

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال تعالى:

(وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا) صدق الله العظيم

(سورة الإسراء: الآية 85)

قال تعالى:

(فَبَدَأَ بِأَوْعِيَتِهِمْ قَبْلَ وِعَاءِ أَخِيهِ ثُمَّ اسْتَخْرَجَهَا مِنْ وِعَاءِ أَخِيهِ كَذَلِكَ كِدْنَا لِيُوسُفَ مَا كَانَ لِيَأْخُذَ أَخَاهُ فِي دِينِ الْمَلِكِ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَن نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ)

صدق الله العظيم

(سورة يوسف: الآية 76)

الإهداء

إلى بسمة الحياة ، إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف

" أمي متعها الله بالصحة و العافية و رزقي برهما "

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار و أحمل اسمه بكل افتخار

"إلى روح أبي الحاضر بقلبي دائماً"

" و قل ربي أرحمها كما ربياني صغيراً "

إلى من دخلت حياتي و أثرت قلبي بجهها و رحلت عني فأدمت القلب بفراقها

" إلى روح أختي الغالية : أميمة "

إلى من اكتسبت بوجودهم قوة و محبة لا حدود لها

" إخواني و أخواتي "

إلى من كان سنداً و عوناً و حضوراً

" خالي عزالدين الشريف "

إلى من ظلت دعواتها ترافقني

" خالتي عرفة "

إلى من تحلت بالإخاء و تميزت بالوفاء و العطاء

رفيقتي " أمل "

إلى من وقف بجانبني و شد من أزرني

ممتنة لكم جميعاً و اليكم أهدي عصارة جهدي المتواضع

الشكر و التقدير

قال تعالى : (وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ)⁽¹⁾ .

و قال رسوله الكريم : " من لم يشكر الناس ، لم يشكر الله عزو جل " .

الحمد لله وحده ، و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده ، و بعد ثم أتوجه
بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى كل من : جامعة الإمام المهدي ذلك الصرح
الشامخ بصفة عامة و كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية بصفة خاصة ، كما اتقدم
بالشكر و التقدير الجزيل إلى جامعة الخرطوم – مكتبة كلية العلوم الإدارية و مكتبة
البروفيسور أبو ذر الجلي و مكتبة جامعة أفريقيا العالمية ، و مكتبة جامعة السودان
المفتوحة ، و مكتبة جامعة النيل الأبيض .

البروفيسور الفاضل : حسابو احمد حسابو حفظه الله و أطال في عمره ، لتفضله
الكريم بالإشراف على هذه الرسالة ، و تكرمه بالنصح و الإرشاد حتى إتمام هذه
الرسالة .

و أتوجه بالشكر إلى أسرة شركة السكر السودانية المحدودة – الرئاسة - دراسة
الحالة، و كل الشكر لزملاء العمل و الزميلات الذين شكلوا حضوراً ايقناً و وجهاً
مشرفاً يوم المناقشة ، و إلى كل من ساهم في إكمال هذا العمل و إخرجه إلى النور .

و أخيراً أسأل الله العلي القدير أن أكون قد وفقت في إعداد هذه الرسالة.

" و ما توفيقى إلا بالله "

¹ - سورة لقمان الآية (12) .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دورها في تعزيز الميزة التنافسية بشركة السكر السودانية المحدودة ، من خلال التعرف على الإطار العام لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، و التعرف على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجيات التنافسية الموجودة بشركة السكر السودانية المحدودة في الفترة من 2014م - 2024م .

حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي : ما هو دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية بشركة السكر السودانية المحدودة ؟ و بناءً على المشكلة تم إختبار عدة فرضيات منها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التخطيط الوظيفي و تعزيز الميزة التنافسية بشركة السكر السودانية المحدودة ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الاختيار و التعيين و تعزيز الميزة التنافسية بشركة السكر السودانية المحدودة .

حيث تم استخدام المناهج الدراسية التالية : المنهج الوصفي و المنهج التحليلي الإحصائي ، بالإضافة للمنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة و عرض بعض الدراسات السابقة ، و اختبار عينة قصدية مكونة من (90) فرداً من مجتمع الدراسة .

و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: تقع على إدارة الموارد البشرية بالشركة مسؤولية التخطيط الوظيفي ، يتم التخطيط لاحتياجات العاملين بالشركة وفق الأسس و المعايير المحددة ، يساهم نظام الحوافز و المكافآت المطبق بالشركة على الاستقرار الوظيفي للعاملين . كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها ان يكون لدى الشركة رؤية واضحة لرفع معدلات

الأداء العام ، وإتباع معايير و مقاييس لقياس كفاءة الأداء للمستويات الإدارية المختلفة ،
الاهتمام بالإستراتيجيات الموجودة بالشركة و تكثيف الجهود .

Abstract

"This study aimed to identify the human resource management strategies and their role in enhancing the competitive advantage of the Sudanese Sugar Company Limited, by identifying the general framework of human resource management strategies and the competitive strategies existing in the company during the period from 2014 to 2024. The study problem was represented in the main question: What is the role of human resource management strategies in enhancing the competitive advantage of the Sudanese Sugar Company Limited? Based on the problem, several hypotheses were tested, including: There is a statistically significant relationship between career planning strategy and enhancing competitive advantage in the Sudanese Sugar Company Limited, and there is a statistically significant relationship between selection and appointment strategy and enhancing competitive advantage in the Sudanese Sugar Company Limited. The study used the following methods: descriptive approach, statistical analytical approach, and historical approach to grounding the phenomenon under study and presenting some previous studies. A purposive sample of 90 individuals was selected from the study population. The study reached several results, most notably: The human resource management department is responsible for career planning, the company plans for the needs of employees according to specific foundations and criteria, and the incentive and reward system applied by the company contributes to job stability for employees. The study also

reached several recommendations, most notably: The company should have a clear vision to raise the rates of overall performance, follow standards and measures to measure the efficiency of performance for different administrative levels, and pay attention to the existing strategies and intensify efforts".

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	البسمة	1
ب	الاستهلال	2
ج	الإهداء	3
د	الشكر و العرفان	4
هـ	المستخلص	5
و	Abstract	6
ز	قائمة المحتويات	7
ط	قائمة الأشكال	8
ك	قائمة الجداول	9
المقدمة		
الإطار المنهجي و الدراسات السابقة		

2	أولاً : الإطار المنهجي للدراسة	10
7	ثانياً : الدراسات السابقة	11
الفصل الأول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية		
17	المبحث الأول : ماهية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	12
23	المبحث الثاني : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	13
49	المبحث الثالث : المكونات الرئيسية لخطة استراتيجية الموارد البشرية	14
الفصل الثاني الميزة التنافسية		
68	المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية	15
74	المبحث الثاني : مصادر و متطلبات الميزة التنافسية	16
82	المبحث الثالث : الإستراتيجيات التنافسية كأساس للميزة التنافسية	17
الفصل الثالث شركة السكر السودانية المحدودة		
86	المبحث الأول : النشأة و التطور	18
102	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي بشركة السكر السودانية المحدودة	19
108	المبحث الثالث : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية بشركة السكر السودانية المحدودة	20
الفصل الرابع الدراسة الميدانية		

116	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية	21
130	المبحث الثاني : عرض و تحليل بيانات الدراسة	22
184	المبحث الثالث : اختبار صحة فرضيات الدراسة	23
الخاتمة		
157	النتائج	24
158	التوصيات	25
160	المصادر و المراجع	26
الملاحق		

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة	1
25	علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة	(1/1)
29	أهم أنواع الاختبارات	(2 /1)
30	خطوات إستراتيجية الاختيار و التعيين	(3 / 1)
38	المدخل المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية	(4 / 1)
48	أنواع الحوافز الإيجابية و السلبية	(5 / 1)
56	نموذج بورتر للعناصر المؤثرة على هيكل الصناعة	(2/ 2)
62	مصفوفة SWOT	(3 / 2)
64	العلاقة بين الإستراتيجية و الموارد و القدرات	(4 / 1)
65	جذور الميزة التنافسية	(5 / 1)
104	الهيكل التنظيمي لشركة السكر السودانية	(1 / 3)
123	يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع	(1/4)
124	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	(2/4)
125	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	(3/4)
126	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(4/4)
127	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المستوى الوظيفي	(5/4)
128	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(6 /4)

129	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الدورات التدريبية	(7 /4)
-----	--	--------

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
53	العوامل الرئيسية و الفرعية للبيئة الكلية في خلق الفرص و التهديدات للمنظمة	(1 / 1)
62	متطلبات تطبيق الإستراتيجية التنافسية العامة	(1 / 2)
77	تساؤلات الموارد	(2 / 2)
78	رأس المال الابتدائي و الأصول الثابتة لمصانع شركة السكر السودانية المحدودة	(1 /3)
92	دور شركة السكر السودانية في التنمية الاجتماعية	(2 /3)
94	مصنع سكر الجنيد	(3 / 3)
95	مصنع سكر حلفا الجديدة	(4 / 3)
97	ملخص إنتاج المصانع بشركة السكر السودانية للموسم 2016م – 2017م	(7 / 3)
116	الاستبيانات الموزعة و المعادة	(1 /4)
118	الأوساط المرجحة	(2/ 4)
120	معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ	(3/ 4)
121	صدق المقياس لجميع المحاور	(4 / 4)
123	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع	(5/4)

124	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	(6/4)
125	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية	(7/4)
126	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(8/4)
127	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(9/4)
128	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(10/4)
129	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الدورات التدريبية	(11/4)
130	التوزيع التكراري لعبارات المحور إستراتيجية التخطيط الوظيفي	(12/4)
132	الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول إستراتيجية التخطيط الوظيفي	(13/4)
133	التوزيع التكراري لعبارات المحور إستراتيجية التوظيف	(14 / 4)
134	الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني التوظيف	(15/4)
136	التوزيع التكراري لعبارات محور إستراتيجية التدريب و التطوير	(16 / 4)
138	الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث التدريب و التطوير	(17/4)
139	التوزيع التكراري لعبارات محور إستراتيجية التحفيز و المكافآت	(18 / 4)
141	الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع التحفيز و المكافآت	(19/4)
142	التوزيع التكراري لعبارات محور إستراتيجية تقييم أداء العاملين	(20/4)
144	الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الخامس إستراتيجية تقييم أداء العاملين	(21/4)
145	التوزيع التكراري لعبارات محور إستراتيجية الميزة التنافسية	(22/4)
147	الإحصاء الوصفي لعبارات المحور السادس الميزة التنافسية	(23/4)

