

جمهورية السودان

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في  
الشركات

(دراسة حالة الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة)  
للفترة ما بين (1990 – 2000م)

دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب: عبد الرحمن الزين النور

إشراف البروفيسور: علي عبد الله الحاكم

ديسمبر 2003م

تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة عمليات الشركات

## الإطار العام

# الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني

تقويم الأداء

# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

الشركات العامة: المفهوم، التطور التاريخي والأحكام العامة

# الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

**المبحث الأول**

تقويم أداء الشركة

# الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

## المبحث الثاني

مداخل تقويم وتحسين الأداء

# الفصل الثالث

الجهاز الإداري بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة

## المبحث الأول

التطور والأهداف العامة



# الفصل الثالث

الجهاز الإداري بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة

## المبحث الثاني

الأنشطة المختلفة للشركة

# الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية والنتائج

## المبحث الأول

منهجية الدراسة وتحليل المعلومات

# الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية والنتائج

## المبحث الثاني

النتائج والتوصيات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يقول الله تعالى:

{ إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها  
وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل }

صدق الله العظيم (النساء 58)

# الإهداء

إلى والديّ العزيزين الكريمين الذين  
كان لهما الفضل في تنشئتي وتعليمي  
إلى زوجتي وأبنائي، مختار، جهاد مجاهد، ثويبة، محمد، سلمى  
الذين تحملوا معي تلك الفترة بالصبر الجميل  
إلى إخواني الأعزاء مع تمنياتي لهم  
بالتوفيق في حياتهم

# الشكر والعرفان

الشكر لله تعالى الذي كرمني ووفقتي على هذا العمل.

والشكر الخالص لأستاذي الفاضل/ البروفيسور علي عبد الله الحاكم المشرف على هذه الرسالة على كريم توجيهاته العلمية، ونقده البناء الواضح في سبيل إنجاز هذا البحث. والشكر لأساتذتي الذين تعاونوا معي في مختلف الجامعات وأفاضوا عليّ بعلمهم الغزير.

والشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا العملاقة على ما قدمت وتقدم للأجيال من مفاتيح لدروب العلم والأدب والشكر لإدارتها وأساتذتها الذين ينيرون الطريق للدارسين والباحثين.

والشكر موصول لحكومة ولاية جنوب دارفور التي منحتني هذه البعثة الدراسية ومولتها وفرغتني لها كلياً.

وأشكر في هذا السياق الأخ/ محمد عباس محمد أحمد المدير العام للشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة ومدراء الإدارات وجميع الذين قدموا مساعدات مختلفة بالشركة.

والشكر موصول إلى أمناء المكتبات والعاملين في المؤسسات والجامعات على كريم تعاونهم.

## الخلاصة

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مفهوم الأداء، ومفهوم تقويم الأداء، وتحديد المعايير التي تستخدم في تقويم الأداء بالشركات، وتحديد المشاكل ومعرفة الآثار السالبة التي تترتب على غياب التقويم الدوري والمنتظم لأداء الشركات والإدارات والعاملين، ومحاولة الوصول إلى سبل لمعالجة تلك الآثار وتلافيها مستقبلاً .

ولقد قامت الدراسة على اختبار الفرضيات التالية:-

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرقابة ومستوى الأداء.
2. توجد علاقة بين الخبرة والأداء بالشركة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة.
4. توجد علاقة بين المقدرة المالية للشركة ودرجة الأداء.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة كفاءة الموارد البشرية والأداء بالشركة.
6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات العامة والأداء بالشركة.
7. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وكفاءة الأداء بالشركة.

وأتابع الباحث لأغراض هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة. واستخدم في تحليل البيانات برنامج (SPSS)، (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) لمعالجة البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار سبيرمان لقياس العلاقات بين المتغيرات. وأخيراً توصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات محددة:-

أولاً: النتائج:-

- 1) أثبتت الدراسة أن حسن اختيار الموارد البشرية (باعتبارها العنصر الأهم في تنفيذ العمل) يؤدي إلى تحسين الأداء بالشركة، إذا ما توفر لها الرضا عن المخصصات والمكافآت التي تعطى لها.
- 2) الاهتمام بزيادة رأس المال العامل بالشركة حتى تتمكن من تشغيل الموارد المادية والبشرية، واستغلال كل الطاقات لزيادة الإنتاج في شتى المجالات وبالتالي تحسن مستوى الأداء.

3) إتضح من الدراسة بأن هناك علاقة قوية بين توفير الخدمات العامة وإجراءات السلامة ومعينات العمل، ووسائل الاتصال، ومستوى الأداء.

4) أثبتت الدراسة أن الرقابة الإدارية النظامية يكون لها الأثر الإيجابي في رفع مستويات الأداء، والعكس من ذلك، فإن ضعف الرقابة يؤدي إلى تدني الأداء.

5) ثبت من الدراسة أن تطبيق برنامج الجودة الشاملة في الشركات يكون له الأثر الإيجابي في زيادة أرباح الشركة وبالتالي تحسن الأداء العام لها.

ثانياً: التوصيات:

تقدمت الدراسة بتوصيات عامة، وتوصيات خاصة بالشركة موضوع البحث، وتوصيات خاصة بالبحوث في المستقبل، وأهم تلك التوصيات ما يلي:-

1) توصي الدراسة بأن تولي الشركات الموارد البشرية اهتماماً كبيراً، خاصة فيما يتعلق باختيار الكوادر للقيام بأداء الأعمال. فيجب عليها أن تحسن الاختيار لكي تضمن عائداً موجباً من أدائها في المستقبل.

2) توصي الدراسة بأن توفر الشركات جميع الخدمات العامة للعاملين، كالعلاج وإجراءات السلامة، ووسائل الاتصالات، ومعينات العمل، حتى تضمن أداءً جيداً من قبل العاملين.

3) توصي الدراسة بضرورة تطبيق برنامج الجودة الشاملة في الشركات حتى تضمن أداءً متميزاً.

4) تفعيل دور تقويم الأداء بالشركات، واعتماده ضمن السياسات الإستراتيجية التي تؤدي إلى تنمية حقيقية للموارد المادية والبشرية.

5) ضرورة تدريب العاملين لزيادة قدراتهم الذهنية ومؤهلاتهم العلمية.

## ABSTRACT

This study aims at knowing the concept of performance and its evaluation and the determination of the standards used in the evaluation of the performance in companies. It also aims at the determination of the problems and knowing the negative effect which result from the absence of the regular and systematic evaluation for the performance of these public organizations, the departments, the employees and attempting to reach ways and means for the treatment of those effects and avoiding them in future.

The study is based on the testing of the following-:

1. There is a statistically significant relationship between the degree of control and the level of performance.
2. There is a relationship between expertise and performance in the company.
3. There is a statistically significant relationship between the various policies of the Sudanese free zones and markets company.
4. There is a relation between The financial capability of the company and the level of performance.
5. There is a statistically significant relationship between the human resources and performance in companies.
6. There is a statistically significant relationship between the public services and performance in companies.
7. There is a positive statistical relationship between the application of comprehensive quality standards and the level of performance.

For the purposes of this research, the researcher adopted the descriptive analytic approach and the case study method. For analyzing data, the (SPSS) programme for processing data, by the use of frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations and Spearman's specific of correlation scale.

The study reached important results and recommendations; as follows-:

### **Findings:**

1. The study proved that the good selection of human resources, (as the most important element in the implementation of work) would lead to the improvement of performance in companies. This is valid in the case of the satisfaction of these human resources about the returns and allowances paid to them.
2. Care for increasing operating capital of the company, so as to be able to employ the material and human resources and the exploitation of all energies to increase production in the various spheres; and hence the improvement of the level of performance.
3. The study showed that there is a strong relationship between the provision of the public services, the safety precautions, work aids and means of communication and the level of performance.

4. It was also proved that regular management control has a positive effect on raising the level of performance. The opposite, which is weakness, leads to the deterioration of performance.
5. It was proved that the application of comprehensive quality standards in companies shall have a positive effect in the increase of the projects of the enterprise; and hence the improvement of the general performance in it.

**Recommendations:**

The study presented some general recommendations and some other special recommendations about the company which is the topic of the research. Other recommendations covered future research. The most important of these recommendations are:

1. The study recommends that companies pay more attention to human resources; especially in relation to the recruitment of cadres for performing work. Thus, they may make good recruitment; so as to guarantee a positive return from their performance in future.
2. The study recommends that there is necessity for the application of comprehensive quality standards in companies, so as to guarantee a distinguished and continues performance.
3. The activation of the role of performance evaluation in companies, and to approve it in the strategic policies which lead to real development of the material and human resources.
4. The study recommends that companies must provide all the public services to the employees; such as, medical care security and safety precautions, means of communications and work aids; so as to guarantee good performance from the employees.
5. The adoption of the incentive system, as one of the important motives which encourage the employees and increase their productivity and improve their performance.
6. There is a necessity for the training of employees to increase their mental faculties and educational qualifications.
7. The encouragement of research and studies in the field of the evaluation of performance, for the treatment of the following proposed topics.
  - (a) The organizational structure and its effect on the evaluation of performance.
  - (b) The role of training in the perfection of performance.
  - (c) Job satisfaction and its impact on the improvement and promotion of performance.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآيات
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	الملخص باللغة العربية
و	الملخص باللغة الإنجليزية
ح	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
	الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
3	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	الدراسات السابقة
7	منهجية الدراسة
11	محددات الدراسة
12	محتويات الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
14	المبحث الأول: الشركات: المفهوم، التطور التاريخي والأحكام العامة
14	(أ) تعريف الشركات

15	(ب) التطور التاريخي للشركات
16	(ج) الأحكام العامة للشركات
19	(د) الأنواع المختلفة للشركات
26	(هـ) شكل الهيكل التنظيمي
35	(و) القوى العاملة
36	(ز) دور الموارد البشرية في عمليات تحسين الأداء
37	(ح) الأجور والحوافز والمكافآت وارتباطها بالأداء
61	المبحث الثاني: تقويم الأداء: مفهومه، أبعاده، وعلاقته بالعمليات الإدارية
71	(أ) مفهوم الأداء
76	(ب) مفهوم تقويم الأداء
83	(ج) فوائد تقويم الأداء
87	(د) علاقة تقويم الأداء بالعمليات الإدارية
90	(هـ) أبعاد تقويم الأداء
	الفصل الثاني: تقويم الأداء بالمؤسسات العامة
99	المبحث الأول: تقويم أداء المؤسسة
113	(أ) أهمية تقويم الأداء بالنسبة للمنظمة
117	(ب) الأغراض الإستراتيجية التي تتحقق بتقويم الأداء
122	المبحث الثاني: مداخل تقويم وتحسين الأداء
122	(أ) الإدارة بالأهداف والنتائج كمدخل لتقييم الأداء
122	- مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج
125	- مميزات الإدارة بالأهداف
128	- الإنتقادات الموجهة لنظام الإدارة بالأهداف
131	- شروط نجاح الإدارة بالأهداف

- 133 - خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف
- 138 (ب) تحليل النظم
- 139 - تعريف النظم
- 141 - مكونات النظام
- 143 - تطبيق مدخل تحليل النظم في تقييم الأداء الإداري
- 144 - أهمية استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الأداء
- 146 (ج) المداخل الحديثة لتحسين الأداء
- 147 - إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث: الجهاز الإداري للشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرّة

- 153 المبحث الأول: التطور والأهداف العامة
- 153 - قانون المؤسسات العامة ولائحة تأسيس الشركة
- 157 - تطور تأسيس الشركة
- 159 - الأهداف العامة والسياسات الإستراتيجية للشركة
- 164 - الهيكل التنظيمي للشركة
- 172 المبحث الثاني: الأنشطة المختلفة للشركة
- 172 1. الأنشطة الاقتصادية والتجارية للشركة
- 177 2. مبيعات الشركة ومعدلات الأرباح
- 181 3. رأس مال الشركة والإستثمارات المختلفة
- 187 4. الحوافز والمكافآت بالشركة
- 188 5. تطور تقويم الأداء في الشركة السودانية للمناطق والأسواق
- الحرّة (90-2000م)
- 193 6. أهم إنجازات الشركة في المجالات المختلفة

### الفصل الرابع: إجراء الدراسة الميدانية، والنتائج

196	المبحث الأول: منهجية الدراسة وتحليل المعلومات
233	المبحث الثاني: النتائج، التوصيات
233	أ) النتائج
235	ب) التوصيات
237	قائمة المراجع العربية
241	قائمة المراجع الإنجليزية
241	التقارير
241	الدوريات
243	الرسائل والأطروحات الجامعية
243	المقابلات
244	الوثائق والقوانين
245	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
47	إجمالي الإيرادات والتحصيل الفعلي للشركات الحكومية (97-2000م)	1
110	المقارنة بين المتابعة والتقييم	2
170	بيانات درجات العاملين الوظيفية حسب الهيكل التنظيمي	3
170	بيانات المستوى التعليمي للعاملين بالشركة ونسبته المئوية	4
179	الربحية بالدينارات للشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة	5
181	بيان أداء المضاربة خلال الفترة (96-2000م)	6
183	موقف السيولة بالدينارات للشركة	7
184	قائمة الدخل للسنة المنتهية 2000/12/31 وحساب التوزيع (بآلاف الدنانير السودانية)	8
185	الميزانية العمومية كما في 2000/12/31م بآلاف الدنانير السودانية	9
199	النوع	10
200	العمر	11
201	الحالة الاجتماعية	12
202	المستوى التعليمي	13
203	مكان الميلاد	14
204	الدرجة الوظيفية	15
205	الخبرة العملية	16

206	وجود رقابة إدارية بالحركة	17
208	العمل الإداري والتنظيم بالشركة	18
212	السياسات والإستراتيجيات التي تنتهجها الشركة	19
216	العمل الاقتصادي	20
220	الموارد البشرية وحقوقهم من الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت	21
224	برامج الشركة في مجال دعم الخدمات العامة	22
227	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرقابة ومستوى الأداء	23
227	توجد علاقة بين الخبرة والأداء الشركة	24
228	مصفوفة معاملات سبيرمان بين سياسات الحركة	25
229	المقدرة المالية للشركة وعلاقتها بدرجة الأداء	26
230	علاقة الموارد البشرية والأداء بالشركة	27
231	العلاقة بين الخدمات العامة والأداء بالشركة	28
232	تطبيق الجودة الشاملة وعلاقته بمستوى الأداء بالشركة	29

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
31	الهيكل التنظيمي التنفيذي	1
31	الهيكل التنظيمي الوظيفي	2
32	التنظيم التنفيذي الإستشاري	3
32	المصفوفة التنظيمية	4
34	هيكل تنظيمي على أساس وظيفي	5
34	نموذج التقسيم الجغرافي	6
38	عملية الدافعية	7
38	التدرج الهرمي للحاجات لماسلو	8
41	تصنيف أنواع الحوافز	9
43	مثال لتحديد نسبة المكافأة	10
70	أشكال الرقابة	11
72	دورة مراجعة الأداء	12
79	المفهوم الأساسي لعملية تقويم أداء الأفراد والتصدي لمخرجاته	13
94	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء	14
95	أمثلة من معايير تقويم الأداء	15
100	البيئة الخارجية للشركة	16
100	بيئة التعامل المباشر للشركة	17
101	بيئة المجتمع العامة	18

134	أحد أساليب تقويم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف وذلك في إطار المبيعات	19
136	بعض الإستراتيجيات المقترحة لتحسين الأداء بالمنظمة	20
140	عناصر النظام المفتوح	21
144	الطريقة العلمية في أسلوب تحليل النظم في معالجة المشكلات الإدارية	22
165	إدارة وأقسام الإدارة العامة للشئون التجارية	23
166	الهيكل التنظيمي للإدارة المالية	24
168	الهيكل التنظيمي للشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة	25

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
245	إستمارة الاستبيان	ملحق رقم (1)
252	بطاقة المقابلة	ملحق رقم (2)
256	هيئة تحكيم الاستبيان	ملحق رقم (3)
257	العلماء والخبراء المختصين الذين تمت معهم المقابلات	ملحق رقم (4)