

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

(وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي
أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً
تَرْضَاهُ وأدخلني برحمتك في عبادك
الصالحين)



النمل الآية (19)

الإهداء

إلي .. روح والدي تغشاه رحمه الله الذي
كان يحثنا على طلب العلم والمعرفة
وإلي .. الوالدة الحبيبة متعتها الله بموفور
الصحة والعافية وجعل لها في الطاعات
عمرًا مديدًا

وإلي .. أسرتي الصغيرة (زوجتي
وأبنائي) الرفاعي - رفيدة - البراء
وإلي .. جميع طلاب العلم والمعرفة
إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذا

الباحث

شكر وعرفان

الحمد لله القائل: **"وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"** والصلاة والسلام على النبي البشير النذير وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين ومن تبعهم وسار على نهجهم إلى يوم الدين وبعد.

فإنه كان لزاماً عليّ بعد هذا المجهود الذي وفقني الله فيه أن أشكر الله الواحد الأحد الذي بنعمته تتم الصالحات على أن وفقني لإكمال هذا البحث.

ومن الأولى كذلك أن أشكر كل من قدم إليّ عوناً أو إشارة أو توجيهاً وإرشاداً إذ من لا يشكر الناس لا يشكر الله..

وبأتي على رأس هؤلاء أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور/ **الطيب مصطفى أبو قناية** الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فتشرفت بإشرافه واستفدت من إرشاداته وتوجيهاته العلمية القيمة.

والشكر أيضاً **لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكلية الدراسات العليا** التي أتاحت فرصة الحصول على درجة الماجستير.

وأعتبر هذه سانحة يستوجب عليّ أن أشكر الدكتور المغفور له بإذن الله **خضر محمد علي حسن** الذي أسأل الله أن يتغمده برحمته وينزله منازل الصديقين والشهداء والصالحين، فقد قدّم إليّ عوناً كبيراً وقد كان وقتها مديراً لإدارة تسويق الجمهور بالشركة السودانية للاتصالات "سوداتل".

وبأتي الشكر كذلك **للشركة السودانية للاتصالات "سوداتل" إدارة وعاملين** ومن المختصين بالشكر الأخ الزميل **طلال خالد عبد الباسط** لمساعداته الجليّة. وحتى لا نغصط أحداً حقه فالشكر لكل من ساهم في أن يرى هذا البحث النور.

وأختم بالشكر للأستاذين الجليلين الأستاذ الدكتور/ **أحمد إبراهيم أبو سن** والأستاذ الدكتور/ **خالد سر الختم السيد** الذين تفضلا بمناقشة هذا البحث وتقويمه فلهما مني من الشكر أجزله ومن الله حسن الجزاء.

والشكر لله أولاً وآخراً.

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
آية	أ
إهداء	ب
شكر وعرفان	ج
فهرست الموضوعات	د - و
فهرست الجداول	ز - ح
فهرست الأشكال	ط - ي
ملخص الدراسة باللغة العربية	ك - ل
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	م
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	1-6
المقدمة	2
مشكلة البحث	2-3
الفرضيات	4
أهمية البحث	4-5
أهداف البحث	5
منهج البحث	6
حدود البحث	6
الدراسات السابقة	6
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة (الكفاءة الإدارية وأثرها في تنمية الإيرادات - مدخل تقييم الأداء)	7
المبحث الأول: الكفاءة الإدارية	8
المطلب الأول: تعريف الكفاءة الإدارية	9-16
المطلب الثاني: قياس الكفاءة الإدارية	17-19
المطلب الثالث: الشروط الواجب توافرها لنجاح قياس الكفاءة الإدارية	20-22

23-45	المبحث الثاني تقييم الأداء مفهومه وأهدافه وطرقه
24-26	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
27-31	المطلب الثاني: أهداف ومزايا تقييم الأداء
32-45	المطلب الثالث: خطوات و طرق تقييم الأداء
46-93	الفصل الثالث دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات
47-51	المبحث الأول: نشأة الاتصالات في السودان
48-49	المطلب الأول: دخول خدمة التلغراف
49-51	المطلب الثاني: دخول خدمة الهاتف
52-56	المبحث الثاني: خصخصة الاتصالات في السودان
53-54	المطلب الأول: تعريف الخصخصة
54-55	المطلب الثاني: الاتصالات في السودان قبل الخصخصة
55-56	المطلب الثالث: أسباب خصخصة الاتصالات في السودان
57-93	المبحث الثالث: سوداتل التعريف والنشأة والتطور
58	المطلب الأول: تعريف ونشأة سوداتل
58-85	المطلب الثاني: تطور سوداتل وأساليب تقييم الأداء
86-98	المطلب الثالث: المؤشرات المالية باعتبارها مقياس للأداء
99-126	الفصل الرابع منهج البحث وإجراءاته ونتائج الدراسة الميدانية
100	المبحث الأول : منهج البحث وإجراءاته
101-106	المطلب الأول: مجتمع عينة الدراسة
107	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
109	المبحث الثاني : تحليل البيانات

127	المبحث الثالث : اختبار صحة الفرضيات
128	المطلب الأول: اختبار فرضية الدراسة الأولى
129	المطلب الثاني: اختبار فرضية الدراسة الثانية
130	المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة الثالثة
132-137	الخاتمة – النتائج والتوصيات
138-139	فهرست المصادر والمراجع
140	فهرست الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع
79	الجدل رقم (1) يوضح الشلأ التدريبى بالشركة فى الفترة من 1994-2000م
86	الجدل رقم (2) يوضح الإيرادت المالية بالشركة للفترة من 1997-2003م
98	المحور الأول: البيانات الشخصية الجدل رقم (3) يوضح التوزيع التكرارى للمبحوثين وفق المؤهل العلمى
100	الجدل رقم (4) يوضح التوزيع التكرارى للمبحوثين وفق التخصص العلمى
101	الجدل رقم (5) يوضح التوزيع التكرارى للمبحوثين وفقاً لسنوات الخدمة
102	الجدل رقم (6) يوضح التوزيع التكرارى للمبحوثين وفقاً للفئة العمرية
105	المحور الثانى: أثر الكفاءة فى زيادة الإيرادت الجدل رقم (7) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (1)
106	الجدل رقم (8) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (2)
107	الجدل رقم (9) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (3)
108	الجدل رقم (10) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (4)
109	الجدل رقم (11) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (5)
110	الجدل رقم (12) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (6)
111	الجدل رقم (13) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (7)
112	الجدل رقم (14) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (8)
113	الجدل رقم (15) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (9)
114	المحور الثالث: قياس الأداء والكفاءة الجدل رقم (16) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (1)
115	الجدل رقم (17) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (2)
116	الجدل رقم (18) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (3)
117	الجدل رقم (19) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (4)
118	الجدل رقم (20) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (5)
119	الجدل رقم (21) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (6)
120	الجدل رقم (22) يوضح التوزيع التكرارى لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (7)

121	الجدول رقم (23) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (8)
128	الجدول رقم (24) يوضح نتائج اختبار مربع كاي لحالة الفروق للإجابات على العبارة (3) في الاستقصاء (الاستبانة) المحور الثاني
129	الجدول رقم (25) يوضح نتائج اختبار مربع كاي لحالة الفروق للإجابات على العبارة (5) في الاستقصاء (الاستبانة) في المحور الثالث
130	الجدول رقم (26) يوضح نتائج اختبار مربع كاي لحالة الفروق للإجابات على العبارة (9) في الاستقصاء (الاستبانة) في المحور الثاني

فهرس الأشكال

الموضوع

الصفحة	الموضوع
12	الشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين مفهومي الكفاءة والفعالية
15	الشكل رقم (2) يوضح مكونات الإنتاجية
16	الشكل رقم (3) يوضح الإنتاجية باعتبارها مقياساً لنجاح المنظمة
24	الشكل رقم (4) يوضح المفهوم الأساس من عملية تقويم أداء الأفراد والتصدي لمخرجاته
31	الشكل رقم (5) يوضح أهداف تقييم الأداء
40	الشكل رقم (6) يوضح منحنى التوزيع الطبيعي
80-83	الأشكال من (7 - 10) توضح التدريب في مجالات الحاسوب، الشبكة، التطوير الإداري
84	الشكل رقم (11) يوضح التدريب في مجالات الحاسوب، الشبكة، التطوير الإداري
87	الشكل رقم (12) يوضح مؤشر الأرباح من 1997-2004م
88	الشكل رقم (13) يوضح مؤشر رأس المال للفترة من 1997-2003م
88	الشكل رقم (14) يوضح مؤشر الإيرادات للفترة من 1997-2003م
89	الشكل رقم (15) يوضح مؤشر المنصرفات للفترة من 1997-2003م
90	الشكل رقم (16) يوضح الإيرادات والأرباح برأس المال في الفترة من 1997 - 2003 م
102	الشكل رقم (17) يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين وفق المؤهل العلمي - المحور الأول
103	الشكل رقم (18) يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين وفق التخصص - المحور الأول
104	الشكل رقم (19) يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين وفق سنوات الخبرة - المحور الأول
105	الشكل رقم (20) يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين وفق الفئة العمرية
109	الشكل رقم (21) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (1) - المحور الثاني
110	الشكل رقم (22) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (2) - المحور الثاني
111	الشكل رقم (23) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (3) - المحور الثاني
112	الشكل رقم (24) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (4) - المحور الثاني
113	الشكل رقم (25) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين

الصفحة	الموضوع
	للعبارة رقم (5) - المحور الثاني
114	الشكل رقم (26) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (6) - المحور الثاني
115	الشكل رقم (27) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (7) - المحور الثاني

116	الشكل رقم (28) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (8) - المحور الثاني
117	الشكل رقم (29) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (9) - المحور الثاني
118	الشكل رقم (30) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (1) - المحور الثالث
119	الشكل رقم (31) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (2) - المحور الثالث
120	الشكل رقم (32) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (3) - المحور الثالث
121	الشكل رقم (33) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (4) - المحور الثالث
122	الشكل رقم (34) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (5) - المحور الثاني
123	الشكل رقم (35) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (6) - المحور الثاني
124	الشكل رقم (36) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (7) - المحور الثاني
125	الشكل رقم (37) يوضح التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين للعبارة رقم (8) - المحور الثاني

ملخص الدراسة

تناول هذا البحث بالدراسة والتحليل مفهوم الكفاءة الإدارية وأثرها في تنمية الإيرادات م دخل تقييم الأداء بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) كدراسة حالة، وقد هدفت هذه الدراسة للوصول إلى نتائج وإجابات وحقائق تؤدي إلى إيجاد معيار ثابت لتقييم أداء العاملين يُمكن من قياس كفاءة العاملين الإدارية التي تؤدي إلى زيادة الإيرادات.

وقد اتبع الباحث منهج دراسة الحالة لاختبار فرضيات البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل بيانات الاستقصاء (الاستبانة) الموزع على عينة عشوائية مكونة من (50) موظفاً من شاغلي الوظائف المختلفة بالشركة السودانية للاتصالات، حيث اعتمد على برنامج SPSS الإحصائي لاختبار صحة الفرضيات.

وقد قامت الدراسة على اختبار ثلاث فرضيات هي:

- (1) هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الإدارية ونمو الإيرادات.
- (2) تقييم الأداء يؤثر في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين.

- (3) غياب الكفاءة الإدارية يؤدي إلى انخفاض معدلات الأداء.

حيث تمّ من خلال الدراسة إثبات صحة جميع الفرضيات الثلاث.

وقد اشتملت الدراسة على أربعة فصول، حيث تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة الذي احتوى على المقدمة وخطة الدراسة.

بينما تناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة الذي احتوى على مبحثين، المبحث الأول تم فيه شرح مفهوم الكفاءة الإدارية من خلال ثلاثة نقاط

اشتملت على تعريف مفهوم الكفاءة الإدارية وقياسها والشروط الواجب توفرها لقياس نجاحها, أما المبحث الثاني تحدث عن مفهوم تقييم الأداء من خلال ثلاث نقاط هي مفهوم تقييم الأداء, أهدافه ومزاياه, خطواته وطرقه.

أما الفصل الثالث تناول دراسة الحالة (الشركة السودانية للاتصالات المحدودة) بشئ من التحليل واحتوى على ثلاثة مباحث وتحدث المبحث الأول عن نشأة الاتصالات في السودان وتناول في تسلسل تاريخي دخول خدمتي التلغراف والهاتف بينما تناول المبحث الثاني خصخصة الاتصالات في السودان في ثلاث نقاط تعريف الخصخصة والاتصالات في السودان قبل الخصخصة أما النقطة الثالثة تناولت أسباب خصخصة الاتصالات في السودان, والمبحث الثالث تحدث عن النشأة و التطور في الشركة متناولاً التطور الإداري وأساليب تقييم الأداء الفعلي والمؤشرات المالية باعتبارها مقياساً للأداء.

وأخيراً تناول الفصل الرابع منهج البحث وإجراءاته ونتائج الدراسة الميدانية واحتوى على ثلاثة مباحث منهج البحث, تحليل البيانات, اختبار صحة الفرضيات. إضافة إلى أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث والتي تتلخص في الآتي:

1- كفاءة العمل الإداري بالشركة السودانية للاتصالات هو سبب أساسي في تحقيق إيرادات مالية عالية.

2- الطرق التي تتبعها الشركة السودانية للاتصالات لتقييم أداء العاملين هي أساس للتحفيز وتخطيط الموارد البشرية ورفع كفاءتها.

**3- غياب الكفاءة الإدارية بالشركة السودانية
للاتصالات يؤدي إلى التدني في مستويات
الأداء.**

Abstract

This research is aiming to study and analyzing the concept of Managerial efficiency and its effect on the revenue development, performance appraisal approach. Taking the Sudanese telecommunication company (Sudatel) as a case study.

The objective of the research is to find out a yardstick for measuring and evaluating the performance of the employees from managerial point of view.

The researcher has adopted the descriptive analytical approach to test the hypotheses, and using the questionnaire methods for collecting the necessary data. A random sample of (50) employees from Sudatel in deferent posts were selected for the purpose of this study.

The study falls into four chapters. Chapter one is concerned with general framework for the study, the introduction and study plan.

Chapter two is devoted to the theoretical framework i.e. the literature review, which had been tackled in three points, unit one is about the concept of managerial efficiency; the unit two is about the performance appraisal concept.

Chapter three is focusing on the study case of Sudatel. The analysis is framing the establishment process from historical perspective. The privatization and the managerial growth and development.

Chapter four sticking on the field survey study and the results of the research by using the SPSS system. The outcome of the research can be summarized as follows:

- 1- The managerial efficiency is the main reason stand behind the success of the Sudatel to achieve high financial review.
- 2- The method adopted by Sudatel for the appraisal of its employees is proved to be convenient for upraising the efficiency.
- 3- The non-availability of managerial efficiency is proved to lead to the low performance.

The researcher recommended that further research should be conducted in this topic to enhance more contribution to the field of Managerial efficiency.