

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية علي دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان ٢٠١٤ - ٢٠١٩م)

اعداد

د. محمد الناجي الجعفري عامر عبادي فقير محمد
كلية التجارة - جامعة النيلين

Doi: 10.33850/ajahs.2019.52197

القبول : ٢٠١٩/٨/٧

الاستلام : ٢٠١٩/٧/١٨

المستخلص :

هدفت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الصناعات الدوائية في السودان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم القيام بالتحليل الاحصائي لاختبار الفرض لمعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متمثلاً في (قناعة الإدارة العليا بتحديد الرؤية والرسالة والاهداف -التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية -إعداد استراتيجية الموارد البشرية -تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية - المتابعة والتقييم للموارد البشرية) علي دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج تتمثل في وجود علاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي ومخرجاته ودعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وأهم توصيات الدراسة هي: الاهتمام بإعداد نظام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتخصيص موازنات خاصة بكافة أوجه النشاط المتعلقة به - وضع نظام لقياس أداء العاملين وربطه باستحقاقاتهم الشهرية، والاستفادة من نتائج التقييم عند وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية - الاستعانة بالخبراء والاستشاريين المختصين لوضع استراتيجيات الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: بيئة المنظمة-رسالة المنظمة-اهداف المنظمة الاستراتيجية

Abstract:

The study aimed at to know Human resources strategic planning and it is impact on higher management decision to achieve the total quality assurance in medical industry sector in

Sudan, this study is done through analytical descriptive methodology ,then statistical methodology to test the haypothies for knowing the relation between management satisfaction and determined (vision, mission and goals) and the environmental analysis of human resource strategy and prepare human resource strategy against implement the planned activities for human resources beside monitoring and evaluating human resource to support the administration to achieve total quality assurance in medical industry sector. The study attended reselts is;there is relation between strategic planning and it's outputs with supporting the administration to achieve the quality assurance.The important recommendations of the study is: Devotion to strategim planing in human resources and allocate funds for all it's activities - Set a system for measuring performance of the employees and attached it with their monthly salaries, and using the evaluation results in setting and emplementing the strategic plan - Use of expert and consultants for setting strategies for human rsrcoucies.

Key words:Organisation environment- Organisation mission - Organisation goals

مقدمة:

يحظى تخطيط الموارد البشرية باهتمام المجتمع، لأنها الأداة الرئيسية للإنتاج وتقديم الخدمات، وينبع الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية من أجل تحديد أنواع الافراد اللازمين لأداء الاعمال، ولتحديد الإعداد اللازمة من الافراد لكل عمل. لذا كان لابد من الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مجالات الإدارة المختلفة لانعكاسه مباشرة على الأداء الوظيفي، وبالتالي يؤدي لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة الاعمال المختلفة.

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية اختيار الأهداف التنظيمية وتحديد السياسات والبرامج اللازمة لإنجاز اغراض محددة، تؤدي إلى تحقيق الأهداف وبناء الطرق الضرورية، للتأكد من أن السياسات والبرامج الإستراتيجية قد نفذت. ١ ولا شك ان هناك اهمية كبيرة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي على العمليات المختلفة للموارد البشرية من استقطاب وتعيين وتدريب وتحفيز، وترجع هذه الأهمية الي ضرورة إعداد قوة عمل راغبة في العمل وقادرة عليه، وتتمتع بالمهارات اللازمة لتطبيق النظم الادارية الحديثة

كالجودة الشاملة. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بقطاع الصناعات الدوائية في السودان صورة من صور التطور الحديث الذي يسعى دائماً الي التغيير للأفضل، وهو ما يلزمه تبني رؤية مستقبلية تقوم على الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق أفضل أداء استراتيجي للقطاع ككل.

مشكلة الدراسة:

تتعدد بيئة العمل التي تعمل في ظلها شركات الأدوية في السودان، حيث تواجه الكثير من التهديدات البيئية، بالإضافة الي وجود كثير من الفرص التي يمكن اغتنامها، الا ان البيئة الداخلية لهذه الشركات تعاني أيضاً من وجود نقاط ضعف كثيرة في مقابل نقاط القوة التي تتمتع بها. وقد ركزت عدد من الدراسات على أهمية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتخطيط القوي العاملة في بعض الشركات والمؤسسات ٢، وعلى التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط من خلال دراسة شركة سودا بت ٣، وعلى أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الخدمات التأمينية من خلال دراسة حالة الصندوق القومي للتأمين الصحي ٤. ومن نقاط الضعف العديدة بهذه الشركات عدم وجود بنية أساسية إدارية وفنية وتكنولوجية لتغذية الصناعة الوطنية بالمهين الاستشارية المتخصصة في تصميم وتجهيز مصانع الأدوية بالكوادر المؤهلة والمدربة، اللازمة لتشغيل وتطوير الصناعة، وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة. وتسعى هذه الدراسة الي التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على دعم الادارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في السودان.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للبحث في أهمية التخطيط الاستراتيجي كمجال للبحث، وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفها المورد الأهم الذي تقوم عليه العملية الإدارية. ويؤمل ان تمثل هذه الدراسة اضافة الي العلم وان يستفيد منها الباحثون في مجال الادارة وفي الصناعات الدوائية.

الأهمية العملية: أهمية المجال الصحي، وأهمية قطاع الصناعات الدوائية مجال تطبيق الدراسة، وأهمية الموارد البشرية لهذا القطاع وحاجته الملحة للتخطيط الاستراتيجي وتطبيق النظم الادارية الحديثة، ويؤمل أن تستفيد المنظمات العاملة في الصناعات الدوائية في السودان من نتائج هذه الدراسة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي بها، وتطوير نظم إدارة الجودة الشاملة بها، بوصفها دراسة ميدانية غطت على الجوانب المهمة في قطاع الصناعات الدوائية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

١. التعرف على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ودراسة الخيارات المتاحة امامها لاختيار الاستراتيجية الأنسب والبرامج التي توافق قطاع الصناعات الدوائية في السودان.
٢. التعرف على التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بقطاع الصناعات الدوائية في السودان.
٣. التعرف على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمستقبلية واقتراح حلول علمية لها.
٤. التعرف على قطاع الصناعات الدوائية في السودان.
٥. التعرف على التحديات والفرص في قطاع الصناعات الدوائية في السودان وكيفية التعامل معها.

حدود البحث:

١. حدود زمانية: يغطي هذه البحث الفترة الزمنية من ٢٠١٤ - ٢٠١٩م
 ٢. حدود بشرية: العاملون بشركات القطاع الخاص للصناعات الدوائية بالسودان.
 ٣. حدود مكانية: ولاية الخرطوم
- #### فرضية الدراسة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

وتتفرع منها الفروض التالية:

١. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعداد استراتيجية الموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.
٤. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.
٥. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.
٦. وقد قسمت الورقة الي ثلاثة أقسام، يتناول القسم الأول تعريف متغيرات الدراسة، بينما يتناول القسم الثاني الدراسة الميدانية للبحث، ويتناول القسم الثالث النتائج والتوصيات.

اولاً تعريف متغيرات الدراسة:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اختيار الأهداف التنظيمية وتحديد السياسات والبرامج اللازمة لإنجاز أغراض محددة تؤدي إلى تحقيق الأهداف وبناء الطرق الضرورية للتأكد من أن السياسات والبرامج الإستراتيجية قد طبقت^٥.

مميزات التخطيط الاستراتيجي^٦:

هناك عدد من المميزات التي تميز التخطيط الاستراتيجي عن غيره من أنواع الخطط، هذه المميزات هي:

١. يختص التخطيط الاستراتيجي بالأسئلة الأساسية حيث يعطي إجابات لها، هذه الأسئلة مثل:

• ما هو المجال الذي تعمل فيه المنظمة؟

• ما هو المجال الذي تود المنظمة العمل فيه؟

• من هم عملاء المنظمة وماذا سيكونون مستقبلاً؟

٢. يوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً لعمل المزيد من الخطط التفصيلية التي تختص بالمشكلات التشغيلية حيث يجد المدير أمامه تصرفات جاهزة يختار من بينها ما يتوافق مع ظروف المشكلة التي تواجهه.

٣. يغطي فترة زمنية أطول من أي نوع آخر من أنواع التخطيط.

٤. يؤدي إلى توجيه نشاطات المنظمة وطاقاتها نحو الأهداف ذات الأفضلية.

مسئولية الإدارة العليا، إن التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة وهو ينصب في عمل الشيء أو الأشياء المناسبة بفعالية، فيما يختص التخطيط التشغيلي بعمل هذه الأشياء الصحيحة بكفاءة، والتخطيط الاستراتيجي يوفر القيادة والحدود للإدارة في المستوى التشغيلي ومع ذلك فإن كلا النوعان من التخطيط يتكاملان معا في سبيل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بفعالية.

مفهوم الرؤية والرسالة والأهداف:

الرؤية الاستراتيجية:

تعد عملية إعداد الرؤية المستقبلية للشركة بمثابة المرحلة الأولى والهامة في عملية التخطيط الاستراتيجي، فبدون أن تحدد الشركة لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً، والذي يمكن أن يميزها عن مثيلاتها من المنشآت المنافسة لها في الأسواق فإن المنشأة تفقد القدرة على التركيز والتوجه لأنشطتها^٧. ويعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها (المسار المستقبلي للشركة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في

الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنفيذها^٨

ولصياغة رؤية واضحة يجب ان تكون الرؤية عامة-ومختصرة-وتركز على مستقبل أفضل-وعاكسة لمثل عليا وهناك ثلاثة مكونات يجب اخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية وهي:

١. تحديد مجال النشاط الحالي للشركة
٢. تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي
٣. توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف المعنية

الرسالة:

رسالة المنظمة هي عبارة عن غرضها الرئيسي والفريد الذي يميزها عن غيرها من المنظمات، والذي يحدد عملياتها في شكل منتجات تقدم وأسواق يتم خدمتها، أو هي السبب الأساسي في وجود المنظمة وتعمل على تقنين دورها في المجتمع^٩.

تحديد أهداف المنظمة^{١٠}:

الأهداف هي النهايات التي تسعى المنظمة لإنجازها من خلال وجودها وعمليات التشغيل التي تقوم بها، فبعد تحديد مهمة المنظمة (أو رسالتها) يتم تسمية أهدافها. وتحدد المهمة أبعاد الأهداف المحددة التي تختارها الإدارة العليا لتحقيقها^{١١} ويجب أن يتم تحديد أهداف أداء لكل مجال من مجالات المنظمة وهي مطلوبة كذلك لكل مستوي من المستويات. إن عملية بناء الأهداف الرسمية وصياغتها لا تفيد فقط في تحويل اتجاهات المنظمة طويل الأجل، إلي أهداف أداء محددة بل أنها تساعد أيضا في حماية المنظمة من الانحراف أو أداء نشاطات بدون هدف وكذلك منع الغموض والالتباس فيما يجب أداءه.

وهناك حاجة إلى أهداف طويلة الأجل وأخري قصيرة الأجل. أما الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل فيجب أن تحدد ما يلي: -

١. المكانة التي ترغب المنظمة تحقيقها في السوق.
 ٢. أهداف الربحية والنمو.
 ٣. النتائج المالية والتشغيلية التي يجب أن تحققها المنظمة من خلال نشاطاتها المختلفة. يلي ذلك صياغة أهداف قصيرة الأجل وهي مطلوبة في المستويات الدنيا، ويجب أن يقوم كل مدير بتوجيه أهدافه والتي في مجموعها تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- والخلاصة: أن وضع الأهداف يتطلب من المديرين تحديد ما هو الممكن في ضوء الظروف الخارجية وإمكانات المنظمة الداخلية. كما يجب أن يتعلق الهدف بموضوع واحد ومحدد وألا يصاغ بطريقة غامضة. وان يتعلق بنتيجة لا بنشاط، وان يصاغ بشكل

كمي ما أمكن، وان يتضمن وقت محدد لتنفيذه على أن يكون قابلاً للتحقيق، ومحفزاً في نفس الوقت، وان يعمل على تحقيق رسالة المنظمة.
تحليل بيئة المنظمة:

تمثل عملية التحليل أولي مكونات الإدارة الاستراتيجية حيث يؤدي ذلك إلى معرفة نقاط الضعف ووجه القوة والمخاطر والفرص البيئية. وتتكون بيئة المنظمة من البيئة الخارجية المحيطة والبيئة الداخلية^{١٣}.

البيئة الخارجية المحيطة:

وتتكون البيئة الخارجية من المتغيرات (الفرص والمخاطر) التي توجد خارج المنظمة ولا تقع عادة ضمن مدي التحكم قصير الأجل للإدارة العليا^{١٤}، وتنقسم إلى قسمين: بيئة النشاط (بيئة العمل) والبيئة المحيطة. وتتضمن بيئة النشاط العناصر أو المجموعات التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة الرئيسية، وهذه المجموعات تتكون من أصحاب الأسهم، الدولة، الموردين، المجتمع المحلي، المنافسين، العملاء، نقابات العمال والنقابات المهنية... الخ، بينما تتكون البيئة المحيطة من قوي أكثر عمومية ولا تؤثر مباشرة على نشاطات المنظمة في المدى القصير، لكنها تستطيع أن تؤثر في قراراتها ذات المدى الطويل، وهذه المتغيرات تشمل المتغيرات والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وظروف الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، وكل هذه المتغيرات قد تمثل فرصاً أو مخاطر بالنسبة للمنظمة، وعلي المنظمة أن تتنبأ بها وتتأقلم معها.

البيئة الداخلية^{١٤}:

تتكون بيئة المنظمة الداخلية من متغيرات (نقاط القوة والضعف) داخل المنظمة نفسها. وهي لا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا. وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل وتتضمن هذه المتغيرات هيكل المنظمة وثقافتها ومواردها المختلفة.

يصور هيكل المنظمة الطريقة التي نظمت بها المنظمة فيما يختص بالاتصالات، والسلطات، وتدفق العمل. ويشار إلى ذلك في الغالب بوحدة أو سلسلة الأوامر، ويمكن التعبير عنه في الخريطة التنظيمية، في حين أن ثقافة المنظمة هي مجموعة نظام العقائد والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة. وتظهر في أي منظمة مجموعة من المعايير التي تحدد نمط السلوك المقبول من الأفراد بدءاً من القمة حتى الموظفين التنفيذيين.

أما موارد المنظمة فهي تلك الأصول التي تشكل المادة الخام لإنتاج منتجات أو خدمات المنظمة وتتضمن الموارد، القوي البشرية والمهارات الإدارية، والأصول المالية والتسهيلات في المصانع والمهارات والقدرات في المجالات الوظيفية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يعملون في الشركة رؤساء ومرؤوسين، والذي جري توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف الشركة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضي الموارد البشرية من الشركة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وتمثل في تعويضات متنوعة وهي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية"^{١٠}. وتشير إدارة الموارد البشرية الي مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه وهذه الممارسات والسياسات تشمل على الآتي^{١٦}:

١. القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف)
٢. تحديد الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات
٣. اختيار وتعيين الكفاءات
٤. توجيه وتدريب الموظفين الجدد
٥. إدارة الأجور والمكافأة (الكيفية التي يتم بها مكافأة الموظفين)
٦. تقديم الحوافز والمزايا للموظفين
٧. تقييم الأداء
٨. تحديد قنوات الاتصال (اجراء المقابلات، تقديم النصح والمشورة، أنظمة الثواب والعقاب)
٩. أنشطة التدريب والتنمية
١٠. تدعيم التزام الموظف تجاه الشركة

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

عرف معهد التطوير وشؤون الافراد تخطيط الموارد البشرية بأنه:^{١٧} " العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية للشركة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الافراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للشركة، وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة وذلك لان التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد تؤثر في الخطط المشتركة طويلة الاجل وتتأثر بها".

تخطيط الموارد البشرية هو " استراتيجية شاملة للشركة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والاعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في

الشركة وتوفرها في الوقت والزمان المناسبين لكي يساعد على إبقاء وتطور الشركة وتحقيق أهدافها^{١٨}.

وتتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات الشركة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، بالإضافة الي ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف الي إيجاد الاليات المناسبة التي تساعد الشركة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها وترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط الاستراتيجي للشركة، فالتخطيط الاستراتيجي هو مجموعة القرارات التنظيمية التي تهدف الي تحديد وجهة النظر المستقبلية (رسالة الشركة) والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها للوصول الي تلك الوجهة.

يخدم نشاط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية اهداف متعددة خاصة بالفرد والشركة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يمكن تحقيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى صعيد الشركة تحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فإنه يحقق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية وفي الشركات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية^{١٩}، ويهدف تخطيط الموارد البشرية في الشركات للإجابة على الأسئلة التالية^{٢٠}:

١. ما هو كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة للعمل؟
 ٢. كيف يمكن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة للعمل؟
 ٣. متى يجب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة للعمل؟
 ٤. اين تستخدم هذه الموارد البشرية المطلوبة؟
- كما يجب استخدام معايير وسياسات خطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول الى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل الشركة والاهتمام بمسألة الرضى الوظيفي وارشاد العاملين لمجالات العمل الضرورية الواجب التركيز عليها وتوجيههم نحو كيفية معالجة المشاكل والانحرافات الناشئة عند التنفيذ والمحافظة على طاقة العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونماؤهم الوظيفي وانتمائهم للشركة.

كما يجب إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف او التدريب أو الخدمة او انهاء الخدمة، وتحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للشركة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنظمتها المختلفة.

علية يكون الهدف من تخطيط الموارد البشرية ما يلي^{٢١}:

١. ان تكون الشركة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين، حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه لا بد ان تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من زيادة أداءها

٢. التأكيد على ان الشركة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية.
٣. قدرة الشركة على تلبية المتطلبات المستقبلية لمواردها البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها.
٤. ضمان ان الشركة قادره على إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين.
٥. يساعد تخطيط الموارد البشرية على سير عمليات الاختيار والتعيين.
٦. يساعد على منع الارتباكات الفجائية في خطوط الإنتاج وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء والنقل والترقية والتدريب.
٧. يساعد تخطيط الموارد البشرية على اظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي يحدد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

إدارة الجودة الشاملة:

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على اهتمام الاختصاصيين والاداريين والباحثين والأكاديميين والذين يعنون بشكل خاص تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، ولا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدي المفكرين والباحثين، حيث كانت اول محاولة لوضع تعريف لمفهوم الجودة من قبل (منظمة الجودة البريطانية) بأنها "الفلسفة الإدارية للشركة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً"^{٢٢} ويركز هذا التعريف على كل من الكفاءة والفعالية داخل المشروع والذي يحمي الشركة ويقودها الى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي يتحقق من خلاله أهداف المشروع دون أن يكون هناك ازدواجية في العمل أو أن يكون هناك جهود ضائعة، ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل بصفة عامة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضاء المستفيد، واستمرارية العاملين في الشركة، واستمرار التحسين والتطوير المستمر في الجودة وهي بذلك تضمن التصميم المتفق للمنتجات المقدمة من الشركة، وتحمل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات الشركة، إذا يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل، ولا بد من تضافر جهود افراد الشركة او المؤسسة للوصول الي إدارة الجودة الشاملة المرجوة.

تشمل مقومات إدارة الجودة الشاملة على الاتي^{٢٣}:

١. بناء استراتيجي واضح يتضمن رسالة الشركة وأهدافها الاستراتيجية والسياسات الموجهة للأداء
٢. هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة أنشطة الشركة وتوجهاتها الاستراتيجية
٣. تصميم للعمليات الرئيسية والمساندة يتبنى مفاهيم إدارة العمليات
٤. هيكل من التقنيات المناسبة تتوافق مع احتياجات الأداء وتوفر للشركة القدرات الإنتاجية الأفضل لتقديم الخدمات للمستفيدين بما يتفق مع رغباتهم ويحقق رضاهم
٥. هيكل من الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة والمحفز للأداء الأفضل والذي يتناسب من حيث العدد والتكوين العلمي والخبرات والمهارات مع متطلبات العمليات في الشركة
٦. نظام للأداء والرقابة، يحدد نظام للتخطيط لكل الوظائف في الشركة ويوفر التوجيه والمساندة للعاملين ويتابع إداؤهم ويكشف عن انحرافات الأداء ويتخذ إجراءات تصحيحها
٧. نظم للمعلومات والاتصالات توفر الرصد الفوري لحركة الأداء وتطوير الأنشطة وتقدم المؤشرات ونتائج التحليل الي القائمين بالأداء لاتخاذ قرارات تصحيح المسار وتأكيد الجودة وفق المواصفات والمعدلات المستهدفة
٨. قيادات إدارية على مختلف المستويات تسمح بالتعرف على مدي رضا المستهلك عن مستويات المنتج المقدم لهم والاستجابة السريعة لشكواهم واستيعاب مقترحاتهم وملاحظاتهم عن المنتجات المقدمة

الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي:

تكون القيادة للجودة من مسؤولية الإدارة العليا، فيجب أن تحدد القيادة العليا الاتجاهات وتنتج توجه العمل وتوضح قيم الجودة والتوقعات المرتفعة التي تتناول احتياجات كل أصحاب المصالح. ويجب على القيادة العليا أن تلتزم بتطوير قوة العمل كلها وتشجيع المشاركة والتعلم والابتكار والابداع في التنظيم وتقوية القيم، كما يعمل القادة في الإدارة العليا من خلال ادوارهم الشخصية في التخطيط والمراجعة لأداء جودة الشركة وتمييز العاملين لإنجازات الجودة.

هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة العليا اتباعها كالتالي:

١. التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرامج وهو من الخطوات المهمة، إذا أنه من الضروري توعية وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها
٢. خلق تصور وفلسفة واضحة للشركة تحتوي على الأهداف العامة للشركة وأهداف الجودة التي تسعى إدارة الشركة الي تحقيقها وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

٣. تشكيل مجلس للجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في الشركة ورؤساء الأقسام المختلفة
٤. اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة في الشركة.
٥. تحديد أنواع وبرامج التدريب اللازمة، وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
٦. مطابقة المعايير والقياس وتطوير معايير القياس في الشركة لتلبية احتياجات ورغبات المنفعين.
٧. الدعاية والاعلان والتقدير.
٨. تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة (العساف، ١٩٩٥).

قطاع الصناعات الدوائية في السودان

يعتبر السودان من أوائل الدول التي بدأت الصناعة الدوائية في المنطقة العربية والأفريقية وهو الثالث بعد جنوب أفريقيا ومصر، حيث بدأت الصناعة الدوائية في السودان عام ١٩٦١م بإنشاء مصنع الصناعات الكيميائية السودانية والذي كان يحوي خط للمحونات، أعقبه مصنع الصناعات الصيدلانية في العام ١٩٦٣م ثم مصنع تابع لشركة نيكولاس البريطانية في العام ١٩٦٤م، وفي العام ١٩٧٥م أُفتتح مصنع آخر لشركة ونتروب الأمريكية، وفي العام ١٩٨٢م أسست شركة سيجماتا-سودان. منذ تلك الفترة وحتى نهاية الثمانينات لم يتجاوز عدد المصانع في السودان السبع.

وبعد عقد التسعينات حدثت طفرة في عدد المصانع حيث بلغ عددها الآن ٢٦ مصنعاً للأدوية والمستلزمات الطبية ومنها (٢) مصنع لإنتاج المحاليل الوريدية بطاقة تغطي كامل احتياجات البلاد من المحاليل الوريدية، كما توجد ثلاثة (٣) مصانع لإنتاج الغازات الطبية تغطي كامل حاجة السوق المحلي، وهناك (٤) مصانع لإنتاج القطن الطبي الماص ومصنع للحقن البلاستيكية أحادية الاستعمال. كما توجد ٨ مصانع تحت التشييد وجميع هذه المصانع تتبع للقطاع الخاص عدا واحد تابع للقطاع العام وواحد ملكيته مشتركة بين القطاعين العام والخاص وتعمل هذه المصانع بطاقات تشغيلية تتراوح ما بين ٢٣-٥٥% من إجمالي طاقتها التصنيعية.

هناك عدد من الشركاء معنيون بأمر الصناعة الدوائية الوطنية^{٢٤} منهم الإدارة العامة للصيدلة والتي تهتم بدعم الصناعة الدوائية الوطنية عبر وضع السياسات والخطط وتقديم الاستشارات الفنية ورفع قدرات العاملين بمصانع الأدوية والعمل على تسهيل معاملاتها مع الجهات ذات الصلة والترويج لها، ومنهم أيضاً المجلس القومي للأدوية والسموم والذي يعني بالدور الرقابي من خلال ترخيص مصانع الأدوية الوطنية والتفتيش الدوري وتسجيل منتجاتها، وتقوم وزارة الصناعة بدعم مصانع الأدوية ورعايتها وتسهيل

معاملاتها، أما وزارة الاستثمار فتقوم بالترويج للصناعة الدوائية الوطنية وجذب الاستثمارات وإعداد الخرائط الاستثمارية. هذا بالإضافة الي بعض الجهات الأخرى مثل الصندوق القومي للإمدادات الطبية والذي يقوم بتخصيص عطاءات للصناعات الدوائية الوطنية وغرفة مصنعي الأدوية التي تمثل حلقة الوصل بين مصانع الأدوية الوطنية والجهات ذات الصلة وتقوم بإعداد الدراسات والمسوحات الدوائية التي من شأنها تطوير الصناعة الدوائية الوطنية بالإضافة الي بعض الجهات الأخرى كبنك السودان المركزي ووزارة التجارة والإدارة العامة للجمارك^{٢٥}.

ثانياً: الدراسة الميدانية

١) إجراءات الدراسة الميدانية

أ- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بالشركات العاملة في مجال الصناعات الدوائية في السودان. حيث تم أخذ عينة عشوائية مكونه من (٣٤٢) مفردة بنسبة تمثل ٢٠% من مجتمع البحث البالغ ١٧٤٤ مفردة وقد تم استرجاع عدد (٣١٧) استمارة واستبعاد (٧) استمارات غير مكتملة بنسبة استرجاع بلغت (٩٢.٦) % ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (٧٥) % ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة

ب- منهج الدراسة:

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات الظاهرة موضوع الدراسة

ج- وصف أداة الدراسة:

اتبع الباحثان الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

١/ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

٢/ تحديد الابعاد الرئيسية التي شملتها المقاييس.

٣/ تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد.

٤/ تم عرض الأداة على المشرف والخذ بمقترحاته وتعديلاته الاولى.

٥/ تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من الأكاديميين المختصين، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات من حيث الحذف والإضافة لتستقر الأداة في صورتها النهائية.

د- مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى اوافق بشدة، ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا بين درجات المقياس (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس

للحصول على طول الخلية ($0.8 = 4/5$) وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة من المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.
٢) التحليل الإحصائي الوصفي لمحاوَر الدراسة:

اولاً التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات ابعاد التخطيط الاستراتيجي:

١. قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف)

جدول (١): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب ب
١	وضعت الشركة رؤية واضحة لها	٣.٩٩	١.٠١	٧٩.٨%	مرتفعة	٦٩.٠٤	٠.٠٠	٢
٢	عبرت الرؤية عن تطلعات أطراف الشركة	٣.٧٩	٠.٩٦٩	٧٥.٨%	مرتفعة	٦٨.٩٨	٠.٠٠	٥
٣	وضعت الشركة رسالة خاصة بها	٤.٠٢	٠.٩٤٦	٨٠.٣%	مرتفعة جداً	٧٤.٩٥	٠.٠٠	١
٤	وضحت الرسالة الغرض النهائي للشركة	٣.٩٤	٠.٩١٠	٧٨.٨%	مرتفعة	٧٦.٣٠	٠.٠٠	٣
٥	وضعت الشركة أهداف قابلة للقياس	٣.٨٥	٠.٩٨٠	٧٧.٠%	مرتفعة	٦٩.١٥	٠.٠٠	٤
٦	كافة الموظفين يعلمون بالأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها	٣.٧٢	١.٠٤	٧٤.٤%	مرتفعة	٦٢.٨٤	٠.٠٠	٦
	جميع الفقرات	3.89	0.975	77.7%	مرتفعة	70.21	0.000	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

يتضح من الجدول ما يلي:

١/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأكبر من الوزن النسبي (٦٠%). كما ان مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (٠.٠٥) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع الفقرات متوسطاً عام مقداره (٣.٨٩) وبانحراف معياري (٠.٩٧٥) وأهمية نسبية (٧٧.٧) %.

٢/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات محور متغير قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع الفقرات (٧٠.٢١) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) بمجتمع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة فإن المتوسط العام لجميع الفقرات التي تقيس قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) تدل على أن مستوى الاستجابة على جميع الفقرات مرتفعة، كما يدل اختبار دلالة الفروق (T) إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على متغير (قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف)).

٢. التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية

جدول (٢): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
١	قامت الشركة بتحديد الأشخاص المستفيدين من منتجاتها	٤.١٥	٠.٨٢٦	%٨٣.٠	مرتفعة جدا	٨٨.٥٤	٠.٠٠٠	١
٢	اهتمت الشركة بثقافة المستفيدين من منتجاتها	٣.٨٤	٠.٩٠٦	%٧٦.٨	مرتفعة	٧٤.٧٥	٠.٠٠٠	٥
٣	قامت الشركة بتحديد احتياجات المستفيدين من منتجاتها	٣.٩٧	٠.٨٧٥٤	%٧٩.٤	مرتفعة	٧٩.٩٨	٠.٠٠٠	٣
٤	قامت الشركة بتحليل النظم الاقتصادية عند عملية التحليل البيئي	٣.٤٣	٠.٩٩٨	%٦٨.٦	متوسطة	٦٠.٥٦	٠.٠٠٠	١٣
٥	قامت الشركة بتحليل النظم السياسية عند عملية التحليل البيئي	٣.٣٢	٠.٩٦٢	%٦٦.٣	متوسطة	٦٠.٨٥	٠.٠٠٠	١٥
٦	قامت الشركة بدراسة معدلات البطالة عند عملية التحليل البيئي	٢.٩١	١.٠١	%٥٨.٢	متوسطة	٥٠.٤٣	٠.٠٠٠	١٦
٧	راعت الشركة القوانين والتشريعات المحيطة بها عند القيام بعملية التحليل البيئي	٣.٥٥	٠.٩٥٩	%٧١.٠	مرتفعة	٦٥.٢٢	٠.٠٠٠	١٢
٨	قامت الشركة بتحليل الفرص المتاحة بسوق العمل	٣.٧٠	٠.٨٩٤	%٧٤.٠	مرتفعة	٧٢.٨٤	٠.٠٠٠	٩
٩	قامت الشركة بالتعرف على التهديدات التي قد تواجهها	٣.٧٨	٠.٩٥٨	%٧٥.٦	مرتفعة	٦٩.٤١	٠.٠٠٠	٦
١٠	قامت الشركة بالتعرف على الموردين لمنتجاتها	٤.٠٨	٠.٨٣٧	%٨١.٦	مرتفعة جدا	٨٥.٩٤	٠.٠٠٠	٢
١١	قامت الشركة بتحديد مصادر القوة لديها	٣.٩٧	٠.٨٦٩	%٧٩.٤	مرتفعة	٨٠.٤٤	٠.٠٠٠	٤
١٢	قامت الشركة بتعزيز نقاط القوة بها	٣.٦٨	٠.٩٣٩	%٧٣.٦	مرتفعة	٦٩.١١	٠.٠٠٠	١٠
١٣	قامت الشركة بالتعرف على نقاط الضعف الموجودة	٣.٧٠	١.٠٢	%٧٤.٠	مرتفعة	٦٣.٨٩	٠.٠٠٠	٨
١٤	قامت الشركة بمعالجة نقاط الضعف التي اكتشفتها	٣.٤٢	١.٠٤	%٦٨.٣	متوسطة	٥٧.٥٢	٠.٠٠٠	١٤

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
١٥	قامت الشركة بتشجيع العلاقات الإنسانية للموظفين	٣.٧٧	١.٠٦	٧٥.٤%	مرتفعة	٦٢.٧٠	٠.٠٠٠	٧
١٦	وضعت الشركة هوية بصرية مميزة لها	٣.٦٤	١.٠٨	٧٢.٨%	مرتفعة	٥٨.٨٩	٠.٠٠٠	١١
	جميع الفقرات	3.68	0.952	73.65	مرتفعة	68.81	0.000	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

من الجدول يتضح ما يلي:

١/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأكبر من الوزن النسبي (٦٠%) ماعدا الفقرة (السادسة) حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي للدراسة. كما نجد مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (٠.٠٥) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع الفقرات متوسطا " عام مقداره (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٩٥٢) وأهمية نسبية (٧٣.٦) %.

٢/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع فقرات محور متغير التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع الفقرات (٦٨.٨١) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية بمجتمع الدراسة. وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة فإن المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية تدل على أن مستوى الاستجابة على جميع الفقرات استجابة مرتفعة، كما يدل اختبار دلالة الفروق (T) إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على متغير (التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية).

٣. إعداد استراتيجية الموارد البشرية

جدول (٣): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير إعداد استراتيجية الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
---	---------	-----------------	-------------------	----------------	-----------------	--------	---------------	---------

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
١	قامت الشركة بأعداد نظام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	٣.٤٦	١.٠٤	٦٩.١%	متوسطة	٥٨.١٨	٠.٠٠٠	٤
٢	قامت الإدارة العليا بالاستعانة ببعض الاستشاريين المختصين عند وضع استراتيجيات الموارد البشرية الخاصة بها.	٣.٣٣	١.٠٦	٦٦.٦%	متوسطة	٥٥.٤٣	٠.٠٠٠	٦
٣	قامت الشركة بوضع ميزانيات خاصة بكافة أوجه النشاط المتعلقة بالموارد البشرية	٣.٤٤	٠.٩٨٣	٦٨.٨%	متوسطة	٦١.٧٥	٠.٠٠٠	٥
٤	قامت الشركة بوضع السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالشركة	٣.٥٦	٠.٩٦٥	٧١.٢%	مرتفعة	٦٤.٩٨	٠.٠٠٠	٣
٥	قامت الشركة بعمل هيكلة لكافة الوظائف المطلوبة قبل التعيين لها	٣.٥٩	١.٠٦	٧١.٨%	مرتفعة	٥٩.٤٨	٠.٠٠٠	٢
٦	قامت الشركة بوضع الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية بالشركة	٣.٦٠	٠.٩٦٥	٧٢.٠%	مرتفعة	٦٥.٨٥	٠.٠٠٠	١
	جميع الفقرات	3.50	1.01	70%	مرتفعة	60.94	0.000	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

يتضح من الجدول ما يلي:

١/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير إعداد استراتيجية الموارد البشرية أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأكبر من الوزن النسبي (٦٠%). كما نجد مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (٠.٠٥) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على إعداد استراتيجية الموارد البشرية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣.٥٠) وانحراف معياري (١.٠١) وأهمية نسبية (٧٠%).

٢/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع فقرات محور متغير إعداد استراتيجية الموارد البشرية وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع الفقرات (٦٠.٩٤) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على مجتمع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة فإن المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس إعداد استراتيجيات الموارد البشرية تدل على أن مستوى الاستجابة على جميع الفقرات استجابة مرتفعة، كما يدل اختبار دلالة الفروق (T) إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على متغير (إعداد استراتيجيات الموارد البشرية).

٤. تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية

جدول (٤): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
١	تم تحديد الفجوة الخاصة بالوظائف في الشركة قبل اختيار موظفين جدد	٣.٧٧	٠.٩٨٤	٧٥.٤%	مرتفعة	٦٧.٥٣	٠.٠٠٠	٢.٠
٢	قامت الشركة بطرح الوظائف المطلوبة في الوسائل الإعلامية المختلفة بشفافية.	٣.٤٨	١.٠٧	٦٩.٦%	متوسطة	٥٦.٨٢	٠.٠٠٠	١٣.٠
٣	تم الاختيار والتعيين في الشركة وفق المؤهلات المطلوبة لكافة الوظائف	٣.٨٢	١.٠٣	٧٦.٤%	مرتفعة	٦٤.٩٢	٠.٠٠٠	١.٠
٤	قامت الشركة بتحديد وصف وظيفي لكافة الوظائف بشؤون العاملين بالشركة	٣.٧٥	١.٠١	٧٥.٠%	مرتفعة	٦٥.٣٣	٠.٠٠٠	٣.٠
٥	حددت الشركة عدد الموظفين في كل وظيفة لها وفق عبء العمل	٣.٦٣	١.٠٢	٧٢.٦%	مرتفعة	٦٢.٤١	٠.٠٠٠	٥
٦	وضعت الشركة خطة سنوية للأداء الوظيفي لكافة الموظفين	٣.٦٣	١.٠٦	٧٢.٦%	مرتفعة	٥٩.٩١	٠.٠٠٠	٥.٥
٧	اتبعت الشركة نظام للتدرج الوظيفي للموظفين وفق الجدارة	٣.٣٥	١.١٣	٦٧.٠%	متوسطة	٥١.٩٥	٠.٠٠٠	١٥.٠
٨	قامت الشركة بتوزيع الخطط لكافة الإدارات والأقسام لتنفيذها	٣.٦٣	١.٠١	٧٢.٦%	مرتفعة	٦٢.٩١	٠.٠٠٠	٦
٩	قامت الشركة بتحديد معايير قياس أداء العاملين	٣.٦٠	١.٠٣	٧٢.٠%	مرتفعة	٦١.٦٣	٠.٠٠٠	٨.٥
١٠	تم ربط تعيين الموظفين بالأهداف الموضوعية بالشركة	٣.٦٣	٠.٩٧٥	٧٢.٦%	مرتفعة	٦٥.٥٥	٠.٠٠٠	٧٥
١١	قامت الشركة بكتابة موجبات واضحة للعمل بها لكافة الموظفين	٣.٦٠	١.٠١١	٧٢.٠%	مرتفعة	٦٢.٧٩	٠.٠٠٠	٨.٥
١٢	قامت الشركة باستقطاب الكفاءات الإدارية للعمل بها	٣.٥٣	١.٠٦٢	٧٠.٦%	مرتفعة	٥٨.٦٢	٠.٠٠٠	١١.٠
١٣	قامت الشركة بوضع أهداف استراتيجية لعملية التدريب	٣.٥٨	١.٠١	٧١.٦%	مرتفعة	٦٢.٢٦	٠.٠٠٠	١٠.٠

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
١٤	وضعت الشركة أسس واضحة المعالم للترقية	٣.١٦	١.١١	٦٣.٢%	متوسطة	٤٩.٩٣	٠.٠٠٠	١٦.٠
١٥	تم تحديد احتياجات التدريب بالشركة بشكل واضح وقابل للقياس	٣.٤٠	١.٠٥	٦٨.٠%	متوسطة	٥٦.٩٠	٠.٠٠٠	١٤.٠
١٦	شملت برامج التدريب الداخلي في الشركة كافة المستويات الوظيفية.	٣.٤٩	١.٠٥	٦٩.٨%	متوسطة	٥٨.٢٨	٠.٠٠٠	١٢.٠
١٧	قامت الشركة بتنفيذ فرص للتدريب الخارجي لكافة الموظفين	٢.٨٤	١.١٩	٥٦.٨%	متوسطة	٤١.٧٦	٠.٠٠٠	١٨.٠
١٨	تم تقييم برامج التدريب لكافة الموظفين بالشركة	٣.١٠	١.١٠	٦٢.٠%	متوسطة	٤٩.٦١	٠.٠٠٠	١٧.٠
	جميع الفقرات	3.51	1.05	70.2%	مرتفعة	58.83	0.000	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

يتضح من الجدول ما يلي:

١/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأكبر من الوزن النسبي (٦٠%) ماعدا الفقرة رقم (١٧) حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي للدراسة. كما نجد مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (٠.٠٥) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣.٥١) وانحراف معياري (١.٠٥) وأهمية نسبية (٧٠.٢) %.

٢/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع فقرات محور متغير وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (٥٨.٨٣) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية بمجتمع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة فإن المتوسط العام لجميع الفقرات التي تقيس تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية تدل على أن مستوى الاستجابة على جميع الفقرات متوسطة، كما يدل اختبار دلالة الفروق (T) إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على متغير (تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية).

٥. المتابعة والتقييم

جدول (٥): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير المتابعة والتقييم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب ب
١	تم متابعة تنفيذ الخطة شهرياً بواسطة الإدارة العليا	٣.٥٣	١.٠٣	٧٠.٦%	مرتفعة	٦٢.٠٣	٠.٠٠٠	٦.٠
٢	قامت الشركة بوضع معايير واضحة لقياس الأداء لكل الموظفين	٣.٦٢	٠.٩٣٥	٧٢.٣%	مرتفعة	٦٨.٣١	٠.٠٠٠	٣.٠
٣	تقوم الشركة بتطبيق معايير تقييم الأداء على كافة الموظفين	٣.٥٠	١.٠٣	٧٠.٠%	مرتفعة	٥٩.٤٢	٠.٠٠٠	٧.٠
٤	تم القياس الفعلي لأداء الموظفين باستخدام مقاييس التقييم الملائمة	٣.٣٩	١.٠٧٣	٦٧.٨%	متوسطة	٥٥.٧٠	٠.٠٠٠	٨.٥
٥	اهتمت الشركة بضبط الحضور والانصراف لكافة الموظفين	٤.٠١	٠.٩٨١	٨٠.١%	مرتفعة جداً	٧٢.٠٧	٠.٠٠٠	١.٠
٦	استفادت الشركة من نتائج التقييم السابقة في وضع خططها المستقبلية	٣.٣٩	١.٠٦	٦٧.٨%	متوسطة	٥٦.٣٠	٠.٠٠٠	٨.٥
٧	قامت الشركة بترقية الموظفين وفق المعايير والضوابط.	٣.٣٤	١.١١	٦٦.٨%	متوسطة	٥٢.٨٥	٠.٠٠٠	١٠.٠
٨	تم شغل الوظائف العليا في الشركة وفق الجدارة	٣.٥٤	١.١٠	٧٠.٨%	مرتفعة	٥٦.٤٢	٠.٠٠٠	٥.٠
٩	اهتمت الشركة بوضع نظام عادل للحوافز والأجور	٣.٢٥	١.٢٣	٦٥.٠%	متوسطة	٤٦.٥٢	٠.٠٠٠	١٣.٠
١٠	تم ربط أداء الموظفين في الشركة بالاستحقاقات الشهرية	٣.٣٢	١.١٥	٦٦.٣%	متوسطة	٥٠.٨٠	٠.٠٠٠	١٢.٠
١١	قامت الشركة بالتحفيز المعنوي لمن يستحقه من الموظفين	٣.٣٣	١.٢٢	٦٦.٦%	متوسطة	٤٧.٨٥	٠.٠٠٠	١١.٠
١٢	قامت الشركة بتقييم ساعات العمل الإضافية للموظفين	٣.٦٠	١.١٠	٧٢.٠%	مرتفعة	٥٧.٦٥	٠.٠٠٠	٤.٠
١٣	قامت الشركة بتقييم أثر نظام التحفيز على أداء الموظفين	٣.١٦	١.٢٢	٦٣.٢%	متوسطة	٤٥.٤٢	٠.٠٠٠	١٤.٠
١٤	قامت الشركة بتطبيق لائحة الجزاءات على الموظفين	٣.٦٨	١.٠٣	٧٣.٦%	مرتفعة	٦٢.٧٦	٠.٠٠٠	٢.٠
	جميع الفقرات	3.48	1.09	69.5	متوسطة	51.63	0.000	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

يتضح من الجدول ما يلي:

١/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير المتابعة والتقييم أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأكبر من الوزن النسبي (٦٠%). كما نجد مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (٠.٠٥) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على المتابعة والتقييم في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣.٤٨) وانحراف معياري (١.٠٩) وأهمية نسبية (٦٩.٥) %.

٢/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع فقرات محور متغير تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع الفقرات (٥١.٦٣) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة متوسطة على تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية بمجتمع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة فإن المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس المتابعة والتقييم تدل على أن مستوى الاستجابة على جميع الفقرات استجابة متوسطة، كما يدل اختبار دلالة الفروق (T) إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح الموافقين بمستوى استجابة متوسطة على متغير (المتابعة والتقييم).

فيما يلي ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لجميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي
جدول (٦): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور ابعاد التخطيط الاستراتيجي

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
١	قناعة الإدارة بتحديد الرؤية والرسالة والاهداف	٣.٨٩	٠.٩٧٥	٧٧.٧%	مرتفعة	٧٠.٢١	٠.٠٠٠	١
٢	التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية	٣.٦٨	٠.٩٥٢	٧٣.٦%	مرتفعة	٦٨.٨١	٠.٠٠٣	٢
٣	إعداد استراتيجية الموارد البشرية	٣.٥٠	١.٠١	٧٠%	مرتفعة	٦٠.٤٤	٠.٠٠٠	٤
٤	تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية	٣.٥١	١.٠٥	٧٠.٢%	مرتفعة	٥٨.٨٣	٠.٠٠٠	٣
٥	المتابعة والتقييم	٣.٤٨	١.٠٩	٦٩.٥%	مرتفعة	٥١.٦٣	٠.٠٠٠	٥
	جميع المجالات	3.61	1.02	72.2%	مرتفعة	61.98	0.000	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

يتضح من الجدول ما يلي:

١/ المتوسط الحسابي لجميع متغيرات التخطيط الاستراتيجي أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأكبر من الوزن النسبي (٦٠%) كما نجد أن ومستوى الدلالة لجميع المتغيرات أقل من (٠.٠٥) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى التخطيط الاستراتيجي في المجتمع موضع الدراسة في جميع المتغيرات بدرجة استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣.٦١) وبانحراف معياري (١.٠٢) وأهمية نسبية (٧٢.٢) %.

٢/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع المتغيرات (٦١.٩٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على ابعاد التخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة فإن المتوسط العام لجميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي في المجتمع موضع الدراسة تدل على ارتفاع مستوى الاستجابة على جميع المجالات حيث بلغ المتوسط العام لجميع المتغيرات (٣.٦١) وبأهمية نسبية بلغت (٧٢.٢) %، كما يدل اختبار دلالة الفروق (T) إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على ابعاد التخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة.

ثانياً التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات دعم الإدارة العليا

جدول (٧): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات دعم الإدارة العليا

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
١	قامت الإدارة العليا بتزويد موظفي الشركة بإجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣.٤٣	١.٠٨	٦٨.٦%	متوسطة	٥٥.٧٥	٠.٠٠٠	٥
٢	قامت الإدارة العليا بتبني المقترحات الإدارية الجيدة للموظفين	٣.٤٦	١.٠١	٦٩.١%	متوسطة	٥٩.٧٨	٠.٠٠٠	٤
٣	قامت الإدارة العليا بتحفيز الموظفين على الأداء الجيد	٣.٥١	١.٠٧	٧٠.١%	مرتفعة	٥٧.٣٤	٠.٠٠٠	٢
٤	قامت الإدارة العليا بالشركة بتوفير أنظمة حماية ضد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها شاغلي الوظائف	٣.٥٣	١.٠٦	٧٠.٦%	مرتفعة	٥٨.٥٦	٠.٠٠٠	١

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
٥	قامت الإدارة العليا بدعم مقترحات المستفيدين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة	٣.٤٠	١.٠٢	٦٨.٠%	متوسطة	٥٨.٦٨	٠.٠٠٠	٦
٦	قامت الإدارة العليا بدعم البرامج الاجتماعية الخاصة بالموظفين	٣.٥٠	١.٠٦	٧٠.٠%	مرتفعة	٥٧.٧٣	٠.٠٠٠	٣
	جميع الفقرات	3.47	1.05	69.4%	متوسطة	59.97	0.000	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

١/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير دعم الإدارة العليا أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (٣) وأكبر من الوزن النسبي (٦٠%). كما نجد مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (٠.٠٥) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على دعم الإدارة العليا في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣.٤٧) وانحراف معياري (١.٠٥) وأهمية نسبية (٦٩.٤) %.

٢/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع فقرات محور متغير دعم الإدارة العليا وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع الفقرات (٥٩.٩٧) % بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين بمستوى استجابة متوسطة على دعم الإدارة العليا بمجتمع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة فإن المتوسط العام لجميع الفقرات التي تقيس دعم الإدارة العليا تدل على أن مستوى الاستجابة على جميع الفقرات متوسطة، كما يدل اختبار دلالة الفروق (T) إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح الموافقين بمستوى استجابة متوسطة على متغير (دعم الإدارة العليا).

اختبار فرضيات الدراسة:

ولإثبات الفروض استخدم الباحث تحليل الانحدار لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل ابعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمتغير التابع ويمثله دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة . وفيما يلي نتائج تقدير الانحدار

جدول (٨) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ودعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معاملات الانحدار (B)	ابعاد التخطيط الاستراتيجي
0.842	0.386	0.018	١/ قناعة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف)
0.016	2.833	0.137	٢/ التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية
0.020	2.335	0.142	٣/ إعداد استراتيجية الموارد البشرية.
0.017	2.409	0.192	٤/ تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية.
0.000	8.199	0.528	٥/ المتابعة والتقييم للموارد البشرية
		0.84	معامل الارتباط (R)
		٠.٧٠	معامل التحديد (R2)
		١٣٨.٦٩	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

يتضح من الجدول ما يلي:

١/ هنالك ارتباط طردي قوى بين التخطيط الاستراتيجي ودعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤)

٢/ تشير معاملات الانحدار أن إبعاد التخطيط الاستراتيجي على علاقة موجبة مع دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وذلك على النحو التالي:

* معامل انحدار متغير قناعة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) بلغت قيمته (٠.٠١٨) وهذا يعني أن قناعة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) تؤثر طردياً على دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (١) % في قناعة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) يعمل إحداث تغير في دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة قدره (٠.٠٢) %.

* معامل انحدار متغير التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية بلغت قيمته (٠.١٣٧) وهذا يعني أن التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية يؤثر طردياً على دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي

فأن تغير قدره (١) % في التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية يعمل إحداث تغير في دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة قدره (٠.١٤) %.

* معامل انحدار متغير إعداد استراتيجية الموارد البشرية بلغت قيمته (٠.١٤٢) وهذا يعنى أن إعداد استراتيجية الموارد البشرية يؤثر طردياً على دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (١) % في إعداد استراتيجية الموارد البشرية يعمل إحداث تغير في دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة قدره (٠.١٤) %.

* معامل انحدار متغير تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية بلغت قيمته (٠.١٩٢) وهذا يعنى أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية يؤثر طردياً على دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (١) % في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية يعمل إحداث تغير في دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة قدره (٠.١٩) %.

* معامل انحدار متغير المتابعة والتقييم للموارد البشرية يؤثر طردياً على دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (١) % في المتابعة والتقييم للموارد البشرية يعمل إحداث تغير في دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة قدره (٠.٥٢) %.

٣. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٢٨/٤) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة ابعاد (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة) حيث بلغ معامل التحديد (٠.٧٠). وهذه النتيجة تدل على أن متغير (التخطيط الاستراتيجي) يؤثر على (دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة) بنسبة (٧٠) % بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (٣٠) % وهذه دلالة على أن جودة توفيق العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ودعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

٤. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من ابعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية، إعداد استراتيجية الموارد البشرية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية، المتابعة والتقييم للموارد البشرية) و دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لجميع معاملات الانحدار للعلاقة بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي و دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) كما بلغت قيمة (F) (١٣٨.٦٩) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي

لاستراتيجية الموارد البشرية، إعداد استراتيجية الموارد البشرية، / تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية، المتابعة والتقييم للموارد البشرية) دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمجتمع الدراسة بينما اوضحت نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي (قناعة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف)) ودعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

ومما تقدم نستنتج قبول فرضية الدراسة الأولى والتي نصت: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية) لكل من (التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية، إعداد استراتيجية الموارد البشرية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية، المتابعة والتقييم للموارد البشرية) بينما يتم رفضها للمتغيرات (قناعة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف)).
وفيما يلي ملخص للفرضية الرئيسية:

جدول (٩) ملخص لنتائج فرضية الدراسة

نتيجة	الفروض الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى
رفض	١/ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقناعة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) على دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.
قبول	٢/ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.
قبول	٣/ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعداد استراتيجية الموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.
قبول	٤/ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.
قبول	٥/ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩

ثالثاً النتائج والتوصيات:

النتائج

- ١) هنالك ارتباط قوى بين التخطيط الاستراتيجي ودعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بمجتمع الدراسة.
- ٢) تشير معاملات الانحدار أن إبعاد التخطيط الاستراتيجي على علاقة موجبة مع دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة
- ٣) التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية يؤثر على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المجتمع موضع الدراسة
- ٤) إعداد استراتيجية الموارد البشرية يؤثر على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المجتمع موضع الدراسة
- ٥) تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية يؤثر على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المجتمع موضع الدراسة
- ٦) المتابعة والتقييم للموارد البشرية يؤثر على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المجتمع موضع الدراسة
- ٧) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من إبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية، إعداد استراتيجية الموارد البشرية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية، المتابعة والتقييم للموارد البشرية) ودعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

التوصيات:

١. الاهتمام بإعداد نظام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتخصيص موازنات خاصة لكافة أوجه النشاط المتعلقة به.
٢. يجب تشمل برامج التدريب وتنمية القدرات في قطاع الصناعات الدوائية كافة الموظفين سواء كان تدريب داخلي أو خارجي وذلك لتنمية مهارات كافة العاملين
٣. وضع نظام لقياس أداء العاملين وربطه بالاستحقاقات الشهرية التي ينالها الموظفين، والاستفادة من نتائج التقييم عند وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
٤. الاستعانة بالخبراء والاستشاريين المختصين عند القيام بوضع الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية.
٥. تزويد كافة الموظفين بإجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٦. تبني المقترحات الإدارية والفنية الجيدة المقدمة بواسطة الموظفين والمستفيدين وتحفيزهم عليها بواسطة الإدارة التحفيز المناسب

الكتب والمراجع:

¹James,A.F Stoner Charles Wankel. Management, 3ed edition, P.114.

^٢ (ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة بنها، ٢٠١١م.

^٣ (منال خلف الله جبارة الله حمد، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سودا بت، رسالة دكتوراه، كلية إدارة الاعمال، جامعة الرباط الوطني، ٢٠١٥م.

^٤ (فاطمة علي أبراهيم الحاج، أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الخدمات التأمينية في الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، جامعة امدرمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، إدارة اعمال، ٢٠١٧م.

James,A.F Stoner & Charles Wankel . Management ,3ed edition ,P.114.

^٦ محمد الناجي الجعفري، اساسيات ادارة الاعمال، بدون ناشر، الخرطوم، ٢٠١٥ م ، ص ص ١٠٣- ١٠٤ .

^٧ (عبد الحميد المغربي، رمضان غريبة، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوان، المكتبة العصرية: المنصورة، ٢٠٠٦م، ص ٦٩

^٨ (جمال الدين محمد المرسى، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية منظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: مصر، ٢٠٠٦، ص ٨٧

^٩ محمد الناجي الجعفري، بحوث و دراسات في ادارة الاعمال، بدون ناشر، الخرطوم، ٢٠١٥ م، ص ٥٤.

^{١٠} المرجع السابق، ص ص ٥٤-٥٥.

^{١١} نفس المرجع، ص ٥٤.

^{١٢} نفس المرجع، ص ٥٠.

^{١٣} ديفد هنجر وهللين، الادارة، الاستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي وآخرون، الادارة العامة للبحوث، الرياض، ١٩٨٥م ص ٣٦.

^{١٤} (المرجع السابق، ص ٣٦.

^{١٥} (صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلي، التخطيط في الموارد البشرية، اليازوري للنشر والتوزيع، نجران: ٢٠١٢م، ص ٤

- ١٦ (جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريح للنشر، الطبعة الثالثة: القاهرة، ٢٠١٢م، ص ٢٤
- ١٧ (باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع في الشرق الأوسط، الناشر الأجنبي كوجان بيدج: القاهرة، الطبعة العربية الثانية، ٢٠٠٦م، ص ٢٣
- ١٨ (صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٤١
- ١٩ (خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية: عمان ٢٠٠٥م، ص ٦٣
- ٢٠ (مصطفى نجيب الشاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للتوزيع: عمان، الإصدار الثاني، ١٩٩٨، ص ١٣١ .
- ٢١ (باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢٧.
- ٢٢ (خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، أستاذ إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م، ص ٧٤
- ٢٣ (على أحمد على، السر النقر، نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، (الخرطوم: جامعة الرباط، أبريل ٢٠٠٢م)، ص (٢١)
- ٢٤ (الخطة الوطنية لتطوير الصناعة الدوائية، غرفة الصناعات الدوائية، سبتمبر ٢٠١٥م
- ٢٥ (الخطة الوطنية لتطوير الصناعة الدوائية، المرجع السابق

