



استلام البحث يناير 2026.  
وقبل للنشر يونيو 2026، وتم نشره  
إلكترونيًا في يونيو 2026.  
(معرف الوثائق الرقمي):

<https://doi.org/10.64190/abj.2026.28>

<https://aradojournal.org/>

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



## أثر رشاقة الموارد البشرية في التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين

شبلبي إسماعيل السويطي<sup>(\*)</sup>

تحرير سميرو ايشة

جامعة القدس المفتوحة

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر رشاقة الموارد البشرية بأبعادها (التكيف، المرونة، الاستشعار، الإبداع في حل المشاكل، تعلم مهارات العمل) في التحسين المستمر بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التقييم لعملية التحسين المستمر) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في قطاع صناعة الأدوية في الضفة الغربية وتحديدًا في شركات (بيرزيت للأدوية، ودار الشفاء لصناعة الأدوية، وسما لصناعة الأدوية، وبيت جالا للصناعات الدوائية)، والبالغ عددهم (87) مفردة والذين تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعًا، واعتذرت شركة القدس للمستحضرات الطبية عن تعبئة الاستبانات، وتم استرداد (80) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة أن واقع رشاقة الموارد البشرية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.79)، وحصل بُعد المرونة على أعلى متوسط حسابي (4.11) بدرجة استجابة مرتفع، وبُعد الإبداع في حل المشاكل على أقل متوسط حسابي بلغ (3.67) بدرجة استجابة مرتفع أيضًا، وأن مستوى التحسين المستمر جاء بدرجة مرتفعة أيضًا بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.84)، وحصل بُعد التخطيط لعملية التحسين المستمر على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.00)، وبُعد تنفيذ عملية التحسين المستمر على أقل متوسط حسابي بلغ (3.97)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية في التحسين المستمر بكافة أبعاده في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

أوصى الباحثان بضرورة تطبيق ساعات عمل مرنة، وإطلاق مشروعات صغيرة ذاتية الإدارة في كل قسم، وإنشاء لوحة معلومات مركزية تجمع بيانات مبيعات الشركة، وإصدار نشرة إلكترونية شهرية تتضمن ملخصات الأبحاث والقوانين والتقنيات الحديثة في صناعة الأدوية، وتشكيل فرق تحسين مشتركة من الإنتاج والجودة والتسويق لصياغة خطط التحسين وعرض تقاريرها المحلية على مجلس الإدارة.

**الكلمات المفتاحية:** رشاقة الموارد البشرية، التحسين المستمر، قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.

المؤلف المراسل: د. شبلبي إسماعيل السويطي، أستاذ مشارك ورئيس قسم الإدارة السياحية التطبيقية، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة - فرع رام الله والبيرة، فلسطين. <https://orcid.org/0009-0001-1595-7126.sswaitti@qou.edu>

الاقتباس: السويطي، شبلبي إسماعيل، ودوابشة، تحرير سميرو. (2026). أثر رشاقة الموارد البشرية في التحسين المستمر في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين. *ARADO Business Journal*, 3(1), 129-164. <https://doi.org/10.64190/abj.1.2.2026.21>

## المقدمة

تسعى المنظمات والشركات للاستجابة لتغيرات السوق والتكيف بمرونة مع التغيرات البيئية غير المتوقعة للبقاء في السوق أمام التهديدات غير المسبوقة الناشئة من بيئة الأعمال زمنها البيئة الفلسطينية، من خلال التنبؤ والتفاعل والاستجابة للتقلبات في هذه الأسواق بطرق تخلق ميزة تنافسية، بحيث تتسم تلك الاستجابة بالسرعة والمرونة والاستجابة للتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة بفعالية للتغيرات التي قد تحدث فيهما.

وتعمل المنظمات في بيئة ديناميكية سريعة الحركة مما يتطلب إعادة التفكير في مواردها البشرية المتاحة فيها من خلال المساعدة في تطوير الكفاءة الرئيسية التي تمكن هذه الموارد من الحفاظ على التركيز، والأداء الجيد في الوظائف الحالية والمستقبلية خاصة فيما يتعلق بتطوير الكفاءات الرئيسية لديهم والذي يعتبر أمر ضروري لتحسين أدائهم، ولتمكينهم وزيادة كفاءتهم في سياق متغير أو رشيق لتحسين الأداء نظراً لأن المنظمات المتغيرة أصبحت هي القاعدة أكثر من الاستثناء، وبالتالي فإن رشاقة العنصر البشري أصبحت كذلك (Jager et al., 2019).

وغالبا ما يكون عنصر الاستخدام الفعال لرشاقة الموارد البشرية عاملاً حاسماً في المنظمات على المدى الطويل للنجاح والتفوق على منافسيها، وتعتمد المنظمات على رشاقة مواردها البشرية اعتماداً كبيراً، فرشاقة الموارد البشرية هي قدرة هذه الموارد على القيام بأدوار حاسمة ومنظمة ومرنة في مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر، وبالتالي تقليل الجهد واستثمار الوقت اللازم لأداء الأنشطة وتقليل الهدر في الموارد من أجل رفع مستوى الاداء والعمل على تعزيز الإمكانيات للتأقلم مع تلك التغيرات الحاصلة في سياقات العمل بالمنظمة (خضر وآخرون، 2023). وعليه فالمنظمات الرشيقة قادرة على تلبية احتياجات العملاء وتطوير منتجات جديدة عالية الجودة ذات قدرة تنافسية عالية، والعنصر البشري عنصر مهم لتطوير معارف الموظفين وأفكارهم وحكمهم وتعاونهم بسرعة تناسب مع ظروف العمل الجديدة التي تسمى بـ (رشاقة الموارد البشرية) أو (الرشاقة الفردية)، وعليه فإن رشاقة الموارد البشرية مهمة للغاية وتنطوي على آثار عملية للطرق المباشرة المستخدمة في التدخل للتغيرات التكنولوجية والثقافية والرقابية اللازمة للمنظمة (Almahamid, 2018).

من هنا تكمن أهمية رشاقة الموارد البشرية في المنظمات من خلال إعادة تشكيل القوى العاملة للتكيف مع ظروف السلوك التكيفي والإبداعي في المنظمة، والميل نحو التعلم ودعم الأنشطة التي يجب التركيز عليها في المنظمة، إذ تعتبر الرشاقة عامل مهم في تعزيز القدرات التي يمتلكها الموظفين للتكيف مع المتغيرات البيئية بشكل مناسب للاستفادة منهم لصالح الشركة، وبالتالي تتميز رشاقة الموظفين بالمتغيرات الجديدة والتقنيات العالية المتجددة التي تلزمهم بالتعلم المستمر والاستيعاب وأن القدرات هي أساس الموارد البشرية للذين يمتلكون مهارات متعددة لإعادة تنظيم أنفسهم باستمرار، والتواصل بطريقة موثوقة مع بعضهم البعض وتحمل المسؤولية (Cai et al., 2018).

ويعتمد التحسين المستمر على القيام بتغيرات بطريقة تدريجية وبشكل مستمر من أجل تقليل الاسراف في الوقت والموارد، تزامناً مع تحقيق الجودة وتطوير أداء الموظفين في المنظمة، وهذا التحسين المستمر لا يتحقق إلا عندما يكون هنالك ثقافة تنظيمية مناسبة (بلال والضبط، 2023)، ومن هنا فإن التحسن المستمر هو «ركيزة من الركائز المنهجية للجودة، تسعى إلى الاتقان للأعمال

من خلال التحسين المستمر في كافة العمليات الإنتاجية، إضافة إلى أن جهود التحسين المستمر يجب ألا تتوقف، حيث إن هناك فرص دائمة للتحسين المستمر والتي يجب أن تستغل، وبالتالي لفت نظر الإدارة للعمل على اختيار الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز الموظفين والمدراء، من أجل توفير طرق من شأنها أن تخفض تكاليف الخدمة أو المنتج.

من خلال ما سبق فإن التحسين المستمر يعد عملية تحتل أساس إدارة الجودة، فمنهجها قائم على إدخال التحسينات المستمرة في كافة نواحي المنظمة، حتى يتم التكيف مع متغيرات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، من خلال إتاحة الفرصة للموظفين في التشارك مع الإدارة في قراراتها واجتماعاتها، والمشاركة في برامج تدريبية خصوصاً تدريب هؤلاء العاملين في مجالات غير اختصاصهم، ومراقبة الجودة، وبالتالي فإن التحسين المستمر يعتبر العمود الفقري لإدارة الجودة الشامل (الصمادي والحيالي، 2021).

وتشير الدراسات إلى الأهمية المتزايدة لرشاقة الموارد البشرية ودورها الفاعل في تحسين الأداء والقدرة التنافسية في مختلف القطاعات، فقد أوضحت دراسة إبراهيم (2018) أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تسهم في تعزيز رشاقة قوة العمل وتدعم الإبداع الوظيفي في شركات الأدوية، بينما أظهرت دراسة أبو الخيل (2023) وجود تأثير إيجابي للرشاقة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركات الأدوية مع دور بارز لدعم الإدارة العليا، كما بينت دراسة الشنطي (2021) مستوى عالٍ من الرشاقة الاستراتيجية في شركات الأدوية الفلسطينية وتأثيرها المباشر في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الأدوية في فلسطين، كذلك أظهرت دراسة (Attiany, 2024) التأثير الإيجابي لرشاقة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري، بينما أكدت دراسة (Obaid et al., 2023) وجود علاقة وثيقة بين رشاقة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي، فهذه النتائج تدعم الحاجة لدراسة رشاقة الموارد البشرية في قطاع صناعة الأدوية الفلسطيني لفهم دورها في التحسين المستمر وتعزيز الأداء المؤسسي في ظل مقترحات غالبية تلك الدراسات للبحث في العلاقة ما بين رشاقة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور رشاقة الموارد البشرية في التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### رشاقة الموارد البشرية

وتعني قدرة الموارد البشرية على تطوير كفاءتها من خلال المعرفة والخبرة واستخدام المهارات للاستجابة بسرعة ومواكبة التغييرات الداخلية والخارجية في إطار استباقي والأعمال المتعلقة بالتكيف والمرونة من أجل استثمار الفرص وتحقيق الأهداف (يونس والدريبي، 2024).

فرشاقة الموارد البشرية تعبر عن القدرة الديناميكية للعاملين في شركات الأدوية على التكيف السريع مع المتغيرات والمرونة في أداء المهام، والاستشعار المبكر للفرص والتهديدات، والإبداع في حلّ المشاكل، إلى جانب تعلم مهارات العمل باستمرار، بما يعزز الاستجابة الفعّالة لمتطلبات البيئة المتغيرة وتقليل الوقت والجهد والموارد المبذولة.

## أبعاد رشاقة الموارد البشرية

**التكيف:** عُرّف على أنه القدرة على تقبّل الأفكار والتقنيات الجديدة المصاحبة للتغيرات بطريقة مرنة ومريحة، من خلال قدرة الفرد على التعامل مع التغير، ومشاركة المعرفة والخبرة أثناء أداء مهام مختلفة وفقاً لمتطلبات العمل، ويُعد التكيف من السمات الأساسية التي تُمكن الأفراد من تعديل سلوكهم بما يتناسب مع المتغيرات في البيئة المحيطة، بهدف الوصول إلى أفضل مواءمة ممكنة، ويتضمن التكيف عدة أوجه، كالتكيف الشخصي، والتكيف الثقافي، أي القدرة على التعامل بفعالية مع أشخاص ينتمون إلى بيئات وخلفيات وتجارب متنوعة، (أحمد، 2022).

وفي هذا السياق ضروري أن يسعى العاملون في شركات الأدوية في فلسطين باستمرار لتطوير مهاراتهم ومعارفهم لمواكبة المتغيرات في الأسواق، وينعكس هذا الوعي في تعاونهم الفعّال ضمن فرق العمل، حيث يطبقون المهام المتنوعة بتناغم وانسجام، مع الاستناد إلى فهم معمق للأفكار المعقدة التي تدعم قدرتهم على التكيف الفعّال مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة باستمرار في الواقع الفلسطيني. كما يتجلى التكيف السريع في قدرة العاملين على الاستفادة من التحولات المحيطة، بدءاً من تعديل جداول عملهم لتلبية لطلبات العملاء، ووصولاً إلى تبني أفكار جديدة توظف في تحسين الخدمات والمنتجات في هذه الشركات.

**المرونة:** تشير المرونة إلى قدرة الموارد البشرية على تسهيل وتيسير تكيف المنظمة مع التغيرات التي تطرأ في بيئتها الداخلية والخارجية، وفي الأوقات المناسبة وبشكل فعّال، إذ تعدّ عاملاً جوهرياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تعزيز الاتصالات داخل المنظمة وخارجها، وتنمية المهارات الوظيفية، بما يساهم في تحقيق الابتكار والإبداع (العمار، 2024).

فالمرونة كأحد أبعاد رشاقة الموارد البشرية، تمثل نبض الحياة في ديناميكية أداء العاملين في الشركات الأدوية في فلسطين، إذ يمنحهم اتساع مساحة الحرية في اختيار أساليب تنفيذ مهامهم الثقة الكافية لاستكشاف آليات مبتكرة وتبني طرق جديدة تسهم في رفع مستوياتهم المهنية، وعندما تتقلب الظروف بصورة غير متوقعة، وفقاً للحالة الفلسطينية يظلّ هؤلاء العاملين قادرين على العمل بكفاءة وهدوء، محولين كلّ ما يطرأ من متغيرات إلى فرص للتعلّم والنمو،

**الاستشعار:** وهو المقدرة التنظيمية على مراقبة الأحداث والتغيرات ورصدها في البيئة المحيطة وبشكل خاص التغيرات في تفضيلات العملاء وتوجهات المنافسين والعوامل الخارجية الأخرى، بالتركيز على جانب الفرص حيث تمثل قدرة المنظمة على إدراك وتحديد الفرص البيئية واستغلالها (الأقرع، 2022).

فالاستشعار يمنح العاملين قدرة فائقة على الانغماس في نبض البيئة المحيطة، إذ لا يقتصر دورهم على متابعة التطورات في مجالات عملهم فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تنبؤ دقيق بالفرص التي قد تدعم أداء الشركة وتؤدي إلى تعزيز تنافسيتها، فالعاملون يجمعون البيانات المتعلقة بالأسواق والعمليات الداخلية بشكل مستمر، ويستفيدون منها في رسم خارطة توجهات مستقبلية تتيح لهم رصد المشكلات قبل وقوعها، مما يتيح ذلك إلى تطوير استراتيجيات استباقية فعّالة.

**الإبداع في حل المشاكل:** استخدام مهارات التفكير بهدف الوصول إلى قرار بأفضل الحلول، وأي جهد يبذله الفرد أو الجماعة في التفكير الإبداعي بهدف حل مشكلة ما، وتمرّ هذه العملية

بمراحل محددة تشمل التوصل للمشكلة، وجمع البيانات، وتحديدتها، وتوليد الأفكار، والتوصل إلى الحل، وقبوله، مما يعزز قدرة الأفراد على التميز في مواجهة التحديات، ويشكل الحل الإبداعي قفزة بين الواقع والمأمول لما يقدمه من دافع للاستمرار في العمل (هجرس، 2015).

فالإبداع في حل المشكلات يعبر عن قدرة شركات الأدوية في فلسطين والعاملين فيها على تجاوز العقبات التي تعترضهم بصورة فاعلة ومبتكرة، حيث يبدأ هؤلاء العاملون بتقديم حلول إبداعية تواجه التحديات اليومية، مدعومين بنظام اتصالات فعال يحرص على تداول الأفكار وتغذيتها بالبيانات والملاحظات البناءة، كما تعزز فرق العمل هذا البعد من الرشاقة من خلال التعاون المستمر وتبادل الخبرات التراكمية بهذه الشركات، ما يتيح لهم صياغة أفكار وحلول جديدة تنبع من تجاربهم المشتركة.

**تعلم مهارات العمل:** تعلم العاملون طرق ومهارات جديدة لأداء الوظائف أو المهام من خلال برامج التدريب التي توفرها المنظمة والتي تُعد الركيزة الأساسية للموارد البشرية التي تواكب التطورات السريعة وتساعد في تدريب العاملين لإعادة تحضير وظيفة أو مهنة جديدة في المنظمة (العرميطي، 2020).

إن تعلم مهارات العمل يتيح للعاملين في شركات الأدوية الفلسطينية اكتساب طرق جديدة لأداء مهامهم من خلال البرامج التدريبية التي توفرها إداراتهم لتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم، حيث تسهم هذه البرامج في تعزيز التعاون بين الزملاء، و يشارك كلُّ خبراته ويبادل المعرفة المتخصصة بما يتناسب مع احتياجاته، مما يخلق بيئة تعليمية مستمرة لهؤلاء العاملين.

**التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمدرسة الإدارة اليابانية، ويعتبر التحسين المستمر جوهر فلسفة هذه الإدارة في التطوير وبناء القدرات الابتكارية للموارد البشرية، ويعرف Marshall Brown التحسين المستمر بأنه تحسن تدريجي متزايد للعملية القائمة، والتركيز على فعل الشيء الصحيح من المرة الأولى، بحيث تقع المسؤولية لهذا العمل على جميع الموظفين، وعرفها أيضاً Deming بأنها فلسفة تتكون من مبادرات تزيد النجاح وتخفف الفشل، وأنها عملية واسعة النطاق من التركيز والابتكار المستمر والتدريجي (حوامدة وبني أحمد، 2015).

### أبعاد التحسين المستمر

وتنحصر أبعاد التحسين المستمر بما يأتي:

- **التخطيط لعملية التحسين المستمر:** وتظهر بمجموعة من الإجراءات الواضحة والبسيطة التي تقوم بها المنظمة بشكل مستمر من أجل رفع أدائها في مختلف الجوانب، وتقليل الهدر لتحقيق الأهداف المنشودة (جفان، 2023).

إن التخطيط لعملية التحسين المستمر يشكل القاعدة المتينة التي تنبثق منها جميع خطوات التطوير في قطاع شركات الأدوية الفلسطينية، إذ يبدأ بتحليل دقيق لبيانات الأسواق وأداء العملاء، والانفتاح على آراء الصيدليات والموردين لضمان جودة المدخلات وملاءمتها للحاجة الحقيقية، ثم يتجسد ذلك في وضع أهداف واضحة وخطة زمنية مرنة

توازن بين خفض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية ورفع مستوى رضا العملاء، مع إشراك الموظفين ذوي العلاقة في كل مرحلة لضمان التكاليف وتراكم التحسينات تدريجياً بما يتماشى مع استراتيجيات الشركة العامة.

- تنفيذ عملية التحسين المستمر: ويمثل الامتداد العملي للخطط الموضوعية مسبقاً في مرحلة التخطيط، حيث يبدأ الفريق بتطبيق ما تم الاتفاق عليه من خطوات تطويرية تهدف إلى تحسين جودة العمليات أو المنتجات، ولا يقتصر التنفيذ على تعديل العمليات الحالية فحسب، بل يشمل كذلك توفير التدريب اللازم للموظفين، وزيادة وعيهم بالأدوار الجديدة، وتطبيق ضوابط محددة للوقاية من المشكلات المحتملة، وغالباً ما يُنفذ البرنامج أولاً على عينة تجريبية لقياس مدى فاعليته، حيث تُسجل الملاحظات وتُستخدم لاحقاً لتحسين الأداء التشغيلي بصورة مستمرة (علي، 2023).

فتنفيذ عملية التحسين المستمر يتطلب التزاماً دقيقاً بالجدول الزمني الموضوع، وتوفير كافة الموارد والأدوات والتقنيات اللازمة لضمان تطبيق الخطط بشكل فعال، مع مراقبة مستمرة للمتغيرات البيئية المحيطة لتفادي أي معوقات قد تؤثر سلباً على سير العمل، وبالتالي ينبغي على إدارة شركات الأدوية الفلسطينية تصميم المنتجات الدوائية بأفضل صورة ممكنة واعتماد أفضل الممارسات في صناعة الدواء، مع التأكيد على تحقيق مؤشرات التحسين المستمر كاملة، واستثمار الموارد بكفاءة لتخفيض التكاليف دون المساس بالجودة.

- تقييم عملية التحسين المستمر: يُعد تقييم التحسين المستمر من العناصر الجوهرية في العملية الإدارية، ويعبّر عن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها المحددة خلال فترة زمنية معينة، ويُستخدم كأداة رقابية تهدف إلى التثمين، ومن ثم التعديل والإصلاح وفقاً للنتائج المحققة، ففاعلية أنظمة التقييم لا تقتصر على مجرد قياس الأداء، بل تشمل أيضاً جمع البيانات وتحليلها بهدف تحديد مدى تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات المتعلقة بجوانب الضعف، وتعزيز جوانب القوة، بما يضمن النمو السليم (علوان، 2024).

إن تقييم عملية التحسين المستمر يشكل الضمانة الحقيقية لنجاح جهود التطوير، حيث تبدأ إدارة شركات الأدوية الفلسطينية بجمع وتحليل التغذية الراجعة من العملاء واستثمار نتائجها في ضبط مسار التحسين، ثم تقارن النتائج الفعلية بالأهداف المخططة لتحديد أية فجوات أو انحرافات سلبية، فتعمل على معالجتها دون تأخير، ومراجعة انعكاسات هذه العملية على التكاليف لتقديم منتجات دوائية بأسعار تنافسية، إضافة إلى تقييم مستوى جودة المنتجات الجديدة مقارنة بمنافسها في السوق، فهذه الخطوات المتكاملة تتيح للشركات قراءة دقيقة لكفاءتها وفعاليتها وقدرتها على الابتكار والتميز التنافسي، مما يضمن نمواً سليماً واستدامة في الأداء المؤسسي لشركات الأدوية الفلسطينية.

## الدراسات السابقة:

دراسة ابراهيم (2018)، وهدفت إلى الكشف عن دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل وإبداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر، وقد انطلقت الباحثة من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين بهذه الشركات، فاخترت

عينة قوامها 241 موظفًا بالاعتماد على الأسلوب العشوائي الطبقي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أداة الاستبيان وأظهرت النتائج أن مستوى رشاقة الموارد البشرية في الشركات عالٍ، وأن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، والمتمثلة في التدريب الشامل والحراك الوظيفي الداخلي والأمان الوظيفي وتصميم العمل وتقييم الأداء المبني على النتائج والمكافآت التحفيزية والمشاركة—تؤثر إيجابياً دالياً على رشاقة قوة العمل، كما لها تأثير إيجابي معنوي مباشر على إبداع العاملين، بينما تلعب رشاقة قوة العمل دور وسيط جزئي في العلاقة بين هذه الممارسات وإبداع الأفراد. وبناءً عليه، توصي الدراسة الشركات المعنية بتعزيز برامج التدريب المستمر وتطوير مسارات الترقى الداخلي والتوظيف الآمن، وربط تقييم الأداء بحوافز ملموسة لتكريس مرونة القوى العاملة، فضلاً عن إطلاق مبادرات تشاركية تتيح للعاملين التعبير عن أفكارهم والابتكار وسط بيئة عمل محفزة وداعمة.

دراسة أبو الخليل (2023)، وهدفت إلى التعرف على تأثير الرشاقة التنظيمية على الميزة التنافسية في شركات الأدوية الصناعية الأردنية مع استكشاف الدور المعدل لدعم الإدارة العليا، وقد ارتكزت على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين بشركات الأدوية الصناعية في الأردن، حيث اختيرت عينة مكونة من 340 مشاركاً بطريقة العينة العشوائية الطبقية. واعتمدت منهج التحليل الكمي، واستخدمت أداة الاستبيان، وأظهرت النتائج أن مستوى الرشاقة التنظيمية عالٍ، وأن بعد "رشاقة الاستشعار" جاء في المرتبة الأولى من بين أبعاد الرشاقة، كما تبين وجود تأثير إيجابي دالٍ للرشاقة التنظيمية بأبعادها كافة على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، بالإضافة إلى أن دعم الإدارة العليا يضيف دوراً معتبراً في تقوية هذا التأثير باعتباره متغيراً معدلاً، وعليه توصي الدراسة شركات الأدوية الصناعية الأردنية بتركيز جهودها على تعزيز قدرات الرشاقة في مجال الاستشعار من خلال تبني نظم رصد مبكرة للتغيرات السوقية والتكنولوجية، وتطوير برامج تدريبية لمهارات التكيف والتغيير السريع، بالإضافة إلى تعزيز دعم الإدارة العليا عبر إكساب القادة أدوات اتخاذ القرار المرن وتحفيز ثقافة المشاركة والابتكار داخل المنظمة لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة الولويل (2023)، وهدفت إلى الكشف عن تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أساليب إدارة الأزمات في شركات الأدوية الأردنية، وقد ارتكزت على مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين ضمن الإدارة العليا والإدارة الوسطى بهذه الشركات، حيث اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من 337 فرداً، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات الأدوية الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وأن تطبيق أساليب إدارة الأزمات—من التعاون والمواجهة والاحتواء والتفتيت—كان في نطاق متوسط كذلك، كما برز تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة والسرعة والقدرات التنظيمية والحساسية الاستراتيجية) على تحسين هذه الأساليب، وبناءً على ذلك توصي الدراسة بتركيز الجهود على تعزيز قدرات المرونة والسرعة الاستراتيجية عبر برامج تدريبية متخصصة، وتبني نظم استشعار مبكرة لرفع مستوى الحساسية الاستراتيجية، وتفعيل آليات التعاون الداخلي من خلال فرق عمل مخصصة لإدارة الأزمات.

دراسة شاهين (2022)، وهدفت إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في شركات الأدوية المصرية، وقد ارتكزت على مجتمع الدراسة المتمثل في قادة ومديري الإدارات العليا في هذه الشركات، حيث اختار الباحث عينة قوامها 384 مفردة عبر العينة العشوائية الطبقية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات، وأظهرت النتائج توفّر كل من القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية وإدارة التغيير لدى قادة الشركات بدرجة متوسطة، مع بروز دور الرشاقة التنظيمية في تعظيم أثر القيادة التحويلية على فاعلية إدارة التغيير، وبناءً على ذلك توصي الدراسة بتعزيز برامج بناء قدرات القادة في أساليب القيادة التحويلية من خلال ورش عمل وتدريبات تطبيقية، وتبني مبادرات لرفع مستوى الرشاقة التنظيمية عبر تطوير بنية العمليات الداخلية وتبسيط الإجراءات.

دراسة الختالين (2022)، وهدفت إلى تحليل أثر الرشاقة التنظيمية على السمعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية مع استيضاح الدور الوسيط لاستراتيجيات إدارة المواهب، وقد ارتكزت على مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي ثلاث شركات رئيسية (الحكمة والرام والأردنية لإنتاج الأدوية)، حيث اختار الباحث عينة تزيد على مئتي موظف عبر العينة العشوائية الطبقية التناسبية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الرشاقة التنظيمية وأن لها تأثيراً إيجابياً على السمعة التنظيمية بأبعاد الإبداع والمسؤولية الاجتماعية والمرونة وجودة الخدمات، كما تبين أن استراتيجيات إدارة المواهب تتوسط هذه العلاقة، وبناءً عليه توصي الدراسة بوضع برامج متكاملة لإدارة المواهب تتضمن التخطيط المبني والتطوير المستمر وتعزيز ثقافة الاحتفاظ بالمواهب، بالإضافة إلى تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية عبر تبسيط الإجراءات وتوضيح الرؤية وتفعيل آليات الاستجابة السريعة للتغيرات لضمان رفع السمعة التنظيمية واستدامتها.

دراسة أبوorman (2022)، وهدفت إلى الكشف عن أثر الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا، وقد انطلق الباحث من مجتمع الدراسة المتمثل في مديري الشركات ومساعدتي المديرين ورؤساء الأقسام بهذه الشركات، حيث شمل المسح الشامل (17) شركة واختار الباحث جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (73) مشاركاً، واعتمد المنهج الكمي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية كان متوسطاً، مع بروز بُعد "رشاقة الاستشعار" أعلى درجاته يليه بُعد "رشاقة اتخاذ القرار" ثم بُعد "رشاقة التطبيق والممارسة"، في حين جاء مستوى الميزة التنافسية متوسطاً كذلك مع تساؤل أهميتها تدريجياً من بُعد "التسليم" مروراً بـ "الابتكار" و"المرونة" و"الجودة" وأخيراً بُعد "التكلفة"، كما برهنت النتائج على وجود تأثير معنوي للرشاقة التنظيمية بأبعادها كافة على تعزيز الميزة التنافسية في ظل الظروف الاستثنائية للجائحة، وبناءً على ذلك توصي الدراسة شركات صناعة الأدوية الأردنية بتركيز جهودها على تعزيز قدراتها في استشعار التغيرات عبر تبني نظم رصد وسيناريوهات مبكرة، وتطوير آليات اتخاذ القرار المرن من خلال فرق عمل متخصصة، والارتقاء بممارسات التطبيق والتنفيذ السريع للمبادرات، فضلاً عن تبني استراتيجيات لتعزيز الميزة التنافسية تشمل تحسين كفاءة التسليم وترسيخ ثقافة الابتكار والمرونة، وتنفيذ نظم ضمان الجودة المتكاملة مع خطط خفض التكاليف.

دراسة الشنطي (2021)، وهدفت إلى التعرف إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، وقد ارتكزت على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين بالوظائف الإشرافية في هذه الشركات والبالغ عددهم (166) موظفًا، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج توافر مستوى عالٍ من الرشاقة الاستراتيجية ومستوى موافق كبير للميزة التنافسية، مع وجود تأثير معنوي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، وبناءً على ذلك توصي الدراسة بضرورة تبني شركات صناعة الأدوية الفلسطينية لآليات رصد مبكر للتغيرات البيئية والتنافسية وتطوير برامج تدريبية لتعزيز قدرات المرونة والسرعة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تعزيز قدرات التواصل والتنسيق بين مستويات الإدارة لتنفيذ استراتيجيات الابتكار والتكيف المستمر.

دراسة فريجات (2019)، وهدفت إلى تشخيص مدى تأثير الرشاقة التنظيمية على البراعة التسويقية في شركات صناعة الأدوية المدرجة أسماؤها في سوق عمان المالي، وقد ارتكزت على مجتمع الدراسة المتمثل في مديري تلك الشركات، حيث تكونت العينة من (68) مديرًا، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الرشاقة التنظيمية ووجود تأثير إيجابي معنوي لأبعادها الثلاثة (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق والممارسة) على البراعة التسويقية، وبناءً على ذلك توصي الدراسة شركات صناعة الأدوية المدرجة بتركيز جهودها على تعزيز نظم الاستشعار السوقية عبر متابعة التغيرات والاتجاهات، وتطوير آليات صنع القرار المرنة من خلال فرق عمل متخصصة، وتسريع تطبيق المبادرات عبر تبسيط الإجراءات وتدريب القيادات على مهارات التنفيذ السريع.

دراسة (AlTahhan & Darwazeh, 2024)، وهدفت إلى تحديد الأهمية النسبية وتأثير رشاقة الموارد البشرية بأبعادها (رشاقة المهارات، ورشاقة السلوك، ورشاقة الممارسات) على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز التابعين، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المنتج) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، وقد ارتكزت على مجتمع الدراسة على العاملين في مستويي الإدارة العليا والمتوسطة بهذه الشركات، حيث تكونت العينة من (206) أفراد، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ارتفاع مستويات رشاقة الموارد البشرية وأبعاد التميز التنظيمي كافةً، مع وجود تأثير إيجابي معنوي لرشاقة الموارد البشرية بجميع أبعادها على التميز التنظيمي بمختلف مكوناته، وبناءً عليه توصي الدراسة الشركات المعنية بتركيز جهودها على تطوير برامج تنمية المهارات والسلوك المؤسسي وتعزيز ممارسات العمل المرنة لتحقيق تميز قيادي واستراتيجي وثقافي ومنتجي مستدام.

دراسة (Attiany, 2024)، وهدفت إلى تحديد تأثير رشاقة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري في شركات الأدوية المدرجة في بورصة عمان، وقد ارتكزت على مجتمع الدراسة على المديرين بمختلف مستوياتهم في هذه الشركات، حيث تكونت العينة من (450) استبيانًا جمعت عبر المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى رشاقة الموارد البشرية ووجود تأثير إيجابي معنوي لهذه الرشاقة على الأداء الابتكاري، كما كشفت الدراسة عن مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في مستوى الرشاقة، وبناءً على ذلك توصي

الدراسة بإطلاق برامج تطويرية تستهدف بناء قدرات التكيف والتعلم المستمر لدى الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار من خلال ورش عمل تطبيقية وأنظمة تحفيز تشجع على تبني الأفكار الجديدة، كما تقترح الاستمرار في بحوث مستقبلية تعتمد المنهج النوعي لاستكشاف الدوافع النفسية والثقافية الكامنة وراء أثر الرشاقة على الابتكار.

**دراسة (Almagharbeh, 2024)**، وهدفت إلى توضيح تأثير رشاقة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية في قطاع الفنادق الأردني، وقد ارتكز مجتمع الدراسة على جميع القوى العاملة في هذا القطاع والبالغ عددهم (21835) موظفًا عبر 22 فندقًا، في حين تكونت عينة الدراسة من (410) عاملين، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى رشاقة الموارد البشرية، وأن لهذه الرشاقة تأثيرًا إيجابيًا ملحوظًا على أبعاد الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية في مؤسسات القطاع الفندقي، بينما لم تُظهر تأثيرًا ملموسًا على الاستدامة البيئية. وبناءً على ذلك توصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج بناء قدرات التكيف والمرونة لدى الموظفين عبر ورش عمل تدريبية مستمرة، وتفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تدعم رفاهية العاملين والمجتمع المحلي، إلى جانب إدماج استراتيجيات بيئية تفاعلية لرفع أثر الرشاقة على البُعد البيئي.

**دراسة (Obaid et al., 2023)**، وهدفت إلى تسليط الضوء على كيفية تفاعل رشاقة الموارد البشرية مع التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود، وقد ارتكز مجتمع الدراسة على جميع العاملين بالمستويات الإدارية في هذه الشركة وعددهم (130) موظفًا، في حين تكونت عينة الدراسة من (96) مشاركًا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى رشاقة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة ووجود تأثير مباشر لها في دعم عمليات التجديد الاستراتيجي، وبناءً على ذلك توصي الدراسة بإطلاق برامج تدريبية لتعزيز مهارات المرونة والابتكار لدى المدراء وتبني آليات تواصل فعالة تضمن ترجمة الرشاقة إلى مبادرات تجديدية مثل مراجعة الهياكل التنظيمية وتحديث الإجراءات.

**دراسة (Alsharah, 2023)**، وهدفت إلى تحديد تأثير الدور المعدل لإدارة المواهب على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية-المتتمثلة في التدريب والتوظيف وتقييم الأداء ونظام المكافآت والأداء المؤسسي في شركات الأدوية الأردنية، وقد ارتكز مجتمع الدراسة على موظفي ثلاث عشرة شركة مدرجة في بورصة عمان في الأردن، حيث تكونت العينة من (250) موظفًا، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابيًا على الأداء المؤسسي وأن دور إدارة المواهب يعزز هذا التأثير، وبناءً عليه توصي الدراسة بتبني برامج متكاملة لإدارة المواهب تشمل خططاً استراتيجية لجذب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات وربطها بنظم التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت، فضلاً عن تشجيع الأبحاث المستقبلية النوعية لاستكشاف العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر في فعالية إدارة المواهب في القطاع.

**دراسة (Saeed, 2022)**، وهدفت إلى استكشاف تأثير كل من الرشاقة الاستراتيجية والتوازن التنظيمي على العلاقة بين إدارة المواهب واستدامة رأس المال البشري في شركات تصنيع

الأدوية متعددة الجنسيات، وشمل مجتمع الدراسة المديرين والموظفين العاملين في هذه الشركات بجمهورية مصر العربية، حيث بلغت عينة الدراسة (382) مشاركًا، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكشفت النتائج عن أن الرشاقة الاستراتيجية تُعد متغيرًا معدلاً يسهم في تعزيز العلاقة بين إدارة المواهب واستدامة رأس المال البشري، من خلال تسهيل الاستكشاف والاستغلال الفعال للمواهب عبر أبعادها الثلاثة: التنبؤ، واتخاذ القرار، والتنفيذ، كما أظهرت النتائج أهمية التوازن التنظيمي كعامل مساعد في دعم هذا التأثير، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات متعددة الجنسيات بتطوير قدراتها الاستراتيجية وتعزيز مرونتها التنظيمية بما يضمن استدامة رأس المال البشري، إلى جانب الاستثمار في أنظمة تنمية المواهب القادرة على مواكبة التغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال.

دراسة (Shaima et al., 2021)، وهدفت إلى تحديد تأثير الإبداع التنظيمي على رشاقة المنظمة في شركات الأدوية الأردنية، مع توضيح الدور المعدل لمشاركة المعرفة في هذه العلاقة، وقد شمل مجتمع الدراسة العاملين في المناصب الإشرافية والإدارية ضمن المستويات العليا والمتوسطة في شركات الأدوية الأردنية، بينما بلغت عينة الدراسة (350) موظفًا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن أبعاد الإبداع التنظيمي تحظى بدرجة عالية من الأهمية، وأن هناك تأثيرًا واضحًا للإبداع التنظيمي على مستوى الرشاقة التنظيمية في هذه الشركات، كما كشفت النتائج عن دور مشاركة المعرفة في تعزيز هذا التأثير عبر تمكين الأفراد من تبادل الأفكار والخبرات بما يساهم في مرونة واستجابة المنظمة للمتغيرات، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الإبداع وتشجيع سياسات مشاركة المعرفة على جميع المستويات الإدارية لضمان تحقيق أعلى مستويات الرشاقة التنظيمية والاستعداد للتحديات المستقبلية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

- ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة:
- تُعد الدراسة الحالية هي الأولى -حسب علم الباحثان- التي تربط بشكل مباشر بين رشاقة الموارد البشرية بأبعادها (التكيف، المرونة، الاستشعار، الإبداع في حل المشاكل، وتعلم مهارات العمل) والتحسين المستمر بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التقييم) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.
- تتناول الدراسة قطاعًا استراتيجيًا حساسًا في السياق الفلسطيني، وهو قطاع صناعة الأدوية، والذي لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الدراسات العربية أو الدولية ضمن هذا الإطار المفاهيمي.
- تسلط الدراسة الضوء على معيقات التحسين المستمر في هذا القطاع، وهو بُعد تطبيقي قلما تم تناوله في الدراسات السابقة.
- توفر الدراسة بيانات ميدانية حديثة (2024-2025) من واقع بيئة العمل الفلسطينية في فلسطين، مما يعزز من أصالة النتائج وحدثة المعالجة العلمية.
- تنتهج هذه الدراسة مقارنة تكاملية بين مفهومي الرشاقة والتحسين المستمر، بخلاف الدراسات السابقة التي تناولت كل متغير بشكل منفصل.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

في عصرٍ يتسم بالتغيير السريع والتنافسية العالمية، يواجه قطاع صناعة الأدوية في فلسطين تحديات تشغيلية وتنظيمية كبيرة تتطلب قدرة عالية على التكيف والتجديد، وعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية لقطاع الأدوية في فلسطين، إلا أنه يعتبر قطاع محدود الحجم، حيث يعمل في هذا القطاع الذي بدأ الإنتاج الفعلي فيه عام 1969 ست شركات لإنتاج الأدوية للاستهلاك البشري، منها خمس شركات فلسطينية كبرى تعمل في الضفة الغربية هي شركات (بيروزيت، القدس للمستحضرات الطبية، دار الشفاء، سما، بيت جالا)، وشركة واحدة تعمل في قطاع غزة. (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2025). وعلى الرغم من الدراسات والأبحاث التي تناولت مواضيع رشاقة الموارد البشرية والتحسين المستمر، إلا أن الأدبيات المتعلقة بتطبيق هذه المفاهيم في السياق الفلسطيني لا تزال نادرة،

وتبرز إشكالية الدراسة بشكل جلي تركيزها على قطاع صناعة الأدوية في فلسطين، وهو مجال غير مغطى بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، خاصة تلك التي تناولت العلاقات بين رشاقة الموارد البشرية والتحسين المستمر، فمعظم الدراسات التي تم الإشارة إليها ركزت على أبعاد الإبداع أو الميزة التنافسية أو التغيير التنظيمي، ولم تركز بشكل كامل على التحسين المستمر بمفهومه الشامل الذي يتضمن التخطيط والتنفيذ والقضاء على الهدر، فهذه الدراسة جاءت لتتعامل مع تأثيرات رشاقة الموارد البشرية في التحسين المستمر، ويعمل الباحثات على أن تقدم هذه الدراسة إسهامًا علميًا مهمًا من خلال معالجة الفجوة في الأدبيات الأكاديمية عبر الربط بين رشاقة الموارد البشرية كأداة تحسين مستمر وتطبيق ذلك في بيئة صناعة الأدوية الفلسطينية. ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: ما دور رشاقة الموارد البشرية في التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين؟ ويتفرع عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع رشاقة الموارد البشرية بأبعادها (التكيف، المرونة، الاستشعار، الإبداع في حل المشاكل، وتعلم مهارات العمل) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين؟
- ما مستوى التحسين المستمر بأبعاده (التخطيط لعمية التحسين المستمر، تنفيذ عملية التحسين المستمر، تقييم عملية التحسين المستمر) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين؟
- هل هناك أثر لرشاقة الموارد البشرية في التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين؟

## أهمية الدراسة

### الأهمية النظرية

تتمثل أهمية الدراسة النظرية من خلال أهمية الموضوع المبحوث حيث تتناول بالدراسة والتحليل موضوعاً مهمًا يتعلق بقطاع هام من القطاعات الاقتصادية في فلسطين ألا وهو قطاع الأدوية الذي يلامس الاحتياجات الصحية للمواطن الفلسطيني، كما تبرز أهمية الدراسة النظرية من خلال إثراء المعرفة والأدبيات المتعلقة برشاقة الموارد البشرية والتحسين المستمر في هذا القطاع الحيوي والهام وبما يعمل على التحسين المستمر من خلال التخطيط والتنفيذ والقضاء على الهدر في الموارد وفقا للخطة الموضوعية لهذا القطاع.

## الأهمية التطبيقية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يمكن أن تساعد في توجيه السياسات والاستراتيجيات العامة في هذا القطاع الحيوي والهام للاستفادة من تسليط الضوء على رشاقة الموارد البشرية ودورها في التحسين المستمر في قطاع من خلال رفع كفاءته وزيادة قدرته على إجراء التحسينات المستمرة فيه وبما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة التي يعمل بها هذا القطاع، وما يمكن أن تفيد به نتائج هذه الدراسة لباحثين في مستقبلين باستكمال البحث بهذا الموضوع وبما يرفد المكتبة المحلية والعربية والعالمية ببحث مستحدث حول الموضوع.

## اهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:-

- قياس واقع رشاقة الموارد البشرية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.
- الكشف عن مستوى التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.
- التعرف الى أثر رشاقة الموارد البشرية بأبعادها (التكيف، المرونة، الاستشعار، الإبداع في حل المشاكل، وتعلم مهارات العمل) في التحسين المستمر بأبعاده (التخطيط لعلمية التحسين المستمر، تنفيذ عملية التحسين المستمر، تقييم عملية التحسين المستمر) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.

## فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الى اختبار الفرضية الرئيسة الآتية:-

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية في التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين. ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية في التخطيط لعملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية في تنفيذ عملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية في تقييم عملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.

## حدود الدراسة

تم تحديد حدود الدراسة من خلال الحدود الآتية:

- الحدود الزمانية: العام 2025 .
- الحدود المكانية: قطاع صناعة الأدوية في الضفة الغربية وبالتحديد شركات (بيرزيت للأدوية، القدس للمستحضرات الطبية، دار الشفاء لصناعة الأدوية، سما لصناعة الأدوية، بيت جالا للصناعات الدوائية). حيث اعتذرت شركة القدس للمستحضرات الطبية عن استقبال وتوزيع أداة الدراسة في الشركة.

- الحدود البشرية: المدراء ورؤساء الأقسام في قطاع صناعة الأدوية في الضفة الغربية.
- الحدود الموضوعية: رشاقة الموارد البشرية ودورها في التحسين المستمر.
- الحدود المنهجية: حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات.

### منهج الدِّراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته للدراسة.

### مجتمع وعينة الدِّراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المدراء ورؤساء الأقسام في قطاع صناعة الأدوية في الضفة الغربية والمتمثل في شركات (بيروزيت للأدوية، القدس للمستحضرات الطبية، دار الشفاء لصناعة الأدوية، سما لصناعة الأدوية، بيت جالا للصناعات الدوائية)، وقد اعتذرت شركة القدس للمستحضرات الطبية عن تعبئة الاستبانة كون الشركة كانت مشغولة بعمليات الجرد السنوي، وأخذ الباحثان المسح الشامل للمجتمع والبالغ عدده 87 مفردة، وتم استرداد 80 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت 91.9% من مجموع الاستبانة التي تم توزيعها، والجدول رقم (1) يوضّح ذلك.

#### جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيّرات الدِّراسة الديمغرافية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	48	60.0
	انثى	32	40.0
	المجموع	80	100
العمر	أقل من 25 سنة	15	18.8
	25- أقل من 40 سنة	47	58.8
	40 سنة فأكثر	18	22.5
	المجموع	80	100
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	12	15.0
	بكالوريوس	49	61.3
	دراسات عليا	19	23.8
المسمى الوظيفي	المجموع	80	100
	رئيس قسم	52	65.0
	مدير فأعلى	28	35.0
سنوات الخبرة	المجموع	80	100
	أقل من 5 سنوات	19	23.8
	5- أقل من 15 سنة	46	57.5
	15 سنة فأكثر	15	18.8
	المجموع	80	100

## أداة الدراسة ومتغيراتها

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وبعد مسح الدراسات السابقة، والاطلاع على الأدب النظري، قام الباحثان بإعداد استبانة (استمارة استقصاء) من خلال الاستفادة من العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ومنها دراسة (الزعيبي، 2020) ودراسة (العرميطي، 2020).

### صدق الأداة

#### الصدق الظاهري

للتحقق من صدق أداة الدراسة عُرضت على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لإبداء آرائهم التي تم الأخذ بها من قبل الباحثان .

#### صدق البناء

ومن أجل التحقق من صدق البناء للأداة تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة مقدارها (15) مفردة للتحقق من صدق بنائها من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل عبارة من عبارات أقسام الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل بُعد وللدرجة الكلية للمتغير، وكذلك معامل ارتباط كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للمتغير.

وذلك كما هو مبين في الجداول الواردة لاحقاً؛ وفيما يلي توضيح لذلك:

#### أولاً- المتغير الأول (المستقل): رشاقة الموارد البشرية

تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون لارتباط عبارات محاور متغير رشاقة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية لكل بُعد وللدرجة الكلية للمتغير، ومعامل ارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمتغير، كما هو موضح في الجدول رقم (2) الآتي:

#### جدول رقم (2)

نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط عبارات محاور متغير رشاقة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية لكل محور وللدرجة الكلية للمتغير، ومعامل ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للمتغير

الرقم	الارتباط بالمحور	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالدرجة الكلية للمتغير	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: التكيف				
1	**551.	000.	**506.	000.
2	**553.	000.	**499.	000.
3	**478.	000.	**599.	000.
4	**589.	000.	**401.	000.
5	**481.	000.	**449.	000.
6	**601.	000.	**581.	000.
	ارتباط المحور الأول بالدرجة الكلية		**667.	000.

المحور الثاني: المرونة				
000.	**548.	000.	**501.	7
000.	**591.	000.	**540.	8
000.	**448.	000.	**558.	9
000.	**481.	000.	**591.	10
000.	**511.	000.	**471.	11
000.	**523.	000.	**644.	12
000.	**518.	000.	**617.	13
000.	**628.	000.	**604.	14
000.	**701.	ارتباط المحور الثاني بالدرجة الكلية		
المحور الثالث: الاستشعار				
000.	**698.	000.	**498.	15
000.	**608.	000.	**619.	16
000.	**556.	000.	**612.	17
000.	**518.	000.	**627.	18
000.	**592.	000.	**563.	19
000.	**518.	000.	**618.	20
000.	**581.	000.	**661.	21
000.	**511.	000.	**645.	22
000.	**772.	ارتباط المحور الثالث بالدرجة الكلية		
المحور الرابع: الاستشعار				
000.	**671.	000.	**506.	23
000.	**459.	000.	**509.	24
000.	**513.	000.	**553.	25
000.	**617.	000.	**490.	26
000.	**552.	000.	**518.	27
000.	**707.	ارتباط المحور الرابع بالدرجة الكلية		
المحور الخامس: تعلم مهارات العمل				
000.	**516.	000.	**611.	28
000.	**617.	000.	**531.	29
000.	**621.	000.	**541.	30
000.	**625.	000.	**567.	31
000.	**519.	000.	**581.	32
000.	**698.	ارتباط المحور الخامس بالدرجة الكلية		

\* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)

\*\*دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) أن معامل ارتباط العبارات والأبعاد كان بدرجة مقبولة ودالة إحصائيًا حيث كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك لم تحذف أي عبارة من عبارات المقياس، وبقي عدد عباراته (32) عبارة، ما يشير إلى الاتساق الداخلي لعبارات الأداة ولمحاورة، وأنها تشترك معًا في قياس متغير رشاقة الموارد البشرية في ضوء الإطار النظري الذي بُنيت الأداة على أساسه.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضًا باستخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3)  
نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات متغير رشاقة الموارد البشرية

الفقرة	درجة التشبع	الفقرة	درجة التشبع	الفقرة	درجة التشبع
1	0.61	12	0.81	23	0.71
2	0.72	13	0.68	24	0.79
3	0.70	14	0.79	25	0.69
4	0.79	15	0.71	26	0.78
5	0.75	16	0.77	27	0.74
6	0.55	17	0.74	28	0.73
7	0.72	18	0.79	29	0.78
8	0.65	19	0.80	30	0.75
9	0.69	20	0.84	31	0.72
10	0.61	21	0.82	32	0.80
11	0.72	22	0.69		

تشير المعطيات الواردة في جدول (3) أن التحليل العاملي لجميع فقرات متغير رشاقة الموارد البشرية دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس المتغير المطلوب (رشاقة الموارد البشرية).

ثانياً - المتغير الثاني (التابع): التحسين المستمر

تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون لارتباط عبارات محاور متغير التحسين المستمر مع الدرجة الكلية لكل محور وللدرجة الكلية للمتغير، ومعامل ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للمتغير، كما هو موضح في جدول (4).

تشير المعطيات الواردة في جدول (4) أن معامل ارتباط العبارات والمحاور كان بدرجة مقبولة ودالة إحصائياً، حيث كان أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك لم تحذف أي عبارة من عبارات المقياس، وبقي عدد عباراته (30) عبارة، ما يشير إلى الاتساق الداخلي لعبارات الأداة ولأبعادها، وأنها تشترك معاً في قياس متغير التحسين المستمر في ضوء الإطار النظري الذي بُنيت الأداة على أساسه.

جدول رقم (4)

نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط عبارات محاور متغير التحسين المستمر مع الدرجة الكلية لكل محور وللدرجة الكلية للمتغير، ومعامل ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للمتغير

الرقم	الارتباط بالمحور	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالدرجة الكلية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: التحكم				
33	**617.	000.	**637.	000.
34	**558.	000.	**604.	000.
35	**561.	000.	**627.	000.

الرقم	الارتباط بالمحور	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالدرجة الكلية	الدلالة الإحصائية
36	**586.	000.	**482.	000.
37	**619.	000.	**448.	000.
38	**617.	000.	**418.	000.
39	**519.	000.	**420.	000.
40	**511.	000.	**611.	000.
41	**584.	000.	**634.	000.
42	**566.	000.	**640.	000.
000.	ارتباط المحور الأول بالدرجة الكلية			
المحور الثاني: تنفيذ عملية التحسين المستمر				
43	**548.	000.	**539.	000.
44	**590.	000.	**573.	000.
45	**588.	000.	**499.	000.
46	**617.	000.	**572.	000.
47	**559.	000.	**499.	000.
48	**563.	000.	**518.	000.
49	**590.	000.	**573.	000.
50	**588.	000.	**500.	000.
51	**612.	000.	**617.	000.
52	**449.	000.	**614.	000.
53	**588.	000.	**628.	000.
000.	ارتباط المحور الثاني بالدرجة الكلية			
المحور الثالث: تقييم عملية التحسين المستمر				
54	**590.	000.	**573.	000.
55	**588.	000.	**499.	000.
56	**612.	000.	**582.	000.
57	**445.	000.	**607.	000.
58	**561.	000.	**611.	000.
59	**599.	000.	**509.	000.
60	**551.	000.	**558.	000.
61	**623.	000.	**609.	000.
62	**615.	000.	**611.	000.
000.	ارتباط المحور الثالث بالدرجة الكلية			
*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)				

### الصدق العاملي

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً باستخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة.

وكانت النتائج كما في الجدول رقم (5):

#### جدول رقم (5)

نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات متغير التحسين المستمر

الفقرة	درجة التشيع	الفقرة	درجة التشيع	الفقرة	درجة التشيع
1	0.67	12	0.70	23	0.68
2	0.62	13	0.66	24	0.79
3	0.73	14	0.69	25	0.69
4	0.59	15	0.65	26	0.66
5	0.76	16	0.61	27	0.56
6	0.82	17	0.68	28	0.70
7	0.80	18	0.72	29	0.81
8	0.77	19	0.79	30	0.75
11	0.71	22	0.79		

تشير المعطيات الواردة في جدول (5) أن التحليل العاملي لجميع فقرات متغير التحسين المستمر دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشيع، وأنها تشترك معاً في قياس المتغير المطلوب (التحسين المستمر).

#### عرض نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع رشاقة الموارد البشرية بعناصرها (التكيف، المرونة، الاستشعار، الإبداع في حل المشاكل، وتعلم مهارات العمل) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين؟ وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول فقد حُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة المتعلقة بإجابات العينة، وكانت النتائج كما في جدول (6):

#### جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المجال الأول رشاقة الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
الدرجة الكلية لمحور التكيف		3.84	.669	76.8	مرتفع
الدرجة الكلية لمحور المرونة		3.90	.561	78	مرتفع
الدرجة الكلية لمحور الاستشعار		3.64	.783	72.8	مرتفع
الدرجة الكلية لمحور الإبداع في حل المشاكل		3.86	.634	77.2	مرتفع
الدرجة الكلية لمحور تعلم مهارات العمل		3.74	.873	74.8	مرتفع
الدرجة الكلية لمجال رشاقة الموارد البشرية		3.79	.624	75.8	مرتفع

يشير جدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور رشاقة الموارد البشرية بلغ (3.79) بنسبة مئوية (75.8%) وبدرجة موافقة مرتفع، وهذا يدل على أن واقع رشاقة الموارد البشرية بعناصرها

(التكيف، المرونة، الاستشعار، الإبداع في حل المشاكل، وتعلم مهارات العمل) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين جاء بدرجة مرتفعة. وفيما يلي توضيح لكافة محاور المجال أعلاه:

### المحور الأول: التكيف

#### جدول رقم (7)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول التكيف

الرقم	الفقرات	المتوسط الانحراف النسبة المستوى الحسابي المعياري المنوية	المتوسط الانحراف النسبة المستوى الحسابي المعياري المنوية	المتوسط الانحراف النسبة المستوى الحسابي المعياري المنوية
<b>المحور الأول: التكيف</b>				
1	لدى العاملين القدرة على التصرف بكفاءة في مختلف المواقف.	3.89	763.	77.8 مرتفع
2	يتسم العاملين بالقدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة في الأسواق.	4.09	697.	81.8 مرتفع
3	لدى العاملين القدرة على تطبيق المهام المختلفة ضمن فرق العمل.	4.11	746.	82.2 مرتفع
4	يملك العاملون القدرة على فهم الأفكار المعقدة للتكيف الفعال مع بيئة العمل الداخلية.	3.67	823.	73.4 مرتفع
5	يستفيد العاملون من التغذية الراجعة لتحسين أدائهم في ظل التغيرات في البيئة الداخلية.	3.83	897.	76.6 مرتفع
6	يساهم العاملون في وضع استراتيجيات للتكيف مع التطورات المختلفة المتعلقة بالعمل.	3.44	1.157	68.8 مرتفع
	<b>الدرجة الكلية لمحور التكيف</b>	<b>3.84</b>	<b>.669</b>	<b>76.8 مرتفع</b>

يتضح من جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور (التكيف) قد تراوحت ما بين (3.44- 4.11)، وكان مستوى الموافقة عليها مرتفعاً، وجاءت فقرة «لدى العاملين القدرة على تطبيق المهام المختلفة ضمن فرق العمل» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.11) وبنسبة مئوية (82.2%) وبدرجة موافقة مرتفع، تلاها الفقرة «يتسم العاملون بالقدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة في الأسواق» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.09) وبنسبة مئوية (81.8%) وبدرجة موافقة مرتفع، بينما جاءت الفقرة «يساهم العاملون في وضع استراتيجيات للتكيف مع التطورات المختلفة المتعلقة بالعمل» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وبنسبة مئوية (68.8%) وبدرجة موافقة مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التكيف (3.84) وبنسبة مئوية (76.8%) وبدرجة موافقة مرتفع .

### المحور الثاني: المرونة

يتضح من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور (المرونة) قد تراوحت ما بين (3.46- 4.10)، وكان مستوى الموافقة عليها مرتفعاً، وجاءت فقرة «يعمل العاملون بكفاءة حتى في الظروف غير المتوقعة» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.10) وبنسبة مئوية (82%) وبدرجة موافقة مرتفع، تلاها الفقرة «لدى العاملين المرونة في أداء واجباتهم المتنوعة» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.00) وبنسبة مئوية (80%) وبدرجة موافقة مرتفع، بينما جاءت الفقرة «يملك العاملون قدرا من الحرية في طريقة اداء اعمالهم» في المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي بلغ (3.46) وبنسبة مئوية (69.2%) وبدرجة موافقة مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المرونة (3.90) وبنسبة مئوية (78%) وبدرجة موافقة مرتفع .

### جدول رقم (8)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني المرونة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
<b>المحور الثاني: المرونة</b>					
7	يملك العاملون قدرا من الحرية في طريقة اداء اعمالهم.	3.46	967.	69.2	مرتفع
8	يملك العاملون القدرة على تعلم طرق جديدة لأداء مهام الوظائف المنوطة بهم.	3.90	880.	78	مرتفع
9	يعمل العاملون بكفاءة حتى في الظروف غير المتوقعة.	4.10	704.	82	مرتفع
10	يملك العاملون القدرة على الاستفادة من التغيرات المحيطة بهم.	3.95	778.	79	مرتفع
11	يملك العاملون المرونة الكافية للاستجابة السريعة لطلبات الزبائن	3.94	663.	78.8	مرتفع
12	لدى العاملين المرونة في أداء واجباتهم المتنوعة.	4.00	675.	80	مرتفع
13	يظهر العاملون مرونة في قبول الأفكار الجديدة لتطبيقها.	3.87	753.	77.4	مرتفع
14	يبدي العاملون استعداداً للتعامل مع أي تحدٍ جديد يواجه الشركة.	3.95	778.	79	مرتفع
	الدرجة الكلية لمحور المرونة	3.90	561.	78	مرتفع

#### المحور الثالث: الاستشعار

### جدول رقم (9)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث الاستشعار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
<b>المحور الثالث: الاستشعار</b>					
15	يتابع العاملون باستمرار التطورات في مجال عملهم.	3.83	897.	76.6	مرتفع
16	يتنبأ العاملون بالفرص التي يمكن أن تعزز أداء الشركة.	3.73	826.	74.6	مرتفع
17	يجمع العاملون البيانات التي تساعد في تحسين العمليات.	3.78	914.	75.6	مرتفع
18	يظهر العاملون قدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.	3.54	899.	70.8	مرتفع
19	يستخدم العاملون البيانات المتاحة لتحديد الاتجاهات المستقبلية.	3.75	864.	75	مرتفع
20	يطور العاملون استراتيجيات استباقية لمواجهة التحديات.	3.49	1019.	69.8	مرتفع
21	يهتم العاملون بتطوير أدوات تساعد في تحليل البيئة المحيطة.	3.41	924.	68.2	مرتفع
22	يشارك العاملون في مناقشات تهدف إلى تحسين القدرة على الاستشعار بالمخاطر.	3.59	1027.	71.8	مرتفع
	الدرجة الكلية لمحور الاستشعار	3.64	783.	72.8	مرتفع

أشارت نتائج جدول (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث (الاستشعار) قد تراوحت ما بين (3.83- 3.41)، وجاءت فقرة «يتابع العاملون باستمرار التطورات في مجال عملهم» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.83) وبنسبة مئوية (76.6%) وبدرجة موافقة مرتفع، تلاها الفقرة «يجمع العاملون البيانات التي تساعد في تحسين العمليات»

بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.78) وبنسبة مئوية (75.6%) وبدرجة موافقة مرتفع، بينما جاءت الفقرة «يهتم العاملون بتطوير أدوات تساعد في تحليل البيئة المحيطة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وبنسبة مئوية (68.2%) وبدرجة موافقة مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الاستشعار (3.64) وبنسبة مئوية (72.8%) وبدرجة موافقة مرتفع.

### المحور الرابع: الإبداع في حل المشاكل

#### جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع الإبداع في حل المشاكل

الرقم	الفقرات	المتوسط الانحراف النسبة المستوى الحسابي المعياري المئوية	المتوسط الانحراف النسبة المئوية	المتوسط الحسابي
المحور الرابع: الإبداع في حل المشاكل				
23	يقدم العاملون الحلول الإبداعية التي تواجه الشركة.	73.8	936.	3.69
24	تعتمد الشركة نظام اتصالات فاعل يوفر الحلول الإبداعية للمشاكل.	71.4	808.	3.57
25	تعتمد الشركة أسلوب فرق العمل الذي يقدم حلولاً إبداعية لمشاكل الشركة.	73.8	1.001	3.69
26	يقدم العاملون أفكاراً إبداعية للمشاكل من خلال خبراتهم التراكمية.	81	778.	4.05
27	يتصرف العاملون بمسؤولية نحو مصالح الشركة.	85.8	640.	4.29
	الدرجة الكلية لمحور الإبداع في حل المشاكل	77.2	.634	3.86

أوضحت نتائج جدول (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الرابع (الإبداع في حل المشاكل) قد تراوحت ما بين (4.29- 3.57)، وكان مستوى الموافقة عليها مرتفعاً وفقرة واحدة كان مستوى الموافقة عليها مرتفعاً جداً، وجاءت فقرة «يتصرف العاملون بمسؤولية نحو مصالح الشركة» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.29) وبنسبة مئوية (85.8%) وبدرجة موافقة مرتفع جداً، تلاها الفقرة «يقدم العاملون أفكاراً إبداعية للمشاكل من خلال خبراتهم التراكمية» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.05) وبنسبة مئوية (81%) وبدرجة موافقة مرتفع، بينما جاءت الفقرة «تعتمد الشركة نظام اتصالات فاعل يوفر الحلول الإبداعية للمشاكل» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبنسبة مئوية (71.4%) وبدرجة موافقة مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإبداع في حل المشاكل (3.86) وبنسبة مئوية (77.2%) وبدرجة موافقة مرتفع.

### المحور الخامس: تعلم مهارات العمل

أشارت نتائج جدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخامس (تعلم مهارات العمل) قد تراوحت ما بين (3.85- 3.55) كان مستوى الموافقة عليها مرتفعاً، وجاءت فقرة «تعزز إدارة الشركة التعاون بين العاملين» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.85) وبنسبة مئوية (77%) وبدرجة موافقة مرتفع، تلاها الفقرة «توفر إدارة الشركة البرامج التدريبية الضرورية للعاملين لتحسين أدائهم» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.84) وبنسبة مئوية (76.8%) وبدرجة موافقة مرتفع، بينما جاءت الفقرة «تقوم إدارة الشركة باطلاع العاملين على كل

جديد في مجال عملهم» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبنسبة مئوية (71%) وبدرجة موافقة مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور تعلم مهارات العمل (3.74) وبنسبة مئوية (74.8%) وبدرجة موافقة مرتفع .

#### جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس تعلم مهارات العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
المحور الخامس: تعلم مهارات العمل					
28	توفر ادارة الشركة البرامج التدريبية الضرورية للعاملين لتحسين أدائهم.	3.84	1.037	76.8	مرتفع
29	تعزز إدارة الشركة التعاون بين العاملين.	3.85	915.	77	مرتفع
30	تقوم إدارة الشركة باطلاع العاملين على كل جديد في مجال عملهم.	3.55	1.168	71	مرتفع
31	تحت ادارة الشركة العاملين على تبادل المعرفة المتخصصة فيما يناسبهم.	3.76	931.	75.2	مرتفع
32	تحرص إدارة الشركة على تحديث المهارات التكنولوجية الضرورية للعمل لدى العاملين.	3.73	954.	74.6	مرتفع
	الدرجة الكلية لمحور تعلم مهارات العمل	3.74	.873	74.8	مرتفع

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى التحسين المستمر بعناصره (التخطيط لعمية التحسين المستمر، تنفيذ عملية التحسين المستمر، تقييم عملية التحسين المستمر) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين؟**

وللإجابة عن السؤال الدراسة الثاني فقد حُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة المتعلقة بإجابات العينة، وكانت النتائج كما في جدول (12):

#### جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المجال الثاني التحسين المستمر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
	الدرجة الكلية لمحور التخطيط لعمية التحسين المستمر	4.00	.657	80	مرتفع
	الدرجة الكلية لمحور تنفيذ عملية التحسين المستمر	3.97	.658	79.4	مرتفع
	الدرجة الكلية لمحور تقييم عملية التحسين المستمر	3.98	.704	79.6	مرتفع
	الدرجة الكلية لمجال التحسين المستمر	3.98	.630	79.6	مرتفع

يشير جدول (12) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التحسين المستمر (3.98) بنسبة مئوية (79.6%) وبدرجة موافقة مرتفع، وهذا يدل على أن مستوى التحسين المستمر بعناصره (التخطيط لعمية التحسين المستمر، تنفيذ عملية التحسين المستمر، تقييم عملية التحسين المستمر) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين مرتفع. وفيما يلي نتائج كل محور :

## المحور الأول: التخطيط لعملية التحسين المستمر

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول التخطيط لعملية التحسين المستمر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
المحور الأول: التخطيط لعملية التحسين المستمر					
1	تحلل ادارة الشركة بيانات الأسواق للاستفادة منها في التحسين المستمر لمنتجاتها (من الأدوية وغيرها).	4.03	941.	80.6	مرتفع
2	تحلل ادارة الشركة أداء الزبائن حول جودة منتجاتها.	3.99	787.	79.8	مرتفع
3	تتواصل ادارة الشركة مع الصيدليات للاطلاع على التغذية الراجعة بخصوص منتجاتها.	4.09	715.	81.8	مرتفع
4	تتواصل إدارة الشركة مع موردي المواد الأولية لضمان جودة هذه المواد.	4.15	713.	83	مرتفع
5	تخطط ادارة الشركة لزيادة قدراتها التنافسية من خلال التحسين المستمر لمنتجاتها.	4.00	694.	80	مرتفع
6	تخطط ادارة الشركة لتخفيض التكاليف المختلفة من خلال التحسين المستمر لمنتجاتها.	4.06	801.	81.2	مرتفع
7	تخطط ادارة الشركة لتعزيز رضا الزبائن من خلال التحسين المستمر لمنتجاتها.	4.04	818.	80.8	مرتفع
8	تحرص ادارة الشركة على وجود خطة زمنية للتحسين المستمر لمنتجاتها.	3.91	766.	78.2	مرتفع
9	تحرص الشركة على وضع أهداف واضحة للتحسين المستمر لمنتجاتها.	3.94	817.	78.8	مرتفع
10	تشرك ادارة الشركة الموظفين ذوي العلاقة في التحسين المستمر لمنتجاتها.	3.81	929.	76.2	مرتفع
	الدرجة الكلية لمحور التخطيط لعملية التحسين المستمر	4.00	.657	80	مرتفع

يتضح من جدول (13) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (التخطيط لعملية التحسين المستمر) قد تراوحت ما بين (4.15- 3.81)، وجاءت فقرة «تواصل إدارة الشركة مع موردي المواد الأولية لضمان جودة هذه المواد» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.15) وبنسبة مئوية (83%) وبدرجة موافقة مرتفع، تلاها الفقرة «تواصل ادارة الشركة مع الصيدليات للاطلاع على التغذية الراجعة بخصوص منتجاتها» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.09) وبنسبة مئوية (81.8%) وبدرجة موافقة مرتفع، بينما جاءت الفقرة «تشرك ادارة الشركة الموظفين ذوي العلاقة في التحسين المستمر لمنتجاتها» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبنسبة مئوية (76.2%) وبدرجة موافقة مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التخطيط لعملية التحسين المستمر (4.00) وبنسبة مئوية (80%) وبدرجة موافقة مرتفع .

## المحور الثاني: تنفيذ عملية التحسين المستمر

## جدول رقم (14)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني تنفيذ عملية التحسين المستمر

الرقم	الفقرات	المتوسط الانحراف النسبة المستوى الحسابي المعياري المئوية	مرتفع
المحور الثاني: تنفيذ عملية التحسين المستمر			
11	تلتزم ادارة الشركة بالجدول الزمني المحدد للتحسين المستمر لمنتجاتها.	3.80	مرتفع
12	توفر ادارة الشركة جميع الموارد اللازمة لتنفيذ خطط التحسين المستمر لمنتجاتها.	3.77	مرتفع
13	تراقب ادارة الشركة التطورات المحيطة بالشركة لضمان عدم تأثرها سلبا في تنفيذ خطط تحسين منتجاتها.	3.78	مرتفع
14	توفر ادارة الشركة كل الادوات اللازمة للتنفيذ الفاعل للتحسين المستمر لمنتجاتها.	3.85	مرتفع
15	توفر ادارة الشركة التكنولوجيا اللازمة للتنفيذ الفاعل للتحسين المستمر لمنتجاتها.	3.81	مرتفع
16	تحرص ادارة الشركة على تصميم منتجاتها بالصورة الأفضل.	4.10	مرتفع
17	تؤكد ادارة الشركة على ضرورة تلبية مؤشرات التحسين المستمر للمنتجات بصورة كاملة.	4.15	مرتفع
18	تعتمد الشركة أفضل الممارسات في مجال تصنيع الأدوية.	4.29	مرتفع جداً
19	يتم استخدام الموارد بصورة كفؤة تضمن تخفيض التكاليف دون تأثير سلبي في الجودة.	4.07	مرتفع
20	تحرص ادارة الشركة على تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحسين المستمر لمنتجاتها.	4.10	مرتفع
21	تجري ادارة الشركة التغييرات اللازمة في هيكلها التنظيمي بما يضمن فاعلية عملية التحسين المستمر لمنتجاتها.	3.98	مرتفع
	الدرجة الكلية لمحور تنفيذ عملية التحسين المستمر	3.97	مرتفع

يتضح من جدول (14) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني (تنفيذ عملية التحسين المستمر) قد تراوحت ما بين (3.77- 4.29)، واشتملت على (10) فقرات كان مستوى الموافقة عليها مرتفعاً وفقرة واحدة كان مستوى الموافقة عليها مرتفعاً جداً، وجاءت فقرة «تعتمد الشركة أفضل الممارسات في مجال تصنيع الأدوية» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.29) وبنسبة مئوية (85.8%) وبدرجة موافقة مرتفع جداً، تلاها الفقرة «تؤكد ادارة الشركة على ضرورة تلبية مؤشرات التحسين المستمر للمنتجات بصورة كاملة» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.15) وبنسبة مئوية (83%) وبدرجة موافقة مرتفع، بينما جاءت الفقرة «توفر ادارة الشركة جميع الموارد اللازمة لتنفيذ خطط التحسين المستمر لمنتجاتها» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبنسبة مئوية (75.4%) وبدرجة موافقة مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور تنفيذ عملية التحسين المستمر (3.97) وبنسبة مئوية (79.4%) وبدرجة موافقة مرتفع.

## المحور الثالث: تقييم عملية التحسين المستمر

## جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث تقييم عملية التحسين المستمر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
المحور الثالث: تقييم عملية التحسين المستمر					
22	تستفيد ادارة الشركة من نتائج التغذية الراجعة في التحسين المستمر لمنتجاتها.	4.01	771.	80.2	مرتفع
23	تقارن ادارة الشركة نتائج التحسين المستمر المتحققة مع الأهداف المخططة.	4.10	756.	82	مرتفع
24	تحدد ادارة الشركة أية فجوات بين المخطط والفعلي (في عملية التحسين المستمر).	3.82	823.	76.4	مرتفع
25	تعالج ادارة الشركة دون تأخير أية انحرافات سلبية في خطط التحسين المستمر لمنتجاتها.	3.99	893.	79.8	مرتفع
26	تتأكد ادارة الشركة من التزام الجميع بخطط التحسين المستمر للمنتجات.	3.97	900.	79.4	مرتفع
27	تدرس ادارة الشركة ردود أفعال الزبائن عن منتجاتها بعد عملية التحسين المستمر لمنتجاتها.	3.95	794.	79	مرتفع
28	تحلل ادارة الشركة التغذية الراجعة من المشترين (الصيديات، المستشفيات.. الخ) بعد عملية التحسين المستمر.	3.96	770.	79.2	مرتفع
29	تقارن ادارة الشركة مستوى جودة منتجات الشركات الأخرى المنافسة.	3.91	917.	78.2	مرتفع
30	تحلل ادارة الشركة انعكاسات عملية التحسين على التكاليف بما يضمن تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية.	4.10	756.	82	مرتفع
	الدرجة الكلية لمحور تقييم عملية التحسين المستمر	3.98	704.	79.6	مرتفع

أشارت نتائج جدول (15) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث (تقييم عملية التحسين المستمر) قد تراوحت ما بين (4.10- 3.82)، واشتملت على (9) فقرات كان مستوى الموافقة عليها مرتفعاً، وجاءت الفقرتين «تقارن ادارة الشركة نتائج التحسين المستمر المتحققة مع الأهداف المخططة» و«تحلل ادارة الشركة انعكاسات عملية التحسين على التكاليف بما يضمن تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية» بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.10) وبنسبة مئوية (82%) وبدرجة موافقة مرتفع، تلاها الفقرة «تستفيد ادارة الشركة من نتائج التغذية الراجعة في التحسين المستمر لمنتجاتها» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.01) وبنسبة مئوية (80.2%) وبدرجة موافقة مرتفع، بينما جاءت الفقرة «تحدد ادارة الشركة أية فجوات بين المخطط والفعلي (في عملية التحسين المستمر)» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وبنسبة مئوية (76.4%) وبدرجة موافقة مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور تقييم عملية التحسين المستمر (3.98) وبنسبة مئوية (79.6%) وبدرجة موافقة مرتفع .

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك أثر لرشاقة الموارد البشرية في التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين؟

وللإجابة عن السؤال الرئيس فقد تم تحويله للفرضية الصفرية الآتية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية في التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

أولاً- «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية بأبعادها (التكيف، المرونة، الاستشعار، الإبداع في حل المشاكل، وتعلم مهارات العمل) في التخطيط لعملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين».

ويهدف تحديد الأثر بين متغيرات الدراسة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression)، ونتائج جدول (16) تبين ذلك:

### جدول رقم (16)

نتائج اختبار أثر رشاقة الموارد البشرية في التخطيط لعملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين

المتغير	المعامل	قيمة (T)	R	R Square	F	مستوى الدلالة
التكيف	1.320	3.219				
المرونة	063.-	215.-				
الاستشعار	359.	1.660	0.711	0.505	15.112	0.00
الإبداع في حل المشاكل	146.	608.				
تعلم مهارات العمل	422.	2.116				
الدرجة الكلية (رشاقة الموارد البشرية)	163.-	229.-				

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من جدول (16) النتائج التالية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية في التخطيط لعملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين، إذ بلغ مستوى الدلالة هو (0.001) وهو أقل من (0.05)، وتم رفض صحة الفرضية الصفرية وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية في التخطيط لعملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.

ثانياً: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية بأبعادها (التكيف، المرونة، الاستشعار، الإبداع في حل المشاكل، وتعلم مهارات العمل) في تنفيذ عملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين». ويهدف تحديد الأثر بين متغيرات الدراسة استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression)، ونتائج جدول (17) تبين ذلك:

جدول رقم (17)  
نتائج اختبار أثر رقابة الموارد البشرية في تنفيذ عملية التحسين المستمر  
في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين

مستوى الدلالة	F	R Square	R	قيمة (T)	المعامل	المتغير
0.00	19.465	0.568	0.754	3.040	1.167	التكيف
				1.896	521.	المرونة
				1.624	329.	الاستشعار
				1.909	430.	الإبداع في حل المشاكل
				3.530	658.	تعلم مهارات العمل
				-1.815	-1.211	الدرجة الكلية (رقابة الموارد البشرية)

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من جدول (17) النتائج التالية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرقابة الموارد البشرية بجميع محاورها في تنفيذ عملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين، إذ بلغ مستوى الدلالة هو (0.001) وهو أقل من (0.05) وبالتالي تم رفض صحة الفرضية الصفرية وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرقابة الموارد البشرية في تنفيذ عملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.

ثالثاً: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرقابة الموارد البشرية بأبعادها (التكيف، المرونة، الاستشعار، الإبداع في حل المشاكل، وتعلم مهارات العمل) في تقييم عملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين». ويهدف تحديد الأثر بين متغيرات الدراسة استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression)، ونتائج جدول (18) تبين ذلك:

جدول رقم (18)

نتائج اختبار أثر رقابة الموارد البشرية في تقييم عملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين

مستوى الدلالة	F	R Square	R	قيمة (T)	المعامل	المتغير
0.00	12.084	0.449	0.670	2.083	965.	التكيف
				503.	167.	المرونة
				1.946	475.	الاستشعار
				1.122	305.	الإبداع في حل المشاكل
				1.783	401.	تعلم مهارات العمل
				705.-	568.-	الدرجة الكلية (رقابة الموارد البشرية)

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

ويتضح من جدول (18) النتائج التالية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية بجميع محاورها في تقييم عملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين، إذ بلغ مستوى الدلالة هو (0.001) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي تم رفض صحة الفرضية الصفرية وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية في تقييم عملية التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين.

## مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع رشاقة الموارد البشرية بعناصرها (التكيف، المرونة، الاستشعار، الإبداع في حل المشاكل، وتعلم مهارات العمل) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين؟ يتضح بأن المتوسط الحسابي الكلي لمحور رشاقة الموارد البشرية بلغ (3.79) بنسبة مئوية (75.8%) وبدرجة موافقة مرتفع، وهذا يدل على أن واقع رشاقة الموارد البشرية بعناصرها (التكيف، المرونة، الاستشعار، الإبداع في حل المشاكل، وتعلم مهارات العمل) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين مرتفع، العمل مرتفع.

ويُعزى ارتفاع مستوى رشاقة الموارد البشرية في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين من وجهة نظر الباحثان إلى تضافر عوامل بيئية وتنظيمية واجتماعية تميز هذا القطاع، ما أتاح للعاملين بهذا القطاع قدرات استثنائية في التكيف والمرونة والاستشعار والإبداع والتعلم، ففي ضوء متطلبات السوق الإقليمي والدولي المتسارعة، تطوّرت لدى العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية حساسية عالية للتغيرات البيئية، فلم يعد مجرد متابعة المستجدات العلمية داخل المختبرات تكفي، بل امتدت مظلة متابعة التطورات التنظيمية والتكنولوجية عبر ورش عمل وشبكات تواصل احترافية، وهذا التعرض المستمر، مدعومًا ببرامج تدريبية مشتركة مع مؤسسات عربية وعالمية، خلق لدى الموظفين (قدرة استشعار) متقدمة، تمكنهم من التقاط المؤشرات المبكرة لأي تغييرات في الطلب أو اللوائح، ومن ثم إعادة توجيه جهودهم وخططهم التشغيلية بسرعة وكفاءة.

وعليه انعكس صعود تبني ثقافة العمل الجماعي متعدد التخصصات على بُعد (التكيف)، إذ حرصت إدارة معظم الشركات على تشكيل فرق عمل ديناميكية تضم صيادلة، تقنيين، ومسؤولي جودة تحت مظلة إدارة مشاريع مرنة، وهذا الهيكل التنظيمي سمح للموظف الواحد بالانتقال بين أدوار متنوعة، فجنى خبرات تراكمية تؤهله لتبني مهام جديدة بسرعة عند أي تحول في استراتيجية الإنتاج أو متطلبات الاعتماد، وبرز كذلك عنصر (المرونة) والذي لم يأت من فراغ، بل تناغم مع أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج في العديد من مصانع الأدوية المحلية، حيث يمنح القادة الموظفين حرية أكبر في اختيار الأدوات والوسائل اللازمة لإنجاز المهام، وهذا الانسلاخ النسبي عن الروتين الإداري المعتاد حفّز روح المبادرة، وزوّد العاملين بشعور وجداني بأن النتائج هي المعيار الوحيد للنجاح، ما عزّز قدرتهم على التعامل مع الظروف غير المتوقعة من تأخيرات في توريد المواد الخام إلى تغييرات مفاجئة في طلب السوق.

وما يميز العاملين في قطاع صناعة الأدوية أيضًا هو (الإبداع في حلّ المشاكل) الذي نشأ من ثقافة التعلّم من الأخطاء وتجاوزها، ففي خضم الضغوط الاقتصادية والصحية التي عاشها القطاع خلال السنوات الأخيرة، تمّ تبنيّ آليات داخلية لاجتماعات ما بعد الحدث وتبادل الخبرات داخل وخارج الشركة، وهذه الآليات لم تقتصر على تسجيل الأخطاء، بل شجعت على اقتراح حلول مبتكرة كالتعديل السريع لوصفات الإنتاج أو تطوير شراكات غير تقليدية مع ورش تعبئة محلية.

ويدعم هذا كله عامل (تعلم مهارات العمل) المستمر والمدعوم من الإدارة العليا، حيث وضعت بعض الشركات نظاماً داخلياً لتبادل المعرفة والتدريب التبادلي بين الأقسام، ويُشرف عليه موظفون أكفاء يُعتبرون سفراء لمعارفهم، وهذه المبادرة لا تقتصر على ورش العمل الرسمية، بل تمتد إلى جلسات غير رسمية يتشارك الموظفون من خلالها خبراتهم اليومية بطريقة تفاعلية، وقد أسهم هذا في رفع درجة التعلم الذاتي والمهني، مما يعكس بيئة تحفيزية نشأت من أسفل الهرم التنظيمي، وليست مفروضة من القمة فحسب.

وبناءً على كل ما سبق يمكن تفسير ارتفاع درجة رشاقة الموارد البشرية في قطاع صناعة الأدوية الفلسطيني بأنها نتاج بيئة عمل متكاملة ركزت على إشراك الموظفين في كل مستويات صنع القرار، ودعمت قدراتهم من خلال برامج تفاعلية وغير تقليدية، الأمر الذي خلق منظومة مرنة ومتجاوبة وقادرة على الابتكار والتعلم المستمر، وهذه النتائج تدلّ على أن نجاح القطاع لا يعتمد فقط على التكنولوجيا والمعدات الحديثة، بل يُبنى أولاً على رأس المال البشري القابل للتشكّل والنمو، وهو ما يستحق مزيداً من البحث والتطوير لضمان استدامته.

تشابه نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة إبراهيم (2018) التي أظهرت أن مستوى رشاقة الموارد البشرية مرتفع، وكذلك مع نتائج دراسة أبو الخيل (2023) التي أكدت ارتفاع الرشاقة بشقي الاستشعار وبقية الأبعاد، ومع نتائج العنوانين دراوزة (2024) ودراسة الغرابنة (2024) وعبيد وآخرون (2023) التي أجمعت جميعها على أن مستوى رشاقة الموارد البشرية كان مرتفعاً، ومن جهة أخرى، تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الولويل (2023) التي أظهرت مستوى متوسطاً للرشاقة الاستراتيجية، وأيضاً مع دراسة شاهين (2022) التي وجدت توافقاً متوسطاً لكل من الرشاقة التنظيمية ومع نتائج أبو رمان (2022) التي أظهرت متوسطات حسابية متوسطة لأبعاد الرشاقة التنظيمية.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى التحسين المستمر بعناصره (التخطيط لعمية التحسين المستمر، تنفيذ عملية التحسين المستمر، تقييم عملية التحسين المستمر) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين؟**

يتضح من خلال النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التحسين المستمر (3.98) وبنسبة مئوية (79.6%) وبدرجة موافقة مرتفع، وهذا يدل على أن مستوى التحسين المستمر بعناصره

(التخطيط لعملية التحسين المستمر، تنفيذ عملية التحسين المستمر، تقييم عملية التحسين المستمر) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين مرتفع، أذ يتضح أن مستوى جميع أبعاد التحسين المستمر (التخطيط لعملية التحسين المستمر، تنفيذ عملية التحسين المستمر، تقييم عملية التحسين المستمر) مرتفع.

ويرى الباحثان بأنه يمكن إرجاع ارتفاع مستوى التحسين المستمر إلى عوامل بنيوية وثقافية شكلت بيئة خصبة لهذا العنصر، بدءاً من التخطيط مروراً بالتنفيذ وانتهاءً بالتقييم، ففي ما يخص (التخطيط لعملية التحسين المستمر)، فقد تأثر العاملون في شركات الأدوية بثقافة استشراف المستقبل المبنية على الشراكات التقليدية وغير الرسمية مع موردي المواد الخام ومنتجاتي العبوات في السوق المحلي؛ إذ لم يقتصر التواصل على العقود الرسمية، بل امتد إلى لقاءات دورية ما وقر قنوات تغذية راجعة أسرع وأكثر صدقاً، وهذا الأسلوب سمح للإدارة برسم خطط تحسين استباقية مبنية على خبرات تراكمية أقلها ورش عمل مشتركة، وأكثرها لقاءات تناقش نقاط الضعف وتحدد أولويات التحسين على مقياس الواقع المحلي.

أما (تنفيذ عملية التحسين المستمر) فاستند إلى ما يمكن تسميته (شبكة الأدوار المرنة)، حيث صاغت شركات الأدوية الفلسطينية أدواراً وظيفية غير جامدة، فوظفت خبرات الصيادلة والتقنيين معاً في فرق صغيرة تشارك في تجربة تحسين تعديلات على خطوط الإنتاج، وهذا الأسلوب ما كان ليبلور قدرة الموظف على تنوع مهامه بسهولة، بل وأطلق العنان لإبداعه في تبني ممارسات جديدة (كالتحول من التعبئة اليدوية إلى خطوط نصف آلية)، ما رفع بدرجة ملحوظة مستوى تنفيذ الخطط، وفيما يتعلق بتقييم عملية التحسين المستمر، فقد تكوّنت لدى الشركات آلية بسيطة وعميقة في آن واحد، تستلهم مبادئ (الحلقات المفتوحة) حيث لا تنتهي الندوات بمغادرة الحضور للمكان بل تستمر النقاشات في الأروقة وعبر المجموعات الرقمية، فترفع ملاحظات العاملين مباشرة إلى صانعي القرار، وهذه الشبكة المزدوجة من التقييم الرسمي وغير الرسمي أسهمت في رصد الفجوات دقيقة ومعالجتها سريعاً.

وعليه يمكن القول أن ما يميّز قطاع صناعة الأدوية في فلسطين ليس فقط اللوائح والابتكارات التكنولوجية بل (الروح المجتمعية) التي تشدّ الجميع إلى العمل المتواصل وتحسين الأداء، وتشكل مرجعاً رئيساً في تفسير ارتفاع مستوى التحسين المستمر، فبرغم قيود الإمكانيات، نجحت الشركات في تحويل ضغوط السوق وتحدياته إلى محفزات لابتكار آليات تحسين مستدامة تنطلق دون فجوات أو تأخير.

تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة إبراهيم (2024) بأن مستوى رشاقة الموارد البشرية كان مرتفعاً مما يعكس درجة عالية من التطبيق المنهجي لعمليات التحسين المستمر في ظل ممارسات التدريب وتصميم العمل وتقييم الأداء الموجه بالنتائج، كما أكدت دراسة أبو الخيل (2023) في شركات الأدوية الأردنية ارتفاع مستوى الرشاقة التنظيمية مع تفوق بُعد الاستشعار بين أبعادها مما يدل على فعالية التخطيط والتنفيذ والتقييم المستمرين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك أثر لرشاقة الموارد البشرية في التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين؟. ويجب هذا السؤال عن فرضية الدراسة الثانية والتي تنص على: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية في التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين».

يتضح من خلال النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية بجميع محاورها في التحسين المستمر بجميع محاورها (التخطيط لعملية التحسين المستمر، تنفيذ عملية التحسين المستمر، تقييم عملية التحسين المستمر) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين، إذ بلغ مستوى الدلالة هو (0.001) وهو أقل من (0.05) وبالتالي تم رفض صحة الفرضية الصفرية وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشاقة الموارد البشرية بجميع محاورها في التحسين المستمر بجميع محاورها (التخطيط لعملية التحسين المستمر، تنفيذ عملية التحسين المستمر، تقييم عملية التحسين المستمر) في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين، وهذا بدوره يجب عن سؤال الدراسة الثالث بأن هناك أثر لرشاقة الموارد البشرية في التحسين المستمر في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الى انعكاس دور المرونة في تمكن فرق العمل من إعادة هيكلة جداول الإنتاج وإجراءات التفيتيش والفحص وفق متغيرات مفاجئة (من تأخر شحنه مواد أولية إلى تغيير مواصفات السوق) دون المساس بمسيرة برامج التحسين، فهذه القدرة على المناورة الداخلية تتيح للشركة إطلاق تجارب مصغرة للتحسين في زمن قصير، مما يرفع من مساهمة المرونة في النتيجة الكلية لعملية التحسين المستمر ويبرر الدلالة الإحصائية العالية لهذا العامل، وأيضاً تُظهر قيمة الاستشعار أنها العنصر الذي يزود منظومة التحسين بالمعلومات والتنبؤات المبكرة؛ إذ لا يقتصر دوره على جمع البيانات بل يمتد إلى تحليلها وتوجيه القيادة لتفادي المشاكل قبل وقوعها، وعملياً، دفع هذا العامل الموظفين إلى استخدام أدوات بسيطة (مثل جداول تتبع الأداء ومجموعات دردشة داخلية) لتبادل الانطباعات الفورية، فاعتُبرت تغذية راجعة آنية تُسهم في تعديل مسارات التحسين بشكل أسرع، ما يفسر ارتفاع معامل الانحدار وقوة الأثر.

ويبرز الإبداع في حلّ المشاكل كعامل محفّز للابتكار داخل بيئة الإنتاج، إذ تحولت الممارسات الفردية الإبداعية (كالاختبار السريع لصيغ جديدة أو اقتراح تعديل طفيف على خطوط التعبئة) إلى سياسات معتمدة على مستوى شركات الأدوية، فباتت الأفكار العفوية تُدرج في جدول التحسين الدوري، وهذا التمكين للأفكار غير التقليدية ضمن آليات التحسين أوصل الأثر الواضح للإبداع إلى مستوى ملحوظ يعكس دوره في دفع عجلة التطوير، وفيما يتعلق بتعلم مهارات العمل يتعدى دور التعلم كإكساب معلومات إلى كونه محفّزاً لفهم آليات التحسين وتطبيقها عملياً، فبرامج التدريب الداخلي التي صُممت خصيصاً لدعم مشاريع التحسين لم تعد مجرد دورات نظرية، بل تضم حصصاً عملية ومشاريع مصغرة يتولّاها الموظفون بأنفسهم، فيكتسبون خبرات مباشرة تُسهم في تنفيذ المبادرات التطويرية بسرعة ودقة، وهذه الصياغة الميدانية لعملية التعلم، التي تدمج النظرية بالممارسة، جعلت لتعلم المهارات أثراً واضحاً في تسريع دوائر التحسين المستمر وزيادة فعاليتها.

وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة إبراهيم (2024) التي أظهرت أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تعزز رشاقة قوة العمل فتعكس إيجاباً على تحسين العمليات والإبداع في الشركات، وكذلك مع نتائج دراسة (Attiany, 2024) التي ربطت بين مرونة الموارد البشرية والأداء الابتكاري في الشركات مما يعزز قدراتها على التكيف وتحسين المنتج باستمرار.

## توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، فقد أوصى الباحثان بما يلي:

- 1- تبني نظام ساعات عمل مرنة تتيح للموظفين اختيار أوقات إنجاز مهامهم بما لا يؤثر على متطلبات الإنتاج، مع متابعة الأداء أسبوعياً من قبل مديري الأقسام لضمان رفع كفاءة العمل.
- 2- إنشاء وحدة لتحليل البيانات السوقية والتكنولوجية داخل كل شركة، تضم موظفين من التسويق والجودة، وتعمل على رفع تقارير شهرية لمجلس الإدارة حول المخاطر والفرص المحتملة بهدف تعزيز القدرة على التنبؤ والاستجابة المبكرة.
- 3- توظيف القدرات الإبداعية من خلال إطلاق برنامج «مختبر أفكار» داخلي، تُعرض فيه حلول الموظفين بشكل ربع سنوي أمام لجنة مختصة، ويتم اختيار أفضل ثلاثة مقترحات للتطبيق التجريبي كل دورة.
- 4- تخصيص ثلاثة أيام تدريبية فصلية بالتعاون مع الجامعات الفلسطينية لتحديث مهارات العاملين، خاصة في المهارات التكنولوجية والدوائية الحديثة، مع إلزام المشاركين بتقديم تقارير تطبيقية مختصرة لقياس أثر التدريب وتوظيفه في بيئة العمل.
- 5- تشكيل فرق تحسين مشتركة من الإنتاج والجودة والتسويق في شركات الأدوية الفلسطينية، تعقد اجتماعات نصف شهرية، وتقدم تقارير مرحلية كل ثلاثة أشهر إلى مجلس الإدارة، مع متابعة تنفيذ المقترحات عبر مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لضمان استدامة التحسين.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، م. (2018) دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل وإبداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 48(2)، 259-308.
- أبو الخيل، ع. (2023) *أثر الرشاقة التنظيمية على الميزة التنافسية في شركات الأدوية الصناعية الأردنية: الدور المعدل دعم الإدارة العليا*، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- أبو رمان، أ. (2022) *أثر الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا*، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية الأهلية، عمان، الأردن.
- الشنطي، م. (2021) *الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 29(1)، 130-163.
- أحمد، أ. (2022) *أثر الرقابة الاستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي. المجلة الاقتصادية والإنسانية*، 4 (35)، 1-22.
- الاقصر، ع. (2022) *أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6 (17)، 69-98.
- الصمادي، ز؛ والحياي، ع. (2021). *أثر استراتيجيات الأعمال في التحسين المستمر: دراسة حالة شركة أدوية الحكمة في الأردن. المجلة العربية للإدارة*، 41 (2)، 27-56.
- بلال، ع؛ والضب، ع. (2023). *دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقة في تطوير أداء العاملين: دراسة عينة من عمال شركة إنتاج الكهرباء والطاقات المتجددة وحدة ايليزي، مجلة أفاق للحوث والدراسات*، 6(1)، 202-220.
- حوامدة ، ب؛ وبني أحمد، ر. (2015). *التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة الاعتماد والجودة في الأردن، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة عاشور زيان الجلفة*.7(19).
- خضر، ش. وإبراهيم؛ أ، ونور الدين، ب. (2023). *دور رشاقة الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الريادي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الكوادر الوظيفية في الكليات والمعاهد- جامعة دهوك التقنية. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4 (1)، 102-132.
- رشوان، أ. (2017). *إدارة الجودة: مدخل التطوير والتحسين المستمر. القاهرة: دار فاروس العلمية.*

- شاهين، س. (2022). دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير: دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع3، 281-314.
- العرميطي، إ. (2020). أثر رقابة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية العالمية، عمّان، الأردن.
- علوان، م. (2024). علاقة أنموذج التميز الأوروبي بفاعلية أنظمة تقييم الأداء. *مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 6 (2)، 67-83.
- علي، أ. (2023). *إدارة الجودة الشاملة سبيل إصلاح العملية التعليمية*. الرياض: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- العمار، ع. (2024). أثر مرونة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 30 (3)، 173-202.
- فريحات، م. (2019). *أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق البراعة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة أسماؤها في سوق عمّان المالي*، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الإسراء الخاصة، عمّان، الأردن.
- هجرس، ن. (2015). فعالية برنامج مقترح قائم على نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية التفكير الناقد لدي الطالبة المعلمة بكلية البنات، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 16 (4)، 343-368.
- الولويل، م. (2023) *أثر الرقابة الاستراتيجية على أساليب إدارة الأزمات في شركات الأدوية الأردنية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمّان، الأردن.
- يونس، ع؛ والدريني، س. (2024). تأثير رقابة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 3 (10)، 697-736.
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني. (2025) *الصناعات الدوائية*. استرجع من <https://30699/details/pages/ps.wafa.info>

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Attiany, S., Alkharabsheh, A., & Abusalma, A. (2024). The impact of human resource agility on the innovative performance in Jordanian pharmaceutical companies. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8 (8), Article 6176.
- ALTahhan, A., & Darwazeh, S. (2024). The impact of human resource flexibility on organizational excellence at Jordanian pharmaceutical industry companies. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 14 (2), 441-470.

- Almagharbeh, K. (2024). The effect of human resource agility on organizational sustainability: A structural equation modeling approach. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9 (1).
- Almahamid, O. (2018). Knowledge management processes and workforce agility: A theoretical perspective. *International Journal of Management and Applied Science*, 4 (7), 28-33.
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management*, 38 (1), 52-63.
- Saeed, N. (2022). Does strategic agility and organizational ambidexterity affect the relationship between talent management and human capital sustainability?, *Res Militaris*, 12 (2), 494-508.
- Doeze Jager van Vliet, B., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2019). Using a portfolio-based process to develop agility among employees. *Human Resource Development Quarterly*, 30 (1), 39-60.
- Obaid, N., Hassan, S., & Al Chalabi, S. (2023). The impact of human resource agility on strategic renewal: A field research in the General Company for the Textile and Leather Industry. *Res Militaris*, 13 (1), 1760-1772.