



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

تخصص إدارة موارد بشرية

أثر نظام تقييم الأداء على التعاقب الوظيفي

دراسة تطبيقية على الشركات في القطاع الخاص الصناعي

**The impact of the performance evaluation system on job succession A
case study on companies in the private industrial sector**

مشروع أعد لنيل درجة التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد الباحث

رامي غزال

إشراف الدكتور

عبد الحميد الخليل

العام الدراسي 2023-2024م

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر أولاً إلى أستاذي المشرف الدكتور عبد الحميد الخليل لتفضله قبول الإشراف على هذا العمل المتواضع وعلى ما بذله من جهد وتوجيه وتحمل عناء المتابعة المستمرة، ولما أبداه من ملاحظات، وتوجيهات سديدة، كان لها الأثر الكبير في إغناء هذا العمل، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما بذلوه من جهد في القراءة والمناقشة، كما أشكر السادة أعضاء الهيئة التدريسية بالمعهد العالي لإدارة الأعمال، الذين زودوني بالعلم والمعرفة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من أبدى لي رأياً، وقدم لي عوناً في سبيل إعداد هذه الرسالة وإنجازها.

مع كُـلِّ الشّكر والإحترام

الإهداء

إلى روح والدي كاسر الذي رحل من عالمنا وغاب، ولكن يبقى أجمل الحاضرين.

إلى أُمي الغالية ثناء التي علمتني أول خطواتي وأول حروفي علمتني مواجهة التحديات، الإصرار على النجاح وبدعائها ورضاها سر كل نجاحي.

إلى زوجتي العزيزة بترا رفيقة الخطوة الأولى والخطوة الأخيرة التي كانت دائماً السند والداعم الأكبر لي لتحقيق أي نجاح شكر على دعمك وصبرك.

إلى امهاتي الصغيرات راميا وريما النعمة التي وهبني الله وجودهم في حياتي لكم مني كل الحب والامتنان لوجودكم بجانبني في انكساراتي وانتصاراتي.

إلى أجمل هدية أكرمني الله بها ابني العزيز جاد أتمنى أن أراك سعيداً وناجحاً وسنداً لي ولأُمك.

إلى أصدقائي في الدفعة سارة، مرح

أصدقائي في الدفعة سارة ومرح شكراً لكم على كل لحظة مررنا بها معاً. لقد جعلتم هذه التجربة لا تُنسى ومليئة بالذكريات الجميلة.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على تقييم الأداء ومدى تأثيره في التخطيط للتعاقب الوظيفي في شركات القطاع الخاص الصناعي، شملت الدراسة من العاملين في القطاع الصناعي الخاص في الشركات الصناعية العاملة في مدينة عذرا الصناعية من قطاعات ومجالات مختلفة، فقد تم توزيع 80 استبانة. وتبين أن هناك ستة استبيانات غير مكتملة ولذلك تم استبعادها، وأصبحت العينة النهائية القابلة للتحليل 74 من المديرين ومسؤولي الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة الى أن العلاقة بين نظام تقييم الأداء والتعاقب الوظيفي علاقة قوية ودالة إحصائياً بين نظام تقييم الأداء والتعاقب الوظيفي. ولا يوجد تأثير دال إحصائياً للجنس على العلاقة بين نظام تقييم الأداء والتعاقب الوظيفي. ولا يوجد تأثير دال إحصائياً للخبرة الوظيفية على العلاقة بين نظام تقييم الأداء والتعاقب الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: نظام تقييم الأداء، التعاقب الوظيفي

Abstract:

The study aimed to identify the performance evaluation and its impact on succession planning in industrial private sector companies. The study included employees from the private industrial sector in the industrial companies operating in Adra Industrial City, covering various sectors and fields. A total of 80 questionnaires were distributed. It was found that six questionnaires were incomplete and thus excluded, leaving a final sample of 74 managers and human resources personnel for analysis.

The study concluded that there is a strong and statistically significant relationship between the performance evaluation system and succession planning. There is no statistically significant effect of gender on the relationship between the performance evaluation system and succession planning. Moreover, there is no statistically significant effect of work experience on the relationship between the performance evaluation system and succession planning.

Keywords: Performance appraisal system, career succession

قائمة المحتويات

1	الإطار المنهجي للدراسة
2	1- مقدمة:
3	2- الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات:
7	3- مشكلة وتساؤلات البحث:
8	4- أهمية البحث:
8	5- أهداف البحث:
8	6- فرضيات البحث:
9	7- مجتمع وعينة البحث:
9	8- نموذج البحث:
9	9- مصطلحات الدراسة:
10	الفصل النظري
11	المبحث الأول: تقييم الأداء
11	تمهيد:
11	2-1-1: مفهوم وتعريف الأداء:
13	2-1-2: أهمية الأداء:
14	2-1-3: العوامل المؤثرة في الأداء:
15	2-1-4: معايير تقييم الأداء العاملين:
18	2-1-5: خصائص معايير تقويم الأداء:
19	2-1-6: مراحل قياس الأداء:
19	2-1-7: إدارة الأداء:

20	8-1-2: تقييم الأداء :
22	9-1-2: فوائد تقييم أداء العاملين:
24	10-1-2: توضيح دور تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة:
25	11-1-2: خطوات قياس أداء العاملين (التقييم):
26	12-1-2: طرق قياس وتقويم الأداء :
28	13-1-2: من الذي يقوم بعملية التقويم:
29	14-1-2: المعايير التي يمكن استخدامها لتحديد الطرف المُقيم:
30	15-1-2: العوامل المؤثرة على تقويم الأداء ومشاكل القياس:
31	16-1-2: خطوات تحسين أداء العاملين:
33	المبحث الثاني: التعاقب الوظيفي
33	تمهيد:
33	1-2-2: مفهوم التعاقب الوظيفي:
34	2-2-2: أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي:
35	3-2-2: مراحل المسار الوظيفي:
36	4-2-2: عوامل نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي: (Planning Succession)
37	5-2-2: أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي (Planning Succession)
38	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
39	1-3: لمحة عن مجتمع الدراسة:
39	2-3 أدوات جمع البيانات
40	التحليل الإحصائي للدراسة:
44	البيانات الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

49	تحليل المتوسط والانحراف المعياري
51	نتائج تحليل الارتباط:
51	تفسير نتائج تحليل الارتباط للبيانات المعطاة:
53	نتائج اختبار ANOVA ^a
57	نتائج اختبار الفرضيات:
60	النتائج والتوصيات
60	أولاً: النتائج العامة
61	ثانياً: التوصيات:
62	قائمة المراجع:
66	قائمة الملاحق (استمارة الاستبيان)

قائمة الجداول

40	الجدول رقم (1) نتائج اختبار الفا كرونباخ
41	الجدول رقم (2) توصيف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية حسب الجنس
43	الجدول رقم (3) توصيف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية حسب الخبرة الوظيفية
45	الجدول رقم (4) تكرارات الأسئلة لنظام تقييم الأداء
47	الجدول رقم (5) تكرارات الأسئلة للتعاقد الوظيفي
49	الجدول رقم (6) تحليل المتوسط والانحراف المعياري لبيانات نظام تقييم الأداء
51	الجدول رقم (7) نتائج تحليل الارتباط
53	الجدول رقم (8) نتائج اختبار ANOVA ^a
54	الجدول رقم (9) نتائج اختبار one sample T test
57	الجدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية الأولى
58	الجدول رقم (11) نتائج اختبار الفرضية الثانية
59	الجدول رقم (12) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

قائمة الأشكال

9	الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة
42	الشكل رقم (2) توصيف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية حسب الجنس
44	الشكل رقم (3) توصيف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية حسب الخبرة الوظيفية

الإطار المنهجي للدراسة

1- مقدمة:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحتاجها أي منظمة فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية وقدرته على التكيف معها من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات تجعله قادر على الإنتاج والتميز وبهذا يمكن القول بأن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وانتشارها يرتبط إلى حد كبير بقدرتها على الحصول على الكوادر البشرية المؤهلة والكفؤة والتحكم بقدراتها واستثمارها في المكان الصحيح والمناسب.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة وبذلك أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة وتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية فيها. كما وتؤثر سياسات الموارد البشرية ببعضها البعض وترتبط ببعضها ويؤدي تكاملها إلى تحقيق أداء عالي للموظفين وللمنظمة.

كما وتعتبر عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي وظيفة من وظائف الموارد البشرية، وهي عملية إيجاد الشخص البديل الذي يشغل أو ينوب عن الشخص شاغل المنصب في حال غيابه لأي سبب كان، وعدم ترك المنصب شاغراً، وتهدف عملية تخطيط التعاقب الوظيفي إلى بناء القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق نتائج الأداء المستهدفة ولترجمة استراتيجيات العمل إلى قدرات تنظيمية تمكن الجامعة من أن تكون أكثر نجاح في الوقت الحالي وفي المستقبل من خلال برنامج فعال للتعاقب على المناصب الرئيسية فيها، ويعد تخطيط التعاقب الوظيفي ضروري لضمان استمرار الأعمال والرضا الوظيفي من خلال تهيئة وتطوير الموظفين المحتملين، وتسريع فرص تقدمهم المتاحة والسماح لهم بالاطلاع على أعمال الوظائف الفنية والمهنية الأعلى بسلاسة عند الضرورة، ولا يقتصر التعاقب الوظيفي على الوظائف القيادية فقط بل ربما تكون هناك وظائف حرجية وحاسمة ليست من الوظائف القيادية.

2- الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات:

سيقوم الباحث بعرض مجموعة من الدراسات السابقة سواء العربية أم الأجنبية التي تناولت متغيرات البحث:

- دراسة (Elnagar, et,al,2022) والتي كانت بعنوان العلاقة بين عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وأداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وأداء القيادات الإدارية في شركات السياحة المصرية، وقياس التأثير المحتمل للتعاقب الوظيفي في تحسين أداء القيادات الإدارية. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استبيان إلكترونية Form Google وزعت بطريقة عشوائية على عينة من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين بهذه الوكالات في مدينة القاهرة الكبرى. بعد تجميع الاستمارات وتجنب الاستثمارات الغير مكتملة والمفقودة تم تحليل الاستثمارات الصالحة للتحليل بواسطة برنامج إحصائي SPSS 25V توصلت نتائج الدراسة إلى أن شركات السياحة المبحوثة في مصر لديها مستوى مرتفع إلى حد ما في تطبيق مفهوم التعاقب الوظيفي وأداء القيادات الإدارية بها، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي لعملية التعاقب الوظيفي في تحسين أداء القيادات الإدارية على ما أسفرت عنه في شركات السياحة محل الدراسة والبحث. بناء على النتائج توصي الدراسة شركات السياحة المصرية بضرورة الدعم والتفاني من قبل الإدارة العليا لفعالية وحدة تعاقب القيادة في تلبية أهداف الشركة واحتياجات عملائها، وأن تشمل رؤية ورسالة الشركة خطة التعاقب الوظيفي، وتكون واضحة للمستقبل، وكذا العمل على تحديد المراكز الوظيفية المهمة من قبل إدارة الشركة وصياغة خطط التعاقب الوظيفي، واتباع منهجية منظمة في عملية التخطيط بهدف بناء ثقافة توفر الأعداد المطلوبة للتعاقب.

- دراسة (الحربي، جفري، 2022) بعنوان " أثر إدارة المواهب على التعاقب الوظيفي في القطاع الصحي (الشؤون الصحية بالرياض)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على عملية التعاقب الوظيفي للموارد البشرية في القطاع الصحي بمدينة الرياض، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة إلكترونية، تم إرسالها على عدد كبير من العاملين، وكانت نسبة الاستجابة مقبولة حيث بلغت إجمالي عدد الاجابات الواردة (120) إجابة يشكلون عينة الدراسة المشتملة على مختلف التخصصات وكل المستويات الإدارية، توصلت الدراسة إلى أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب لدى أفراد العينة، ولعل من أبرز النتائج المترتبة على ذلك يتمثل في عدم وضوح خطط التعاقب الوظيفي والمسار الوظيفي للعاملين والضعف في تصميم البرامج التدريبية، وعدم فاعلية تقييم الأداء بالمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه. كما وتوصلت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد وتطويرها والتعاقب الوظيفي. وكذا ما بين إدارة المواهب والمحافظة عليها والتعاقب الوظيفي ومن أبرز التوصيات التي خلصت إليها الدراسة التأكيد على زيادة الاهتمام بأبعاد إدارة المواهب من قبل القيادة العليا أولاً ونشر هذا المفهوم لتكون الغاية واضحة لدى العاملين في المنظمة وجزء من ثقافة المنظمة ومبادئها واستراتيجياتها، وربط تقييم الأداء للمواهب بحوافز مادية ومعنوية ليصبح أكثر كفاءة وفاعلية وليس مجرد عمل روتيني يتم بصفة دورية وأقرب للمفهوم السوري، بالإضافة إلى دعم المبادرات الجيدة وتشجيعها وإشراك المواهب في عملية اتخاذ القرار وتنمية مهاراتهم وصلقلها.

- دراسة (البوادي، 2017) بعنوان تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية والتعرف على الاختلاف في تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة باختلاف خصائص العينة، ولتحقيق تلك الأهداف تم تصميم استبانة وعرضها على محكمين أكاديميين متخصصين. تم سحب عينة عشوائية ثم تم توزيع 360 استبانة على المدراء في مختلف المستويات، وعاد منها 206 استبانة صالحة للتحليل. وبتحليل نتائج الدراسة توصلت إلى أن من بين التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط تعاقب القيادات: «ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل، عدم مناسبة نظام

الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق جوهرية بين المجموعات حول عدد من العبارات عبارة باختلاف جهة العمل، ومستوى الوظيفة، والمدة المتبقية على التقاعد. وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات كان منها: بناء نظام ولائحة خاصة بالتخطيط لتعاقب القيادات في المملكة. وإنشاء وحدة التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية لتحقيق أهداف خطط التعاقب. ودعم القيادات الإدارية العليا المستمر والتزامها لفعالية دور وحدة تعاقب القيادات في تحقيق أهداف المنظمة واحتياج عملائها ومتابعتها.

- دراسة (ديب، 2015) بعنوان دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية

هدف البحث إلى التعرف على دور استراتيجية التدريب بوصفها وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في شركة نسيج اللاذقية وقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من العاملين في شركة نسيج اللاذقية، ووزعت استبانة على (307) عامل توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية: هناك وضوح كبير لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة، كما أن مستوى العلاقة بين استراتيجية التدريب وتخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في الشركة المدروسة ذو مستوى مقبول، كما تبين أن هناك معوقات متعددة لتخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة من بينها عدم القناعة الكافية لإدارة الشركة بأهمية استراتيجية التدريب ودوره في تخطيط المسار الوظيفي، كما أن اللوائح والأنظمة السائدة في الشركة كتأخر الترقيات وعمليات النقل الوظيفي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي. هذا وتلعب التكنولوجيا والمتغيرات المرتبطة بها دورا سلبيا في عملية تخطيط المسار الوظيفي وتطويره.

- دراسة (الردان، حمزاوي، 2009) بعنوان دور تقارير الأداء في ترشيد قرارات الترقيات الوظيفية بمستشفى قوى الأمن الداخلي:

هدفت الدراسة التعرف على دور تقارير الأداء في ترشيد قرارات الترقيات الوظيفية بمستشفى قوى الأمن الداخلي بالرياض، شمل مجتمع هذه الدراسة جميع العاملين المدنيين بمستشفى قوى الأمن الداخلي بالرياض على مختلف المستويات الإدارية (مدير - طبيب - تمريض - فني - موظف إداري) والبالغ

عددهم (2880) موظفاً، حيث تم الحصول على عينة الدراسة حيث بلغت (378) فرداً. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة. أهم النتائج:

1. وجود نموذج موحد لتقييم الأداء الوظيفي في ظل وجود وظائف متنوعة. 2. أن هناك جمود في شروط الترقيات الوظيفية بما لا يتناسب مع أهداف العمل المتغيرة. 3. وجود آثار سلبية تترتب على تقييم الأداء الوظيفي الغير موضوعي مما يعكس على عدم موضوعية ترشيد قرارات الترقيات الوظيفية.
4. أن هناك غموض في الوصف الوظيفي ونقص في البيانات لدى المديرين عن أداء مرؤوسهم بالمستشفى. 1. العمل على توعية الموظفين بمستشفى قوى الأمن الداخلي بالرياض بأهداف واستخدامات تقارير الأداء الوظيفي من خلال إصدار النشرات الخاصة بلوائح تقييم الأداء. 2. العمل على تصميم نماذج مختلفة لتقييم الأداء للموظفين لتتناسب مع طبيعة كل وظيفة. 3. العمل على توفير دورات تدريبية للقيادات والمسؤولين عن تقييم الأداء لزيادة إلمامهم بأساليب التقييم الحديثة للاستفادة من نتائج التقييم. 4. العمل على توضيح الوصف الوظيفي لكافة الوظائف بالمستشفى ومن ثم وضع معايير تفصيلية للتقييم لتحقيق العدالة. 5. إتاحة الفرصة للأطباء والموظفين للإطلاع على تقارير الأداء وللتظلم من نتائجها.

دراسة “ (Library Leadership and Succession) Trang, H. T. (2016) (Planning in Vietnam”.

هدفت الدراسة إلى دراسة قيادة المكتبات وتخطيط التعاقب في فيتنام من خلال التحقيق في تخطيط التعاقب الحالي في مكتبات دلتا ميكونغ، ودراسة كيفية تعامل قادة المكتبات مع تحديات تخطيط التعاقب على مدى العقد الماضي. واستخدمت هذه الدراسة نهج دراسة الحالة متعدد الأساليب، واعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبانة والمقابلات الفردية، وتمثلت عينة الدراسة في ثلاثة عشر مكتبة عامة وأربع مكتبات أكاديمية مختارة في دلتا نهر ميكونغ من خلال مرحلتين. المرحلة الأولى تم إجراء استطلاع عبر الانترنت مع 172 . مشارك والمرحلة الثانية تضمنت مقابلات متعمقة مع ثلاثة وعشرين من كبار المديرين وأعضاء مجلس الإدارة .وتوصلت الدراسة إلى أن تخطيط التعاقب هام لفوائده المزدوجة وضروري للغاية نظراً لفوائده المزدوجة للموظفين.

دراسة (2015. Deshwal): بعنوان "Succession Planning: The Right People, For the Right Job, At the Right Time".

هدفت الدراسة إلى دراسة سمات تخطيط التعاقب الحديث، دراسة عناصر خطة التعاقب الفعال، التعرف على تحديات تخطيط التعاقب، ودراسة أدوات إدارة التعاقب اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لمراجعة الأدبيات ذات الصلة بتخطيط التعاقب الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود نهج قوي ومنهجي لإدارة التعاقب أمراً للنمو المؤسسي والاستدامة ضروري وإذا تم إجراؤها بشكل جيد وإثرائها بالتكنولوجيا يمكن أن تضمن إدارة التعاقب أن يكون للمنظمة مستقبل ناجح.

3- مشكلة وتساؤلات البحث:

نتيجة التحديات والتغيرات التي طرأت على قوى الاقتصاد العالمي والتي أثرت بشكل مباشر على الاقتصاد المحلي، وأدت بدورها إلى التوسع والمنافسة بين المنظمات، مما دفع المنظمات إلى زيادة قدرتها التنافسية من خلال العمل على رفع مستويات الأداء لضمان وجودها وبقائها ولتمييزها، من خلال تقييم الأداء بشكل منهجي وعلمي ودقيق ووفق معايير واضحة.

كما تعتبر عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي مهمة جداً حيث يوفر عمليات منظمة ومتناسقة لتحديد البديل ولتطوير الموارد البشرية والذي يضمن استمرار تنمية القيادة والموهبة الفكرية وعليه يمكن طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى تطبيق خطط التعاقب الوظيفي لدى المنظمات عينة الدراسة؟
- 2- كيف تتم عملية تقييم الأداء في المنظمات عينة الدراسة؟
- 3- ما مدى تأثير عملية تقييم الأداء في وضع خطط التعاقب الوظيفي؟
- 4- هل يختلف مستوى تطبيق التعاقب الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية
- 5- هل يختلف تأثير عملية تقييم الأداء في وضع خطط التعاقب الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

4- أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من كونه يركز على موضوع إداري غاية في الأهمية وذو تأثير كبير على تنمية وتطوير المنظمة، حيث يركز البحث على مفهوم تقييم الأداء وضرورة الاستفادة منها في تنمية وتطوير واستثمار الموارد البشرية والمحافظة عليهم من خلال الاستفادة منها في التخطيط للتعاقب الوظيفي وتحديد البديل الأفضل للوظيفة في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة، وهذا سيساهم في تنمية المنظمة وتطويرها وتحقيق بيئة عمل داخلية مريحة ومتطورة وخارجية بتحقيق مركز تنافسي قوي وسمعة طيبة واستقطاب المواهب.

5- أهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- 1- قياس واقع تخطيط التعاقب الوظيفي
- 2- التعرف على مستويات الأداء للعاملين
- 3- التعرف على كيفية قياس الأداء داخل المؤسسة
- 4- التعرف على العلاقة بين تقييم الأداء والتخطيط للتعاقب الوظيفي
- 5- تزويد الإدارة العليا بتصور علمي وعملي يمكن عن طريقه التخطيط للتعاقب الوظيفي وتنمية مهارات وقدرات وخبرات الموظفين

6- فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي لعملية تقييم الأداء في التخطيط للتعاقب الوظيفي

الفرضية الثانية: يختلف إدراك التعاقب الوظيفي باختلاف النوع الاجتماعي

الفرضية الثالثة: يختلف إدراك التعاقب الوظيفي باختلاف سنوات الخبرة

7- مجتمع وعينة البحث:

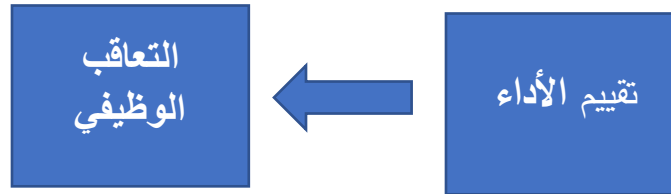
يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الصناعي الخاص في سورية بمختلف مستوياتهم الإدارية، وباعتبار مجتمع البحث كبير يشمل الصناعات الهندسية والكيميائية والغذائية والتحويلية فقد تم التركيز على الشركات الصناعية العاملة في مدينة عدرا الصناعية من قطاعات ومجالات مختلفة، وباعتبار أن أصحاب التأثير والاختصاص هم المدراء وأخصائيو الموارد البشرية فقد تم توزيع 80 استبانة. وتبين أن هناك ستة استبيانات غير مكتملة ولذلك تم استبعادها، وأصبحت العينة النهائية القابلة للتحليل 74 من المديرين ومسؤولي الموارد البشرية.

8- نموذج البحث:

المتغير المستقل: تقييم الأداء

المتغير التابع: التعاقب الوظيفي

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



9- مصطلحات الدراسة:

- التخطيط للتعاقب الوظيفي: هو عملية تنظيمية مستمرة تشمل تحديد واعداد المرشحين المحتملين لمليء المناصب الشاغرة بهدف وضع خطط التعاقب للتأكد من استمرارية الشركة للعمل بكفاءة عند مغادرة الأشخاص الذين يشغلون المناصب المهمة.
- تقييم الأداء: تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.

الفصل النظري

المبحث الأول: تقييم الأداء

تمهيد:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات متميزة من الأداء في بيئة الأعمال لتحقيق متطلبات البقاء والاستمرار والنمو، فنجاح أي منظمة مرتبط بمدى امتلاكها رأس المال البشري (المعرفة والكفاءات والمهارات المطلوبة) اللازمة لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعة في المنظمة.

تسعى إدارة الموارد البشرية بكل ممارساتها إلى تحسين وتطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتقليل معدل دوران الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل، ويعتبر الأداء من المفاهيم المهمة التي تؤثر على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى. سنتناول في هذا المبحث الحديث عن مفهوم أداء العاملين وعناصره وتصنيفاته، بالإضافة إلى مفهوم إدارة الأداء وتقييمه وماهي أهم المؤشرات.

2-1-1: مفهوم وتعريف الأداء:

الأداء "هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة ونوع هذه الأهداف، ويمكن فهم هذا التحقيق على المستوى الضيق (النتائج) أو على المستوى الواسع للعملية التي تؤدي إلى تحقيق النتائج (الأداء هو عبارة عن نتيجة أو انجاز)، حيث تتم مقارنة النتائج والإنجازات المحددة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية أو النوعية، وهنا يظهر لنا أن الأداء يفترض نوع من المنافسة، حيث تسعى المؤسسة دوماً إلى تحقيق نتائج أحسن من نتائجها السابقة وأفضل من المنافسين.

هناك عدة تعريفات لتقييم أداء العاملين منها من عرف تقييم الأداء على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى. (Desller, 2005)

وعرفت بعض الدراسات الأداء على أن هو الجهد الذي يبذله الموظف في العمل، ومدى تنفيذ الفرد لواجباته ومسؤولياته بشكل جيد (L. Wei , L. Yaoping, 2022)، ويعرف أيضا على أنه عبارة عن فعل أو نشاط يرتبط هنا بمجموعة من الأفعال المتناسقة والمترابطة فيما بينها، حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها وإمكانياتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة (وائل، 2022).

عندما نتكلم عن الأداء فنحن نتكلم عن أداء منظمة وأداء عاملين حيث أن التركيز على تطوير أداء العاملين سيؤدي الى تطوير أداء المنظمة ككل، حيث عرفه (طنوس) على أنه "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك والإنجاز والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معا، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معا (نعيرات, 2022).

ويعرّف (Fernando and Dissanayake, 2019) أداء العاملين بأنه كيفية قيام العاملين بمهامهم الموكلة إليهم ضمن المهلة الزمنية المنصوص عليها (عياش وآخرون، 2023).

يعرف الأداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد (اللوزي، الزهراني، 2012).

فالأداء الوظيفي هو الذي يقوم به العامل بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة، وهو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور (أبو حميد، 2020).

وبشكل عام يمثل الأداء الوظيفي الهدف والغاية نحو تكريس مبدأ العدالة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وذلك من خلال تخصيص أدوات قياس لكل موظف كالاكتفاء والمثابرة ومدى امتلاك المهارة والجدية، لذلك فإنه من الضروري وعند قياس الأداء الوظيفي للموظفين الأخذ بعين الاعتبار مسألة تفاوت القدرات والكفاءات لكل موظف. (نعيرات، 2022).

2-1-2: أهمية الأداء:

تعمل الإدارة في المنظمات على رفع مستويات الأداء ووضع المعايير وتقييم الأداء بشكل صحيح وعلمي وذلك ليس فقط لمصلحة المنظمة وتحقيق خططها وأهدافها وتميزها وإنما أيضا لتحقيق أهداف الافراد الذين يعملون داخل المنظمة، وسنقوم بتلخيص أهمية الأداء حسب ثلاث مستويات من خلال ما لخصته الدراسات السابقة:

1- الأهداف على مستوى المنظمة:

- أ- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية وأنشطة العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا.
- ب- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها.
- ت- المساعدة على قياس الكفاءة الإنتاجية.

2- الأهداف على مستوى العاملين:

- أ- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم وهو الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل للفوز بالمكافآت وتجنب العقوبات.
- ب- تسيير قدراتهم ومهاراتهم.
- ت- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

3- الأهداف على مستوى المديرين:

- أ- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- ب- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- ت- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاعتماد عليهم في تجسيد مشاريعها.
- ث- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم (نوال، فريدة، 2009).

2-1-3: العوامل المؤثرة في الأداء :

يعرف الأداء أنه حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة وأن يكون لديهم الرغبة في أداء المهام الموكلة لهم بالإضافة الى عوامل محيطة، ومن خلال هذه المعادلة نرى أن هناك أفراد أداؤهم مرتفع وأفراد أداؤهم منخفض نتيجة التفاوت في تأثير هذه العوامل عليهم والتي سيتم تلخيصها في أربع مجموعات:

-**العوامل المتعلقة بالعامل:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، مثل الحالة التعليمية والخبرة العملية ونوع الجنس، ومدى توافر الرغبة لديه للعمل.

-**العوامل المتعلقة بالوظيفة:** وتعتبر عن الميزات التي يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة، كالأجر والحوافز المادية والمعنوية وفرص الترقى والإثراء الوظيفي والتي تزيد الرغبة لديه للعمل أو العكس.

-**عوامل تتعلق بالمؤسسة:** ترتبط هذه العوامل بسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتأثيرها على أداء العمال كمدة العمل وساعات العمل الرسمي وظروف العمل ووسائل الاتصال والقوانين والاحكام ونمط الإشراف والقيادة.

-**عوامل تتعلق بالبيئة:** أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل وبالتالي تؤثر في أدائه الوظيفي (الشريف، 2004).

2-1-4: معايير تقييم الأداء العاملين:

عند القيام بعملية قياس الأداء لا بد من وجود معايير واضحة وشفافة وموضوعة بشكل علمي ومدرس ليتم من خلالها المقارنة ما بين الأداء المنجز والأداء المعياري فبعض الباحثين قسم المعايير الى قسمين: (عشماوي، 2014):

- معايير نتائج الأداء: جودة الأداء، كمية الأداء، دقة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: المواظبة على العمل، القدرة على التعاون مع الزملاء والمرؤوسين.
- معايير صفات الأداء: الدافعية للعمل، الانتباه.

هناك مجموعة من المعايير التي يمكن أن تقيم: (المعرفة بالعمل، التعاون، القيادة، القدرة على اتخاذ القرارات، الإبداع، القدرة على حل المشكلات، نوعية الأداء، القدرة على الاتصال، كمية الأداء، القدرة على التخطيط، القدرة على التنظيم، الاتجاهات نحو العمل).

فيما يلي أهم مؤشرات أداء العاملين:

1. الكفاءة البشرية:

تتمثل الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستعملة لإنتاج المخرجات المحددة، وكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، سمح لها ذلك ببناء مزايا تنافسية ويعرف (Robbins,2004) الكفاءة بأنها نسبة المخرجات الفاعلة الى المدخلات المطلوبة ويرى (Hill & Jones,2001) أن المنظمة ماهي الا أداة لتحويل المدخلات (الموارد البشرية، رأس المال، الأرض، والمواد والآلات والمعدات) الى مخرجات (سلع وخدمات) وتقاس الكفاءة كما يلي:

الكفاءة = المخرجات / المدخلات

وللكفاءة عدة أبعاد أهمها:

1- المعرفة: وتتمثل بمجموعة المعلومات النظرية والتي تشكل الإطار المرجعي للمؤسسة تسمح بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، وإمكانية تحويل المعطيات الخارجية لاستعمالها وتحويلها لمعلومات مقبولة.

2- المهارة: قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وأهمها: القدرة على التحليل والتفكير والابتكار والقدرة على التدريب مسبقاً.

3- الأنماط السلوكية: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق، وتظهر في العناصر الثلاثة التالية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.
 - المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
 - طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد ويستقبلها.
- 4- الخبرة: يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر. لذلك تتوافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجربة.

2. الالتزام بالعمل:

مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيته، ومدى إتباعهم لسياسات ونظم ولوائح المنظمة وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.

يعرف Porter الالتزام التنظيمي بأنه "قوة ارتباط الفرد بالوظيفة واندماجه بها. ويتضمن ذلك رغبة الفرد القوية في الارتباط بالوظيفة والاندماج فيها، واستعداد الفرد لبذل المزيد من الجهد لصالح المنظمة، وقوة إيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمتها، والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه، وأهداف المنظمة وقيمتها."

وللتدريب دور كبير في تطوير قدرات العاملين في العمل والذي نتج عنه قوة التزام وارتباط العاملين بمنظمتهم، حيث نجد أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عنها تكوين فكرة ايجابية لدى العمال اتجاه عملهم ونحو منظمتهم ما ينعكس في سلوكهم ويزيد من انضباطهم ومواظبتهم ومثابرتهم في العمل. إن تبني ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا في المنظمة مهمة ليست سهلة تحتاج إلى جهود ليست بالقليلة لإقناع العاملين من أجل تحسين أداءهم وتفوقهم في أعمالهم وبالتالي التزامهم واستمرارهم في بالمنظمة (شناقي، 2015).

3. كمية العمل المنجز:

هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في المنظمة بظل الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهمات الموكلة للموظف مع قدراته وإمكانياته. ومن الأمور المهمة في هذا المجال ضرورة الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز بين الإدارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات أثناء العمل أي وضع أهداف مرحلية ليست سهلة كما أنها ليست صعبة بشكل كبير لكن من الأفضل أن تميل الأهداف نحو الصعوبة لتكون محفزة للإنجاز. بحيث لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم يصعب تجاوزه في المستقبل (Blyton,2017).

4. سرعة الاندماج:

الاندماج والارتباط العاطفي بالمنظمة من الأمور المهمة التي من المفترض أن تكون أحد أهم مخرجات التأهيل الناجح لتسهيل انخراط واندماج الموظفين الجدد اجتماعيا بالمنظمة من اليوم الأول. "فالتدريب عند بداية الخدمة يشتمل على البرامج التعريفية والتمهيدية والبرامج التي تدرب العاملين الجدد على المهارات الوظيفية. ويتم تصميم وتنفيذ هذه البرامج لتزويد الموظف الجديد بالمعارف الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى الاتجاهات" (الفراج، 2020)

أي أن عملية دمج الموظفين الجدد في بيئة العمل مع الموظفين القدامى في الشركة نقطة مهمة جدا عند التفكير بكيفية الوصول إلى رضا الموظف وبعد رضا الموظف نصل إلى التزام الموظف ومن ثم نصل إلى اندماج وانخراط الموظف ومشاركته بقضايا تهمة وتهمة المنظمة وذلك بتوفير البيئة الصحيحة والمثالية للموظف الجديد لتكوين خلفية واسعة عن طبيعة العمل في الشركة.

5. الجودة في الإنجاز:

يقصد به مدى إتقان الموظف لعمله ومدى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، مع مراعاة قواعد العمل وظروفه والإمكانيات المتاحة في المنظمة.

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية ، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم

في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلالا تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة. (Blyton,2017)

6. التعاون والعمل بروح الفريق:

العمل الجماعي أو العمل بروح فريق العمل يساعد على الاحتكاك بين الموظفين، وخلق نوع من العلاقات الاجتماعية ونوع من التآلف فيما بينهم، ومن ثم تبادل المعارف والمعلومات والخبرات من خلال التواصل والاتصال المستمر، وكذا تقديم النصائح والانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه، كما أن الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفون والتي تنظم في أفواج تضم جميع فئات الموظفين باختلاف أعمارهم، مستوياتهم، مؤهلاتهم وخبراتهم ... هذا التنوع في صفات وخصائص الموظفين، يخلق مزيج رائع، فكل خصوصياته وأفكاره ووجهة نظره وغيرها من المهارات، وهذه الدورات التدريبية فرصة للاختلاط فيما بينهم وفرصة لتبادل الأفكار والآراء والمهارات المختلفة، ومن هنا تظهر الأفكار الدفينة وتتقرب الأبعاد وتصبح هناك علاقة جيدة تربط الموظفين فيما بينهم في شكل فريق عمل متكامل (العساف، 2016).

2-1-5: خصائص معايير تقويم الأداء:

يجب أن تتميز معايير تقويم الأداء بالخصائص التالية:

- 1- الصدق: يجب أن تقيس المعايير الأمور التي صُممت من أجل قياسها.
- 2- الثبات: يجب أن تحصل على نفس النتائج في حالة إعادة التقييم أكثر من مرة وفي نفس الظروف.
- 3- أن تنبع المعايير من أهداف المنظمة.
- 4- التمييز: قدرة المعيار على التمييز بين مستويات الأداء لدى الموظفين بدقه
- 5- أن تكون المعايير غير متحيزة.
- 6- تعدد المعايير لتقيس جوانب مختلفة للأداء.

7- سهولة استخدام المعيار (عدم اختيار معايير معقدة) (الرعدان، حمزاوي، 2009).

2-1-6: مراحل قياس الأداء :

يتم تصنيف الأداء إلى خمسة عناصر: التخطيط، المراقبة، التطوير، التصنيف والمكافأة.

تعني مرحلة التخطيط تحديد الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات، وتحديد المهام والجدول الزمنية لإنجاز الأهداف.

أما المراقبة فهي المرحلة التي يتم فيها النظر في الأهداف لمعرفة كيفية نجاح الشخص في القيام والوفاء بها، وتعن قياس الأداء بشكل مستمر وتقديم ملاحظات مستمرة للعاملين ومجموعات العمل حول تقدمهم نحو تحقيق أهدافهم، توفر المراقبة المستمرة الفرصة للتحقق من مدى تلبية العاملين لمعايير محددة سلفاً، حيث وإجراء تغييرات على المعايير غير الواقعية أو الإشكالية.

أما خلال مرحلة التطوير، من المفترض أن يقوم العاملين بتحسين الأداء الضعيف الذي تم رؤيته خلال الإطار الزمني الذي كان يعمل فيه في المنظمة، حيث أن أوجه القصور في الأداء تصبح واضحة خلال تخطيط ومراقبة العمل ويمكن معالجتها.

أما مرحلة التصنيف فهي تلخيص لأداء العامل وتكون مفيدة للنظر ومقارنة الأداء مع مرور الوقت أو بين مختلف العاملين، ولا بد أن تحتاج المنظمات إلى معرفة من هم العمال الذين يتمتعون بأفضل أداء لديهم لنصل في نهاية الدورة إلى مرحلة المكافأة، حيث يتم تصميم مرحلة المكافأة والتعرف على السلوك المتميز (Elnaga & Imran, 2013).

2-1-7: إدارة الأداء :

تشمل إدارة الأداء الأنشطة التي تكفل تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفؤة، وتركز إدارة الأداء على أداء المنظمة أو إدارة من إدارتها، أو موظفيها، أو حتى عمليات بناء منتج أو خدمة، فضلاً عن العديد من المجالات الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر إدارة الأداء عملية تقوم بها المؤسسات بمواءمة مواردها وأنظمتها وموظفيها مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية.

وقد عرفها كل من ارمسترونغ وبارون (1998) بأنها "نهج استراتيجي متكامل لزيادة فعالية الشركات عن طريق تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها وتطوير قدرات الفرق والأفراد العاملين". وعادة ما يستخدم المديرون نظام إدارة الأداء من أجل التوفيق بين أهداف الشركة وأهداف موظفيها، وبالتالي ضمان الإنتاجية.

وتجدر الإشارة إلى أن فكرة إدارة الأداء تقوم على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض المطلوب منه يتطلب توفر العناصر التالية:

✓ تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.

✓ توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.

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

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

✓ متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.

✓ رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم (حيدر، 2020)

2-1-8: تقييم الأداء :

تعد عملية تقييم الأداء إحدى الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.

تقييم أداء العاملين هو عملية نظامية ومنهجية تستخدم لقياس وتقييم أداء الأفراد في سياق بيئة العمل، يهدف تقييم الأداء إلى تقدير مدى تحقيق العاملين لأهدافهم والمساهمة في أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف وتوفير التغذية الراجعة لتحسين الأداء المستقبلي، تشمل عملية تقييم الأداء عادةً تحديد الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً، وجمع المعلومات ذات الصلة حول أداء العاملين، وتقييم هذا الأداء بشكل موضوعي وعادل.

ويعرف أيضاً تقييم كل شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمّها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به (الصغير، 2014).

تقييم أداء العاملين له دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحفيز الأداء الفردي والجماعي، وتوجيه جهود التطوير، وتعزيز الاتصال والرضا في بيئة العمل.

وتقييم الأداء: هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إلى أن يكون من الممكن القيام بتقييم أدائهم خلالها، والعاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل: نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، وأياً كان المسمى فهو يعني: "تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل" (نديم، 2013)

ونستطيع أن نقول: "إن التقييم عبارة عن تقييم دوري لأداء الفرد لمهام وظيفته، ومدى اتجاه قدراته وامكانياته نحو التقدم".

ويفيد تقييم الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب، أو الحكم على مدى صحة وفاعلية بعض سياسات الاختيار والتعيين، وكذلك توفير المعلومات المختلفة عن العاملين وعن المنظمة التي تساعد في عملية التخطيط للقوى العاملة، وأيضاً يساهم التقييم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلوّات والترقيات، وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي ووضع خطط التعاقب الوظيفي (الرعدان، الحمزاوي، 2009).

وتستخدم كلمة التقييم للحكم على مدى فاعلية برنامج معين أو دورة تدريبية معينة وكفاءتهما، أو للحكم على أداء مجموعة من الموظفين أو العاملين أو المتدربين أو المدربين، أو للحكم على مقاييس أو أدوات أو بحوث.

2-1-9: فوائد تقييم أداء العاملين:

من أهم فوائد تقييم العاملين في الشركات والمنظمات ما يلي:

أولاً: رفع الروح المعنوية للعاملين:

توفير جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في أدائهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وإن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم ومعالجة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، يخلق له ثقة كبيرة في رئيسه وفي الإدارة، وبالتالي يجعل الفرد يقوم بالعمل الواجب عليه بإحساس عالي بالرضى وباستعداد تام للقيام بما تريده الإدارة، وبالتالي رفع الروح المعنوية له من أجل زيادة الإنتاجية.

ثانياً: إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم يستوجب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، وسوف يشعر بمسؤولية اتجاه نفسه، ويبدل أقصا جهد و طاقة من أجل القيام بالعمل وكسب رضى رؤسائه.

ثالثاً: وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث أن قيام الإدارة باستخدام أسلوب موضوعي في تقييم أداء العاملين، فإن الفرد بالتالي ينل ما يستحق من ترقية أو علاقات، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.

رابعاً: استمرار الرقابة والإشراف:

إن الوصول إلى تنازع موضوعي وصحيح من خلال عملية تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وذلك لكي يكون حكمهم قائم على أسس موضوعية.

خامساً: تقييم سياسات الاختبار والتدريب:

حيث تعتبر عملية التقييم بمثابة اختبار للحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، وإذا كان التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، فيعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختبار العاملين وتعيينهم إلى جانب البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها.

سادساً: توفر نتائج تقييم أداء تغذية عكسية:

حيث من خلالها يعرف الفرد حقيقة أدائه بإيجابيات وسلبياته، بسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ويتولد عنده دافع لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق أساليب التطوير الذاتي، أو عن طريق برامج التعليم والتدريب المستمرين. (Caliskan,2010) (الخليل، 2019)

أهمية تقييم الأداء في البيئة العملية:

تقدم عملية تقييم الأداء العديد من الفوائد والأهمية في بيئة العمل، بتقدير وتقييم أداء العاملين يعد جزءاً أساسياً في عملية إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية في أي مؤسسة، ومن بين الأسباب التي تجعل تقييم الأداء أمراً ضرورياً ومهماً يمكن التعرف عليها كما يلي ما في ذلك:

1. تعزيز الأداء الفردي والجماعي: يساهم تقييم الأداء في تحفيز العاملين لتحقيق أداء متميز، سواء كان ذلك من خلال تقدير الجهود المبذولة أو تحديد الفجوات التي يمكن تحسينها، فعندما يعلم الموظفون أن أدائهم سيتم تقييمه بانتظام، فإنهم يعملون بجدية أكبر لتحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية.

2. تحديد الاحتياجات التدريبية: يساعد تقييم الأداء في تحديد المهارات والمعرفة التي يحتاجها العاملون لتطوير أدائهم، وبالتالي توجيه الاستثمارات في التدريب والتطوير بشكل فعال.
3. اتخاذ القرارات الإدارية: يمكن لتقييم الأداء أن يوفر معلومات قيمة تستخدم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات، وتحديد المكافآت، وتحديد العوائد على الاستثمار في الموارد البشرية.
4. تحسين الاتصال والعلاقات العملية: يمكن أن يشجع تقييم الأداء على التواصل الفعال بين الموظفين والمديرين، مما يساهم في بناء علاقات عمل إيجابية وتحقيق التفاهم المشترك يساعد تقييم الأداء في تحسين العلاقات بين الموظفين والمديرين من خلال التواصل المستمر والبناء حول الأهداف والتوقعات والتطلعات.
5. توجيه التطوير والتحسين: يوفر تقييم الأداء فرصة لتحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد، مما يمكن إدارة الموارد البشرية من توجيه جهود التطوير والتدريب بشكل فعال وتحسين أداء الفرد.
6. تعزيز الثقة والرضا: يعزز تقييم الأداء شعور الموظفين بالثقة والرضا فيما يتعلق بأدائهم ومساهماتهم، ويساعدهم في فهم أهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
7. تحسين أداء المؤسسة: من خلال تقييم أداء العاملين، يمكن للمؤسسة تحديد الممارسات الفعالة والتي يجب تعزيزها والتي يجب تحسينها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة (الصغير، 2014).

2-1-10: توضيح دور تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة:

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً أساسياً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة، حيث يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، من بين الأدوار الرئيسية لتقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ تحديد الأداء المتميز: يساعد تقييم الأداء في تحديد العاملين الذين يحققون أداءً متميزاً ويساهمون بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

- ✓ توجيه التطوير والتحسين: من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، يمكن للمؤسسة توجيه جهودها لتطوير مهارات العاملين وتحسين الأداء الفردي والجماعي.
- ✓ تحسين إدارة الأداء: يمكن لتقييم الأداء أن يوفر بيانات قيمة لإدارة الأداء بشكل فعال، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وتحقيق التحسين المستمر.
- ✓ تعزيز الرضا والالتزام: من خلال تقديم تغذية راجعة بناءة وتوجيهات للتطوير، يمكن لعملية تقييم الأداء أن تعزز رضا العاملين والالتزام بأهداف وقيم المؤسسة. (نانس، 2016)

2-1-11: خطوات قياس أداء العاملين (التقييم):

ينبغي تقييم أداء العاملين بطرق علمية ويشير (العلاقي) في هذا الصدد إلى عدد من الخطوات التي يمر بها تقييم الأداء:

أولاً: تحديد متطلبات التقييم: حيث يقوم المسؤولون في المنظمة بتحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزملاء ودرجة الابتكار في الأداء.

ثانياً: تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: فهناك طرق كثيرة للتقييم وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمات.

ثالثاً: تدريب المشرفين: إذ لا بد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وحقيقية.

رابعاً: مناقشة طرق التقييم مع العاملين: لا بد أيضاً من مناقشة طريقة وأهداف التقييم مع العاملين والعناصر التي سيركز عليها هذا التقييم وفائدته وانعكاساته على مستقبل العامل.

خامساً: تحديد معايير مسبقة للمقارنة: يجب أن يستند قياس أداء العاملين على معايير كمية أو نوعية أو زمنية محددة مسبقاً.

سادساً: مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: فمن حق العاملين معرفة نتيجة التقييم وجوانب القوة والضعف في أدائهم وأن يناقشوها مع رؤسائهم بحرية تامة.

سابعاً :تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً: بعد مناقشة نتائج التقييم يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء (بطرني، 2021).

2-1-12: طرق قياس وتقويم الأداء:

يمكن تقسيم طرق وأساليب قياس وتقويم الأداء إلى الأقسام التالية:

أساليب التقويم الموضوعية، وأساليب التقويم التقديرية.

أولاً: أساليب التقويم الموضوعية وتتضمن الأنواع التالية:

أ- طريقة كمية الأداء.

ب- طريقة جودة نتائج الأداء.

ج- كمية وجودة ناتج الأداء معاً.

ثانياً: أساليب التقويم التقديرية وتتضمن الأنواع التالية:

المقاييس التقليدية، المقاييس الحديثة، المقاييس المستحدثة.

وتُقسم المقاييس التقليدية إلى الأنواع التالية:

سلم التقدير البياني، قوائم الرصد، الأحداث ذات الأهمية القصوى، التقارير الدورية.

1- أدوات المقارنة وتقسم إلى: طريقة الترتيب البسيط، المقارنة الثنائية،

2- التوزيع الإجمالي.

3- اختبارات الأداء.

4- طريقة المقابلة.

أما الأساليب الحديثة فتتضمن: قوائم المراجعة، طريقة الاختبار الإجمالي.

أما الطرق المستحدثة فتتضمن: الطريقة السلوكية (M.B.O)، مراكز التقييم.

إجراءات تنفيذ التقييم:

أ- الإجراءات الروتينية:

- 1- تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة استمارات التقييم والتعليمات التي سيتم إتباعها وتوزيعها على المقيمين وتحديد موعد لاستردادها.
- 2- يقوم كل مدير ورئيس قسم بتقييم الأفراد وإكمال الاستمارات وتوقيعها من قبله ثم يعيدها إلى إدارة الموارد البشرية.
- 3- إذا تطلب التقييم بيانات موضوعية تلجا إدارة الموارد البشرية إلى الجهة التي توفر هذه البيانات (سجلات الإنتاج من إدارة الإنتاج).
- 4- تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع الاستمارات وتحليلها واستخراج النتائج ثم إعداد قائمة بالنتائج النهائية والقرارات المترتبة عليها (مكافأة، إنذار).
- 5- ترفع إدارة الموارد البشرية هذه القائمة إلى الإدارة العليا لاعتمادها وتنفيذ القرارات المقترحة.
- 6- تقوم إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى المعنية بتنفيذ قرارات الإدارة العليا.
- 7- تحفظ المعلومات في سجل الموظف.

ب- الإجراءات المتبعة عند اشتراك الموظف والمدير في التقييم:

- 1- يقوم المدير بتعبئة الاستمارة لكل موظف.
- 2- يُسلم المدير الاستمارة للموظف ليطلع على تقييمه له.
- 3- يعقد المدير اجتماع رسمي مع كل موظف على حدة لمناقشة التقييم.
- 4- إجراء التعديلات في التقييم.
- 5- توقيع الاستمارة من قبل الطرفين.

6- تسليم الاستمارة إلى إدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات المناسبة.

2-1-13: من الذي يقوم بعملية التقويم:

أ- تقويم المشرف المباشر:

محاذير هذا الأسلوب: شعور الموظف بأنه مهدد لأن سلطة الثواب والعقاب بيد المشرف فقط، يمثل اتصالاً باتجاه واحد، يحتاج المشرف إلى إتقان مهارات الاتصال.

ب- التقويم من قبل عدد من المشرفين:

أي اشتراك مجموعة من الرؤساء في عملية التقويم بحيث يكونون على نفس المستوى الإداري وفي موقع يجعلهم على قرب من الموظفين ويمكنهم من ملاحظة سلوكهم خلال فترة التقييم.

مزايا هذا الأسلوب: زيادة الصدق والموضوعية، إضافة معلومات جديدة عن أداء الموظف.

محاذير هذا الأسلوب: زيادة التكلفة، صعوبة الحكم على أداء الموظف لتعدد الآراء.

ج- التقويم من قبل خبراء خارجيين:

يتم تقييم أداء الموظف من قبل خبراء خارجيين فيما يعرف بالمراجعة الحقلية وقد يكون المقيم واحداً أو أكثر ويُستخدم هذا الأسلوب لتقييم وظائف تكون على درجة كبيرة من الحساسية.

مزايا هذا الأسلوب: عدم التحيز وعدم اندماج المقيم الخارجي في عملية التنافس بين العاملين

محاذير هذا الأسلوب: ارتفاع التكلفة، وعدم وجود وقت كافٍ أمام المقيم الخارجي لمعرفة أبعاد عمل الموظف، وقد ينخدع المقيم الخارجي بالمظاهر الشكلية للموظف.

د- التقويم من قبل زملاء العمل: يُستخدم هذا الأسلوب عندما يكون بين الموظف وزملاءه علاقات عمل مستمرة ولنجاح هذا الأسلوب لابد من توفر الشروط التالية:

1- توفر قدر كافٍ من الثقة بين الموظف وزملاءه.

2- أن يكون الزملاء في موقع يمكنهم من ملاحظة سلوك بعضهم البعض

3- أن يكون الزملاء على نفس الدرجة الوظيفية.

مزايا هذا الأسلوب: يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة.

محاذير هذا الأسلوب: لا يصلح في المنظمات التي تتصف بالتنافس الشديد بين العاملين، لا يصلح عندما تكون الثقة ضعيفة بين العاملين.

هـ- **التقييم الذاتي:** يُستخدم هذا الأسلوب من قبل الموظفين لأغراض تطوير الذات وليس من أجل إصدار الحكم على الأداء، ويصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يكون فيها الموظف منعزل عن الآخرين.

مزايا هذا الأسلوب: مشاركة المرؤوس في عملية التقييم. تقليل فرص الصراع يجعل الموظفين أكثر التزاماً بالأهداف.

محاذير هذا الأسلوب: التحيز الشخصي، عدم إصدار حكم على أداء الموظف

و- **التقويم من قبل المرؤوسين:** يوفر هذا الأسلوب معلومات للرؤساء تتعلق برؤية المرؤوسين لهم مما يساعدهم على تعديل سلوكهم. مزايا هذا الأسلوب: الاتصال باتجاهين، تعزيز مبدأ المشاركة.

محاذير هذا الأسلوب: عدم الدقة إما خوفاً من الرئيس أو رغبة بتحقيق مكاسب مادية (الخليل، 2019)

2-1-14: المعايير التي يمكن استخدامها لتحديد الطرف المُقيم:

1- مدى توافر الفرصة أمام المُقيم ليلَاحِظ أداء الموظف: يجب أن تتوفر فرصة كافية للمُقيم كي يقوم بجمع معلومات دقيقة عن الموظف.

2- قدرة المُقيم على الحكم.

3- وجهة نظر المُقيم ووضعه الوظيفي: تؤثر وجهة نظر المُقيم على أهداف التقييم وعلى عملية التقييم بأكملها كما أن وضعه الوظيفي (مقدار السلطة والمركز الوظيفي) يؤثر على قدرته على ملاحظة أداء المرؤوسين والحكم عليه (Karen, 2000)

2-1-15: العوامل المؤثرة على تقويم الأداء ومشاكل القياس:

هناك عدة عوامل (مشاكل) تؤثر على دقة القياس هي (عبوي، 2024):

أولاً: مشاكل تتعلق بالمشرفين (المقيمين):

- أ - قد لا يعرف المشرفين ما يقوم به العاملون بدقة.
- ب - حتى لو عرف المشرفون ما يقوم به العاملون قد لا تكون لديهم معايير واضحة
- ج - يتردد بعض المشرفين في إعطاء تقييمات سلبية للعاملين.
- 1- يقع المشرفون أثناء تقييمهم في أخطاء كالميل إلى الوسط في التقييم:
- 2- الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم: أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين، فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم.
- 3- أثر الهالة: يظهر هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف أن يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء.
- 4- خطأ التشابه: يظهر هذا الخطأ عندما يقوم المشرف بتقييم الأفراد العاملين انطلاقاً من تصوراته عن ذاته حيث يُسقط صفاته على غيره من الأفراد العاملين.
- 5- أثر الحداثة: يظهر هذا الخطأ عندما يتأثر المشرف بأخر تقدير لأداء الموظف، حيث أن آخر تقييم يعلق في ذهن المشرف فيحكم على الأداء التالي بناء على ذلك التقييم.
- 6- التحيز: يظهر هذا الخطأ عندما يعتمد المشرف في تقييمه على انطباعاته الشخصية.
- 7- خطأ الاختلاف في فهم المعايير: يظهر هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير، فتقدير ممتاز أو جيد أو ضعيف يختلف من شخص لآخر.
- 8- الميل إلى التقييم العشوائي: يظهر هذا الخطأ عندما لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقديراته بل يهتم بأن يُقال عنه بأنه غير متحيز وبالتالي يعطي تقديرات متفاوتة للعاملين بشكل عشوائي.

ثانياً: مشكلات تتعلق بالمرؤوس:

- 1- عدم معرفة الموظف لما هو متوقع منه.
- 2- عدم قدرة الموظف على إنجاز ما هو متوقع منه.
- 3- عدم فهم الموظف لنظام التقييم.
- 4- شعور الموظف بالظلم.
- 5- عدم اهتمام الموظف بنتائج التقييم.

2-1-16: خطوات تحسين أداء العاملين:

أولاً: تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

- 1 -الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
- 2 -الوضع الحالي(الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

ثانياً: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل فلذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

ثالثاً: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في

الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

رابعاً: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ.

خامساً: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى. (قريطم، 2021).

تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء الذي يعبر عن قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها بأقل تكاليف وبأقل وقت ممكن، ولاحظنا أنّ هذا الأداء يمكن تقييمه من خلال معايير ومؤشرات خاصة بالعمل، لذلك يمكن القول بأنّ الأداء من أكثر أشكال الأداء التي ترتبط بالمنظمة، وتأثراً بالمتغيرات التي تشتمل عليها البيئة المحيطة، حيث تمثل جوهر العمل في تحقيق توافق بين الفرص من ناحية وإمكانيات وأهداف المنظمة من ناحية أخرى، وللوقوف على تحقيق أهداف المنظمة لا بدّ من تقييم الأداء حيث يتم التعرف على أوجه القوة والضعف.

المبحث الثاني: التعاقب الوظيفي

تمهيد:

يعد التعاقب الوظيفي إحدى الأولويات المطلوبة لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمنظمة حيث يهدف الى توافر البديل المناسب في المكان والوقت المناسبين

2-2-1: مفهوم التعاقب الوظيفي:

يعتبر مفهوم التعاقب الوظيفي من المفاهيم الإدارية القديمة في الأدبيات والنظريات الإدارية منذ كتابات هنري فايول (1949) ودعوته لضرورة وجود برامج لتخطيط القوى العاملة بالمنظمات

(أحمد، 2017، Hewitt, 2009) وحتى كتابات Rathwall ٢٠٠١ (والتي مهدت لوضع إطار واضح وخطوات محددة لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي باعتبارها أحد آليات إدارة الموارد البشرية لتحديد وإعداد وتنمية الموارد البشرية القادرة على تولي أي أنها عبارة عن جهود المناصب القيادية مستقبلاً. (Pennel, 2010; Church, 2014) هادفة إلى تنمية صف ثاني من القادة ذوي القدرات والمهارات المتميزة بما يضمن للمنظمة النمو والاستمرار وزيادة القدرة على مواجهة تحديات المستقبل (Hills, 2009) باعتبارها أحد الآليات الفعالة للعمل على تطوير وإدارة رأس المال الفكري والمعرفي (Farashah, 2011)

بهدف جعله أكثر قدرة على قيادة عملية التطوير (Kumaran, 2015). (Mokhber et al, 2017). تسعى المنظمات إلى تحسين أدائها لتحقيق احتياج عملائها من خال بناء استراتيجيات تنافسية ومتفوقة. فإنه يُنصح ببناها من خال العمل على خطط استراتيجية للتعاقب الوظيفي والتي ينظر إليها على أنها مفهوم واسع من إعداد الأفراد لأدوار مستقبلية وليس فقط لإحلال الوظائف بالمنظمة (Conger and Fulmer, 2003) (Smeltzer, 2002) وبمراجعة المفاهيم التي تناولت التخطيط للتعاقب يلاحظ أنها تهدف إلى تحويل المعلومات والمعارف من القائد إلى الخليفة حيث إنها ضرورية لاستمرار

العمل بعد الوفاة أو التقاعد للقيادات الإدارية، كما إنها تركز على تحديد من، ومتى؟ يتم انتقال العمل إلى اللاحقين (Rothwell, 2005)

وبمراجعة المفاهيم التي تناولت التخطيط للتعاقب يلاحظ عدم وجود اتفاق حول مفهوم موحد. فقد عرف التخطيط للتعاقب على أنه عملية مستمرة ديناميكية لتعريف، وقياس، وتطوير المواهب وتقييم وتطوير وإدراك المساهمات الرئيسية لتحقيق استراتيجيات المنظمة المستقبلية والاحتياجات التشغيلية (Kimball, 2005).

كما عرفت بأنها «محاولة استباقية استعدادية للتأكد بأن قيادات المنظمة سوف تكون مستمرة من خال تعريف كيف سيتم شغل تلك المواقع سواء بشكل مخطط أو غير مخطط عندما يكون هناك مغادرون للمنظمة (Schmalzried, Fallon, 2007: 169).

وعُرفت بأنها «القوانين والقواعد والعمليات التي تصيغ المضمون لموضوع التعاقب النموذجي مثل التغير في شغل الوظائف (Friedman, 1986: 24) وفي تعريف آخر بأنها عملية التأكد من وجود البديل للتعاقب للوظائف المهمة سواء في الوقت الحالي أو المستقبل والتي تنشأ من استراتيجية العمل (Dessler, 2000) وبعد عرض مجموعة من التعريفات يتضح أنها تتلخص في بناء أنظمة وإجراءات ونماذج بهدف توفير الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين لتحقيق استراتيجيات المنظمة وتطلعات المستفيدين من خدماتها.

2-2-2: أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي:

إن قيام المنظمات بعملية التخطيط للتعاقب يساعد على تحقيق عدد من المزايا والتي وردت في عدد من الدراسات. فالقيام بها بشكل فعال يساعد على: تحقيق الولاء والتزام العاملين بالأداء وبقائهم في المنظمة (Harrison, 2006)، والاستخدام الأمثل للموارد لإنجاز أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل، وتقييم وظائف المنظمة والنتائج والتغلب على الصعوبات المتزايدة في التعيين الخارجي للموظفين نتيجة زيادة أعداد من يتوقع تقاعدهم وتوفير البديل لسد الفجوة المتوقعة واستمرار القيادات

والمشاركة في المعرفة، وتقليل التكاليف المالية التي ترتبط بفقدان المنظمة لمعارف مهمة (Byham et al., 2002)

2-2-3: مراحل المسار الوظيفي:

يقصد بمراحل المسار الوظيفي هي الحلقات المتسلسلة والمتراصة من بداية المسار وحتى نهايته في أي مجال من المجالات العملية وتعتبر هذه الحلقات رغم ترابطها ببعضها البعض إلا إنها متميزة ولكل منها ما يساعد في تجاوزها بفاعلية وانتقالها من حلقة لأخرى كما ويجب أن يلبي في حلقاته مجموعة متكاملة من الحاجات والرغبات.

يبدأ معظم الأفراد في التفكير في مستقبلهم الوظيفي منذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية، وحتى التقاعد، ويمكن تحديد خمس مراحل محددة يسلكها معظم الناس في تخطيط مساراتهم الوظيفية:

1. الاستكشاف.
2. بداية المسار.
3. منتصف المسار.
4. المسار المتأخر.
5. نهاية المسار.

مرحلة الاستكشاف:

وهذه الفترة تبدأ قبل انضمام الفرد لقوة العمل، وهنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه محدد، وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل.

مرحلة بداية المسار:

تبدأ بالاتصال بالمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واختيار الوظيفة الممكنة أو المناسبة لشغلها، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه.

مرحلة منتصف المسار:

لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار وهي مرحلة تشهد إما تحسن أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، حيث في هذه المرحلة تكون العقوبة أكبر في حالة الخطأ من مرحلة التأسيس، أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر

وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيئ لهم فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير الوظيفة أو العمل

مرحلة المسار المتأخر:

تمثل هذه المرحلة وقتاً سعيداً لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث تتمحور قيمتهم لدى المنظمة في خبرتهم وقدراتهم على الحكم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العلمية المتنوعة وقدرتهم على نقل معارفهم للآخرين، أما الذين تدهور مستوى أدائهم خلال المرحلة السابقة (منتصف المسار)، فإن مرحلة المسار المتأخر تجسد حقيقة أن يكون لهم نصيباً في تغيير مجرى حياتهم العملية أو البيئة المحيطة كما فكروا يوماً

نهاية المسار:

هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على الانجاز، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيراً أو ضعيفاً فقد يسعدون بنهاية المسار، إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود.

2-2-4: عوامل نجاح تخطيط التعاقب الوظيفي (Planning Succession)

- 1- وضع خطة تعاقب وظيفي ذات مصداقية وشفافية عالية.
- 2- مواءمة عملية تخطيط التعاقب الوظيفي مع احتياجات المنظمة واستراتيجياتها .
- 3- بناء قاعدة قوية من المواهب
- 4- دعم الإدارة العليا للمنظمة وتعاون أصحاب العلاقة .
- 5- بناء خطة تواصل فعالة.
- 6- وضع معايير اختيار عادلة وملائمة (للوحدات الحرجة والمرشحة)
- 7- وضع خطة فعالة لتقييم ومراجعة تخطيط التعاقب الوظيفي
- 8- تطوير المواهب (الكفاءات المرشحة) على المهارات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة .
- 9- برامج تدريب وتطوير ملائمة وجلسات توجيه وتمكين فعالة. (Conger, Fulmer, 2003)

2-2-5: أهداف تخطيط التعاقب الوظيفي (Planning Succession)

تهدف وظيفة التعاقب الوظيفي الى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- 1- مفتاح لنمو المنظمة على المدى الطويل.
- 2- ضمان استمرارية الأداء المؤسسي.
- 3- حماية المنظمة من القصور في الأداء.
- 4- دراسة الوضع الحالي للقوى العاملة.
- 5- الحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي الخاص بالمنظمة.

إن عملية قياس الأداء تؤثر في عملية الاختيار ورسم المسار الوظيفي من خلال تحقيق اهداف هذا النظام وتوثيق المعلومات مما يوفر التغذية العكسية للإدارة العليا ليتها اختيار القادة والموظفين وتمكينهم من قيادة المنظمة وتسيير أعمالها. مما يوفر التوازن بين قطاعات المنظمة كما أن نظام قياس الاداء ويساعد في مراحل اختيار القادة بتمحيص الموهوبين المختارين وجعلهم تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة. وبناء على هذه المرحلة والتغذية العكسية لتأهيل الموظف لمرحلة التكليف والتمكين.

كذلك فإن إتاحة الفرصة للموهوبين للتطور الوظيفي هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران ومدى فهمهم الجيد لمسارهم الوظيفي وضمان أن المنظمة تبدي اهتمامها بالتطوير والتنمية يولد الشعور بالأهمية ويكونون أكثر ارتباطاً بها. مما يوفر للمنظمة الاستقرار.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الكشف عن واقع القطاع الصناعي الخاص في سورية، وخصائص العينة وأدوات جمع البيانات، وتوصيف متغيرات الدراسة والإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات، ونتائج الدراسة وتوصيات ومقترحات نابغة من نتائج الدراسة ومحقة لأهدافها.

3-1 لمحة عن مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الصناعي الخاص في سورية بمختلف مستوياتهم الإدارية، وباعتبار مجتمع البحث كبير يشمل الصناعات الهندسية والكيميائية والغذائية والتحويلية فقد تم التركيز على الشركات الصناعية العاملة في مدينة عدرا الصناعية من قطاعات ومجالات مختلفة، وباعتبار أن أصحاب التأثير والاختصاص هم المدراء وأخصائيو الموارد البشرية وتم توزيع الاستبانات 80 استبانة، وتبين أن هناك ستة استبيانات غير مكتملة ولذلك تم استبعادها، وأصبحت العينة النهائية القابلة للتحليل 74 من المديرين ومسؤولي الموارد البشرية.

3-2 أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من عينة الدراسة باعتبار الاستبيان هو الأكثر سهولة في جمع البيانات ويناسب الدراسات الإدارية والسلوكية خاصة تلك التي تقيس الإدراك والاتجاهات نحو ظاهرة أو مسألة إدارية معينة كما هو الحال في هذه الدراسة

تم تطوير أسئلة الاستبيان الخاص بمتغيري نظام تقييم الأداء والذي تضمن 8 بنود، والتعاقب الوظيفي من خلال تسعة بنود استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة والتي عرضت في الفصل الأول وقام الباحث بإضافة وحذف عبارات بما يتناسب مع طبيعة القطاع الصناعي الخاص ويحقق أهداف الدراسة

التحليل الإحصائي للدراسة:

قبل إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة سيتم القيام ببعض الاختبارات الخاصة بالصدق والثبات.

اختبار ألفا كرونباخ

الجدول رقم (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.857	17

التفسير

مع قيمة ألفا كرونباخ 0.857، فإن المقياس يتصف باتساق داخلي. وهذا يشير إلى أن العناصر مرتبطة بشدة وتقيس نفس البناء الأساسي بشكل موثوق.

توصيف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية:

الجدول رقم (2) توصيف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية حسب الجنس

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	44	59.5	59.5	59.5
	أنثى	30	40.5	40.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

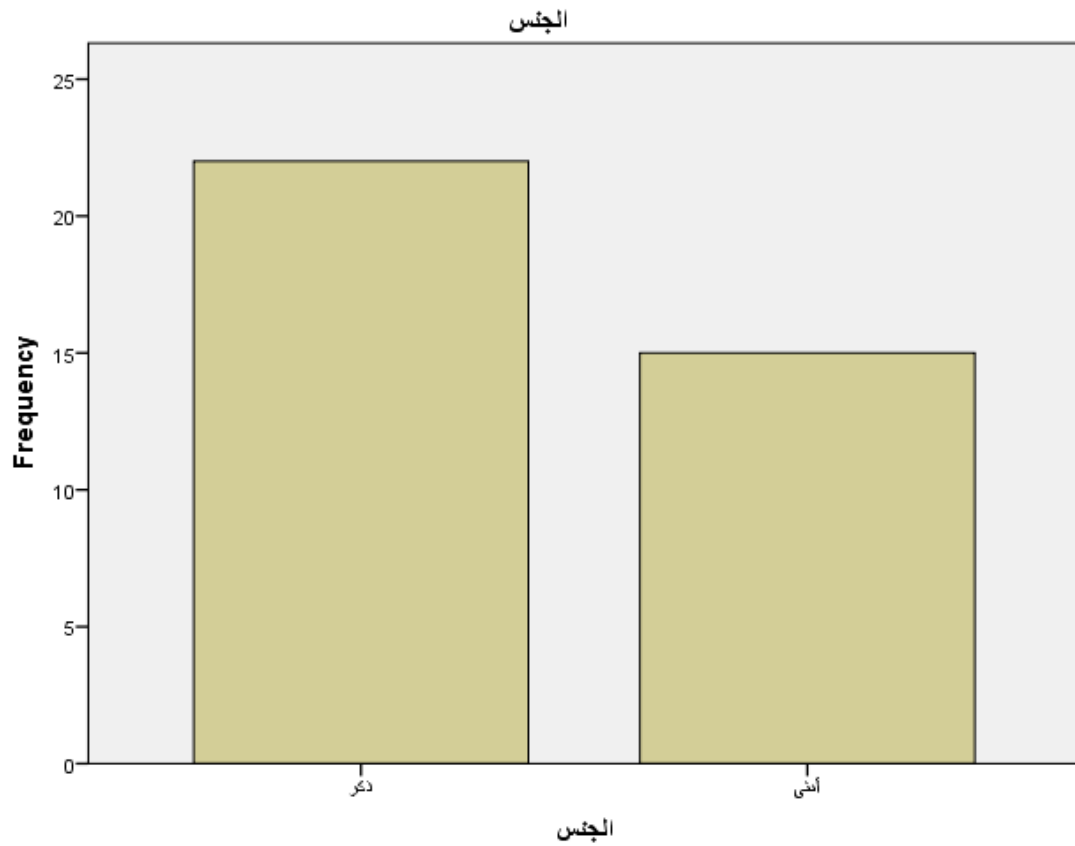
1. ذكر:

- التكرار: هناك 44 مشاركًا ذكرًا في العينة.
- النسبة المئوية: يشكل الذكور 59.5% من إجمالي العينة.

2. أنثى:

- التكرار: هناك 30 مشاركة أنثى في العينة.
- النسبة المئوية: تشكل الإناث 40.5% من إجمالي العينة.

الشكل رقم (2) توصيف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية حسب الجنس



الخلاصة

توزيع الجنس في العينة يظهر أن هناك توازن معقول بين الذكور والإناث، مع نسبة الذكور 59.5% ونسبة الإناث 40.5%.

الجدول رقم (3) توصيف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	حديث الخبرة	30	40.5	40.5	40.5
	متوسط الخبرة	4	5.4	5.4	45.9
	خبير	40	54.1	54.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

1. حديث الخبرة:

- التكرار :هناك 30 مشاركًا حديثي الخبرة في العينة.
- النسبة المئوية :يشكل حديثو الخبرة 40.5% من إجمالي العينة.

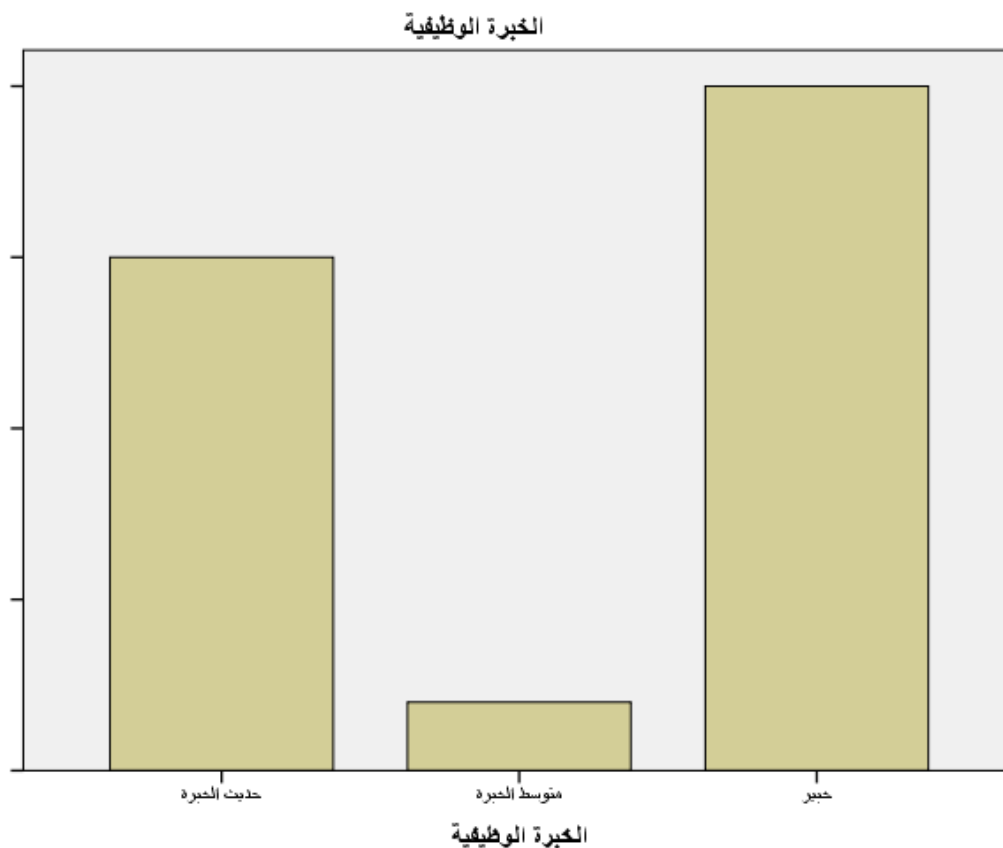
2. متوسط الخبرة:

- التكرار :هناك 4 مشاركًا متوسطو الخبرة في العينة.
- النسبة المئوية :يشكل متوسطو الخبرة 5.4% من إجمالي العينة.

3. خبير:

- التكرار :هناك 40 مشاركًا خبيرًا في العينة.
- النسبة المئوية :يشكل الخبراء 54.1% من إجمالي العينة.

الشكل رقم (3) توصيف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية حسب الخبرة الوظيفية



يتضح مما سبق أن توزيع الخبرة الوظيفية في العينة يظهر تنوعاً جيداً، حيث يشكل حديثو الخبرة 40.5% من العينة، ومتوسطو الخبرة 5.4%، والخبراء 54.1%. يمكن لهذا التوزيع أن يوفر رؤى مختلفة ومتنوعة فيما يتعلق بتجارب المشاركين وآرائهم.

البيانات الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

أولاً: نظام تقييم الأداء:

الجدول رقم (4) تكرارات الأسئلة لنظام تقييم الأداء

تكرارات الأسئلة لنظام تقييم الأداء

التقييم	وضوح نظام تقييم الأداء	موضوعية نظام تقييم الأداء	اهتمام الإدارة بتطبيق التقييم	العلم بالمعايير	العلم بالأوزان النسبية	فرصة الاتصال بيني وإدارتي	تحديد نقاط القوة والضعف	تحفيز التعاقب الوظيفي
1	4	6	6	6	14	14	6	4
2	12	12	7	13	19	21	11	11
3	20	18	20	20	17	21	26	26
4	20	21	22	20	12	8	20	22
5	18	17	19	15	12	10	11	11

يوضح الجدول تكرارات الردود على الأسئلة المتعلقة بنظام تقييم الأداء، حيث يتم تصنيف كل سؤال حسب مستويات التقييم من 1 إلى 5 (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة).

- وضوح نظام تقييم الأداء:

- عدد الأشخاص الذين قيموا وضوح النظام بدرجة 1 (غير موافق بشدة) هو 4.
- عدد الأشخاص الذين قيموا وضوح النظام بدرجة 5 (موافق بشدة) هو 18.

- موضوعية نظام تقييم الأداء:

- عدد الأشخاص الذين قيموا موضوعية النظام بدرجة 1 هو 6.
- عدد الأشخاص الذين قيموا موضوعية النظام بدرجة 5 هو 17.

- اهتمام الإدارة بتطبيق التقييم:

- عدد الأشخاص الذين قيموا اهتمام الإدارة بدرجة 1 هو 6.
- عدد الأشخاص الذين قيموا اهتمام الإدارة بدرجة 5 هو 19.

- العلم بالمعايير:

- عدد الأشخاص الذين قيموا علمهم بالمعايير بدرجة 1 هو 6.

- عدد الأشخاص الذين قيموا علمهم بالمعايير بدرجة 5 هو 15.

- **العلم بالأوزان النسبية:**

- عدد الأشخاص الذين قيموا علمهم بالأوزان النسبية بدرجة 1 هو 14.
- عدد الأشخاص الذين قيموا علمهم بالأوزان النسبية بدرجة 5 هو 12.

- **فرصة الاتصال بيني وبين إدارتي:**

- عدد الأشخاص الذين قيموا هذه الفرصة بدرجة 1 هو 14.
- عدد الأشخاص الذين قيموا هذه الفرصة بدرجة 5 هو 10.

- **تحديد نقاط القوة والضعف:**

- عدد الأشخاص الذين قيموا هذه الفائدة بدرجة 1 هو 6.
- عدد الأشخاص الذين قيموا هذه الفائدة بدرجة 5 هو 11.

- **تحفيز التعاقب الوظيفي:**

- عدد الأشخاص الذين قيموا التحفيز بدرجة 1 هو 4.
- عدد الأشخاص الذين قيموا التحفيز بدرجة 5 هو 11.

ثانياً: التعاقب الوظيفي:

الجدول رقم (5) تكرارات الأسئلة للتعاقب الوظيفي

تكرارات الأسئلة للتعاقب الوظيفي:

التقييم	تطوير المهارات	تأثير إيجابي على التقدم المهني	الاستقرار بعد التعاقب	تحدي التعاقب الوظيفي	الثقة المكتسبة	توسيع شبكة المعارف	تأثير سلبي على التوازن	توسيع نطاق المسؤوليات	تحقيق الأهداف المهنية
1	2	1	1	4	2	1	10	2	2
2	5	2	4	12	4	1	8	11	6
3	14	8	15	14	10	8	12	13	17
4	28	26	27	21	26	29	18	21	20
5	20	32	22	16	28	33	8	22	25

يعرض الجدول تكرارات الردود على الأسئلة المتعلقة بالتعاقب الوظيفي، حيث يتم تصنيف كل سؤال حسب مستويات التقييم من 1 إلى 5 (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة)

1. تطوير المهارات:

- 2 أشخاص غير موافقين بشدة (1) على أن التعاقب الوظيفي كان مفيداً لتطوير مهاراتهم.
- 20 شخصاً موافقون بشدة (5) على أن التعاقب الوظيفي كان مفيداً لتطوير مهاراتهم.

2. تأثير إيجابي على التقدم المهني:

- 1 شخص غير موافق بشدة (1) على أن التعاقب الوظيفي أثر إيجابياً على تقدمهم المهني.
- 32 شخصاً موافقون بشدة (5) على أن التعاقب الوظيفي أثر إيجابياً على تقدمهم المهني.

3. الاستقرار بعد التعاقب:

- 1 شخص غير موافق بشدة (1) على أنهم شعروا بالاستقرار بعد التعاقب على وظيفة جديدة.
- 22 شخصاً موافقون بشدة (5) على أنهم شعروا بالاستقرار بعد التعاقب على وظيفة جديدة.

4. تحدي التعاقب الوظيفي:

- 4 أشخاص غير موافقين بشدة (1) على أن التعاقب الوظيفي كان تحدياً صعب العبور.
- 16 شخصاً موافقون بشدة (5) على أن التعاقب الوظيفي كان تحدياً صعب العبور.

5. الثقة المكتسبة:

- 2 أشخاص غير موافقين بشدة (1) على أن التعاقب الوظيفي أدى إلى اكتسابهم لمزيد من الثقة.
- 28 شخصاً موافقون بشدة (5) على أن التعاقب الوظيفي أدى إلى اكتسابهم لمزيد من الثقة.

6. توسيع شبكة المعارف:

- 1 شخص غير موافق بشدة (1) على أن التعاقب الوظيفي ساهم في توسيع دائرة معارفهم.
- 33 شخصاً موافقون بشدة (5) على أن التعاقب الوظيفي ساهم في توسيع دائرة معارفهم.

7. تأثير سلبي على التوازن:

- 10 أشخاص غير موافقين بشدة (1) على أن التعاقب الوظيفي أثر سلباً على توازن حياتهم الشخصية والمهنية.

- 8 أشخاص موافقون بشدة (5) على أن التعاقب الوظيفي أثر سلباً على توازن حياتهم الشخصية والمهنية.

8. توسيع نطاق المسؤوليات:

- 2 أشخاص غير موافقين بشدة (1) على أن تقييم أدائهم السابق أدى إلى توسيع نطاق مسؤولياتهم.
- 22 شخصاً موافقون بشدة (5) على أن تقييم أدائهم السابق أدى إلى توسيع نطاق مسؤولياتهم.

9. تحقيق الأهداف المهنية:

- 2 أشخاص غير موافقين بشدة (1) على أن التعاقب الوظيفي كان عاملاً رئيسياً في تحقيق أهدافهم المهنية.

- 25 شخصاً موافقون بشدة (5) على أن التعاقب الوظيفي كان عاملاً رئيسياً في تحقيق أهدافهم المهنية.

يتضح مما سبق أن غالبية المشاركين في الاستبيان يرون أن التعاقب الوظيفي كان له تأثير إيجابي على مختلف جوانب عملهم ومهاراتهم المهنية. ومع ذلك، هناك تباين في الآراء حول بعض النقاط مثل تأثير التعاقب الوظيفي على التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

تحليل المتوسط والانحراف المعياري

أولاً: نظام تقييم الأداء :

الجدول رقم (6) تحليل المتوسط والانحراف المعياري لبيانات نظام تقييم الأداء

تحليل المتوسط والانحراف المعياري لبيانات نظام تقييم الأداء:

الانحراف المعياري	المتوسط	البند
1.19	3.73	وضوح نظام تقييم الأداء
1.30	3.65	موضوعية نظام تقييم الأداء
1.29	3.80	اهتمام الإدارة بتطبيق التقييم
1.29	3.32	العلم بالمعايير
1.27	2.94	العلم بالأوزان النسبية
1.24	2.94	فرصة الاتصال بيني وبين إدارتي
1.19	3.43	تحديد نقاط القوة والضعف
1.22	3.37	تحفيز التعاقب الوظيفي

بالنسبة للعبارة الأولى وهي وضوح نظام تقييم الأداء كان المتوسط 3.73 وانحراف المعياري 1.19 وهذا يشير إلى أن معظم الموظفين يتفقون على أن نظام تقييم الأداء في مؤسستهم واضح. الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يشير إلى أن هناك توافق نسبي في الآراء بين المشاركين. وجاءت العبارة الثانية موضوعية نظام تقييم الأداء بمتوسط: 3.65 وانحراف معياري: 1.30 وهذا يشير إلى أن الموظفين يميلون إلى الاتفاق على أن نظام تقييم الأداء موضوعي. الانحراف المعياري يشير إلى وجود تنوع نسبي في الآراء، مما يعني أن بعض الموظفين قد يكون لديهم آراء مختلفة حول مدى موضوعية النظام، كما وجاءت العبارة اهتمام الإدارة بتطبيق التقييم بمتوسط 3.80 وانحراف معياري 1.29

وهذا يشير إلى أن الموظفين يعتقدون بشكل عام أن الإدارة تهتم بتطبيق نظام التقييم ومتابعته. الانحراف المعياري يظهر أن هناك بعض الاختلاف في الآراء ولكن الأغلبية تتفق على أهمية هذا الاهتمام. وجاءت العبارة العلم بالمعايير بمتوسط 3.32 وبانحراف معياري: 1.29 وهذا يشير إلى أن الموظفين محايدون إلى حد ما بشأن معرفتهم بالمعايير التي يتم تقييمهم بناءً عليها. هذا يشير إلى حاجة محتملة لزيادة التواصل وتوضيح المعايير للموظفين. وجاءت العبارة العلم بالأوزان النسبية بمتوسط 2.94 وبانحراف معياري 1.27 وهذا يشير إلى أن الموظفين يميلون إلى الحيادية أو المعارضة قليلاً حول معرفتهم بالأوزان النسبية لمعايير تقييم أدائهم. هذا يشير إلى ضرورة توضيح كيفية تقييم الموظفين بشكل أفضل. وجاءت العبارة فرصة الاتصال بيني وبين إدارتي بمتوسط 2.94 وبانحراف معياري 1.24

وهذا يشير إلى أن الموظفين يميلون إلى الحيادية أو المعارضة قليلاً حول اعتبار نظام التقييم فرصة للتواصل مع الإدارة. قد تكون هناك حاجة لتحسين قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة، وكما جاءت عبارة تحديد نقاط القوة والضعف بمتوسط 3.43 وبانحراف المعياري 1.19 وهذا يشير إلى أن الموظفين يميلون إلى الاتفاق على أن تقييم أدائهم السابق ساعدهم في تحديد نقاط قوتهم وضعفهم. الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يشير إلى توافق نسبي في الآراء.

تحفيز التعاقب الوظيفي:

يتضح من البيانات أن المتوسط الحسابي بلغ 3.37 وان الانحراف المعياري 1.22 :

مما يشير إلى أن الموظفين يميلون إلى الاتفاق على أن تقييم أدائهم السابق كان محفزاً لهم للسعي نحو التعاقب الوظيفي. وان هناك تبايناً في الإجابات مما يعني وجود توافق نسبي ضعيف في الآراء.

تظهر النتائج أن الموظفين يميلون إلى الاتفاق على وضوح وموضوعية نظام تقييم الأداء واهتمام الإدارة بتطبيقه، لكن هناك حاجة إلى تحسين التواصل بشأن المعايير والأوزان النسبية. كما يظهر أن تقييم الأداء يعتبر مفيداً لتحديد نقاط القوة والضعف وتحفيز الموظفين نحو التعاقب الوظيفي، لكن هناك مجال لتحسين فرص الاتصال بين الموظفين والإدارة.

نتائج تحليل الارتباط:

الجدول رقم (7) نتائج تحليل الارتباط

Correlations			
		محور التعاقب	محور تقييم الأداء
Pearson Correlation	محور التعاقب	1.000	0.456
	محور تقييم الأداء	0.456	1.000
Sig. (1-tailed)	محور التعاقب	.	0.002
	محور تقييم الأداء	0.002	.
N	محور التعاقب	74	74
	محور تقييم الأداء	74	74

تفسير نتائج تحليل الارتباط للبيانات المعطاة:

• Correlation Matrix:

- محور التعاقب:
- مع محور تقييم الأداء 0.456 :
- تبين النتائج أن هناك ارتباطاً متوسط الشدة بلغ 0.456 بين تقييم الأداء والتعاقب الوظيفي. وبلغت قيمة $\text{Sig} = 0.002$ أي أن العلاقة ذات دلالة معنوية.

• N عدد العينات

- محور التعاقب 74 :
- محور تقييم الأداء 74 :

1.1.5 تفسير النتائج:

1.1.4.1 معامل الارتباط (Pearson Correlation)

1. محور التعاقب مع محور تقييم الأداء 0.456 :

- معامل الارتباط بين محور التعاقب ومحور تقييم الأداء هو 0.456. هذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين. أي أنه كلما زادت تقييمات الأداء، من المحتمل أن تزداد قيم التعاقب الوظيفي.

2. محور تقييم الأداء مع محور التعاقب 0.456 :

- مرة أخرى، نفس القيمة كما في الحالة السابقة. يشير إلى علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين.

1.1.4.2 الدلالة الإحصائية (Sig. 1-tailed)

1. محور التعاقب مع محور تقييم الأداء 0.002 :

- قيمة p (0.002) تشير إلى أن الارتباط بين محور التعاقب ومحور تقييم الأداء دال إحصائياً عند مستوى ثقة 99.8% (أقل من 0.05). هذا يعني أننا يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين.

2. محور تقييم الأداء مع محور التعاقب 0.002 :

- مرة أخرى، نفس القيمة تشير إلى دلالة إحصائية قوية للعلاقة بين المتغيرين.

1.1.4.3 عدد العينات (N)

• محور التعاقب ومحور تقييم الأداء 74 :

- عدد العينات في التحليل هو 47، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

1.1.5 الاستنتاج

- معامل الارتباط (0.456) بين محور التعاقب ومحور تقييم الأداء يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين.
- الدلالة الإحصائية (0.002) تؤكد أن هذه العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة وهي دالة إحصائياً.
- عدد العينات (74) كافٍ لدعم الاستنتاجات التي تم الوصول إليها من التحليل.
- قيمة (0.005) p أقل من 0.05، مما يعني أن هناك دليل قوي على أن محور تقييم الأداء يفسر بشكل دال جزءاً من التباين في محور التعاقب.
- قيمة (9.173) F تشير إلى أن النموذج يفسر كمية معتبرة من التباين في المتغير التابع مقارنة بالتباين المتبقي.

نتائج اختبار one sample نتائج اختبار ANOVA^a

الجدول رقم (8) نتائج اختبار ANOVA^a

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.582	1	2.582	9.173	0.005 ^b
	Residual	9.851	35	0.281		
	Total	12.432	36			

تفسير النتائج:

الاستنتاج:

النموذج دال إحصائياً T test ::

الجدول رقم (9) نتائج اختبار one sample T test

One-Sample Test					
	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
محور تقييم الأداء	2.405	74	0.021	0.351	0.06
محور التعاقب	6.714	74	0.000	0.649	0.45

1.1.4.4 بيانات الاختبار:

• قيمة المقارنة 3: (Test Value)

1.1.4.5 النتائج:

1.1.4.6 محور تقييم الأداء

• t: 2.405

• (df: 74 درجات الحرية)

• (Sig. (2-tailed): 0.021 قيمة p)

• Mean Difference: 0.351

• 95% Confidence Interval of the Difference:

○ Lower: 0.06

1.1.4.7 محور التعاقب الوظيفي

• t: 6.714

• (df: 74 درجات الحرية)

• (Sig. (2-tailed): 0.000 قيمة) p

• Mean Difference: 0.649

• 95% Confidence Interval of the Difference:

○ Lower: 0.45

تفسير النتائج:

1.1.4.8 محور تقييم الأداء

1. t-value: 2.405

○ هذه القيمة تشير إلى مدى بُعد متوسط العينة عن القيمة المفترضة (3) بالنسبة للانحراف المعياري للعينة.

2. (df درجات الحرية 74):

○ درجات الحرية تشير إلى عدد الملاحظات في العينة ناقص عدد القيود المفروضة على تقديرها. في هذه الحالة، عدد الملاحظات هو 75 لأن $df = n - 1$.

3. Sig. (2-tailed): 0.021

○ قيمة p (احتمالية الخطأ النوع الأول) أقل من 0.05، مما يعني أن النتيجة دالة إحصائياً. يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن متوسط العينة يساوي 3.

4. Mean Difference: 0.351

- الفرق بين متوسط العينة والقيمة المفترضة هو 0.351. هذا يعني أن متوسط تقييم الأداء أعلى بشكل دال إحصائي من 3.

5. 95% Confidence Interval of the Difference:

- Lower: 0.06
- مدى الثقة 95% يشير إلى أن الفرق الحقيقي بين متوسط العينة والقيمة المفترضة يقع بين 0.06 و 0.642. هذا يعزز النتيجة الدالة إحصائياً.

1.1.4.9 محاور التعاقب الوظيفي

- 1. t-value: 6.714
- هذه القيمة أكبر بكثير، مما يشير إلى أن متوسط العينة يختلف بشكل كبير عن القيمة المفترضة (3).

2. (df درجات الحرية 74):

- كما في الحالة السابقة، درجات الحرية هنا هي 74.
- 3. Sig. (2-tailed): 0.000
- قيمة p أقل بكثير من 0.05، مما يعني أن النتيجة دالة إحصائياً بقوة. يمكننا رفض الفرضية الصفرية بثقة عالية.

4. Mean Difference: 0.649

- الفرق بين متوسط العينة والقيمة المفترضة هو 0.649. هذا يعني أن متوسط التعاقب الوظيفي أعلى بكثير من 3.

5. 95% Confidence Interval of the Difference:

- Lower: 0.45

- مدى الثقة 95% يشير إلى أن الفرق الحقيقي بين متوسط العينة والقيمة المفترضة يقع بين 0.45 و 0.847. هذا يعزز النتيجة الدالة إحصائياً بشكل كبير.

الاستنتاج

- محور تقييم الأداء :متوسط تقييم الأداء يختلف عن 3 وهو أعلى بشكل دال إحصائي.
- محور التعاقب الوظيفي :متوسط التعاقب الوظيفي يختلف عن 3 وهو أعلى بشكل كبير ودال إحصائي.

نتائج اختبار الفرضيات:

1.1.4.10 الفرضية الأولى: العلاقة بين نظام تقييم الأداء والتعاقب الوظيفي

الجدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية الأولى

فترة الثقة 95%	قيمة p	قيمة t	الخطأ المعياري	التقدير	المعلمة
[-3.83e-15, 1.83e-15]	0.484	-0.704	1.42e-15	-9.992e-16	الاعتراض
[1.000, 1.000]	0.000	2.38e+15	4.2e-16	1.0000	نظام تقييم الأداء

• R-squared: 1.000

• F-statistic: 5.672e+30

• قيمة p للنموذج 0.000 :

تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين نظام تقييم الأداء والتعاقب الوظيفي. نظام تقييم الأداء يفسر 100% من التباين في التعاقب الوظيفي، مما يعني أن كل تغيير بوحدة واحدة في نظام تقييم الأداء يؤدي إلى تغيير بوحدة واحدة في التعاقب الوظيفي.

1.1.4.11 الفرضية الثانية: تأثير الجنس كمتغير معدل

الجدول رقم (11) نتائج اختبار الفرضية الثانية

فترة الثقة 95%	قيمة p	قيمة t	الخطأ المعياري	التقدير	المعلمة
$[-4.72e-15, 7.83e-15]$	0.623	0.494	$3.15e-15$	$1.554e-15$	الاعتراض
[1.000, 1.000]	0.000	$1.08e+15$	$9.27e-16$	1.0000	نظام تقييم الأداء
$[-2.94e-15, 4.01e-15]$	0.759	0.308	$1.74e-15$	$5.352e-16$	الجنس
$[-1.27e-15, 1.30e-15]$	0.980	0.025	$6.4e-16$	$1.57e-17$	تفاعل نظام تقييم الأداء والجنس

• R-squared: 1.000

• F-statistic: $6.652e+29$

• قيمة p للنموذج: 0.000

تشير النتائج إلى أن تأثير نظام تقييم الأداء على التعاقب الوظيفي لا يختلف باختلاف الجنس، حيث أن معامل التفاعل بين نظام تقييم الأداء والجنس ليس دالاً إحصائياً ($p=0.980$).
($p=0.980$).

1.1.4.12 الفرضية الثالثة: تأثير الخبرة الوظيفية كمتغير معدل

الجدول رقم (12) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

فترة الثقة 95%	قيمة p	قيمة t	الخطأ المعياري	التقدير	المعلمة
$[-4.72e-15, 7.83e-15]$	0.623	0.494	$3.15e-15$	$1.554e-15$	الاعتراض
$[1.000, 1.000]$	0.000	$1.08e+15$	$9.27e-16$	1.0000	نظام تقييم الأداء
$[-6.03e-15, 2.02e-16]$	0.066	-1.865	$1.56e-15$	$-2.914e-15$	الخبرة الوظيفية
$[-6.51e-16, 9.28e-16]$	0.727	0.351	$3.96e-16$	$1.388e-16$	تفاعل نظام تقييم الأداء والخبرة

• R-squared: 1.000

• F-statistic: $6.542e+29$

• قيمة p للنموذج: 0.000

تشير النتائج إلى أن تأثير نظام تقييم الأداء على التعاقب الوظيفي لا يختلف باختلاف الخبرة الوظيفية، حيث أن معامل التفاعل بين نظام تقييم الأداء والخبرة الوظيفية ليس دالاً إحصائياً ($p=0.727$) ($p=0.727$).

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج العامة

1. يتم تطبيق نظام تقييم الأداء بشكل جيد في عينة الدراسة.
2. يتم تطبيق التعاقب الوظيفي بشكل متوسط وذلك لعدم وجود سياسة واضحة بالتعاقب الوظيفي لدى عينة الدراسة.
3. يؤثر نظام تقييم الأداء في التعاقب الوظيفي بشكل إيجابي
4. لا يوجد تأثير جوهري للجنس على العلاقة بين نظام تقييم الأداء والتعاقب الوظيفي.
5. لا يوجد تأثير جوهري للخبرة الوظيفية على العلاقة بين نظام تقييم الأداء والتعاقب الوظيفي.

ثانياً: التوصيات:

1. تعزيز برامج التعاقب الوظيفي: بما أن غالبية المشاركين يرون تأثيراً إيجابياً لخطط التعاقب الوظيفي على أدائهم المهني، يجب على المنظمات العمل على تعزيز هذه البرامج بشكل أكبر. يمكن تحسين الخطط من خلال إدماج المزيد من التدريب المتخصص وتطوير المهارات القيادية لضمان استمرارية الكفاءات داخل المنظمة.
2. تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية: نظراً لأن بعض المشاركين أبدوا تحفظات حول تأثير التعاقب الوظيفي على التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، يُوصى بإجراء تعديلات على هذه الخطط لتشمل مرونة أكبر في ساعات العمل ودعم الصحة النفسية. كما يمكن توفير برامج دعم تساهم في تحقيق التوازن، مثل ساعات العمل المرنة أو برامج الإجازات المتوازنة.
3. تطوير آليات التقييم الفردي: لتعزيز فعالية خطط التعاقب الوظيفي، يُوصى بتطوير آليات أكثر دقة لتقييم أداء الموظفين. هذا سيساعد في تحديد نقاط القوة والضعف الفردية لكل موظف، وبالتالي تقديم خطط تعاقب وظيفي مخصصة لتلبية احتياجاتهم المهنية.
4. دعم بيئة عمل محفزة للتعاقب الوظيفي: يتطلب نجاح خطط التعاقب الوظيفي تهيئة بيئة عمل تشجع على التعاون والتعلم المستمر. يجب على الإدارة العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة على التفاعل الإيجابي بين الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية.
5. إجراء دراسات مستقبلية: يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية تركز على كيفية تأثير التعاقب الوظيفي على الجوانب الشخصية للموظفين مثل التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وذلك بهدف تحسين هذه الجوانب وتقديم حلول مبتكرة تتناسب مع احتياجات الموظفين المختلفة.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1. أبو حميد، محمد سعد 2020، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، دراسة ميدانية شركة نسما القابضة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية.
2. البواردي، فيصل عبدالله ، 2017 ، تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، (2) 37، 195- 218
3. الحربي سعد، جفري علي، 2022، أثر إدارة المواهب على التعاقب الوظيفي في القطاع الصحي (الشؤون الصحية بالرياض) ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 36 - العدد الرابع 202.
4. الخليل عبد الحميد، 2019، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية.
5. العساف، فالح محمد (2016)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان المدني. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
6. الشريف طلال عبد الملك (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. الصغير ريغة أحمد، 2014، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الجزائر.
8. الفراج، أسامة، إدارة التوظيف، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2020.
9. الرعدان ناصر، حمزاوي محمد سيد، 2009، دور تقارير الأداء في ترشيد قرارات الترقيات الوظيفية بمستشفى قوى الأمن الداخلي بالرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.

10. اللوزي، موسى سالمه، الزهراني، عمر عطية، 2012 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، العدد 1، المجلد 39.
11. ديب، كندا، 2015، دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 37 العدد 3، سورية.
12. عبوي زيد منير، 2024، مشاكل تقييم أداء العاملين ومواصفات أداة التقييم واختبارات الاداء وسجلاته، إدارة المؤسسات العامة - وأسس تطبيق الوظائف الادارية عليها.
13. عياش بن موسى الحربي وآخرون (2023)، أثر تقييم الأداء الوظيفي على اداء العاملين في الشركات المياه بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، كلية الادارة، للحصول على متطلبات ماجستير، جامعة الجميع الذكية.
14. عشاوي محمد عبد الوهاب حسن، 2014، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى،
15. نانس ويكسون، 2016، تقويم الأداء، ترجمة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
16. نعييرات أحمد، 2022، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلد الالكتروني الشاملة متعددة الاختصاصات، العدد السادس والأربعون.
17. نديم مريم، 2013، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية في شركة الطيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
18. نوال شيشة، فريدة زينت، 2009، مداخل حول قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، الجزائر.

References:

- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). Time, work and organization (Vol. 7). Taylor & Francis
- Church,H.Allan.(2014),"Succession Planning 2.0 : Building Bench through Better Execution ",Strategic HR Review , Vol,13, No.6 ,PP.233-242.
- Conger J, Fulmer ,R. and.. Growing your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage. New York: American Management Association, 2004
- CALISKAN, E.N. (2010), The impact of strategic human resource management on organizational performance. Journal of Naval Science and Engineering 6(2): PP. 100–116.
- Elnagar1 Ahmed K. | Elzoghbi2 Hend M. Abotaleb3 Seham A. Alharbi4Ibrahim B.A. 2022, The Nexus Between Succession Planning Process and Administrative Leaders' Performance: An Empirical Studies, Vol. 5 No. 1, pp. 184-199
- Elnaga, A. Imran, A. (2013) The Effect of Training on Employee Performance. European Journal of Business and Management, 5, 137.
- Deshwal, P. (2015). Succession Planning: The Right People, For the Right Job, At The Right Time. international Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, Vol. 4, No. 11, pp. 57-67
- DESLLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Farashah,Ali.,Nasehifar,Vahid&Karahrudi,Ahmadreza.(2011),"Successio n Planning and its Effects on Employee Career Attitudes :Study of Iranian Governmental Organization " , African Journal of Business Management ,Vol.5,No.9,PP.3605-3613.
- HASSAN, M.K. (2007), Assessment of the Effectiveness of Employee Career Development. Morogoro: Mzumbe University

- Hewitt,D.Susan. (2009),"The secret of Successful Succession Planning in the New Age Wave ", Industrial & Commercial Training ,Vol.40 , No.4,PP.181-186.
- Hills,Angela .(2009),"Succession Planning –or Smart Talent Management ?", Industrial & Commercial Training ,Vol.41 , No.1,PP.3-8.
- Kumaran,Maha.(2015),"Succession Planning process that Includes Visible Minority Librarians", Library Management ,Vol.36,No.6/7,PP.434-447.
- KAREN LEGGE, 2000, Human Resource Management, critical Analyses In New Perspective In Human Resource Management, Storey, Rutledge London.
- Mokhber,Mozhden., GiGi,Tan.,Siti,Zaleha asid,Abdul.(2017),"Succession Planning and Family Business Performance in SMSs" ,Journal of management Development ,Vol,36,No.3,PP.330-347
- Pennell,Kathy.(2010),"The Role of flexible job description in succession management ", Library management ,Vol.31,No.4/5,PP.179-290.
- Robbins, S.P. (2004) The Motivation and Performance in the Human Resource of a University Organization in the State of Morelos. Pearson educación, London.
- Rothwell J. (2005). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within (3rd ed). New York: Amacom
- Singer, P. M., & griffith, g. (2010). *Succession planning in the library: Developing leaders, managing change*. USA: American Library Association Chicago
- Trang, H. T. (2016). Library Leadership and Succession Planning in Vietnam. PhD Thesis. Melbourne, Victoria, Australia: School of Business IT and Logistics, College of Business, RMIT University
- KAREN LEGGE, 2000, Human Resource Management, critical Analyses In New Perspective In Human Resource Management, Storey, Rutledge London.

قائمة الملاحق (استمارة الاستبيان)

أسئلة الدراسة:

أولاً: نظام تقييم الأداء					
م	البنـد	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق بشدة
1	يتسم نظام تقييم الأداء في المؤسسة التي أعمل ضمنها بالوضوح.				
2	يتسم نظام تقييم الأداء في المؤسسة التي أعمل ضمنها بالموضوعية.				
3	تولي إدارة المؤسسة لنظام تقييم الأداء اهتماماً بتطبيقه ومتابعته.				
4	أنا على علم بالمعايير التي يتم تقييم أدائي على أساسها.				
5	أنا على علم بالأوزان النسبية (النقاط والأهمية) لمعايير تقييم أدائي.				
6	أعتبر نظام التقييم المطبق في المؤسسة فرصة للاتصال بيني وبين إدارتي.				
7	استفدت من تقييم أدائي السابق في تحديد نقاط قوتي وضعفي.				

					تقييم أدائي السابق كان محفزاً لي للسعي نحو التعاقب الوظيفي.	8
--	--	--	--	--	---	---

ثانياً: التعاقب الوظيفي						
م	الـبـنـد	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تجربتي في التعاقب الوظيفي كانت مفيدة لتطوير مهاراتي المهنية.					
2	وجدت أن التعاقب الوظيفي أثر إيجابياً على تقدمي المهني.					
3	شعرت بالاستقرار بعد التعاقب على وظيفة جديدة.					
4	تجربتي في التعاقب الوظيفي كانت تحدياً صعب العبور.					
5	التعاقب الوظيفي أدى إلى اكتسابي لمزيد من الثقة في قدرتي على التكيف مع التحديات المهنية.					
6	وجدت أن التعاقب الوظيفي ساهم في توسيع دائرة معارفي المهنية وشبكتي الاجتماعية.					
7	شعرت بأن التعاقب الوظيفي أثر سلباً على توازن حياتي الشخصية والمهنية.					

					تقييم أدائي السابق أدى إلى توسيع نطاق مسؤولياتي وفرص التعاقب الوظيفي.	8
					كان التعاقب الوظيفي عاملاً رئيسياً في تحقيقي لأهدافي المهنية.	9