



بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ

# جامعة العلوم والتقانة

## كلية العلوم الادارية

### قسم ادارة الاعمال

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال

بعنوان :

اثر ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين

بالتطبيق على شركة دال للمواد الغذائية

2014-2019م

اعداد الطالب :

مصطفى الصادق مصطفى حسين

اشراف الدكتور :

بكري الطيب موسى

2020م

## مستخلص

تعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم الوظائف الادارية لتركيزها علي العنصر البشري الذي يعتبر اثنم مورد لدي الادارة والاكثر تاثيرا في الانتاجية علي الاطلاق .

ان إدارة الموارد البشرية تعتبر ركنا اساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف الي تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتاهيل الكفاءات اللازمة والقادرة علي مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية .

لذلك اهتم علم الادارة بوضع المبادئ والاسس التي تساعد علي الاستفادة القصوي من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية . هذه الاسس تبدا من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتغيير وكل ماله صلة بالعنصر البشري .

يهدف البحث الي الغاء الضوء علي : ان يكون هنالك تطوير مستمر للبرامج التدريبية التي تتلائم مع التغيرات المحيطة بالبيئة . ان يكون للحوافز اثر واضح في تطوير وتحسين زيادة كفاءة الاداء . مراعاة استخدام الاساليب التدريبية مع الموارد البشرية في المنظمة توضيح اهمية ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في قياس منظمات الاعمال.

تكمن اهمية البحث في اهمية الموارد البشرية واهمية التدريب والحوافز وكيف تؤثر جميعها علي الاداء حيث ان جميع وجهات النظر اتفقت علي اهمية تدريب الموارد البشرية واتفقت ايضا علي ضرورة تحفيز الافراد لبذل اقصي جهد ممكن لتحقيق اهداف المنشأة خاصة في ظل ما تواجهه المنظمات من منافسة ومن تغيرات بيئة مستمرة وتتجلي اهمية الدراسة في التعرف علي دور إدارة الموارد البشرية ومن خلال مجموعة ممارسات في دعم التعلم والمعرفة في المنظمات وفي المساهمة في تنمية الموارد البشرية الي م ستوي يحقق لمنظمات الاعمال ولاسيما منظمات الخدمات

وتظهر اهمية الدراسة ايضا في كونها تلقي الضوء علي اهمية تصنيف مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية خارج اطار الانماط التقليدية لهذه الادوار و مدي تطبيقها لاسيما ان بعضها يعتبر من الممارسات الحديثة التطبيق في البيئات العربية.

توصل الباحث الي النتائج التالية :الموارد البشرية من اهم الادوات في بنك تنمية الصادرات .من المهام التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية تدعم العنصر البشري من داخل وخارج السودان .ان عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية من كل قسم التدريب والمستخدمين يتراوح ما بين 8 افراد لكل منهم جهاز خاص . اهتم البنك ببناء القدرات من خلال فرص التدريب حيث بلغ التدريب 4 و3 فرص .ان التدريب يعمل علي رفع كفاءة العاملين وادارة الموارد البشرية .قد ثبت ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية في الانتاج للمنظمات .في الغرض الثالث ان العولمة لها تاثير علي الموارد البشرية وذلك باعداد برامج لتهيئة العمال واثارتهم لتعمل المسؤولية في المنشأة بالاضافة الي عقد البرامج التدريبية .

يوصي الباحث بالاتي :يجب علي إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالعنصر البشري باحدث مايمكن .عدم الاهتمام بالعائد المادي فقط وانما الاهتمام بتنمية الافراد وبناء قدراتهم العقلية ورفع الروح المعنوية .زيادة العلاقة بين الموارد البشرية وتدريب العاملين للحصول علي انتاجية اكثر .بما ان العولمة لها تاثير علي خصائص الموارد البشرية يمكن اعداد برامج لتهيئة العاملين لتحمل المسؤولية .تحفيز العاملين عن طريق اطلاعهم علي الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المنشأة . لا بد من ربط جميع البرمجيات الموجودة في المصنع .

## Abstract

Human resource management is considered one of the most important administrative functions due to its focus on the human factor, which is the most valuable resource for the administration and the most influential in productivity.

Human resources management is considered a basic pillar in most organizations, as it aims to enhance organizational capabilities and enable companies to attract and qualify the necessary competencies and are able to cope with current and future challenges.

Therefore, management science has been concerned with setting the principles and foundations that help maximize the benefit of every individual in the organization through human resource management. These foundations start from planning, selection, training, incentives and change, and all of its money is related to the human element.

The research aims to eliminate the light on: That there is a continuous development of training programs that are compatible with the changes surrounding the environment. The incentives should have a clear impact on developing and improving the increase in performance efficiency. Taking into account the use of training methods with human resources in the organization to clarify the importance of the Balanced Scorecard dimensions in measuring business organizations.

The importance of research lies in the importance of human resources, the importance of training and incentives, and how they all affect performance, as all viewpoints agreed on the importance of training human resources and also agreed on the need to motivate individuals to make the maximum possible effort to achieve the objectives of the

enterprise, especially in light of the competition and environment changes faced by organizations Continuous and the importance of the study is reflected in identifying the role of human resources management and through a set of practices in support of learning and knowledge in organizations and in contributing to the development of human resources to a level that achieves business organizations, especially service organizations, and the importance of the study also shows that it sheds light on the importance of classifying a group of management practices Human resources outside the traditional patterns of these roles and the extent of their application, especially since some of them are considered recent practices of application in Arab environments.

The researcher reached the following results: Human resources is one of the most important tools in the Export Development Bank. Among the tasks that the Human Resources Management Department performs supports the human element from inside and outside Sudan. The number of employees in the Human Resources Department from each training department and users ranges between 8 individuals per Of them a special device. The bank has been interested in building capacity through training opportunities, as training reached 4 and 3 opportunities. Training works to raise the efficiency of workers and human resources management. It has been proven that there is a statistically significant relationship between human resources in production for organizations. In the third purpose, globalization has an impact on resources. Humanity by preparing programs to prepare workers and stimulate them to work with responsibility in the facility, in addition to holding training programs.

الاطار المنهجي

المقدمة

الدراسات السابقة

## المقدمة :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم الوظائف الادارية لتركيزها علي العنصر البشري الذي يعتبر اثن موردي الادارة والاكثر تاثيرا في الانتاجية علي الاطلاق .

ان إدارة الموارد البشرية تعتبر ركنا اساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف الي تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتاهيل الكفاءات اللازمة والقادرة علي مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية .

الموارد البشرية يمكن ان تساهم وبقوة في تحقيق الاهداف والربح للمنظمة ان الموارد البشرية تعتبر باختصار الاستخدام الامثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع علي مدي كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسة للعمل نتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها للوصول الي تحقيق الاهداف .

لذلك اهتم علم الادارة بوضع المبادئ والاسس التي تساعد علي الاستفادة القصوي من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية . هذه الاسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتغيير وكل ماله صلة بالعنصر البشري .

## مشكلة البحث :

لاحظ الباحث ان مستوي اداء العاملين ليس بالطريقة المطلوبة لعل ذلك لعدم استخدام ادارة الموارد البشرية بالطريقة المطلوبة .

1. هل تؤثر إدارة الموارد البشرية في اداء العاملين .

2. هل هنالك علاقة بين الحوافز واداء العاملين

3. هل هنالك علاقة بين التدريب واداء العاملين

## اهداف البحث :

يهدف البحث الي الغاء الضوء علي :

1. ان يكون هنالك تطوير مستمر للبرامج التدريبية التي تتلائم مع التغيرات المحيطة بالبيئة .
2. ان يكون للحوافز اثر واضح في تطوير وتحسين زيادة كفاءة الاداء .
3. مراعاة استخدام الاساليب التدريبية مع الموارد البشرية في المنظمة
4. توضيح اهمية ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في قياس منظمات الاعمال.

## اهمية البحث :

تكمن اهمية البحث في اهمية الموارد البشرية واهمية التدريب والحوافز وكيف تؤثر جميعها علي الاداء حيث ان جميع وجهات النظر اتفقت علي اهمية تدريب الموارد البشرية واتفقت ايضا علي ضرورة تحفيز الافراد لبذل اقصي جهد ممكن لتحقيق اهداف المنشأة خاصة في ظل ما تواجهه المنظمات من منافسة ومن تغيرات بيئة مستمرة وتتجلي اهمية الدراسة في التعرف علي دور إدارة الموارد البشرية ومن خلال مجموعة ممارسات في دعم التعلم والمعرفة في المنظمات وفي المساهمة في تنمية الموارد البشرية الي مستوي يحقق لمنظمات الاعمال ولاسيما منظمات الخدمات وتظهر اهمية الدراسة ايضا في كونها تلقي الضوء علي اهمية تصنيف مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية خارج اطار الانماط التقليدية لهذه الادوار و مدي تطبيقها لاسيما ان بعضها يعتبر من الممارسات الحديثة التطبيق في البيئات العربية.



## فروض البحث :

كلما زاد اهتمام الموارد البشرية بللعاملين كلما زاد اداء العاملين :

1. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية واداء العاملين

2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز و اداء العاملين

3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب و اداء العاملين .

## منهج البحث :

لانجاز هذه الدراسة سوف يتم استخدام المناهج التالية :

المنهج الوصفي والتاريخي

## مجال وحدود البحث:

الحدود المكانية : شركة دال للمواد الغذائية

الحدود الزمانية : 2014م -2019م

الحدود البشرية : العاملين بشركة دال للمواد الغذائية

## مصادر واداة جمع البيانات :

المصادر الاولية : المقابلات والاستبيان والملاحظة

المصادر الثانوية: المراجع والكتب والدورات والنشرات والشبكة العنكبوتية

مصطلحات الدراسة :

إدارة الموارد البشرية :

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية بدا من تخطيط هذه الموارد مرورا باعداد نظم التحليل الوصفي الوظيفي واعداد نظم الاختبار والتعيين ونظم تقويم اداء العاملين ونظم الحوافز انتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية .

اداء العاملين :

ويمكن تعريفها علي انها عملية يتم بموجبها تقدير الجهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافاتهم بقدر مايعملون وينتجون وذلك بالاستناد الي عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة ادائهم لتحديد مستوي كفاءتهم في العمل الذي يعملون به .

## الدراسات السابقة

1. اثر إدارة الموارد البشرية في تطوير اداء المنشأة<sup>(1)</sup>.

النتائج :

1. الموارد البشرية من اهم الادوات في بنك تنمية الصادرات
2. من المهام التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية تدعم العنصر البشري من داخل وخارج السودان
3. ان عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية من كل قسم التدريب والمستخدمين يتراوح ما بين 8 افراد لكل منهم جهاز خاص .
4. اهتم البنك ببناء القدرات من خلال فرص التدريب حيث بلغ التدريب 4 و 3 فرص

5. ان التدريب يعمل علي رفع كفاءة العاملين وادارة الموارد البشرية

التوصيات :

1. يجب علي إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالعنصر البشري باحدث مايمكن
2. عدم الاهتمام بالعائد المادي فقط وانما الاهتمام بتنمية الافراد وبناء قدراتهم العقلية ورفع الروح المعنوية .
2. اثر الموارد البشرية علي اداء العاملين<sup>(2)</sup>.

النتائج :

1. اثبتت الدراسة ان هناك علاقة بين الموارد البشرية وتدريب العاملين

(<sup>1</sup>) اشجان بشير الهادي ، اثر الموارد البشرية في تطوير المنشأة ، جامعة العلوم والتقانة ، بكالوريوس ، 2010م  
(<sup>2</sup>) منية يوسف سيداحمد ، اثر الموارد البشرية علي اداء العاملين ، جامعة العلوم والتقانة ، بكالوريوس ، 2009م

2. قد ثبت ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية في الانتاج للمنظمات

3. في الغرض الثالث ان العولمة لها تاثير علي الموارد البشرية وذلك باعداد برامج لتهيئة العمال واثارتهم لتعمل المسؤولية في المنشأة بالاضافة الي عقد البرامج التدريبية .

4. اثبتت ايضا ان هناك علاقة موجبة ومعنوية بين احساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الاداء الوظيفية لهم .

التوصيات :

بناء علي النتائج السابقة فان البحث يوصي:

1. زيادة العلاقة بين الموارد البشرية وتدريب العاملين للحصول علي انتاجية اكثر

2. بما ان العولمة لها تاثير علي خصائص الموارد البشرية يمكن اعداد برامج لتهيئة العاملين لتحمل المسؤولية

3. تحفيز العاملين عن طريق اطلاعهم علي الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المنشأة .

3.المهارات البشرية وبرمجيات إدارة الاعمال<sup>(1)</sup>.

النتائج :

1. المهارات البشرية ترهم فيه رفع مستوي الاداء للعاملين

2. مسوي الاداء للعاملين فيه المصنع متصاعد

(<sup>1</sup>) نهي فيصل عبد المتعال ، المهارات البشرية وبرمجيات إدارة الاعمال ، جامعة العلوم والتقانة ، البكالوريوس ، 201م

3. ايضا التدريب يساعد علي رفع كفاءة اداء العاملين
  4. سياسة التدريب في المصنع سليمة
  5. انواع المهارات الموجودة في المصنع ترفع من كفاءة العاملين
  6. الانفاق في العمل يساعد علي دقة العمل في المصنع
- التوصيات :

1. يجب توفير المهارات في كل قسم في المصنع
2. لابد من ربط جميع البرمجيات الموجودة في المصنع
3. يجب ان يكون كل عامل في المصنع مدرك للعمل الذي يقوم به

## هيكل البحث :

يتكون من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة

المقدمة وتشمل :

الاطار المنهجي للدراسة

الدراسات السابقة

الفصل الاول : الموارد البشرية

المبحث الاول : مفهوم واهمية واهداف الموارد البشرية

المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: اداء العاملين

المبحث الاول : مفهوم واهمية اداء العاملين

المبحث الثاني: طرق قياس اداء العاملين

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الاول : نبذة تعريفية عن شركة دال للمواد الغذائية

المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات

الخاتمة والنتائج والتوصيات والمصادر والمراجع و الملاحق

الخاتمة  
النتائج  
التوصيات

# النتائج

توصل الباحث الي النتائج التالية:

1. الموارد البشرية من اهم الادوات في بنك تنمية الصادرات
2. من المهام التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية تدعم العنصر ال بشري من داخل وخارج السودان
3. ان عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية من كل قسم التدريب والمستخدمين يتراوح ما بين 8 افراد لكل منهم جهاز خاص .
4. اهتم البنك ببناء القدرات من خلال فرص التدريب حيث بلغ التدريب 4 و 3 فرص
5. ان التدريب يعمل علي رفع كفاءة العاملين وادارة الموارد البشرية
6. قد ثبت ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية في الانتاج للمنظمات
7. في الغرض الثالث ان العولمة لها تاثير علي الموارد البشرية وذلك باعداد برامج لتهيئة العمال واثارتهم لتعمل المسؤولية في المنشأة بالاضافة الي عقد البرامج التدريبية .



# التوصيات

يوصي الباحث بالاتي:

1. يجب علي إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالعنصر البشري باحدث مايمكن
2. عدم الاهتمام بالعائد المادي فقط وانما الاهتمام بتنمية الافراد وبناء قدراتهم العقلية ورفع الروح المعنوية .
3. زيادة العلاقة بين الموارد البشرية وتدريب العاملين للحصول علي انتاجية اكثر
4. بما ان العولمة لها تاثير علي خصائص الموارد البشرية يمكن اعداد برامج لتهيئة العاملين لتحمل المسؤولية
5. تحفيز العاملين عن طريق اطلاعهم علي الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المنشأة .
6. لابد من ربط جميع البرمجيات الموجودة في المصنع
7. يجب ان يكون كل عامل في المصنع مدرك للعمل الذي يقوم به

## المصادر والمراجع

اولا: القران الكريم

ثانيا: الكتب العربية

1. أحمد الصقر عاشور : " السلوك الإنساني في المنظمات " ، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1986 ص38-39
2. احمد صفر عاشور ، الأسس السلوكية وأدوات الب حث التطبيقي ، ط 1 (بيروت: دار النهضة العربية ، 1983، ، ص 487
3. اسماعيل زكي مكي ، إدارة الموارد البشرية ، سلسلة العلوم الإدارية ( الخرطوم : مطابع العملة السودانية ، 2001م ، ص229.
4. بكري بليلي .تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي , دم: الشركة المتحدة للطباعة و النشر .2009م، ص33
5. بكري الطيب موسى، إدارة الأفراد (السودان: الخرطوم، جي تاون 1999م،، ص62.
6. حريم ,حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات , عمان: دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م، ص6
7. دنبري . لظفي . نظرية x و y و تطبيقاتها في مجال ادارة الموارد البشرية . منتدى الموارد البشرية . مارس 2006م
8. راوية حسن محمد ، إدارة الموارد البشرية، ط 1 (الإسكندرية: كلية التجارة، 2000م،، ص156.
9. السلمي علي ، السلوك التنظيمي ( القاهرة : دار غريب ، 1999م ، ص 215
10. سهيلة محمد عباس ،علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1(القاهرة: دار المجد للطباعة ، 1997م، ص 106 .
11. الشريف , حمود. نظريات الشخصية : النظريات الإنسانية .بحث مقدم لجامعة الملك سعود. الرياض، ص65 .
12. الشنواني ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، ( دار الجامعات المصرية ، د ط ، ت ن ، 1976م، ص : 99 – 101.
13. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد (ليبيا: طرابلس، 1994م،، ص399.

14. الصغير , قراوي .الموارد البشرية .(دم: المعهد المهني و التدريب التقني . 2009 م ، ص4
15. الصيرفي ,محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، عمان : دار قنديل للنشر والتوزيع ، 2003 ،. ص 41
16. عاصم الأعرجي- الأستاذ مساعد عبد الرازق الشихلي، (بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دن ،، ص191.
17. العتيبي , محمد . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دم : دار الوراق . 2010م،، ص75
18. عقيلي عمر وصفي ، إدارة القوي العاملة (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، ص30
19. علاقي،مدني.إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد . عمان: دار زهران للنشر و التوزيع .1999م ،.ص26
20. على خضر ، اداره الافراد ، (مكتبة جامعة ام درمان الاسلامية ، د ط ، 2003، ص 38
21. علي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط 1 (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006م،، ص127.
22. مازن رشيد، اداره الموارد البشرية، ( مكتبة العبيكان ، ط 1، 2001م، ص 491.
23. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات ، ط 5 ،(الإسكندرية: الدار الجامعية 1995م،، ص21.
24. مهدي حسن ذويلف، إدارة الأفراد، في المنظور ا لكمي والعلاقات الإنسانية (الأردن: دار مجدلاوب، الطبعة الأولى 1994م،، ص ص286-287.
25. نجم عبد الله العذاوي ادارة الموارد البشرية (عمان: دار البازوري العلمية للنشر 2010م، ص 72
26. الهشي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، دم: دن/ الطبعة الأولى ، 1999، ص54  
ثالثا: الوسائل الجامعية
1. اشجان بشير الهادي ، اثر الموارد البشرية في تطوير المنشأة ، جامعة العلوم والتقانة ، بكالوريوس ، 2010م
2. منية يوسف سيداحمد ، اثر الموارد البشرية علي اداء العاملين ، جامعة العلوم والتقانة ، بكالوريوس ، 2009م

3. نهي فيصل عبد المتعال ، المهارات البشرية وبرمجيات إدارة الاعمال ، جامعة العلوم والتقانة ، البكالوريوس ، 201م  
رابعا : المراجع الانجليزية
1. ويكيبيديا الموسوعة الحرة :النظرية العلمية لفريدريك تايلر .موقع الكتروني .  
<http://ar.wikipedia.org/wik> 31 يناير النظرية العلمية لفريدريك تايلر :الادارة الحديثة فنون و مهارات .موقع الالكتروني . <http://www.chefs4arab.com> 14-اغسطس 2009
  2. باسل . الادارة العلمية لفريدريك تايلر . موقع الكتروني : موسوعه دهشه .  
<http://www.dahsha.com> 2007
  3. حمداوي ، ابراهيم .نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الانسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السوسيولوجيا الصناعية . الموقع الالكتروني حمداوي  
<http://www.bhamdaoui.com>
  4. <http://www.hrm-group.com>
  5. مبادي الادارة العامة : النظرية السلوكية .ابحاث جامعة الملك عبد العزيز موقع الكتروني  
[sbanaja.kau.edu.Sa](http://sbanaja.kau.edu.Sa)
  6. ابو راكان . مدخل في ادارة الافراد . مجلة الابتسامة ، الموقع الالكتروني .  
<http://www.ibtesama.com> يناير 2007م
  7. رشيد، مازن .ادارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان 2001م ص33
  8. جمعية الموارد البشرية الموقع الالكتروني للجمعية . <http://www.shrm.org>
  9. ويكيبيديا . الموسوعه الحرة . الموارد البشرية : موقع الكتروني .  
<http://ar.wikipedia.org> يونيو 2010م