



جامعة أفريقيا العالمية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية  
برنامج الماجستير

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
بعنوان:

## معايير اختيار العاملين ودورها في تحقيق كفاءة الأداء

دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية في الفترة من 2014م – 2016م

إشراف البروفيسور:

سوار الذهب أحمد عيسى

إعداد الطالبة

ست البنات الرضي عبد الرحمن

الخرطوم 2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
عَمَّ أَذْهَبَ وَبِأَيِّ حِيلَةٍ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
عَمَّ أَذْهَبَ وَبِأَيِّ حِيلَةٍ

﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ  
الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾

عَمَّ أَذْهَبَ وَبِأَيِّ حِيلَةٍ  
عَمَّ أَذْهَبَ وَبِأَيِّ حِيلَةٍ

(سورة يوسف الآية 55)

ألا فإني  
ألا فإني

إلى

أمي .... المظمني

أبي .... تاج رأسي

أخواني وأخواتي.. عزي في هذه الحياة

زوجي... سندي

أولادي (مصطفى - مصعب - متاب) ... قرّة عيني

## شكراً وتقديراً

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام  
علي سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه  
ومن تبعه باحسان إلي يوم الدين.

في هذا المقام الجلي لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر  
والتقدير لجامعة أفريقيا العالمية التي أتاحت لي فرصة  
الالتحاق بها. وأتقدم باسمي آيات الشكر وعظيم التقدير  
للبروفيسور/ سوار الذهب أحمد عيسى الذي شرفني بقوله  
المتابعة والاشراف علي هذا البحث وصبره طوال مدة انجاز  
العمل رغم مشاغله الكثيرة بحكم مسئولياته.

والشكر موصول إلى إدارة الموارد البشرية بجامعة أفريقيا  
العالمية وقائدها أ. كمال الفاضل لما مدني به من معلومات  
قيمة أثرت البحث ، والشكر موصول لأمناء المكتبات  
بجامعة الخرطوم وجامعة أفريقيا العالمية وأخص بالشكر  
الأستاذ أحمد الجزولي الذي قام بترجمة ومراجعة  
المستخلص.

في الختام شكري وتقديري لكل من ساهم نصحاً وتوجيهاً  
وارشاداً.

## المستخلص

تناول البحث موضوع معايير اختيار العاملين ودورها في تحقيق كفاءة الأداء - دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية (إدارة الموارد البشرية).

تمثلت مشكلة البحث في معرفة ودراسة السياسات المتبعة ودراسة معايير الاختيار ودورها في تحقيق الكفاءة في منظمات الأعمال.

هدف البحث إلى معرفة المعايير العامة للاختيار والتعيين ومعرفة سياسات الاختيار في جامعة أفريقيا العالمية وتقييمها.

استندت الدراسة على عدد من الفرضيات أولها إن المعايير العلمية في اختيار العاملين تؤدي إلى تحقيق كفاءة أداء المنظمة والتخطيط الجيد للموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

ولهذا استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. وتوصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير العلمية واختيار العاملين، كما وجدت دلالة إحصائية بين التخطيط الجيد للموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية لتحقيق أهداف المنشأة.

كما توصلت النتائج إلى أن الجامعة لم تستكمل بناء هياكلها التنظيمية ووجود فجوة كبيرة بين الوظائف المصدقة والمشغولة.

أيضاً توصل البحث إلى أن هناك دوران عمل يسير بصورة كبيرة مما يؤدي إلى فشل أي سياسة تخص الاختيار والتعيين.

أوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها على إدارة الجامعة مراجعة سياسات الاختيار والتعيين والاتجاه نحو الاهتمام بالعاملين والعمل على استقرارهم والحد من دوران العمل وتفعيل عمل النقابة لمزيد من الاهتمام بالعاملين والدفاع عن حقوقهم ومعرفة واجباتهم.

## **Abstract**

The study dealt with the subject of criteria for selection of employees and their role in achieving efficiency of performance - Case study of International University of Africa (Human Resources Management).

The problem of research was to know and study the policies followed and to study the selection criteria and their role in achieving efficiency in business organizations.

The objective of the research is to find out the general criteria for selection, appointment and knowledge of selection policies at the University of Africa.

The study was based on a number of hypotheses. The first is that the scientific criteria in the selection of employees lead to the efficiency of the performance of the organization and the good planning of human resources and the construction of organizational structures helps in achieving the objectives of the organization.

Therefore, the researcher used the descriptive analytical method and the case study methodology. The research found a statistically significant relationship between the scientific criteria and the selection of workers. There was also a statistical significance between the good planning of human resources and the building of organizational structures to achieve the objectives of the establishment.

The results also found that the university did not complete the construction of its organizational structures and the existence of a large gap between certified and occupied jobs.

The research also found that there is a large turnover, leading to the failure of any policy of selection and appointment.

The research recommended a number of recommendations, the most important of which is the administration of the university to review the policies of selection and recruitment and the trend towards attention to workers and work on their stability and reduce the rate of work and activate the work of the union to more attention to workers and defend their rights and knowledge of their duties.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الاستهلال
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	مستخلص البحث باللغة العربية
و	<b>Abstract</b>
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول: أساسيات البحث</b>	
2	المبحث الأول: منهجية البحث
6	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: معايير اختيار العاملين</b>	
10	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
23	المبحث الثاني: تحليل الوظائف وتوصيفها
29	المبحث الثالث: الاختيار والتعيين
<b>الفصل الثالث: كفاءة الأداء</b>	
39	المبحث الأول: مفهوم الكفاءة ومبادئها
44	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
56	المبحث الثالث: علاقة الاختيار بكفاءة الأداء



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ودراسة الحالة	
62	المبحث الأول: نشأة جامعة أفريقيا العالمية
70	المبحث الثاني: وصف سياسات إدارة الموارد البشرية
82	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية واختبارات الفروض
الخاتمة	
105	النتائج
106	التوصيات
107	المصادر والمراجع
الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
77	جدول (4/1) يوضح الوظائف المعتمدة والشاغرة خلال فترة الدراسة
78	جدول (4/2) يوضح حركة الدخول والخروج خلال العام 2014م
79	جدول (4/3) يوضح حركة الدخول والخروج خلال العام 2015م
80	جدول (4/4) يوضح حركة الدخول والخروج خلال العام 2016م
80	جدول (4/5) يوضح العلاقة بين الوظائف الشاغرة والتعيين
81	جدول (4/6) يوضح العلاقة بين الوظائف المشغولة والخروج
83	جدول (4/7) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان
84	جدول (4/8) يوضح اوزان مقياس ليكارت الخماسي
84	جدول (4/9) يوضح المتوسط المرجح
86	جدول (4/10) يوضح النوع
87	جدول (4/11) يوضح العمر
88	جدول (4/12) يوضح الحالة الاجتماعية
89	جدول (4/13) يوضح الوظيفة
90	جدول (4/14) يوضح الخبرة
91	جدول (4/15) يوضح كيفية الاختيار
92	جدول (4/16) بيانات الدراسة

94	جدول (4/17) يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الاول
96	جدول (4/18) يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الاول
97	جدول (4/19) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني
98	جدول (4/20) يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثانى
99	جدول (4/21) يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثانى
100	جدول (4/22) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث
101	جدول (4/23) يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثالث
103	جدول (4/24) يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
18	شكل (2/1) يوضح أهداف تخطيط الموارد البشرية
25	شكل (2/2) يوضح نموذج وصف الوظيفة
27	شكل (2/3) يوضح تصميم الوظيفة
34	شكل (2/4) يوضح مراحل عملية الاختيار والتعيين
86	شكل بياني (4/5) يوضح النوع
87	شكل بياني (4/6) يوضح العمر
88	شكل بياني (4/7) يوضح الحالة الاجتماعية
89	شكل بياني (4/8) يوضح الوظيفة
90	شكل بياني (4/9) يوضح الخبرة
91	شكل بياني (4/10) يوضح كيفية الاختيار

# الفصل الأول

## أساسيات البحث

المبحث الأول: منهجية البحث  
المبحث الثاني: الدراسات السابقة