

عنوان البحث

**أبعاد إدارة أداء العاملين وأثرها في التميز الوظيفي
(بالتطبيق على سلطة الطيران المدني السودانية 2022-2023)**

د. عائشة حسن محمد أحمد إبراهيم¹

¹ دكتوراه- إدارة الأعمال- جامعة أم درمان الإسلامية- معهد دراسات وبحوث العالم الإسلامي
بريد الكتروني: aminidrissi73@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4331>

تاريخ القبول: 2023/02/21م

تاريخ النشر: 2023/03/01م

المستخلص

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين أبعاد إدارة أداء العاملين و التميز الوظيفي لدى العاملين بسلطة الطيران المدني السودانية بولاية الخرطوم. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في سلطة الطيران المدني السودانية. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها؛ أن نسبة (92.0%) من أفراد عينة البحث موافقين على وجود التخطيط بسلطة الطيران المدني السودانية، بوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.54)، أن نسبة (90.5%) من افراد عينة البحث موافقين على المراقبة بسلطة الطيران المدني السودانية واضحة، بوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.59)، أن نسبة (92.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن سلطة الطيران المدني تهتم بالمراجعة، وذلك بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري عام قدره (0.55)، أن نسبة (96.0%) من أفراد عينة البحث موافقين على أن سلطة الطيران المدني تهتم بالمكافأة والتقدير، بوسط حسابي عام مقداره (4.24) وانحراف معياري عام قدره (0.51)، أن نسبة (86.5%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن سلطة الطيران المدني تهتم بالتميز الوظيفي، بوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري عام قدره (0.59). كما اوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ العمل على التخطيط العلمي بسلطة الطيران المدني، ضرورة اهتمام الإدارة العليا بسلطة الطيران المدني بالمراقبة المستمرة لأداء العاملين، التأكيد على نشر ثقافة و مفهوم التميز الوظيفي بين العاملين في سلطة الطيران المدني.

الكلمات المفتاحية: التخطيط/ المراقبة/ المراجعة/ المكافأة والتقدير

RESEARCH TITLE**DIMENSIONS OF EMPLOYEE PERFORMANCE MANAGEMENT
AND ITS IMPACT ON JOB EXCELLENCE
(Applying to the Sudanese Civil Aviation Authority)****Aisha Hassan Mohamed Ahmed Ibrahim¹**

¹ PhD - Business Administration - Omdurman Islamic University - Institute for Studies and Research of the Islamic World

E –Mail: omwateen65@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4331>

Published at 01/03/2023**Accepted at 21/02/2023****Abstract**

The study aimed to find out the relationship between the dimensions of employee performance management and job excellence among employees of the Sudanese Civil Aviation Authority in Khartoum State. The study followed the descriptive analytical approach. The study used a questionnaire tool to collect data from the study population consisting of workers in the Sudanese Civil Aviation Authority. The study reached a number of results, the most important of which are; That the percentage (92.0)% of the research sample members agree on the presence of planning in the Sudanese Civil Aviation Authority, with an arithmetic mean (4.09) and a standard deviation (0.54), that the percentage (90.5)% of the research sample members agree on the control of the Sudanese Civil Aviation Authority is clear, with a mean Arithmetic (4.26) and a standard deviation of (0.59), that (92.5)% of the respondents agree that the Civil Aviation Authority cares about the audit, with an arithmetic mean (4.18) and a general standard deviation of (0.55), that (96.0)% of the respondents The research sample agree that the Civil Aviation Authority is concerned with reward and appreciation, with a general arithmetic mean of (4.24) and a general standard deviation of (0.51), that (86.5)% of the research sample members agree that the Civil Aviation Authority is concerned with job distinction, with a mean of (4.20) and a general standard deviation of (0.59). The study also recommended a number of recommendations, the most important of which are; Working on scientific planning in the Civil Aviation Authority, the need for the higher management of the Civil Aviation Authority to pay attention to the continuous monitoring of the performance of employees, emphasizing the dissemination of the culture and the concept of job excellence among the employees of the Civil Aviation Authority.

Key Words: Planning / Surveillance/ Review / Reward and Appreciation

المقدمة

أن الأداء الوظيفي المتميز من أهم واجبات الإدارة في المنظمات العصرية بما يحققه من تطور ونمو المنظمة واتساع دائرة أعمالها وتحقيق الجودة المطلوبة، ولا شك أن هذا الأداء الوظيفي المتميز يتطلب من الإدارة اتباع استراتيجيات مختلفة للوصول لهذا الهدف ومن هذه الاستراتيجيات إدارة أداء العاملين وفق منهجية علمية تتبعها وفق خطوات مدروسة من خلال التخطيط الجيد والمراقبة المستمرة لأداء العاملين والمراجعة الدورية والتحفيز من خلال المكافآت والتقدير الشخصي للعاملين المتميزين في أداءهم. وتعتبر سلطة الطيران المدني من المؤسسات الحكومية الفعالة في السودان بما تقدمه من جهد في سبيل تطوير صناعة الطيران وتنظيم مسارات عمل شركات الطيران.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: هل هناك علاقة بين أبعاد إدارة أداء العاملين و التميز

الوظيفي؟

المؤسسي؟ وتتفرع منه التساؤلات التالية:-

- 1/ هل هناك علاقة بين التخطيط و التميز الوظيفي ؟
- 2/ هل هناك علاقة بين المراقبة و التميز الوظيفي ؟
- 3/ هل هناك علاقة بين المراجعة و التميز الوظيفي ؟
- 4/ هل هناك علاقة بين المكافأة والتقدير و التميز الوظيفي ؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنه:

- 1/ يوفر معلومات مفيدة لمتخذي القرار بالمنظمات.
- 2/ يوفر مرجع بالمكتبة للدارسين.
- 3/ أنه من البحوث القليلة في هذا المجال حسب علم الباحث.
- 4/ قد يفتح آفاقاً لبحوث جديدة.

أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة لمعرفة العلاقة بين أبعاد إدارة أداء العاملين و التميز الوظيفي لدى العاملين بسلطة الطيران

المدني السودانية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

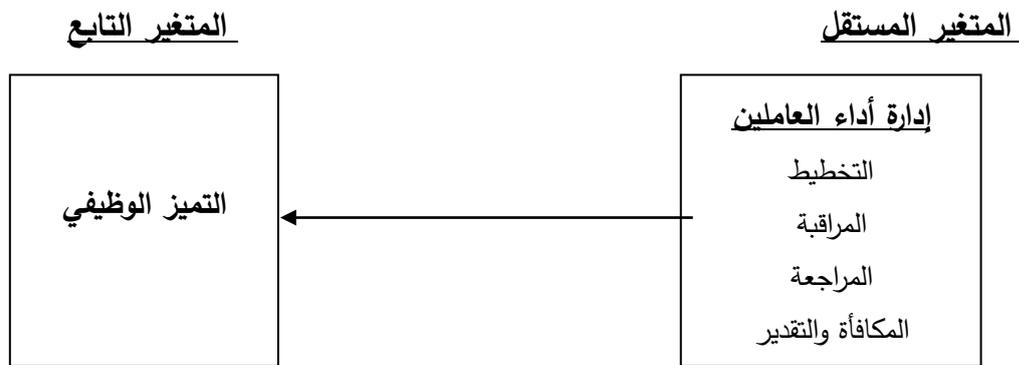
- 1/ دراسة مفهوم إدارة أداء العاملين و التميز الوظيفي.
- 2/ التعرف على واقع إدارة أداء العاملين في سلطة الطيران المدني السودانية.
- 3/ إبراز العلاقة الارتباطية بين إدارة أداء العاملين بأبعادها (التخطيط، المراقبة، المراجعة، المكافأة والتقدير) وبين التميز الوظيفي لدى العاملين بسلطة الطيران المدني السودانية.
- 4/ بيان ما إذا كان الإدارة العليا بسلطة الطيران المدني تهتم بتطبيق التميز الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

تقوم الباحثة باختبار الفرضية الرئيسية التالية:- (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة أداء

- العاملين و التميز الوظيفي في سلطة الطيران المدني السودانية) وتتفرع منها الفرضيات التالية:-
- 1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط و التميز الوظيفي في سلطة الطيران المدني السودانية.
 - 2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراقبة و التميز الوظيفي في سلطة الطيران المدني السودانية.
 - 3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة و التميز الوظيفي في سلطة الطيران المدني السودانية.
 - 4/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة والتقدير و التميز الوظيفي في سلطة الطيران المدني السودانية.

الشكل (1) أنموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة، 2023م

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، كما تمت الاستفادة من المنهج التاريخي.

أدوات جمع البيانات:

الأولية: الاستبيان.

الثانوية: الكتب والمراجع والدوريات والبحوث.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية:- سلطة الطيران المدني - ولاية الخرطوم.

الحدود الزمانية:- يغطي البحث الفترة من 2022-2023م.

الحدود البشرية:- العاملين بسلطة الطيران المدني السودانية- ولاية الخرطوم.

الدراسات السابقة:

دراسة: Zhang Ying ying, 2012، هدفت هذه الدراسة لتحديد نظام إدارة الأداء وأداء الموظف وقياس أداء الموظف ، وكذلك تحليل العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء الموظف، تم تحليل بيانات WERS لعام 2004 من أجل اختبار تأثير نظام إدارة الأداء على أداء الموظف باستخدام حزمة STATA ، تم استخدام الانحدار لاختبار العلاقة وأظهرت النتائج: يؤثر الاتصال المستمر داخل المنظمة وتطوير الموظفين بشكل كبير وإيجابي على أداء الموظف ، ومع ذلك تظهر النتائج أن نظام إدارة الأداء له علاقة إيجابية ولكنها غير مهمة مع أداء الموظف.

دراسة: منى جواد و محمد باطور، 2020م، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأدوار القيادية ودوافع الإنجاز في تحقيق التميز الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً معتدلاً أقرب إلى العالی في تأثير القيادة على تعزيز التميز الوظيفي ، وتأثير أعلى في دوافع الإنجاز وتحقيق

الذات بين الموظفين المتميزين ، والأثر الكبير لممارسات الموظف المتميزة. إضافة إلى ذلك ، هناك تأثير معتدل لمعايير المنافسة ، وهو ما يعزى إلى الحاجة إلى مزيد من الواقعية والملاءمة لظروف العمل الحكومي في وزارة التربية والتعليم. وبناءً على نتائج الدراسة ، توصل الباحث إلى عدد من التوصيات الموجهة إلى وزارة التربية والتعليم والقيادات وإدارات الجائزة والفائزين المتميزين في مختلف الفئات.

دراسة: بن خيرة سامي و بوخلوه باديس، 2021م، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالتطبيق في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقريت، بالإضافة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد إدارة أداء العاملين وكذا مستوى الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة شملت (41) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية، حيث تكونت عينة الدراسة من (63) موظفًا. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : يوجد اهتمام متواضع بإدارة أداء العاملين أهميتها النسبية (50.75%) ، حيث أنّ هناك ممارسة متوسطة لأبعادها (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم الأداء، مراجعة الأداء)، بالإضافة إلى أنّ الأداء الوظيفي كان حسناً بأهمية نسبية (57.42%) من وجهة نظر العاملين، وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أوجه الشبه:

يمكن توضيح أهم النقاط المشتركة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كالآتي:-

- 1/ تناولت الدراسة الحالية إدارة أداء العاملين وذلك نفس الإطار الذي دارت حوله الدراسات السابقة.
- 2/ اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أهمية دور إدارة الأداء في الأداء و التميز الوظيفي.
- 3/ الدراسة الحالية والعديد من الدراسات السابقة نادت بتطبيق إدارة الأداء وكذلك الاهتمام بتحقيق الأداء الوظيفي والتميز الوظيفي.

أوجه الاختلاف:

يمكن توضيح أهم نقاط الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي سبق عرضها كالآتي:-

من حيث الفترة الزمنية التي اجريت فيها الدراسات، فالدراسات السابقة انحصرت في الفترة بين (2012-2021م)، بينما الدراسة الحالية تغطي الفترة الزمنية من 2022م وحتى 2023م، كما أن متغيرات الدراسة الحالية (إدارة الأداء، التميز الوظيفي) تختلف مع بعض الدراسات السابقة في بعض الجوانب حيث تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة والبعض الآخر اختلف في المتغير الثاني، أما من حيث مجال الدراسة وعينة الدراسة فقد تباينت الدراسات السابقة أيضاً عن بعضها البعض بينما الدراسة الحالية تطبق على قطاع الطيران المدني الحكومي، كما اختلفت الأهداف في الدراسة الحالية والدراسات السابقة واختلف مكان التطبيق حيث أن الدراسات السابقة طبقت على مختلف قطاعات الأعمال، بينما الدراسة الحالية تطبق على قطاع الطيران الحكومي.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن توضيح المجالات التي استفادت منها الباحثة فيما يلي:-

1/ الاسترشاد ببعض المراجع والمصادر والبحوث والدراسات التي لم يتسنى للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل.

2/ المساهمة في إعداد إطار نظري للدراسة.

3/ المساهمة في صياغة مشكلة وأهداف وفرضيات ومخطط الدراسة.

4/ المساهمة في صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

الفجوة البحثية:

كما يمكن إجمال عدد من الملاحظات والتي تمثل الفجوة البحثية التي تغطيها الدراسة الحالية ومنها:

1/ أن معظم الدراسات قد جاءت نظرية وصفية غير مركزة على الجوانب العملية لإدارة الأداء.

2/ معظم الدراسات حاولت الربط عملياً بين متغيرات إدارة الأداء، والمتغير التابع والذي جاء متبايناً من دراسة إلى أخرى.

3/ الدراسة الحالية أخذت مدخلاً تطبيقياً مختلفاً وربطت بين إدارة الأداء من خلال متغيراتها (التخطيط، المراقبة، المراجعة، المكافأة والتقدير و التميز الوظيفي في أهم القطاعات الحكومية وهو قطاع الطيران المدني).

أولاً: الإطار النظري:

إدارة الأداء:

لقد كان مفهوم إدارة الأداء واحداً من معظم التطورات المهمة والايجابية في ميدان إدارة المورد البشري في السنوات الأخيرة وقد صاغ هذه العبارة لأول مرة كل من (Beer & Ruh) عام 1976م ولكن لم يعترف بها كمفهوم متميز حتى أواسط ثمانينات القرن الماضي فإدارة الأداء هي استراتيجية بالمعنى الذي يشير إلى الاهتمام بقضايا أوسع تواجه العمل إذا اريد أن يكون العامل مؤثراً وفاعلاً في بيئته. (العززي، 2014، ص233)

إدارة الأداء عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدرالإستطاعة وفي صدد هذا التعريف، هناك إفتراض يقضي بأنه كان من الممكن أن يلبي الأفراد إحتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم وفي نفس الوقت يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة وقد يكون من المحتمل عندئذ أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء في العمل ومن سمات عملية إدارة الأداء الناجح ينبغي أن يتم خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية:- (كشواي، 2006، ص91)

1/ وضع أهداف واضحة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.

2/ تتكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.

3/ قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وأهداف العمال وما يمكن تحقيقه.

4/ تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.

5/ إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج من ذلك من تأكيد أكبر على إحتياجات تطوير الأفراد.

6/ تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر إنفتاح يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.

7/ جعل المؤسسة جهة فاعلة، حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج.

8/ التشجيع على التطوير الذاتي.

هناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الأداء وذلك كما يلي:-(زايد، 2003، ص ص 36037)

1/ الأهداف الاستراتيجية: من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الاستراتيجية، إن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين علي وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ويلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد علي أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة وفي الحياة العملية فإن العديد من المنظمات تغفل أهمية هذا الهدف حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2/ الأهداف الإدارية: تعتمد المنظمات إلي حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت وتحديد الإحتياجات التدريبية والإختيار والتعيين، وبرغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء إلا أن العديد من المديرين يرون أن عملية تقييم الأداء هي أمر لا بد منه وأكثر من ذلك فإن العديد من المديرين يكره عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر علي مستقبل الفرد الوظيفي وتبدو هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ضعيف ويضطر المدير إلي إبلاغ الموظف بذلك، وقد يدفع ذلك العديد من المديرين إلي التساهل في عملية تقييم الأداء مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين في المستقبل ومن ثم على أداء المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق فإنه لا بد أن تولي المنظمة عناية خاصة لعملية تقييم الأداء لما لها من نتائج إدارية هامة.

3/ أهداف التنمية: الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلي المستوى المطلوب فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين وغالباً ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين ومن الطبيعي الا يقتصر هدف إدارة الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط.-(زايد، 2003، ص 38)

تقوم إدارة الأداء على منطقتين "الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:-"

1/ تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
2/ توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم حسب التصميم الموضوع.

3/ تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

4/ توفير الفرد أو الافراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

5/ متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة وتخطى ما قد يصادفه من عقبات.

6/ رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض الموظف عن أدائه وفق نتائج

التقييم. (الجبالي، 2016، ص47)

تتمثل أبعاد إدارة الأداء فيما يلي: - .

(Harvard Business Review, <https://hbrarabic.com>)

التخطيط: تتطوي هذه المرحلة على تخطيط الأهداف وتحديدها، إذ يجري ضمنها محاذاة وتحديد أهداف الموظف والفريق والعمل، وينبغي تحديد أهداف الشركة قبل تحديد الأهداف الفردية لضمان ارتباط الأهداف الصغيرة بالأهداف التنظيمية.

المراقبة: يجري ضمنها تتبع تقدم الهدف، وهي مرحلة مهمة لمساعدة الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة في مرحلة التخطيط، يمكن مراقبة أهداف الموظف من خلال التخطيط لعمليات تسجيل وصول منتظمة وعمليات فردية لمواجهة أي حواجز تمنع إنتاجية الموظف، والاطلاع الدائم على مسار تقدم الهدف.

المراجعة: أي إجراء تقييم شامل للنتائج النهائية للموظفين، ويُراجع الأداء ضمن هذه المرحلة لتقييم نجاح الموظف أو أوجه القصور المحتملة، وينبغي للاستفادة من هذه المرحلة أن يكون لدى القادة فهم جيد لمدى أداء الموظف لتحقيق أهدافهم. تقدم هذه المرحلة فرصة للإدارة لفهم وجهات نظر الموظفين، وتقديم الملاحظات للتحسين، ومناقشة فرص التطوير المستقبلية، وإنشاء خارطة طريق للمستقبل.

المكافأة والتقدير: يقدم في هذه المرحلة القادة المكافآت والتقدير لجهود الموظفين ونجاحهم، وهي خطوة ضرورية لحماية مشاركة الموظفين وتحفيزه، ومن أبرز الطرق الشائعة لمكافأة الموظفين هي المكافآت أو الترقيات.

التميز الوظيفي:

إن مصطلح التميز تم تعريفه من وجهات نظر متعددة منها التميز بالأداء الذي ورد بكونه نوعان: الأداء المتميز على مستوى الفرد والأداء المتميز على مستوى المنظمة، والمقصود بالنوع الأول من التميز بأنه الأداء الذي يتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المنظمة، فضلاً عن كونه يتفوق على ما يقدمه الآخرين كما ونوعاً، هذا التعريف حدد أنواع التميز فالتميز لا يقتصر على الموظف والمنظمة وإنما يشمل التميز التنظيمي والتميز من خلال القيادة والتميز من خلال فرق العمل وعبر الإدارة الاستراتيجية والتميز في التوجه نحو المستهلك والسوق ويبدو أن تعريف التميز على مستوى الفرد أو الموظف يتجاوز الحدود الموضوعية والمعايير المحددة من قبل المنظمة بالتركيز على أبعاد التفوق الكمي والنوعي والابداع بتقديم الأداء والأشياء الجديدة. (حمود، 2005، ص49)

ثانياً: - الدراسة الميدانية:

إجراءات الدراسة المنهجية:

يتناول هذا الجزء وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة وكذلك تصميم ادوات القياس المستخدمة وطرق اعدادها، وتقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها ومدى تطبيقها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي (تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وصف أداة الدراسة، أساليب معالجة البيانات،

أ/ مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في سلطة الطيران المدني السودانية.

- عينة الدراسة

كما تمَّ اختيار مفردات عينة البحث عن طريق العينات من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة حيث تم توزيع عدد (50) استمارة وتم استرجاع عدد (50) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (100)%. بيانها كالتالي:

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	50	100%
الاستبيانات التي تم إرجاعها	50	100%
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	0	0
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	0	0
الاستبيانات الصالحة للتحليل	100	100%

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2023م

ب/ وصف أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة للأسباب التالية:-

- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد من الأفراد.
 - قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
 - سهولة وضع عباراتها واختبار ألفاظها.
 - توفر وقت للمستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
 - تعطى الوحدات المستجيبة الحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الأخرى عليها.
- وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قامت الباحثة بتصميم استمارة تهدف إلى قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (أبعاد إدارة أداء العاملين و أثرها في التميز الوظيفي) .

ج/ أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة، وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة. الوسط الحسابي الموزون: تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي ، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

الانحراف المعياري: تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح .
تحليل البيانات:

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاور الدراسة الأساسية وذلك لمناقشة فروض الدراسة من خلال استخدام الأدوات الاحصائية المناسبة مثل (الاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية).

تحليل الاجابات المتعلقة بالتخطيط:

جدول (2) التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة البحث حول التخطيط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		رقم المؤشر بالاستبيان
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.48	4.18	-	-	-	-	4.0	2	74.0	37	22.0	11	1
0.48	4.18	-	-	-	-	4.0	2	74.0	37	22.0	11	2
0.52	4.02	-	-	-	-	2.0	1	76.0	38	22.0	11	3
0.67	4.00	-	-	-	-	22.0	11	56.0	28	22.0	11	4
		-	-	-	-	8		70.0		22.0		معدل النسبة المئوية
0.54	4.09	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية، 2023م

حيث اتضح من الجدول (2) أن اجابات (92.0) % من افراد عينة البحث موافقين على التخطيط بسلطة الطيران المدني السوداني، وأن (8.0) % من افراد العينة غير متاكدين من اجاباتهم. وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (4.09) وانحراف معياري عام قدره (0.54).

تحليل الاجابات المتعلقة بالمراقبة:

جدول (3) التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة البحث حول المراقبة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		رقم المؤشر بالاستبيان
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.71	4.02	-	-	-	-	24.0	12	50.0	25	26.0	13	1
0.45	4.20	-	-	-	-	2.0	1	76.0	38	22.0	11	2
0.59	4.34	-	-	-	-	6.0	3	54.0	27	40.0	20	3
0.61	4.46	-	-	-	-	6.0	3	42.0	21	52.0	26	4
		-	-	-	-	9.5		55.5		35.0		معدل النسبة المئوية
0.59	4.26	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية، 2023م

من الجدول (3) اكدت اجابات (90.5) % من افراد عينة البحث موافقتهم علي أن المراقبة بسلطة الطيران المدني السودانية واضحة, وأن (9.5) % من افراد العينة غير متاكدين أو محايدين في اجاباتهم علي ذلك. وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (4.26) وانحراف معياري عام (0.59).
تحليل الاجابات المتعلقة بالمراجعة:

جدول (4) التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة البحث حول المراجعة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		رقم المؤشر بالاستبيان
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.54	4.26	-	-	-	-	8.0	4	58.0	29	34.0	17	1
0.54	4.12	-	-	-	-	8.0	4	72.0	36	20.0	10	2
0.52	4.14	-	-	-	-	8.0	4	70.0	35	22.0	11	3
0.60	4.20	-	-	-	-	6.0	3	68.0	34	26.0	13	4
						7.5		67.0		25.5		معدل النسبة المئوية
0.55	4.18	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية، 2023م

يتبين من الجدول (4) أن اجابات (92.5) % من افراد العينة يوافقون علي أن سلطة الطيران المدني السودانية تهتم بالمراجعة, وأن (7.5) % من افراد العينة محايدين في اجاباتهم. وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (4.18) وانحراف معياري عام قدره (0.55).
تحليل الاجابات المتعلقة بالمكافأة والتقدير:

جدول (5) التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة البحث حول المكافأة والتقدير

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		رقم المؤشر بالاستبيان
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.58	4.42	-	-	-	-	4.0	2	50.0	25	46.0	23	1
0.48	4.18	-	-	-	-	4.0	2	74.0	37	22.0	11	2
0.48	4.18	-	-	-	-	4.0	2	74.0	37	22.0	11	3
0.48	4.18	-	-	-	-	4.0	2	74.0	37	22.0	11	4
						4.0		68.0		28.0		معدل النسبة المئوية
0.51	4.24	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية، 2023م

اتضح من الجدول (5) أن اجابات (96.0) % من افراد عينة البحث موافقين علي أن سلطة الطيران المدني

السودانية تهتم بالمكافأة والتقدير، وأن (4.0) % من افراد العينة محايدين في اجاباتهم. وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (4.24) وانحراف معياري عام قدره (0.51).
تحليل الاجابات المتعلقة بالتميز الوظيفي:

جدول (6) التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة البحث حول التميز الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		رقم المؤشر بالاستبيان
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
0.48	3.88	-	-	-	-	34.0	17	44.0	22	22.0	11	1
0.75	4.44	-	-	-	-	6.0	3	44.0	22	50.0	25	2
0.61	4.30	-	-	-	-	8.0	4	54.0	27	38.0	19	3
0.51	4.16	-	-	-	-	6.0	3	72.0	36	22.0	11	4
						13.5		53.5		33.0		معدل النسبة المئوية
0.59	4.20	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية، 2023م

من بيانات الجدول (6) اكدت اجابات (86.5) % من افراد عينة البحث موافقين على أن التميز الوظيفي متوفر بسلطة الطيران المدني السودانية، وأن (13.5) % من افراد العينة غير متاكدين من اجاباتهم. وكان ذلك بوسط حسابي عام مقداره (4.20) وانحراف معياري عام قدره (0.59).

اختبار الفرضيات: لغرض اختبار الفرض الرئيس للدراسة (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة أداء العاملين و التميز الوظيفي في سلطة الطيران المدني السودانية)، سيتم اولاً إختبار الفروض الفرعية المنبثقة من الفرض الرئيس باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان وكما يلي:

جدول (7) معامل ارتباط الرتب لسبيرمان بين أبعاد إدارة أداء العاملين وأثرها في التميز الوظيفي

نوع العلاقة	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (rs)	المتغيرات
معنوية	5.6	0.37	التخطيط
معنوية	6.33	0.41	المراقبة
معنوية	5.6	0.37	المراجعة
معنوية	3.33	0.23	المكافأة والتقدير

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية، 2023م

مستوى معنوية ($p < 0.05$)، ودرجة حرية (198).

من خلال الجدول (7) نلاحظ ما يلي:

(اختبار العلاقة بين التخطيط والتميز الوظيفي):

من خلال اختبار معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لاختبار الارتباط والعلاقة بين هذين المتغيرين، تبين أن قيمة $(rs=0.37)$ ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (5.6) هي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (0.00) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط و التميز الوظيفي عند مستوى معنوية $(p<0.05)$ ودرجة حرية (198)

(اختبار العلاقة بين المراقبة والتميز الوظيفي):

من خلال النتائج تبين أن قيمة $(rs=-0.41)$ ، وبلغت قيمة T المحسوبة (6.33) هي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (0.00) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغيرين (المراقبة والتميز الوظيفي).

(اختبار العلاقة بين المراجعة والتميز الوظيفي):

لغرض التأكد من وجود علاقة ارتباط بين المراجعة والتميز الوظيفي تم إجراء الاختبار بواسطة استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان حيث بلغت قيمة $(rs=-0.37)$ ، وبلغت قيمة T المحسوبة (5.6) هي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (0.00) مما يؤكد اثبات هذا الفرض.

(اختبار العلاقة بين المكافأة والتقدير والتميز الوظيفي):

من خلال النتائج تبين أن قيمة $(rs=0.23)$ ، وبلغت قيمة T المحسوبة (3.33) هي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (0.002) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين المكافأة والتقدير والتميز الوظيفي.

الاستنتاجات والتوصيات:-

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:-

1/ الاستنتاجات

- أوضحت النتائج المتعلقة بالتخطيط أن نسبة (92.0) % من أفراد عينة البحث موافقين على وجود التخطيط بسلطة الطيران المدني السودانية، بوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.54).
- أثبتت النتائج المتعلقة بالمراقبة أن نسبة (90.5) % من افراد عينة البحث موافقين على المراقبة بسلطة الطيران المدني السودانية واضحة، بوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.59).
- بينت النتائج المتعلقة بالمراجعة أن نسبة (92.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن سلطة الطيران المدني تهتم بالمراجعة، وذلك بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري عام قدره (0.55).
- دلت نتائج المحور الرابع المتعلق بالمكافأة والتقدير أن نسبة (96.0) % من أفراد عينة البحث موافقين على أن سلطة الطيران المدني تهتم بالمكافأة والتقدير، بوسط حسابي عام مقداره (4.24) وانحراف معياري عام قدره (0.51).

- أكدت النتائج المتعلقة بالتميز الوظيفي أن نسبة (86.5) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن سلطة الطيران المدني تهتم بالتميز الوظيفي، بوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري عام قدره (0.59).

2/ التوصيات

- العمل على التخطيط العلمي بسلطة الطيران المدني.
- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بسلطة الطيران المدني بالمراقبة المستمرة لأداء العاملين.

- القيام بالمراجعة الدورية على أداء العمل في سلطة الطيران المدني.
- من المهم أن تقوم سلطة الطيران المدني السودانية بتحفيز العاملين المميزين.
- التأكيد على نشر ثقافة و مفهوم التميز الوظيفي بين العاملين في سلطة الطيران المدني.
- إجراء دراسات مستقبلية مكملة للدراسة الحالية تتناول العوامل التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الأداء في المرسسات السودانية للارتقاء بالأداء العام.

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم:-

الكتب العربية:-

- الجبالي، حمزه. (2016م)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، عمان، الأردن: دار عالم الثقافة.
- زايد، عادل محمد. (2003م)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة: جامعة القاهرة.
- العنزي، سعد على حمود. (2014م)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، عمان، الأردن: دار اليازوري.
- كشواي، باري. (2006م)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: دار الفاروق، القاهرة: دار الفاروق للنشر.

المراجع الأجنبية:

Zhang, Y. (2012). The impact of performance management system on employee Performance -Analysis with WERS 2004 (Master's thesis, University of Twente.

المجلات العلمية:

- بن خيرة، سامي و بوخلوه، باديس (2021م). "أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقريت". المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. المجلد 8، العدد 1.

الدراسات والبحوث:

- جواد، منى و باطور، محمد. (2020م)، التميز الوظيفي بين الأدوار القيادية ودفاعية الإنجاز لموظفي وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة الدولية لأخلاقيات العمل والحوكمة، المجلد 3، العدد 1.

- حمود، عبد الناصر محمد على (2005م)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات). جامعة الدول العربية، القاهرة.

الإنترنت:

Harvard Business Review, <https://hbrarabic.com> -