

## اثر تأهيل الموارد البشرية على خفض تكاليف الإنتاج

رانية عواد ابراهيم بصير

### المخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية على خفض تكاليف الإنتاج في شركات الادوية الفلسطينية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس (الاستبانة) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لتأهيل الموارد البشرية على خفض تكاليف الإنتاج لدى تلك الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتأهيل الموارد البشرية لما لها من أثر مباشر في خفض تكاليف الإنتاج لدى شركات الدواء الفلسطينية.

### Abstract:

The study aimed to identify the role of human resource rehabilitation on reducing production costs at Palestinian pharmaceutical companies. The descriptive analytical method was used. The measurement tool was designed and distributed to a random sample of employees of these companies. The statistical analysis program SPSS was used to test hypotheses of the study. The study found a positive effect of research and development on improving products of these companies. The study recommended the need to increase interest to the rehabilitation of human because of its direct impact on reducing production costs at Palestinian pharmaceutical companies.

### الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

#### أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (عطوى، ٢٠٠٨) (i) بعنوان: " دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف "

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء فكرة شاملة عن أسلوب التكلفة المستهدفة وكيفية تطبيقه، وإثبات إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة من قبل إدارات الشركات الجزائرية لتصنيع اللواحق الصناعية والصحية كأداة فعالة لإدارة التكاليف تمكن الشركة من اكتساب ميزة تنافسية تدعم مركزها وتضمن بقاؤها واستمرارها، وكذلك

إبراز مفهوم تحليل القيمة كأداة مدعمة لتخفيض تكاليف المنتج وللوصول إلى التكلفة المستهدفة. وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي: أن أسلوب التكلفة المستهدفة ليس مجرد تقنية وإنما نظام استراتيجي متكامل والأرباح يأخذها بعين الاعتبار السوق (تحديد السعر التنافسي) ومتطلبات العملاء (تحديد خصائص المنتجات) واستراتيجية يتم بمقتضاها تحديد الأرباح المراد تحقيقها وان استخدام التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة بشكل متكامل يؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية المرجوة. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في بعض المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية في محاولة لإيجاد بديل بأقل الأسعار وبنفس الجودة، وأيضاً تعديل تصميم المنتج لتحقيق اقتصاد في تكلفته.

٢. دراسة (Ziegler,2014) (iii) بعنوان: "إدارة التنمية المتكاملة في الصناعة الدوائية: نهج متعدد الوظائف لتطوير عمليات التصنيع الأكثر كفاءة"

هدفت الدراسة الى تبيان كيفية التكيف مع نهج التنمية المتكاملة لصناعة المستحضرات الصيدلاني، للوصول إلى نموذج عملي محاط بإطار معرفي علمي حول التنمية المتكاملة ويمكن تطبيقه عملياً في الوقت ذاته، حيث لاحظ الباحث أن العديد من المنتجات التي أدخلت حديثاً يتم إنتاجها من خلال عمليات التصنيع الغير فعالة للغاية، فالعمليات السيئة تؤدي إلى الإفراط في تكاليف التصنيع التي يمكن بسهولة تجنبها من خلال التغييرات في معالجة التنمية المتكاملة.

وقد توصلت الدراسة الى ان الأرقام الحالية من الصناعة الصيدلانية اتجاهاً واضحاً نحو الارتفاع المتزايد للتكاليف ومدة تطوير المنتجات الجديدة. ويمكن تلخيص ذلك ببساطة كأزمة إنتاجية في مجال البحث والتطوير، والنتيجة هي زيادة الوقت وتكلفة الضغط والنتائج في تخصيص موارد أقل لتطوير عمليات التصنيع.

٣. دراسة (Nie , 2015) (iii) بعنوان: "تقييم التكلفة وإدارة الحافظة الأمثل لتطوير المنتجات الحيوية"

هدفت الدراسة الى معرفة معاناة صناعة المستحضرات الصيدلانية من انخفاض إنتاجية البحث والتطوير، مع مراعاة أن شركات المستحضرات الصيدلانية تجتنب استثمارات رأس المال الاستثماري، ويمكن لإدارة البحث أن تحقق عوائد أعلى من المتوسط في ظل زيادة تكاليف تطوير العقاقير، ويشير ذلك إلى الحاجة إلى أدوات اتخاذ القرارات المتقدمة التي تسهل عملية صنع القرار في إدارة البحث والتطوير.

وقد توصلت الدراسة الى ان إثبات وظيفة إدارة الحافظة الأمثل باستخدام دراسة الحالة مع مختلف قيود الميزانية إلى أن تحليل نتائج التحسين في ضوء توزيع التدفقات النقدية عبر كل من فئات الأنشطة ومراحل التنمية، وقد ساهم هذا العمل في الجهود

د/ رانية محوّد ابراهيم بصير

المبدولة لتوفير الدعم الكمي لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الحافظة، وأوضح فوائد الجمع بين تقييم التكاليف تحسين إدارة الحافظة لتعزيز فهم العملية وتحقيق أداء أفضل.

٤. دراسة (Park, 2011)<sup>(iv)</sup> بعنوان: " القدرة على نقل المعرفة لدى الشركات المتعددة الجنسيات واقتناء التكنولوجيا في مشاريع الانتاج المشتركة الدولية"

هدفت الدراسة الى تبيان آثار ومقدرة المؤسسات متعددة الجنسيات على نقل المعرفة واقتناء التكنولوجيا من خلال مشاريع الانتاج المشتركة الدولية، فعلى الرغم من أن قدرة المنشآت متعددة الجنسيات على نقل المعرفة تعد عاملاً حافزاً رئيسياً لمشاريع الانتاج المشتركة الدولية لتعلم معلومات جديدة.

وقد توصلت الدراسة الى ان توفير بعض النصائح المفيدة للمنشآت متعددة الجنسيات التي تنوي إنشاء اتفاقات مشاريع المشتركة الدولية في الأسواق الخارجية، أن اكتساب المعرفة لا يقتصر على القدرة على نقل المعارف فحسب بل يتأثر أيضاً بدرجة كبيرة بالقدرة الاستيعابية والتأهيلية للموارد البشرية.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تنبؤ مشكلة هذه الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيسي التالي:  
ما أثر تأهيل الموارد البشرية على خفض تكاليف الانتاج في شركات الأدوية الفلسطينية؟

#### ثالثاً: فروض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأهيل الموارد البشرية على خفض تكاليف الانتاج في شركات الأدوية الفلسطينية.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

١- التعرف على مدى الاهتمام بتأهيل الموارد البشرية من قبل شركات الأدوية الفلسطينية محل الدراسة.

٢- تحديد العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وخفض تكاليف الانتاج في شركات الأدوية الفلسطينية.

٣- معرفة أثر تأهيل الموارد البشرية على خفض تكاليف الانتاج في شركات الأدوية الفلسطينية.

٤- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات الأدوية الفلسطينية محل الدراسة والمهتمين بهذا المجال.

#### خامساً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها عملياً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين الآتيين:

أ. الأهمية العلمية:

د/ رانية محوّد إبراهيم بصير

١. تساعد في التعرف على أهمية تأهيل الموارد البشرية، وكذلك تساهم في توضيح أهمية دور الموارد البشرية وخفض تكاليف الإنتاج في شركات الأدوية الفلسطينية.
  ٢. يعتبر موضوع تأهيل الموارد البشرية من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول موضوع تأهيل الموارد البشرية ودورها في خفض تكاليف الإنتاج في شركات الأدوية الفلسطينية.
- ب. الأهمية التطبيقية:**

١. يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات الأدوية الفلسطينية وهي القطاع الأكبر الذي يقدم الخدمات الصحية للمواطنين فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً.
٢. تواجه شركات الأدوية الفلسطينية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى رفع تكاليف الإنتاج لديها، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى خفض هذه التكاليف.

### الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

#### تأهيل وتطوير الموارد البشرية:

يمثل الأفراد الذين يعملون في عالم الأعمال العامل الثاني من عوامل الإنتاج وهو العمل ويطلق عليه أحياناً الموارد البشرية ويشتمل عنصر العمل على كافة العمالة المطلوبة لإدارة الشركة سواء الذهنية العقلية أو الجسمانية.

ويأتي العامل الأخير من عوامل الإنتاج وهو المنظم وهم الأفراد الذين يستفيدون من الفرص، ويتقبلون تحمل المخاطرة المرتبطة بالأعمال الجديدة، ويقع على عاتق هؤلاء الأفراد تنمية وابتكار الأفكار والأساليب اللازمة لاستخدام العناصر الاقتصادية بأقصى كفاءة ممكنة. (٧)

حيث يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري استثماراً منتجاً لا يقل عائده عن الاستثمار في باقي عناصر الإنتاج، فكلما زادت كفاءة الأيدي العاملة، أمكن الاستفادة من المواد الخام والآلات بشكل أفضل، فالعنصر البشري هو أهم عنصر من عناصر مقومات الصناعة الدوائية إن صناعة الدواء تحتاج إلى عمالة على درجة عالية من التدريب والكفاءة والمهارة لخطورة ودقة التعامل مع الصناعة الدوائية، لذا فهي تحتاج إلى فنيين متخصصين ومدربين تدريباً كافياً، أي فريق عمل متكامل من الصيادلة والكيميائيين والأطباء.

تسعى إدارات الموارد البشرية جيداً إلى إظهار قيمتها وأهميتها الاستراتيجية والتي أصبحت موضوعاً بالغ الأهمية في جدول الأعمال التنفيذية بكافة المنظمات. ففي عصرنا هذا لا تتحمل المنظمات هلامية العمل أو إرباكه وتعطيل سير العمل، وبالتالي

عندما يبادر ممارسو الموارد البشرية بالتفكير حول نتائج أعمالهم وممارساتهم على النحو المحدد في سياق الأعمال للمنظمة وتغيير عادة وطرق التحدث مع المديرين التنفيذيين ، يكون بذلك لديهم القدرة على تبرير فكرة مشروع تجديد أو تنظيم أو تأهيل الأعمال للموارد البشرية، ولكن قبل كل شيء يجب التركيز على إعطاء أفكار جديدة وحلول خلاقية للتحديات والمشاكل التي تواجهها المنظمة، كما يجب أن تعمل الإدارة على مساندة أهداف وغايات المنظمة التنموية وكيفية الحصول على الكفاءات المطلوبة.

وتهدف عملية إعادة تأهيل الموارد البشرية، كمرحلة أولى إلى:

- توفير الكلفة وخفض المصروفات.
- تحسين فاعلية الخدمات.
- بناء قدرات الموارد البشرية.
- خلق الدور الاستراتيجي.
- بناء الوعي الثقافي للموارد البشرية. (vi)

إن الشراكات المختلطة قادرة على حل بعض المشاكل في مجال الأعمال التجارية، وخاصة في حالات الأزمات وعدم اليقين الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية، حتى إذا كانت الشركة الأم غير قادرة على التحكم مباشرة بتجنيد واختيار كبار الموظفين في المناصب الرئيسية في المشروع المشترك الدولية، فإنه لا يزال من الممكن بالنسبة لها لتنسيق أنشطة المشروع المشترك من قبل التأثير على تشكيل وتطوير الموظفين، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن ينظر إلى تدريب الموظفين المحليين من قبل الشركة الأجنبية الأم كوسيلة لنقل المعرفة الصحيحة والمعلومات الاجتماعية حيث أجمع كل من Geringer و Frayne على أن التدريب يمكن استخدامه للسيطرة على وظائف مختلفة في المشروع المشترك: (vii)

- التنشئة الاجتماعية للموظفين من خلال التدريب في اللغة والثقافات، وتحديد وتصحيح الأخطاء.
  - التنمية للأنشطة من خلال تعليم الموظفين مهارات جديدة على الوضع الحالي أو موقف آخر في الشركة وبالتالي، يمكن للشركة الأم المشاركة في تطوير وإدخال برامج إعادة التطوير للموظفين لتحسين الكفاءة والخبرة لإدارة المشروع المشترك، وبالتالي يؤثر على أدائهم.
- أن للقيادة الاستراتيجية دورا هام في هذا المجال بجانب تأهيل وتطوير الموارد البشرية؛ حيث إن القيادة الاستراتيجية هي تجسيد للإجراءات التي يستخدمها القائد في تحقيق الرؤية بوضوح والتأثير في الثقافة التنظيمية من خلال التوافق في الآراء

والتوجهات المستقبلية، وبناء المرونة ودعم الآخرين لإدارة موارد الشركة بطريقة استراتيجية في الوقت المناسب وتحديد وجهتها المستقبلية لغرض تحقيق أهدافها<sup>(viii)</sup> وعرفت أيضاً بأنها عبارة عن علم وفن وضع وتنفيذ وتقويم القرارات غير الوظائف المختلفة، وهذا يجعل الشراكة قادرة على تنفيذ أهدافها<sup>(ix)</sup>.

### خفيض التكاليف:

يعتبر ارتفاع تكلفة عمليات الإنتاج من أهم الدوافع التي تحمل الشركة لإبرام عقود شراكة مع مؤسسة أجنبية، خاصة في ظل الانفتاح على أسواق جديدة وعولمة النشاطات التي تقوم بها هذه الأخيرة، والتي تتطلب إمكانيات فكرية، تقنية ومالية لا تقدر عليها المؤسسة بمفردها ولا تستطيع تحملها، لهذا فإن اشتراك أكثر من مؤسسة في مشروع موحد يؤدي إلى توزيع التكلفة بين الأطراف المتشاركة حسب درجة مشاركة كل طرف في العملية. تتطلب العملية الإنتاجية، توفر خبرات متنوعة لا تتوفر في الشركة، مما يجعلها تلجأ إلى إبرام عقود شراكة مع طرف أجنبي يوفر تلك الخبرات المطلوبة<sup>(x)</sup> كما إن المشاركة في هذه التكاليف يحسن أساليب استعمال الخبرات المتوفرة في كل طرف، هذا من شأنه أن يخفض التكاليف وبذلك السيطرة على المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة سواء تعلق الأمر بمصادر التمويل أو غيرها<sup>(xi)</sup>، وبهذا تعتبر الشراكة الأجنبية فرصة هامة يتحقق معها اقتسام التكاليف.

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

#### أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدمت الباحثة نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:  
أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمدت الباحثة على التقارير والنشرات التي تصدرها وزارة الصحة وشركات الأدوية.  
وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة - خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٣-٢٠١٥.

د/ رانية محوّد إبراهيم بصير

**ب- المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة.

ولقد قامت الباحثة بإعداد جانب تطبيقي ميداني يعتمد على قائمة استقصاء موجهة لعينة من العاملين محل الدراسة في شركات الأدوية، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة ، وتم اعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

**الجزء الأول:** وهو عبارة عن الجزء المتعلق بتأهيل الموارد البشرية ويتكون من (٥) فقرات.

**الجزء الثاني:** وهو عبارة عن الجزء الخاص بخفض تكاليف الإنتاج ويتكون من (٣) فقرات.

٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً ايضاح وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

#### ١- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركات العاملة في مجال الأدوية في الضفة الغربية/ فلسطين، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٨٩٢ مفردة، للعام ٢٠١٥.

#### ٢- عينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في الشركات العاملة في مجال الأدوية في الضفة الغربية / فلسطين، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في تلك

الشركات المختلفة بلغت ٢٧٠ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

### ثالثاً: معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء:

أ- **صدق المحكمين:** قامت الباحثة بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجزوا بعض التعديلات على أداة القياس (الاستبيان) مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاور التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (٥.٠%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبانة مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

### رابعاً: حدود الدراسة:

- ١- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين في الشركات العاملة في مجال الأدوية في فلسطين.
- ٢- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على شركات الأدوية الفلسطينية في الضفة الغربية فقط/ فلسطين.
- ٣- **الحدود الزمانية:** تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٤ - ٢٠١٥).
- ٤- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على شركات الأدوية الفلسطينية في الضفة الغربية فقط.

### خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

#### أ. تأهيل الموارد البشرية الإنتاجية :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (١) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة على (تأهيل الموارد البشرية الإنتاجية).

جدول رقم (١)

#### مؤشرات تأهيل الموارد البشرية

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١.	عقد ورشات عمل لإطلاع العاملين على أحدث طرق إنتاج الأدوية.	٤.٥٣	٩٠.٦	٠.٥٩٣	١٢١.٢	٠.٠٠	٢
٢.	عقد اتفاقات تعاون لتدريب وتأهيل العاملين لاستخدام تكنولوجيا الإنتاج.	٣.٨٦	٧٧.٢	٠.٤٤٦	١٣٦.٩	٠.٠٠	٥

د/ رانية محواد إبراهيم بصير

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
٣.	ابتعث عدد من العاملين للاطلاع على الوسائل الحديثة في الإنتاج.	٤.٦٠	٩٢.٠	٠.٥٠٦	١٤٤.٣	٠.٠٠	١
٤.	التعاقد مع خبراء ومستشارين في تطوير الإنتاج	٤.٣٣	٨٦.٦	٠.٥١٢	١٣٤.٠	٠.٠٠	٤
٥.	توظيف الكوادر المؤهلة.	٤.٤٨	٨٩.٦	٠.٥٨٧	١٢١.٠	٠.٠٠	٣
	الدرجة الكلية	٤.٣٦	٨٧.٢	٠.٢٢١	٣١٣.٢	٠.٠٠	

### تستخلص الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

أ. اتفقت آراء العينة على ضرورة تأهيل الموارد البشرية الإنتاجية وبأهمية نسبية مقدارها (٨٩.٦%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية دور الموارد البشرية في تطوير العمل ونجاحه، حيث يتطلب توفر كفاءات بشرية وخصوصاً في مجال البحث والتطوير لإنتاج المنتجات الدوائية الجديدة بغية الحصول على التراخيص الدولية وشهادات التميز في الإنتاج.

ب. وقد جاءت أعلى إجابة لصالح الفقرة التي تنص على (ابتعث عدد من العاملين للاطلاع على الوسائل الحديثة في الإنتاج) وبأهمية نسبية مقدارها (٩٢.٠%) وبدرجة عالية، حيث ترى الباحثة أن الاحتكاك بالخبرات العالمية يؤدي بالضرورة إلى تطوير العمل، وعليه فإن شركات صناعة الدواء الفلسطينية تقوم بعمليات الابتعاث وخصوصاً ممن لديهم خبرات عملية وكفاءات مهنية عالية.

ج. كما أكدت عينة الدراسة إلى أنها تقوم بعقد ورشات عمل لاطلاع العاملين على أحدث طرق إنتاج الأدوية وبدرجة مرتفعة، حيث بلغت أهميتها النسبية (٩٠.٦%)، حيث تؤكد الباحثة أن ورشات العمل المتخصصة في طرق الإنتاج تزيد من كفاءة الموظفين وتعمل على توفير الخبرات العلمية والعملية بشكل سريع، مما يساعد على رفع مستوى الأداء والكفاءة لدى العاملين، وبالتالي لدى الشركة.

د. في حين جاءت أدنى إجابة لصالح الفقرة التي تنص على (عقد اتفاقات تعاون لتدريب وتأهيل العاملين لاستخدام تكنولوجيا الإنتاج)، وبأهمية نسبية بلغت (٧٧.٢%) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تلك الاتفاقات والدورات التدريبية تجيء في حالة شراء أو السعي نحو شراء أجهزة تكنولوجيا الإنتاج.

**وبصفة عامة** اتفقت آراء عينة الدراسة والمتمثلة في جميع العاملين في شركات صناعة الدواء الفلسطينية على ضرورة العمل على ابتعاث عدد من العاملين لديها للاطلاع على الوسائل الحديثة في الإنتاج، وعقد ورشات عمل لاطلاع العاملين على أحدث طرق إنتاج

د/ رانية محوّد إبراهيم بصير

الأدوية، فضلاً عن توظيف الكوادر المؤهلة، والتعاقد مع خبراء ومستشارين في تطوير الإنتاج، كما أن عينة الدراسة تؤكد ضرورة عقد اتفاقات تعاون لتدريب وتأهيل العاملين لاستخدام تكنولوجيا الإنتاج، وقد جاء التوجه العام لجميع الفقرات بدرجة مرتفعة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢.٠%، ٩٠.٦%، ٨٩.٦%، ٨٦.٦%، ٧٧.٢%) على التوالي.

### ب. تخفيض تكلفة المنتجات :

تم استخدام اختبار t لعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (٢) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة (تخفيض تكلفة المنتجات).

جدول رقم (٢)

### مؤشرات تخفيض تكلفة المنتجات

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١.	استخدام خامات أقل سعراً دون التضحية بالجودة هو أحد المجالات الهامة لتطوير المنتجات داخل الشركة.	٤.١٦	٨٣.٢	٠.٧٥٨	٨٦.٩	٠.٠٠	٢
٢.	تعمل الشركة على الاستخدام الأمثل للمواد الخام لتخفيض نسبة الفاقد	٤.١٤	٨٢.٨	٠.٨٠١	٨١.٨	٠.٠٠	٣
٣.	يعتبر تمييز المنتجات بالأسماء والعلامة التجارية أحد المجالات الهامة لتطوير المنتجات داخل الشركة	٤.١٧	٨٣.٤	٠.٧٧٥	٨٥.٢	٠.٠٠	١
	الدرجة الكلية	٤.١٦	٨٣.٢	٠.٤١٣	١٥٩.٦	٠.٠٠	

### تستخلص الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

أ. اتفقت آراء العينة على أن شركات صناعة الدواء في فلسطين تعمل على تخفيض تكلفة المنتجات بدرجة مرتفعة، حيث بلغت أهميتها النسبية (٨٣.٢%)، وتعزو الباحثة ذلك نتيجة اشتداد المنافسة العالمية على الصناعة الدوائية، وتوفر العديد من البدائل المحلية، وبذلك فعلى شركات صناعة الدواء الفلسطينية الاهتمام بحساب التكاليف الصناعية بشكل صحيح والعمل على تخفيض التكلفة بالطرق المناسبة دون التقليل من الجودة.

ب. وقد جاءت أعلى إجابة للفقرة (يعتبر تمييز المنتجات بالأسماء والعلامة التجارية أحد المجالات الهامة لتطوير المنتجات داخل الشركة) وبدرجة مرتفعة، حيث بلغت أهميتها النسبية (٨٣.٤%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العلامة التجارية تلعب دوراً هاماً في تحديد السعر وتقبل المستهلك لعملية الشراء وتفضيل المنتج عن غيره من المنتجات البديلة في حالة توفرها.

ج. كما ترى عينة الدراسة أن استخدام خامات أقل سعرا دون التضحية بالجودة هو أحد المجالات الهامة لتطوير المنتجات داخل الشركة وبدرجة مرتفعة، حيث بلغت أهميتها النسبية (٨٣.٢%)، وترى الباحثة أن الحصول على أقل الأسعار أمر ضروري للبقاء ضمن المنافسة السعرية للمنتجات.

د. في حين جاءت أدنى إجابة لصالح الفقرة التي تنص على (تعمل الشركة على الاستخدام الأمثل للمواد الخام لتخفيض نسبة الفاقد) وبدرجة مرتفعة أيضاً، حيث بلغت أهميتها النسبية (٨٢.٨%)، وترى الباحثة أن إدارة عمليات الإنتاج أمر مهم في الاستخدام الأمثل للمواد الخام، والحد من نسبة الفاقد، وخصوصاً مخلفات الصناعات الدوائية لعدة أسباب، حيث أن المخلفات الدوائية تتطلب عمليات دفن في مناطق تختلف عن مكبات النفايات العادية (التجارية والمنزلية)، كما أن استخدام كامل الكميات من خلال متابعة وصيانة الأجهزة المستخدمة في التصنيع واستخدام تطبيقات تكنولوجية تقوم بتحديد كميات الإنتاج والاستخدام المناسبة للتصنيع الدوائي.

#### اختبار الفرض:

ينص فرض الدراسة والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه: لا يوجد اثر معنوي بين تأهيل الموارد البشرية وخفض تكاليف الانتاج في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية.

ولاختبار الفرضية، تم استخدام اختبار معامل الانحدار الأحادي، وتبين نتائج الجدول رقم (٣) إلى أنه تم قبول الفرض العدم والذي يشير إلى أنه لا يوجد اثر معنوي بين تأهيل الموارد البشرية وتخفيض تكلفة المنتجات في قطاع الصناعات الدوائية، ورفض الفرض البديل.

#### وجاءت النتائج كالآتي:

بلغت قيمة F المحسوبة تساوي (٢٩٥) وهي ليست دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٥٨٨) وهي أعلى من (٠.٠٥). وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية والمتغير التابع (تخفيض تكلفة المنتجات).

Y: المتغير التابع وهي تخفيض تكلفة المنتجات.

#### ومن خلال الدلالة الإحصائية اتضح التالي:

كل تحسين قدره (٠.٠٦٤) في مجال تأهيل الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة بدرجة واحدة في حذف المنتجات في شركات صناعة الدواء في فلسطين. وهو تأثير ضعيف جداً.

جدول رقم (٣)

الترتيب	مستوى الدلالة عند (٠.٠٥)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة	البند	
	دال إحصائياً	٠.٠٠٠	٧.٥٩٢	٠.٠٦٤	٠.٤١٣	٠.٠٣٤	تخفيض تكلفة المنتجات	تأهيل الموارد البشرية	
تحليل التباين ANOVA									
٠.٥٨٨	القيمة الاحتمالية			٠.٢٩٥		قيمة اختبار F			
0.000	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير			٠.٠٠٣		قيمة معامل التفسير المعدل R <sup>2</sup>			

### الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

- ١- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لتأهيل الموارد البشرية على خفض تكاليف الإنتاج في شركات الأدوية الفلسطينية.
- ٢- أثبتت الدراسة أن شركات الأدوية الفلسطينية تهتم عندما تقوم بعملية توظيف موارد بشرية باختيار الافراد ذو المؤهلات الجيدة.
- أثبتت الدراسة ان شركات الادوية الفلسطينية تهتم بتأهيل وتدريب موظفيها بشكل مستمر لما له من اثر على خفض تكاليف الانتاج ورفع الانتاجية.

#### ثانياً: التوصيات:

- ١- إعداد البرامج التدريبية والتطويرية للعاملين في الشركة بما يتلاءم مع التكنولوجيا المستعملة فيها من أجل زيادة الخبرات التقنية لدورها الفاعل في رفع الإنتاجية وتحسين النوعية
- ٢- زيادة عدد البعثات الخارجية للعاملين في صناعة الدواء وتطوير المنتجات الدوائية، ومشاركتهم الموسعة في المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل التي تتناول التقدم في صناعة الدواء.
- ٣- العمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والمعارف العالية وتطويرها.
- ٤- استقطاب مستشارين وإداريين أجانب للاستفادة من خبراتهم.

#### المراجع:

- <sup>١</sup>- راضية عطوى، "دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التنيسير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، ٢٠٠٨.

ii- Reto Marc Ziegler, "Managing Integrated Development in the Pharmaceutical Industry: A Cross-Functional Approach to Development of More Efficient Manufacturing Processes", Doctoral Dissertation, St. Gallen university, Switzerland, 2014

iii- Wenhao Nie, "Cost Evaluation And Portfolio Management Optimization For Biopharmaceutical Product Development", doctoral dissertation, University College London (ULC), 2015

iv - Byung Il Park, "Knowledge transfer capacity of multinational enterprises and technology acquisition in international joint ventures", *International Business Review*, Volume 20, Issue1, Pages 75-87, February 2011,

v- علا بهجت ابراهيم، "الصناعات الدوائية وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني السوري"، جامعة تشرين، سوريا، رسالة ماجستير، ٢٠١٤.

vi- محمود عمر صادق، "دور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية"، القاهرة، ٢٠١٦

7- Frayne, Colette A., and J. Michael Geringer, "Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople", *Journal of Applied Psychology*, 2002, pp.85, 361-372.

viii- سيد محمد جاد الرب، "الإدارة الاستراتيجية"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٦، ص ٣

ix- محسن علي الكتبي، "السلوك التنظيمي"، القاهرة، مطبعة العشري، ٢٠١٤، ص ١٤٧

١٠- أوثن ليلي، "الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، رسالة ماجستير، ٢٠١١، ص ٢٧

xi- صلاح عباس، "العولمة في إدارة المنظمات العالمية"، مؤسسة شباب الجامعات، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٨٣.