

## آيات قرآنية

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

المجادلة الآية (11)

## إهداء

إلى من غرس في حب العلم، وأحمل اسمه بكل فخر  
روح أبي الطاهرة... أسأل الله أن يتغمده برحمته  
إلى ينبوع الصبر والتفؤل والأمل...  
أمي الغالية... أمدها الله بنعمة الصحة والعافية  
إلى سندي وقوتي وملاذي... بعد الله  
إخواني وأخواتي... الأعزّاء  
إلى رمز التضحية... والإخلاص  
اسرتي الصغيرة... حفظها الله  
إلى رفقاء الدرب وحملة مشاعل العلم  
..... زملائي الأفاضل  
وإلى كل من اتقى الله و قال كلمة حق....

## الشكر والتقدير

بعد الحمد لله ربّ العالمين والصّلاة والسّلام على سيّد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين، يطيب لي بعد إنجاز هذه الدراسة، أن أقدم شكري لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وكلية الدراسات العليا، وجامعة كردفان، والشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) على ما قدّموه من جهد وخدمات ساعدت على إتمام الدراسة، كما يطيب لي أن أتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور - أحمد ابراهيم أبو سن، فقد كان العالم الجليل والأب الحاني، فلم ييخل بعلم اكتسبه أو خلق امثله أو جهد قدر عليه في توجيهي، ومتابعة هذه الدراسة حتى ظهرت بالصورة التي ترون - والتي أمل أن تحظى بتقديركم، كما أتقدم بالشكر لمكتبة كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان، ولا يفوتي أن أقدم الشكر والتقدير إلى الأستاذ عبد الله إبراهيم ضو و الأستاذ عبد الله إبراهيم الصديق وابني عكرمة ومثّر لما قدّموه من دعم ومساعدة ، وإلى كل من ساهم في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

مع خالص المحبة والتقدير

## قائمة الموضوعات

العنوان	رقم الصفحة
الآية	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
قائمة الموضوعات	د
قائمة الجداول	و
قائمة الأشكال	ط
مستخلص الدراسة باللغة العربية	ل
مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية	ن
<b>المقدمة</b>	<b>1 – 13</b>
تمهيد	1
أهمية الدراسة	2
مشكلة الدراسة	3
أهداف الدراسة	3
فرضيات الدراسة	4
منهجية الدراسة	4
هيكل الدراسة	5
الدراسة المكانية	6
الدراسات السابقة	6
<b>الفصل الاول : أدبيات الدراسة</b>	<b>76-13</b>
<b>المبحث الاول : فلسفة ومفاهيم إدارة الموارد البشرية</b>	
تمهيد	13
المطلب الاول: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	14
المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	23
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية	30
المطلب الرابع: التحديات البيئية التي تواجه إدارة الموارد البشرية	45
<b>المبحث الثاني : الاتجاه الحديث للفكر الإستراتيجي</b>	
تمهيد	57
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية	58

66	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهدافها
73	المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية
<b>115 -77</b>	<b>الفصل الثاني : دراسة الحالة</b>
77	تمهيد
78	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن الشركة السودانية للاتصالات المحدودة
93	المبحث الثاني : واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة سوادتل وأثره علي الأداء
109	المبحث الثالث: مفهوم الأداء وتطبيقاته في سوادتل
<b>116-210</b>	<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية وتحليل البيانات</b>
116	تمهيد
117	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
178	المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
<b>211-220</b>	<b>الخاتمة</b>
211	النتائج
214	التوصيات
216	المراجع

## قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-4-1-1	أوجه المقارنة بين إعادة هندسة العمليات وغيرها من المفاهيم الأخرى	54
1-1-3	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	118
2-1-3	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	119
3-1-3	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	120
4-1-3	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	121
5-1-3	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	122
6-1-3	قائمة بأسماء و عناوين محكمي أداة الدراسة	124
7-1-3	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان	126
8-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	127
9-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	128
10-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	129
11-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	130
12-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	131
13-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	132
14-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	133
15-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	134
16-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	135
17-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	137
18-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	138
19-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	139
20-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	140
21-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	141
22-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	142
23-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	143
24-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	145
25-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	146



176	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	54-1-3
178	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى	1-2-3
180	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الأولى	2-2-3
184	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى	3-2-3
185	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية	4-2-3
187	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثانية	5-2-3
189	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية	6-2-3
191	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة	7-2-3
193	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثالثة	8-2-3
196	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة	9-2-3
197	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة	10-2-3
199	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الرابعة	11-2-3
202	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة	12-2-3
204	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الخامسة	13-2-3
206	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الخامسة	14-2-3
209	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الخامسة	15-2-3

قائمة الاشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-2-2-1	مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	67
2-3-2-1	مستويات الإدارة الإستراتيجية	72
3-3-2-1	تسلسل الإستراتيجية	75
1-1-3	الهيكل التنظيمي السوداني للاتصالات المحدودة	91
2-1-3	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بسوداتل	92
1-1-3	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	118
2-1-3	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	119
3-1-3	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	120
4-1-3	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	121
5-1-3	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	122
<b>التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى</b>		
6-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	128
7-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	129
8-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	130
9-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	131
10-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	132
11-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	133
12-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	134
13-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	135
14-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	136
15-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	137
16-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	138
<b>التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية</b>		
17-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	139
18-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	140
19-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	142
20-1-3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	143



173	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	48-1-3
174	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	49-1-3
175	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	50-1-3
176	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	51-1-3
177	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	52-1-3
184	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى	1-2-3
190	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية	2-2-3
196	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة	3-2-3
203	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة	4-2-3
210	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الخامسة	5-2-3

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مستخلص الدراسة

بالرغم من توقّر البحوث في الدّول المتقدمة التي تناولت دراسة إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء إلا أن الدول النامية لم تحظ بقدر كافٍ من الدراسات لتوضيح وإدراك الأثر الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وتمثل مشكلة الدراسة في امتناع بعض المنظمات أوتحفظها في استخدام إستراتيجية الموارد البشرية.

وتتبع أهمية الدراسة من كونها تتطرق لأحد الموضوعات التنظيمية المهمة في الفكر الإداري الحديث، كما تتجسد أهمية الدراسة في أن تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة يؤدي إلى تعاون العاملين مع بعضهم البعض وتفاعلهم مع المؤسسة وأهدافها، بالإضافة إلى أنه يساعد على تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.

هدفت الدراسة الى التعرف على إستراتيجية الموارد البشرية في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) وأثرها على الأداء من خلال معرفة درجة التكامل الإستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وكيف يؤثر هذا التكامل على الأداء، وماهى أهم المعوقات المؤثرة علي هذا التكامل، كما تهدف إلى التعرف على تأثير كل من تخطيط القوى العاملة، والبناء التنظيمي، وبيئة العمل، والخصائص الشخصية للمديرين والعاملين على تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية، بالإضافة لمعرفة وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تكامل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل).

استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وقد تم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة، إضافة للمقابلات الشخصية، وقد تم توزيع 150 استبانة استُرجع منها 126 استبانة صالحة للتحليل، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الاجصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) باستخدام النسب والمتوسطات ومعامل ارتباط بيرسون واختبار كاي لدلالة الفروق الاحصائية لإجابات المبحوثين.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن هنالك علاقة بين أنشطة هذه الإستراتيجية والإستراتيجية العامة للشركة وأن تخطيط الموارد البشرية يتأثر بالإستراتيجية العامة للشركة وأن الخصائص الشخصية للمديرين والعاملين تؤثر على تطبيق هذه الإستراتيجية، وأن هنالك علاقة بين قوة البناء التنظيمي للشركة وهذه الإستراتيجية وبيّنت الدراسة ان تغير بيئة العمل باستمرار يؤثر على قدرة الشركة في تبني نظرة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

أوصت الدراسة بالاهتمام بدراسة بيئة العمل عند وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وضرورة الاهتمام بإشراك العاملين في وضع الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالشركة، كما أوصت إدارة الشركة بالاهتمام بالكوادر البشرية من حيث التعليم وإكسابهم الخبرات الضرورية لتحقيق الأهداف، وتوحي الحذر عند بناء نظام معلومات بالشركة حتى يساعد على توفير المعلومات المتعلقة بسياسات وإجراءات الموارد البشرية في الوقت المناسب، و الانتباه عند إعادة الهيكلة للشركة أو تطوير البناء التنظيمي إلى ضرورة تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للشركة، كما أوصت بإجراء دراسات لاحقة في قطاعات أخرى .

## Abstract

At present developed countries are using a human resource strategy as important issue for managing firms. However developing countries do not use this strategy. Therefore there are no enough researches about this strategy in this area. Thus, the problem here is that organizations avoid using human resource strategy. So this study investigates how the use of that strategy will lead workers to focus on firm's goals. This study aims to discover the impact of Sudanese Communication Company's (Sudatel) human resource strategy on its performance, through integration of this strategy with the firm's general strategy. This study tests the impact of human resource planning, managers' characters, environment, and organization structure on implementing human resource strategy in Sudatel. Qualitative descriptive approach is used. The researcher distributed 150 questionnaires but only 126 were returned back. The data is analyzed by using means, correlation, Chi Square ,the study found out a relationship between human resource activities and firm's general strategy , and between general strategy and human resource planning, characters of managers and workers, and organization structure which affect implementing human resource strategy .The study recommends that firm environment should be takes on implementing human resource strategy , workers should know and participate in achieving the firm,s goals by implementing strategies, Also they should be well trained to help constructing an effective information system . It also recommends doing studies, in other commercial sectors.