

بسم الله الرحمن الرحيم

"وإذا ذكر الله وحده اشمأزت
قلوب الذين لا يؤمنون بالآخرة وإذا
ذكر الذين من دونه إذا هم
يستبشرون(45) . قل اللهم فاطر
السموات والأرض عالم الغيب
والشهادة أنت تحكم بين عبادك فى
ما كانوا فيه يختلفون(46) "

صدق الله العظيم

الآيات (45 ، 46) سورة الزمر – الجزء الرابع والعشرون

الإهداء

إلى والداي العزيزان
إلى زوجتي
إلى ابنائي الأعزاء
إلى جامعة أمدرمان الأهلية
أهدي هذا الجهد المتواضع

"وفوق كل ذي علم عليم"

شكر و عرفان

يعجز
اللسان عن
وصف البيان

ويجف اليراع عن مدح الكرام
يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير والامتنان الى كل من ساهم
فى إخراج هذه الرسالة سواء بالمشاركة الفعلية او الوجدانية . وخص
بالشكر والداى ، واساتذتى الكرام الأستاذ الدكتور/ حسن عبد الرحيم
الطيب الذى ما بخل على بعلمه وخبرته الثرة ، والدكتور / حسن وديع
السنوسى امين الشئون العلمية – جامعة امدمان الأهلية ، والدكتور/ محمد
على الطيب مدرسة العلوم الإدارية – جامعة الخرطوم ، والدكتور/ سيف
الدين فضل الله ، والدكتور/ جلال الدين سيد احمد – عميد كلية الاقتصاد –
بجامعة أمدرمان الأهلية ، والأستاذ/ إدريس الطاهر النيل – عميد
كلية التنمية البشرية – بجامعة أمدرمان الأهلية ، وأخى وزميلي الأستاذ/
عمر على بابكر ، والدكتور/ مصطفى نور الدائم . والشكر موصول أيضاً
لأسرة وإدارة مجموعة شركات بيطار المحدودة ممثلة فى المدير العام
ومديرى الإدارات الذين ابدوا اهتماماً بالدراسة وقدموا كل العون
والمساعدة .

كما اخص بالشكر أسرة وأساتذة كلية الدراسات التجارية – جامعة
السودان للعلوم والتكنولوجيا – ممثلة فى شخص السيد/ العميد والسيد/
المسجل الذين قدموا كل المساعدات الممكنة فى مجال الدراسة .
والأستاذ الدكتور/ احمد إبراهيم ابو سن الذى ساهم الى حد كبير فى وضع
لبنات البحث وكذلك الأستاذ الدكتور/ محمد احمد داني – بجامعة الخرطوم
– ليخرج البحث بهذه الكيفية والشكل .

فجزاهم الله عنى كل خير
الباحث
محمد المهدي

مصطفى طه

ديسمبر

2005م

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية

ب	الإهداء	
ج	شكر وعرفان	
د	فهرس المحتويات	
ح	قائمة الجداول	
ط	قائمة الأشكال	
ي	قائمة الملاحق	
ل	مستخلص البحث	
ن	Abstract	
		الباب الأول :
	تنمية الموارد البشرية	
1	الإطار العام للبحث	الفصل الأول
2	مشكلة البحث	
3	هدف البحث	
3	أهمية البحث	
3	مجتمع البحث	
4	منهجية البحث	
4	حدود البحث	
4	مصادر جمع المعلومات	
4	فروض البحث	
5	الدراسات السابقة	
5	أسباب اختيار مجموعة شركات بيطار المحدودة	
6	تبويب البحث	
7	تابع تبويب البحث	
8	نموذج الدراسة	
		الفصل الثاني
9	تعريفات إجرائية	
	(الإطار النظري)	الباب الثاني
	استراتيجية تنمية الموارد البشرية	
		الفصل الأول
	الإدارة الاستراتيجية	
15	مقدمة	2-1-1
17	مفاهيم الإدارة الاستراتيجية	2-1-2
19	الفجوة الاستراتيجية	2-1-3
20	عملية الإدارة الاستراتيجية	2-1-4
21	وحدات الإدارة الاستراتيجية	2-1-5
23	تسلسل الاستراتيجية والتغييرات البيئية	2-1-6
25	مفاهيم تنمية الموارد البشرية وإدارة الأفراد	2-1-7
		الفصل الثاني

28	سُلسِبت تنمية الموارد البشرية وإدارة الأفراد	
28	دور الإدارة في التنمية	2-2-1
29	أهداف إدارة الموارد البشرية	2-2-2
34	استراتيجية التدريب في القطاع الخاص	2-2-3
33	استراتيجيات تشغيل العاملين	2-2-4
47	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2-2-5
54	تحليل العمل وتوصيف الوظائف	2-2-6
59	اختيار واستقطاب الأفراد	2-2-7
68	تنمية الموارد البشرية (التدريب)	2-2-8
78	استراتيجيات السلوك والحفز الانساني لتنمية الموارد البشرية	2-2-9
		الباب الثالث
	دراسة الحالة	
		الفصل الأول
84	نبذه عن بيطار – مؤسس الشركة	3-1-1
85	نبذه تعريفية عن المجموعة	3-1-2
88	تاريخ التنظيم الاداري بالشركة	3-1-3
89	السياسات والاستراتيجية العامة للشركة	3-1-4
92	الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للإدارات	3-1-5
96	استراتيجية التعيين والأجور وشروط الخدمة	3-1-6
102	استراتيجية الشركة التحفيزية	3-1-7
		الفصل الثاني
107	أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة لفحص الفرضيات	3-2-1
108	الاستبانة التي جمعت بها البيانات	3-2-2
111	فحص مصداقية أسئلة الاستبانة واعتمادها	3-2-3
112	عرض البيانات ووصفها	3-2-4
117	اختبار الفرضيات	3-2-5
		الباب الرابع
	النتائج والتوصيلت	
		الفصل الأول
125	النتائج	4-1-1
125	النتائج المتعلقة باستراتيجية الاختيار للخدمة	4-1-2
126	النتائج المتعلقة بالمتغيرات البيئية ومناخ العمل	4-1-3
127	النتائج المتعلقة بتكلفة عملية التدريب	4-1-4
128	النتائج المتعلقة باستراتيجية التحفيز والدافعية والأجور	4-1-5
		الفصل الثاني
129	التوصيات	4-2-1
129	التوصيات لاستراتيجية الاختيار للخدمة	4-2-2

130	التوصيات المتعلقة بالمتغيرات البيئية ومناخ العمل	4-2-3
131	التوصيات المتعلقة بتكلفة عملية التدريب	4-2-4
132	التوصيات المتعلقة بتطبيق استراتيجيات التحفيز والدافعية والأجور	4-2-5
أج	المراجع	
دم	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	بين الجدول	الصفحة
1	إسقاطات السكن حسب النوع من عام 1999-2016	35
2	النسبة المئوية لتسلسل الإعالة بالفئة العمرية	35
3	القوى البشرية والمشتغلين وفرص العمل حتى 2001	36
4	إسقاطات القوى العاملة من إجمالي عدد السكان حسب النوع	37
5	ترتيب الدول المتقدمة حسب مؤشر التنمية البشرية	37
6	ترتيب الدول النامية حسب مؤشر التنمية البشرية	38
7	أشئلة مختارة لتوضيح مسئولية إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة الأفراد	41
8	الفرق بين التعليم والتدريب	70
9	التمييز بين التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية	83
10	القوى العاملة بمجموعة شركة بيطار المحدودة	97
11	تخرج نظام الأجور والرواتب بمجموعة شركة بيطار المحدودة	101
12	سلفيات الطوارئ	104
13	فئلت المنح	105
14	شرح الفرضية الأولى	109
15	شرح الفرضية الثانية	109
16	شرح الفرضية الثالثة	110
17	شرح الفرضية الرابعة	110
18	نقاط مقيس ليكرز	111
19	عرض البيانات لأسئلة الاستبانة	114
20	عرض البيانات للمجموعات الأربعة	116
21	معامل الارتباط لفرضية الأولى	118
22	الوسط الحسابي والانحراف المعياري و (Z) المعيارية ومستوى الدلالة للفرضية الأولى	118
23	معامل الارتباط للفرضية الثانية	119
24	الوسط الحسابي والانحراف المعياري و (Z) المعيارية للفرضية الثانية	120
25	معامل الارتباط للفرضية الثالثة	121
26	الوسط الحسابي والانحراف المعياري و (Z) المعيارية للفرضية الثالثة	122
27	معامل الارتباط للفرضية الرابعة	123
28	الوسط الحسابي والانحراف المعياري و (Z) المعيارية للفرضية الرابعة	124

قائمة الأشكال

رقم الشكل	بيان الشكل	الصفحة
1-1	نموذج الدراسة	8
2-1	عملية الوظائف الإدارية في المنظمة	11
2-2	الضمانات الأساسية لتحفيز الأداء	14
2-1-1	العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة	18
2-1-2	الفجوة الاستراتيجية	20
2-1-3	عملية الإدارة الاستراتيجية	21
2-1-4	علاقة الاستراتيجيات والسياسات في المنظمات متعددة وحدات العمل الاستراتيجية	22
2-1-5	المتغيرات البيئية	24
2-1-6	أهمية موقع إدارة الموارد البشرية	26
2-1-7	عملية تخطيط الموارد البشرية	50
2-1-8	نظام تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة	53
2-1-9	نموذج تدفق عمليات الاختيار للخدمة	63
2-1-10	شمولية عملية التقديم للبرامج التدريبية	77
2-1-11	السلوك الانساني كنظام مفتوح	79
3-1-1	الهيكل التنظيمي لشركة بيطار المحدودة	93

قائمة الملاحق

رقم الملحق	بيان الملحق	الصفحة
1	تعديلات الحد الأدنى للأجور لشركات بيطار المحسنة من عام 1974 حتى 2005 .	137
2	استبانة البحث .	143

مستخلص البحث

اعتبر الباحث أن مشكلة عدم تطبيق لستراتيجية تنمية الموارد البشرية و إدارة الأفراد تعتبر من المشاكل التي لها أثر سلبي علي تطور و نمو مؤسسات الأعمال في القطاع الخصى بما ينعكس على مجموع القوى العاملة بتلك المؤسسات و برجاتها المختلفة، حيث لاحظ الباحث أن الغالبية العظمى من تلك المؤسسات لا تهتم بمسألة تدريب و تأهيل العمالة و تفتقر الي وجود ادارت التدريب بها، على الرغم مما له من أثر و عائد في ترقية و رفع كفاءة العاملين في المدى الطويل. كما أن بعض المؤسسات لا تهتم بمسألة تحفيز العمالة لكي تجعل من ذلك التحفيز دافعاً لترقية ادائها و رفع كفاءتها و تقوية ولائها لتلك المؤسسات.

ومن هنا جاء البحث محاولة لاستعرض تلك المشكلة في محاولة للتنبيه لها من جهة، ولإبراز الوسائل التي يمكن أن تؤدي إلى حلها من جهة أخرى.

اشتملت دراسة لستراتيجية تنمية الموارد البشرية وإدارة الأفراد في القطاع الخصى على أربعة أبواب رئيسية يتضمن كل باب فصلين ، استعرض الباحث من خلال الباب الأول خطة البحث الشاملة عن موضوع الدراسة حيث تضمن طرح مشكلة البحث الأساسية في عدم وجود لستراتيجيات التنمية البشرية في كثير من مؤسسات القطاع الخصى وإيضاً لا توجد إدارة متخصصة ومنفصلة تنظيماً لإدارة الأفراد عن إدارة الموارد البشرية ويعود ذلك إلى أن المؤسسات الخاصة ربحية والاعتقاد السائد عند الإدارة العليا أن مردود التدريب لا يؤتي ثماراً إلا في المدى الطويل مما يؤدي إلى النكوص عن تطبيق استراتيجية تنمية الموارد حيث يمكن الاستدلال على ذلك من خلال ضعف مخصصات التدريب مما ينعكس في إعلان تلك المؤسسات عن وظائف بمؤهلات عليا بدلاً من تدريب العاملين والانفاق على تدريبهم . كذلك تناول الباب الأول تمهيد تعريفى عن موضوع الدراسة ومحتويات البحث وأهم المراجع التي استند عليها الباحث في الإطار النظرى للدراسة . تمت صياغة أربع فرضيات لاختبار مدى صحتها لمعالجة موضوع البحث . جاء الباب الثانى، ليطرح الجانب النظرى للدراسة عن موضوع لستراتيجية التنمية البشرية وإدارة الأفراد من وجهة نظر علمية ، لتوضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في منظمات الأعمال. حيث تناول الباحث المفاهيم الأساسية التي بنيت عليها الفرضيات الأربع ، حيث تناول الباحث أثر الاستقطاب والاختيار على تطبيق الاستراتيجية وفقاً للأسس والمعايير العلمية ، وكذلك دراسة المتغيرات البيئية وتحليل العمل وانعكاساتها على مستوى أداء العاملين بالمنظمات وتوضيح مفهوم التنمية البشرية والتدريب وأهدافه وإثارة والعائد منه على عملية التطور التنظيمى ، وأخيراً تناول الجانب الرابع الأساليب التحفيزية الدافعية للعمل على زيادة في الأجور ، و كفاءة العامل ومقابلة احتياجات الأفراد دائمة التغير ، لخلق التكامل المطلوب بين وحدة الهدف العام وأهداف الأفراد .

تناول الباب الثالث في الفصل الأول خلفية الشركة والثانى الإطار العملى لدراسة ومناقشة مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات من خلال صياغة استبانة تحتوى على ستة وعشرون سؤال لتوزيعها في شركة بيطار المحدودة كدراسة حالة ، على مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى ، والوظائف الإشرافية ، تم توزيع الأسئلة بالاستبانة على أسس عدد من الأسئلة يناقش مدى صحة أو عدم صحة كل فرضية . تمت المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من عدد (

130) موظفًا بالشركة إحصائياً باستخدام نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، والذي أثبت ايجابية الفرضيت وصحتها بما يدعم موضوع البحث.

جاء البلب الرابع ليضع النتائج النهائية التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل الاستبانة إحصائياً والتي ثبت من خلالها أن مشكلة البحث الأساسية ناتجة عن عدم تطبيق بعض منظمات القطاع الخلل لاستراتيجية التدريب وإدارة الأفراد والتي تحتاج فعلاً لتطبيق الفرضيت التي اعتمد عليها الباحث لتدعيم موضوع الدراسة والتي أثبت مدى ارتباطها بموضوع الدراسة ، كذلك اشتمل البلب الرابع على توصيت الباحث التي جاءت بناء على نتائج الدراسة من خلال عدد من التوصيت مواكبة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية في ظل السلام والتنمية .

Abstract

Human Resource Development and Personnel Management Strategy

The Case study of Bittar Industrial Group CO .LTD

The researcher considers the lack of application of human resource development and personnel management strategy as a main problem that has an adverse effect on the growth and development of business organizations in the private sector.

It is generally observed that the selection and recruitment of the labour force is normally not based upon efficiency, and other scientific bases, and that the majority of these organizations do not pay attention to training, such organization lack training departments, and are unaware of the favorable effect of such a vital function on the improvement of efficiency in the long run. Furthermore, sector organizations normally do not pay attention to the effect of the incentive's schemes as well as the overall moral loyalty of the employee's as well as on their efforts to improve their performance.

On the light of these observations, the researcher made an effort to throws some light on those problem and the possible ways and one as of resolving them.

Broadly speaking, this research study focuses on human resource development and personnel management strategy. It consists four main chapter and each chapter is composed of two sub-sections . In chapter One the researcher attempted to define and describe the research methodology followed and throws some light on the problem of the failure of some of the private sector business organizations adopting and applying the above mentioned strategy on the assumption of the high cost and long term returns , the research is intending to resolve through the discussion of four major hypotheses .

In Chapter Two the theoretical aspects of the subject matter of the report are high lighted in an effort to test the practical applicability of strategic management in the private sector compared to the scientific basis upon which the four hypotheses are based . In respect of the hypotheses the first one is concerned with the effect of the selection of the staff members and employees on the application of the strategy . The second one dealt with the effect of the environmental changes on the organizations and the employment in the private sector . The third one is concerned with pin-pointing scientific aspects of the human resource development through training ; its objectives , cost and returns to the managerial development process . The fourth hypotheses high lighted the incentive systems which will have a favorable and a direct effect on performance efficiency and consolidation of organization – reemployees objectives .

In the Third Chapter the researcher attempted to run the practical test of the accuracy or in-accuracy of the hypotheses through statistical programme system (SPSS) in the case study of Bettar Company Ltd, with special reference to the middle management and supervisory staff . the result of the statistical analysis positively supported the accuracy of the hypotheses and , consequently , the validity of the recommendations made by the researcher .

The Fourth Chapter based on the case - study contained the final results of the statistical analysis of the questionnaire which clearly indicated that the primary problem of the failure of the private sector organization to adopt strategic management policies in training and managing human resource will be resolve through the application of the four hypotheses . Furthermore the relationship between the four hypotheses and the subject matter of the report proved to be well established . The chapter also contained the logical conclusions and the appropriate recommendations needed to be implemented to resolve the

problem , under the Peace and Development declared strategy currently prevailing in the country.