

# II

{ قُلُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

(البقرة ، الآية "32")

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

(المجادلة ، الآية "11")  
صدق الله العظيم

# الإهداء

عندما يشعر المرء بأنه صناعة غيره فإلى من يهدي  
الفضل..

الحمد لله الذي وفقنا لصالح الأعمال ويسر لنا سبل النجاح  
وجعل العلم فريضة وأفضل العبادات..

إلى أمي وأبي حفظهما الله لي ..

إلى من قاسموني حب الوالدين .. أخوتي الأعزاء

إلى روحه الطاهرة النقية أخی ورفیق دربی الأستاذ :  
الريح نور الدائم رحمه الله رحمةً واسعةً وعوض شبابه  
الجنة...

إلى والدته الحنون الطيبة الحاجة هندية ... إلى زوجته  
وبناته.. إلى إخوانه إلى جيع أهله الطيبين بقرية زناقحة..  
محلية جنوب الجزيرة.

إلى من وجدت معها صفات قل ماتوجد في هذا الزمان  
إليك أ : ندى عبد الغفار البدوي..جامعة السودان للعلوم  
والتكنولوجيا...

إلى جميع الأصدقاء وزملاء الدراسة والعمل ..

الباحث

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي اشرف  
الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلي آله وصحبه  
أجمعين ..  
أما بعد ..

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخراً علي توفيقني  
بإتمام هذه الدراسة فهو عز وجل أحق بالشكر  
والثناء وأولي بهما ..

إنطلاقاً من قول رسول الله صلي الله عليه وسلم ( :  
( من لا يشكر الناس لا يشكر الله ) أتقدم بالشكر  
والثناء العاطر وجميل الوفاء لكل من اسدي لي علماً  
أو افادني بتجربة أو قدم لي رأياً أو توجيهاً ونصحاً

..  
وأخص بهذا الشكر الأستاذ الدكتور/ الفاضل/ أحمد  
إبراهيم ابو سن أستاذي والمشرف علي هذه الدراسة  
والذي منحني كثير من وقته الغالي وصبره  
وأحاطني بملاحظاته القيمة - متعه الله بالصحة  
والعافية..

كما أتقدم بالشكر لجميع الأساتذة بقسم إدارة الأعمال  
بالجامعة وأخص بذلك الأستاذ/ الدكتور/ علي الحاكم  
الذي كان أحد أهم المحكمين علي استبانة هذا البحث

..

كما أتقدم بالشكر والتقدير لإدارة الموارد البشرية  
بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ..  
وأخص بذلك الاستاذة/ غادة عمران الجاك والاستاذ/  
محمد ابو عاقلة - مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية  
بالشركة.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم في إنجاح هذه  
الدراسة  
وجزاكم الله عني خير الجزاء والعطاء ..  
الباحث

### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على أثر سياسة الاختيار والتعيين على الأداء في قطاع الخدمات وقد تم استخدام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة كدراسة حالة لهذا البحث. كما هدفت هذه الدراسة إلي عكس أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات الشركة , إذ أنها مهما امتلكت من موارد مالية ومادية وتكنولوجية ولم تمتلك العنصر البشري الملائم خبرةً وتأهيلاً فإن مآلها إلي الفشل. وقد اشتملت هذه الدراسة على أربعة فصول كالتالي:

**الفصل الأول** مقترح الدراسة .

**الفصل الثاني** تناول مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها .

**الفصل الثالث** تناول تقييم إجراءات الاختيار والتعيين في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .

**الفصل الرابع** تناول الدراسة الميدانية لهذا البحث وقد انتهج الباحث لأغراض هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجاً يناسب طبيعة مثل هذه البحوث.

وقد خلص البحث إلي جملة من النتائج نشير إلي أهمها:

- أثبتت الدراسة أن هناك إجماعاً وقناعة تامة لدى إدارة الموارد البشرية والإدارات المختلفة بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بأهمية العنصر البشري

بصورة كبيرة ويعززون كل التطور والنمو الذي يحدث في جميع أعمال الشركة إلى الأدوار الفعالة التي يقوم بها الأفراد.

- أظهرت الدراسة أن عملية التدريب والتأهيل للقوى العاملة بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تركز بصورة كبيرة جداً على الفنيين ولا تعطي الإداريين الفرص الكافية من التدريب والتأهيل المطلوب.
- أثبتت الدراسة أن السياسات المالية التي تتبعها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تحتاج إلى قدر من التخطيط الجيد (التخطيط المالي) نظراً لارتباطها وتأثيرها المباشر في كافة نشاطات الشركة الأخرى.
- تلك هي أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عمليات البحث.

وتأتي التوصيات منسجمة مع النتائج التي توصل إليها البحث ونشير إلى أهمها

وهي:

- على إدارة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ممثلة في إدارة الموارد البشرية فيها أن تولي عملية التدريب أهمية خاصة لكافة القوى العاملة بالشركة من خلال وضع إستراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية تحدد من خلالها الاحتياجات التدريبية الفعلية لكافة إدارات الشركة فنية كانت أم إدارية لأن ذلك يخدم تنمية وتطوير قدرات كل العاملين بالشركة مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة وعلى إنتاجيتها.
- على إدارة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة أن تولي الاهتمام بتخطيط القوى العاملة لأن ذلك من شأنه تحديد الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة بالشركة إضافة لذلك أن التخطيط الجيد للقوى العاملة يضمن أفضل اختيار للعنصر البشري الكفاء مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة.

## **Abstract**

This study aimed to identify the impact of recruitment and selection policy on the productivity of the services sector in Sudan, taking Sudanese company for electricity distribution LTD as a case study. Also this study examines the importance of the human element as main and irreplaceable asset to the company.

This study contains four theses as follow:

- **Fist** thesis included the proposal of the research.
- **Second** thesis explained the concept and the importance of the human resources department and its developing stages.
- **Third** thesis declared the recruitment and selection procedures assessment and their obstacles and impact to the performance of SCED Ltd.
- **Fourth** thesis contained the surveying study of this research, and the researcher depends on the descriptive analytical approach because it is relevant to this type of the study.

This study has been integrated by matching its both theoretical and practical structures. And after distributing, collecting and analyzing the questionnaire component and proving the research hypothesis, this study results in the following:

- 1) The study proved that there is a collective agreement within human resources and other departments by the important of the human element and its effective roles.
- 2) This study showed that the process of training and qualifying the labour forces on SCED LTD focused on the technical labour forces rather than the managerial ones.
- 3) The study showed the financial policies that adopted by the SCED LTD need a reasonable planning because it has a direct effect to the company others activities.

The above is the main obtained results of the research process.

And here the recommendations came homogeneously with the research results and here under the most important ones:

- 1) The management of SCED Ltd represented by the human resources management should put the process of labour force training on its priority by putting an accurate and obvious strategies identifying exact training need to all the company departments, and this process reflected positively on the performance and the productivity of the company.
- 2) The SCED LTD should put on its consideration by the importance of the labour forces planning, because this process enable the high management to identify the exact need of the efficient human element.

قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1.	الآية الكريمة	i
2.	إهداء	li
3.	شكر وتقدير	lii
4.	ملخص باللغة العربية	iv
5.	ملخص باللغة الانجليزية	vi
6.	قائمة المحتويات	viii
7.	قائمة الجداول	xiv
8.	قائمة الأشكال	xiv
9.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
	أولاً : المقدمة	1
	ثانياً : مشكلة البحث	3
	ثالثاً : أهمية البحث	4
	رابعاً : أهداف البحث	4
	خامساً : فروض البحث	5

5	سادساً : تنظيم البحث	
6	سابعاً : منهجية البحث	
7	ثامناً : متغيرات البحث	
7	تاسعاً : حدود البحث	
7	عاشراً : محددات البحث	
7	أحدي عشر : الدراسات السابقة	
18	أثني عشر : الفجوة البحثية	
	الفصل الثاني : أهمية وتطور إدارة الموارد البشرية	<b>.10</b>
	<b>المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية</b>	<b>.11</b>
20		
22	الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية	
24	تطور إدارة الموارد البشرية	
25	مرحلة التصنيع	
25	مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية	
26	مرحلة نمو المنظمات	
26	مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى	
26	مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية	
26	مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلي الآن	
27	الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية	
27	التخطيط للموارد البشرية	
28	استقطاب الموارد البشرية	
28	الاختيار والتعيين للموارد البشرية	
29	تقييم الأداء	
30	وظيفة علاقات العمل	
30	أهمية إدارة الموارد البشرية	
31	الأهمية علي مستوي المنظمة	
32	الأهمية علي مستوي المجتمع	
33	أهداف إدارة الموارد البشرية	

33	الأهداف علي مستوى المجتمع	
33	الأهداف علي مستوى المنظمة	
33	الأهداف علي مستوى العاملين	
33	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	
36	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	
37	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	
38	الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	
39	الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	

<b>41</b>	<b>المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية</b>	<b>12</b>
41	مفهوم تخطيط الموارد البشرية	
43	أهمية تخطيط الموارد البشرية	
44	الأهمية الفردية	
44	الأهمية علي مستوى المنظمة	
45	الأهمية علي المستوى القومي	
45	أهداف تخطيط الموارد البشرية	
47	العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية	
47	العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة	
48	العوامل المؤثرة بالبيئة الخارجية للمنظمة	
49	أساليب تخطيط الموارد البشرية	
50	تخطيط القوي العاملة بالمؤسسات الإنتاجية	
50	تخطيط القوي العاملة في المنظمات الخدمية	
50	تخطيط القوي العاملة عبر سلسلة ماركوف	

51	الاستقطاب	
51	مفهوم الاستقطاب	
52	أهداف الاستقطاب	
53	مصادر الاستقطاب	
56	العوامل المؤثرة علي عملية استقطاب الموارد البشرية وجذبها	
57	<b>13. المبحث الثالث : الاختيار والتعيين الموارد البشرية</b>	
57	مفهوم عملية الاختيار	
58	أهمية عملية الاختيار	
59	خطوات عملية الاختيار والتعيين للقوي العاملة	
67	<b>14. المبحث الرابع: الأداء</b>	
67	مفهوم الأداء	
68	أنواع الأداء	
70	العوامل المؤثرة في الأداء	
73	أبعاد الاداء	
74	مكونات الاداء	
77	تقييم الاداء	
78	مفهوم تقييم الاداء	
79	أساليب وطرق تقييم الاداء	
80	مشكلات ومعوقات تقييم الاداء	
	<b>15. الفصل الثالث : تقييم إجراءات الاختيار والتعيين في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة</b>	
83	<b>16. المبحث الأول : نبذة عن الشركة</b>	
83	الإدارات العامة للشركة	
84	الإدارة العامة للموارد البشرية والإدارية والمالية	
84	الإدارة العامة لتوزيع كهرباء الولايات	
84	الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات	
85	الإدارة العامة لتوزيع كهرباء الخرطوم	
85	الإدارة العامة للشئون التجارية	
85	الإدارات المساعدة	

85	الإدارة القانونية	
85	المراجعة الداخلية	
85	المكتب التنفيذي للمدير العام	
86	إدارة تقنية المعلومات	
86	إدارة العلاقات العامة	
86	أهداف الشركة	
87	سياسات الجودة بالشركة	
87	قيم الشركة	
87	إدارة الموارد البشرية بالشركة	
88	إجراءات الاختيار والتعيين بالشركة	
93	مشكلات الاختيار والتعيين بالشركة	
96	<b>المبحث الثاني : تقييم الاختيار والتعيين بالشركة</b>	<b>17.</b>
97	أثر سياسة الاختيار والتعيين علي الأداء بالشركة	
	<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>	<b>18.</b>
105	<b>المبحث الأول : المنهجية والإجراءات</b>	<b>19.</b>
105	المقدمة	
105	إجراءات الدراسة	
106	مصادر البيانات	
107	أداة الدراسة	
109	الأسلوب الإحصائي	
110	فحص صدق وثبات الأداء	
122	<b>المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة</b>	<b>20.</b>
123	تحليل بيانات المحور الاول	
129	تحليل بيانات المحور الثاني	
135	تحليل بيانات المحور الثالث	
141	تحليل بيانات المحور الرابع	
146	تحليل بيانات المحور الخامس	
152	<b>المبحث الثالث : اختبار فروض الدراسة</b>	<b>21.</b>
154	اختبار الفرضية الأولي	

162	اختبار الفرضية الثانية	
170	اختبار الفرضية الثالثة	
179	اختبار الفرضية الرابعة	
188	اختبار الفرضية الخامسة	

198	<b>المبحث الرابع : النتائج والتوصيات</b>	<b>.22</b>
198	نتائج الدراسة	
199	توصيات الدراسة	
202	المراجع	<b>.23</b>
206	الدوريات	<b>.24</b>
206	الرسائل الجامعية	<b>.25</b>
	<b>الملاحق</b>	<b>.26</b>
أ	ملحق رقم (1) : طلب تحكيم الاستبانة	<b>.27</b>
ب	ملحق رقم (3) : الاستبانة	<b>.28</b>
ك	ملحق رقم (2) : قائمة المحكمين	<b>.29</b>

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	جدول (1/4): الاستبانات الموزعة والمعادة	106
2.	جدول (2/4): الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة	109
3.	جدول (3/4): معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ	111
4.	جدول (4/4): يوضح صدق المحكم لعبارات الاستبانة	113
5.	جدول (5/4): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	113
6.	جدول (6/4): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	114
7.	جدول (7/4): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية	115
8.	جدول (8/4): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	116
9.	جدول (9/4): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية	117
10.	جدول (10/4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية	118
11.	جدول (11/4): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	119
12.	جدول (12/4): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة	120
13.	جدول (13/4): التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول	123
14.	جدول (14/4): التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني	129
15.	جدول (15/4): التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث	135
16.	جدول (16/4): التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع	141
17.	جدول (17/4): التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس	146
18.	جدول (18/4): الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى (التحليل الوصفي)	154
19.	جدول (19/4): الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى (اختبار كاي تربيع)	158
20.	جدول (20/4): ملخص نتائج الفرضية الأولى	161
21.	جدول (21/4): الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية (التحليل الوصفي)	162
22.	جدول (22/4): الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية (اختبار كاي تربيع)	166
23.	جدول (23/4): ملخص نتائج الفرضية الثانية	169

170	جدول (24/4) : الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثالثة (التحليل الوصفي)	.24
174	جدول (25/4) : الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثالثة (اختبار كاي تربيع)	.25
178	جدول (26/4) : ملخص نتائج الفرضية الثالثة	.26
179	جدول (27/4) : الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الرابعة (التحليل الوصفي)	.27
183	جدول (28/4) : الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الرابعة (اختبار كاي تربيع)	.28
186	جدول (29/4) : ملخص نتائج الفرضية الرابعة	.29
188	جدول (30/4) : الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الخامسة (التحليل الوصفي)	.30
193	جدول (31/4) : الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الخامسة (اختبار كاي تربيع)	.31
196	جدول (32/4) : ملخص نتائج الفرضية الخامسة	.32

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
114	شكل توزيع أفراد العينة حسب العمر	.1
115	شكل توزيع أفراد العينة حسب النوع:	.2
116	شكل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	.3
117	شكل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	.4
118	شكل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	.5
119	شكل توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية	.6
120	شكل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشركة	.7
121	شكل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	.8