

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## الآية

قال تعالى:

((الْمص(1) كِتَابٌ أَنْزَلَ إِلَيْكَ فَلَا يَكُن فِي صَدْرِكَ حَرَجٌ مِّنْهُ

لِتُنذِرَ بِهِ وَذَكَرَىٰ لِلْعُومِنِينَ (2) اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ إِلَيْكُم مِّن

رَبِّكُمْ وَلَا تَتَّبِعُوا مِن دُونِهِ أَوْلِيَاءَ قَدْ يَلَا مَا تَذَكَّرُونَ (3)).

الأعراف (1-3)

# الإهداء

أهدي جهدي المتواضع إلي أسرتي  
الكريمة ، وإلي كل عالم يجود  
بعلمه ، وإلي كل من يعمل بعد  
العلم للنهوض بسوداننا الحبيب  
وأمتنا العربية والإسلامية . متخذاً  
كافة سبل النجاح والإزدهار  
مستعيناً بالله تعالى متوكلاً عليه  
شاكراً لنعمه ، ومقتدياً بنهج  
رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة  
وأتم التسليم .

## الشكر و العرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والشكر لله من قبل ومن بعد . والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وقائد الغر المحجلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلي يوم الدين .

شكري و عرفاني لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وعاطر شكري للأستاذ الدكتور/ أحمد إبراهيم عبد الله أبوسن المشرف على هذا البحث . وعظيم شكري لزوجتي سكيئة ادم سليمان ولأسرتي النبيلة الذين هياؤا لشخصي كل أسباب الهدوء حتى راى هذا البحث النور . كما أتقدم بالشكر الجزيل إلي زملائي رفقاء الدرب بجامعة كردفان كلية الدراسات التجارية . والشكر موصول إلي كل من ساهم وبذل جهدا لإخراج هذا البحث المتواضع في صورته النهائية . كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير للإخوة بمختلف المصارف التجارية السودانية لما قدموه من عون ومساعدته جليله . وجزيل الشكر لأسرة مكتبتي الدراسات التجارية والدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . وجزيل الشكر لكل الذين كانت لهم بصمات في هذا البحث .

## مستخلص البحث

تعاظم إهتمام منظمات الأعمال في الأونة الأخيرة بتنمية الموارد البشرية وتطوير المهارات السلوكية للعاملين وذلك سعياً لتحسين الأداء، هذا بالإضافة إلى التطوير التنظيمي وذلك من أجل تصميم هيكل تنظيمي يدعم المنظمة في أداء أنشطتها. هدفت الدراسة لإختبار أثر تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية في تنمية الموارد البشرية في قطاع المصارف التجارية السودانية. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم إستبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها والمتمثل في جميع العاملين بقطاع المصارف التجارية السودانية، وقد تم توزيع 287 إستبانة تم إسترجاع 209 (72.8%) منها صالحة للتحليل. تم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية في الدراسة مثل الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، التحليل العاملي، معامل ارتباط بيرسون وتحليل الإنحدار. توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية معنوية بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية، إضافة لوجود علاقة إيجابية معنوية بين تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي، كما أن التطوير التنظيمي له علاقة إيجابية مع تنمية الموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: على إدارات المصارف الإهتمام بعمليات تطوير المهارات السلوكية من أجل تنمية الموارد البشرية بالقطاع المصرفي. ضرورة العمل على تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين بهدف تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية وتطوير آليات التعلم ورفع كفاءة الإداء. وجوب تطوير مهارات الأفراد وتنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين لإنجاح عمليات الإصلاح الإداري وبرامج إعادة الهيكلة.

## **Abstract**

Recently business organizations have shown a growing interest in human resource development and in the behavioral skills for employees in an effort to improve performance; this is in addition to the organizational development in order to design an organizational structure that supports the organization in the performance of its activities. The study aimed to test the impact of the development of behavioral and organizational skills on human resource development in the Sudanese commercial banking sector. The descriptive-analytical method has been used, where a questionnaire was designed to collect data from the population of the study which is represented in all the employees of Sudanese commercial banking sector. A total of 287 questionnaires were distributed, out of which 209 (72.8%) forms valid for analysis were recovered. A number of statistical methods were used in the study, such as the mean, standard deviation, Cronbach's alpha coefficient, factor analysis, Pearson correlation coefficient and regression analysis. The study found the existence of a positive relationship between behavioral skills development and human resource development, in addition to the existence of a significant positive relationship between the development of behavioral skills and organizational development. Moreover, organizational development has a positive relationship with human resource development. The study made a number of recommendations including: The departments of banks should be concerned with the operations of developing behavioral skills for the sake of developing human resources in the banking sector. Moreover, it is necessary to work on the development of positive trends of employees in order to develop the human resource management activities and mechanisms of learning and raise the efficiency of performance. Furthermore, the personnel skills and the positive trends of employees should be developed for the success of the processes of managerial reform and restructuring programs.

## قائمة المحتويات

أ	البسمله .....
ب	الآيه .....
ج	الإهداء .....
د	الشكر والعرفان.....
هـ	مستخلص البحث .....
و	Abstract .....
ز	قائمة المحتويات.....
ك	قائمة الجداول.....
م	قائمة الأشكال .....

### الفصل الأول: الإطار العام للبحث (منهجية البحث)

#### المبحث الأول: خطة البحث:

2	1.1.1 المقدمة.....
2	2.1.1 تمهيد.....
3	3.1.1 القطاع المصرفي في السودان .....
4	4.1.1 مشكلة البحث.....
6	5.1.1 أهمية البحث.....
6	6.1.1 أهداف البحث.....
6	7.1.1 فرضيات البحث.....
7	8.1.1 منهجية البحث.....
7	9.1.1 حدود البحث.....
7	10.1.1 مصطلحات البحث.....
8	11.1.1 تنظيم البحث.....

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

9	1.2.1 الدراسات السابقة.....
18	2.2.1 التعليق على الدراسات السابقة.....

## الفصل الثاني: أدبيات الدراسة (الإطار المرجعي)

### المبحث الأول: تطوير المهارات السلوكية:

- 1.1.2 الشخصية والسلوك..... 21
- 2.1.2 الجوانب السلوكية في إتخاذ القرارات الإدارية..... 32
- 3.1.2 تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين..... 37
- 4.1.2 تنمية مهارات التفكير الإبتكاري للعاملين..... 45
- 5.1.2 تنمية مهارات الإتصال الإدارية..... 52
- 6.1.2 تمكين العاملين..... 59

### المبحث الثاني: التطوير التنظيمي:

- 1.2.2 مفاهيم التطوير التنظيمي..... 66
- 2.2.2 الصراع التنظيمي..... 72
- 3.2.2 التوتر التنظيمي..... 80
- 4.2.2 الولاء التنظيمي..... 86
- 5.2.2 إدارة الوقت..... 93
- 6.2.2 إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي..... 101

### المبحث الثالث: تطوير و تنمية الموارد البشرية:

- 1.3.2 تمهيد..... 111
- 2.3.2 مفهوم الموارد البشرية..... 111
- 3.3.2 أهمية الموارد البشرية..... 111
- 4.3.2 تطوير آليات تخطيط القوى العاملة..... 112
- 5.3.2 تطوير آليات الإستقطاب الإختيار والتعيين..... 118
- 6.3.2 تطوير آليات التدريب..... 127
- 7.3.2 تطوير آليات الأجور والحوافز..... 139
- 8.3.2 تكنولوجيا المعلومات وأثرها على سلوكيات الأفراد بمنظمات الأعمال..... 149

## الفصل الثالث: أثر تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية في تنمية الموارد البشرية

### المبحث الأول: واقع تطوير المهارات السلوكية بالمصارف

- 1.1.3 تمهيد..... 160
- 2.1.3 أهمية تطوير المهارات السلوكية..... 160



- 3.1.3 أهداف تطوير المهارات السلوكية بالمصارف ..... 161
- 4.1.3 عملية تطوير المهارات السلوكية بالمصارف ..... 161
- 5.1.3 سبل تدعيم وتطوير السلوك ..... 164
- 6.1.3 محادثات تطوير المهارات السلوكية ..... 164

### المبحث الثاني: واقع التطوير التنظيمي بالمصارف

- 1.2.3 تمهيد ..... 166
- 2.2.3 أهمية التطوير التنظيمي ..... 167
- 3.2.3 أهداف التطوير التنظيمي ..... 167
- 4.2.3 السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي بالمصارف ..... 168
- 5.2.3 مصادر وقوى التغيير التنظيمي بالمصارف ..... 169
- 6.2.3 إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالمصارف ..... 173

### المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية بالمصارف

- 1.3.3 تمهيد ..... 175
- 2.3.3 أهمية الموارد البشرية بالمصارف ..... 175
- 3.3.3 تنمية الموارد البشرية بالمصارف ..... 176
- 4.3.3 الأبعاد التي يركز عليها محور تنمية الموارد البشرية ..... 177
- 5.3.3 آليات تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمصارف ..... 177
- 6.3.3 التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية ..... 178
- 7.3.3 أسباب الربط بين تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية وتنمية الموارد البشرية ..... 179

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

- 1.1.4 المقدمة ..... 181
- 2.1.4 نموذج البحث المقترح ..... 181
- 3.1.4 فرضيات البحث ..... 177
- 4.1.4 منهجية البحث ..... 178
- 5.1.4 أداة الدراسة ومقياس الإستبانة ..... 178
- 6.1.4 مجتمع وعينة الدراسة ..... 182

## المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث

185	1.2.4 البيانات الشخصية.....
187	2.2.4 التحليل العاملي لأداة الدراسة.....
194	3.2.4 قياس درجة إعتماضية إستبانة الدراسة بعد إجراء التحليل.....
195	4.2.4 نموذج الدراسة المعدل.....
195	5.2.4 فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي.....
197	6.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.....
197	7.2.4 الإرتباطات بين متغيرات الدراسة.....
198	8.2.4 إختبار صحة فرضيات الدراسة.....

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج وإسهامات البحث

### المبحث الأول: النتائج والإسهامات

219	1.1.5 المقدمة.....
219	2.1.5 النتائج.....

### المبحث الثاني إسهامات البحث والتوصيات

225	1.2.5 الإسهامات النظرية للبحث.....
225	2.2.5 الإسهامات العملية للبحث.....
226	3.2.5 التوصيات.....
226	4.2.5 البحوث المستقبلية.....
227	المراجع.....
234	الملاحق.....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
4	المصارف العاملة بالقطاع المصرفي السوداني	(1.1)
83	بعض الحوادث المسببة للتوتر	(1.2)
179	درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة	(1.4)
182	درجة إعتدالية الإستبانة بإستخدام معادلة ألفا كرونباخ:	(2.4)
183	معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة.	(3.4)
184	نسبة إستجابة أفراد العينة لأداة الدراسة.	(4.4)
185	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدارسة وفق متغير النوع	(5.4)
185	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدارسة وفق متغير العمر	(6.4)
186	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق المؤهلات العلمية	(7.4)
186	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة	(8.4)
188	مصفوفة الدوران الناتجة من عملية التحليل العاملي للمتغيرات المستقلة	(9.4)
189	مصفوفة الدوران الناتجة من عملية التحليل العاملي للمتغير الوسيط التطوير التنظيمي	(10.4)
190	مصفوفة الدوران الناتجة من عملية التحليل العاملي للمتغير تنمية الموارد البشرية.	(11.4)
191	بنود الإستبانة التي حذفت والتي لم تحذف	(12.4)
194	الإعتمادية للإستبانة الدراسة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي	(13.4)
197	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(14.4)
198	معامل إرتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	(15.4)
199	الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وأنشطة إدارة الموارد البشرية.	(16.4)
200	الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وكفاءة الأداء	(17.4)
201	الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير آليات التعلم	(18.4)
202	ملخص إختبار الفرضية الأولى	(19.4)
203	الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والإصلاح الإداري	(20.4)
204	نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وإعادة الهيكلة	(21.4)
205	ملخص إختبار الفرضية الثانية	(22.4)

206	نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين مكونات التطوير التنظيمي وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية	(23.4)
207	إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين مكونات التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء	(24.4)
208	نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين مكونات التطوير التنظيمي وتطوير آليات التعلم	(25.4)
209	ملخص إختبار الفروضية الثالثة	(26.4)
210	توسط الإصلاح الإداري فى العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية:	(27.4)
211	نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وكفاءة الأداء.	(28.4)
212	إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير آليات التعلم	(29.4)
213	نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية	(30.4)
214	نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وكفاءة الأداء.	(31.4)
215	إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير آليات التعلم	(32.4)
216	ملخص إختبار الفروضية الرابعة	(33.4)

## قائمة الأشكال

رقم	الشكل	الرقم
-----	-------	-------

الصفحة		
31	العلوم السلوكية	(1.2)
40	جذور شجرة القيم وفروعها	(2.2)
50	طريقة DO IT للتعامل مع المشكلة بطريقة إبداعية	(3.2)
55	عناصر الإتصال	(4.2)
71	نموذج لإعادة الهيكلة	(5.2)
74	الإستراتيجيات أو الأساليب المستخدمة في ممارسة القوة.	(6.2)
82	يوضح العلاقة بين الأداء والتوتر التنظيمي	(7.2)
89	هرم ماسلو للحاجات	(8.2)
123	خطوات عملية الإختيار	(9.2)
138	العلاقة بين نشاط التدريب والتنمية والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية	(10.2)
146	قواعد نظام الحوافز الفعال	(11.2)
148	العلاقة بين الحوافز والأداء	(12.2)
176	نموذج الدراسة المقترح	(1.4)
195	نموذج الدراسة المعدل	(2.4)