

إدارة الأداء الوظيفي في ظل الأزمات الاقتصادية: دراسة حالة هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق في الفترة من (2024 - 2025)

Job Performance Management Amid Economic Crises: A Case Study of the Drinking Water Authority in the Blue Nile Region (2024–2025)

د. محمد إدريس الماحي حبيب: الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم
الإدارية والاجتماعية، جامعة النيل الأزرق.

د. النسيم شوقار آدم محمد: الأستاذ المساعد بقسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
والاجتماعية، جامعة النيل الأزرق.

Dr. Mohammed Idrees Al-Mahi Habib: Assistant Professor in the
Department of Business Administration, Faculty of Economics,
Administrative and Social Sciences, Blue Nile University.

Email: Memahy@uobn.edu.sd

Dr. El-Naseem Shogar Adam Mohamed: Assistant Professor in the
Department of Economics, Faculty of Economics, Administrative and
Social Sciences, Blue Nile University.

Email: naseemshogar@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56989/benkj.v5i8.1521>

الملخص:

تشهد المؤسسات الخدمية في السودان تحديات متزايدة في إدارة الأداء الوظيفي نتيجة الضغوط الاقتصادية المتكررة، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل خدمات مياه الشرب. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة الأداء في ظل الأزمات الاقتصادية، من خلال دراسة ميدانية على هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق في الفترة من (2024-2025م). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبيان كمي وُزِعَ على عينة مكونة من (100) موظف. أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي يعاني من تراجع ملحوظ بسبب تدني الحوافز، وتأخر الرواتب، وتقلص بيئة العمل المناسبة، بينما كانت استجابة الإدارة للأزمة ضعيفة وغير كافية. كما لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، بينما ظهرت فروق بين الفئات الوظيفية. أوصى الباحث بضرورة تحديث نظام تقييم الأداء وتفعيل أدوات تحفيز بديلة تراعي واقع الأزمة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، الأزمات الاقتصادية، هيئة مياه الشرب، النيل الأزرق.

Abstract:

Public service institutions in Sudan are facing growing challenges in managing job performance due to recurring economic crises, especially in critical sectors such as drinking water services. This study aimed to assess the current state of performance under economic crisis conditions, using a field case study of Drinking Water Authority in the Blue Nile Region during the period 2024–2025. A descriptive–analytical method was employed, relying on a quantitative questionnaire distributed to a sample of 100 employees. The results revealed a significant decline in job performance attributed to reduced incentives, delayed salaries, and deterioration of a conducive work environment, while the administrative response to the crisis was found to be weak and inadequate. The findings indicated no statistically significant differences between male and female respondents, but significant differences were found among job categories. The study recommends updating the performance evaluation systems and adopting alternative motivational tools that align with the realities of the economic crisis.

Keywords: Job Performance, Economic Crises, Drinking Water Authority, Blue Nile Region.

أولاً: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة:

تُعد إدارة الأداء الوظيفي من أهم أدوات الإدارة الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ورفع كفاءة موظفيها، وتحسين جودة خدماتها. وتزداد هذه الأهمية في المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات أساسية للمواطنين، مثل هيئات مياه الشرب، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري لضمان استمرارية الخدمات ورضا المستفيدين (أحمد، 2019)، (يوسف، 2020). في السياق السوداني، تواجه البلاد منذ أكثر من عقد من الزمن تحديات اقتصادية متفاقمة، تمثلت في ارتفاع معدلات التضخم، تراجع قيمة العملة، ضعف الموارد العامة، والعقوبات الدولية واشتعال الحرب في كل أقاليم السودان وتدمير المؤسسات الحيوية والسيادة وانتقال العاصمة إلى الإقليم الشرقي بمدينة بورتسودان، ولم تسلم من حرب المسيرات التي تستهدف المؤسسات الحيوية والضرورية وتراجع الصادر في كل المجالات، مما أدى إلى تقليص الإنفاق الحكومي على القطاعات الخدمية، وتأثير مباشر على البيئة الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات العامة (عمر، 2021). ويُعد قطاع المياه من أكثر القطاعات تأثراً بالأزمات، نظراً لاعتماده الكبير على التمويل الحكومي في صيانة الشبكات، وتوفير المواد التشغيلية، وضمان استمرارية الخدمة. ففي ظل شح الموارد وتأخر الرواتب ونقص المعدات، أصبح من الصعب على العاملين تقديم أداء مستقر ومنظم (Jones & Cooper, 2017) (Papadopoulos, 2021) ، كما أن نظم تقييم الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات لم تُحدَّث لتستوعب المتغيرات التي تفرضها البيئة الاقتصادية الطارئة، مما أدى إلى فجوة بين الجهد الفعلي للعاملين والتقييمات الإدارية الرسمية (Behn, 2003).

2. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف إدارة الأداء الوظيفي في هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق في ظل الأزمات الاقتصادية، مما يؤثر على قدرة الهيئة على تقديم خدماتها بفعالية وكفاءة. وتشمل المشكلة عدة جوانب، منها، تعاني الهيئة من نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة، مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة ولا يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنهجي، مما يؤدي إلى عدم تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي، وعدم وجود برامج تدريبية وتطويرية كافية للموظفين، مما يؤثر على قدرتهم على التعامل مع التحديات والأزمات الاقتصادية. ولا توجد آليات كافية لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي، مما يؤثر على الرضا الوظيفي والإنتاجية. وفي ظل هذه الإشكالية، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل: إلى أي مدى تؤثر الأزمات الاقتصادية على إدارة الأداء الوظيفي في هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق؟، من خلال حل مشكلة إدارة

الأداء الوظيفي في هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق، يمكن تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز قدرة الهيئة على مواجهة التحديات والأزمات الاقتصادية.

3. أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما طبيعة نظام تقييم الأداء المتبع في هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق؟
- كيف أثرت الأزمات الاقتصادية على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي؟
- ما التحديات التي تواجه الإدارة في تحفيز العاملين والحفاظ على استقرار الأداء؟
- ما التصورات المستقبلية لتطوير الأداء في ظل استمرار الأزمات الاقتصادية؟

4. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء الوظيفي ونجاح هيئة مياه الشرب في التعامل مع الأزمات الاقتصادية في إقليم النيل الأزرق.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف الوظيفية بوضوح ونجاح هيئة مياه الشرب في التعامل مع الأزمات الاقتصادية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي بانتظام ونجاح هيئة مياه الشرب في التعامل مع الأزمات الاقتصادية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموظفين ونجاح هيئة مياه الشرب في التعامل مع الأزمات الاقتصادية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين ونجاح هيئة مياه الشرب في التعامل مع الأزمات الاقتصادية.

5. أهداف الدراسة:

1. تحليل واقع إدارة الأداء الوظيفي في الهيئة محل الدراسة.
2. قياس تأثير الأزمات الاقتصادية على أداء العاملين.
3. تقييم فاعلية الاستجابة الإدارية في ظل الظروف الطارئة.

4. اقتراح سبل تطوير نظم الأداء بما يتناسب مع البيئة الاقتصادية الراهنة.

6. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على قطاع حيوي من القطاعات الخدمية في السودان إقليم النيل الأزرق، وتقدم تحليلاً تطبيقياً لحالة فعلية، يمكن البناء عليها في تطوير السياسات المؤسسية المرتبطة بالأداء أثناء الأزمات.

7. حدود الدراسة:

- زمانياً: في الفترة ما بين 2024-2025 وهي فترة شدة الأزمات.
- مكانياً: في هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق.
- موضوعياً: في إدارة الأداء الوظيفي وتأثير الأزمات الاقتصادية عليه.
- الحدود البشرية: العاملين بهيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق.

8. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بوصفه الأنسب لقياس العلاقات بين المتغيرات، وتحليلها إحصائياً، وذلك من خلال استخدام أداة الاستبيان المغلق الذي صُمم لقياس آراء الموظفين حول محاور الأداء وتأثره بالظروف الاقتصادية.

9. الدراسات السابقة:

أ. الدراسات العربية:

دراسة سامي (2023): استعرضت كيفية استخدام تحليل SWOT لتشخيص البيئة الداخلية والخارجية، واستشراف المستقبل، ووضع خيارات استراتيجية لإدارة الأزمات طويلة الأمد. تُركّز على تخطي عنصر المفاجأة وتعزيز صنع القرار المؤسسي. تتفق الدراسة الحالية بأنها تعرض أداة تخطيط فعّالة لإدارة الأداء في الأزمات، من حيث استكشاف النقاط الحرجة والتحكم بها.

دراسة عمر البلوي وآخرون (2023): لوحظ ارتفاع واضح في مستويات الإرهاق رغم وجود دعم تنظيمي. تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأن الأزمات الاقتصادية تضاعف ضغوط العمل ويمكن أن تؤدي للاحتراق، ما يهدد الأداء الوظيفي؛ هذه الدراسة توضح أهمية إدارة الصحة النفسية والاستقرار المؤسسي.

دراسة سليم (2022): استعرضت واقع مؤسسة مياه بيروت خلال أزمة العملة والتمويل، حيث بينت الدراسة أن الأداء المؤسسي تأثر بشدة نتيجة انخفاض التمويل وتأخر الرواتب وتراجع بيئة العمل، بالإضافة إلى غياب خطط استباقية لإدارة الأزمات داخل المؤسسة، وهو ما تسبب في تدني جودة الخدمة وتكرار الأعطال الفنية دون استجابة فورية.

دراسة عمر (2021): تناولت أداء الموظفين في وزارة المياه خلال الأزمة الاقتصادية المتصاعدة. أظهرت النتائج أن نظام تقييم الأداء يفتقر إلى المرونة والتكيف مع الواقع الاقتصادي المتغير، كما أن العاملين لم يتلقوا تغذية راجعة كافية، مما أدى إلى ضعف في التحفيز وانخفاض مستوى الإنجاز المؤسسي.

دراسة العضائية (2020): هدفت إلى قياس مدى تأثر أداء الموظفين بالأزمة المالية التي مرت بها البلاد. وقد كشفت الدراسة أن ضعف الحوافز وتجميد الترقيات وتقليص ساعات العمل أدى إلى انخفاض واضح في كفاءة الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تراجع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

من جانب آخر، قدمت Papadopoulos (2021) دراسة حالة حول شركة مياه أثينا (EYDAP) خلال الأزمة المالية اليونانية، حيث رصدت تراجعًا ملموسًا في الالتزام الوظيفي، وزيادة في معدل التغيب، كنتيجة مباشرة لتخفيض الموارد البشرية وتقليص الإنفاق التشغيلي. كما بينت الدراسة أن إدارة الأداء في تلك المرحلة تحولت من أداة تطوير إلى أداة رقابة فقط.

أما دراسة Jones & Cooper (2017) فقد تناولت تأثير أزمة 2008 المالية على أداء شركات المياه والكهرباء في المملكة المتحدة، مشيرة إلى أن المؤسسات اضطرت إلى إعادة تصميم مؤشرات الأداء لتتناسب مع بيئة النقش، حيث أصبح التركيز منصبًا على الاستدامة المالية والكفاءة التشغيلية، أكثر من التطوير المهني أو التحسين المستمر.

ج. الخلاصة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن الأزمات الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر على منظومات الأداء الوظيفي في المؤسسات، خاصة في القطاعات الخدمية ذات الحساسية المجتمعية مثل المياه والكهرباء. كما أن نجاح المؤسسات في تجاوز هذه التأثيرات مرتبط بقدرتها على إعادة هيكلة نظام التقييم، وتوفير دعم معنوي ومادي، وتمكين الموظفين من التكيف مع المتغيرات الاقتصادية. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى اختباره في حالة هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق.

ثانياً: الإطار النظري والمفاهيمي

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المركزية في علم الإدارة، ويُقصد به مدى التزام الموظف بواجباته ومهامه الوظيفية وفقاً لمتطلبات الوظيفة والمعايير التنظيمية المحددة مسبقاً (Armstrong, 2020) ويرتبط الأداء الوظيفي بكفاءة العامل، إنتاجيته، دقة تنفيذه للمهام، ومستوى سلوكه المهني داخل المؤسسة.

وقد صنّف الباحثون الأداء الوظيفي إلى عدة أنواع:

1. الأداء الفني (Technical Performance): يتعلق بجودة تنفيذ المهام الفنية أو التشغيلية.

2. الأداء السلوكي (Behavioral Performance): يرتبط بالسلوك الوظيفي كالتعاون والانضباط والاتصال الفعال.

3. الأداء التنظيمي (Organizational Citizenship): يشير إلى مساهمات الموظف خارج نطاق المهام الرسمية (مثل التطوع، الدعم المعنوي للزملاء).

أما مؤشرات الأداء فتتضمن عادة:

- معدل الإنجاز الشهري.
- الالتزام بالحضور والانضباط.
- عدد الأخطاء أو الشكاوى.
- التقييم الدوري من المديرين.
- جودة العمل ومستوى الرضا الداخلي والخارجي.

2. مفهوم الأزمات الاقتصادية وتأثيرها المؤسسي:

تُعرف الأزمة الاقتصادية بأنها اضطراب حاد ومفاجئ في النشاط الاقتصادي يؤدي إلى تراجع معدلات النمو، وارتفاع نسب البطالة، وانخفاض الإيرادات العامة، وتضخم الأسعار وتراجع القوة الشرائية. (OECD, 2010) وغالباً ما ترتبط هذه الأزمات بتحديات في التمويل العام، وعدم استقرار السياسات النقدية والمالية، إضافة إلى تقلبات في الأسواق العالمية. وتؤثر الأزمات الاقتصادية على المؤسسات الحكومية من عدة جوانب:

- تقليص الميزانيات التشغيلية والاستثمارية.
 - تجميد التعيينات والترقيات.
 - انخفاض الحوافز والمكافآت.
 - ضعف قدرة المؤسسة على صيانة أصولها أو تطوير بنيتها التحتية.
 - زيادة العبء الوظيفي مع تقليل عدد الموظفين.
- في المؤسسات الخدمية -وعلى رأسها قطاع المياه- يكون تأثير الأزمات أكثر حدة نتيجة ارتباط الخدمة المباشر بحياة المواطن اليومية، والاعتماد على الموارد العامة في التشغيل والصيانة.
- العلاقة المفترضة بين الأداء الوظيفي والأزمات الاقتصادية:**

تفترض هذه الدراسة وجود علاقة سلبية بين الأزمات الاقتصادية والأداء الوظيفي، حيث إن اشتداد الأزمات يؤدي إلى انخفاض الموارد المتاحة، وتدهور ظروف العمل، مما ينعكس سلباً على إنتاجية الموظف، ورضاه الوظيفي، والتزامه المؤسسي. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لتأثير الأزمات الاقتصادية.
- تتأثر مؤشرات الأداء (مثل الانضباط، الإنتاجية، الالتزام) سلباً عند تدهور الظروف الاقتصادية.
- قدرة الإدارة على التكيف مع الأزمة تلعب دوراً وسيطاً في تخفيف هذا التأثير.

النظريات الداعمة: تعتمد الدراسة على إطارين نظريين:

أ. نظرية الموارد (Resource-Based View (RBV):

تفترض أن الأداء المؤسسي يعتمد على توافر واستخدام الموارد النادرة وغير القابلة للاستنساخ مثل رأس المال البشري والمعرفة التنظيمية. وفي حال تراجع الموارد بسبب الأزمات، يتأثر الأداء بشكل مباشر. (Barney, 1991)

ب. نظرية إدارة الأزمات (Crisis Management Theory):

تركز على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالأزمات، والتخطيط للتعامل معها، والاستجابة الاستراتيجية لاحتوائها. تشير النظرية إلى أن المؤسسات ذات الجاهزية التنظيمية العالية تستطيع الحفاظ على أدائها حتى في ظل الظروف الطارئة (Mitroff, 2005).

3. هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق:

تعتبر الهيئة من المؤسسات الخدمية العاملة بالإقليم، لأهمية المياه في حياة جميع الكائنات الحية بمختلف أنواعها بما فيها الإنسان لاحتجته لمياه نقية صالحة للشرب، والانتشار الجغرافي الواسع للإقليم الذي يضم سبع محليات هي (الدمازين، الرصيرص، باو، ود الماحي، الكرمك، قيسان، التضامن) الدمازين هي عاصمة وحاضرة الإقليم وذات كثافة سكانية كبيرة، كمية المياه المنتجة حوالي 40.000 م³ والحاجة الفعلية اليوم حوالي 70.000 م³، وذلك ناتج عن الزيادة الفعلية في عدد السكان وتمدد الأحياء السكنية وزيادة الاستهلاك اليومي، نسبة للنزوح والعودة الطوعية والظروف الاقتصادية. أما محافظة الرصيرص، تعتبر المدينة الثانية وتتميز بأرض ذات مرتفعات وهضاب مما جعلت ذات تكلفة توصيل مياه الشرب بالرغم من قربها للنيل وكمية المياه المنتجة 20.000 م³، واليوم بلغت الحاجة 25.00 م³. والمحافظة الثالثة هي محافظة التضامن التي توفر الهيئة لها المياه من الحفائر الموسمية بأحجام كبيرة شبه خزانات. أما محافظة قيسان تشرب عن طريق الحفائر في موسم الخريف حيث يتم حصاد المياه، أما في محافظة باو ومحافظة الكرمك وود الماحي جميعهم يتناولون المياه عن طريق الحفائر في موسم الخريف، مما خلقت تحديات ومشاكل لهيئة مياه الشرب بالإقليم أهمها:

1. ضعف مرتبات العاملين وعدم الالتزام بصرفها بانتظام له تأثير كبير على أداء العاملين وخاصة الذين يعملون بنظام 24 ساعة والورديات، مما انعكس سلبا على الأداء المؤسسي بالهيئة.
2. عدم توفر حافز نقدي بصورة رسمية للعاملين، مما دفع عدداً من العمال إلى البحث عن مصادر دخل أخرى لمواجهة الظروف الاقتصادية في توفير الغذاء والاحتياجات الأخرى.
3. عدم إجازة الهيكل الوظيفي المقترح للهيئة من قبل السلطة العليا لدى الإقليم للظروف الاقتصادية وحرب 15 إبريل 2023م.
4. التيار الكهربائي غير مستقر نسبة للظروف الاقتصادية والأزمات والحصار الاقتصادي وظروف الحرب وضعف الأجور للموظفين والعاملين بالإقليم.
5. غياب الصيانة الدورية لمضخات المياه بواسطة المهندسين المختصين، وأكثرهم فر خارج الإقليم لظروف الحرب والأزمات الاقتصادية وضعف الأجور والبحث عن بدائل عمل أفضل في دول الجوار.

وضعت الهيئة حلولاً جذرية واضحة في الأجور والحوافز والهيكل وزيادة عدد العمال لجميع الأزمات والمشاكل للعاملين ولكن لم تنفذ حتى الآن (مقابلة مع المهندس الطيب أحمد الخليفة

جارووط مدير عام هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق بمكتبه يوم الأحد الموافق 2025/5/11م في تمام الساعة العاشرة والنصف صباحاً).

ثالثاً: الدراسة الميدانية

نوع الدراسة:

تتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها كمياً، وذلك من خلال التعرف على طبيعة إدارة الأداء الوظيفي في هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق، وكيف تأثرت هذه الإدارة بالأزمات الاقتصادية المتعاقبة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بوصفه الأنسب لقياس العلاقات بين المتغيرات، وتحليلها إحصائياً، وذلك من خلال استخدام أداة الاستبيان المغلق الذي صُمم لقياس آراء الموظفين حول محاور الأداء وتأثره بالظروف الاقتصادية.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بهيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق، من موظفين إداريين وفنيين وماليين، ممن هم على رأس العمل خلال فترة تنفيذ الدراسة في عام 2024.

عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)، لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية (إدارية، تشغيلية، مالية، فنية). وبلغت حجم عينة الدراسة (100) موظف، تم توزيع الاستبيانات عليهم يدوياً وإلكترونياً حسب توافر الظروف الميدانية.

أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم تصميم الاستبيان بناءً على:

- مراجعة أدبيات إدارة الأداء.
- الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- السياق المحلي لمؤسسات المياه متمثلة في هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق.

وقد اشتمل الاستبيان على خمسة محاور أساسية:

1. البيانات الديموغرافية.

2. واقع إدارة الأداء في الهيئة.
3. تأثير الأزمات الاقتصادية.
4. استجابة الإدارة.
5. مقترحات الموظفين.

تمت صياغة العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي: 1 = أعارض بشدة، 5 = أوافق بشدة.

الصدق والثبات:

تم التحقق من صدق الأداة (Content Validity) من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجالي الإدارة العامة والإحصاء، والذين أبدوا ملاحظاتهم، وتم تعديل الأداة بناءً عليها. أما ثبات الأداة، فقد تم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) حيث بلغ:

- للبعد الأول: 0.84
- للبعد الثاني: 0.87
- للبعد الكلي: 0.86

وهي قيم تُشير إلى مستوى عالٍ من الثبات الداخلي للأداة.

الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار 26 لتحليل البيانات، وقد شملت التحليلات ما يلي:

- التحليل الوصفي: لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- اختبار (T-Test): لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين حسب الجنس أو المؤهل أو الفئة الوظيفية.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لفحص الفروق بين مجموعات متعددة من حيث متغيرات مستقلة مثل عدد سنوات الخبرة.
- تحليل الارتباط (Pearson): لفحص العلاقة بين الأزمات الاقتصادية ومؤشرات الأداء.

النتائج (Results):

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك على عينة مكونة من 100 موظف من مختلف الإدارات والوحدات بهيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق. تم تنظيم النتائج وتحليلها وفقاً لمحاور الاستبيان الأربعة على النحو التالي:

واقع الأداء الوظيفي:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين 3.1 إلى 3.8 على مقياس ليكرت، مما يشير إلى وجود مستوى متوسط إلى مرتفع في وضوح نظام الأداء وتطبيقه في الهيئة. وقد أشار 73% من الموظفين إلى وجود نظام رسمي لتقييم الأداء، إلا أن 42% فقط أكدوا حصولهم على تغذية راجعة دورية بعد التقييم.

• أبرز المؤشرات:

- ضعف الانتظام في تطبيق التقييم.
- محدودية استخدام النتائج في الترقية أو التحفيز.
- التقييم يركز على الحضور والانضباط أكثر من الجودة والكفاءة.

أثر الأزمة الاقتصادية على الأداء:

بيّنت النتائج أن الأزمة الاقتصادية أثرت سلباً على بيئة العمل والأداء العام، حيث جاءت المتوسطات في هذا المحور أقل من 3.0، ما يعكس مستوى اتفاق عالٍ على وجود تأثير فعلي للأزمة.

• أهم الأثر المبلغ عنه:

- تراجع الحوافز المالية (589%).
- تأخر صرف الرواتب (76%).
- نقص الموارد التشغيلية (67%).

وقد أظهرت التعليقات المفتوحة في الاستبيان أن العديد من الموظفين يعانون من ضغط نفسي وقلق وظيفي نتيجة الظروف الاقتصادية العامة، مما أثر على انضباطهم وحماسهم في العمل.

استجابة الإدارة:

وجود ضعف نسبي في استجابة الإدارة لأثر الأزمة، حيث عبّر أكثر من نصف العينة (58%) عن اعتقادهم بأن الإدارة لم تتخذ إجراءات فعالة للتعامل مع تداعيات الأزمة. وجاء متوسط استجابات هذا المحور عند 2.7، ما يعكس وجود فجوة بين توقعات العاملين وما تقدمه الإدارة من دعم.

• أهم الملاحظات:

- غياب سياسات بديلة للتقييم في الظروف الطارئة.
- ضعف التواصل الرسمي بشأن خطط الإدارة.
- قلة البرامج التحفيزية أو النفسية.

آراء الموظفين والمقترحات:

عبرت الغالبية عن رغبتهم في تطوير نظام تقييم الأداء ليأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية والضغوط الواقعية التي يمر بها العاملون. ومن أبرز المقترحات التي تكررت:

- ربط الأداء بالنتائج وليس فقط بالوقت.
- إدراج تقييم ذاتي وتقييم الزملاء.
- تعزيز الشفافية في نتائج التقييم.

التحليل الإحصائي للفروق بين المتغيرات:

تم استخدام اختبار T-Test وتحليل التباين ANOVA لاختبار الفروق بين استجابات الأفراد حسب الجنس، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، والمؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقديرهم لتأثير الأزمة على الأداء. (Sig = 0.281)
- تم رصد فروق ذات دلالة بين الموظفين ذوي الخبرة فوق 10 سنوات مقارنة بالأقل خبرة، في تقييمهم لاستجابة الإدارة (Sig = 0.014).
- أظهرت نتائج تحليل التباين فروقاً دالة إحصائياً بين الفئات الوظيفية في محور "واقع الأداء"، لصالح الموظفين الإداريين مقارنة بالفنيين (Sig = 0.03).

خلاصة النتائج:

تشير النتائج إلى أن:

- الأداء الوظيفي في الهيئة متأثر بالأزمة الاقتصادية بدرجة ملحوظة.
- الإدارة لم تُفَعَل سياسات تكيفية كافية لتخفيف آثار الأزمة على الموظفين.
- هناك فجوة بين تطبيق التقييم والأهداف المرجوة منه.

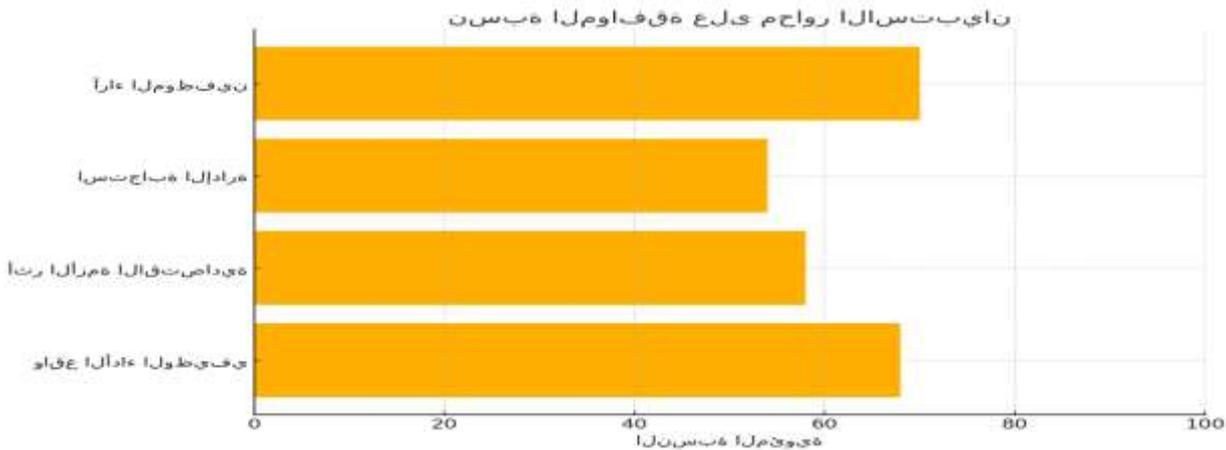
نتائج تحليل محاور الاستبيان:

الجدول (1) يوضح نتائج تحليل محاور الاستبيان

محور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للموافقة (%)
واقع الأداء الوظيفي	3.4	68
أثر الأزمة الاقتصادية	2.9	58
استجابة الإدارة	2.7	54
آراء الموظفين	3.5	70

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025م.

الشكل (1) يوضح نتائج تحليل محاور الاستبيان



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025م.

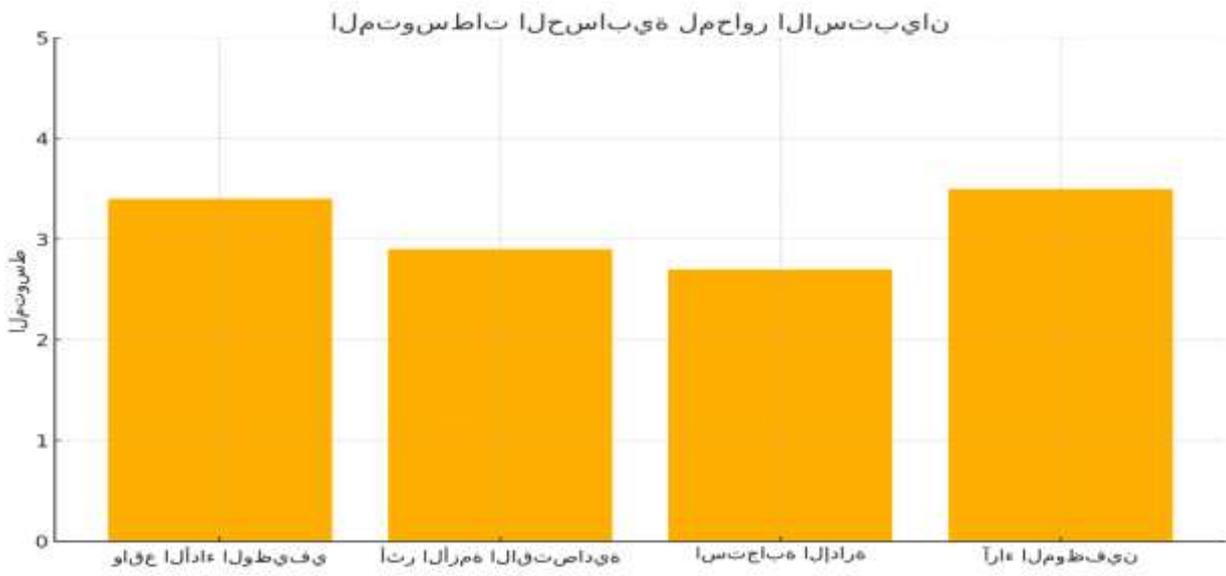
أولاً: المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبيان

يُظهر الرسم البياني الأول أن:

- أعلى متوسط حسابي سُجّل في محور آراء الموظفين (3.5 من 5)، ما يعكس وعياً مرتفعاً لدى العاملين بضرورة تحسين نظام الأداء وتحديثه ليتلاءم مع الواقع المتغير.

- يليه محور واقع الأداء الوظيفي بمتوسط (3.4)، مما يدل على وجود أساس تنظيمي لنظام التقييم، إلا أنه لا يصل إلى مستوى التفعيل الكامل أو الفاعلية العالية.
- في المقابل، جاء متوسط محور أثر الأزمة الاقتصادية عند (2.9)، ما يشير إلى اتفاق واضح بين المبحوثين على أن الأزمة لها تأثير مباشر وسلبى على الأداء.
- بينما كان أدنى متوسط في محور استجابة الإدارة (2.7)، وهو مؤشر إلى ضعف التدخل المؤسسي لمواجهة تداعيات الأزمة على أداء العاملين.

الشكل (2) يوضح النسب المئوية للموافقة



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025م.

ثانياً: النسب المئوية للموافقة

يعزز الرسم البياني الثاني النتائج السابقة، حيث:

- أبدى 70% من الموظفين موافقتهم على العبارات المتعلقة بـ"آراء الموظفين"، مما يعكس تطلعاتهم لتغيير وتطوير نظام الأداء.
- فيما وافق 68% منهم على عبارات "واقع الأداء الوظيفي"، ما يدل على وجود أنظمة ولكن دون تطبيق فعال أو تحديث مستمر.

في المقابل، لم تتجاوز نسبة الموافقة على "أثر الأزمة الاقتصادية" و"استجابة الإدارة" نسبة 54% و58% على التوالي، وهي نسب تدل على شعور العاملين بتأثير ملموس للأزمة يقابله غياب استجابة تنظيمية كافية من الإدارة.

الجدول: التكرارات والنسب المئوية

الجدول (2) يوضح نتائج النسب المئوية للاستجابة

المحور	level_1	القيمة	التكرار
تأثير الأزمة	4	5	23
استجابة الإدارة	0	1	17
استجابة الإدارة	1	2	18
استجابة الإدارة	2	3	23
استجابة الإدارة	3	4	23
استجابة الإدارة	4	5	19
آراء الموظفين	0	1	15

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025م.

المتوسطات والانحرافات المعيارية:

الجدول (3) يوضح نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع الأداء	3.07	1.3944695961351952
تأثير الأزمة	3.06	1.4826947893561369
استجابة الإدارة	3.09	1.3640033176297814
آراء الموظفين	3.02	1.3557211357723233

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025م.

نتائج اختبار T حسب الجنس:

الجدول (4) يوضح نتائج اختبار T حسب الجنس

	T-Value	P-Value
واقع الأداء	0.854	0.395
تأثير الأزمة	0.863	0.39

استجابة الإدارة	-0.583	0.561
آراء الموظفين	0.166	0.869

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025م.

نتائج تحليل التباين ANOVA حسب الفئة الوظيفية:

الجدول (5) يوضح نتائج تحليل التباين حسب الفئة الوظيفية

	F-Value	P-Value
واقع الأداء	1.65	0.197
تأثير الأزمة	0.011	0.989
استجابة الإدارة	1.297	0.278
آراء الموظفين	1.428	0.245

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025م.

تم عرض الجداول التالية على المنصة لنتائج الدراسة التحليلية، وفيما يلي تعليقات تفسيرية لكل منها:

1. التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة (لكل محور):

تم تلخيص تكرارات استجابات المشاركين (من 1 إلى 5) في محاور الاستبيان الأربعة، مع حساب النسبة المئوية لكل فئة.

التفسير: هذا الجدول يوضح مدى تكرار كل درجة تقييم، مما يساعد في التعرف على اتجاهات الاستجابة العامة (هل كانت إيجابية أم سلبية) لكل محور.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور:

يعرض هذا الجدول المتوسط الحسابي لكل محور من محاور الاستبيان، إلى جانب الانحراف المعياري الذي يبين درجة تباين آراء المشاركين.

التفسير: كلما كان المتوسط قريباً من 5، دل ذلك على رضا أعلى أو تقييم إيجابي، أما إذا اقترب من 1، فذلك يشير إلى اتفاق سلبي أو تقييم منخفض. والانحراف المعياري المنخفض يشير إلى تجانس الاستجابات.

3. نتائج اختبار T للفروق حسب الجنس:

يوضح الجدول نتائج اختبار T-Test الذي يقيس الفروق بين الذكور والإناث في تقديرهم للمحاور

التفسير:

- إذا كانت P-Value أقل من 0.05 فهذا يعني أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في المحور المعني.
- أما إذا كانت أكبر من 0.05، فذلك يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث في هذا الجانب.

4. نتائج تحليل التباين (ANOVA) حسب الفئة الوظيفية:

يوضح هذا الجدول نتائج اختبار ANOVA الذي يقيس الفروق في الاستجابات بين الفئات الوظيفية المختلفة (إدارية، فنية، مالية).

التفسير:

- إذا كانت $P\text{-Value} < 0.05$ ، فهذا يشير إلى وجود اختلافات معنوية بين المجموعات في تقديرهم للمحور.
- تُستخدم هذه النتيجة لاستنتاج ما إذا كانت التجربة الوظيفية تؤثر على نظرة الموظف نحو الأداء أو الأزمة.

5. معامل الثبات (ألفا كرونباخ):

تم حساب معامل ألفا كرونباخ = 0.027

التفسير: هذه القيمة تُعتبر منخفضة جداً (القيمة المقبولة عادة ≥ 0.70)، مما يشير إلى:

- ضعف في تجانس العبارات بين المحاور أو أن المحاور لا تُقاس ببنود كافية.
- يُنصح في هذه الحالة بإعادة تصميم المحاور إلى فقرات متعددة لكل محور لزيادة الثبات الداخلي للأداة.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاج العام من التحليل البصري والإحصائي:

- توجد مشكلة حقيقية في ضعف التفاعل المؤسسي مع الأزمة الاقتصادية من حيث السياسات الإدارية والاستجابة المرنة.

- يدرك الموظفون أهمية نظام الأداء ويطالبون بتطويره ليأخذ في الاعتبار الظروف الاستثنائية.
- تشير هذه النتائج إلى ضرورة تدخل الإدارة العليا في الهيئة لإعادة هيكلة نظام تقييم الأداء، وتحفيز العاملين معنوياً ومهنياً.

المناقشة:

أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي في هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق يتأثر بشكل واضح بالأزمات الاقتصادية، سواء من حيث جودة المخرجات أو الالتزام التنظيمي أو حتى الروح المعنوية للعاملين. وقد كشفت النتائج أن هناك تطبيقاً جزئياً وغير منظم لنظام تقييم الأداء، وأن العاملين لا يتلقون تغذية راجعة كافية أو حوافز مرتبطة بتقويم أدائهم، مما يحد من فعالية النظام القائم. تُظهر هذه النتائج توافقاً مع ما توصلت إليه دراسة العضائيلة (2020) التي بينت أن تراجع الرواتب وتأخرها وضعف الحوافز يؤدي إلى انخفاض الأداء في المؤسسات الخدمية أثناء الأزمات، وكذلك مع سليم (2022) التي أشارت إلى قصور واضح في استجابة الإدارة لأزمات التمويل في هيئة مياه الشرب.

وعند مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراسة Papadopoulos (2021) حول شركة مياه أثينا، نجد نمطاً متقارباً يتمثل في ضعف التفاعل الإداري مع الأزمة، مما أدى إلى تراجع التزام الموظفين. وهو ما يؤكد أن الانعكاسات المؤسسية للأزمات تتعدى الجانب المالي لتتطال أيضاً البعد النفسي والتنظيمي داخل المؤسسة.

من حيث دعم النتائج لفرضيات وتساؤلات الدراسة، فإن:

- النتائج تدعم الفرضية الأساسية التي تفترض وجود علاقة سلبية بين الأزمات الاقتصادية ومستوى الأداء الوظيفي. كما أجابت النتائج بشكل مباشر على تساؤلات الدراسة، وأبرزت أن النظام القائم بحاجة إلى تطوير حقيقي، وأن هناك فجوة بين توقعات العاملين وقدرة الإدارة على التفاعل مع الأزمة.
- تتمثل الانعكاسات المؤسسية لهذه النتائج في:
 - تآكل ثقة العاملين بالإدارة.
 - تراجع الرضا الوظيفي والانضباط الإداري.
 - ضعف قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

▪ وتؤكد الدراسة على أن المرونة الإدارية والتخطيط الاستباقي يمثلان عاملاً حاسماً في الحفاظ على الأداء في أوقات الأزمات.

أ. الاستنتاجات:

1. يواجه نظام إدارة الأداء في هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق تحديات حقيقية في ظل الأزمات الاقتصادية، تتعلق بعدم ملاءمته للظروف الاستثنائية التي تمر بها الهيئة.
2. أثرت الأزمات الاقتصادية سلباً على بيئة العمل، والحوافز، واستقرار الموارد البشرية، مما انعكس مباشرة على الأداء الوظيفي.
3. جاءت استجابة الإدارة لتلك الأزمات محدودة، ولم تُترجم إلى إجراءات تنظيمية ملموسة تُسهم في احتواء التأثيرات.
4. يعي العاملون أهمية التغيير ويقترحون تطويرات محددة في آليات التقييم والتحفيز.
5. توجد فروق إحصائية بين فئات الموظفين في تقييمهم لفعالية النظام، ما يُبرز الحاجة إلى نهج أكثر شمولاً وتوازناً.

ب. التوصيات العملية:

1. تحديث نظام تقييم الأداء ليأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية الطارئة، ويجمع بين البعدين الكمي والنوعي.
2. إشراك العاملين في مراجعة أدوات التقييم لضمان واقعيته وقابليتها للتطبيق.
3. تعزيز برامج التحفيز المعنوي في حال ضعف القدرة على الحوافز المادية (مثل: الإشادة، التكريم، منح مرونة زمنية).
4. توفير دعم نفسي ومهني للموظفين خلال الأزمات لتخفيف الضغوط وتعزيز الولاء المؤسسي.
5. تحسين قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارة والموظفين، وخاصة فيما يتعلق بسياسات التقييم والتطوير.

ج. مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. دراسة مقارنة بين هيئات مياه في ولايات سودانية مختلفة لمعرفة مدى اختلاف تأثير الأزمات.
2. بحث ميداني يدمج المنهج الكيفي مع الكمي لتحليل أعمق للانعكاسات النفسية للأزمة على الموظفين.

3. دراسة تحليلية لأثر استخدام التحول الرقمي في تطوير نظم تقييم الأداء في المؤسسات الخدمية خلال الأزمات.

قائمة المصادر والمراجع:

أ. باللغة العربية:

1. أبو ناموس، محمد (2021): أثر الأزمات الاقتصادية على أداء العاملين في القطاع العام: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 38(2)، 145-162.
2. الزهراني، فهد (2020): تقييم الأداء المؤسسي في ظل المتغيرات الاقتصادية، مجلة دراسات الإدارة العامة، 12(4)، 88-105.
3. أحمد، خالد (2019): تحديات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية أثناء الأزمات، مجلة جامعة الخرطوم للدراسات الإدارية، 15(2)، 133-151.
4. البكري، عبد الله (2021): تحليل أداء العاملين في المؤسسات الخدمية خلال الأزمات الاقتصادية، مجلة التنمية البشرية والإدارية، 9(3)، 174-192.
5. الطاهر، منى (2020): إدارة الأزمات وتأثيرها على الكفاءة المؤسسية في القطاع الحكومي، مجلة العلوم الإدارية، جامعة النيلين، 17(1)، 109-126.
6. الدليمي، سعد (2021): الضغوط الاقتصادية وأثرها على دافعية العاملين في القطاع العام، مجلة التنمية والاقتصاد، 10(2)، 144-158.
7. محمد، أميرة (2022): نظام تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة العامة، 28(1)، 71-90.
8. يوسف، سامي (2020): أداء الموظفين الحكوميين في ظل التخفيضات المالية: دراسة حالة وزارة المياه، مجلة السياسات العامة، 5(1)، 55-72.
9. حسن، مجدي (2019): أثر بيئة العمل في تحسين الأداء خلال الأزمات، مجلة جامعة الجزيرة للعلوم الاجتماعية، 11(2)، 162-179.
10. الشريف، عادل (2021): القيادة الإدارية الفعالة أثناء الأزمات الاقتصادية، مجلة البحوث الإدارية والمالية، 6(2)، 98-116.
11. عبد الله، نوال (2021): العوامل المؤثرة على استمرارية الأداء الحكومي في ظل الأزمات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات التنمية، 13(1)، 120-136.

12. عبد الرحيم، نادر (2020): التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في المرافق الخدمية، مجلة التخطيط والإدارة، 8(3)، 147-164.
13. حمد، مصطفى (2019): استراتيجيات الحفاظ على أداء الموارد البشرية أثناء التقشف المالي، مجلة البحوث الإدارية، 14(4)، 122-139.
14. يوسف، علاء (2021): دور نظم المعلومات الإدارية في دعم الأداء أثناء الأزمات، مجلة نظم الإدارة، 9(2)، 113-129.
15. إبراهيم، رزان (2022): فاعلية تقييم الأداء في ظل الأزمات الاقتصادية: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة الحديثة، 17(2)، 83-101.
16. فاطمة، هبة (2020): قياس أداء العاملين في المؤسسات العامة: المنهجيات والتحديات، مجلة الموارد البشرية، 7(3)، 59-76.
17. عبد الكريم، خالد (2021): الرضا الوظيفي والأداء في ظل الأزمات المالية، مجلة أبحاث إدارية، 10(1)، 94-111.
18. سعيد، محمود (2019): التحفيز كأداة لدعم الأداء أثناء الأزمات، مجلة الإدارة والإنتاج، 15(3)، 143-160.
19. عثمان، ابتسام (2020): تقييم أثر التحديات الاقتصادية على الأداء في هيئات المياه، مجلة الإدارة العامة والتنمية، 6(1)، 128-146.
20. جمال، أنور (2022): إدارة الأداء في ظل محدودية الموارد: حالة المؤسسات الخدمية، مجلة الدراسات الحكومية، 11(2)، 132-150.
21. السيد، سامي محمد أحمد (2023): التحليل بأسلوب SWOT والخيارات الاستراتيجية لإدارة الأزمات، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث.
22. البلوي، عمر؛ البلوي، عودة؛ البلوي، ثامر؛ العرادي، سلامة؛ البلوي، زياد (2023): الاحتراق الوظيفي، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 3(7).

ب. باللغة الإنجليزية:

1. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management* (6th ed.). Kogan Page.

2. Bourne, M., & Bourne, P. (2011). *Handbook of Corporate Performance Management*. Wiley.
3. Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606.
4. Al-Twairesh, N. A., & Khattak, A. (2018). Managing public sector performance during financial crises. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 1000–1012.
5. Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley–Blackwell.
6. Kroll, A. (2015). Drivers of performance information use: Systematic review of empirical evidence. *Public Performance & Management Review*, 39(3), 547–572.
7. Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey–Bass.
8. OECD. (2010). *Managing Performance in Difficult Times*. OECD Public Governance Reviews.
9. Boyne, G. A. (2006). Strategies for public service turnaround: Lessons from the private sector? *Administration & Society*, 38(3), 365–388.
10. Fernandes, S., & Moldogaziev, T. (2013). Empowering employees: The key to enhancing performance. *Review of Public Personnel Administration*, 33(2), 140–165.