

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرَّحْمَنُ {1} الْقُرْآنَ خَلَقَ {2} الْإِنسَانَ {3} عَلَّمَهُ الْكِتَابَ {4}

صدق الله العظيم  
سورة الرحمن الآيات (1-4)

إهداء

إلى والديّ

متعهما الله بالصحة والعافية

أهدي هذا البحث

## شكر وتقدير

الشكر كله لله العلي القدير، إنه يسعدني ويشرفني أن أعبر بكلمة شكر للعلماء الذين قدموا لي يد العون في هذا البحث بالرغم من مهامهم الجسام ولم يبخلوا علي بوقتهم وجهدهم وإرشادهم التي لها أكبر الأثر في تطوير هذا البحث. فأذكر بالفخر والأعزاز الأستاذة الدكتورة عرفة جبريل أبو نصيب موسى بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بما أسبغته علي من الفضل والجهد المقدر فكان لإرشاداتها أكبر الأثر في الأخذ بيدي في هذا البحث حتى رأى النور وكما أشكر أسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وأيضاً أتقدم بالشكر والتقدير إلى الإخوة الموظفين والموظفات بالبنك الزراعي السوداني (الرئاسة) من تعاون بالإجابة على أسئلة الإستبانة. والشكر أيضاً لكل من ساهم في هذا البحث فلهم مني وافر الشكر والتقدير.

## مستخلص الرسالة

الرسالة بعنوان سياسات الإختيار والتعيين وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على البنك الزراعي السوداني ، ويهدف هذا البحث إلى توضيح أثر سياسات الإختيار والتعيين عن الرضا الوظيفي والوصول لنتائج على ضوءها يمكن وضع توصيات ومقترحات تساهم في وضع سياسات للإختيار والتعيين تحقق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقق أهداف البنك في المدى الطويل.

يعالج البحث مشكلة تدني الرضا الوظيفي الناجم عن سياسات الإختيار والتعيين المطبقة في البنك الزراعي السوداني ، لذا كان السؤال المعبر عن مشكلة البحث ما هو تأثير سياسات الإختيار والتعيين على الرضا الوظيفي بمنظمات الأعمال، لقد تبنى البحث الفرضيات الآتية:

1- هناك علاقة إيجابية بين سياسات الإختيار والتعيين الموضوعية والرضا الوظيفي.

2- هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

3- هناك علاقة إيجابية بين سياسات الإختيار والتعيين بصورة واضحة الهادفة ونمو واستمرارية منظمات الأعمال في المدى الطويل.

4- هناك علاقة إيجابية بين سياسات الإختيار والتعيين التي تتضمن الجوانب النفسية والاجتماعية والأخلاقية وتحقيق الأمن والإستقرار للعاملين.

تم جمع البيانات باستخدام الإستبانة حيث تم توزيع (50) استبانة على موظفي وموظفات البنك الزراعي السوداني وبذلك تم جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث. البحث يتكون من أربعة فصول، الأول الفصل التمهيدي، يتضمن منهجية البحث والدراسات السابقة، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري ، الفصل الثاني يتضمن الدراسة التطبيقية والفصل الثالث يتضمن تحليل البيانات ولختيار الفرضيات والفصل الرابع يتضمن النتائج والتوصيات.

أما المنهج المتبع في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن الموظفين العاملين في البنك الزراعي السوداني غير راضين عموماً عن السياسات المطبقة في عملية الإختيار والتعيين في البنك وأن هناك العديد من السلبيات المطبقة مثل عدم العدالة في عمليات الاستقطاب والإختيار والتعيين، وعدم وجود معايير ثابتة لتقديم أداء الموظفين ووجود عوامل شخصية وأسرية في عملية الإختيار والتعيين، وعدم تخطيط القوى العاملة سوى الموجودة حالياً أو التي سوف يتم تعيينها لاحقاً . وأن هناك فائض عمالة مما يؤثر سلباً على درجة التعاون وزيادة حدة الصراع داخل البنك وعدم توزيع العمالة بصورة تحقق الكفاءة للأقسام المختلفة مما يؤثر على درجة استقرار العاملين.

أما التوصيات فقد تم تقسيمها إلى توصيات تطبيقية وتوصيات علمية، التوصيات التطبيقية فقد تمثلت في التنسيق بين إدارة الأفراد وبقية الأقسام عند طلب التعيين ربط الإختيار والتعيين بسياسات موضوعية، إثراء العمل الوظيفي من خلال زيادة المسؤوليات وسلطات الموظف، الإستفادة من الطاقات والقدرات والمهارات الكامنة لدى الموظف ، وإتاحة الفرص للموظفين بالمشاركة في وضع سياسات الإختيار والتعيين. إبداء الرأي والعمل على تضمين نظريات العلوم الإنسانية الأخرى ذات الصلة. وتعريف الموظفين بأسس تقييم الأداء المطبقة . وضرورة رفع معنويات العاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي. أما التوصيات العلمية فتمثلت في موضوع سياسات الإختيار والتعيين تتطلب المزيد من البحوث والدراسات وربط هذه السياسات بالمتغيرات الأخرى التي تؤثر على الرضا الوظيفي. والقيام بعمل دراسات واسعة في بيئات مختلفة ودراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص في مجال سياسات الإختيار والتعيين وانعكاسها على الرضا الوظيفي.

## **Abstract**

The Selection and placement policies and their impact on job satisfaction. The research aims to explain the impact of the selection and placement policies on the degree of employees satisfaction so as to come out with suggestions and recommendations that contribute to establish selection and placement policies that satisfy the employees at the Agricultural Bank Of Sudan during 2005-2010.

The major research question for this study , which manifests the research problem was : What is the impact of selection and placement policies currently applied at the business organization . To answer these questions, the research presented the following hypotheses : The First hypothesis is: There exists a positive relationship between selection and placement policies and the degree of job satisfaction.

The Second hypothesis is that there is a positive relationship between job satisfaction and the performance of employees .

The Third hypothesis is that: There is a positive relationship between selection and placement policies and development in the long run.

The Fourth hypothesis is that there is apposite relationship between selection and placement policies and the stability of employees.

The study used the descriptive analytical method and the case study as a methodology to tackle the research. The questionnaire technique is used to collect the data and information for the study. The research is divided into four chapters . Chapter One is an introductory chapter. Chapter Two reviewed the relevant literature. Chapter Three

was devoted to the field study. Chapter Four presented the results and recommendations.

The most important outcome of this research are as follows: the employees at the Agricultural Bank Of The Sudan are totally dissatisfied with the existing Systems of selection and placement. Also, the existence of consensus among employees is that there are numerous problem associated with the that policies.

The study found out that negatively policies affect the co-operation between colleagues increase the degree of tension and conflict at the bank and negatively affected the degree of employees loyalty. There is also a relationship between staff satisfaction and performance and in the stability of the employees .

The recommendations are divided into operational and academic ones . The operation of recommendations are: The Bank administration should increase the staff satisfaction by increasing the selection and placement policies , and also to pay attention to job enrichment through more delegation of authority and responsibility, and also employees should be acknowledged to performance appraisal methods.

The academic recommendations are to conduct more empirical and analytical studies that focus on the application of the selection and placement policies systems, so as to fill the gap in this area. Conducting more research on selection and placement policies by increasing the sample size to include different parts and conducting research in the private sector about this subject and comparing it with the public sector to discover the strengths and weaknesses an the opportunities of both sectors .

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الآية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	مستخلص الرسالة
و	Abstract
ح	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
	<b>الفصل التمهيدي</b>
	<b>منهجية البحث والدراسات السابقة</b>
1	منهجية البحث
1	مقدمة
1	مشكلة البحث
2	أسئلة البحث
2	أهداف البحث
2	أهمية البحث
3	فرضيات البحث
3	منهج البحث
3	مصادر بيانات البحث
3	حدود البحث
4	مجتمع البحث
4	عينة البحث
4	أدوات جمع البيانات
4	هيكل البحث



4	مصطلحات البحث
6	الدراسات السابقة
	<b>الفصل الأول</b>
	<b>الإطار النظري</b>
16	<b>المبحث الأول: 1-1 إدارة الأفراد</b>
16	1-1-1 مفهوم إدارة الأفراد
18	2-1-1 النظريات الإدارية
20	3-1-1 تخطيط القوى العاملة
23	4-1-1 تحليل وتصميم العمل
24	5-1-1 البحث والاستقطاب للقوى العاملة المطلوبة
24	6-1-1 الإختيار والتعيين
25	7-1-1 تنظيم إدارة الأفراد
28	<b>المبحث الثاني: 2-1 سياسات الإختيار والتعيين</b>
29	2-2-1 تصنيف السياسات
29	3-2-1 الأهمية النسبية للسياسات
30	4-2-1 سياسات الافراد
33	5-2-1 سياسات الإختيار بين مصادر القوى العاملة
34	6-2-1 سياسات الإختيار والتعيين
35	<b>المبحث الثالث: 3-1 قياس وتقييم أداء العاملين</b>
35	1-3-1 مفهوم تقييم الأداء
36	2-3-1 أهداف وأغراض تقييم أداء العاملين
37	3-3-1 المجالات التي يستخدم فيها التقييم
38	4-3-1 الصعوبات أو الأخطاء في تقييم أداء العاملين
39	5-3-1 معايير تقييم الأداء
40	6-3-1 طرق تقييم الأداء
47	<b>المبحث الرابع: 4-1 مكونات الشخصية</b>
47	1-4-1 مفهوم وتعريف الشخصية

47	1-4-2 مكونات وجوانب الشخصية
48	1-4-3 مفهوم القيم
48	1-4-4 القيم كعامل وسيط بين متغيري الرضا الوظيفي والأداء
49	1-4-5 القيم كعامل وسيط بين الرضا والأداء
50	1-4-6 نواتج الرضا عن العمل
50	1-4-7 الإتجاهات النفسية
51	1-4-8 أنواع الإختبارات
52	<b>المبحث الخامس: 1-5 الرضا الوظيفي</b>
52	1-5-1 مفهوم الرضا الوظيفي
53	1-5-2 معنويات العاملين
54	1-5-3 الرضا عن العمل
	<b>الفصل الثاني</b> <b>الدراسة التطبيقية</b>
57	<b>المبحث الأول: 2-1 دراسة حالة البنك الزراعي السوداني</b>
57	2-1-1 الهيكل التنظيمي والوظيفي للبنك الزراعي السوداني
72	<b>المبحث الثاني: 2-2 سياسات الإختيار والتعيين وقياس وتقييم الأداء في البنك الزراعي السوداني</b>
72	2-2-1 سياسات الإختيار والتعيين في البنك الزراعي السوداني
74	2-2-2 قياس وتقييم الأداء في البنك الزراعي السوداني
	<b>الفصل الثالث</b> <b>تحليل البيانات وإختبار الفرضيات</b>
78	<b>المبحث الأول: 3-1 تحليل البيانات</b>
87	3-1-1 إجراءات الدراسة الميدانية
84	3-1-2 البيانات المتعلقة بإجراءات التعيين
93	3-1-3 عبارات الفرضية الأولى
95	3-1-4 عبارات الفرضية الثانية

96	3-1-5 عبارات الفرضية الثالثة
98	3-1-6 عبارات الفرضية الرابعة
100	المبحث الثاني: 3-2 إختبار الفرضيات
100	3-2-1 إختبار الفرضية الأولى
102	3-2-2 إختبار الفرضية الثانية
103	3-2-3 إختبار الفرضية الثالثة
105	3-2-4 إختبار الفرضية الرابعة
	<b>الفصل الرابع</b> <b>النتائج والتوصيات</b>
107	4-1 النتائج
109	4-2 التوصيات
111	المراجع
114	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	الهيكل الوظيفي للفروع	1/2
79	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع	2/3
80	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	3/3
81	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4/3
82	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	5/3
83	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6/3
84	العبارات المتعلقة بإجراءات التعيين	7/3
86	نوع الأسئلة الواردة في الإختبار التحريري والشفوي	8/3
86	التعيين لشغل الوظيفة الحالية	9/3
90	أسماء وعناوين محكمي إداة الدراسة	10/3
92	نتيجة إختبار المصادقية لفرضيات الدراسة	11/3
93	التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الأولى	12/3
95	التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الثانية	13/3
96	التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الثالثة	14/3
98	التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الرابعة	15/3
100	نتائج إختيار للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الأولى	16/3
102	نتائج إختيار للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الثانية	17/3
103	نتائج إختيار للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الثالثة	18/3
105	نتائج إختيار للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الرابعة	19/3

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
55	نظرية ذات العاملين	1/1
66	هيكل الفرع النموذجي .	2/2
67	هيكل فروع الدرجة (أ) .	3/2
68	هيكل فروع الدرجة (ب)	4/2
69	هيكل فروع الدرجة (ج)	5/2
70	الهيكل المقترح لإدارة الموارد البشرية	6/2
71	هيكل التنظيمي للبنك الزراعي السوداني	7/2
79	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع	8/3
80	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	9/3
81	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	10/3
82	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	11/3
83	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	12/3

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

سياسات الإختيار والتعيين وأثرها على الرضا الوظيفي. دراسة حالة: البنك  
الزراعي السوداني خلال الفترة 2005-2010

**Selection and Placement Policies and their Impact on the  
Job Satisfaction. A Case Study of The Agricultural Bank of  
Sudan During the Period 2005-2010.**

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

الباقر إسماعيل يحيى مصطفى

إشراف:

د. عرفة جبريل أبو نصيب موسى

1431هـ - 2010م

e

## الفصل التمهيدي

### منهجية البحث والدراسات السابقة

- منهجية البحث
- الدراسات السابقة



# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الأفراد

المبحث الثاني: سياسات الاختيار والتعيين

المبحث الثالث: قياس تقييم أداء العاملين

المبحث الرابع: مكونات الشخصية

المبحث الخامس: الرضا الوظيفي

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: حالة البنك الزراعي السوداني

المبحث الثاني: سياسات الإختيار والتعيين وقياس وتقييم

الأداء في البنك الزراعي السوداني.

## الفصل الثالث

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل البيانات

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

## الفصل الثالث

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل البيانات

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

## الفصل الرابع

- النتائج
- التوصيات

# الملاحق