

Human Resources Management and its Role in the Application of TQM Applied to the Sudanese Company for Thermal Generation During the Period 2002-2012

Abubaker Dawelbet Abubaker Mohammed

Faculty of Economics and Business Administration, Department of Marketing
Mashreq University – Sudan

Hamza Abdallah Abdalrhman Yahya

Faculty of Economics and Management Sciences, Department of Business Administration
University of Zalingei – Sudan
Faculty of Administrative Sciences and Humanities, Department of Business Administration
Al-Jouf University - Kingdom of Saudi Arabia
Hamza1552015@gmail.com

Abdelshafi Mohammed Abbaker Younis

Faculty of Economics and Management Sciences , Department of Business Administration
University of Zalingei- Zalingei- Sudan

Abstract

This research tackles human recourse management and its role in applying total quality management to be applied in Sudanese thermal generating company during the period from 2002 to 2011. The problem of this research is that there is misconception in managerial philosophy of human resources in Sudanese organizations, besides, restricting its role in the classic tasks such as taking attendance, saving personnel records. Moreover, ignorance of the strategic roles of this management is represented in setting plans and strategies. Training and planning of manpower besides in considering of the concept of total quality Management which seeks employees satisfaction. This study is significant as human resources management(HRM) is crucial in organization due to dealing directly with mankind who is regarded as one of the crucial production income generators, and as the power affecting the identity of the organization and its traits. This research aims at knowing the role of HRM in applying total quality management through the following hypotheses: there is a correlation of statistical significance between HRM and spreading of the concept of total quality management in a company. There is also a correlation between practicing HRM, for its functions according to HRM concepts, and realizing company employees satisfactions. There is also a correlation of statistical significance between the support of the high management and the success of applying HRM. The researcher has followed the descriptive analytic method to describe the

phenomenon under investigation to analyze the randomly collected samples from the population of about 97 persons including managers, head departments and employees. The researcher has used a questionnaire to collect data and field information as its relevance to the nature of the research and its problem. SPSS is used to analyze data. The researcher has come up with some results such as: there is no significant correlation of statistical significance between HRM and spreading the culture of total quality in Sudanese thermal generating company. There is a correlation of statistical significance between human resource planning and employees satisfaction in Sudanese thermal generating company. The researcher recommends that human resource managers in this company should consider total quality management as an integrated managerial system declare for all employees to dispose of the traditional managerial styles with the aim of reaching sustainable improvement in all the company activities as well as spreading the concepts of total quality in the company.

Keywords: Human resources, Employee satisfaction, Salary systems, Performance evaluation, continuous improvement



إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري خلال الفترة ٢٠٠٢-٢٠١٢م

ابوبكر ضوء البيت ابوبكر محمد

كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال ، قسم إدارة الاعمال ، جامعة المشرق - السودان

حمزه عبدالله عبدالرحمن يحيى

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الاعمال ، جامعة زالنجي - السودان

كلية العلوم الإدارية والإنسانية ، قسم إدارة جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

Hamza1552015@gmail.com

عبدالشافع محمد ابكر يونس

كلية العلوم الإدارية والإنسانية ، قسم إدارة الاعمال ، جامعة زالنجي - السودان

المخلص:

تناول البحث إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري خلال الفترة ٢٠٠٢-٢٠١٢م . تكمن مشكلة البحث في الفهم الخاطئ لفلسفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات السودانية و حصر دورها في القيام بالمهام التقليدية المتمثلة في تسجيل الحضور والإنصراف وحفظ سجلات العاملين وغيرها من الأدوار التقليدية وعدم التعرف على الأدوار الاستراتيجية لهذه الإدارة المتمثلة في المشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات وتخطيط وتدريب القوة العاملة والمحافظة عليها وكذلك عدم اهتمامها بمفاهيم الإدارة الحديثة ومن هذه المفاهيم مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يدعو إلى تحقيق رضا العاملين. نبعت أهمية الدراسة من أهمية إدارة الموارد البشرية بالمنشآت باعتبارها الإدارة التي تتعامل مع العنصر البشري والذي يعتبر من أهم مدخلات الإنتاج والقوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها. هدفت البحث إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال اختبار الفرضيات التالية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشركة. هناك علاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين تحقيق رضا العاملين بالشركة. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم ومساندة الإدارة العليا بالشركة وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واتبع البحث المنهج

الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، وتحليل البيانات التي جمعت من عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي بلغ (٩٣) مبحوثاً من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين ، وقد اختار الباحثون الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، باعتبارها الأداة المناسبة لطبيعة البحث ومشكلته، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية). وقد خرج البحث بعدد من النتائج، أهمها: عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية للتوليد الحراري. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وبين تحقيق رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري. ومن توصيات البحث: على إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية للتوليد الحراري ضرورة اعتماد مفهوم إدارة الجودة الشاملة منهجاً إدارياً متكاملاً ومعلناً لجميع العاملين، والتخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية للإدارة، من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة الشركة. ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بنشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أوساط العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية، رضا العاملين، انظمة الاجور، تقييم الاداء، التحسين المستمر

المقدمة:

أصبحت منظمات الأعمال في ظل الانفتاح الاقتصادي وظهور ثورة المعلومات في تسابق من أجل كسب رضا العملاء من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة وتطوير المفاهيم الإدارية التي كانت مساندة من قبل من حيث التغيير في قوة العمل ، والوظائف ونظم الأجور والحوافز وعلى اتجاهات سلوك الأفراد . ويتطلب ذلك تبني أفكار ورؤى حديثة ، وعلى ضوء ذلك تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات أو نظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة بها ، كما لم يعد كافياً قيام إدارة الموارد البشرية بوظائف من تخطيط للموارد البشرية ، وتحديد نظم الأجور والحوافز، وعمليات الاختيار والتعيين والتدريب وتنمية الموارد البشرية بل أصبحت تقوم بوظائف إستراتيجية من خلال مساهمتها في وضع إستراتيجية المنظمة ومشاركتها الإدارات الأخرى في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية في هذه الإدارات بالإضافة لتقديم الاستشارات الخاصة بالموارد البشرية .

هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية منها ما يتعلق بزيادة هذه المنافسة ، والنمو المتزايد للمعرفة والتنوع في القوى العاملة ، ومنها ما يتعلق بالقوانين والتشريعات ، ومنها ما يتعلق بمقاومة التغيير والتحديث حيث أكدت بعض الدراسات أن تطبيق الأساليب الحديثة في المنظمات يلغي مقاومة داخلية من قبل المسؤولين والعاملين خوفاً مما يمكن أن تحدثه على أوضاعهم الوظيفية والاجتماعية من تغيير ، وقد أدت هذه التحولات إلى أن تصبح المنظمات في حالة تنافسية شديدة قائمة على توظيف العمل والتكنولوجيا وضرورة التطوير والتحسين والابتكار مما يحقق النمو والتفوق والاستمرارية .

فالموارد البشرية هي رأس المال الفكري الذي يتفوق في أهميته على كافة العناصر المادية الأخرى إذ يعتبر من أثنى موارد المنظمة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية، اهتمت إدارة الموارد البشرية بوظيفة تخطيط الموارد البشرية في تحفيز مشاركة المرؤوس في وضع الخطط و في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها وفي التدريب والرقابة على المهام والوظائف بغية الوصول للنتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية ، وخلق الرضا الوظيفي لدى العاملين .

وتعتبر شركة التوليد الحراري واحدة من الشركات العاملة في مجال الكهرباء بالسودان والتي تحاول الوصول إلى قمة الشركات من خلال الاهتمام بالكادر البشري للوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في الفهم الخاطئ لفلسفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات السودانية و حصر دورها في القيام بالمهام التقليدية المتمثلة في تسجيل الحضور والإنصراف وحفظ سجلات العاملين وغيرها من الأدوار التقليدية وعدم التعرف على الأدوار الاستراتيجية لهذه الإدارة المتمثلة في المشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات وتخطيط وتدريب القوة العاملة وتقييم الاداء وتحاول الدراسة الاجابة

إلى أي مدى تؤثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين في الشركة السودانية للتوليد الحراري؟ ويكمن صياغة مشكلة البحث في:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في الشركة السودانية للتوليد الحراري؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث في أهمية إدارة الموارد البشرية بالمنشآت التي تهتم بالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها، ويسعى الباحثون للوقوف على إسهامات وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين بالشركة، واستناداً إلى هذا المفهوم يمكن تحديد أهمية البحث في الآتي:

١. يساعد متخذو القرار بالشركة في اتخاذ القرارات الخاصة من خلال توفير المعلومات لحل المشاكل المرتبطة بموضوع الدراسة.

٢. يسد ثغرة علمية .

٣. يمثل مرجعاً للدارسين.

٤. يفتح الآفاق لدراسات جديدة.

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة بالشركة السودانية للتوليد الحراري ومن

أهم أهداف البحث:

١. التعرف على دور تخطيط لموارد البشرية وبين تحقيق رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

٢. دراسة أثر التدريب في تحقيق رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

٣. الكشف عن العلاقة بين تقييم الأداء وبين تحقيق رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

٤. تحليل البيانات والوصول إلى النتائج والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق فعالية الشركة.

٥. تقديم الحلول والمقترحات اللازمة التي تساعد في حل المشكلات التي تواجه إدارات الشركة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

فرضيات البحث:

تحاول الدراسة التأكد من صحة الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشركة

الفرضية الثانية:

هناك علاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين تحقيق رضا العاملين.

الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم ومساندة الإدارة العليا وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

منهجية البحث:

اتباع الباحثون المنهج الوصفي من خلال وصف الظواهر محل الدراسة وتحليل البيانات لإثبات فرضيات الدراسة باستخدام

الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل الاستبيان فضلاً عن المنهج التاريخي لتتبع الظاهرة موضوع الدراسة.

حدود البحث:

الحدود المكانية للبحث: الشركة السودانية للتوليد الحراري- ولاية الخرطوم، السودان.

الحدود الزمانية للبحث: وتشمل من ٢٠٠٢- ٢٠١٢

الحدود البشرية للبحث: العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري رئاسة الشركة.

أدوات البحث:

تتمثل مصادر جمع المعلومات والبيانات في مصدرين أساسيين هما :
المصادر الثانوية: وتتمثل في بعض المراجع والكتب والدوريات والمراجع العلمية والرسائل الجامعية.
المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات من خلال والاستبيان.

الدراسات السابقة :

١ . (دراسة مروان صويلح ٢٠٠٦):

دراسة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية بالارتقاء بمستوى أداء العاملين من منظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفت إلى التعرف على مقارنة اتجاهات المنتجين نحو ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في كل الشركات الصناعية الحاصلة على شهادات الايزو ٩٠٠٠، واستكشاف التأثير الناتج على أداء العاملين واقتراح نموذج لمشروع وطني للتوعية والدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبناء رأس المال المعرفي على المستوى الوطني من أجل الارتقاء بالأداء الاقتصادي السعودي، وقامت الدراسة على فرضية أساسية مفادها، يوجد تأثير على المدى إدراك واهتمام الإدارة العليا بين مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بمصانع المنطقة الصناعية بجدة في إدارة الجودة الشاملة وذلك على تحسين أداء العاملين المتوقع لتطبيق الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى عدت نتائج نورد منها، لا يوجد تدريب كافي في المصانع في مجال إدارة الجودة الشاملة يوجد إدراك واهتمام من الإدارة العليا نحو تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وان التطبيق الناجح يساعد على تحسين أداء العاملين، وأوصت الدراسة بعدة توصيات نورد منها، بناء نموذج وطني مقترح للتوعية والدعم ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في غالبية المنظمات السعودية بالقطاعات العام والخاص، الحرص على الاهتمام بالمنظور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وضع إطار جيد للحوافز الموجهة للمتميزين في مجال التعليم الذاتي وجودة الأداء مما يشجع العاملين على إعطاء مزيد من الاهتمام والحرص على تكريس الجهد والفكر لتحقيق ذلك.

٢ . (دراسة مهند عثمان 2009م):

دراسة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية هدفت الدراسة إلى توضيح معنى مفهوم تخطيط القوى العاملة والبيئة المثلى التي يتم بها الاختيار والتعيين أثر تخطيط الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم في عملية الأداء، وقامت الدراسة على فرضية أساسية مفادها، وهناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الاختيار السليم وتحسين الأداء الموظفين وهناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وزيادة كفاءة القوى العاملة، وهناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وإتقان العمل، وتوصلت الدراسة إلى عدت نتائج نورد منها إن التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدي إلى تقليل التكلفة ويساهم في حصة توزيع المهام بعدالة كما وضح إن لتخطيط الموارد البشرية دور مهم في عملية تنمية وتدريب القوى العاملة بالمؤسسات، وأوصت الدراسة بعدة توصيات نورد منها، ضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع مشاركة رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها، والاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي.

٣ . (دراسة على حسن أبو جراد ٢٠١١م):

دراسة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق العاملين في المنظمات غير الحكومية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة ؛ ومعرفة الفرق بين استجابات العاملين في المنظمات غير الحكومية في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية الخاصة بالمنظمة (عمر المنظمة، عدد العاملين في المنظمة) ومعرفة الظروف بين استجابات العاملين في المنظمات غير الحكومية في تطبيق استراتيجيات HRM لمواجهة تحديات العولمة التي تعزى للمتغيرات الخاصة بمعبي الاستبانة (المؤهل العلمي العمر ؛ عدد سنوات الخبرة)؛ وتناولت الدراسة الفرضيات لا يطبق العاملين بالمنظمات غير الحكومية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

لمواجهة تحديات العولمة ؛ وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات غير الحكومية في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية الخاصة بالمنظمة استخدم الباحث المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية ؛ أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على المنهج التحليلي في جمع المعلومات والبيانات وتفسيرها وتحليلها ومن نتائج الدراسة عدم وجود مخصصات مالية كافية في المنظمات غير الحكومية للأفاق على التدريب بالرغم من الدور الذي تمثله الدورات التدريبية التي تقدم للعاملين أهمية بالغة في إعداد لمواجهة التغيرات التي تطرأ جراء الانتشار الواسع للعولمة .

ان أداء الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية لا يرتقى إلى المستوى الذي يمكنها من مواجهة تحديات العولمة . عدم مواكبة المنظمات للتطورات العالمية، قد يكون ذلك بسبب الحصار المادي والعلمي والاقتصادي المفروض على كافة المنظمات قطاع غزه بما فيها المنظمات الغير حكوميه حيث لا تستطيع المنظمات استقطاب المواد العلمية أو الكفاءات البشرية ومن توصيات قدمتها الدراسة يتوجب على المنظمات غير الحكومية الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وضرورة تخصيص الموارد المالية اللازمة لعملية التدريب وكذلك ضرورة تحسين مستوى أداء الموارد البشرية ليرتقى إلى المستوى الذي يمكنها من مواجهة تحديات العولمة حيث الموارد البشرية بحاجه ماسه إلى تطوير أداء العاملين لمواجهة تحديات العولمة ؛ وكذلك ضرورة تبنى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لما لها من الدور الفعال الايجابي لرفع كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية ؛ ومنها إستراتيجية الاختيار والتعيين وإستراتيجية تقييم أداء العاملين واستراتيجيات تدريب العاملين وإدارتها المؤقتة .

المحور الاول: إدارة الموارد البشرية

اولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

شهدت السنوات الأخيرة تغييراً ملحوظاً في مفهوم إدارة الأفراد كعلم وممارسة على السواء كما تغيرت أيضاً النظرة الحديثة في الفكر المعاصر عن تلك التي كانت سائدة في الماضي القريب، فبدلاً من مسميات إدارة الأفراد وإدارة العاملين ، وإدارة شؤون العاملين أو المستخدمين ، وأصبح التعريف الأكثر حداثة والأكثر شيوعاً واستخداماً في كتابات كل علماء الإدارة تقريباً هو إدارة الموارد البشرية " Human Resource Management " (HRM)، كما تغيرت الممارسات بصفة جذرية فمن مجرد كونها مجموعة موظفين تقوم بإكمال إجراءات التعيين والترقية والتنقلات والعلاوات والإجازات فيما يعرف بقسم المستخدمين أو شؤون العاملين، أصبحت أكثر التصاقاً بالأهداف العليا للمنظمة.

وهذا الواقع فرض على الجهة التي تتولى إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص إجراء تعديلات جوهرية تتعدى الشكل إلى المضمون وأصبح من الضروري لها أن تتكيف مع معطيات الواقع الجديد(ابوالعباس، ٢٠٠٩ م)

وعلى الرغم من التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في مجال الإدارة وانتشار النظم الآلية والأوتوماتيكية في كثير من الصناعات الحديثة فقد أجمع علماء الإدارة على وجه الخصوص إن العنصر البشري ما زال يشكل أهم العناصر التي تعتمد عليها المنشأة في تحقيق أهدافها، ومن هذه الأهمية أخذت إدارة الموارد البشرية موقعها المتميز بين إدارات التنظيم المختلفة(حامد، ١٩٩٦م).

ولقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما:

أ- وجهة النظر التقليدية(صلاح الدين، ٢٠٠٠م):

يرى فيها بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة وتقتصر على قيامها بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينه ومتابعة النواحي المتعلقة بهم مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والاجازات والترقيات، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تشغل اهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنظمة وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ب- وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. أن مفهوم إدارة الموارد البشرية اتسع ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتصنيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذبها واستقطابها، وتحفيزها، وتنمية وتدريب تلك الموارد بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمة (خالد، ٢٠١٠م).

تعريف إدارة الموارد البشرية:

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية ذلك النشاط الإداري الذي يعنى بالجانب البشري أو العنصر الإنساني في التنظيم ، وأنها الوظيفة التي تتعلق بالحصول على الأفراد اللازمين للعمل بالمشروع ، وتدريبهم وتطوير قدراتهم ، وتحفيزهم ثم المحافظة عليهم. وتتخصص وظيفة إدارة الموارد البشرية في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا ومشكلات العنصر البشري وبما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لوحدهم، فالمنظمة ليس سوى مجموعة من الأفراد، ومن ثم فإن الحصول على خدمات هؤلاء الأفراد، وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء وضمان استمرار ولائهم وانتمائهم للمنظمة يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، وينطبق القول على منظمات الأعمال كما ينطبق على أي منظمة أخرى سواء كانت عسكرية أو دينية أو علمية أو صحية أو غيرها، فالحصول على الأفراد والحفاظ عليهم يمثل الدعامة الأساسية لتحقيق النجاح والاستمرار والاستقرار والنمو لهذه المنظمات (جمال الدين، ٢٠٠٣م).

إدارة الموارد البشرية وظائف عدة منها تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز، وتقويم الأداء، وبالإضافة إلى الوظائف الفرعية الأخرى وتناول وظائف إدارة الموارد البشرية في التالي:

أ- تخطيط الموارد البشرية:

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب ، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة (مؤيد، ٢٠٠٩م).

ويعرف تخطيط الموارد البشرية بكونه التنبؤ والرقابة على موارد المنشأة البشرية من حيث العدد والنوعية، وكونهم يقومون بأعمالهم في المكان والزمان المناسبين ، كما عرف أيضاً بكونه الأنشطة المتعلقة بالتحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء إستراتيجية شاملة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات المطلوبة والأعداد اللازمة من كل نوع بكل وحدة أو قسم أو إدارة وتوفيرها في المكان والزمان المناسبين لكي يساعد على البقاء والتطور.

ب- وظيفة الاختيار والتعيين:

تعتبر عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية والأداء الأساسية التي تمكن المنظمة من استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهما وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه، وتنشأ عملية التوظيف عندما يزيد الطلب على الموارد البشرية المعروضة منها في المنظمة .

ج- تحديد أنظمة الأجور:

الأجر العادل للوظائف في المنشأة هو الذي يتناسب مقداره مع قيمة الوظيفة وأهميتها النسبية مقارنة بوظائف المنشأة الأخرى، وبمعنى أوضح خلق توازن بين أجور الوظائف المختلفة في المنشأة، والأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

د- تحديد أنظمة الحوافز:

وتعرف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".

ويعرف الحافز بأنه "مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل" (علي، ٢٠٠٣م).

هـ - التدريب والتنمية:

عندما يمارس مسؤولو الموارد البشرية مهامهم في مجال التوظيف فإنهم يحاولون البحث عن استقطاب أفضل العناصر الممكنة لشغل الوظيفة ، وعندما يفخر أولئك المسؤولون بقدراتهم على التمييز بين أولئك الذين يمتلكون قدرات شغل الوظيفة وغيرهم ممن لا تتوفر لديهم تلك القدرات فان الحقيقة تظل متمثلة في أن هناك نسبة قليلة من العاملين الجدد من يستطيع ممارسة العمل وتحقيق الأداء المتوقع بنسبة ١٠٠% . فالأفراد الجدد يحتاجون في البداية لعمليات إرشاد وتوجيه وتكييف مع بيئة العمل الجديدة والتي قد تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل، حيث يتم التركيز على تعريف هؤلاء بقواعد وأنظمة العمل ، وأهداف التنظيم ، ومكوناته، ووحدات العمل المختلفة. وبعد تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل وما تشمله من أفراد وأنظمة وقواعد... الخ، يمكن للتدريب الرسمي إن يحتل مكانه ويحقق أهدافه. وفي الحقيقة، فان إدارة الموارد البشرية تمارس دوراً هاماً في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو منظماتهم ووظائفهم الجديدة، بحيث يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في اقل فترة ممكنة .

و - تقييم الأداء:

على الرغم من إن تقييم الأداء يعد من الأدوات المفيدة في تحفيز العاملين وتمييزهم في المنظمات كافة، ومع أهميته في تشخيص حالات التميز أو السلبية في العمل الذي ينجزه الموظفون، إلا أنه قد يكون مصدراً لإثارة القلق والإحباط لكل من الرؤساء والمرؤوسين (المدراء والعاملين)، وذلك بسبب الابتعاد عن الدقة، والغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم الأداء .

تقييم الأداء يمكن الاستعانة به كوسيلة لتحفيز العاملين ، وتحسين مستويات أداءهم ، من خلال اطلاع الموظف (العامل) على نقاط القوى والضعف التي يتصف بها في انجازه للأعمال التي يكلف بها ، ومعرفة مجالات التي يجب ان يتجاوزها، وتلك التي يجب تعميقها، وزيادة مهاراته في أدائها، مما يساعد على الارتقاء بمستوى الانجاز، ويضمن تحقيق الواجبات والمهام الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، في الوقت نفسه ، فان نظام تقييم الأداء يمكن إن يشجع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، إذ تبين أن أنظمة الأداء التقليدية التي تركز على تقييم الأداء الفردي، قد أصبحت في الحاضر غير مناسبة وغير منسجمة مع الأعمال التي تتطلب جهداً جماعياً ، والتي لا يمكن معرفة ما يقوم به الفرد الواحد من جهد في انجاز عمل ما بدقة (نجم الدين، ٢٠١٠م).

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين .

وهناك مدرسة أخرى ترى إن إدارة الجودة الشاملة هي أداة للتحسين المستمر مثل تعريف بروكا بأنها: الطريقة التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة هي:

١ - التزام ودعم الإدارة العليا:

لا شك أن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل أقسام المنظمة وعلى جميع المستويات والعمليات، ويعد التزام الإدارة العليا إجراء أساسياً وجوهرياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتجلى ذلك من خلال كونها المسؤولة عن توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة وتهيئة الظروف المساعدة لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة (علي، ٢٠١١م).

٢- التركيز على العملاء:

أجمع الباحثون والمفكرون والاختصاصيون على أن العميل (المتلقي للخدمة أو المنتج) يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة (خضير).

أن المفهوم الحديث لخدمة العملاء ظهر حديثاً في عام ١٩٨٢م على يد توم ترز وروث ووترمان في كتابهما الرائع (البحث عن الامتياز) وهذا حفز الناس على التركيز على العملاء وخدمتهم وليس فقط على الإنتاج أو علاقات العمل أو الاستراتيجيات المالية (فيصل، ٢٠٠٨م).

هناك نوعين من العملاء وهما:

النوع الأول: العملاء الداخليين:

وهم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة سواء كانوا أقسام أو إدارات أو أفراد، حيث يتم النظر إلى كل منهم باعتباره مورداً وعميلاً في نفس الوقت، وبالتالي فإنه يمكن اعتبار كل قسم أو إدارة أو فرد في المنظمة بمثابة عميل يتلقى مدخلات من مصدر سابقة، ويقدم مخرجات لمصدر يليه داخل المنظمة.

النوع الثاني: العملاء الخارجيين:

هم الذين تركز المنظمة كافة الموارد والجهود لهم بغية تحفيزهم ودفعهم نحو شراء منتجاتها من السلع والخدمات (احمد، ٢٠٠٩م).

٣- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى:

عادة يرغب معظم الناس في أداء العمل الصحيح، ولكن في المؤسسات الكبيرة لا يفهم الناس عادة ما هو الصحيح. ولذلك على الإدارة أن توضح لكل عامل وموظف بدقة ما هو متوقع منه وأن الأداء الشخصي أمر أساسي في احتفاظ الشخص بعمله أو ترقيةه وعندما تكون التوجهات والتوقعات واضحة تمام وتتخذ الإجراءات بحزم عند حدوث الأخطاء ستكون النتيجة هي الالتزام، وستؤدي الممارسات الإدارية الملائمة إلى الحصول على الولاء وعلى قوى عاملة محفزة ذات إمكانية وقدرات ضخمة متفجرة.

٤- التحسين المستمر:

ويقصد بالتحسين المستمر إجراء تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل هذا التحسين المبني والمباني، التجهيزات، والمواد وطرق العمل، أداء سلوكيات العاملين، ثم إن كون بعض أو كل ذلك سليماً لا يعني أنه غير قابل للتحسين بل إن التحسين وارد وممكن من آن لآخر طالما تحفل البيئة المحيطة بمتغيرات تكنولوجية وثقافية وسياسية واقتصادية وتشريعية، وتتغير رغبات العملاء وتتوالى تحسينات ويدخلها المنافسون.

٥- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضاً من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة (فؤاد، ٢٠١٢م).

٦- التركيز على العمليات:

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز على العمليات وضرورة تحسينها ولا يهتم فقط بالمنتج، ويرجع السبب في ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج. فإذا قلنا "شاملة" فمعنى ذلك أنها تشمل كل العمليات في المنظمة، ومحاولة جعلها جميعاً تساهم في جودة المنتج النهائي وبشكل يمنع وقوع الأخطاء.

٧- التدريب:

إن نموذج إدارة الجودة الشاملة يفرض التدريب على جميع العاملين في المنظمة بناءً على الدور التنظيمي الجديد للموظف، أو بناء على التغيير في إجراءات العمل وليست بناء على الرغبات الشخصية. ويرجع اهتمام نموذج إدارة الجودة الشاملة بالتدريب

انطلاقاً من كونه ينظر إلى العاملين على أنهم ليسوا مجرد أيدي عاملة، بل هم العيون التي ترى المشكلات والعقول التي تفكر لإيجاد الحلول لهذه المشكلات.

المحور الثالث : مناقشة النتائج

يتناول الباحثون في هذا المحور مناقشة وتفسير نتائج الدراسة وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الاحصائية وكذلك نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفروض . وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة واستقراء الدراسات السابقة يمكن للباحثين صياغة فروض الدراسة وهي:

الفرضية الاولى:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشركة

الفرضية الثانية:

هناك علاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين تحقيق رضا العاملين. وتتفرع من

هذه الفرضية ثلاثة فروض فرعية:

١. هناك علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبين تحقيق رضا العاملين.

٢. هناك علاقة بين التدريب وبين تحقيق رضا العاملين.

٣. هناك علاقة بين تقييم الأداء وبين تحقيق رضا العاملين.

الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم ومساندة الإدارة العليا وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وفيما يلي مناقشة فروض الدراسة:

الفرضية الاولى: (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشركة)

يتم اختبار الفرض الاول عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة دالة في إدارة الموارد البشرية ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائياً تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية ونشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية البديلة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية ونشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع ويمثلة (نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية ونشر ثقافة الجودة الشاملة

نتيجة العلاقة	المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار B	معامل التحديد	معامل الارتباط	هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية ونشر ثقافة الجودة الشاملة
رفض	0.192	1.67	0.34	0.48	0.69	

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج التحليل، ٢٠١٧م.

يتضح من الجدول (١) :

١. هنالك ارتباط طردى بين إدارة الموارد البشرية ونشر ثقافة الجودة الشاملة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل

الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69). وقيمة معامل الانحدار (0.34).

٢. تشير النتائج الواردة بالجدول (4/1) الى وجود تأثير للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (نشر

ثقافة إدارة الجودة الشاملة) حيث بلغ معامل التحديد (48) % وهذا يدل على أن نسبة مايفسره المتغير المستقل (إدارة

الموارد البشرية) من المتغير التابع (نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة) (48) %.

٣. كما يتضح من نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (1.67) بمستوى دلالة معنوية (0.192) وهى قيمة اكبر من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم قبول فرض العدم والذي يشير الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الاولى (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشركة) يعتبر فرض غير مقبول.. وعليه يمكننا القول بعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية للتوليد الحرارى .

الفرضية الثانية: (هناك علاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين تحقيق رضا العاملين).

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فروض فرعية:

١. هناك علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبين تحقيق رضا العاملين.

٢. هناك علاقة بين التدريب وبين تحقيق رضا العاملين.

٣. هناك علاقة بين تقييم الأداء وبين تحقيق رضا العاملين.

أولاً: (الفرضية الفرعية الاولى: هناك علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبين تحقيق رضا العاملين).

يتم اختبار هذا الفرض عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن رضا العاملين دالة فى تخطيط الموارد البشرية ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائياً تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة تخطيط الموارد البشرية وبين تحقيق رضا العاملين.

الفرضية البديلة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية وبين تحقيق رضا العاملين .

ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) والمتغير التابع ويمثلة (تحقيق رضا العاملين) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول (٢) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين تحقيق رضا

العاملين

وظائف إدارة الموارد البشرية/ تحقيق رضا العاملين	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
هناك علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق رضا العاملين	0.91	0.983	2.26	3.92	0.029	قبول

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج التحليل، ٢٠١٧.

يتضح من الجدول (٢):

١. هنالك ارتباط طردى قوى بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق رضا العاملين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.91). وقيمة معامل الانحدار (2.26).

٢. تشير النتائج الواردة بالجدول (4/28) الى وجود تأثير قوى للمتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) على المتغير التابع (تحقيق رضا العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (83) % وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) من المتغير التابع (تحقيق رضا العاملين) (83%).

٣. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (3.92)

بمستوى دلالة معنوية (0.029) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعلى يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق رضا العاملين.

ومما تقدم نستنتج أن الفرعية الاولى لفرضية الدراسة الثانية (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية وبين تحقيق رضا العاملين) يعتبر فرض مقبول.. وعلى يمكننا القول بوجود أثر ذو دلالة احصائية لتخطيط الموارد البشرية وتحقيق رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحرارى .

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية (هناك علاقة بين التدريب وبين تحقيق رضا العاملين).

يتم اختبار هذا الفرض عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن رضا العاملين دالة فى التدريب ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائياً تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وبين تحقيق رضا العاملين.

الفرضية البديلة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب ورضا العاملين .

ولاثبات هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع ويمثلة (تحقيق رضا العاملين) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول (٣) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التدريب وبين تحقيق رضا العاملين

الفرضية الفرعية الثانية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
هناك علاقة بين التدريب وتحقيق رضا العاملين	0.22	0.05	0.26	0.405	0.712	رفض

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج التحليل ، ٢٠١٧م.

يتضح من الجدول (٣) :

١. هنالك ارتباط طردى ضعيف بين التدريب وتحقيق رضا العاملين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.22). وقيمة معامل الانحدار (0.26).

٢. تشير النتائج الواردة بالجدول (4/29) الى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (تحقيق رضا العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (0.05) وهذا يدل على أن نسبة مايفسره المتغير المستقل (التدريب) من المتغير التابع (تحقيق رضا العاملين) (5%).

٣. كما يتضح من نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (التدريب) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (0.405) بمستوى دلالة معنوية (0.712) وهى قيمة اكبر من مستوى المعنوية 5%.

وعلى يتم قبول فرض العدم والذي يشير الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وتحقيق رضا العاملين. ومما تقدم نستنتج أن الفرعية الثانية لفرضية الدراسة الثانية (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وبين تحقيق رضا العاملين) يعتبر فرض غير مقبول.. وعلى يمكننا القول بعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التدريب وتحقيق رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحرارى .

ثالثاً: (الفرضية الفرعية الثالثة هناك علاقة بين تقييم الأداء وبين تحقيق رضا العاملين).

يتم اختبار هذا الفرض عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن رضا العاملين دالة فى تقييم الأداء ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائياً تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء وبين تحقيق رضا العاملين.

الفرضية البديلة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء وبين تحقيق رضا العاملين .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (تقييم الأداء) والمتغير التابع ويمثلة (تحقيق رضا العاملين) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول (٤) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تقييم الأداء وبين تحقيق رضا العاملين

الفرضية الفرعية الثالثة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
هناك علاقة بين تقييم الأداء وتحقيق رضا العاملين	0.61	0.37	1.37	1.33	0.274	رفض

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج التحليل، ٢٠١٧م.

يتضح من الجدول (٤):

1. هناك ارتباط طردى بين تقييم الأداء وتحقيق رضا العاملين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61). وقيمة معامل الانحدار (1.37).
2. تشير النتائج الواردة بالجدول (4/29) الى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (تقييم الأداء) على المتغير التابع (تحقيق رضا العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (0.37) وهذا يدل على أن نسبة مايفسره المتغير المستقل (تقييم الأداء) من المتغير التابع (تحقيق رضا العاملين) (37%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (تقييم الأداء) وفقا" لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (1.33) بمستوى دلالة معنوية (0.274) وهى قيمة اكبر من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم قبول فرض العدم والذى يشير الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء وتحقيق رضا العاملين. ومما تقدم نستنتج أن الفرضية الثالثة لفرضية الدراسة الثانية (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء وتحقيق رضا العاملين) يعتبر فرض غير مقبول.. وعليه يمكننا القول بعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية بينتقييم الأداء وتحقيق رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحرارى .

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية(هناك علاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها وفقا" لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين تحقيق رضا العاملين) يعتبر فرض مقبول فقط (تخطيط الموارد البشرية) . بينما يعتبر غير مقبول لكل من

1. التدريب ٢. تقييم الأداء.

وعليه يمكننا القول بوجود أثر ايجابى تخطيط الموارد البشرية على رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحرارى .

الفرضية الثالثة:(هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم ومساندة الإدارة العليا وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

يتم اختبار هذه الفرضية عن طريق تكوين نموذج يقوم على أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة دالة فى دعم ومساندة الإدارة العليا ولغرض اختبار فرض الدراسة والنموذج المقترح احصائيا" تم صياغة هذا الفرض كما يلى :

الفرضية الصفرية: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم ومساندة الإدارة العليا وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية البديلة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم ومساندة الإدارة العليا وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (دعم ومساندة الإدارة العليا) والمتغير التابع ويمثلة (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دعم ومساندة الإدارة العليا وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين دعم ومساندة الإدارة العليا وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.82	0.67	0.35	4.35	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج التحليل ، ٢٠١٧م.

يتضح من الجدول (٥):

١. هنالك ارتباط طردى قوى بين دعم ومساندة الإدارة العليا وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82). وقيمة معامل الانحدار (0.35).

٢. تشير النتائج الواردة بالجدول (4/31) الى وجود تأثير للمتغير المستقل (دعم ومساندة الإدارة العليا) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) حيث بلغ معامل التحديد (0.67) وهذا يدل على أن نسبة مايفسره المتغير المستقل (دعم ومساندة الإدارة العليا) من المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) (67%).

٣. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) والمتغير المستقل (دعم ومساندة الإدارة العليا) وفقا " لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (4.35) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم ومساندة الإدارة العليا وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم ومساندة الإدارة العليا وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة) يعتبر فرض مقبول.. وعليه يمكننا القول بوجود أثر ذو دلالة احصائية بين دعم ومساندة الإدارة العليا وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

النتائج:

اتخذ الباحثون الشركة السودانية للتوليد الحراري حالة دراسية لتقييم دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفترة (٢٠٠٢ - ٢٠١٢م) واختتمت الدراسة بالنتائج التالية:

١. أثبتت النتائج عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

٢. أثبتت النتائج أن معرفة العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري بمفهوم إدارة الجودة الشاملة جيدة.

٣. أكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية وبين تحقيق رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

٤. أثبتت نتائج التحليل بعدم وجود أثر ذي دلالة احصائية بين التدريب وبين تحقيق رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

٥. توصلت النتائج الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء وبين تحقيق رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

٦. أكدت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة احصائية بين دعم ومساندة الإدارة العليا وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

التوصيات:

استناداً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة فإنه يمكن للباحثون تقديم التوصيات الآتية:

١. على إدارة الموارد البشرية بالشركة السودانية للتوليد الحراري، ضرورة اعتماد مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري متكامل، ومعلن لجميع العاملين، والتخلي عن الأساليب الادارية التقليدية للإدارة، من أجل الوصول الى التحسين المستمر في جميع أنشطة الشركة.

٢. ضرورة أن تهتم إدارة الموارد البشرية بنشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أوساط العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

٣. عقد ورش عمل تضم جميع مديري الإدارات والأقسام مما يحقق إنتقال الخبرات وبالتالي زيادة أمكانية التعاون في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية للتوليد الحراري.
٤. الاهتمام بالتدريب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإعتباره من الدورات الأساسية الإلزامية في جميع المستويات الادارية بالشركة السودانية للتوليد الحراري.
٥. توزيع فرص التدريب الداخلية والخارجية بصورة عادلة على جميع العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري دون تمييز لزيادة رضا العاملين.
٦. ضرورة إجراء البحوث والدراسات التي تعمل على تطوير سياسات التدريب وتقييم الاداء، بما يتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي الى توفير قوى عاملة راضية ومستمرة.

المراجع:

١. علي حسن أبو جراد، دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١١م
٢. مهند أحمد عثمان يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٩.
٣. أبو العباس فضل المولى كجوك، إدارة الموارد البشرية الأصول العلمية ونماذج التطبيق، (الخرطوم: شركة مطابع العملة المحدودة ٢٠٠٩م).
٤. أحمد غنيم ، إدارة الجودة الشاملة، (المنصورة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٩م).
٥. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م).
٦. حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، (الرياض ، دن ، ١٩٩٦ م).
٧. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل ستراتيجي ، (عمان: الحامد للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩ - ٢٠٠٠م).
٨. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط٢، (عمان: دار المسير للنشر، ٢٠٠٥م).
٩. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، (الإسكندرية : الدار الجامعية، ٢٠٠٠م).
١٠. علي ربيعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم معلومات الإدارية، (عمان: دار الصفا، ٢٠٠٣م).
١١. فؤاد محمد حامد، إدارة الجودة الشاملة، (عمان : دار البداية ، ٢٠١٢م).
١٢. فيصل جاسم بن محمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، (بيروت: دار المعرفة، ٢٠٠٨م).
١٣. لعلي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو ٩٠٠٠، (عمان : دار الراية، ٢٠١٠م).
١٤. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، (عمان :إثراء والنشر للتوزيع، ٢٠٠٩م).
١٥. نجم الدين عبد الله العزاوي وعباس حسين الجواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م).