

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## الاية

قال الله تعالى :

{وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ}

صدق الله العظيم

سورة التوبة  
الآية (105)

وقال تعالى:

{إِنَّمَا يُوفَّى الصَّابِرُونَ أَجْرَهُمْ بِغَيْرِ حِسَابٍ}

صدق الله العظيم

سورة الزمر  
الآية (10)

## الاهداء

الى وجودى وحضورى الى المعنى الجليل الذى احتوانى حناناً - الى كثر الدعاء

ورمز العطاء

أمى وأبى

حفظهم الله ورعاهم

الى عونى وسندى وفخرى - الى رفقاء حياتى دعماً - الى من تلونت ايامى

بهم ومعهم

اخوتى

حفظهم الله ورعاهم

الى كل المشاعر التى احاطتنى وتمنت لى خيراً وتوفيقاً.

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

أتقدم بالشكر بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والأكاديمية السودانية للعلوم المصرفية والمالية لاتاحتهم الفرصة لنا، والشكر موصول إلى الأساتذة الذين قدموا عصاة علمهم وأفكارهم من خلال المحاضرات التي قدموها، وأخص منهم بالشكر الدكتور . ضياء الدين عبدالباسط عبدالماجد . والذي أشرف على هذه الدراسة وكان لي نعم العون والمساعد والموجه حتى وصلت لهذه المرحلة، أشكره كثيراً وأدعوه له بوافر الصحة وغزارة العلم وسعة المعرفة. كما أتقدم بالشكر للمؤسسات التي أمدتني بالمعلومات والمكتبات الجامعية وهي مكتبة جامعة السودان ومكتبة جامعة النيلين ومكتبة أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية. والله الشكر من قبل ومن بعد. وأتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إخراج هذا البحث إلى حيز التنفيذ. والشكر إلى كل من فاتني ذكرهم .

## المستخلص

هدف البحث إلى التعريف الشامل بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوضيح كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي لإدارة تنمية الموارد البشرية في المصارف ومساعدته في رفع كفاءة أداء العاملين في المصارف وذلك من خلال تدريب وتأهيل وتحفيز العاملين للوصول لمفهوم الجوده الشامله. وتلخصت مشكلة البحث في أن هنالك عدم اهتمام من الإدارات العليا لإعداد الكوادر البشرية وتأهيلها والاحتفاظ بها و تمكينها للإسهام في العمل بكفاءة ومهنية واقتدار وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم عبر رسم السياسات والمسارات الوظيفية للعاملين لخدمة أهداف البنك الاستراتيجية، في ظل تسارع معدلات التطور الاقتصادي واشتداد المنافسة بين المصارف للفوز بالحصة الأكبر من السوق المصرفي لرأس المال البشري مما أوجب على المصارف استخدام استراتيجيات لإداره تنميته الموارد البشريه تتناسق مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف. وتتبع أهمية البحث في لفت نظر المصارف السودانية لأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي لإدارة عنصر العمل في ظل المنافسة الموجودة في الساحة المصرفية خاصة ونحن في عصر التكنولوجيا المتسارع وسوق الجوده الشامله والرقابه على تكلفة عنصر العمل . واختبر البحث الفروض وجود علاقه ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الاهداف الموضوعه ووجود علاقه ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي واستقطاب العاملين ذوى الكفاءة العاليه وجود علاقه ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية،بالإضافة الى وجود علاقه ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي ودرجة الولاء واستخدام البحث المنهج الاستقرائي والوصفي التحليلي للتوصل الي النتائج حسب أهداف البحث .وتوصل البحث الى عدة نتائج أهمها التخطيط الاستراتيجي وهو رافد مهم من روافد تنمية الموارد البشرية،باعتباره حجر الأساس لأي تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التطورات والتغيرات،وتحدي الصعوبات وتحقيق المهام والغايات الطويلة الأجل باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة وفق طرق تنفيذ من الإمكانيات المتاحة وانطلاق فكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية. كما أوصى البحث بعدة توصيات أهمها تحديد دور التخطيط للقوى العاملة داخل المؤسسة وخارجها بما يتماشى مع مستقبل المؤسسة المتطور والمتغير باستمرار وتوفير المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها وتطويرها والتي من شأنها تحقيق زيادة الانتاجية بما يتوافق مع الفاعلية في الأداء وتقليل أو الحد من المخاطر.

## ABSTRACT

Objective of this research to the comprehensive definition of the concept of strategic planning and illustrate how the use of strategic planning for the management of human resources development in the banks and help in raising the efficiency of the performance of employees in banks and through the train, qualify and motivate employees to reach the concept of total quality. And summarized the research problem in that there is a lack of interest from senior management for the preparation of human resources and rehabilitation and keep them and enable them to contribute to the work efficiently and professionally and competently and prepare the appropriate regulatory over policy-making and career paths for employees to serve the objectives of the Bank's strategy, in light of accelerated economic development and the intensification of competition among banks to win the largest share of the banking market for human capital, which enjoined banks to use strategies to manage human resource development strategy consistent with the objectives of the Bank.

The importance of research in the attention of the Sudanese banks of the importance and the role of strategic planning for the management of the work under the existing competition in the banking arena, particularly as we in the era of rapid technology and market and the overall quality control on the cost of the work item.

And test research hypotheses and a significant relationship between strategic planning and the achievement of the objectives set and the presence of a significant relationship between strategic planning and to attract workers with high efficiency and a significant relationship between strategic planning and accurate identification of training needs, in addition to the presence of a significant relationship between strategic planning and the degree of loyalty and the use of inductive research method and descriptive analysis of the results to reach the goals of the research.

The research found several results of the most important strategic planning, a significant tributary streams of human resources development, as the cornerstone of any development are meant to progress and keep abreast of developments and changes, and the challenge of the difficulties and achieve tasks and goals of long-term strategies specific to the use of all resources, human and other resources available and projected in ways to benefit from potential and the release of human resources management thought these constraints in the problems of polarization and recruitment of workers according to the needs of the various executive departments to be bothered by the issue of more importance and vitality of a performance management and to achieve higher productivity and improve efficiency and effectiveness.

It also recommended research several recommendations the most important determining role of the planning forces operating within and outside the enterprise in line with the future of the institution evolving and ever-changing and providing resource and the human element appropriate and qualified scientifically contemporary as well as identifying training needs and selection of curricula and development that will increase productivity in line with the efficiency in the performance and reduce or limit the risks.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الآية
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	مستخلص البحث
و	Abstract
ز	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الاشكال
ي	فهرس الملاحق
الفصل الأول الاطار العام للبحث	
المقدمة	
2	أولاً: الإطار المنهجي
4	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني الاطار النظرى للبحث	
10	المبحث الاول : ادارة الموارد البشرية
25	المبحث الثانى :التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرىه
الفصل الثالث الاطار العملى للبحث	
42	المبحث الاول: خلفية تاريخية عن بنك الخرطوم
49	المبحث الثانى: ادار ه الموارد البشرىه ببنك الخرطوم
الفصل الرابع النتائج والتوصيات	
56	المبحث الاول :تحليل البيانات ونتائج الاستبيان
69	المبحث الثانى :النتائج والتوصيات
75	المراجع
77	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	العمر	(3/1)
57	المستوى التعليمى	(3/2)
57	الدرجة الوظيفية	(3/3)
58	الخبرة	(3/4)
58	رسالة المصرف واضحه.	(3/5)
59	روية المصرف واضحه.	(3/6)
59	توجد اهداف استراتيجية للمصرف بصفة دوريه.	(3/7)
60	توجد خطط استراتيجية طويلة المدى لجميع انشطةالمصرف.	(3/8)
60	توجد سياسات واضحة تساهم فى التخطيط السليم.	(3/9)
61	يتم الاعلان عن التوظيف بواسطة وسائل الاعلام المختلفه وبواسطة البريد الالكتروني.	(3/10)
61	يتم الاتصال بالجامعات والمعاهد والكليات المختلفة لاستقطاب المتميزين منها.	(3/11)
62	ينبنى الاختيار على مبدئى الفاعلية والكفاءة،دون الجنس والعرق الخ...	(3/12)
62	تمر عملية الاختيار بعدة خطوات فى طلب الاستخدام والمقابلة الاولى والاختبارات ثم التعيين.	(3/13)
63	يتم الترشيح بشقية الداخلى والخارجى بعد تحليل احتياجات المصرف والوظيفة والفرد بكل شفافية	(3/14)
63	يرتبط تخطيط المورد البشرى ارتباطا وثيقا باستراتيجية المصرف(نمو-انكماش-تطوير)	(3/15)
64	هناك خطط وبرامج مستقبليه يتم تنفيذها خاصة بادارة الموارد البشرية بالمصرف	(3/16)
64	تتوفر قاعدة بيانات صلبة لكافة المعلومات عن العاملين بالمصرف.	(3/17)
65	تتم الترقيات وفقا لمعايير موضوعيه.	(3/18)
65	يتم اجراء النقل لتنمية القدرات والمهارات وعمل المسار الوظيفى للموظف وفق خطة مستقبلي.	(3/19)
66	يتم اطلاع العاملين على جميع شروط الخدمة منذالتعيين	(3/20)
66	يرتكز هيكل الاجور المستخدم على مبادئ اساسية واضحة لكل العاملين	(3/21)
67	هناك مواكبة لعملية تقييم الاداء وفقا للظروف والمتغيرات العالمية	(3/22)
67	يتم تدريب العاملين على استخدام استمارات التقييم والاعراض التى خصصت لها	(3/23)
68	زيادة وتطوير الخصائص المعرفية والمهارية للعاملين يخلق لديهم الولاء الوظيفى	(3/24)
68	التوزيع التكرارى لعبارات الفرضية الاولى	(3/25)
69	التوزيع التكرارى لعبارات الفرضية الثانية	(3/26)
70	التوزيع التكرارى لعبارات الفرضية الثالثة	(3/27)
71	الفرضية الاولى	(3/28)
72	الفرضية الثانية	(3/29)
73	الفرضية الثالثة	(3/30)
74	الفرضية الرابعة	(3/31)



## فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الاشكال	رقم الشكل
33	الربط بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية	(2/1)

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الشكل
80	الاستبانة	1
84	الهيكل التنظيمي لبنك الخرطوم	2