

# أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان 2014-2019م

عامر عبادي فقير محمد

جامعة النيلين

مجلة كلية الدراسات العليا

الرقم الدولي الموحد: 1858-6228

المجلد: 15 ، 2020م

العدد: 03



كلية الدراسات العليا  
جامعة النيلين

## أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان 2014-2019م

عامر عبادي فقير محمد

الصندوق القومي للتأمين الصحي-الرئاسة الخرطوم شارع البلدية

E-mail [Aamir.abady1980@gmail.com](mailto:Aamir.abady1980@gmail.com)

### المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الصناعات الدوائية في السودان وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم تحقيق قطاع الصناعات الدوائية بالسودان لإدارة الجودة الشاملة وذلك لعدم مشاركة العاملين مع الإدارة العليا، لمشاكل تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بقطاع الصناعات الدوائية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة ومن ثم القيام بالتحليل الاحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية. وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية: (1) وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية، التقييم والمتابعة لاستراتيجية الموارد البشرية) ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية، (2) عدم وجود علاقة إيجابية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

(1) ضرورة اهتمام قطاع الصناعات الدوائية بالسودان بعملية التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية) لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال الآتي:

أ- تحليل النظم الاقتصادية (التضخم-معدلات البطالة-ارتفاع سعر الدولار-الخ)

ب- تحليل النظم السياسية وأثرها على مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

ج- معالجة نقاط الضعف التي تصاحب عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

(2) الاهتمام بوضع استراتيجيات خاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية لضمان مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة بقطاع الصناعات الدوائية من خلال:

أ- وضع ميزانيات خاصة بكافة أوجه النشاط المتعلقة بالموارد البشرية

ب- الاستعانة ببعض الاستشاريين المختصين للمساهمة في وضع وتعزيز استراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية

**الكلمات المفتاحية:** الخطة الاستراتيجية-الرؤية الاستراتيجية-تحليل البيئي.

### مقدمة

يحظى تخطيط الموارد البشرية باهتمام المجتمع لأنها الأداة الرئيسية للإنتاج وتقديم الخدمات في المجتمع، ولذا فإن الدولة عادة ما تهتم بتخطيط الموارد البشرية من أجل تحديد أنواع الأفراد اللازمين لأداء الأعمال ولتحديد الإعداد اللازمة من الأفراد لكل عمل معين. 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 الأعمال المختلفة.

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية اختيار الأهداف التنظيمية وتحديد السياسات والبرامج اللازمة لإنجاز أغراض محددة، تؤدي إلى تحقيق الأهداف

وبناء الطرق الضرورية، للتأكد من أن السياسات والبرامج الاستراتيجية قد

نفذت (1)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بقطاع الصناعات الدوائية في السودان من صور التنظيمات الحديثة الذي يسعى دائماً إلى التحديث والتطور والتغيير 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 إلى وجود كثير من الفرص التي يمكن اغتنامها، إلا أن البيئة الداخلية لهذه الشركات تعاني أيضاً من وجود

4. الوقوف على كيفية إعداد الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وكيفية تنفيذها بقطاع الصناعات الدوائية بالسودان.

5. معرفة الكيفية التي تتم بها عمليتي المتابعة والتقييم لأداء الموارد البشرية بالقطاع.

6. التعرف على التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بقطاع الصناعات الدوائية في السودان.

7. التوصية بمعالجة جوانب القصور في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بقطاع الصناعات الدوائية بالسودان.

### حدود الدراسة

1. حدود زمنية: يغطي هذا البحث الفترة الزمنية من 2014-2019م

2. حدود بشرية: العاملون بشركات القطاع الخاص للصناعات الدوائية بالسودان عدا العمال.

3. حدود مكانية: شركات القطاع الخاص للصناعات الدوائية.

### فرضية الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية. وتتفرع منها الفروض التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية (قناعة الإدارة بتحديد الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية) للموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد استراتيجية الموارد البشرية ومشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

نقاط ضعف كثيرة في مقابل نقاط القوة التي تتمتع بها. حيث لم يحقق قطاع الصناعات الدوائية بالسودان إدارة الجودة الشاملة لعدم مشاركة العاملين مع الإدارة العليا لتحقيقها وذلك لمشاكل تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بقطاع الصناعات الدوائية.

وتسعى هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في السودان. ويمكن أن يتفرع عن السبب الرئيسي الأسئلة التالية:

1- هل يقوم قطاع الصناعات الدوائية بالسودان بصياغة خطط استراتيجية للموارد البشرية بمشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

2- الي أي مدى يتم وضع تنفيذ خطط استراتيجية للموارد البشرية تضمن مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الصناعات الدوائية بالسودان.

3- هل يتم تقييم وتقويم الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية وفق مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الصناعات الدوائية بالسودان.

### أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للبحث في أهمية مجال التخطيط الاستراتيجي كمجال للبحث، وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفها الموارد الأهم الذي تقوم عليه العملية الإدارية. ويؤمل أن تمثل هذه الدراسة اضافته الي العلم وأن يستفيد منها الباحثون في مجال الإدارة وفي الصناعات الدوائية.

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

### أهداف الدراسة

1. التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الصناعات الدوائية بالسودان

2. الوقوف على مدى قناعة الإدارة العليا بقطاع الصناعات الدوائية بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف)

3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على جوانب القصور في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بقطاع الصناعات الدوائية بالسودان.

وتحديد نقاط القوة والضعف (Swot analysis) وتوظيف نقاط القوة للشركة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها وذلك بتقديم منتج أو منتجات بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير".

## 2- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في الشركة للتغلب على المشاكل التي تواجههم وكذلك المشاكل التي تواجه شركاتهم. وتكمن أهمية التخطيط في أنه رسم طريق المستقبل القريب منه والبعيد وهو ضرورة حيوية للوصول إلى الأهداف المنشودة، ويمكن تلخيص أهمية التخطيط للموارد البشرية فيما يلي (6):

1- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في الشركة.

2- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق إنتاج أكثر بتكاليف أقل.

3- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباطات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع

4- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

5- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، وذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار حيث تظهر أهمية التخطيط في أنه يربط بين كل نشاطات الموارد البشرية.

5- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية

6- يساعد تحليل قوِي العمل المتاحة على معرفة أسباب ترك الخدمة أو البقاء فيها ومدي رضائهم عن العمل.

7- يساعد على توسيع قاعدة البيانات والمعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهمية في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية.

8- يساعد على اظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية، وبالتالي في تحديد نوعية برامج التطوير والتدريب المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

## أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يخدم نشاط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والشركة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يمكن تحقيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى صعيد الشركة تحقق الموازنة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد

وقد قسمت الورقة الى ثلاثة أقسام، يتناول القسم الأول تعريف متغيرات الدراسة، بينما يتناول القسم الثاني الدراسة الميدانية للبحث، والقسم الثالث يتناول النتائج والتوصيات.

## تعريف متغيرات البحث

اولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

### 1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تُعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف الشركة (2).

كما يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها عملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ الشركة أهدافها الأساسية (3). كذلك يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف الشركة. ويشير هذا التعريف إلى أن الإدارة الاستراتيجية تنطوي على مهام رئيسية هي (4):

1. دراسة وتقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوِي ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بينتها التنافسية، وتحديد ما بها من فرص وقيود وتهديدات

2. بناء وتنمية صورة إيجابية متميزة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية وصياغة مهمة أو رسالة المنظمة والتي تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها

3. تحديد الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية وتحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة

4. تقييم البدائل الاستراتيجية أمام المنظمة من خلال إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية وتحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية

5. تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا، والحوافز، وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه (5) "عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف الشركة حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات وصنع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للشركة والهدف ببساطة هو اكتشاف الفرص والتحديات

وتحقيق الاستراتيجية الفعالة وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها (المسار المستقبلي للشركة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوق الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (10).

ولصيغة 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:

1. تحديد مجال النشاط الحالي للشركة
2. تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي
3. توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف المعنية.

## ii. الرسالة Mission :

تمثل الرسالة Mission عنصراً هاماً واساسياً ترتكز عليه الشركة في تحديد رؤيتها وغايتها، وتعرف الرسالة بأنها (الإطار المميز للشركة عن غيرها من الشركات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها واسواقها والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود الشركة وهويتها ونوعية عملياتها واشكال ممارساتها، ولا بد ان تسأل الشركة نفسها:

1. ما هو عملها او نشاطها؟ what is our business?
2. ما هو الشيء الذي يميزها عن غيرها من الشركات؟
3. ما هو سبب تفردنا؟

كما تعرف الرسالة أيضاً على أنها (11) "الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المتشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات الشركة من منظور المنهج أو السوق، وهناك من عرف الرسالة على أنها تمثل هدفاً عاماً مطلقاً للشركة لا تتقيد بمدي زمني محدد، وفي ضوء هذه الرسالة تشتق الأهداف طويلة الاجل.

## iii. وضع الأهداف Objectives:

ويمكن تعريف الأهداف بأنها (12) الرغبة او النتائج التي تسعى الشركة الي تحقيقها، لترجمة مهام الشركة ورسالتها الي واقع عملي، وتصنف الأهداف حسب المستوي التنظيمي الي:

1. الأهداف العامة goals وهي: امتداد لرسالة الشركة، حيث ترجمها الي أهداف عامة طويلة الاجل (أهداف استراتيجية) وتتعلق بالإدارة العليا
2. الأهداف المحددة Smart Objective وهي: تعني بتعميم وتنفيذ استراتيجيات وظيفية (على مستوى وظائف الشركة) خاصة بكل هدف، ذات جودة تؤدي الي بلوغه حيث تكون محددة بزمان وواقعية ويمكن تحقيقها وقياسها وهي تتعلق بالإدارة الوسطي

البشرية، أما على صعيد المجتمع فإنه يحقق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية وفي الشركات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية (7).

كما يهدف تخطيط الموارد البشرية في الشركات للإجابة على الأسئلة التالية (8):

1. ما هو كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة للعمل؟
2. كيف يمكن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة للعمل؟
3. متى يجب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة للعمل؟
4. اين تستخدم هذه الموارد البشرية المطلوبة؟

وينبغي الحصول على الموارد البشرية اللازمة من حيث النوع والعدد المناسب من الموظفين لأداء الاعمال في الوقت والمكان المناسب، ومساعدة الإدارة للشركة في تحقيق أهدافها وذلك بالحصول على الموارد البشرية وتأكيد التوازن بين العرض والطلب.

كما يجب استخدام معايير وسياسات خطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول الى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل الشركة والاهتمام بمسألة الرضى الوظيفي وإرشاد 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 ونموهم الوظيفي وانتمائهم للشركة.

كذلك يجب إعداد موازنات 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.

## 2. مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تزايدت أهمية التخطيط بشكل عام في العصر الحديث وبالتالي زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر خلال هذا العصر نظراً لوجود كثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً واقليمياً وعالمياً، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الاستراتيجية، وتمر عملية التخطيط الاستراتيجي بالمراحل الآتية:

### أ- صياغة الاستراتيجية (تحديد الرؤية والرسالة والاهداف):

#### i. الرؤية الاستراتيجية:

تعد عملية إعداد الرؤية المستقبلية للشركة بمثابة المرحلة الاولى 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 فان المنشأة تفتقد القدرة على التركيز والتوجه لأنشطتها (9). ويعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء

1. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للشركة.
2. إيضاح موقف الشركة بالنسبة لغيرها من الشركات في مجال الصناعة.
3. بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفادها ببعض نقاط القوة الحالية
4. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
5. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص المتاحة والتهديدات) وذلك لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

#### ت- أعداد استراتيجية الموارد البشرية:

يعرف معهد التطوير وشؤون الأفراد the Institute of Personnel and Development: تخطيط الموارد البشرية كما يلي: (16) "هي العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية للشركة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للشركة، وتعتبر هذه العملية جزءاً مكماً للإجراءات التخطيطية والموازنة المشتركة وذلك لان التكاليف والتقديرية الخاصة بالموارد تؤثر في الخطط المشتركة طويلة الاجل وتتأثر بها".

تخطيط الموارد البشرية (حسب رأي أسماعيل: 1986) هو " استراتيجية شاملة للشركة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والاعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في الشركة وتوفيرها في الوقت والزمان المناسبين لكي يساعد على إبقاء وتطور الشركة وتحقيق أهدافها (17).

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 (18).

عليه يكون الهدف من تخطيط الموارد البشرية ما يلي (19)

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

ومن بين هيك هذه الاستراتيجيات تقع استراتيجية الموارد البشرية وتشمل بدائل فرعية في مجالات تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، وتصميم الأداء، والحفز، وإعادة هيكلة العمالة، وتسهم في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية طويلة المدى (13).

#### ب- التحليل الاستراتيجي للمنظمة:

التحليل الاستراتيجي (البيئي) يقصد به جمع وتحليل وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية او سياسية او منافسون ذو علاقة لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها والتحقق منها. وكذلك التعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها (هيكل تنظيمي/ موارد) لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف الشركة والقضايا المرتبطة بها بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف، فالتحليل البيئي يتضمن:

##### i. تحليل البيئة الخارجية المحيطة:

تعرف البيئة الخارجية للشركة بأنها كل الأطراف والعناصر والأشياء التي تكون خارج أسوار الشركة، أي أنها كل ما يخرج عن نطاق بيئتها الداخلية. بمعنى أن البيئة الخارجية للشركة هي الإطار العام الذي تتحرك فيه الشركة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء، ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، والمنافسين، وجماعات التأثير أو الضغط المتواجدة، والنقابات، وكل من له علاقة بالبيئة العامة أو الخاصة أو البيئة التشغيلية وبيئة النشاط والبيئة العامة (14)، وتنقسم البيئة الخارجية إلى نوعين:

1. البيئة العامة: تشمل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كافة المنظمات وليس على بعضها، أي لا يقتصر تأثيرها على منظمات دون الأخرى، كما أنه يصعب الي حد بعيد السيطرة عليها وتشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والسياسية والدولية.

2. بيئة النشاط: هي البيئة التي تمارس تأثيراً متفاوتاً على المنظمات وتؤثر في بعض المنظمات ولا تؤثر على البعض الآخر، وهي تعد أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل اهداف الشركة ويصعب السيطرة عليها الا أنه يمكن التأثير فيها.

##### ii. تحليل البيئة الداخلية:

يعرف بأنه كل القوي التي تعمل داخل الشركة نفسها وتشمل الهيكل التنظيمي وثقافة الشركة ومواردها (الإنتاج-التسويق-المالية-البحث والتطوير-الموارد البشرية-نظم المعلومات)

يقصد بتحليل البيئة الداخلية الفاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف، وتهتم الشركات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها، وتكمن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية في الاتي (15):

1. درجة التناسق الداخلي بين السياسات والاستراتيجيات والإمكانات
2. درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالمنشأة وفق وجهين:
  - أ- **وجه ثابت:** يحكم التأثير المطلوب للسياسات باعتبار الظروف المحيطة كما هي موجودة الآن فعلاً.
  - ب- **وجه متغير:** ويحكم به مدي التأثير المطلوب للسياسات بالنظر إلى الظروف المحيطة للتغيير.
3. مدي مناسبتها للموارد المتاحة التي تمتلكها الشركة.
4. درجة المخاطر التي تتضمنها الاستراتيجية هل هي درجة مقبولة للمنشأة أم غير مقبولة.
5. الأفق الزمني المناسب الذي تمتد عليه الاستراتيجية ويحكم عليها بموجب الزمن المحدد
6. القدرة على العمل بها ومدي صلاحيتها وهل هي فعالة وفقاً للمعايير والمؤشرات الكمية المتعارف عليها.

#### ثانياً مشاركة العاملين:

عرفت مشاركة العاملين كونها (سلسلة من الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والتي تسمح للعاملين بمزيد من المسؤولية والمحاسبة عليها من تهيئة المنتج أو تقويم الخدمة)، والاتجاه الحديث في تعريف مشاركة العاملين عبر عنة 2000:5 Poutsma والذي عرفه (بالعملية التي يسمح من خلالها للعاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم وعلى الظروف التي يعملون تحتها وعلى نتائج عملهم)، وتأتي أهمية مشاركة العاملين في أن حصول مشاركة العاملين على قدر كبير من الأهمية على مستوي منظمات الأعمال يمكن تفسيره من خلال الاتي (22):

1. يميل العاملون إلى دعم القرارات التي اشتركوا في صنعها.
2. أن العاملين هم الذين يؤدون أنشطة العمل الفعلية وأن طلب المعلومات منهم واشراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن أن تعطي رؤيا قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين.

#### العلاقة بين مشاركة العاملين وإدارة الجودة الشاملة:

تعد العلاقة بين مشاركة العاملين وإدارة الجودة الشاملة من أكثر العلاقات ترابطاً وجدلاً، واعتبرت جميع أدبيات إدارة الجودة الشاملة مشاركة من الابعاد الأساسية والمميزة لها، ورأى البعض أن إدارة الجودة الشاملة بحد ذاتها هي أسلوب من أساليب مشاركة العاملين، فهي تمثل مدخلاً يشتمل على برنامج رسمي لمشاركة جميع العاملين، إذا أن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو المشاركة في صنع القرارات. وأن فكرة إدارة الجودة الشاملة تنصب على تمكين جميع العاملين وجعلهم مسؤولين شخصياً عن إجراءات العمل فأغلب الشركات العالمية الكبرى اعتمدت برنامج تدريب تدفع بالصلاحيات إلى أسفل الهرم كلما أمكن ذلك، بهدف تقديم خدمة أفضل

2. التأكيد على أن الشركة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية.
3. قدرة الشركة على تلبية المتطلبات المستقبلية لمواردها البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها.
4. ضمان أن الشركة قادرة على إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين.
5. يساعد تخطيط الموارد البشرية على سير عمليات الاختيار والتعيين.
6. يساعد على منع الارتباك 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.
7. 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.

#### ث- المتابعة والتقييم للموارد البشرية:

تأتي عملية المتابعة والتقييم للاستراتيجية في إطار كونها جزءاً مكوناً رئيسياً في عملية الإدارة الاستراتيجية، والمتابعة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الاخطار او التجاوزات او الانحرافات وانما تهدف اساساً إلى التأكيد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وان عملية المتابعة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من وجود التفكير الاستراتيجي والتأكد من وجود الخطة الاستراتيجية حتى التأكد من وجود جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (المرسى، وآخرون، 2002: ص405) وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات وهي (20):

1. **الرقابة على المستوى الاستراتيجي: Strategic Control**  
والتي تهدف إلى احكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للشركة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه

#### 2. الرقابة على المستوى التكتيكي: Tactical Control

وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعه.

#### 3. الرقابة على المستوى التشغيلي: Operational Control

وتهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط القصيرة الأمد.

هذا التصنيف على أهمية عملية الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية بدءاً من الاستراتيجية الكلية للشركة (Strategy Corporate) ومروراً باستراتيجية وحدات الأعمال (Business Strategy) وصولاً إلى الاستراتيجية الوظيفية أو التشغيلية (Functional ويؤكد Strategy)

وتتحدد عملية التقييم للاستراتيجية من خلال العوامل الاتية (21):

يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل، ولابد من تضافر جهود افراد الشركة او المؤسسة للوصول الي إدارة الجودة الشاملة المرجوة.

تشمل مقومات إدارة الجودة الشاملة على الاتي (25):

أ- بناء استراتيجي واضح يتضمن رسالة الشركة وأهدافها الاستراتيجية والسياسات الموجهة للأداء

ب- هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة أنشطة الشركة وتوجهاتها الاستراتيجية.

ج- تصميم للعمليات الرئيسية والمساندة يتبنى مفاهيم إدارة العمليات .

د- هيكل من التقنيات المناسبة تتوافق مع احتياجات الأداء وتوفر للشركة القدرات الإنتاجية الأفضل لتقديم الخدمات للمستفيدين بما يتفق مع رغباتهم ويحقق رضاهم.

هـ- هيكل من الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة والمحفز للأداء الأفضل والذي يتناسب من حيث العدد والتكوين العلمي والخبرات والمهارات مع متطلبات العمليات في الشركة.

و- نظام للأداء والرقابة، يحدد نظام للتخطيط لكل الوظائف في الشركة ويوفر التوجيه والمساندة للعاملين ويتابع إداؤهم ويكشف عن انحرافات الأداء ويتخذ إجراءات تصحيحها

ز- 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.

ح- 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.

#### رابعاً: 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 1961م بإنشاء مصنع الصناعات الكيمائية السودانية والذي كان يحوي خط للمحقوقات، أعقبه مصنع الصناعات الصيدلية في العام 1963م ثم مصنع تابع لشركة نيكولاس البريطانية في العام 1964م، وفي العام 1975م أفتتح مصنع آخر لشركة ونتروب الأمريكية، وفي العام 1982م أسست شركة سيجما تاو-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 26 مصنعاً للأدوية والمستلزمات الطبية ومنها(2) مصنع لإنتاج المحاليل

للمستفيدين والمساعدة على حل مشكلات الجودة بشكل مباشر في اللحظة. والمنطق من ذلك هو أن العاملين هم الأقرب الي المشكلات وأن الفرصة في مواقع العمل متاحة لهم بشكل أفضل لصنع قرارات التحسين لاسيما إذا أمتلك العاملين عملية التحسين تلك. وعندما يعطي للعاملين صوتاً ويكون مشاركون بصورة مباشرة في برامج إدارة الجودة الشاملة وتحديد مشكلات الجودة فأن ذلك سيؤدي الي زيادة مستويات الرضي لديهم وتحسين معنوياتهم وصقل مهارات العمل وتخفيض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الانتاجية.

تتطلب عملية إشراك العاملين أن تكون الادارة متهيئة لان تقتسم بعض القوة والمسؤولية معهم والإصغاء بعناية لوجهة نظرهم وتفعيل مقترحاتهم. وتخضع مشاركة العاملين في برامج إدارة الجودة الشاملة لمدى الفائدة المحققة من هذه المشاركة، فالعاملون بإمكانهم المشاركة أو سحب مشاركتهم إذا لم يقابلوا توقعاتهم مما يعني أن نجاح تجربة مشاركة العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة من بدايتها سيولد لديهم دافعاً لدعم برامجها والاستمرار بها لاحقاً.

أما بخصوص أساليب مشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة فأنها كثيرة ومتنوعة غير أن هناك إقرار وأسع على أن المشاركة في هيكل التحسين المستمر يمثل الوسيلة الرئيسية لمشاركة العاملين، وعلى الرغم من التشابه مع حلقات الجودة الا أن الاختلاف بينهما يقع في الشمولية والتكامل فالتحسين المستمر يشمل كافة مستويات المنظمة ويؤدي على أساس التكامل بين أنشطتها ويكون دور العاملين فيه أكثر أهمية من دورهم في حلقات الجودة، كما أن هناك أساليب أخرى لمشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة كالاتصال المباشر والاستشارة وصناديق الشكاوي والمقترحات<sup>23</sup>.

#### ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة(T.Q.M) 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 وذوقبول عام لدي المفكرين والباحثين، حيث كانت اول محاولة لوضع تعريف لمفهوم الجودة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية) بأنها "الفلسفة الإدارية للشركة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً"<sup>(24)</sup> ويركز هذا التعريف على كل من الكفاءة والفعالية داخل المشروع والذي يحى 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 رضا المستهلك، واستمرارية العاملين في الشركة، واستمرار التحسين والتطوير المستمر في الجودة وهي بذلك تضمن التصميم المتفق للمنتجات المقدمة من الشركة، وتحتل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات الشركة، إذا



العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75%) ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه الي المتابعة المستمرة.

#### ب- منهج الدراسة:

أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات الظاهرة موضوع الدراسة

#### ج- وصف أداة الدراسة:

اتباع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها المقاييس.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
- تم عرض الأداة على المشرف والاخذ بمقترحاته وتعديلاته الاولى.

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

#### د- مقياس الدراسة

تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا بين درجات المقياس (5-1=4) 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.

#### التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور البحث

اولاً التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات ابعاد التخطيط الاستراتيجي:

1/ إعداد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بقطاع الصناعات الدوائية بالسودان:

الوريدية بطاقة تغطي كامل احتياجات البلاد من المحاليل الوريدية، كما توجد ثلاثة (3) مصانع لإنتاج الغازات الطبية تغطي كامل حاجة السوق المحلي، وهناك (4) مصانع لإنتاج القطن الطبي الماص ومصنع للحقن البلاستيكية أحادية الاستعمال. كما توجد 8 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 23-55% من إجمالي طاقتها التصنيعية.

هناك عدد من الشركاء معنيون بأمر الصناعة الدوائية الوطنية<sup>(26)</sup> 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، ومهم 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<sup>(27)</sup>.

#### الدراسة الميدانية

##### 1/ إجراءات الدراسة الميدانية

##### أ- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات العاملة في مجال الصناعات الدوائية في السودان، حيث تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (342) مفردة بنسبة تمثل أكثر من 20% من مجتمع البحث البالغ 1786 مفردة، وتم استرجاع عدد (317) استمارة واستبعاد (7) استمارات غير مكتملة بنسبة استرجاع بلغت (92.6%) ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات

##### أ- قناة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف)

جدول رقم (1): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير قناة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف)

| م | الفقرات                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي% | مستوى الاستجابة | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|--------|---------------|---------|
| 1 | وضعت الشركة رؤية واضحة لها         | 3.99            | 1.01              | 79.8%         | مرتفعة          | 69.04  | 0.000         | 2       |
| 2 | عبرت الرؤية عن تطلعات أطراف الشركة | 3.79            | 0.969             | 75.8%         | مرتفعة          | 68.98  | 0.000         | 5       |
| 3 | وضعت الشركة رسالة خاصة بها         | 4.02            | 0.946             | 80.3%         | مرتفعة جدا      | 74.95  | 0.000         | 1       |

| م | الفقرات                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الاستجابة | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------|---------------|---------|
| 4 | وضحت الرسالة الغرض النهائي للشركة                       | 3.94            | 0.910             | 78.8%          | مرتفعة          | 76.30  | 0.000         | 3       |
| 5 | وضعت الشركة أهداف قابلة للقياس                          | 3.85            | 0.980             | 77.0%          | مرتفعة          | 69.15  | 0.000         | 4       |
| 6 | كافة الموظفين يعلمون بالأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها | 3.72            | 1.04              | 74.4%          | مرتفعة          | 62.84  | 0.000         | 6       |
|   | جميع الفقرات                                            | 3.89            | 0.975             | 77.7%          | مرتفعة          | 70.21  | 0.000         |         |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (1) ما يلي:  
 (70.21) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعالية فأً ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والأهداف) بمجتمع الدراسة.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة نجد أن المتوسط العام لجميع الفقرات التي تقيس قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والأهداف) 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 والأهداف).

1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والأهداف) أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%). كما نجد مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والأهداف) في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع الفقرات متوسطاً عام مقداره (3.89) وبانحراف معياري (0.975) وأهمية نسبية (77.7) %.

2/ وبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات محور متغير قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية والرسالة والأهداف) وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع الفقرات

## ب- التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية:

جدول رقم (2): 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 |
|---|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------|---------------|---------|
| 1 | قامت الشركة بتحديد الأشخاص المستفيدين من منتجاتها            | 4.15            | 0.826             | 83.0%          | مرتفعة جداً     | 88.54  | 0.000         | 1       |
| 2 | اهتمت الشركة بثقافة المستفيدين من منتجاتها                   | 3.84            | 0.906             | 76.8%          | مرتفعة          | 74.75  | 0.000         | 5       |
| 3 | قامت الشركة بتحديد احتياجات المستفيدين من منتجاتها           | 3.97            | 0.8754            | 79.4%          | مرتفعة          | 79.98  | 0.000         | 3       |
| 4 | قامت الشركة بتحليل النظم الاقتصادية عند عملية التحليل البيئي | 3.43            | 0.998             | 68.6%          | متوسطة          | 60.56  | 0.000         | 13      |
| 5 | قامت الشركة بتحليل النظم السياسية عند عملية التحليل البيئي   | 3.32            | 0.962             | 66.3%          | متوسطة          | 60.85  | 0.000         | 15      |

| م  | الفقرات                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الاستجابة | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|----|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------|---------------|---------|
| 6  | قامت الشركة بدراسة معدلات البطالة عند عملية التحليل البيئي                   | 2.91            | 1.01              | 58.2%          | متوسطة          | 50.43  | 0.000         | 16      |
| 7  | راعت الشركة القوانين والتشريعات المحيطة بها عند القيام بعملية التحليل البيئي | 3.55            | 0.959             | 71.0%          | مرتفعة          | 65.22  | 0.000         | 12      |
| 8  | قامت الشركة بتحليل الفرص المتاحة بسوق العمل                                  | 3.70            | 0.894             | 74.0%          | مرتفعة          | 72.84  | 0.000         | 9       |
| 9  | قامت الشركة بالتعرف على التهديدات التي قد تواجهها                            | 3.78            | 0.958             | 75.6%          | مرتفعة          | 69.41  | 0.000         | 6       |
| 10 | قامت الشركة بالتعرف على الموردين لمنتجاتها                                   | 4.08            | 0.837             | 81.6%          | مرتفعة جدا      | 85.94  | 0.000         | 2       |
| 11 | قامت الشركة بتحديد مصادر القوة لديها                                         | 3.97            | 0.869             | 79.4%          | مرتفعة          | 80.44  | 0.000         | 4       |
| 12 | قامت الشركة بتعزيز نقاط القوة بها                                            | 3.68            | 0.939             | 73.6%          | مرتفعة          | 69.11  | 0.000         | 10      |
| 13 | قامت الشركة بالتعرف على نقاط الضعف الموجودة                                  | 3.70            | 1.02              | 74.0%          | مرتفعة          | 63.89  | 0.000         | 8       |
| 14 | قامت الشركة بمعالجة نقاط الضعف التي اكتشفتها                                 | 3.42            | 1.04              | 68.3%          | متوسطة          | 57.52  | 0.000         | 14      |
| 15 | قامت الشركة بتشجيع العلاقات الإنسانية للموظفين                               | 3.77            | 1.06              | 75.4%          | مرتفعة          | 62.70  | 0.000         | 7       |
| 16 | وضعت الشركة هوية بصرية مميزة لها                                             | 3.64            | 1.08              | 72.8%          | مرتفعة          | 58.89  | 0.000         | 11      |
|    | جميع الفقرات                                                                 | 3.68            | 0.952             | 73.65          | مرتفعة          | 68.81  | 0.000         |         |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعالية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية مجتمع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة نجد أن 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).

1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ماعدا الفقرة (السادسة) حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي للدراسة. كما نجد مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) 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 (3.68) وانحراف معياري (0.952) وأهمية نسبية (73.6) %.

2/ 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 (68.81)

## ج- إعداد استراتيجية الموارد البشرية

جدول رقم (3): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير إعداد استراتيجية الموارد البشرية.

| م | الفقرات                                                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الاستجابة | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------|---------------|---------|
| 1 | قامت الشركة بأعداد نظام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية                                              | 3.46            | 1.04              | 69.1%          | متوسطة          | 58.18  | 0.000         | 4       |
| 2 | قامت الإدارة العليا بالاستعانة ببعض الاستشاريين المختصين عند وضع استراتيجيات الموارد البشرية الخاصة بها. | 3.33            | 1.06              | 66.6%          | متوسطة          | 55.43  | 0.000         | 6       |
| 3 | قامت الشركة بوضع ميزانيات خاصة بكافة أوجه النشاط المتعلقة بالموارد البشرية                               | 3.44            | 0.983             | 68.8%          | متوسطة          | 61.75  | 0.000         | 5       |
| 4 | قامت الشركة بوضع السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالشركة                                          | 3.56            | 0.965             | 71.2%          | مرتفعة          | 64.98  | 0.000         | 3       |
| 5 | قامت الشركة بعمل هيكلة لكافة الوظائف المطلوبة قبل التعيين لها                                            | 3.59            | 1.06              | 71.8%          | مرتفعة          | 59.48  | 0.000         | 2       |
| 6 | قامت الشركة بوضع الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية بالشركة                                           | 3.60            | 0.965             | 72.0%          | مرتفعة          | 65.85  | 0.000         | 1       |
|   | جميع الفقرات                                                                                             | 3.50            | 1.01              | 70%            | مرتفعة          | 60.94  | 0.000         |         |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع الفقرات (60.94) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فأن 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 نجد أن المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس إعداد استراتيجية 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 استراتيجية الموارد البشرية).

1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير إعداد استراتيجية الموارد البشرية أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%). كما نجد مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) 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 (3.50) وبانحراف معياري (1.01) وأهمية نسبية (70) %.

2/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع فقرات محور متغير إعداد استراتيجية الموارد البشرية وذلك من خلال اختبار T لدلالة

## ج- تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية :

جدول رقم (4): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

| م            | الفقرات                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الاستجابة | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------|---------------|---------|
| 1            | تم تحديد الفجوة الخاصة بالوظائف في الشركة قبل اختيار موظفين جدد          | 3.77            | 0.984             | %75.4          | مرتفعة          | 67.53  | 0.000         | 2.0     |
| 2            | قامت الشركة بطرح الوظائف المطلوبة في الوسائل الإعلامية المختلفة بشفافية. | 3.48            | 1.07              | %69.6          | متوسطة          | 56.82  | 0.000         | 13.0    |
| 3            | تم الاختيار والتعيين في الشركة وفق المؤهلات المطلوبة لكافة الوظائف       | 3.82            | 1.03              | %76.4          | مرتفعة          | 64.92  | 0.000         | 1.0     |
| 4            | قامت الشركة بتحديد وصف وظيفي للوظائف بشؤون العاملين بالشركة              | 3.75            | 1.01              | %75.0          | مرتفعة          | 65.33  | 0.000         | 3.0     |
| 5            | حددت الشركة عدد الموظفين في كل وظيفة لها وفق عبء العمل                   | 3.63            | 1.02              | %72.6          | مرتفعة          | 62.41  | 0.000         | 5       |
| 6            | وضعت الشركة خطة سنوية للأداء الوظيفي لكافة الموظفين                      | 3.63            | 1.06              | %72.6          | مرتفعة          | 59.91  | 0.000         | 5.5     |
| 7            | اتبعت الشركة نظام للتدرج الوظيفي للموظفين وفق الجدارة                    | 3.35            | 1.13              | %67.0          | متوسطة          | 51.95  | 0.000         | 15.0    |
| 8            | قامت الشركة بتوزيع الخطط لكافة الإدارات والأقسام لتنفيذها                | 3.63            | 1.01              | %72.6          | مرتفعة          | 62.91  | 0.000         | 6       |
| 9            | قامت الشركة بتحديد معايير قياس أداء العاملين                             | 3.60            | 1.03              | %72.0          | مرتفعة          | 61.63  | 0.000         | 8.5     |
| 10           | تم ربط تعيين الموظفين بالأهداف الموضوعة بالشركة                          | 3.63            | 0.975             | %72.6          | مرتفعة          | 65.55  | 0.000         | 75      |
| 11           | قامت الشركة بكتابة موجهات واضحة للعمل بها لكافة الموظفين                 | 3.60            | 1.011             | %72.0          | مرتفعة          | 62.79  | 0.000         | 8.5     |
| 12           | قامت الشركة باستقطاب الكفاءات الإدارية للعمل بها                         | 3.53            | 1.062             | %70.6          | مرتفعة          | 58.62  | 0.000         | 11.0    |
| 13           | قامت الشركة بوضع أهداف استراتيجية لعملية التدريب                         | 3.58            | 1.01              | %71.6          | مرتفعة          | 62.26  | 0.000         | 10.0    |
| 14           | وضعت الشركة أسس واضحة المعالم للترقية                                    | 3.16            | 1.11              | %63.2          | متوسطة          | 49.93  | 0.000         | 16.0    |
| 15           | تم تحديد احتياجات التدريب بالشركة بشكل واضح وقابل للقياس                 | 3.40            | 1.05              | %68.0          | متوسطة          | 56.90  | 0.000         | 14.0    |
| 16           | شملت برامج التدريب الداخلي في الشركة كافة المستويات الوظيفية.            | 3.49            | 1.05              | %69.8          | متوسطة          | 58.28  | 0.000         | 12.0    |
| 17           | قامت الشركة بتنفيذ فرص للتدريب الخارجي لكافة الموظفين                    | 2.84            | 1.19              | %56.8          | متوسطة          | 41.76  | 0.000         | 18.0    |
| 18           | تم تقييم برامج التدريب لكافة الموظفين بالشركة                            | 3.10            | 1.10              | %62.0          | متوسطة          | 49.61  | 0.000         | 17.0    |
| جميع الفقرات |                                                                          | 3.51            | 1.05              | 70.2%          | مرتفعة          | 58.83  | 0.000         |         |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ماعدا الفقرة رقم (17) حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي للدراسة. كما نجد مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) 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 (3.51) وبانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية (70.2)%.

2/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع فقرات محور متغير وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة خ- المتابعة والتقييم :

جدول رقم (5): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير المتابعة والتقييم.

| م  | الفقرات                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الاستجابة | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|----|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------|---------------|---------|
| 1  | تم متابعة تنفيذ الخطة شهرياً بواسطة الإدارة العليا               | 3.53            | 1.03              | 70.6%          | مرتفعة          | 62.03  | 0.000         | 6.0     |
| 2  | قامت الشركة بوضع معايير واضحة لقياس الأداء لكل الموظفين          | 3.62            | 0.935             | 72.3%          | مرتفعة          | 68.31  | 0.000         | 3.0     |
| 3  | تقوم الشركة بتطبيق معايير تقييم الأداء على كافة الموظفين         | 3.50            | 1.03              | 70.0%          | مرتفعة          | 59.42  | 0.000         | 7.0     |
| 4  | تم القياس الفعلي لأداء الموظفين باستخدام مقاييس التقييم الملائمة | 3.39            | 1.073             | 67.8%          | متوسطة          | 55.70  | 0.000         | 8.5     |
| 5  | اهتمت الشركة بضبط الحضور والانصراف لكافة الموظفين                | 4.01            | 0.981             | 80.1%          | مرتفعة جداً     | 72.07  | 0.000         | 1.0     |
| 6  | استفادت الشركة من نتائج التقييم السابقة في وضع خططها المستقبلية  | 3.39            | 1.06              | 67.8%          | متوسطة          | 56.30  | 0.000         | 8.5     |
| 7  | قامت الشركة بترقية الموظفين وفق الم والضوابط.                    | 3.34            | 1.11              | 66.8%          | متوسطة          | 52.85  | 0.000         | 10.0    |
| 8  | تم شغل الوظائف العليا في الشركة وفق الجدارة                      | 3.54            | 1.10              | 70.8%          | مرتفعة          | 56.42  | 0.000         | 5.0     |
| 9  | اهتمت الشركة بوضع نظام عادل للحوافز والأجور                      | 3.25            | 1.23              | 65.0%          | متوسطة          | 46.52  | 0.000         | 13.0    |
| 10 | تم ربط أداء الموظفين في الشركة بالاستحقاقات الشهرية              | 3.32            | 1.15              | 66.3%          | متوسطة          | 50.80  | 0.000         | 12.0    |
| 11 | قامت الشركة بالتحفيز المعنوي لمن يستحقه من الموظفين              | 3.33            | 1.22              | 66.6%          | متوسطة          | 47.85  | 0.000         | 11.0    |

| م  | الفقرات                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الاستجابة | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|----|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------|---------------|---------|
| 12 | قامت الشركة بتقييم ساعات العمل الإضافية للموظفين      | 3.60            | 1.10              | 72.0%          | مرتفعة          | 57.65  | 0.000         | 4.0     |
| 13 | قامت الشركة بتقييم أثر نظام التحفيز على أداء الموظفين | 3.16            | 1.22              | 63.2%          | متوسطة          | 45.42  | 0.000         | 14.0    |
| 14 | قامت الشركة بتطبيق لائحة الجزاءات على الموظفين        | 3.68            | 1.03              | 73.6%          | مرتفعة          | 62.76  | 0.000         | 2.0     |
|    | جميع الفقرات                                          | 3.48            | 1.09              | 69.5           | متوسطة          | 51.63  | 0.000         |         |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

وعليه 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 نجد أن 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

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير المتابعة والتقييم أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%). كما نجد مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على المتابعة والتقييم في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.48) وبانحراف معياري (1.09) وأهمية نسبية (69.5%).

2/ وبين 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 (51.63) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05)

جدول رقم (6): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور ابعاد التخطيط الاستراتيجي.

| م | المتغيرات                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الاستجابة | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------|---------------|---------|
| 1 | قناعة الإدارة بتحديد (الرؤية و الرسالة والاهداف) | 3.89            | 0.975             | 77.7%          | مرتفعة          | 70.21  | 0.000         | 1       |
| 2 | التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية       | 3.68            | 0.952             | 73.6%          | مرتفعة          | 68.81  | 0.003         | 2       |
| 3 | إعداد استراتيجية الموارد البشرية                 | 3.50            | 1.01              | 70%            | مرتفعة          | 60.44  | 0.000         | 4       |
| 4 | تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية                 | 3.51            | 1.05              | 70.2%          | مرتفعة          | 58.83  | 0.000         | 3       |
| 5 | المتابعة والتقييم                                | 3.48            | 1.09              | 69.5%          | مرتفعة          | 51.63  | 0.000         | 5       |
|   | جميع المجالات                                    | 3.61            | 1.02              | 72.2%          | مرتفعة          | 61.98  | 0.000         |         |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2019



يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع متغيرات التخطيط الاستراتيجي أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) كما نجد أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أقل من (0.05) 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 (3.61) وبانحراف معياري (1.02) وأهمية نسبية (72.2) %.

2/ وبين 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 (61.98) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة

ثانياً "التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات محور مشاركة العاملين في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (7): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات مشاركة العاملين.

| م | الفقرات                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الاستجابة | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------|---------------|---------|
| 1 | قامت الشركة بإشراك جميع الموظفين عند وضع الخطط الاستراتيجية لها           | 2.96            | 1.19              | 59.1%          | متوسطة          | 43.67  | 0.000         | 5       |
| 2 | قامت الشركة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لها            | 2.99            | 1.15              | 59.8%          | متوسطة          | 45.72  | 0.000         | 4       |
| 3 | حفزت الشركة الموظفين الذين يفصحون عن وجود أخطاء العمل دون التستر عليها    | 3.03            | 1.11              | 60.6%          | متوسطة          | 47.75  | 0.000         | 3       |
| 4 | قامت الشركة بعقد لقاءات مشتركة معالموظفين بهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 3.27            | 1.16              | 65.4%          | متوسطة          | 49.34  | 0.000         | 2       |
| 5 | قامت الشركة بالاستفادة من آراء الموظفين بهدف التحسين المستمر في الاداء    | 3.34            | 1.09              | 66.8%          | متوسطة          | 53.81  | 0.000         | 1       |
|   | جميع الفقرات                                                              | 3.12            | 1.14              | 62.4%          | متوسطة          | 48.1   | 0.000         |         |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير مشاركة العاملين أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) كما نجد مستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) ماعدا الفقرة الأولى حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي للدراسة وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مشاركة العاملين في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.12) وبانحراف معياري (1.14) وأهمية نسبية (62.4) %.

أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعلى فأن 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 نجد أن المتوسط العام لجميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي في المجتمع موضع الدراسة تدل على ارتفاع مستوى الاستجابة على جميع المجالات حيث بلغ المتوسط العام لجميع المتغيرات (3.61) وبأهمية نسبية بلغت (72.2) %، 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.

2/ ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (قامت الشركة بالاستفادة من آراء الموظفين بهدف التحسين المستمر في الاداء) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.34) بانحراف معياري (1.09) وبأهمية نسبية بلغت (66.8) %.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (قامت الشركة بعقد لقاءات مشتركة مع الموظفين بهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.16) بأهمية نسبية (65.4) %.



3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (قامت الشركة بإشراك جميع الموظفين عند وضع الخطط الاستراتيجية لها) حيث بلغ متوسطها (2.96) وبانحراف معياري (1.19) وأهمية نسبية بلغت (59.1) %.

4/ وبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع فقرات محور متغير مشاركة العاملين وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع الفقرات (48.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة متوسطة على مشاركة العاملين بمجتمع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة نجد أن المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس مشاركة العاملين 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 (مشاركة العاملين).

#### اختبار الفرض

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية. وتتفرع منها الفروض التالية:

جدول رقم (8): نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

| مستوى المعنوية | اختبار (T) | معاملات الانحدار (B) | ابعاد التخطيط الاستراتيجي                                 |
|----------------|------------|----------------------|-----------------------------------------------------------|
| 0.049          | 2.92       | 0.115                | 1/ قناعة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) |
| 0.590          | 0.534      | 0.050                | 2/ التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية             |
| 0.540          | 0.613      | 0.046                | 3/ إعداد استراتيجية الموارد البشرية.                      |
| 0.000          | 3.87       | 0.385                | 4/ تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية.              |
| 0.000          | 7.34       | 0.589                | 5/ المتابعة والتقييم للموارد البشرية                      |
|                |            | 0.80                 | معامل الارتباط (R)                                        |
|                |            | 0.64                 | معامل التحديد (R <sup>2</sup> )                           |
|                |            | 109.54               | F                                                         |
|                |            | 0.000                | Sig F                                                     |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2019

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الخطة الاستراتيجية (تحديد الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية) للموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد استراتيجية الموارد البشرية ومشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل ابعاد التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع ويمثله مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية. وفيما يلي نتائج تقدير الانحدار

يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

1/ هنالك ارتباط طردي قوى بين التخطيط الاستراتيجي ومشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية بموضوع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.80):

2/ تشير معاملات الانحدار أن إبعاد التخطيط الاستراتيجي على علاقة موجبة مع مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية وذلك على النحو التالي:

\* معامل انحدار متغير قناة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) بلغت قيمته (0.115) وهذا يعنى أن قناة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) تؤثر طردياً على مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (1) % في قناة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) يعمل إحداث تغير في مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية قدره (0.12) %.

\* معامل انحدار متغير التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية بلغت قيمته (0.050) وهذا يعنى أن التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية يؤثر طردياً على مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (1) % في التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية يعمل إحداث تغير في مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية قدره (0.05) %.

\* معامل انحدار متغير إعداد استراتيجيات الموارد البشرية بلغت قيمته (0.046) وهذا يعنى أن إعداد استراتيجيات الموارد البشرية يؤثر طردياً على مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (1) % في إعداد استراتيجيات الموارد البشرية يعمل إحداث تغير في مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية قدره (0.05) %.

\* معامل انحدار متغير تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية بلغت قيمته (0.385) وهذا يعنى أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية يؤثر طردياً على مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (1) % في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية يعمل إحداث تغير في مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية قدره (0.39) %.

\* معامل انحدار متغير المتابعة والتقييم للموارد البشرية بلغت قيمته (0.589) وهذا يعنى أن المتابعة والتقييم للموارد البشرية يؤثر طردياً على مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية موضع

الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (1) % في المتابعة والتقييم للموارد البشرية يعمل إحداث تغير في مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية قدره (0.59) %.

3. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (28/4) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة إبعاد (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية) حيث بلغ معامل التحديد (0.64).

وهذه النتيجة تدل على أن متغير (التخطيط الاستراتيجي) يؤثر على (مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية) بنسبة (64) % بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (36) % وهذه دلالة على أن جودة توفيق العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية ، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من إبعاد التخطيط الاستراتيجي (قناة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف)، تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية، المتابعة والتقييم لاستراتيجية الموارد البشرية) و مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لجميع معاملات الانحدار للعلاقة بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (قناة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف)، تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية، المتابعة والتقييم لاستراتيجية الموارد البشرية) على مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية أقل من مستوى المعنوية (0.05) كما بلغت قيمة (F) (109.54) بمستوى معنوية (0.000) مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إبعاد التخطيط الاستراتيجي (قناة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف)، تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية، المتابعة والتقييم لاستراتيجية الموارد البشرية) و مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية موضوع الدراسة .

بينما اوضحت نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية، إعداد استراتيجيات الموارد البشرية) ومشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية، حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أكبر من مستوى المعنوية (0.05). ومما تقدم نستنتج قبول فرضية الدراسة والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية) لكل من (قناة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف)، تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية، المتابعة والتقييم للخطط الاستراتيجية للموارد البشرية) بينما يتم رفضها للمتغيرات (التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية، إعداد استراتيجيات الموارد البشرية).

جدول (9) ملخص لنتائج فرضية الدراسة.

| نتيجة | الفروض الفرعية للفرضية الرئيسية                                                                                                                             |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| قبول  | 1/ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقناعة الإدارة العليا بتحديد (الرؤية والرسالة والاهداف) على مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية. |
| رفض   | 2/ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية على مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.              |
| رفض   | 3/ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إعداد استراتيجية الموارد البشرية على مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.                        |
| قبول  | 4/ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية على مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.               |
| قبول  | 5/ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم للموارد البشرية على مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.                       |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2019

النتائج والتوصيات

النتائج

- وجود تأثير للمتغيرات المستقلة ابعاد (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية) حيث بلغ معامل التحديد (0.64). وهذه النتيجة تدل على أن متغير (التخطيط الاستراتيجي) يؤثر إيجاباً على (مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية) بنسبة (64) % وهذه دلالة على أن جودة توفيق العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.
- وجود علاقة إيجابية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متمثلاً في (صياغة الخطة الاستراتيجية (تحديد الرؤية والرسالة والاهداف)، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقييم والمتابعة لاستراتيجية الموارد البشرية) ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية.
- أوضحت نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية، إعداد استراتيجية الموارد البشرية) ومشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية، حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أكبر من (0.05).

التوصيات

1. ضرورة اهتمام قطاع الصناعات الدوائية بالسودان بعملية التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية) لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال الآتي:  
أ- تحليل النظم الاقتصادية (التضخم-معدلات البطالة-ارتفاع سعر الدولار-الخ)  
ب- تحليل النظم السياسية وأثرها على مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة  
د- معالجة نقاط الضعف التي تصاحب عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
2. الاهتمام بإعداد استراتيجيات خاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية وضمان مشاركة العاملين فيها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الصناعات الدوائية وذلك من خلال:  
أ- وضع ميزانيات خاصة بكافة أوجه النشاط المتعلقة بالموارد البشرية.  
ب- الاستعانة ببعض الاستشاريين المختصين للمساهمة في وضع وتعزيز الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية

الكتب والمراجع

- <sup>(4)</sup> المؤلفان، مصطفى محمود أبوبكر، وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010م

<sup>1)</sup> James,A.F Stoner Charles CharlesWankel. Managematm, 3ed edition,p.114

( 2 ) أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014م

( 3 ) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، مطبعة الريان للنشر والتوزيع، قطر، 2014م

( 5 ) سيد احمد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، القاهرة، 2000م، 92

- 17 ( المؤلفان: صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلي، التخطيط في الموارد البشرية، اليازوري للنشر والتوزيع،نجران،2012م،ص4
- 18 ( خالد عبد الرحمن الهيبي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية: عمان2005م،ص63
- 19 ( المرجع السابق
- 20 ( زكريا الدوري، الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر: الأردن، 2005، ص322
- 21 ( المرجع السابق، ص323
- 22 ( د. صفوان المبيضين، د. عائض الأكلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 151، 2012م.
- 23 ( المرجع السابق، ص153-156
- 24 ( خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، أستاذ إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000م، ص74
- 25 ( على أحمد على، السر النقر، نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، (الخرطوم: جامعة الرباط، أبريل2002م)،ص21
- 26 ( الخطة الوطنية لتطوير الصناعة الدوائية، غرفة الصناعات الدوائية، سبتمبر2015م
- 27 ( الخطة الوطنية لتطوير الصناعة الدوائية، المرجع السابق
- 6 ( سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، ص89
- 7 ( خالد عبد الرحمن الهيبي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية: عمان2005م، ص63
- 8 ( مصطفى نجيب الشاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للتوزيع: عمان، الإصدار الثاني، 1998، ص131.
- 9 ( عبد الحميد المغربي، رمضان غربية، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوان. المكتبة العصرية: المنصورة، 2006م، ص69
- 10 ( جمال الدين محمد المرسى، وآخرون. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية منظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: مصر، 2006، ص87
- (11)Wheelmen, Thomas L.; Hunger, David, "Strategic Management and Business policy", Prentice Hall, 2000
- 12 ( نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003، ص9
- 13 ( أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية (القاهرة:2008م)، ص97
- 14 ( المؤلفان: مصطفى محمود أبوبكر، و د. فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010م، ص31
- (15)المرجع السابق، ص36
- 16 ( باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع في الشرق الأوسط، الناشر أجنبي كوجانبيدج: القاهرة، الطبعة العربية الثانية، 2006م، ص23