

أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أداء العاملين دراسة حالة وزارة التعليم العالي السودانية في الفترة (2010 - 2019م)

أ. مساعد- كلية الإمام الهادي

د. محمد الخاتم الحاج أحمد محمد

المستخلص:

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية، عدم الاهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية وهل هنالك علاقة بين استراتيجيات التدريب وأداء العاملين وما هو أثر الوصف الوظيفي على أداء العاملين؟ وتمثلت أهمية الدراسة في أنها تعتبر مرجعياً نظرياً وتطبيقياً لكل منظمة ترغب في تحقيق استراتيجية لتنمية مقدرات موردها البشري الذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين، وأن أهمية الدراسة في حد ذاتها أنها تتناول استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين، وقد افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب وأداء العاملين بوزارة التعليم العالي والدراسة العلمية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الوصف الوظيفي وأداء العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي. وقد توصل البحث لعدة نتائج أهمها، تهتم الإدارة العليا بعملية التدريب كاستراتيجية لتأهيل العاملين، يتم تقصي آراء العاملين حول مدى استفادتهم من التدريب، وتقدم إدارة الموارد البشرية وصفاً وظيفياً واضحاً في الخطة لشغل الوظائف. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام من الإدارة العليا بوضع خطط للعملية التدريبية. وضع آراء العاملين عن مدى استفادتهم من التدريب. وتفعيل إدارة الموارد البشرية وصف وظيفي واضح في الخطة لشغل الوظائف، مراقبة أداء العاملين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية في استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

Abstract:

The problem of the study was represented in the main questions, lack of interest in human resources strategies, and is there a relationship between training strategies and the performance of employees, and what is the effect of job description on the performance of the employees? The importance of the study is represented in that it is considered a theoretical and practical reference for every organization It wants to achieve a strategy to develop its human resource capabilities, which reflects positively on the performance of employees, and that the importance of the study in and of itself is that it deals with human resource strategies and their impact on the performance of employees, and the study assumed a statistically significant relationship between the training strategies and the performance of the employees of the Ministry of Higher Education and the scientific study There is a statistically significant relationship between job description strategies and the performance of employees of the Ministry of Higher Education and scientific research, and the study followed the historical method and the descriptive analytical approach. The research has reached several results, the most important of which is, senior

management is concerned with the training process as a strategy to qualify the employees. Employees' opinions are investigated about the extent to which they benefit from training, and the Human Resources Department provides a clear job description in the plan to occupy the jobs. The study recommended increasing the interest of senior management in developing plans for the training process. Putting employees' opinions on the extent to which they have benefited from the training. And activating human resources management and a clear job description in the plan to occupy jobs, monitoring the performance of employees in order to achieve the objective objectives in the strategy of the Ministry of Higher Education and Scientific Research

مقدمة:

إن أكثر ما يميز العصر الحاضر الحالي هي السرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي، وهذا التقدم لم يكن ليصل إلى هذا الحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير والتجويد، والإدارة تعتبر أداة أساسية لهذا التقدم، بل هي التي تعمل على تقدمه ورفاهيته، وذلك باستغلال الطاقات المتوفرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى حد ممكن، فما التقدم الحضاري والعمراني والصناعي في الدول المتقدمة إلا بفضل الإدارة الناجحة وأساليبها الحديثة.

فالإدارة الاستراتيجية بشكلها العام تمتاز بدورها في نجاح أي عمل فهي عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات لتحقيق أهداف محدودة بأقل وقت وتكلفة، وأصبح ينظر إليها وإلى جهود الإداريين وفعاليتهم على أنها من أهم العوامل التي يعزى تقدم المجتمعات أو فشلها إليه، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة التي تسوده، الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معياراً للحكم على تقدم الأمم ورفقيها.

الدراسات السابقة:

1- دراسة : ثريا محمد الحسن حميدة عمر (1999م)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة إلى التعريف بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في استمرارية وتقدم الصناعة والحاجة للعمل به في المشاريع الصناعية المحلية، تقييم أداء صناعة الزيوت النباتية وتحديد المعوقات التي تواجه هذه الصناعة والدور الذي يمكن أن تلعبه إذا وجدت الاهتمام المدروس.

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم مقدرة قطاع صناعة الزيوت النباتية على الاستفادة من الإمكانيات التي يمتلكها إذ يعاني من الافتقار إلى الكوادر الإدارية المؤهلة وتذبذب الإنتاج الزراعي من الحبوب الزيتية والذي يؤثر على المنتج إضافة إلى عدم مقدرة المؤسسات التمويلية على توفير التمويل الكافي. قامت الدراسة على اختبار الفروض التالية: عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء صناعة الزيوت، تأثير الموقع على صناعة الزيوت من حيث (البعد والقرب) من مناطق إنتاج المادة الخام، إمكانية استغلال الطاقة القصوى في صناعة الزيوت بتوفير مدخلات الإنتاج، وجود علاقة بين التكنولوجيا وأداء صناعة الزيوت النباتية، وجود علاقة بين التمويل وتحديث صناعة الزيوت النباتية.

خرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها: إفتقار قطاع الزيوت النباتية إلى الرؤية المستقبلية وهذا نتيجة لافتقاره إلى الكوادر الإدارية المؤهلة التي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي، يغلب على القطاع استخدام التخطيط قصير الأجل للتكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة، تعتبر العاصمة القومية الموقع الأفضل لصناعة الزيوت النباتية وذلك لتوفر معظم الخدمات الضرورية لقيام الصناعة، تعامل القطاع مع الوسطاء في توزيع السلعة بدلا من التعامل مع المستهلك مباشرة أدى إلى ارتفاع أسعار المنتج مما أثر على مقدرة المنتج المحلي في المنافسة.

قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها: ضرورة توفير التمويل الخارجي لصناعة الزيوت، التنسيق بين القطاع الزراعي والصناعي، ضرورة توفر الوعي الإداري اللازم، ضرورة دعم الدولة لترقية وتطور صناعة الزيوت.

2- دراسة الطيب مصطفى أبو قناية (2002م)⁽²⁾:

هدفت الدراسة إلى التعرف على نطاق معرفة وإلمام القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وتحديد مدى العلاقة الموجودة بين مستوى الإلمام ودرجة الممارسة وأثرها على فعالية ونمو بعض المنشآت الخاصة والعامه بالسودان، التعرف على نمط وأساليب القيادة الإدارية وذلك لتحديد أساليب الممارسات الإدارية المطبقة وتحديد قدرة القيادات الإدارية على تحقيق أهداف المنشآت والمساهمة في نجاحها، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على العوامل التي تحول دون ممارسة الإدارة الاستراتيجية بشكلها الشامل والرسمي في المنشآت السودانية.

تمثلت مشكلة الدراسة في فشل الكثير من المنشآت بالسودان وعدم قدرتها على تحقيق النمو والبقاء بسبب الضعف الإداري أهمها إضافة إلى ممارسة الطرق الإدارية التقليدية.

عمدت الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية: وجود مستوى متدنٍ من الإلمام والمعرفة الإدارية بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى الكثير من القيادات

الإدارية السودانية، وجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى الإلمام والمعرفة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وبين كل من الممارسة الفعلية لتلك المفاهيم وكفاءة أداء المنشآت، نمط وأساليب القيادة الإدارية بالمنشآت السودانية نمط تقليدي من المحتمل تأثيره على كفاءة العديد من المنشآت، من أبرز العوامل التي تحول دون تطبيق الاستراتيجية استغراق المديرين في المشاكل التشغيلية وعدم الوعي بفعالية الإدارة الاستراتيجية وجدواها وغياب الفكر الإداري الاستراتيجي. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها، أن الكثير من المنظمات السودانية عينة الدراسة لا توجد لديها رسالة محددة وواضحة المعالم وبالتالي عدم وجود أهداف أساسية أو تحديد لمجال أعمال هذه المنظمات وأنشطتها وهذا يمثل أحد الأسباب الرئيسية في فشل المنظمات السودانية التي تمارس أعمالها بلا استراتيجيات مما يؤدي إلى عدم تحقيقها لأهدافها ومن ثم عدم قدرتها على النمو والبقاء، كما كشفت الدراسة ضعف درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لأساليب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات السودانية فهناك بعض الأساليب الإدارية لا يتم تطبيقها، كما أوضحت الدراسة عدم اهتمام الكثير من المنظمات بدراسة المتغيرات البيئية وتحليلها، وقد أثبتت الدراسة أن القيادات الإدارية بالمنظمات السودانية غالباً ما تمارس أساليب القيادة التقليدية ونادراً ما تمارس أساليب القيادة المعاصرة، وكما أثبتت الدراسة ضخامة التأثير السلبي للعوامل التي تعوق تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

3- دراسة صالح عثمان حسين (2004م)⁽³⁾:

هدفت الدراسة إلى تحليل مواطن القوة والضعف في الإدارة الاستراتيجية بشركة السكر السودانية، تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تطبيق الاستراتيجية بالمنظمة، دراسة المعضلات التي تواجه استراتيجية تسويق السكر والتعرف على القيود الحكومية على استراتيجيات المنظمة. تمثلت مشكلة الدراسة في أن صناعة السكر من الصناعات الاستراتيجية التي تحتاج إلى تمويل كبير عجزت المؤسسات التمويلية الداخلية بالسودان عن توفيره، كما أن القيود الحكومية ذات أثر سلبي في كثير من الأحيان على تطور إنتاج سلعة السكر وذلك يتمثل في ضعف استراتيجيات تسويق السكر فضلاً عن عدم كفاية الطاقة الكهربائية وغيرها. كانت الفرضية الأساسية التي عملت الدراسة على اختبارها هي تأثير الخطط الاستراتيجية، التقويم الاستراتيجي، القيود الحكومية والأيدي العاملة على أداء وتطور شركة إنتاج السكر السودانية. أثبتت نتائج الدراسة تأثير القيود الحكومية والأيدي العاملة على أداء

وتطور شركة إنتاج السكر السودانية، بينما أثبتت النتائج عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتأثير الخطط الاستراتيجية والتقويم الاستراتيجي على تطور وأداء المنظمة.

استراتيجيات الموارد البشرية: أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لماذا تنجح إحدى المنظمات لاستغلال الفرص المتاحة لها في السوق بينما تفشل منظمات أخرى في استغلال نفس الفرص، يجيب عن هذا السؤال العالم توماس بارتر في كتابه المشهور المنو في فترات الاضطراب بقوله أن المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة لا يمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية بقدر ما يتمثل في عوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء ووفقاً لذلك توافر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة، وبالمثل فقد تعرض Duttan لظاهرة التطور التكنولوجي في المنظمة المعاصرة ودلالاته التنظيمية حيث توصل إلى أن العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع التطور التكنولوجي في المنظمة الحديثة.⁽⁴⁾

إن عملية إدارة الموارد البشرية تعطي اهتماماً خاصاً لأعمال الاحتياجات الذاتية لكل المنظمات والأفراد على حد سواء، وأن المدى الذي يساهم فيه الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية، إنما يتوقف في المقام الأول على مقدرة وكفاءة مديري الموارد البشرية في تلك المنظمات، وان التحدي الرئيسي هنا يكمن في إيجاد بيئة تنظيمية تمكن الفرد من النمو والتطور مثل هذه البيئة يطلق عليها (Healthy organization) وهو ما تسعى إدارة الموارد البشرية الفعالة في تحقيقه.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة لحصول المنظمة على احتياجاتها من المورد البشري وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، ويستدل من التعريف السابق لإدارة الموارد البشرية على ما يلي⁽⁵⁾:

1. أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري.
2. وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتشمل هذه الأنشطة تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، وتحفيز العاملين وتقييم الأداء وتحسين بيئة العمل.

3. يمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.
4. تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب الأخذ في الاعتبار تحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها .
5. عملية تعليمية مستمرة (Educational process) للموظف والمخدم على حد سواء، كما تهتم بحقوق الموظف من جهة وبواجباته من الجهة الأخرى، وتهتم بتحديد مسؤولية الموظف كما تهتم بتخصيص امتيازاته⁽⁶⁾.
6. والخلاصة أن الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحدودة.

ومن أهم التحولات في مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في الآتي:

1. التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
2. التحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كراس مال فكري.
3. التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية.
4. التحول من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.
5. التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.

أهمية الموارد البشرية:

تكتسي إدارة الموارد البشرية كأحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبرى في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة لاهم وأعلى أصول المنظمة إذ إن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها تصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين - مرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه.

أولاً : الأهمية على مستوى المنظمة:

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التحويلية وحددت أهدافاً طموحة لإنتاج والتسويق والتحويل وأخرى للتميز على المنافسة، لأن كل هذا لا يتبنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق،

وتشير بعض خبرات الكاتب لشركات تزودت بآلات تلقائية الأداء أي كاملة الأوتوماتيكية لكنها لم تقو على استغلالها لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة. وفي حالات أخرى حددت شركات أهدافاً طموحة لتحسن المركز المالي وزيادة الحصة السوقية لكنها فشلت في تحقيق هذه الأهداف عاماً بعد عام، وتمثلت أهم أسباب في مسببات داخلية وهي تواضع قدرات المديرين وتضخم أعداد العاملين وانخفاض قدرات ودافعية العاملين وغياب روح الفريق، ونجد الإشارة إلى أنه بمرور الزمن تتناقص قيمة مورد مادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الألية بالاستهلاك والتقادم لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة فيما تبلى الآلات بالوقت، تنوهج العقول وبالتالي فالموارد البشرية تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهميته حسن الاستفادة منه. (7)

ثانياً: الأهمية على المستوى القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في المنظمات على المستوى القومي في المحاور الرئيسية الآتية :

1- الموارد البشرية أساس الاستغلال والنفوذ الاقتصادي:

تغيرات أسس الصراع الدولي في عالم اليوم، حيث اختلفت أنواع التهديدات التي تمارسها الدول ضد أخرى، فبعد أن كان فرض النفوذ يتم من خلال القوة العسكرية أساساً تغير الأمر ليصبح النفوذ أو الغزو الاقتصادي هو الأكثر تأثيراً والأوسع استخداماً وعلى سبيل المثال إلغاء الولايات المتحدة الأمريكية لتحويل السد العالي بمصر سنة 1956م وأيضا لسعي اليابان لاستعادة جزر هوكايدو وكورييل المنازع عليها مع روسيا بالضغط الاقتصادي لتحجيم أو إلغاء مساعدات اقتصادية يابانية لروسيا، وإلى مواجهة اليابان للتهديدات العسكرية الكورية الشمالية (1999-2000) بالتهديد بإيقاف أو إلغاء المساعدات الغذائية لكوريا الشمالية أو بوضع قيود على البنوك الكورية الشمالية العديدة (أكثر من عشرين بنكاً) العاملة في السوق اليابانية وهي اكبر أسواق المال الآسيوية، أما النفوذ الاقتصادي يجيء عبر قوه اقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعية بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي وهذا ماتوافر مثلاً للدول الصناعية الكبرى (G7) وهي اليابان - الولايات المتحدة الأمريكية - كندا - روسيا - بريطانيا - فرنسا - ألمانيا - إيطاليا، ودول أخرى تنتمي قوتها الاقتصادية سواء كبرت كالصين أو صغرت كسنغافورة والقاسم المشترك الذي يجمع هذه الدول هو ثروة بشرية، بشر توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة وقدرات فنية مناسبة وعالية وسمات

سلوكية إيجابية مثل الالتزام والولاء وإدمان العمل والتجويد في الأداء والإخلاص وروح الفريق الواحد، كل ذلك تحت مظلة إدارة كفوؤ وفاعلة في الشركات على اختلاف أنشطتها وأحجامها وكذا في منظمات الحكومة التي تصنع البرامج والسياسات الداعمة لأنشطة هذه الشركات وتدم الخدمات الحكومية التي تساهم في تعزيز فاعلية إدارتها.

أداء العاملين:

أولاً : مفهوم وأهداف ومحددات أداء العاملين:

تعتبر عمليات أداء العاملين بالأجهزة الحكومية من النشاطات التي تستدعي كثيراً من الوقت والجهد من جانب المشرفين والقيادات الإدارية ذلك لأنها عادة ما تعتبر الفيصل في تحديد مقدار الحوافز الإيجابية أو السلبية التي يلقيها العاملون. كما أنها تعتبر من الوسائل العملية في تحديد مدى كفاية كل موظف وبالتالي حاجته للتدريب أو استحقاقه للتثبيت في الخدمة أو الترقية أو العلاوة أو النقل من الخدمة وخلافة من الإجراءات المتصلة بإدارة شؤون الموظفين.

مفهوم أداء العاملين:

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء ومن بين هذه التعريفات⁽⁸⁾:

أنه يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء (المدرّب).

أيضاً هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. أيضاً عرف بأنه المسؤوليات والواجبات النشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء. كما يعرف على أنه: «الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال»⁽⁹⁾.

كما يرى البعض الآخر أن الأداء هو: «محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفاية الموظف ومتطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم»⁽¹⁰⁾.

المفهوم التقليدي والحديث لتقييم أداء العاملين:

يعرف تقييم الأداء بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه .

كما في كونه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم مخرجات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته زملائه ومرؤوسيه .

أما مفهوم الحديث: لم يعد هدف الأداء في الوقت الحاضر يعني أنكم في نهاية الفترة المعينة على ما سيحققه الموظف من درجات يبني على أساسها ترقيته أو حصوله على مكافأة أو معاقبته على تقصيره في أدائه للعمل بل أصبح تقييم الأداء يعني⁽¹¹⁾. ويهدف إلى أبعد من هذا، أصبح يهدف إلى تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف للعمل على علاجها وتكون مهمة للرئيس المباشر هذا المجال بمثابة المعلم والمساعد الذي يقوم بوضع الخطة التي تقرر بموجبها تحديد نوع التدريب والمساعدة التي سوف تقدم له المعالجة والقصور في أدائه مما يعود بالفائدة على نفسه وعلى المؤسسة التي يعمل فيها .

أهداف تقييم الأداء:

أنظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهداف عديدة من أهمها مثلاً ما اقترحه باركينسون:

- العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت .
- تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم.
- توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- العمل على تحسين الأداء الحالي.
- تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم .
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

حدد من جيل ولوشر Iocher&Gill أهداف تقييم الأداء الفعلي في الآتي:

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي / الحالي.
- إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

ويمكن إضافة الأهداف التالية لنظام تقييم الأداء⁽¹²⁾:

1. ارجع الأثر للمرؤوسين عن كيفية أدائهم لأعمالهم واقترح التغييرات المطلوبة.
2. تحفيز المرؤوسين سواء بالاعتراف بالأداء الجيد أو الحس على تحسين الأداء المتواضع.

3. تبرير الزيادة أو النقص في الراتب، أو إعطاء الحوافز أو وضعها، أو الترقية أو عدم تنفيذها، أو الاسترداد في الوظيفة أو خفض درجة الوظيفية أو أنها خدمة أو الاستمرار في نفس الموقع والمكان أو آخر.

تتمثل أهم أهداف تقييم الأداء فيما يلي:

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم مع ما كان متوقعا منهم.
 - تسهيل تخطيط القوى العاملة.
 - تسيير تخطيط المسار الوظيفي.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
 - وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
 - تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.
 - المساعدة في قياس الكفاءة.
 - تفهم المدير لقرارات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل.
 - تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
 - اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
 - ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل.
 - توفير التوثيق الملئم للقرارات الإدارية والأسباب التي انبنت عليها.
 - وأيضا من بعض أهداف تقييم الأداء⁽¹³⁾:
 - رفع الكفاءة الإنتاجية.
 - رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
 - معرفة معوقات العمل.
 - تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد والتعرف على جوانب الضعف في الأداء.
 - الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.
- أصبح هدف تقييم الأداء فيه تركيز على المستقبل أكثر من الماضي حيث تعتبر العملية الدورية لتقييم الأداء والكفاءة في العمل بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف الماضي للاستعداد للتطوير في المستقبل.
- إذا أصبح أيضا يهدف إلى تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة المعلم والمساعد الذي يوضع الخطة.

محددات الأداء:

السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه الأداء لا نتيجة القوى أو ضغوط

نتيجة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والخارجية المحيطة به. ويوضح زويلف أن المقدرة والرغبة على العمل تتفاعلان نتيجة لعملية التفاعل في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل وبالعكس. ويلخص ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

ولا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب لباحثين على أو حول محددات الأداء ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف طاقات العمال وأيضاً باختلاف المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء.

ويلخص نموذج يوزتر محددات الأداء في ثلاثة عوامل رئيسية وهي⁽¹⁴⁾:

- الجهد المبذول: يعكس حماس الفرد لأداء العمل.
- قدرات الفرد وخبراته السابقة: تحديد درجة فعالية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لدوره وقدراته وانطباعاته عن السلوك والنشاط أو كيفية ممارسة العمل .

أغراض تقييم الأداء:

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة وحساب المقدرات الوظيفية لكل وحدة من وحدات المنشأة الإدارية.
- خلق مزيد من الالتزام بمتطلبات العمل وقواعده وذلك عن طريق اشهار موظف بأن هناك من يراقب مستوى أدائه بكل دقة فلا يكسل ولا يتهاون في عمله ولا تعرض للمسألة من رؤسائه وثم حرمانه من الامتيازات ذات المادية والمعنوية التي يتلقاها العامل المجد .
- تحديد مركز الموظف الذي التحقت بخدمة المنشأة الإدارية وذلك تمهيداً لتنشئته في الخدمة أو إخضاعه لمزيد من الإعدادات والتدريب أو إلغاء خدماته إذا ثبت عجزه الكلي عن القيام بأداء واجباته الوظيفية.
- المساعدة في تحديد مستوى أو مدى سلامة الطرق والوسائل المستخدمة في عمليات توظيف وتنمية القوى العاملة بالمنشأة الإدارية وذلك عن طريق منحهم معدلات أداء العاملين بمستوى الدرجات التي سبق أن أحرزوها في اختبارات التوظيف أو البرامج التدريبية التي تم إلحاقهم بها.

- ضمان درجة معقولة من الحياد والموضوعية في التعامل مع شؤون الموظفين وذلك فيما يتعلق بالترقيات والتنقلات ومنح العلاوات العادية والاستثنائية وخلافه من إجراءات شؤون الموظفين .
- تنمية قدرات الرؤساء والمشرفين على استمرارية الرقابة والإشراف والتحليل الوظيفي والتوجيه وذلك لأن ممارسة مثل هذا النظام عادة ما تضطر المشرفين لمتابعة النشاط الوظيفي والأعمال التي يقومون بها تمهيداً لكتابة التقارير المسببة عن مستوى أدائهم الوظيفي وذلك من يستدعى إلمامهم بهذا الفن وممارسته في محيط العمل الذي يشرفون عليه. (15)

أهمية تقويم أداء العاملين:

يعتبر تقويم الأداء بحد ذاته تقويماً للأداء الكلي للمنظمة إذا أنه يكشف نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف. (16)

فمن خلال عملية تقويم الأداء نستطيع أن نعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها على الأخص في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف فتستطيع الإدارة أن تحكم من خلال تقويم الأداء على مدى نجاح الاختيار لأن التقويم يكشف عما إذا كان الفرد المناسب بالوظيفة التي تتفق مع قدراته وميوله ومؤهلاته كذلك تستطيع الإدارة عن طريق تقويم الأداء أن تحكم على مدى سلامة الاختيارات التي تجريها للعاملين وتتمكن من أهم التقويم عن قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم وتوجيههم (وخصوصاً إذا تضمن عملية التقويم تقويماً متبادلاً بين المشرفين ومرؤوسيهم) فإن ذلك يوضع فاعلية الأساليب المتبعة في الإشراف وتستطيع أن تتعرف الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافظ مناسباً ومتفقاً مع رغبات وحاجات الأفراد ومدى المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية أو ما كان غير مناسب مما يؤدي انخفاض الكفاءة الإنتاجية. تكمن أهمية تقويم أداء الأفراد في عدة محاور أهمها (17):

1. وجود نظام لتقويم الكفاءة يؤدي إلى رفع مستوى الأفراد وتحسين الإنتاجية والتعرف على نقاط القوة والضعف وكيفية تطوير الأداء.
2. على ضوء تقييم الأداء يتم حساب المكافأة والعقاب.
3. إمداد الآخرين بالمعلومات عن نتائج أدائهم وإظهار نقاط القوة والضعف لهم.
4. تحقيق موضوعية نظام التقويم لأداء الأفراد ودقة تقدير المكافأة.
5. يترتب على نتائج التقويم اتخاذ الإجراءات المناسبة فيما يتعلق بالترقيات والنقل والتدريب.

6. يؤدي إلى فاعلية الإشراف تفهم المرؤوسين لأسس معايير تقويم الأداء.
 7. أسهم في تنمية المهارات العامة نتيجة لتعرف كل فرد في التنظيم على نقاط القوة والضعف في أدائه وكيفية تطويره.
- ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء في الآتي⁽¹⁸⁾:

1. تزويد المنظمة بمؤثرات عن أداء العاملين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم.
2. تمكين العاملين من معرفة نقاط الضعف والقوة في أعمالهم.
3. يعتبر أسلوب الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
4. يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال عدم الحماس للعمل كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين.
5. يعتبر أسلوب تنمية المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير وأقيسة ومقاييس محددة كما يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الأفراد والعاملين.

ومن أهمية تقويم الأداء نبين من خلال النقاط التالية⁽¹⁹⁾:

1. تنبع أهمية تقويم الأداء في اعتباره أداء أو وسيلة لقياس مدى قدرة العامل وكفاءته في تحقيق الهدف المنشود إليه في عملية بمعنى مدى قدرته على الملائمة والتكيف مع متطلبات الوظيفة.
2. يعتبر تقويم الأداء مؤشراً على مدى نجاح سياسات الأفراد بالمنظمة.
3. يعتبر أداء القياس أداء العامل عند حدوث أي متغيرات تطرأ على وظيفة أو طريقة أدائها أو استخدام تكنولوجيا جديدة أو مدى قدرته أيضاً على الأداء عند تغير الظروف المحيطة بالعمل.
4. يمكن المنظمة من تقييم أداء المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتقدير مرؤوسيهم كذلك تزويد المنظمة بمؤثرات عن أداء العاملين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

أولاً : نبذة تعريفية عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

أنشئت وزارة التربية والتعليم العالي عام 1971م للقيام بمهمة وضع السياسات والخطط والبرامج للتعليم العالي والدراسة العلمي والتنسيق بين مؤسساته. وتتكون مؤسسات التعليم العالي والدراسة العلمية من الجامعات والمعاهد الحكومية والأهلية والمراكز والمعاهد الدراسة التي تنشأ بموجب

- قوانين وأوامر تأسيس خاصة بها وتتمتع هذه المؤسسات بالاستقلالية العلمية والإدارية والمالية وتشرف عليها مجالسها وأجهزتها الإدارية.⁽²⁰⁾
- تعود نشأة التعليم العالي بالسودان إلي قيام المعهد العلمي عام 1912 ومدرسة كتشنر الطبية عام 1924 والمدار العليا في نهاية الثلاثينات وتعتبر المؤسسات التالية هي أساس التعليم العالي بالسودان:
1. المعهد العلمي بامدرمان: (1912) الذي نشأ علي قرار الأزهر الشريف ودار العلوم بمصر ليهتم بالتعليم الديني بالسودان، وقد بدأ القسم العالي في عام 1920 وبدأت المرحلة الجامعية به عام 1957 بإنشاء قسمي الشريعة واللغة العربية وتطور إلي كلية للدراسات الإسلامية عام 1963م ثم إلي جامعة امدرمان الإسلامية عام 1965م.
 2. مدرسة كتشنر الطبية : عام 1924 والمدارس العليا للعلوم والزراعة والبيطرة والقانون والهندسة التي أنشئت في نهاية الثلاثينات من القرن العشرين لتقدم تعليم⁽²¹⁾ فوق الثانوي وكانت تتبع للمصالح الحكومية لإعداد الأطر التي تحتاجها في مجال عملها. دمجت المدارس، العليا في كلية غردون التذكارية عام 1945م وكونت فيما بعد كلية الخرطوم الجامعية الأفريقية (كلية عبدان بنيجيريا وكلية ماكيريببوغندا). وعند الاستقلال عام 1956م أصبحت كلية الخرطوم الجامعية مستقلة علمياً وإدارياً باسم جامعة الخرطوم كأول جامعة وطنية بالبلاد.
 3. أنشئت خلال فترة ما قبل الاستقلال معاهد وكليات تؤهل العاملين بالمصالح الحكومية لمدة عامين ارتفعت إلي ثلاثة أعوام أصبحت تقبل خريجي المدارس الثانوية وهي: كلية الصحة (1933) - معهد الأشعة (1936) - كلية خبراء الغابات - معهد البصريات (1954) - معهد شمبات الزراعي (1954).
 4. بدأ التعليم الفني بالسودان بقيام معهد الخرطوم الفني كمدرسة ملحقة بوزارة الأشغال لإعداد المهنيين برفع سني الدراسة من ثلاث إلي أربع سنوات عام 1961م واقتضي تطور الدراسة ربطه بمستويات خارجية معترف بها وأتيح للطلاب الجلوس لامتحان الشهادة الأهلية بمعاهد لانكشير بالمملكة المتحدة. ويعتبر معهد الخرطوم الفني أساس التعليم الفني والتقني بالسودان وتطور إلي إن صار جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عام 1991م.
 5. أنشئت جامعة القاهرة فرع الخرطوم عام 1959م كثمرة للتعاون

الثنائي مع مصر وأتاحت بدراستها المسائية الفرصة للعاملين بالدولة لمواصلة تعليمهم الجامعي في كليات الآداب، القانون، التجارة، وعدلت عام 3991م لتصبح جامعة النيلين وتوسعت بإضافة كليات علمية جديدة.

6. بجانب المعهد الفني نشأت خلال مرحلة الحكم الوطني العديد من المعاهد والكليات التي تتبع للوحدات والمصالح الحكومية للتأهيل علي مستوى الدبلوم (2 - 3 سنوات) وهي⁽²²⁾:
أ. الكلية المهنية عام 1960 لإعداد وتدريب الحرفيين في مختلف المهن نجارة، سباكة، حدادة، بناء... الخ.
ب. معهد الموسيقى والمسرح 1969م الموسيقى والمسرح لدفع الحركة الفنية بالبلاد.
ج. المعهد العالي للتربية والرياضة لتأهيل معلمي التربية البدنية بالمرحلة الثانوية.

7. تعتبر فترة السبعينات مرحلة تحول كبرى في مسار التعليم العالي بالسودان فقد شهدت هذه الفترة صدور القوانين والأجهزة المنظمة للتعليم العالي وكانت أهم أحداث هذه الفترة:
(أ) إنشاء مجلس قومي ووزارة للتعليم العالي وصدور قانون المجلس القومي للتعليم العالي عام 1972م.
(ب) قيام جامعتي الجزيرة وجوبا (1975م) كأول جامعتين تنشأن في الأقاليم بهدف ربط الدراسة الجامعية بالبيئة وتلبية احتياجات المجتمع.

(ج) ضم كل المعاهد والكليات التي كانت تتبع للمصالح والوزارات للتعليم العالي وصدور أوامر تأسيس لها.
(د) قيام بعض المعاهد والكليات الوسيطة بمعاونة من البنك الدولي وهي معهد ابو حراز الزراعي - معهد أبو نعامة الزراعي - كلية الهندسة الميكانيكية عطبرة.⁽²³⁾

(هـ) التوسع غير المسبوق في قيام الجامعات الولائية منذ تفجر ثورة الإنقاذ الوطني عام 1989م والتي كانت أهم إنجازاتها:

1. تعريب الدراسة بالمرحلة الجامعية.
2. إنشاء الجامعات الجديدة بالولايات (19 جامعة حكومية)
3. التوسع في التعليم العالي الأهلي والأجنبي بقيام ثلاث جامعات و 26 كلية ومعهد.
4. مضاعفة الاستيعاب بمؤسسات التعليم العالي.

الرؤية :

النهوض بالمجتمع وتلبية حاجاته والاهتمام بالتنمية الشاملة عبر تأهيل الفرد القادر علي الإبداع والابتكار والتفاعل مع مجتمعه، وإعلاء قيم المجتمع الروحية والإنسانية وصولاً إلي تقدم وتطور الأمة.

الرسالة :

- أ. تقديم تعليم عال وفق معايير الجودة والكفاءة وقادر علي تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات اللازمة لسوق العمل.
- ب. إتاحة فرص التعليم العالي للجميع علي أساس الكفاءة والجدارة.
- ت. إعداد الأطر العلمية والتقنية في مختلف المجالات والتخصصات.
- ث. تنمية ونشر العلم والمعرفة عن طريق الدراسة العلمي وتطوير التقانة المحلية.
- ج. المحافظة علي القيم المجتمعية.

الأهداف:

- يلعب التعليم العالي دوراً قيادياً في التغيير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من خلال تأثيره علي الفرد والمجتمع.⁽²⁴⁾
- الأهداف وفق الخطة الخمسية (2007-2011)⁽²⁵⁾:
1. تأكيد هوية الأمة ودعم الوحدة الوطنية
 2. تأصيل المناهج الدراسية لتكون معبر عن خصائص المجتمع السوداني.
 3. تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات والتقانات الضرورية التي تعينهم علي المشاركة في تنمية المجتمع وتحقيق تطلعاتهم. وتوفير فرص الالتحاق بالتعليم العالي علي أساس القدرة والكفاءة مع وضع اعتبار خاص لبعض فئات المجتمع.
 4. تنويع أنماط التعليم العالي وطرق ووسائل تقديمه لتواكب التعليم مدي الحياة (life - long learning) وتساهم في نشر العلم والمعرفة وسط كل فئات المجتمع.
 5. الاستجابة لاحتياجات سوق العمل وخدمة المجتمع وتزويده بالخبرة الضرورية في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمحافظة علي قيمه.
 6. تحسين نوعية التعليم وتجويد مخرجاته وبناء القدرات في النظام التعليمي لخلق أجيال قادرة علي المنافسة.
 7. تطوير الدراسة العلمي التطبيقي ونشر نتائجه ومساهمته في التنمية الشاملة بالبلاد.

8. تطوير استخدام التقانات الحديثة لدعم العملية التعليمية
9. بناء القدرات وتطوير الموارد البشرية على المستوى القومي.
10. التعاون الدولي وتمتين الصلات العلمية بين مؤسسات التعليم العالي السودانية ومثيلاتها في العالم.
11. الوفاء بالتزامات العملية التعليمية وتمويل التعليم العالي باعتباره خدمة عامة وتشجيع القطاع الخاص علي المشاركة في التعليم العالي.
12. رعاية الطلاب والاهتمام بالتكوين الثقافي والنفسي لاستكمال بناء الشخصية المتكاملة للطالب الجامعي
13. جيل قادر علي حمل المسؤولية عن فهم ووعي وبإدراك وسعة رؤية لمتطلبات المرحلة القادمة .
14. مواجهة الأعداد المتزايدة للطلاب الناجحين والذين لا يجدون مواقع في الجامعات الحالية وذلك من خلال تحرير التعليم الجامعي من القيود الزمانية والمكانية وتخفيض كلفة التعليم العالي مع تقليل الآثار السالبة لثورة التعليم العالي والمتمثلة في ندرة الأساتذة وضعف المكتبات الجامعية .

الدراسة الميدانية:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبالغ عددهم (316)، حيث تم استخدام العينة القصدية في اختيار أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ حجمها (200) بنسبة %63 من مجموع مجتمع الدراسة.

تم توزيع عدد (200) استبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع (144) استبانة بنسبة %72، ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها.

ثانياً: وصف أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميم استمارة استقصاء اشتملت على قسمين:

القسم الأول: يحتوي على عدد (7) فقرات تناولت السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ثالثاً: تقويم أدوات القياس:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة:

(أ) اختبار صدق محتوى المقياس:

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لعبارات الاستبانة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (3) في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق (2)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبعد أن تم استرجاع الاستمارة تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي تم اقتراحها، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية. وقد اعتبرت الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

(ب) الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه. وفيما يلي نتائج الاختبار:

المحور الأول: استراتيجيات التدريب:

جدول (1): نتائج اختبار الصدق لعبارات استراتيجيات التدريب

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
تتبنى الإدارة العليا التدريب كاستراتيجية لتأهيل العاملين	0.84	0.000
يتم تقصي آراء العاملين حول مدى استفادتهم من التدريب	0.80	0.000
تستعين الوزارة بخبرات خارجية لتدريب العاملين	0.65	0.000

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المتغيرات
0.000	0.76	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية وفق أسس علمية
0.000	0.73	أساليب التدريب المستخدمة من الأساليب الحديثة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2021م
يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استراتيجيات التدريب والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: الوصف الوظيفي:

جدول (3): نتائج اختبار الصدق لعبارات استراتيجيات الوصف الوظيفي

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المتغيرات
0.000	0.78	الوصف الوظيفي المجاز يعمل على توزيع المهام بصورة عادلة
0.000	0.67	تقدم إدارة الموارد البشرية وصف وظيفي واضح في الخطة لشغل الوظائف
0.000	0.60	صلاحيات العاملين تحدد حسب الوصف الوظيفي داخل الوزارة
0.000	0.75	توجه الوزارة العاملين إلى أداء الأعمال بحسب الوصف الوظيفي
0.000	0.79	يتم تحديد المؤهلات للوظائف الشاغرة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2021م
يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الوصف الوظيفي والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

المحور الثالث: أداء العاملين:

جدول (4) نتائج اختبار الصدق لعبارات أداء العاملين

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المتغيرات
0.000	0.74	لدي الوزارة بيئة عمل مناسبة
0.000	0.78	أداء العاملين يحقق الأهداف المطلوبة
0.004	0.63	أداء العاملين مرضى لإدارة الوزارة
0.000	0.77	أداء العاملين بالوزارة متطور
0.000	0.73	بصفة عامة أداء العاملين في الوزارة مرتفع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2021م
يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداء العاملين والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه
(2) اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة معامل إلفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل إلفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وقامت الباحثة بحساب معامل الثبات لمحاور الدراسة، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

جدول (5) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الفأ كرباخ	عدد الفقرات	المحور
0.88	5	استراتيجيات التدريب
0.79	5	استراتيجيات الوصف الوظيفي
0.78	5	أداء العاملين
0.89	15	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2021م
من الجدول (5) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرباخ لجميع محاور الدراسة اكبر من (73%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع محاور وعليه يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس المتغيرات تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.
خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات وذلك باستخدام « كل من:

(أ) اختبارات الصدق.

(ب) اختبارات الثبات.

(2) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

1. حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.
2. الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات

أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس).

(3) تحليل الانحدار

تم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) للاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الإحصاء الوصفي لعبارات محاور الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محاور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.. فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم .

المحور الأول: استراتيجيات التدريب

جدول (6) الإحصاء الوصفي لعبارات استراتيجيات التدريب

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة جداً	92.0%	4,60	0.584	تتبنى الإدارة العليا التدريب كاستراتيجية لتأهيل العاملين
4	مرتفعة جداً	91.4%	4.57	0.535	يتم تقصي آراء العاملين حول مدى استفادتهم من التدريب
5	مرتفعة جداً	90.0%	4,50	0,626	تستعين الوزارة بخبرات خارجية لتدريب العاملين
1	مرتفعة جداً	94.0%	4,70	0,480	تحدد الإدارة الإحتياجات التدريبية وفق أسس علمية

2	مرتفعة جدا	93.6%	4,68	0,510	أساليب التدريب المستخدمة من الأساليب الحديثة
	مرتفعة جدا	90,45	4.52	0,539	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2021م

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات استراتيجيات التدريب يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس استراتيجيات التدريب في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا «عام مقداره (4.52) وبانحراف معياري (0.539) وأهمية نسبية (90.4)% .
2. ويلاحظ من الجدول أن العبارة (تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية وفق أسس علمية) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.70) بانحراف معياري (0.480) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (94)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (أساليب التدريب المستخدمة من الأساليب الحديثة) بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (0.510) وبأهمية نسبية (93.6)% .
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تستعين الوزارة بخبرات خارجية لتدريب العاملين) حيث بلغ متوسطها (4.09) وبانحراف معياري (0.502) وأهمية نسبية بلغت (81.8)% .

المحور الثاني: الوصف الوظيفي:

جدول (7) الإحصاء الوصفي لعبارات الوصف الوظيفي

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة جدا	91.2%	4,56	0,589	الوصف الوظيفي المجاز يعمل على توزيع المهام بصورة عادلة
2	مرتفعة جدا	92.6%	4,63	0,561	تقدم إدارة الموارد البشرية وصف وظيفي واضح في الخطة لشغل الوظائف

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جدا	93.8%	4,69	0.526	صلاحيات العاملين تحدد حسب الوصف الوظيفي داخل الوزارة
4	مرتفعة جدا	90.0%	4.50	0.593	توجه الوزارة العاملين إلى أداء الأعمال بحسب الوصف الوظيفي
5	مرتفعة جدا	89.8%	4.49	0.590	يتم تحديد المؤهلات للوظائف الشاغرة
	مرتفعة جدا	91,2%	4.56	0,595	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2021م

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات الوصف الوظيفي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس الوصف الوظيفي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (4.56) وانحراف معياري (0.595) وأهمية نسبية (91.2)% .
2. يلاحظ من الجدول أن العبارة (تقدم إدارة الموارد البشرية وصف وظيفي واضح في الخطة لشغل الوظائف) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.69) بانحراف معياري (0.526) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (93.8)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (تقدم إدارة الموارد البشرية وصف وظيفي واضح في الخطة لشغل الوظائف) بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.561) وبأهمية نسبية (92.6)% .
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يتم تحديد المؤهلات للوظائف الشاغرة) حيث بلغ متوسطها (4.47) وانحراف معياري (0.713) وأهمية نسبية بلغت (89.4)% .

المحور الثالث: أداء العاملين:

جدول (8) الإحصاء الوصفي لعبارات أداء العاملين

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	90.4%	4.52	0.592	لدي الوزارة بيئة عمل مناسبة
1	مرتفعة جدا	92.4%	4.62	0,563	أداء العاملين يحقق الأهداف المطلوبة
5	مرتفعة جدا	84.6%	4.23	0.921	أداء العاملين مرضى لإدارة الوزارة
4	مرتفعة جدا	88.2%	4.41	0.749	أداء العاملين بالوزارة متطور
3	مرتفعة جدا	90.0%	4.50	0.671	بصفة عامة أداء العاملين في الوزارة مرتفع
	مرتفعة جدا	88,2%	4.41	0.695	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2021م

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن أداء العاملين يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس الأداء في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا «عام مقداره (4.41) وبانحراف معياري (0.695) وأهمية نسبية (88.2) % .
2. يلاحظ من الجدول أن العبارة (أداء العاملين يحقق الأهداف المطلوبة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.62) بانحراف معياري (0.563) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (92.4) % تليها في المرتبة الثانية العبارة (لدي الوزارة بيئة عمل مناسبة) بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.592) وبأهمية نسبية (90.4) %
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (أداء العاملين مرضى لإدارة الوزارة) حيث بلغ متوسطها (4.19) وبانحراف معياري (0.460) وأهمية نسبية بلغت (83.8) %.

اختبار فرضيات الدراسة:

تناولت الباحثة في هذا البحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض. وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة ومن خلال نموذج الدراسة يمكن صياغة وفرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتنبثق منها خمسة فرضيات هي:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب وأداء العاملين.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوصف الوظيفي وأداء العاملين.

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب وأداء العاملين: ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (استراتيجيات التدريب) والمتغير التابع ويمثله (أداء العاملين) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين استراتيجيات التدريب وأداء العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين استراتيجيات التدريب وأداء العاملين	0.56	5.21	0.000
معامل الارتباط (R)	0.82		
معامل التحديد (R ²)	0.67		
F	34.2		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2021م
يتضح من الجدول (9):

1. وجود ارتباط طردي قوى بين استراتيجيات التدريب وأداء العاملين بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:
2. بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82). وقيمة معامل الانحدار (0.56) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين استراتيجيات التدريب وأداء العاملين. وعليه فإن إحداث تغيير في استراتيجيات التدريب بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى أداء العاملين بنسبة (5.6)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.
3. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4/30) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (استراتيجيات التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (0.67) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (استراتيجيات التدريب)

يؤثر على أداء العاملين بنسبة (67)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (33) %.

4. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (استراتيجيات التدريب) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (5.21) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (34.2) بمستوى معنوية (0.007).

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب وأداء العاملين) يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوصف الوظيفي وأداء العاملين .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (الوصف الوظيفي) والمتغير التابع ويمثله (أداء العاملين) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:
جدول (10) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الوصف الوظيفي وأداء العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين الوصف الوظيفي وأداء العاملين	0.71	6.87	0.000
معامل الارتباط (R)	0.87		
معامل التحديد (R ²)	0.76		
F	47.2		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2021م
يتضح من الجدول (10):

1. وجود ارتباط طردي قوى بين الوصف الوظيفي وأداء العاملين بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي: بلغت قيمة معامل الارتباط (0.87) وقيمة معامل الانحدار (0.71) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي

بين الوصف الوظيفي وأداء العاملين ، وعليه فإن إحداث تغيير في الوصف الوظيفي بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى أداء العاملين بنسبة (7.1)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4/31) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الوصف الوظيفي) على المتغير التابع (أداء العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (0.76) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (الوصف الوظيفي) يؤثر في أداء العاملين بنسبة (76)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (24)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (الوصف الوظيفي) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.60) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (47.2) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوصف الوظيفي وأداء العاملين) يعتبر فرض مقبول.

الخاتمة :

ختاماً هذه الدراسة تقدم تبسيط لما توصلت اليه استراتيجيات الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبشكلها العام تمتاز بالنجاح والتعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكّن من استغلال المورد البشري الاستغلال الأمثل ، ويكون له اثر ايجابياً على الاداء بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص مما ينعكس على تطور العملية التعليمية في البلاد.

النتائج:

1. تهتم الإدارة العليا بعملية التدريب كاستراتيجية لتأهيل العاملين
2. يتم تقصي آراء العاملين حول مدى استفادتهم من التدريب
3. تقدم إدارة الموارد البشرية وصف وظيفي واضح في الخطة لشغل الوظائف
4. توجه الوزارة العاملين إلى أداء الأعمال بحسب الوصف الوظيفي
5. أداء العاملين يحقق الأهداف المطلوبة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

التوصيات:

1. زيادة الاهتمام من الإدارة العليا بوضع خطط للعملية التدريبية.
2. وضع آراء العاملين عن مدى استفادتهم من التدريب.
3. تفعيل إدارة الموارد البشرية وصف وظيفي واضح في الخطة لشغل الوظائف
4. توجه الوزارة العاملين إلى أداء الأعمال بحسب الوصف الوظيفي
5. مراقبة أداء العاملين من اجل تحقيق الأهداف الموضوعه في استراتيجية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المصادر والمراجع

- (1) ثريا محمد الحسن حميدة عمر، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 1999م.
- (2) الطيب مصطفى أبو قناية، مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2002م.
- (3) صالح عثمان حسين، أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء شركة إنتاج السكر السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م.
- (4) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية 2006)، ص ص 16-17
- (5) جمال الدين مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 19
- (6) Nigro Lloyd G, Nigro The New Public Personnel Administration, F. E Peacock Publishers n, Harper Row Publishers, New York, 1976, P11., Itasca Illinois, P12
- (7) احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ص ص 48-89،
- (8) عمر وصفي عقيلي، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي (القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976م) ص 9
- (9) Davirs, D.L.et.At. (1981) performance Appraisal on the line, New York: John Wiley & sons, P10.
- (10) Boyatz, R.(1982). The competent manage: A model foe effective performance, New York: John Wiley & sons, P10.
- (11) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي (عمان، د، ن، 1999م) ص 207
- (12) محمد عبد الغفار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة: دار النهضة العربية) ص 358
- (13) احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 49.
- (14) احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 181
- (15) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، (عمان: دار جريز للنشر والتوزيع، 2013م) ص 119
- (16) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولة عليها، الطبعة

- الأولى (عمان: دار مجدلاوي، 2006) ص 163-164.
- (17) محمد علي أحمد الطويل، الإدارة المعاصرة (المدخل- المشاكل- الكفاءة) د.ط (القاهرة: دار الفرقان 1997) ص 256-257.
- (18) الشرعة والسنجدق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره ص ص 251-252.
- (19) زكي مكى إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى (د.م، د.ن، 2009م) ص 186.
- (20) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الإدارة العامة للتخطيط، دليل مؤسسات التعليم العالي في السودان (الخرطوم : مطابع السودان للعملة، 2001م)، ص 5 إدارة المعلومات والاتصالات، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- (21) المصدر نفسه
- (22) المصدر نفسه
- (23) المصدر نفسه
- (24) المصدر نفسه
- (25) المصدر نفسه