

# أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجور والحوافز والترقية والنقل وتقييم الأداء على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على معلمي محليتي الدامر وعطبرة) (2016-2020)

أستاذ مشارك - جامعة وادي النيل

د. محمد البشير البدوي

طالبة دكتوراه - كلية الدراسات العليا  
جامعة وادي النيل

أ. نجوى صلاح عبد الله

## المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجالات الأجور والحوافز والترقية والنقل وتقييم الأداء على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم - ولاية نهر النيل - السودان. تأتي أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تمثله إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد وأهداف المؤسسة التعليمية، خصوصاً في ظل المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها بيئة العمل الحكومية في السودان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستندة إلى تحليل الأدبيات السابقة، مع توظيف الرؤية التطبيقية للواقع العملي داخل الوزارة. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً موجباً وثيقاً بمستوى الأداء الوظيفي، وأن سياسات الأجور العادلة والحوافز غير المالية تؤدي إلى رفع الرضا والانتماء الوظيفي، كما أن نظام الترقيات والنقل المبني على الكفاءة والشفافية يسهم في استدامة الأداء المتميز. خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة إعادة هيكلة نظام الأجور بما يتناسب مع مستوى المعيشة، وتطبيق تقييم أداء دوري وشامل يربط بين المردود الفعلي والتحفيز المهني، وتفعيل برامج التطوير الوظيفي للكوادر التعليمية والإدارية بالوزارة. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأجور، الحوافز، الترقية، النقل، تقييم الأداء، كفاءة الأداء، السودان.

## The Impact of Human Resource Management Practices on Enhancing Job Performance Efficiency: Localities Damer and Atbara in Teachers on Study Applied An (2016 –2020 )

Dr. Mohamed Albasher AlBadawi  
A.Najwa Salah Abdalla

### Abstract:

This study aims to analyze the impact of Human Resource Management (HRM) practices In wages, incentives, promotion, transfer, and performance evaluation on improving job performance efficiency

at the Ministry of Education – River Nile State, Sudan. The research highlights the critical role of HRM in aligning individual needs with institutional objectives within the context of public education in Sudan. The study employs a descriptive-analytical approach based on literature review and an applied view of the ministry's actual conditions. The findings reveal a strong positive relationship between HRM practices and employee performance efficiency. Fair wage systems and non-financial incentives significantly enhance job satisfaction and commitment, while merit-based promotion and transfer policies sustain high performance levels. The study recommends restructuring the wage system to reflect living standards, implementing regular and comprehensive performance evaluations linked to real productivity, and activating professional development programs for both teaching and administrative staff.

**Keywords:** Human Resource Management, Wages, Incentives, Promotion, Transfer, Performance Evaluation, Job Efficiency, Sudan.

### المقدمة:

تُعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية في نجاح المؤسسات التعليمية الحديثة، إذ تمثل المحرك الرئيس لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. وفي السياق السوداني، تمثل وزارة التربية والتعليم – ولاية نهر النيل – نموذجاً مهماً لدراسة العلاقة بين الممارسات الإدارية المتعلقة بالأجور والحوافز والترقيات وتقييم الأداء، وبين تحسين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام. تشهد المنظمات الحكومية تحديات متعددة تتعلق بتقلبات الأوضاع الاقتصادية وضعف مخصصات الأجور، مما يعكس مباشرة على دافعية العاملين ومستوى أدائهم. لذا، فإن معالجة هذه القضايا من منظور علمي تحليلي يساهم في بناء سياسات أكثر كفاءة واستدامة. تتجلى أهمية هذه الدراسة في سعيها لتسليط الضوء على مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في بيئة العمل الحكومية، خصوصاً في مجال التعليم الذي يشكل أساس التنمية البشرية والاقتصادية في السودان.

### مشكلة البحث:

يعاني المعلمين بمدارس المرحلة الثانوية نهر النيل من ضعف في الأجور والحوافز وعد الاهتمام بالترقيات والنقل وتقييم الأداء  
وتجيب الدراسة على الأسئلة الآتية:

- ما مدى عدالة وكفاية نظام الأجور والحوافز في وزارة التربية والتعليم ولاية نهر النيل؟
- كيف تؤثر سياسات الترقية والنقل في استقرار العاملين وتحفيزهم في وزارة التربية والتعليم ولاية نهر النيل؟
- إلى أي مدى يساهم نظام تقييم الأداء في تحسين كفاءة العاملين في وزارة التربية والتعليم ولاية نهر النيل؟

### أهداف البحث:

- التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة.
- تحليل العلاقة بين الأجور والحوافز ومستوى الأداء الوظيفي.
- دراسة أثر سياسات الترقية والنقل على الرضا والتحفيز الوظيفي.
- تقييم دور نظام تقييم الأداء في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- تقديم توصيات علمية لتطوير سياسات الموارد البشرية بما يعزز الفاعلية الإدارية.

### أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تساهم في إثراء المعرفة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي السوداني.
- تقدم إطاراً تحليلياً يمكن تطبيقه في الوزارات والمؤسسات التعليمية الأخرى.
- تساعد صناعات القرار في تطوير سياسات الأجور والترقيات بما يرفع الأداء ويقلل من معدلات دوران العمالة.
- تعزز من الوعي بأهمية تقييم الأداء كأداة استراتيجية لإدارة الكفاءات البشرية.

### فرضيات البحث:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الأجور والحوافز ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم ولاية نهر النيل.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين سياسات الترقية والنقل ورضا العاملين في وزارة التربية والتعليم ولاية نهر النيل.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء و تحسين جودة وكفاءة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم ولاية نهر النيل.

### منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الأدبيات النظرية السابقة ومقارنتها بالواقع العملي داخل وزارة التربية والتعليم - ولاية نهر النيل. استخدمت أدوات تحليل كيمي للبيانات الثانوية، مثل الدراسات السابقة، التقارير الوزارية، والمراجع الأكاديمية.

### الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى : دراسة الفزاري , محمد بن أحمد, اثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج سياسات إدارة الموارد البشرية , رسالة دكتوراه ,الجمهورية العربية السورية,جامعة تشرين ,كلية الاقتصاد , 2009م

هدفت هذه الدراسة علي التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية ومحاوّر تحديات استخدام التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تلك السياسات والوقوف على إيجابيات وسلبيات والمعوقات التي تقف أمامها، وتقديم مجموعة من المدخل والسياسات والبرامج العلمية لإدارة سياسات إدارة الموارد البشرية وظهرت نتائج هذه الدراسة الى ان هنالك قصور واضح في منظومة

البحث العلمي من حيث الخطط والبرامج والاساليب والمناهج القائمة على أسس علمية حديثة متعارف عليها، وتتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والتحديات العالمية التي يأتي في مقدمتها التطور التكنولوجي وكذلك لا بد من النظر للإفراد كعنصر استراتيجي لنجاح وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والبعد عن الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية كجهة لوضع القواعد والأسس التنظيمية والتحول إلى التوجه الاستراتيجي الواسع والعمل على تطوير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية حيث تكون إدارة مستقلة ومتخصصة في إدارة الموارد البشرية وإشراك المسئولين عنها في وضع وصياغة برامج وسياسات اتخاذ القرارات .

الدراسة الثانية : دراسة , حسن , عبد المحسن أحمد , ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي , رسالة ماجستير , جامعة الشرق الاوسط , كلية الاعمال , 2010م هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 40 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 253 مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد العديد من النتائج أبرزها وجود اثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الاداء والتعويضات والصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز لتحقيق مركز تنافسي جيد

### الإطار النظري:

#### مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعد ممارسات ادارة الموارد البشرية من الركائز الاساسية التي تسهم في رفع الكفاءة الاداء الوظيفي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات . إذ تلعب كل من الاجور والحوافز والترقيات والنقل وتقييم الاداء دورا محوريا في بناء بيئة عمل منتجة ومحفزة . فالاجور تمثل المقابل العادل لجهود الموظف , وهي العامل الاول في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها , بينما تعد الحوافز وسيلة فعالة لتعزيز الدافعية وتحفيز الافراد على الابداع والتميز في اداء مهامهم . اما التقيات فتسجد تقدير المؤسسة لعطاء موظفيها , وتفتح امامهم افاقا جديدة لنمو المهني , في حين يتيح نظام النقل المرن استثمار الطاقات البشرية في المواقع التي تناسب قدراتهم وتحقيق التوازن التنظيمي . كما يعد تقييم الاداء الاداة التي تمكن الادارة من قياس مدى تحقيق الاهداف ومتابعة مستوى الانجاز , مما يساعد على تحديد احتياجات التطوير وتوجيه القرارات الادارية بفعالية . ومن خلال التكامل بين هذه الممارسات , تنجح المؤسسات في بناء جهاز بشري متحمس وذا كفاءة قادر على دفع عجلة التقدم المؤسسي نحو التميز والاستدامة .<sup>(1)</sup>

#### أولاً: مفهوم الأجور والحوافز:

تُعد الأجور من أهم العناصر التي تؤثر في أداء العاملين وسلوكهم داخل المنظمات، إذ تمثل المقابل المالي للجهد والوقت والمهارة التي يقدمها الفرد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. ويُعد

الأجر في المفهوم الاقتصادي أحد عناصر التكاليف الإنتاجية، بينما يُنظر إليه في المفهوم الاجتماعي والنفسى كأداة لإشباع حاجات الفرد وتحقيق الأمن المعيشي والاستقرار المهني.<sup>(2)</sup>

وقد عرّف مازن فارس رشيد الأجر بأنها: كل أشكال المدفوعات المالية التي تدفعها جهة العمل للموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل عملهم فيها، أي تبادل العمل مقابل الأجر.<sup>(3)</sup> أما يزن تيم فقد عرف الأجر بأنه:

ما يتقاضاه الفرد من المنظمة مقابل الجهد والمساهمة التي يقدمها لها، ويُعد وسيلة تمكّنه من الحصول على دخلٍ يحقق له احتياجاته الأساسية، في حين يمثل عنصراً من عناصر التكلفة بالنسبة للمنظمة

وبذلك، فإن الأجر ليس مجرد تعويض مادي عن العمل، بل هو وسيلة للتقدير الاجتماعي والمهني، تعكس مدى اهتمام المؤسسة بالعاملين ومدى عدالتها في توزيع الموارد المالية.<sup>(4)</sup>

### المفاهيم المرتبطة بالأجر:

من المهم التمييز بين مجموعة من المفاهيم المتداخلة المرتبطة بالأجر، أبرزها:

#### 1. المرتب (Salary):

وهو المبلغ المالي الذي يتقاضاه الموظف الإداري أو المهني عادةً بصورة شهرية وثابتة، مقابل عمله في وظيفة محددة ذات طابع إداري أو إشرافي.

#### 2. الأجر (Wage):

وهو ما يحصل عليه العامل مقابل عمله اليدوي أو الحرفي، وغالباً ما يُصرف يومياً أو أسبوعياً.

#### 3. الحوافز (Incentives):

وهي مبالغ أو مزايا إضافية تمنح للعاملين فوق الأجر الأساسي، مكافأة لهم على التميز في الأداء أو لتحقيق أهداف معينة.

#### 4. البدلات (Allowances):

وتشمل التعويضات الإضافية التي تُصرف للعاملين بسبب ظروف خاصة بالعمل، مثل بدل السكن، أو بدل المخاطر، أو بدل النقل.<sup>(5)</sup>

#### أهمية الأجر:

تتبع أهمية الأجر من كونها تمثل أحد أهم دوافع العمل لدى الأفراد، وأحد أكثر العناصر تأثيراً في القرارات الإدارية المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها. وتتجلى هذه الأهمية في محورين رئيسيين:

#### 1. على مستوى الفرد:

تمثل الأجر الوسيلة الأساسية لإشباع حاجات الفرد المعيشية من غذاء وسكن وتعليم ورعاية صحية.

تُعد الأجر رمزاً للتقدير والاحترام داخل المنظمة، إذ يشعر الفرد بقيمته بناءً على المقابل الذي يتلقاه.

تمكّن الأجر الفرد من تحقيق الأمان الوظيفي والنفسى، ما ينعكس إيجاباً على استقراره وأدائه.<sup>(6)</sup>

## 2. على مستوى المؤسسة:

الأجر هو أداة لجذب الكفاءات المؤهلة للعمل بالمؤسسة.  
يسهم في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وتقليل معدل الدوران الوظيفي.  
يمثل وسيلة لتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين.  
يساعد في رفع الإنتاجية وتحسين الجودة من خلال تحفيز الأداء.<sup>(7)</sup>

### الحوافز:

يعرف الحافز على انه العائد الذي يحصل عليه الموظف نتيجة لتمييزه. ويفترض هذا التعريف ان الاجر او الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة , وبالترتبة قادر على الوفاء بمتطلبات الاساسية للحياة , وطبيعة الوظيفة , وقيمة المنصب. كما يفترض التعريف ان الحوافز تركز على مكافاة العاملين على تميزهم في الاداء , وان الاداء اتلذي يستحق الحافز هو اداء غير عادي , او ربما وفقا لمعايير اخرى تشير الى استحقاق العاملين الي تعويض اضافي يزيد عن الاجر.<sup>(8)</sup>

### اهم نتائج النظام الجيد للحوافز :

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج , وجودة إنتاج , ومبيعات وأرباح .
- تخفيض الفاقد في العمل , ومن أمثلته تخفيض التكاليف , وتخفيض الكميات .
- إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية
- إشعار العاملين بروح العدالة
- جذب العاملين إلى المنظمة .
- تنمية روح التعاون بين العاملين .
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .<sup>(9)</sup>

### ثانيا : الترقية والنقل:

#### مفهوم الترقية

تُعد الترقية من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحفيز العاملين ورفع مستوى رضاهم وزيادة انتمائهم المؤسسي.

ويُقصد بالترقية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى أعلى منها في الدرجة والمسؤولية والمزايا المالية والمعنوية، بناءً على الكفاءة والخبرة والإنجاز في العمل.

يعرفها (أحمد ماهر) بأنها:

نقل الفرد إلى وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، مما يترتب على ذلك من زيادة في المسؤوليات والواجبات والأجر، وذلك بناءً على الجدارة في الأداء والقدرة على تحمل المسؤولية.“

بينما يرى (دسلر) أن الترقية تمثل ”وسيلة لتقدير الأداء المتميز، وإشباع طموحات العاملين في التقدم المهني، وتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.“<sup>(10)</sup>

#### أهداف الترقية:

تسعى المؤسسات من خلال نظام الترقيات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم على تحسين الأداء.
2. تحقيق العدالة التنظيمية من خلال ربط الترقيات بالاستحقاق والجدارة.

3. تجديد الدماء الإدارية عبر إتاحة الفرصة للعناصر الشابة المؤهلة.
4. توفير الحوافز المعنوية التي تعزز الولاء والانتماء المؤسسي.
5. الاستفادة المثلى من الطاقات البشرية من خلال وضع الأشخاص الأكفأ في المواقع الأعلى.<sup>(11)</sup>

### أنواع الترقية:

يمكن تصنيف الترقيات إلى عدة أنواع وفقاً لمعايير مختلفة:

#### 1. من حيث طبيعتها:

- ترقية مالية: ترفع الأجر دون تغيير في المهام.
- ترقية وظيفية: تشمل تغيير المهام والمسؤوليات والمسئى الوظيفي.

#### 2. من حيث سببها:

- ترقية بالجدارة: بناءً على الأداء والتميز.
- ترقية بالأقدمية: استناداً إلى مدة الخدمة.
- ترقية استثنائية: تمنح لمن قدم إنجازاً غير عادي

#### 3. من حيث مسارها:

- ترقية رأسية: إلى مستوى وظيفي أعلى داخل نفس القسم.
- ترقية أفقية: إلى وظيفة مكافئة في قسم آخر لأغراض التطوير والتنوع المهني.<sup>(12)</sup>

### ثالثاً: مفهوم إدارة وتقييم الأداء:

تُعد إدارة الأداء (Performance Management) منالوظائفالمحورية لإدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمات على حد سواء.

فهي ليست مجرد عملية تقييم تقليدية، بل نظام إداري متكامل يركّز على تخطيط الأداء، ومتابعته، وتقييم نتائجه، وتطوير الموظفين بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ويعرفها أرمسترونغ، (2021) بأنها:

عملية استراتيجية ومستدامة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق العاملة بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية.<sup>(13)</sup>

أما (روبينز وجادج، 2019) فيراها بأنها:

نظام متكامل يربط بين أهداف الموظف وأهداف المؤسسة، ويركّز على التحفيز، التواصل، والتغذية الراجعة المستمرة.<sup>(14)</sup>

### أهمية إدارة الأداء:

تبرز أهمية إدارة الأداء في كونها أداة لتحقيق الاتساق بين أداء العاملين والرؤية المؤسسية من خلال:

1. تحسين مستوى الإنتاجية والكفاءة.
2. الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية.
4. ربط المكافآت والترقيات بنتائج الأداء الفعلية.
5. تعزيز العدالة التنظيمية والشفافية الإدارية.

6. تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الولاء المؤسسي.

### الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي مرحلة الثانوي بمحليتي الدامروعةطيرة. وتم اختيار مفردات عينة الدراسة من المجتمع الذي يبلغ عدده (1589) عن طريق أسلوب العينة العشوائية والتي تعني ان لكل مفردة من مفردات المجتمع فرصة الظهور في العينة (15) حيث تم توزيع عدد (200) استمارة على مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة وتم استرجاع عدد (200) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (100%). وفيما يلي جدول يوضح توزيع عينة الدراسة:

جدول (1-1) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	200	الاستبيانات الموزعة
100%	200	الاستبيانات التي تم إرجاعها

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2025م.

جدول رقم (2 - 1) خصائص عينة الدراسة:

النسب المئوية	التكرارات	البيان	
		المتغير	فئات الخاصة
30%	60	النوع	ذكر
			أنثى
70%	140	العمر	أقل من 30 سنة
			30 - 45
			45 - 65
9,5%	19	المؤهل العلمي	ثانوي
			جامعي
			فوق الجامعي
45,5%	91	الخبرة العملية	أقل من 10 سنوات
			15 وأقل من 20
			من 20 وأقل من 40
45%	90	الحالة الاجتماعية	متزوج
			أعزب
			غير ذلك
9%	18		
76,5%	153		
14,5%	29		
16%	32		
37%	74		
47%	94		
75%	150		
16,5%	33		
8,5%	17		

يتضح من الجدول (2-1) أن غالبية أفراد العينة من الاناث حيث بلغت نسبتهم (70%) بينما بلغت نسبة الذكور (30%) ويتضح من ذلك أن النسبة الكبرى للعاملين بالقطاع التعليمي

بالمدراس الثانوية والاساس من الاناث وذلك يرجع الى قلة العائد من مهنة التدريس وهذا لا يتناسب مع كثير من الذكور لازدياد متطلبات حياتهم المعيشية عما يتقاضونه من أجور بمهنة التدريس. ويتضح من الجدول (2-1) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30-65 سنة) حيث بلغت نسبتهم (90.5%) بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 وأقل) (9.5%). ويتضح من ذلك أن النسبة الكبرى تزيد اعمارهم عن 30 سنة وارتفاع هذه النسبة تدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها. ويتضح من الجدول (1-2) أعلاه أن نسبة حملة الشهادات الجامعية (76.5) %، بينما بلغت نسبة أفراد عينة البحث من المستوى فوق الجامعي (دبلومعالي، ماجستير، دكتوراه) (14.5%). أما أفراد عينة الدراسة من مستوى التعليم الثانوي فقد بلغت نسبتهم (9%) ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية مما يدل على جودة التأهيل العلمي لعينة الدراسة. يلاحظ من الجدول (2-1) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (20 وأقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (47) % من أفراد العينة الكلية ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15 وأقل من 20 سنة) بنسبة (37) % ثم أخيراً الذين تتراوح سنوات خبرتهم (أقل من 15 سنة) بنسبة (16) %.

يلاحظ من الجدول (2-1) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة الحالة الاجتماعية لهم متزوجين أي بنسبة (75%) بينما بلغت نسبة العازبين (16.5%) ثم أخيراً نسبة الغير ذلك اذ بلغت نسبتهم (8.5%).

جدول رقم (3 - 1) الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاجور والحوافز وكفاءة الأداء الوظيفي لدى معلم ولاية نهر النيل

الفقرات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
تمتلك الوزارة سياسات واضحة للحوافز	21	10.5	51	25.5	37	18.5	37	18.5	54	27
يتم عمل مراجعات دورية لنظام الاجور والحوافز	31	15.5	46	23	47	23.5	27	13.5	49	24.5
تربط الوزارة منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الاقدمية , الخبرة والكفاءات)	35	17.5	59	29.5	35	17.5	24	12	47	23.5
تستخدم الوزارة انظمة الحوافز المالية المباشرة	35	17.5	70	35	33	16.5	22	11	40	20

الفقرات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		لا أوافق بشدة	
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
تستخدم الوزارة انظمة الحوافز المالية الغير المباشرة الاجازات الطبية	16	32	33.5	67	22.5	45	13	26	15	30
تستخدم الوزارة التحفيز المعنوي لمن يستحق كالتكريم وخطابات الشكر والتقدير	22.5	45	30	60	16.5	33	11	22	20	40
يوجد في الوزارة معايير واضحة تحكم علاوات العاملين	18.5	37	36.5	73	15	30	9	18	21	42
راتب الموظف يتوافق بما يقوم به من مهام وواجبات	9	18	19.5	39	6.5	13	35.5	71	29.5	59
يسمح الراتب الذي يتقاضاه الموظف بالعيش الكريم والتفرغ التام للعمل	11.5	23	12	24	8	16	38.5	77	30	60
الحوافز المادية تتناسب مع المؤهلات والخبرات العلمية والمكانة الوظيفية	7	14	17	34	11.5	23	32.5	65	32	64
جميع الفقرات	14.5	291	26.1	523	15.6	312	19.4	389	24.2	485

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2025م.

يلاحظ من الجدول (3-1) أن نسبة (40.6) % من أفراد عينة البحث يوافقون على اجمالي الفقرات التي تقيس (وجود علاقة إحصائية بين سياسة الأجور والحوافز وكفاءة الأداء الوظيفي لدى المعلم بولاية نهر النيل) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (43.6) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.5) %، وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (63) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الوزارة تمتلك سياسات واضحة للحوافز بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.54) % إما أفراد

1. عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.81) %.
2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (38.5) % من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم عمل مراجعات دورية لنظام الاجور والحوافز، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (38) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.5) %.
3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (37) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الوزارة تربط منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الأقدمية، الخبرة والكفاءات)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35.5) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.5) %.
4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (53) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الوزارة تستخدم انظمة الحوافز المالية المباشرة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (31) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16) %.
5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (49.5) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الوزارة تستخدم انظمة الحوافز المالية الغير المباشرة الاجازات الطبية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (28) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.5) %.
6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (52.5) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الوزارة تستخدم التحفيز المعنوي لمن يستحق كالترقيم وخطابات الشكر والتقدير بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (31) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.5) %.
7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (55) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أنه يوجد في الوزارة معايير واضحة تحكم علاوات العاملين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (30) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) %.
8. يتبين من الفقرة رقم (8) أن نسبة (28.5) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن راتب الموظف يتوافق بما يقوم به من مهام وواجبات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (65) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.5) %.
9. يتبين من الفقرة رقم (9) أن نسبة (23.5) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الراتب الذي يتقاضاه الموظف يسمح بالعيش الكريم والتفرغ التام للعمل، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (68.5) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) %.
10. يتبين من الفقرة رقم (10) أن نسبة (24) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الحوافز المادية تتناسب مع المؤهلات والخبرات العلمية والمكانة الوظيفية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (64.5) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.5) %.

جدول رقم (4 - 1) الفرضية الثانية ( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والنقل

لدى معلم ولاية نهر النيل

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الفقرات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
33.5	67	18	36	15	30	20	40	13.5	27	تتم الترقية بالوزارة بناء على تقارير الاداء الشخصي
31	62	15	30	18	36	29	58	7	14	تقوم الوزارة بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الاكثر ملاءمة للعاملين بها
22.5	45	14.5	29	14	28	32.5	65	16.5	33	تراعي الوزارة الظروف الشخصية للعاملين عند اجراء التنقلات
12.5	25	11	22	12	24	39.5	79	25	50	تستخدم الوزارة معيار الترقية بالأقدمية
17.5	35	13	26	21.5	43	34.5	69	13.5	27	يتم النقل احيانا بهدف تدريب العاملين على اداء الوظائف المختلفة
16	28	15	30	21	42	30	60	20	40	هنالك اسس للترقية والنقل بالوزارة
24	48	13	26	23	46	30	60	10	20	سياسة الترقية والنقل بالوزارة مناسبة
10	20	7.5	15	13	26	50.5	101	19	38	يتم النقل احيانا بهدف معالجة بعض المشكلات
16.5	33	8	16	20.5	41	36.5	73	18.5	37	تتم معالجة الاثار السالبة لعمليات الترقية والنقل بالوزارة
20.5	363	12.9	229	18.4	326	31.9	605	16.15	286	جميع الفقرات

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2025م.

يلاحظ من الجدول (1-4) أن نسبة (48.05) % من أفراد عينة البحث يوافقون على إجمالي الفقرات التي تقيس (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسية الترقية وكفاءة الأداء الوظيفي لدى المعلم) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (33.4) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.4) %، وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (5.33) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الترقية بالوزارة تتم بناء على تقارير الاداء الشخصي بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.5.15) %، أما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (51) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (36%) من أفراد العينة يوافقون على أن الوزارة تقوم بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الأكثر ملاءمة للعاملين بها، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (46%) إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18) %.
3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (49%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الوزارة تراعي الظروف الشخصية للعاملين عند إجراء التنقلات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37%) إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14) %.
4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (64.5%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الوزارة تستخدم معيار الترقية بالأقدمية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (23.5%) إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %.
5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (48%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن النقل يتم احيانا بهدف تدريب العاملين على اداء الوظائف المختلفة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (31.5%) إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5) %.
6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (50%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن هنالك اسس للترقية والنقل بالوزارة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (29%) إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21) %.
7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (40%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن سياسة الترقية والنقل بالوزارة مناسبة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37%) إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23) %.
8. يتبين من الفقرة رقم (8) أن نسبة (69.5%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أنه يتم النقل احيانا بهدف معالجة بعض المشكلات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (17.5%) إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13) %.
9. يتبين من الفقرة رقم (9) أن نسبة (55%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن تتم معالجة الاثار السالبة لعمليات الترقية والنقل بالوزارة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (24.5%) إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5) %.

جدول رقم ( 5 - 1 ) الفرضية الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وكفاءة الأداء الوظيفي لدى معلم ولاية نهر النيل

الفقرات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
اداء العاملين مدروس وقائم على اساس نتائج موضوعية قابلة للنقاش	50	25	72	36	32	16	16	8	30	15
تقوم الوزارة بوضع برامج تقييم اداء واعداد وتوجيه للموظفين الجدد	33	16.5	95	47.5	34	17	17	8.5	21	10.5
نظام تقييم الاداء في الوزارة يقوم على اساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة	41	20.5	62	31	41	20.5	17	8.5	39	19.5
نظام تقييم الاداء له تأثير قوي على سلوك الافراد والفريق	44	22	90	45	41	20.5	10	5	15	7.5
يقدم العاملين اداء يستند الى ما يتلقونه من استشارة وارشاد	44	22	69	48	29	14.5	11	5.5	20	10
العاملين لديهم ايمان وثقة في نظام تقييم الاداء المطبق عليهم وللموظف الحق في الاطلاع على تقييم الاداء	42	21	70	35	39	19.5	20	10	29	14.5
تتنوع اساليب تقييم الاداء على حسب المكانة الوظيفية	36	18	78	39	41	20.5	17	8.5	28	14
تحتوي عملية تقييم الاداء بين الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين	36	18	66	33	55	27.5	13	6.5	30	15
يعتمد التقييم على راي المحيطين في بيئة العمل	57	28.5	81	40.5	29	14.5	13	6.5	20	10
يتم الاعتماد على نظام تقييم الاداء في منح المكافاة للعاملين	33	16.5	53	26.5	42	21	21	10.5	51	25.5
جميع الفقرات	516	25.8	736	36.8	383	19.15	155	7.75	183	9.15

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2025م.

يلاحظ من الجدول ( 5- 1 ) أن نسبة (62.6%) من أفراد عينة البحث يوافقون على اجمالى الفقرات التي تقيس (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسية تقييم الاداء وكفاءة الأداء الوظيفي) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16.9) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو

- إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.2) %، فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:
1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (16) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أداء العاملين مدروس وقائم على اساس نتائج موضوعية قابلة للنقاش بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (32) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (61) %.
  2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (64) % من أفراد العينة يوافقون على أن الوزارة تقوم بوضع برامج تقييم اداء واعداد وتوجيه للموظفين الجدد ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (19) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17) %.
  3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (51.5) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن نظام تقييم الاداء في الوزارة يقوم على اساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (18) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5) %.
  4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (67) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن نظام تقييم الاداء له تأثير قوي على سلوك الافراد والفريق بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.5) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5) %.
  5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (70) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن العاملين يقدمون اداء يستند الى ما يتلقونه من استشارة وارشاد، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.5) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) %.
  6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (56) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن العاملين لديهم ايمان وثقة في نظام تقييم الاداء المطبق عليهم وللموظف الحق في الاطلاع على تقييم الاداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (24.5) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5) %.
  7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (57) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أنه تتنوع اساليب تقييم الاداء على حسب المكانة الوظيفية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (19.5) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5) %.
  8. يتبين من الفقرة رقم (8) أن نسبة (51) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن عملية تقييم الاداء تحتوي على الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21.5) % إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.5) %.
  9. يتبين من الفقرة رقم (8) أن نسبة (69) % من أفراد عينة البحث يوافقون على أن التقييم يعتمد

على رأي المحيطين في بيئة العمل، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16.5%) إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) %.

10. يتبين من الفقرة رقم (8) أن نسبة (43%) من أفراد عينة البحث يوافقون على أن الاعتماد يتم على نظام تقييم الاداء في منح المكافاة للعاملين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36%) إما أفراد عينة البحث والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21) %.

**اختبار الفرضيات :**

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للفقرات التي تقيس محور الفرضية الثالثة.

جدول (1-6) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لفقرات محور فرضية الدراسة الاولى

م	الفقرات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1	تمتلك الوزارة سياسات واضحة للحوافز	17.4	4	9.48	0.002	وجود فروق
2	يتم عمل مراجعات دورية لنظام الاجور والحوافز	10.4	4	9.48	0.034	وجود فروق
3	تربط الوزارة منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الاقدمية , الخبرة والكفاءات)	17.9	4	9.48	0.003	وجود فروق
4	تستخدم الوزارة انظمة الحوافز المالية المباشرة	32.4	4	9.48	0.001	وجود فروق
5	تستخدم الوزارة انظمة الحوافز المالية الغير المباشرة الاجازات الطبية	71.7	5	9.48	0.000	وجود فروق
6	تستخدم الوزارة التحفيز المعنوي لمن يستحق كالتكريم وخطبات الشكر والتقدير	61.8	5	9.48	0.000	وجود فروق
7	يوجد في الوزارة معايير واضحة تحكم علاوات العاملين	43.5	4	9.48	0.000	وجود فروق
8	راتب الموظف يتوافق بما يقوم به من مهام وواجبات	63.4	4	9.48	0.000	وجود فروق
9	يسمح الراتب الذي يتقاضاه الموظف بالعيش الكريم والتفرغ التام للعمل	72	4	9.48	0.000	وجود فروق
10	الحوافز المادية تتناسب مع المؤهلات والخبرات العلمية والمكانة الوظيفية	65	4	9.48	0.000	وجود فروق
	جميع الفقرات	68.3	4	9.48	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2025م.

يتضح من الجدول (6-1) ما يلي: بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع الفقرات (68.3) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اجمالي الفقرات (3.65) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على اجمالي الفقرات التي تقيس (سياسة الأجور والحوافز وكفاءة الأداء الوظيفي لدى المعلم بولاية نهر النيل).

1. 1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الأولى (4.71) وهى أكبر من القيمة الجدولية (84.9) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (62.3) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على الفقرة (تمتلك الوزارة سياسات واضحة للحوافز).

2. 2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثانية (10.4) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (3.09) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على الفقرة (يتم عمل مراجعات دورية لنظام الاجور والحوافز).

3. 3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثالثة (17.9) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (3.95) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على الفقرة (تربط الوزارة منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الاقدمية , الخبرة والكفاءات).

4. 4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الرابعة (32.4) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (3.95) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على الفقرة (تستخدم الوزارة انظمة الحوافز المالية المباشرة).

5. 5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الخامسة (71.7) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (3.87) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على الفقرة (تستخدم الوزارة انظمة الحوافز المالية الغير المباشرة الاجازات الطبية).

6. 6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة السادسة (61.8) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (3.90) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على الفقرة (تستخدم الوزارة التحفيز المعنوي لمن يستحق كالتكريم وخطابات الشكر والتقدير)

7. 7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة السابعة (43.5) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

- بين متوسط الفقرة (3.77) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على الفقرة (يوجد في الوزارة معايير واضحة تحكم علاوات العاملين).
8. بلغت قيمة (كاى تربيع) للفقرة الثامنة (63.4) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (3.57) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على الفقرة (راتب الموظف يتوافق بما يقوم به من مهام وواجبات).
9. بلغت قيمة (كاى تربيع) للفقرة التاسعة (72) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اجمالي الفقرات (3.64) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على اجمالي الفقرات التي تقيس (يسمح الراتب الذي يتقاضاه الموظف بالعيش الكريم والتفرغ التام للعمل).
10. بلغت قيمة (كاى تربيع) للفقرة العاشرة (65) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اجمالي الفقرات (3.66) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على اجمالي الفقرات التي تقيس (الحوافز المادية تتناسب مع المؤهلات والخبرات العلمية والمكانة الوظيفية).
- ثالثا « اختبار (كاى تربيع): لفقرات الفرضية الرابعة  
ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاى تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاى تربيع لدلالة الفروق للفقرات التي تقيس محور الفرضية الرابعة.

جدول (7-1) اختبار كاى تربيع لدلالة الفروق لفقرات محور فرضية الدراسة الثانية

الفقرات	قيمة كاى تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
تتم الترقية بالوزارة بناء على تقارير الاداء الشخصي	25.4	4	9.48	0.000	وجود فروق
تقوم الوزارة بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الاكثر ملاءمة للعاملين بها	40.0	4	9.48	0.000	وجود فروق
تراعي الوزارة الظروف الشخصية للعاملين عند اجراء التنقلات	24.1	4	9.48	0.000	وجود فروق
تستخدم الوزارة معيار الترقية بالأقدمية	60.6	4	9.48	0.000	وجود فروق
يتم النقل احيانا بهدف تدريب العاملين على اداء الوظائف المختلفة	31.0	4	9.48	0.000	وجود فروق
هنالك اسس للترقية والنقل بالوزارة	56.9	5	11.07	0.000	وجود فروق

الفقرات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
سياسة الترقية والنقل بالوزارة مناسبة	27.4	4	9.48	0.000	وجود فروق
يتم النقل احيانا بهدف معالجة بعض المشكلات	123.6	4	9.48	0.000	وجود فروق
تتم معالجة الاثار السالبة لعمليات الترقية والنقل بالوزارة	40	4	9.48	0.000	وجود فروق
جميع الفقرات	47.7	4	9.48	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2025م.

يتضح من الجدول (7-1) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الأولى (4.52) وهى أكبر من القيمة الجدولية (84.9) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (83.3) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على الفقرة (تتم الترقية بالوزارة بناء على تقارير الاداء الشخصي).
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثانية (40) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (3.34) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على الفقرة (تقوم الوزارة بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الاكثر ملاءمة للعاملين بها).
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثالثة (24.1) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (3.94) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على الفقرة (تراعي الوزارة الظروف الشخصية للعاملين عند اجراء التنقلات).
4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الرابعة (60.6) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (3.47) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على الفقرة (تستخدم الوزارة معيار الترقية بالأقدمية).
5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الخامسة (31) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (3.87) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على الفقرة (يتم النقل احيانا بهدف تدريب العاملين على اداء الوظائف المختلفة).
6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة السادسة (56.9) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (3.89) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على الفقرة (هنالك اسس للترقية والنقل بالوزارة)

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة السابعة (27.4) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (3.11) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة متوسطة على الفقرة (سياسة الترقية والنقل بالوزارة مناسبة).
8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثامنة (123.6) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (3.39) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على الفقرة (يتم النقل احيانا بهدف معالجة بعض المشكلات).
9. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع الفقرات (40) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اجمالي الفقرات (3.67) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على اجمالي الفقرات التي تقيس (تتم معالجة الاثار السالبة لعمليات الترقية والنقل بالوزارة).

#### ثالثاً «اختبار (كاي تربيع): لفقرات الفرضية الثالثة

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للفقرات التي تقيس محور الفرضية الثالثه.

جدول (8-1) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لفقرات محور فرضية الدراسة الثالثة

م	الفقرات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1	اداء العاملين مدروس وقائم على اساس نتائج موضوعية قابلة للنقاش	46.6	4	9.48	0.000	وجود فروق
2	تقوم الوزارة بوضع برامج تقييم اداء واعداد وتوجيه للمتعيين الجدد	100.0	4	9.48	0.000	وجود فروق
3	نظام تقييم الاداء في الوزارة يقوم على اساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة	25.4	4	9.48	0.000	وجود فروق
4	نظام تقييم الاداء له تأثير قوي على سلوك الافراد والفريق	101.1	4	9.48	0.000	وجود فروق
5	يقدم العاملين اداء يستند الى ما يتلقونه من استشارة وارشاد	112.8	4	9.48	0.000	وجود فروق
6	العاملين لديهم ايمان وثقة في نظام تقييم الاداء المطبق عليهم وللموظف الحق في الاطلاع على تقييم الاداء	35.6	5	11.07	0.000	وجود فروق

م	الفقرات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
7	تتنوع اساليب تقييم الاداء على حسب المكانة الوظيفية	53.4	4	9.48	0.000	وجود فروق
8	تحتوي عملية تقييم الاداء بين الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين	43.6	4	9.48	0.000	وجود فروق
9	يعتمد التقييم على راي المحيطين في بيئة العمل	80.5	4	9.48	0.000	وجود فروق
10	يتم الاعتماد على نظام تقييم الاداء في منح المكافاة للعاملين	17.6	4	9.48	0.000	وجود فروق
	جميع الفقرات	61.66	4	9.48	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2025م.

يتضح من الجدول (1-8) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الأولى (6.64) وهى أكبر من القيمة الجدولية (84.9) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (25.4) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على الفقرة (اداء العاملين مدروس وقائم على اساس نتائج موضوعية قابلة للنقاش).
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثانية (100) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (4.49) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على الفقرة (تقوم الوزارة بوضع برامج تقييم اداء واعداد وتوجيه للمتعيين الجدد).
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثالثة (25.4) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (4.76) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على الفقرة (نظام تقييم الاداء في الوزارة يقوم على اساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة).
4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الرابعة (101.1) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (4.31) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على الفقرة (نظام تقييم الاداء له تأثير قوي على سلوك الافراد والفريق).
5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الخامسة (112.8) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

- متوسط الفقرة (4.34) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على الفقرة (يقدم العاملین اداء يستند الى ما يتلقونه من استشارة وارشاد).
6. بلغت قيمة (كای تريبع) للفقرة السادسة (35.6) وهی أكبر من القيمة الجدولية (11.07) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (4.62) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على الفقرة (العاملین لديهم ايمان وثقة في نظام تقييم الاداء المطبق عليهم وللموظف الحق في الاطلاع على تقييم الاداء)
7. بلغت قيمة (كای تريبع) للفقرة السابعة (53.4) وهی أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (4.62) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة متوسطة على الفقرة (تنوع اساليب تقييم الاداء على حسب المكانة الوظيفية).
8. بلغت قيمة (كای تريبع) للفقرة الثامنة (43.8) وهی أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الفقرة (4.68) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على الفقرة (تحتوي عملية تقييم الاداء بين الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين).
9. بلغت قيمة (كای تريبع) لجميع الفقرات (80.5) وهی أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اجمالي الفقرات (4.29) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على اجمالي الفقرات التي تقيس (يعتمد التقييم على راي المحيطين في بيئة العمل).
10. بلغت قيمة (كای تريبع) لجميع الفقرات (17.6) وهی أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5%وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اجمالي الفقرات (3.02) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على اجمالي الفقرات التي تقيس (يتم الاعتماد على نظام تقييم الاداء في منح المكافاة للعاملين).

#### الخاتمة:

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمثل العمود الفقري لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام. وفي وزارة التربية والتعليم- ولاية نهر النيل، يظهر أن الأجور والحوافز والترقية والنقل وتقييم الأداء تشكل منظومة مترابطة تؤثر بشكل مباشر في كفاءة الأداء الوظيفي والرضا المهني للعاملين.

تحقيق التطوير المطلوب يتطلب رؤية إستراتيجية متكاملة تركز على الإنسان كأصل

استثماري أساسي، لا كمجرد مورد تشغيلي.

إن تطبيق مبادئ العدالة، التحفيز، الشفافية، والمساءلة يمثل الطريق الأمثل لبناء مؤسسة تعليمية فاعلة تسهم في تطوير النظام التربوي السوداني وتعزيز التنمية الوطنية المستدامة.

### النتائج :

- بينت أن نظام الأجور والحوافز يمثل حجر الزاوية في تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية، لكن تطبيقه يحتاج إلى معايير دقيقة لضمان العدالة.
- أظهرت الدراسة أن الترقية والنقل من أهم العوامل المؤثرة في رضا العاملين، غير أن غياب الشفافية في بعض المؤسسات يؤدي إلى ضعف الولاء والانتماء.
- أن أظهرت الدراسة إدارة الأداء هي الأداة الفعالة للربط بين جميع ممارسات الموارد البشرية، وأن غيابها يقلل من كفاءة النظم الأخرى.
- كشفت النتائج أن المؤسسات التي تطبق إدارة الأداء الحديثة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية والالتزام الوظيفي.
- أن أظهرت الدراسة التكامل بين (الأجور - الترقية - التقييم) يخلق بيئة عمل عادلة ومحفزة تحقق الاستقرار والتطور المستدام.
- أن أظهرت الدراسة نظام الأجور والحوافز يمثل حجر الزاوية في تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية، لكن تطبيقه يحتاج إلى معايير دقيقة لضمان العدالة.
- إدارة أظهرت الدراسة لأداء هي الأداة الفعالة للربط بين جميع ممارسات الموارد البشرية، وأن غيابها يقلل من كفاءة النظم الأخرى.
- أظهرت الدراسة أن التكامل بين (الأجور- الترقية- التقييم) يخلق بيئة عمل عادلة ومحفزة تحقق الاستقرار والتطور المستدام.

### التوصيات :

- تصميم هيكل أجور عادل ومرن يعتمد على تقييم الوظائف والسوق المحلي.
- إرساء نظام حوافز واضح ومعلن يربط الأداء الفعلي بالمكافآت المادية والمعنوية.
- وضع سياسات ترقية قائمة على الكفاءة والإنجاز وليس الأقدمية فقط.
- تطبيق مبدأ النقل الوظيفي الدوري لتحقيق تدوير الخبرات وتحفيز الإبداع.
- تفعيل نظام تقييم الأداء المستمر باستخدام أدوات رقمية متقدمة
- تدريب المشرفين والإداريين على موضوعية التقييم ومهارات التغذية الراجعة.
- دمج نتائج التقييم مع نظم التدريب والترقية لضمان تكامل الموارد البشرية.
- تعزيز العدالة التنظيمية عبر شفافية القرارات وتحفيز المتميزين.

- اعتماد نظام ترقية مبني على الكفاءة لا الأقدمية فقط، مع تحديد معايير موضوعية للتقييم تعتمد على الأداء والإنجازات.
- تحديث سياسات النقل لتصبح أكثر مرونة وإنصافاً، عبر آلية إلكترونية تتيح للموظف الاطلاع على فرص النقل وفق معايير واضحة.
- تطوير قاعدة بيانات موحدة لإدارة الموارد البشرية، تربط بيانات الأجور، الترقيات، الأداء، والنقل في نظام إلكتروني واحد.

## الهوامش:

- (1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، 2018، ص 33
- (2) جمال محمد المالكي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار المسيرة، 2019، ص 112
- (3) مازن فارس رشيد، إدارة التعويضات والأجور، عمان، دار وائل للنشر، 2020، ص 44
- (4) يزن تيم، سلوك الموارد البشرية، دمشق، دار المعرفة، 2017، ص 89
- (5) أحمد العبدالله، نظم الأجور والحوافز، عمان، دار الهداية، 2016، ص 51
- (6) عبدالغفار حنفي، اقتصاديات العمل والأجور، القاهرة، دار الفكر العربي، 2015، ص 76
- (7) محمد سعيد فرج، إدارة الموارد البشرية: وظائفها وممارساتها، بيروت، دار العلم، 2020، ص 142
- (8) سالم القحطاني، الحوافز في السلوك التنظيمي، الرياض، دار الزهراء، 2018، ص 58
- (9) محمود البنا، إدارة الأداء والتحفيز، القاهرة، دار غريب، 2019، ص 103
- (10) دسلر، إدارة الموارد البشرية، نيويورك، بيرسون، 2021، ص 178
- (11) محمد الفاضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي، الخرطوم، دار جامعة السودان، 2020، ص 134
- (12) خالد عبداللطيف، إدارة شؤون العاملين، عمان، دار المسيرة، 2017، ص 91
- (13) أرمسترونغ، إدارة الأداء، لندن، كوغن بيج، 2021، ص 22
- (14) روبنز وجادج، السلوك التنظيمي، نيوجيرسي، بيرسون، 2019، ص 301

## المصادر والمراجع:

- (1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، 2018
- (2) جمال محمد المالكي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار المسيرة، 2019
- (3) مازن فارس رشيد، إدارة التعويضات والأجور، عمان، دار وائل للنشر، 2020
- (4) يزن تيم، سلوك الموارد البشرية، دمشق، دار المعرفة، 2017
- (5) أحمد العبدالله، نظم الأجور والحوافز، عمان، دار الهداية، 2016
- (6) عبدالغفار حنفي، اقتصاديات العمل والأجور، القاهرة، دار الفكر العربي، 2015
- (7) محمد سعيد فرج، إدارة الموارد البشرية: وظائفها وممارساتها، بيروت، دار العلم، 2020
- (8) سالم القحطاني، الحوافز في السلوك التنظيمي، الرياض، دار الزهراء، 2018
- (9) محمود البنا، إدارة الأداء والتحفيز، القاهرة، دار غريب، 2019
- (10) دسلر، إدارة الموارد البشرية، نيويورك، بيرسون، 2021
- (11) محمد الفاضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي، الخرطوم، دار جامعة السودان، 2020
- (12) خالد عبداللطيف، إدارة شؤون العاملين، عمان، دار المسيرة، 2017
- (13) أرمسترونغ، إدارة الأداء، لندن، كوغن بيچ، 2021 ( مترجم باللغة العربية)
- (14) روبنز وجادج، السلوك التنظيمي، نيوجيرسي، بيرسون، 2019 ( مترجم باللغة العربية)