

دور تبسيط الإجراءات المكتبية في رفع كفاءة المنظمات  
دراسة حالة جامعة دنقلا 2007 - 2012م

\* سنية عبد الحي محمود فضل الله و الطاهر احمد محمد على

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

**المستخلص:**

هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر تبسيط الإجراءات على كفاءة الأداء، وتبيان دور التدريب على رفع كفاءة أداء الموظفين للتعامل مع الإجراءات. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الي النتائج الآتية: أن الجامعة تقوم بالعمل على تبسيط الإجراءات الروتينية. وتعمل على التدريب وتطوير الأداء. وبأن هنالك علاقة وثيقة جداً بين التدريب وكفاءة الأداء. وبأن الجامعة تعمل على المرونة في التعامل مع العملاء. وتوصي الدراسة إلى إيلاء تقييم أداء العاملين المزيد من الاهتمام، وذلك عن طريق تفعيل وحدة إدارة التقييم الداخلية وتوفير كل المعينات اللازمة، التي تساعد تلك الإدارة في القيام بالدور المناط بها، وبالتالي العمل على تصحيح مسارات الجامعة المختلفة. والتوصل إلى مقترحات محددة بالنسبة لتبسيط إجراءات العمل، وبأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق الغاية المطلوبة في الإجراءات لاختصار الوقت والجهد. و ضرورة قيام إدارة للتدريب وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية حتى يتم التدريب على أكمل وجه.

**Abstract:**

This study aimed to clarify the effect of simplifying the procedures on the efficiency of performance, and to identify the role of training in raising the efficiency of the performance of staff to deal with the proceedings. The study used the descriptive analytical method, where the following results had been identified: the university is working to simplify the routine procedures, as well as the training and development of staff performance. Also, there is a very close relationship between training and performance efficiency. Moreover, the university is adopting a flexible method in dealing with customers. The study recommended that the university should pay more attention for evaluating the performance of employees by activating the management and internal evaluation unit, and to provide all the necessary aids, which will help the Department to fulfill its role. Therefore, to work to correct the various university paths, and to reach to specific proposals for streamlining work processes in an efficient possible way to achieve the desired goal in the procedures in order to shorten the time and effort. Moreover, the need to establish a training unit besides the provision of the required material and human resources for the training to achieve its goals

**الكلمات المفتاحية:** كفاءة الأداء -التدريب -تبسيط الإجراءات

**المقدمة:**

تعتبر الادارة المكتبية المسؤولة عن تحديد مواطن القوة والضعف والمخاطر للمنظمة لانها المنوطة بتنظيم كميات كبيرة من المعلومات والتي تساعد على فهم البيئة المحيطة بالمنظمة ولادارتها. ويتم تبسيط الإجراءات لمواجهة التحديات التي تعترض المنظمة، بحيث أن تتمكن من اتخاذ القرارات والحصول على نتائج متميزة. يجب التعامل مع العملاء أوعند كثرة المتعاملين بطريقة سهلة ولينة وبطريقة منظمة وبمواعيد محددة مسبقاً بحيث لا يتأثر أي منهم ويكونون راضين عن هذه الإجراءات. من المهم جداً تدريب الموظفين على التعامل مع الإجراءات المكتبية

والإدارية في جميع أنظمة المنظمة لتحقيق أفضل النتائج، وهناك عدة دراسات تحدثت في هذا المجال منها دراسة (سعود بن طماح العيني، 1995م) والتي توصلت الى ان مشكلة التعقيدات المكتبية والإدارية تعتبر في هذا العصر مشكلة عالمية لا يكاد يخلو منها مجتمع من المجتمعات البشرية المتقدمة والنامية، على اختلاف أنظمتها واتجاهاتها. كما تعد أحد الأسباب الرئيسية للتخلف الإداري، وتدنى كفاءة الأجهزة الإدارية وخاصة في الدول النامية، ولا تزال- رغم الحلول التي قدمت لها - تشغل الكثير من المعنيين بالإدارة. وكذلك دراسة (باسم بن عبد الله الفايز 2008م)، والتي اوصت بضرورة الإسراع والتوسع في تطبيق التقنية الحديثة في المنظمات العامة وكذلك ضرورة توفير البنية التحتية والمقومات الأساسية لاستخدام التقنية الحديثة مع ضمان دعم وتأييد القيادات الإدارية ذات التأثير الكبير على اتجاهات العاملين.

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في عدم الاهتمام من قبل ادارة الجامعة باجراءات الادارة المكتبية وبالتالي عدم الاستفادة من المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات المناسبة، الامر الذي ادى الى سوء الادارة . تتبع أهمية البحث في الدور المتعاضم الذي يمكن أن تلعبه الإجراءات المكتبية في تحقيق كفاءة أداء المنظمة، وذلك من خلال العمل على تبسيطها وتحديد أسس التعاملات النوعية وتدريب القائمين عليها. هدفت الدراسة على تزويد المسؤولين والباحثين والمهتمين بالمعلومات التي تفيدهم في مجال الادارة المكتبية، وكذلك توضيح أثر تبسيط الإجراءات على كفاءة الأداء.

وتبيان دور التدريب على رفع كفاءة أداء الموظفين للتعامل مع الإجراءات.

#### فرضيات البحث:

يسعى هذا البحث إلى إختيار الفرضيات التالية:

- 1/ هنالك علاقة بين الإجراءات المتبعة في المنظمة وكفاءة الأداء.
- 2/ هنالك علاقة بين الطرق المتبعة للتعامل مع العملاء و كفاءة الأداء بالمنظمة.
- 3/ توجد علاقة بين تدريب الموظفين على تبسيط الإجراءات وكفاءة أداء المنظمة.

#### منهج البحث:

يستخدم الباحث المنهج والوصف التحليلي الذي يعمل على وصف وتفسير الوضع القائم، والوصول إلى النتائج ومن ثم توصيات تساهم في حل مشكلة البحث.

لقد عرفت الكفاءة من أنها النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات، وتقييم الأداء (مايكل آرمسترنج، 2005) هو عبارة عن عملية مراجعة أداء العاملين وسير تقدمهم في وظائفهم، وتقييم القدرات الكامنة لديهم والتي تؤهلهم للترقية مستقبلاً. كما يعتبر تقييم الأداء أسلوباً منتظماً للحصول على وتحليل وتسجيل المعلومات الخاصة بالشخص.

**الإجراءات** (محمد الصيرفي، 2006): هي نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام، والأنشطة في المستقبل. فهي تشكل بهذا مرشداً للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير، حيث تحدد تفصيلاً طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع. وهي مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق محدد. وهي أيضاً مجموعة من الطرق المحددة سلفاً لأداء العمل. وهي (محمد شاكر، 1973) سلسلة من التعليمات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة محددة.

تبسيط الإجراءات (هشام كيلاني، 2009): هو زيادة فاعلية الخطوات الإجرائية عما كانت عليه عند وضعها وذلك للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويتم تبسيط الإجراءات عن طريق رسم تسلسل الخطوات الخاصة بعمل

معين وبعد تحليلها وتقييمها يتم التبسيط وفقاً لما يلي: أما دمج بعض الخطوات في خطوة واحدة. أما إعادة ترتيب بعض الخطوات لضمان التسلسل المنطقي للخطوات السابقة. إما حذف بعض الخطوات غير الضرورية. أي أن تبسيط الإجراءات عبارة عن سلسلة من الخطوات التي يتم إتباعها للوصول إلى أفضل الطرق لأداء العمل.

التدريب (بكري الطيب ، 2004) ما هو إلا شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، أما التعليم فهو الإعداد المنظم لناحية من نواحي المعرفة وكل من التدريب والتعليم يدخلان في تأهيل أي فرد بدرجة معينة من المعرفة والمهارة. التدريب يعرف أيضاً بأنه عبارة عن التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والتوجيهات اللازم توافرها لدى الفرد لكي ينجز المهمة الموكلة إليه بصورة مناسبة.

### عرض البيانات والمعلومات:

تمثل مجتمع الدراسة في جامعة دنقلا، حيث تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بجامعة دنقلا، والذين يبلغ عددهم الكلي 195 ( إدارة الجامعة وثلاثة كليات ومعظمهم غير أكاديميين). والذين يمثلون أحد المدخلات الأساسية بالجامعة، حيث يرتبط رفع كفاءة الأداء بهم. ونظراً لكبر عدد مفردات مجتمع جامعة دنقلا فقد تم حصر فئات مجتمع البحث الذي سيخضع للدراسة، مع مراعاة أن يتم البحث دون المساس بالخصائص الرئيسية المميزة لهذا المجتمع. والتي يمكن أن يؤثر غيابها على دقة النتائج ومصداقيتها. اما عينة البحث تتكون من 60 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية

تم تطوير الاستبانة لغايات الدراسة، وقد وقع الاختيار على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة نظراً لصلاحيتها لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث تتكون هذه الاستبانة من جزئين الجزء الأول يتناول البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني يضم البيانات الأساسية والتي تهدف إلى اختبار فروض البحث. وقد تم اختبار صدق الاستبانة وذلك عن طريق عرضها على عدد من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة، والمنهجية العلمية، وذلك للكشف عما يكون في تصميم الاستبانة من قصور أو أخطاء علمية، أو منهجية تؤثر في موضوعية الاستقصاء، وصدق محتواه وبنائه. بعد تحكيم الاستبانة وإجراء التعديلات المقترحة قامت الباحثة بتوزيع عدد ( 60 ) استبانة، تم استلام عدد 48 نسخة وهي تمثل نسبة 90% من عينة الدراسة، وترى الباحثة أنها كافية ومناسبة لأغراض الدراسة.

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) لمعالجة بيانات لدراسة إحصائياً من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، ووصف العبارات الخاصة بالدراسة، واستخدمت طريقة مربع كاي ( Chi square ) عند مستوى معنوية (0.05) فالأكثر كما هو متبع في العلوم الاجتماعية تعني ذلك أنه إذا كانت قيمة مربع كاي المحسوبة عند مستوى أقل من ( 0.05 ) في جدول توزيع مربع كاي يرفض صحة فرض العدم، ويكون الفرض البديل ( فرض البحث ) صحيحاً، أما إذا كانت قيمة مربع كاي أقل من قيمتها في جدول توزيع مربع كاي، أو عند مستوى معنوية أكثر من ( 0.05 )، فذلك معناه قبول فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل ( فرض البحث ) غير صحيح.

### تحليل البيانات الشخصية:

يتناول تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، توصيف الجداول التكرارية لبيانات العاملين وذلك حسب الآتي:

الجدول رقم ( 1 ) : الموقع الذي ينتمي إليه

النسبة	التكرار	البيان
64.6	31	إدارة الجامعة
2.1	1	كلية الدراسات العليا ( موظف )
31.3	15	كلية الطب
2.1	1	كلية العلوم الزراعية
100.0	48	Total

المصدر : بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 1 ) أن إدارة الجامعة وكلية الطب قد حصلتا على أعلى نسبتيين من العاملين، وذلك لكثرة العاملين والتخصصات فيهما.

جدول رقم ( 2 ) : المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	البيان
27.1	13	ثانوي
4.2	2	دبلوم
29.2	14	بكالوريوس
2.1	1	دبلوم عالي
12.5	6	ماجستير (3 غير أكاديميين)
4.2	2	دكتوراه (1 غير أكاديمي)
20.8	10	جامعي
100.0	48	Total

المصدر : بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 2 ) فقد غلب مؤهل البكالوريوس والثانوي على أكثرية الباحثين وهم يشكلون في أغلبهم غير أكاديميين.

الجدول رقم ( 3 ): الدرجة الوظيفية

النسبة	التكرار	البيان
12.5	6	الرابعة عشرة
18.8	9	العاشرة
6.3	3	التاسعة
20.8	10	الثامنة
12.5	6	السابعة
2.1	1	السادسة
4.2	2	الخامسة
2.1	1	الثالثة
2.1	1	أستاذ مساعد
8.3	4	محاضر
2.1	1	مساعد تدريس
2.1	1	تقني
93.8	45	Total
6.3	3	Missing
100.0	48	Total

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 3 ) أن الدرجة الثامنة والعاشرة قد غلب على المبحوثين لأنها تمثل درجات الغير أكاديميين، ونسبة بسيطة يمثلون شريحة العمال.

الجدول رقم ( 4 ): العمر

النسبة	التكرار	البيان
8.3	4	25 – 30
62.5	30	30 – 40
20.8	10	40 – 50
6.3	3	50 – 65
97.9	47	Total
2.1	1	Missing
100.0	48	Total

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 4 ) أن جل عينة البحث قد توزعوا ما بين الفئة العمرية ( 30 – 40 ) وهذا يعكس شبابية العاملين بالجامعة.

## الجدول رقم ( 5 ) : مدة الخدمة بجامعة دنقلا

النسبة	التكرار	البيان
12.5	6	سنة 5 إلى 2
39.6	19	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
47.9	23	من 10 سنوات إلى 15 سنة
100.0	48	Total

## المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 5 ) أن المدة من 10 سنوات إلى 15 سنة هي الغالبة ويعزى ذلك إلى أقدميه العاملين بالجامعة.

## الجدول رقم ( 6 ) : العبء الإداري الذي تتولاه الآن

النسبة	التكرار	البيان
12.5	6	شئون العاملين
10.4	5	شئون علمية
14.6	7	الحسابات
10.4	5	الخدمات
2.1	1	مسجل كلية
14.6	7	سكرتارية
4.2	2	شبكة المعلومات
2.1	1	منسق برامج
2.1	1	رئيس قسم
2.1	1	م. معمل
2.1	1	م. مكتبة
77.1	37	Total
22.9	11	Missing
100.0	48	Total

## المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 6 ) أن معظم العاملون يتولون أعباء إدارية بالإدارات المختلفة للجامعة، والقليل منهم لا يتولون أعباء إدارية وذلك لحدائثة التعيينات.

## الجدول رقم ( 7 ): الأعباء الإدارية التي توليتها سابقاً

النسبة	التكرار	البيان
10.4	5	شئون العاملين
2.1	1	شئون علمية
4.2	2	الحسابات
12.5	6	الخدمات
6.3	3	م. مسجل كلية
4.2	2	علاقات عامة
2.1	1	سكرتارية
2.1	1	أستاذ
8.3	4	لا يوجد
2.1	1	منسق برامج
2.1	1	رئيس قسم
4.2	2	مشرف طلاب
6.3	3	م. مكتبة
4.2	2	لا توجد
70.8	34	Total
29.2	14	Missing
100.0	48	Total

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 7 ) أن الغالبية تولوا أعباء إدارية سابقة، لأن إدارة الجامعة تعمل على إنهاء الأعباء الإدارية كل فترة معينة.

## الجدول رقم ( 8 ): النوع أو الجنس

النسبة	التكرار	البيان
72.9	35	ذكر
27.1	13	أنثى
100.0	48	Total

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 8 ) أن عينة البحث قد غلب عليها نسبة الذكور ويعزى ذلك لأن بعض الإدارات ذات طبيعة وجو لا يفضلها الإناث، وهذا يعنى أن معظم الوظائف يتقلدها ذكور في الغالب.

## الجدول رقم ( 9 ) : الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	البيان
79.2	38	متزوج
20.8	10	غير متزوج
100.0	48	Total

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 9 ) أن قرابة ثلثي عينة البحث من المتزوجين والثلث الباقي غير متزوج، الأمر الذي يعكس نوعاً من الاستقرار للعاملين.

## الجدول رقم ( 10 ) : الولاية التي تنتمي إليها

النسبة	التكرار	البيان
93.8	45	الولاية الشمالية
4.2	2	ولاية أخرى
97.9	47	Total
2.1	1	Missing
100.0	48	Total

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 10 ) أن أغلب عينة البحث من الولاية الشمالية، وهذا يؤشر أيضاً إلى نوع من الاستقرار بالنسبة للعاملين، الأمر الذي يعكس على أدائه.

## الجدول رقم ( 11 ) : المجال الإداري - تحدد الجامعة ما يعترض تطوير الأداء تحديداً دقيقاً وتسعي

لمعرفة أسبابها الرئيسية والفرعية وتعمل على حلها بناء على أهميتها

النسبة	التكرار	البيان
22.9	11	أوافق بشدة
43.8	21	أوافق
18.8	9	غير متأكد
12.5	6	لا أوافق
2.1	1	لا أوافق بشدة
100.0	48	Total

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 11 ) أن إجابة المبحوثين كانت ما بين موافق وموافق بشدة، بعدد 32 مبحوث بنسبة 66.7% من إجمالي المبحوثين، مما يؤكد الالتزام بتلك العبارة.



## الجدول رقم ( 12 ) : تقوم الجامعة بالعمل علي تبسيط الإجراءات الروتينية

النسبة	التكرار	البيان
12.5	6	أوافق بشدة
54.2	26	أوافق
14.6	7	غير متأكد
12.5	6	لا أوافق
6.3	3	لا أوافق بشدة
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر : بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 12 ) أن الغالبية كانت ما بين موافق وموافق بشدة بعدد 32 مبحوث، ويمثلون نسبة 66.7% من إجمالي المبحوثين، مما يؤكد الالتزام بتلك العبارة.

الجدول رقم ( 13 ) : تقوم الجامعة بمعالجة المشكلات الناتجة عن الروتين الإداري والتي كانت تعترض

تطوير الاداء في الماضي

النسبة	التكرار	البيان
12.5	6	أوافق بشدة
52.1	25	أوافق
16.7	8	غير متأكد
16.7	8	لا أوافق
2.1	1	لا أوافق بشدة
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر : بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 13 ) أن أكثرية المبحوثين كانوا ما بين موافق وموافق بشدة بعدد 31 مبحوث ويمثلون نسبة 64.6% من إجمالي المبحوثين، مما يؤكد الالتزام بتلك العبارة.

الجدول رقم ( 14 ) : تعمل الجامعة علي تبني سياسة الباب المفتوح في التعامل مع الشكاوي التي

تصدر من الموظفين والطلاب وتسعي إلي حلها

النسبة	التكرار	البيان
22.9	11	أوافق بشدة
43.8	21	أوافق
14.6	7	غير متأكد
12.5	6	لا أوافق
6.3	3	لا أوافق بشدة
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر : بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 14 ) أن الأغلبية بعدد 32 مبحوث من عينة البحث كانت ما بين موافق وموافق

بشدة ويمثلون 66.7% من جملة المبحوثين، الأمر الذي يؤكد الالتزام بتلك العبارة.

الجدول رقم ( 15 ): تطلب الجامعة عمل اقتراحات تسهم في تطوير العمل الذي يقوم به الموظفين

النسبة	التكرار	البيان
12.5	6	أوافق بشدة
33.3	16	أوافق
10.4	5	غير متأكد
29.2	14	لا أوافق
14.6	7	لا أوافق بشدة
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 15 ) أن الأغلبية بعدد 22 مبحوث من عينة البحث كانت ما بين موافق وموافق بشدة ويمثلون 45.8% من جملة المبحوثين، فيما يمثل غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 43.8% ومن ثم يصعب الجزم بأن الجامعة تطلب عمل اقتراحات تسهم في تطوير العمل الذي يقوم به الموظفين .

الجدول رقم ( 16 ): تشجعي الجامعة بالشعور بالتححرر وعدم الخوف عند مناقشة الأداء مع مديري

الذي يظهر ثقة كاملة في قدراتي وزملائي عند أدائنا للعمل بالشكل المطلوب

النسبة	التكرار	البيان
25.0	12	أوافق بشدة
43.8	21	أوافق
8.3	4	غير متأكد
12.5	6	لا أوافق
10.4	5	لا أوافق بشدة
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 16 ) أن الأغلبية بعدد 33 مبحوث من عينة البحث كانت ما بين موافق وموافق بشدة ويمثلون 68.8% من جملة المبحوثين، الأمر الذي يؤكد الالتزام بتلك العبارة.

الجدول رقم ( 17 ): تتمتع الجامعة بالجرأة في التراجع عن أي قرار تم اتخاذه إذا اقتضت الضرورة ذلك

النسبة	التكرار	البيان
18.8	9	أوافق بشدة
39.6	19	أوافق
22.9	11	غير متأكد
12.5	6	لا أوافق
6.3	3	لا أوافق بشدة
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 17 ) أن الأغلبية بعدد 28 مبحوث من عينة البحث كانت ما بين موافق وموافق بشدة ويمثلون 58.4% من جملة المبحوثين، الأمر الذي يؤكد الالتزام بتلك العبارة.

الجدول رقم ( 18 ): تشجع إدارة الجامعة علي بث روح التعاون بين الموظفين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة خارج الكلية /الجامعة (بإقامة لقاءات اجتماعية مثلاً)

النسبة	التكرار	البيان
8.3	4	أوافق بشدة
27.1	13	أوافق
16.7	8	غير متأكد
35.4	17	لا أوافق
12.5	6	لا أوافق بشدة
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 18 ) أن 23 مفردة ويمثلون 47.9% من إجمالي المبحوثين كانت ما بين عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة، على أن إدارة الجامعة تشجع بث روح التعاون بين الموظفين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة خارج الجامعة، و35.4% موافقون وموافقون بشدة، على ذلك، لذلك يصعب الحكم لأن 16.7% غير متأكدين.

الجدول رقم ( 19 ): تتمتع إدارة الجامعة بوجود سياسات وأهداف واضحة ومعلنة متوافقة مع إستراتيجيتها والمقدرة علي التحقيق الواقعي

النسبة	التكرار	البيان
20.8	10	أوافق بشدة
41.7	20	أوافق
25.0	12	غير متأكد
8.3	4	لا أوافق
4.2	2	لا أوافق بشدة
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 19 ) أن الأغلبية بعدد 30 مبحوث من عينة البحث كانت ما بين موافق وموافق بشدة ويمثلون 62.5% من جملة المبحوثين، الأمر الذي يؤكد الالتزام بتلك العبارة.

الجدول رقم ( 20 ): تعمل إدارة الجامعة علي تدريبي لتطوير أدائي

النسبة	التكرار	البيان
27.1	13	أوافق بشدة
41.7	20	أوافق
4.2	2	غير متأكد
16.7	8	لا أوافق
10.4	5	لا أوافق بشدة
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 20 ) أن الأغلبية بعدد 33 مبحوث من عينة البحث كانت ما بين موافق وموافق بشدة ويمثلون 68.8% من جملة المبحوثين، الأمر الذي يؤكد الالتزام بتلك العبارة.

الجدول رقم ( 21 ): تقوم الجامعة بالعمل باستمرار علي تقييم الأداء بالأسلوب العلمي بما يسهم في

تعظيم الانجازات وتحسين العمل

النسبة	التكرار	البيان
16.7	8	أوافق بشدة
33.3	16	أوافق
20.8	10	غير متأكد
25.0	12	لا أوافق
4.2	2	لا أوافق بشدة
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 21 ) أن الأغلبية بعدد 24 مبحوث من عينة البحث كانت ما بين موافق وموافق بشدة ويمثلون 50% من جملة المبحوثين، و29.3% ما بين لا أوافق ولا أوافق بشدة الأمر الذي يصعب التأكد من الالتزام بتلك العبارة. لأن نسبة معتبرة من المبحوثين 20.8% غير متأكدين.

الجدول رقم ( 22 ) : وجود علاقة وثيقة جداً في الجامعة بين التدريب وكفاءة الأداء

النسبة	التكرار	البيان
20.8	10	أوافق بشدة
39.6	19	أوافق
14.6	7	غير متأكد
14.6	7	لا أوافق
10.4	5	لا أوافق بشدة
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 22 ) أن الأغلبية بعدد 29 مبحوث من عينة البحث كانت ما بين موافق وموافق بشدة ويمثلون 60.4% من جملة المبحوثين، الأمر الذي يؤكد الالتزام بتلك العبارة.

الجدول رقم ( 23 ) : العاملون بالجامعة يلتزمون بتنفيذ القوانين والقرارات واللوائح الإدارية

النسبة	التكرار	البيان
31.3	15	أوافق بشدة
54.2	26	أوافق
4.2	2	غير متأكد
10.4	5	لا أوافق
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 23 ) أن الأغلبية بعدد 41 مبحوث من عينة البحث كانت ما بين موافق وموافق بشدة ويمثلون 85.5% من جملة المبحوثين، الأمر الذي يؤكد الالتزام بتلك العبارة.

## الجدول رقم ( 24 ): الجامعة تعمل علي الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية المتاحة

النسبة	التكرار	البيان
14.6	7	أوافق بشدة
35.4	17	أوافق
22.9	11	غير متأكد
20.8	10	لا أوافق
6.3	3	لا أوافق بشدة
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 24 ) أن الأغلبية بعدد 24 مبحوث من عينة البحث كانت ما بين موافق وموافق بشدة ويمثلون 50% من جملة المبحوثين، فيما يمثل غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 26.8% ومن ثم يصعب الجزم بأن الجامعة تعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية المتاحة، إذ أن هناك نسبة معتبرة 22.9% غير متأكدين من ذلك.

## الجدول رقم ( 25 ): تعمل الجامعة علي المرونة في التعامل مع العملاء

النسبة	التكرار	البيان
18.8	9	أوافق بشدة
62.5	30	أوافق
10.4	5	غير متأكد
8.3	4	لا أوافق
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 25 ) أن أكثرية المبحوثين كانوا ما بين موافق وموافق بشدة ويمثلون نسبة 81.3% من إجمالي المبحوثين، مما يؤكد الالتزام بتلك العبارة.

## الجدول رقم ( 26 ): ملائمة الخدمات من حيث الإجراءات والزمن وتلبيتها لاحتياجات العملاء

النسبة	التكرار	البيان
16.7	8	أوافق بشدة
58.3	28	أوافق
12.5	6	غير متأكد
8.3	4	لا أوافق
4.2	2	لا أوافق بشدة
<b>100.0</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحثة، 2013م

يتضح من الجدول رقم ( 26 ) أن أكثرية المبحوثين كانوا ما بين موافق وموافق بشدة ويمثلون نسبة 75% من

إجمالي المبحوثين، مما يؤكد الالتزام بتلك العبارة.

**الجدول رقم ( 27 ) : قيمة مربع كاي ودرجة الحرية ومستوى المعنوية لعلاقات الفرضيات**

النتيجة	مستوى المعنوية	درجة الحرية	مربع كاي	العلاقة	الرقم
توجد علاقة معنوية	.004	16	35.143	تحدد الجامعة ما يعترض تطوير الأداء تحديداً دقيقاً وتسعى لمعرفة أسبابها الرئيسية والفرعية وتعمل على حلها بناء على أهميتها	1
توجد علاقة معنوية	.000	16	46.575	تقوم الجامعة بمعالجة المشكلات الناتجة عن الروتين الإداري والتي كانت تعترض تطوير الاداء في الماضي	2
توجد علاقة معنوية	.000	16	62.346	تعمل الجامعة على تبني سياسة الباب المفتوح في التعامل مع الشكاوي التي تصدر من الموظفين والطلاب وتسعى إلى حلها	3
توجد علاقة معنوية	.005	16	33.991	تطلب الجامعة عمل اقتراحات تسهم في تطوير العمل الذي أقوم به	4
توجد علاقة معنوية	.000	16	47.201	تشجع الجامعة بالشعور بالتححر وعدم الخوف عند مناقشة الأداء مع المديرين الذي يظهر ثقة كاملة في قدرات الموظفين عند أدائهم للعمل بالشكل المطلوب	5
لا توجد علاقة معنوية	.129	16	22.459	تتمتع الجامعة بالجرأة في التراجع عن أي قرار تم اتخاذه إذا اقتضت الضرورة ذلك	6
توجد علاقة معنوية	.028	16	28.418	تشجع إدارة الجامعة علي بث روح التعاون بين الموظفين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة خارج الكلية /الجامعة	7
توجد علاقة معنوية	.000	16	46.442	تتمتع إدارة الجامعة بوجود سياسات وأهداف واضحة ومعلنة متوافقة مع إستراتيجيتها	8
توجد علاقة معنوية	.000	16	50.264	تعمل إدارة الجامعة علي تدريب الموظفين لتطوير أدائهم	9
توجد علاقة معنوية	.003	16	35.492	تقوم الجامعة بالعمل باستمرار علي تقييم الأداء بالأسلوب العلمي بما يسهم في تعظيم الانجازات وتحسين العمل	10
توجد علاقة معنوية	.017	16	30.199	وجود علاقة وثيقة جداً في الجامعة بين التدريب وكفاءة الأداء	11
لا توجد علاقة معنوية	.157	12	16.817	العاملون بالجامعة يلتزمون بتنفيذ القوانين والقرارات واللوائح الإدارية	12
توجد علاقة معنوية	.052	16	26.183	الجامعة تعمل علي الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية المتاحة	13
توجد علاقة معنوية	.001	12	33.460	تعمل الجامعة علي المرونة في التعامل مع العملاء	14
توجد علاقة معنوية	.000	16	55.731	ملائمة الخدمات من حيث الإجراءات والزمن وتلبيتها لاحتياجات العملاء	15

**المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الاستبان، 2013**

يتضح من الجدول رقم ( 27 ) أن قيمة مستوى المعنوية لأغلب عبارات الفرضيات أقل من 0.05 عدا العبارات السادسة والثانية عشرة، حيث أثبتت الاختبارات الإحصائية وجود ارتباط معنوي أو علاقة معنوية بين أغلب عبارات الفرضيات. بما أن أغلب العبارات أثبتت وجود ارتباط معنوي أو علاقة معنوية، فذلك يدل على وجود علاقة معنوية بين عبارات فرضية البحث، مما يدل على وجود علاقة معنوية بين متغيرات فرضية البحث، وبذلك تكون الفرضية صحيحة. ومن خلال ما ورد في الجدول رقم ( 27 ) فقد تم التحقق من صحة الفرضيات.

**النتائج:**

أثبتت نتائج الدراسة أن الجامعة تحدد ما يعترض تطوير الأداء وتسعى لمعرفة أسبابها الرئيسية والفرعية، وتعمل على حلها بناءً على أهميتها.

1. أثبتت نتائج الدراسة أن الجامعة تقوم بالعمل على تبسيط الإجراءات الروتينية.
2. بينت نتائج الدراسة أن الجامعة تقوم بمعالجة المشكلات الناتجة عن الروتين الإداري والتي تعترض تطوير الأداء.
3. تبني سياسة الباب المفتوح في التعامل مع الشكاوي والتي تصدر من الموظفين والطلاب.
4. عدم وجود اقتراحات تسهم في تطوير العمل الذي يقوم به الموظفين .
5. الجامعة لا تتمتع بالجرأة في التراجع عن أي قرار تم اتخاذه إذا اقتضت الضرورة ذلك.
6. إدارة الجامعة لا تشجع بالصورة المطلوبة على بث روح التعاون بين العاملين والطلبة خارج الجامعة.
7. بينت نتائج الدراسة بأن الجامعة تعمل على التدريب وتطوير الأداء.
8. الجامعة لا تقوم بالعمل باستمرار على تقييم الأداء بالأسلوب العلمي بما يسهم في تعظيم الانجازات وتحسين العمل.

9. أثبتت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة وثيقة جداً بين التدريب وكفاءة الأداء.
10. أوضحت نتائج الدراسة ان العاملين بالجامعة لا يلتزمون بتنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الإدارية.
11. الجامعة لا تعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية المتاحة بالصورة المطلوبة.
12. أثبتت نتائج الدراسة بأن الجامعة تعمل على المرونة في التعامل مع العملاء.
13. أوضحت نتائج الدراسة بملائمة الخدمات من حيث الإجراءات والزمن وتلبيتها لاحتياجات العملاء.

**التوصيات:**

1. نوصى للجامعة بتبني اقتراحات تسهم في تطوير العمل الذي يقوم به الموظفين.
2. يجب ان تتراجع ادارة الجامعة عن أي قرار تم اتخاذه إذا اقتضت الضرورة ذلك.
3. نقترح على إدارة الجامعة ان تشجع على بث روح التعاون بين العاملين والطلبة خارج الجامعة.
4. نقترح لادارة الجامعة بان تقوم بالعمل باستمرار على تقييم الأداء بالأسلوب العلمي بما يسهم في تعظيم الانجازات وتحسين العمل.
5. يجب على العاملين بالجامعة ان يلتزموا بتنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الإدارية.
6. نوصي لادارة الجامعة ان تعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية المتاحة بالصورة المطلوبة.
7. ضرورة قيام إدارة للتدريب وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية حتى يتم التدريب على أكمل وجه.
8. ضرورة رفع الوعي بالتدريب كأداة لرفع كفاءة الأداء من خلال قيام دورات تثقيفية للإدارات العليا في المنشآت المختلفة.

9. الاطلاع على شكاوى المتعاملين وكذلك ملاحظات العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ الإجراءات.

**المصادر والمراجع:**

1. عبد الكريم درويش ويلي تكلا، (1995م) أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر .
2. محمد منير موسى، (1984م) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، طبعة مزيدة ومنقحة، القاهرة.



3. أحمد جاد عبد الوهاب، (2000م) السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ج.م.ع. المنصورة، .
4. عمر أحمد عثمان المقلي، (2002م) مبادئ الإدارة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الطبعة الأولى، الخرطوم.
5. عقيل جاسم عبد الله، (1999م) تقييم المشروعات إطار نظري وتطبيقي، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الثانية، عمان - الأردن.
6. بكري الطيب موسى، (2004م) إدارة الأفراد، مطبعة جي تاون، الطبعة الخامسة - طبعة مزيدة ومنقحة، الخرطوم.
7. مايكل آرمسترنج، (2005م) تعريب عمر أحمد عثمان المقلي، إدارة الأفراد، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم.
8. على شريف ومنال الكردي، (2004م) أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر .
9. أحمد ماهر، (2005م) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر .
10. جاك دنكان، (2006م) ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة - البحث عن الكفاءة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة .
11. مهدي حسن زويلف، (1998م) إدارة الأفراد - مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
12. محمد الصيرفي، (2006م) تبسيط الإجراءات، سلسلة إصدارات التدريب الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
13. محمد الصيرفي، (2006م) أساليب التعامل، سلسلة إصدارات التدريب الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، .
14. موسى اللوزي، (2002م) التنظيم ولجراعات العمل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
15. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000م.
16. مهدي حسن زويلف وعلى محمد عمر العضايمة، (1996م) إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 1996م.
17. مدثر حسن سالم، (2011م) تقويم الأداء الجامعي . جامعة دنقلا نموذجاً، مطبعة جامعة النيلين، الطبعة الأولى، الخرطوم، 2011م.
18. مدثر حسن سالم، (2011م) دراسة بعنوان اختيار وتقويم وتدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية .
19. أيمن عبد الله محمد أبوبكر، (2003-2008م) دراسة بعنوان المحاسبة عن تكلفة الموارد البشرية وأثرها على رفع كفاءة الأداء بمؤسسات التعليم العالي بالسودان دراسة حالة جامعة دنقلا ، مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية للعدد الثاني 2012م.