



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259
NTU Journal for Administrative and Human Sciences
Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



Job Succession and its Role in the Efficiency of Workers performance / An exploratory study of the opinions of a sample of workers from a number of colleges of the University of Mosul

1 st Adhwaa Kamal Hussein

1. Mosul University , Administrative and Economic College

Article Informations

Received: 05 - 09- 2023,
Accepted: 19 – 19 - 2023,
Published online: 01 – 10 - 2023

Corresponding author:

Name: Adhwaa Kamal Hussein
Affiliation: Mosul University
Email :Adhwaa_Kamal@uomosul.edu.iq

Key Words:

keyword1, job succession
keyword2, performance of workers

A B S T R A C T

Through the preparation of this research attempt, the researcher sought to highlight the role of the job succession approach and what this approach can contribute to raising the efficiency of the performance of workers by highlighting the most important dimensions that can respond to this approach and that reflects positively on providing workers with experience and skill that can It qualifies them to advance the organization and direct it towards the right and pioneering direction compared to other competing organizations.

Therefore, the researcher decided to choose the University of Mosul as a field for this research attempt, especially in a number of faculties of this university, by distributing (85) questionnaires. This research, and the researcher was able to achieve this by coming up with a number of conclusions, the most prominent of which was urging workers to carry out their tasks and duties in a timely manner, according to their experiences and skills that enable them to upgrade the work to the highest levels of creativity, which is reflected in their promotion to higher job positions



التعاقب الوظيفي ودوره في كفاءة اداء العاملين / دراسة استطلاعية لأراء عينة من

العاملين عدد من كليات جامعة الموصل

الدكتورة أضواء كمال حسين الجراح / مدرس

جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص: سعت الباحثة من خلال اعداد هذه المحاولة البحثية إلى ابراز دور التعاقب الوظيفي في رفع كفاءة أداء العاملين من خلال تسليط الضوء على أهم الأبعاد التي يمكن أن تستجيب لهذا النهج وبما ينعكس ايجابياً على اكساب العاملين الخبرة والمهارة التي يمكن أن تؤهلهم إلى النهوض بالمنظمة وتوجيهها نحو الاتجاه السليم والرائد مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة. لذا عمدت الباحثة إلى اختيار عدداً من كليات جامعة الموصل ميداناً لهذه المحاولة البحثية من خلال توزيع (٨٥) استمارة استبيان اذ تمكنت الباحثة من استعادة (٨٢) استمارة صالحة للتحليل، وتم اعتماد عدداً من الأدوات الإحصائية في محاولة لإثبات صحة سريان الانموذج الفرضي لهذا البحث، وبناءً على نتائج التحليل الاحصائي تم الوصول الى عدد من الاستنتاجات كان ابرزها سعي المنظمة إلى حث العاملين على تنفيذ مهامهم وواجباتهم في الوقت المحدد وفق ما يتمتعون به من خبرات ومهارات تمكنهم من الارتقاء بالعمل إلى أعلى مراتب الابداع وبما ينعكس على ترقيةهم إلى مناصب وظيفية أعلى.

الكلمات المفتاحية: التعاقب الوظيفي، كفاءة اداء العاملين، جامعة الموصل.

المقدمة: عمدت العديد من المنظمات إلى اعتماد منهج تسريح العاملين أو أحالتهم على التقاعد نظراً لعدم امتلاكهم المهارة والخبرة في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليهم أو بسبب عدم امكانية المنظمة من نقل الفرد العامل مكان الى آخر نتيجة المشاكل الناشئة عن هذه العملية، فعلى سبيل المثال ظهرت الكثير من الحالات يكون من الصعب فيها العثور على الموظف المناسب لوظيفة شاغرة جديدة في فترة زمنية قصيرة نظراً لكثرة المتقدمين لشغل هذه الوظيفة، إلا أن هذا النهج بات خاطئاً في العقد الاخير من القرن الحادي والعشرين نظراً لإدراك المنظمات أنها تستطيع اكتشاف مديريها وقادتها المستقبليين العاملين داخلها من خلال استخدام أدوات نهج التعاقب الوظيفي والذي يمكن أن يساعد العاملين على اكتساب الخبرات والمهارات فضلاً عن الثقة بالنفس بما يؤهلهم إلى تولي مناصب قيادية فاعلة تمكنهم من تلبية احتياجات منظماتهم المستقبلية . (Mehrabani & Mohamad, 2011, 371)

واعتماداً على ما تقدم سعى البحث الحالي إلى معالجة مشكلة بحثية تمثلت في عدم تقبل الافراد العاملين في الميدان المبحوث لمبدأ التعاقب الوظيفي فيما بينهم في ضوء تبني مخطط

فرضي انبثق عنه عدة فرضيات تعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التعاقب الوظيفي كمتغير مستقل وابعاد كفاءة أداء العاملين كمتغير معتمد والتي تم اختبارها باعتماد اساليب التحليل الاحصائي للبيانات التي تم تجميعها باعتماد استمارة استبيان وزعت لعينة من الافراد العاملين في أقسام وشعب عدد من كليات جامعة الموصل، وبهدف تغطية متضمنات هذا البحث فقد تم تقسيمه إلى اربعة مباحث تناول الاول الدراسات السابقة ومنهجية البحث، وعرض المبحث الثاني الجانب النظري للبحث، فيما تناول الثالث الجانب التطبيقي لإثبات مدى صحة فرضيات البحث، وخصص الرابع لعرض الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: يعد التعاقب الوظيفي واحداً من الادوات الي تعتمد عليها العديد من المنظمات الناجحة بهدف تطوير وتحسين مواردها البشرية مما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات العاملة معها في نفس المضمار، فهو أسلوب للتنمية البشرية يمكن أن يطور قادة المستقبل في المنظمة ويشجع الافراد العاملين على المشاركة والتعاون فيما بينهم بهدف منحهم فرص واكتساب الخبرات والمهارات بغية الوقوف على الأهداف المنظمة التي تطمح تلك المنظمات للوصول اليها، عليه جاءت هذه المحاولة البحثية لمعالجة مشكلة تكمن في عدم تقبل العاملين في الميدان المبحوث لمبدأ التعاقب الوظيفي فيما بينهم ليس كنتيجة للمعارضة أو التمسك بالمنصب فقط، وإنما لعدم تفهمهم لآلية عمل هذا الاسلوب وبما يعود للنفع عليهم أولاً وللمنظمة ثانياً، لذا فإن طرح التساؤلات المؤشرة أدناه يمكن أن تسهم في توضيح مضامين مشكلة البحث وكما يأتي:

١. هل يمتلك الافراد العاملين في الميدان المبحوث تصوراً واضحاً حول مفهوم التعاقب الوظيفي؟
٢. هل يمتلك الافراد العاملين في الميدان المبحوث تصوراً واضحاً حول مفهوم كفاءة الاداء الخاص بهم؟
٣. هل هناك تصور واضح عن طبيعة العلاقة بين التعاقب الوظيفي وكفاءة العاملين في الميدان المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث: استنبطت الباحثة أهمية بحثها من واقع انسجامه مع ما طرحه الكتاب والباحثين في مجال إدارة الاعمال بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فقد سعت الباحثة من خلال تقديمها لهذه المحاولة البحثية إلى تناول مفهوم التعاقب الوظيفي وذلك بوصفها نمطاً من الانماط الأساسية التي تعمل على تكوين نوع من التكيف والتعاون بين العاملين من خلال ما يمتلكونه من خبرات ومهارات وقيم تسهم في رفع كفاءة وقدرة الافراد

العاملين بهدف وضع الشخص المناسب في الوقت والمكان المناسبين لتحقيق استراتيجيات المنظمة الكلية، فضلاً عن ايجاد نوع من الشراكات في العمل تحت مسمى التعاقب الوظيفي.

ثالثاً : أهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى تحقيق الاتي:

١. تقديم إطار نظري فلسفي عن متغيرات البحث وابعاده الفرعية.
٢. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وابعاده في الميدان المبحوث.
٣. تحليل نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وصولاً الى تحديد الأبعاد الأكثر انسجاماً مع تبني منهج التعاقب الوظيفي.
٤. التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغيري البحث وابعاده فضلاً عن تقديم بعض المقترحات الضرورية للميدان المبحوث.

رابعاً: فرضيات البحث

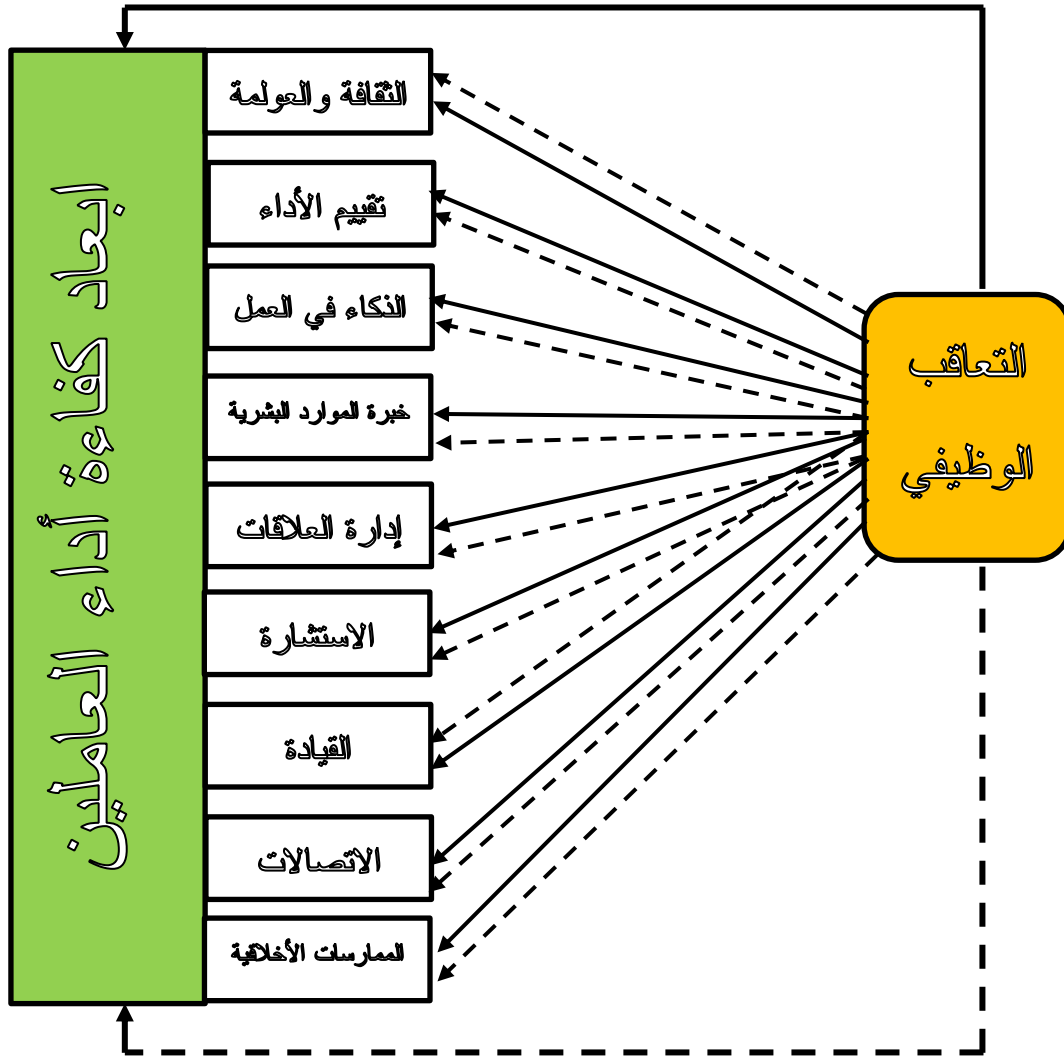
الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعاقب الوظيفي وابعاد كفاءة اداء العاملين (**مجتمعة**) في الميدان المبحوث، وتتنبق عنها الفرضية الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعاقب الوظيفي وابعاد كفاءة اداء العاملين (**منفردة**) في الميدان المبحوث.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي للتعاقب الوظيفي في ابعاد كفاءة اداء العاملين (**مجتمعة**) في الميدان المبحوث، وتتنبق عنها الفرضية الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية يوجد تأثير معنوي للتعاقب الوظيفي في ابعاد كفاءة اداء العاملين (**منفردة**) في الميدان المبحوث.

خامساً: نموذج البحث: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم نموذج افتراضي كما موضح في الشكل (1) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير للتعاقب الوظيفي بوصفها متغيراً قرارياً في ابعاد كفاءة أداء العاملين بوصفه متغيراً معتمداً، ويفترض النموذج وجود اتجاه واحد من العلاقات التنازلية بين متغيرات النموذج.



الشكل (1) نموذج البحث

علاقات الارتباط ← — — ← علاقات التأثير

سادساً : حدود البحث: تمثلت حدود البحث بالاتي:

أ. الحدود المكانية: أجري هذ البحث في عدد من الكليات في جامعة الموصل.

ب. الحدود الزمانية: اقتصرت مدة البحث على الفترة الزمنية الواقعة ما بين ١ / ٨ / ٢٠٢٢ ولغاية ٢٨ / ٦ / ٢٠٢٣ .

ت. الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على الافراد العاملين في الاعمال الادارية في الكليات المبحوثة.

المبحث الثاني / الاطار النظري

أولاً: التعاقب الوظيفي

١: المفهوم: يهدف التعاقب الوظيفي إلى مساعدة المنظمات على إدارة وتنظيم المواهب التي يمتلكها العاملون بهدف ضمان تحديد كمية ونوعية القادة التنفيذيين الذين تحتاجهم المنظمة في تنفيذ مهامها وواجباتها بشكل مثالي، فغالباً ما يستخدم هذا المصطلح بالتبادل مع مجموعة من المصطلحات الأخرى بما في ذلك إدارة المواهب وإدارة رأس المال البشري وتخطيط القوى العاملة وإدارة الأداء، فقد أكد (Barnett, 2008, 721) على أن التعاقب الوظيفي عملية منظمة تتضمن تحديد وإعداد خليفة منظمة ومرتبقة تمنح الفرد العامل القدرة على تولي مهام عمل جديدة، فهي تشمل جميع الجهود الخاصة بالاستثمار في المواهب الأفضل والأعلى أداءً، كما وأشار (Mehrabani & Mohamad, 2011, 371) إلى أن التعاقب الوظيفي يعد جهداً منهجياً لمساعدة المديرين الذين يسعون إلى تحديد واختيار مجموعة من العاملين المرشحين إلى مناصب أعلى ممن يتمتعون بإمكانات مميزة بهدف تطوير الكفاءات لدى منظماتهم واختيار الأفضل من بينهم، فهو نشاط استراتيجي ومنهجي مدروس يضمن قدرة المنظمة المستقبلية على ملء الوظائف الشاغرة دون تلكؤ وتوقف في العمل، وأوضح (Church, 2014, 233) بان التعاقب الوظيفي يشير إلى الجهود الهادفة إلى إيجاد صف ثاني من الأفراد العاملين المتميزين والعاملين في الخطوط الامامية والقادرين على تحقيق نمو المنظمة واستمراريتها في العمل وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات في المستقبل، حيث تعد من الأساليب الفعالة لتحديد وإعداد وتطوير القوى البشرية القادرة على تولي مناصب قيادية في المستقبل، ويرى (Rothwell, 2016, 6) أن التعاقب الوظيفي ما هو الا اداة تتمكن المنظمات من خلالها من تحديد المناصب الإدارية الحساسة بدءاً من المناصب الدنيا في الإدارة التنفيذية وصولاً إلى المناصب القيادية في الإدارة العليا، من أجل منح القدر الكافي من المرونة للعاملين فيها على التحرك في مناصبهم واستغلال خبراتهم ومهاراتهم لتحقيق اهداف المنظمة الكلية والجزئية. في حين أشار (البواردي، ٢٠١٧، ١٩٥) إلى أن التعاقب الوظيفي هو توليد اجراءات وطرق شتى تسعى المنظمات من خلالها إلى إعداد ووضع الشخص المناسب في الوقت والمكان المناسبين بغية تحقيق استراتيجيات المنظمة وتطلعات المستفيدين من خدماتها.

٢: مميزات التعاقب الوظيفي للمنظمات: يعد اختيار وتطوير الافراد العاملين لتأدية مختلف الأدوار القيادية أمراً أساسياً لنجاح المنظمات في تنفيذ مهامها واعمالها حالياً وفي المستقبل بما يمكنها من البقاء والاستمرار في اعمالها رغم اشتداد عنصر المنافسة، لذا فإن اعتماد منهج

العمل القائم على اساس التعاقب الوظيفي يحقق العديد من المزايا لعل من ابرزها: (Ibarra, 2005, 19)

١. ضرورة الحفاظ على تنفيذ المهام بشكل مثالي إن لم يتم تحسينه بشكل أفضل من سابقه .
٢. الحاجة إلى تحديد مناصب قيادية جديدة تلعب دوراً مهماً في تنفيذ اعمال المنظمات .
٣. منح العاملين القدرة والامكانيات اللازمة لتحقيق التقدم والتميز الفردي.
٤. ضرورة ايجاد القادة المناسبين الذين يكونون على استعداد لتولي المناصب المناسبة في الوقت المطلوب.

في حين اكد (Barnett, 2008, 722-723) على أن الميزات التي يتحلّى بها منهج التعاقب الوظيفي جعلت من المنظمات رائدة في مجال عملها لما لها من دور بارز في تنشيط عملها وتوجيهها بالاتجاه الصحيح من خلال الآتي :

١. تشير الاتجاهات الديموغرافية الحديثة بضرورة الحاجة إلى تطوير المواهب والاحتفاظ بها بهدف اعداد جيل من العاملين الجدد واكسابهم الخبرة والمهارة اللازمة لتعويض من هم قد شارفوا على بلوغ سن التقاعد .
٢. الافراد العاملين من فئة الشباب وحديثي العمل لديهم من القيم والمواقف المختلفة تجاه وظائفهم وأرباب عملهم مقارنة بأسلافهم من العاملين الاقدم في العمل، إذ ان هناك اختلافات بين هذه الأجيال، إلا انه عند اجراء مقارنة بينهما يتبين أن كلاهما أكثر استقلالية وأكثر اهتماماً بالتوازن بين العمل والحياة، ويريدان عملاً أكثر تشويقاً وذا مغزى، ويرغبان أيضاً في مزيد من الاستقلالية والمرونة، ويريدان المزيد من التدريب والتعلم.
٣. الاحتفاظ بالمعرفة وتناقلها بين العاملين مع امكانية الاستفادة منها وتحويلها إلى ميزة تنافسية تمنح المنظمات امكانية وقدرة على الحفاظ على مركزها في السوق من خلال اعداد جيل من القادة المهنيين القادرين على تولي مناصب مناسبة في اوقات مناسبة بما يضمن اجراء التغييرات وإعادة التنظيم العمل واتخاذ القرارات الحاسمة بما يعزز من الكفاءة والإنتاجية والابتكار والنمو .

٣: **أهداف التعاقب الوظيفي:** يمثل التعاقب الوظيفي تقنية مفيدة تمكن المنظمات من تنمية رأس مالها البشري عن طريق اكساب عدداً من الافراد العاملين فيها الخبرة والمهارة اللازمين لتحسين ادائها والوصول بها الى بر الامان مقارنة بمثيلاتها من المنظمات الاخرى العاملة معها استجابةً للاحتياجات التنظيمية المستقبلية، فقد أكد (Ali, et.al, 2019, 113) على أن أهداف التعاقب الوظيفي تكمن في الآتي :

١. استكشاف الكفاءة والفعالية الفردية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية .

٢. تهيئة مجموعة من الأشخاص المهرة الذين يساعدون في التغلب على مشكلة الاختيار غير المناسب للأفراد.
 ٣. منح المنظمات ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين من خلال تقديم خدمات للزبائن دون انقطاع عندما يكون هناك بطالة مفاجئة للعاملين .
 ٤. العمل على تحسين التطوير المهني للعاملين بشكل يساهم في تحسين أدائهم وتمكينهم من أداء أكثر من مهمة ففي وقت واحد.
- في حين أشار (National Institutes of Health, 2019, 5) إلى أن أهداف التعاقب الوظيفي قد تقود بالمنظمة الى تحقيق مهامها وغاياتها بشكل فاعل من خلال الاتي:
١. ترسيخ ثقافة الثقة والإنصاف بين العاملين بشكل يولد لديهم نوع من الرضا الوظيفي .
 ٢. تفعيل خاصية التنافس المشروع بين العاملين بالشكل الذي يساهم في تعزيز العمل وتوجيهه بالاتجاه الصحيح من خلال اعتماد اسلوب التنوع والشمول .
 ٣. اكتشاف المرشحين غير المتوقعين والمؤهلين تأهيلا عاليا والذين قد يظهرون من خلال اعتماد العملية التنافسية المشروعة .
 ٤. تقليل مخاطر أن يغادر العاملين الذين تم اختيارهم للعمل في المنظمة نتيجة عدم شعورهم بالعدالة في العمل وعدم منحهم استحقاقاتهم المادية والمالية .
 ٥. زيادة مشاركة العاملين في تنفيذ مهام العمل نتيجة إنشاء مسارات وظيفية متعاقبة .

ثانياً : كفاءة اداء العاملين

١: المفهوم : تتعامل فكرة الكفاءة بشكل عام مع الكيفية التي تُستخدم فيها الموارد في عملية الإنتاج لتحقيق المخرجات المرجوة بحيث يكون هذا الاستخدام جيد، ويمكن تطبيق الكفاءة وملاحظتها في مفاهيم مختلفة كالكفاءة الفنية والكفاءة التخصصية والكفاءة العامة، تشرح الكفاءة الفنية كيف يمكن تحقيق أقصى إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، في حين أن الكفاءة التخصصية تُعرّف على أنها استخدام الموارد المجتمعية دون التسبب في ضرر لسكانها، كما ويستخدم دليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٠١) مصطلحات أكثر تقنية كالكفاءة الكلية أو الكاملة حيث أن عملية الإنتاج قد حققت الحد الأقصى من الإنتاج المادي ويمكن تحقيق ذلك باستخدام التكنولوجيا الحالية ومع كمية ثابتة من المدخلات. (Ruth, et.al, 2019, 30)

في حين بين (Karnati,et.al,2020,37) أن مجال الأداء متعدد الأوجه وأنه من المحتمل أن يتضمن أبعاداً ليست مترابطة بشكل إيجابي، ويمكن تعريف الأداء على أنه قيمة سلسلة من سلوكيات الافراد العاملين التي تساهم بشكل إيجابي أو سلبي في تحقيق او عدم تحقيق الأهداف التنظيمية، وان الأداء الوظيفي للأفراد العاملين هو دالة على المهارات

المعرفية والتحفيز الموجه إلى السلوك المطلوب حسب الأدوار مثل مسؤوليات الوظيفة الرسمية،

وأشار (Tantua & Osaro, 2020, 50) الى ان كفاءة اداء العاملين تشير إلى كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والمادية والبشرية لتحقيق أهدافها، اذ ان هناك فرق بين كفاءة الأعمال والكفاءة التنظيمية، فكفاءة الأعمال تكشف عن أداء نسبة المدخلات والمخرجات، بينما تعكس الكفاءة التنظيمية تحسين العمليات الداخلية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي والثقافة والمجتمع.

كما وينظر (Alagah , 2022 , 142-143) الى مصطلح كفاءة اداء العاملين على أنها تشير الى الوقت اللازم لإكمال التزام خلال فترة زمنية محددة لمقدار وطبيعة العمل المنجز، مع مراعاة نفقات الموارد التي تم اعتمادها. اي استخدام موارد المنظمة بشكل جيد لتحقيق النتائج التي تحقق أعلى قدر من الأداء مع الحد الأدنى من استهلاك الموارد بما في ذلك الموارد البشرية. كما ان كفاءة الافراد العاملين تشمل تحقيق أهداف وغايات الفريق واصحاب المصالح. في حين اكد (Alshemmari, 2023, 56) على ان كفاءة اداء العاملين تهدف الى تحسين الأداء الذي يضيف قيمة مع تقليل الفاقد وتعظيم المخرجات المرجوة، اي استخدام الحد الأدنى من المدخلات لتحقيق النتائج المرجوة وتحقيق أقصى استفادة من كل مورد مستخدم. عليه ترى الباحثة ان كفاءة اداء العاملين تعني اداء جميع الأنشطة المنظمة بشكل أكثر اقتصادية وبموارد أقل وفي مدى زمني أقصر.

٢: العوامل المؤثرة كفاءة اداء العاملين: يعتمد الأداء الجيد أو السيئ الذي يحققه الافراد العاملين على عدة عوامل تؤثر عليه، ومن هذه العوامل الاتي:

(Karnati, et.al, 2020,36-39)

١. **التواصل:** وهو جزء من الأنشطة البشرية اليومية ككائنات اجتماعية، فمن خلال التواصل يمكن للبشر نقل ما يشعرون به أو يريدونه، كما ويستخدم التواصل لنقل المعلومات في المنظمات فمن الضروري أن يكون هناك تواصل فعال بين جميع أعضاء المنظمة لذا فان التواصل الفعال يعمل على تحسين أداء الافراد العاملين.

٢. **سلوك القيادة:** عند مناقشة سلوك القائد من الضروري أولاً فهم طبيعة هذا السلوك، فالسلوك دائماً يكون موجه نحو الهدف، اي مدفوع بالرغبة في تحقيق الأهداف، وهو أي جهد يبذله شخص ما للتأثير على مرؤوسيه للتعاون في تحقيق الأهداف التنظيمية.

٣. **بيئة العمل:** من المهم مراعاة بيئة العمل في المنظمة لما لها من تأثير مباشر على الافراد العاملين، فيمكن لبيئة العمل الجيدة تحسين أداء هؤلاء الافراد على العكس من ذلك فإن

بيئة العمل غير الملائمة ستقلل أدائهم. ويمكن ان نصف بيئة العمل بكونها جيدة أو مناسبة إذا كان بإمكان الافراد العاملين تنفيذ الأنشطة بطريقة مثالية وصحية وآمنة ومريحة.

٤. **الاتصال التنظيمي** : هو عملية إرسال واستقبال الرسائل في المنظمات بشكل رسمي او غير رسمي، فالالاتصال الرسمي هو الاتصال الذي وافقت عليه المنظمة وموجه نحو مصالح المنظمة كالمذكرات والسياسات والبيانات والمؤتمرات الصحفية والرسائل الرسمية، اما الاتصال غير الرسمي هو الاتصال المعتمد اجتماعياً.

في حين اشار (Inyang & Ekpe, 2015, 58) الى ان التدريب يعد طريقة مهمة لتطوير الكفاءة أو المهارات الفنية للأفراد العاملين في مهمة أو وظيفة محددة. واثار (Nwinyokpugi & Peter , 2021,168-169) الى ان العنصر البشري في المنظمة هو أحد الأصول الإنتاجية البالغة الأهمية التي تحتاج إلى اهتمام إداري خاص، واعتماد الانضباط وهو إجراء يحتاجون إلى تنفيذه في المنظمة لتعزيز النجاح وتجنب سوء السلوك في المنظمة، فالانضباط هو إجراء يجب ممارسته باستمرار لإعادة تأهيل سلوك الافراد العاملين السيئ وتستخدم المبادئ التوجيهية التأديبية للحفاظ على مستوى الاداء ، لذا فان الانضباط يعد من العوامل المؤثرة على كفاءة الاداء بالنسبة للأفراد العاملين كما ويعمل على تعزيز رضا الافراد والذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والربحية بالنسبة للمنظمات التي يعملون فيها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا في حالة وجود مجموعات من القواعد واللوائح التي تحكم سلوك الأشخاص في العمل، وسيؤدي غياب هذه القواعد واللوائح إلى الفوضى.

واكد (Almulaiki, 2023, 22-25) على أن بيئة العمل والأجور والترقية هي عناصر تنظيمية تؤثر على كفاءة أداء الافراد العاملين والذي يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح أي عمل، لذلك تسعى المنظمات إلى إيجاد طرق مبتكرة لتحفيز الافراد نحو أداء اعمالهم بكفاءة، وان الهدف الأساسي لتحفيز الافراد العاملين هو تحسين ادائهم وزيادة ارتباطهم بالمنظمة التي يعملون فيها، حيث يمكن تحقيق كفاءة الأداء من خلال توجيه نظام إدارة الأداء لتعزيز مشاركة الافراد العاملين من خلال مشاركتهم وإدارة هذه العملية وفقاً لطريقة محددة تضمن الوصول إلى مستويات عالية من الأداء.

٣: **مقاييس كفاءة اداء العاملين** : ان التطور السريع والتقدم في الصناعة وتكنولوجيا المعلومات أدى إلى تغييرات كبيرة في مختلف جوانب ومجالات حياة الإنسان، كما ويعد محفز للمنظمات لمتابعة التطور بما يتماشى مع هذه التغييرات، لذا فانه يمكن ان يكون تقييم الاداء جزءاً من السياسة التي تشجع المنافسة بين الافراد العاملين، فقد يُطلب من الافراد العاملين العمل كأعضاء في الفريق وبالتالي يكون الفرد العامل في وضع يُتوقع منه أن يعتمد على أدائه

كفرد وغالبًا ما يكون في منافسة مع زملائه في الفريق، وقد لا تؤكد المنظمات على ضرورة بقاء الافراد العاملين في العمل بعد ساعات العمل المحددة ومع ذلك عندما نرى الفرد العامل وزملائه يتأخرون عن العمل فقد يحجمون عن مغادرة المكتب فهم يتأثرون بثقافة المنظمة المتمثلة في البقاء في العمل لوقت متأخر بدون اي فوائد اضافية للفرد العامل، كما وتشمل مقاييس كفاءة اداء العاملين جودة الإنجازات والامتثال للمعايير المطلوبة والتكاليف المترتبة على ذلك والوقت المستغرق في تحقيق النتائج المطلوبة (Akinbowale, et.al., 2014, 343) ، فيما واكد (Tantua & Osaro , 2020,51-52) على ان تحديد كفاءة اداء الافراد العاملين في ادائهم لأعمالهم ونجاح المنظمة يمكن تحديده من خلال مجموعة من المقاييس منها الآتي:

أ- **إنجاز المهمة:** هو مقياس لإنتاجية الفرد العامل ويتضمن مساهمته في الإنتاجية والفعالية التنظيمية الشاملة ، ويوضح المستوى أو المدى الذي يحقق فيه الموظف هدفاً معيناً، اي أن إنجاز المهمة هو الفعالية والكفاءة التي يؤدي بها شاغلو الوظائف الأنشطة التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

ب- **جودة الخدمة:** تقديم الخدمة ذات الجودة هو عملية مستمرة ودورية لتطوير وتقديم خدمات تركز على المستفيد، اي الوصول المادي أو قابلية الوصول للخدمات التي تلبي المعايير الأساسية.

ت- **حسن التوقيت:** عندما يكون الافراد العاملين منتجين فإنهم ينجزون أكثر في فترة زمنية معينة، في المقابل ، فالوقت مورد أساسي لأنه غير قابل للاسترداد ومحدود وديناميكي وكل دقيقة تقضيها تذهب إلى الأبد.

٤: **ابعاد كفاءة اداء العاملين:** حدد (الشريف، ٢٠١٩، ٨٩-٩١) تسع كفاءات لأداء الموارد البشرية وهي كما يأتي:

١. **فعالية الثقافة والعولمة:** وتشمل قدرة المنظمة على اخذ جميع وجهات النظر وخلفيات الافراد العاملين وقيمهم وثقافتهم والانفتاح على تجارب المنظمات الاخرى واعتماد الناجح منها واحترام حرية وارااء الاخرين نتيجة الاختلاف في القيم والعادات والثقافة والتقاليد والخروج بقرارات مناسبة للجميع.

٢. **تقييم الاداء البناء:** الغرض الاساس من عملية تقييم الاداء هو الحصول على المعلومات لاتخاذ قرارات هامة داخل المنظمة والتي تشمل العلاوة والترفيه او تنزيل درجة او الاستغناء عن الافراد العاملين وغيرها من القرارات النابعة من نتائج تقييم الاداء والتي يكون هدفها تحسين اداء الافراد العاملين وبالتالي تحسين الاداء المنظمي.

٣. **الذكاء في العمل:** وتتمثل بقدرة المنظمة على فهم المعلومات وتفسيرها واعتمادها من أجل المساهمة في التخطيط الاستراتيجي داخل التنظيم.
٤. **خبرة المورد البشري:** وتتمثل بمعرفة مبادئ وممارسات ووظائف الإدارة الفعالة للموارد البشرية والخبرة الفنية التي يحتاجها متخصصو الموارد البشرية لتصميم وتنفيذ وتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية السليمة كما وتشمل السياسات والممارسات والقوانين (اللوائح والمبادئ) التي تكمن وراء إدارة الموارد البشرية الفعالة. ويمكن تطوير هذه الخبرة من خلال البحث عن معلم لديه خبرة في المجالات التي ترغب في تطويرها والتسجيل في دورة في كلية أو جامعة محلية والمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات وفرص التدريب الداخلية والخارجية لمنظمتك والتطوع للعمل في مشروع أو مهمة في مجال الموارد البشرية.
٥. **إدارة العلاقات:** تعد ادارة العلاقات جانباً مهماً من تنظيم المنظمة، وأصبحت الحاجة إلى المديرين للإشراف على أنشطة العلاقات وادارتها واضحة وبشكل متزايد وتقع هذه المسؤولية على عاتق مدير العلاقات العامة في الإدارة الوسطى، ويكون مكلف بالحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والكيانات الحكومية والجهات الخارجية الأخرى، كما ويمكن ان يساعد المدير أعضاء فريقه على العمل معاً لإنشاء ومراقبة مؤشرات أداء الافراد العاملين وإنشاء أنظمة المكافآت وتحديد مشاكلهم وحلها والتفاعل مع القادة التنظيميين الآخرين. (Ledingham, 2015, 6)
٦. **الاستشارة:** يمكن أن تساعد الاستشارات العامة في تحسين جودة التنظيم واستجابة الحكومات للأفراد داخل المنظمات وخارجها، على المستوى التقني يعد استخدام آليات التشاور جزء لا يتجزأ الجودة التنظيمية. (Oecd, 2011, 6)
٧. **القيادة:** الممارسات غير المحددة والموجهة نحو صياغة رؤية مشتركة لجميع العاملين داخل التنظيم وتمكينهم من التصرف باتجاه تحقيق اهداف المنظمة، فإن القيادة مرغوبة عالمياً لقدرتها على التعامل مع الفريق وحل المشكلات مما ينتج عنه اتخاذ قرارات أفضل لأن القادة يستمعون إلى تنوع المدخلات من زملاء العمل ذوي الخبرات والرؤى المختلفة ويأخذون آرائهم في الاعتبار، وهناك قبول محسن لقرار المجموعة من خلال بناء توافق الآراء نتيجة لعملية التعاون، وبالتالي تعزيز الامتثال للمنظمة. (Klingborg, 2014, 280)
٨. **الاتصالات:** التواصل مهارة مكتسبة فلا يمكن للجميع التواصل بشكل جيد ما لم يبذلوا جهوداً خاصة لتطوير وصقل هذه المهارة بشكل أكبر، في كثير من الأحيان نأخذ السهولة التي نتواصل بها مع بعضنا البعض كأمر مسلم به لدرجة أننا ننسى مدى تعقيد عملية الاتصال في الواقع، فهل تساءلت سبب قدرة بعض الأشخاص على التواصل بشكل جيد

بينما يفشل الآخرون في إيصال رسالتهم؟ حسناً فقد تم تعريف الاتصال على أنه إعطاء أو تلقي أو تبادل المعلومات والأفكار والآراء بحيث يتم فهم "الرسالة" تماماً من قبل الطرفين، ففي عملية الاتصال يجب أن يكون هناك مرسل يتحدث أو يرسل رسالة ومتلقي يستمع أو يستقبل الرسالة ويحاول متلقي الرسالة فهم الرسالة المرسله وتفسيرها ثم يقدم ملاحظات إلى المرسل. (Hanh, 2013, 14)

٩. **الممارسات الأخلاقية : مصطلح "الأخلاق" يتعلق بدراسة المبادئ المحيطة بسلوك الأفراد** ويعكس المعتقدات والتوجيهات حول ما هو صواب وما هو خطأ وما هو عادل وما هو غير عادل وما هو جيد وما هو سيئ من حيث السلوك البشري، تتعامل الأخلاقيات مع الإجراءات التطوعية التي يتخذها فرد لديه معرفة كافية بالخيارات المتاحة له، في السياق المهني تنطبق الأخلاق على مدونة أو مجموعة من القيم التي توجه سلوك الأفراد والمنظمات فيما يتعلق بالسلوك واتخاذ القرار في سياق أداء واجباتهم والتزاماتهم المهنية. (bhola & Malhotra, 2014, 93)

المبحث الثالث / الجانب العملي

أولاً: علاقات الارتباط والتأثير بين التعاقب الوظيفي وكفاءة أداء العاملين : بهدف التعرف على طبيعة الارتباط والتأثير بين التعاقب الوظيفي وكفاءة أداء العاملين في الكليات المبحوثة تم تخصيص هذا المبحث للتحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي له، واعتمدت الباحثة لهذا الغرض مجموعة من الأدوات التحليلية نذكرها تباعاً بحسب موقع استخدامها، إذ نصت الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين التعاقب الوظيفي وكفاءة أداء العاملين وكما يأتي:

١: العلاقة بين التعاقب الوظيفي وكفاءة أداء العاملين (مجتمعة) : يتولى هذا المحور التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وكفاءة أداء العاملين (مجتمعة)، إذ تشير معطيات الجدول (٢) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وكفاءة أداء العاملين (مجتمعة)، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.846^*) عند مستوى معنوية (0.05) ، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (٢) علاقة الارتباط بين التعاقب الوظيفي وكفاءة أداء العاملين (مجتمعة)

التعاقب الوظيفي	المتغير المستقل
0.846*	المتغير المعتمد
	كفاءة أداء العاملين

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية

٢: علاقة الارتباط بين التعاقب الوظيفي وأبعاد كفاءة أداء العاملين (منفردة)

أ- العلاقة التعاقب الوظيفي وبعد (الثقافة والعولمة) : يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (الثقافة والعولمة) ، إذ تشير معطيات الجدول (٣) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (الثقافة والعولمة) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.889*) عند مستوى معنوية (0.05).

ب- العلاقة بين التعاقب الوظيفي وبعد (تقييم الاداء) : يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (تقييم الاداء) ، إذ تشير معطيات الجدول (٣) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (تقييم الاداء) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.818*) عند مستوى معنوية (0.05).

ت- العلاقة بين التعاقب الوظيفي وبعد (الذكاء في العمل) : يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (الذكاء في العمل) ، إذ تشير معطيات الجدول (٣) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (الذكاء في العمل) ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.785*) عند مستوى معنوية (0.05).

٤. العلاقة بين التعاقب الوظيفي وبعد (خبرة المورد البشري) : يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (خبرة المورد البشري) ، إذ تشير معطيات الجدول (٣) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (خبرة المورد البشري) ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.849*) عند مستوى معنوية (0.05).

٥. العلاقة بين التعاقب الوظيفي وبعد (إدارة العلاقات) : يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة

ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (إدارة العلاقات) ، إذ تشير معطيات الجدول (٣) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (إدارة العلاقات)، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.849^*) عند مستوى معنوية (0.05).

٦. **العلاقة بين التعاقب الوظيفي وبعد (الاستشارة) :** يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (الاستشارة)، إذ تشير معطيات الجدول (٣) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (الاستشارة) إذ بلغت قيمة الارتباط (0.748^*) عند مستوى معنوية (0.05).

٧. **العلاقة بين التعاقب الوظيفي وبعد (القيادة) :** يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (القيادة)، إذ تشير معطيات الجدول (٣) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (القيادة) إذ بلغت قيمة الارتباط (0.685^*) عند مستوى معنوية (0.05).

٨. **العلاقة بين التعاقب الوظيفي وبعد (الاتصالات) :** يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (الاتصالات)، إذ تشير معطيات الجدول (٣) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (الاتصالات) إذ بلغت قيمة الارتباط (0.740^*) عند مستوى معنوية (0.05).

٩. **العلاقة بين التعاقب الوظيفي وبعد (الممارسات الاخلاقية) :** يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (الممارسات الاخلاقية)، إذ تشير معطيات الجدول (٣) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعاقب الوظيفي وبعد (الممارسات الاخلاقية) إذ بلغت قيمة الارتباط (0.598^*) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (٣) علاقات الارتباط بين التعاقب الوظيفي وأبعاد كفاءة أداء العاملين (منفردة)

p	التعاقب الوظيفي	
-	-	ابعاد كفاءة أداء العاملين
0.000	0.889*	الثقافة والعولمة
0.000	0.818*	تقييم الأداء
0.000	0.785*	الذكاء في العمل
0.000	0.849*	خبرة المورد البشري
0.000	0.849*	إدارة العلاقات
0.000	0.748*	الاستشارة
0.000	0.685*	القيادة
0.000	0.740*	الاتصالات
0.000	0.598*	الممارسات الأخلاقية

N = 82

P ≤ 0.05

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية وفي ضوء ذلك تقبل الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التعاقب الوظيفي وأبعاد كفاءة أداء العاملين (منفردة) .

ثالثاً : تأثير التعاقب الوظيفي في كفاءة أداء العاملين: يركز هذا المحور على التحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك تأثير معنوي للتعاقب الوظيفي في كفاءة أداء العاملين، إذ يوضح الجدول (٤) الخاص بتحليل الانحدار من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (180.196) عند درجتي حرية (80 , 1) عند مستوى معنوية (0.05) ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.693)، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل في التعاقب الوظيفي في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل في كفاءة أداء العاملين بنحو (69%)، وأن (31%) من التغير في المتغير المعتمد يعود إلى المتغيرات العشوائية خارج حدود السيطرة لم تؤخذ في الحسبان أو لمتغيرات لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً .

الجدول (٤) تأثير التعاقب الوظيفي في كفاءة أداء العاملين

التعاقب الوظيفي		المتغير المستقل		المتغير المعتمد	
P	R ²	T	F	B1	B0
0.000	0.693	13.424	180.196	0.832	0.530

df = (1 , 80)

N = 82

P ≤ 0.05

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية وفي ضوء ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية لوجود تأثير معنوي للتعاقب الوظيفي في كفاءة أداء العاملين.

رابعاً: تأثير التعاقب الوظيفي في أبعاد كفاءة أداء العاملين (منفردة) : يركز هذا المحور على التحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك أثر معنوي للتعاقب الوظيفي في أبعاد كفاءة أداء العاملين (منفردة) ، إذ يوضح الجدول (٥) الخاص بتحليل الانحدار من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (1 , 80) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد تجاوزت قيمة معامل التحديد (R²) الحد الذي يمثل درجة التأثير المعنوي، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل بالتعاقب الوظيفي في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل في أبعاد كفاءة أداء العاملين (منفردة) ، وأن كل ما يحصل من تغير خارج هذه القيمة التي اشترت في المتغير المعتمد يعود إلى المتغيرات العشوائية خارج حدود السيطرة لم تؤخذ في الحسبان أو لمتغيرات لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً ، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية الثانية لوجود تأثير معنوي للتعاقب الوظيفي في أبعاد كفاءة أداء العاملين (منفردة) وكما هي مبينة في الجدول (٥) .

الجدول (٥) تأثير التعاقب الوظيفي في أبعاد كفاءة أداء العاملين (منفردة)

P	R ²	T	F	التعاقب الوظيفي		المتغير المستقل
				B1	B0	الابعاد المعتمدة
0.000	0.805	18.201	331.267	18.201	0.680	الثقافة والعولمة
0.000	0.643	12.003	144.073	0.802	0.118	تقييم الأداء
0.000	0.677	12.955	167.841	0.823	0.015	الذكاء في العمل
0.000	0.684	13.146	172.825	0.827	0.237	خبرة المورد البشري
0.000	0.708	13.927	193.948	0.841	0.408	إدارة العلاقات
0.000	0.528	9.466	89.602	0.727	0.539	الاستشارة
0.000	0.488	8.734	76.290	0.699	1.154	القيادة
0.000	0.490	8.774	76.977	0.700	0.593	الاتصالات
0.000	0.358	6.677	44.582	0.598	1.552	الممارسات الأخلاقية

df = (1 , 80)

N = 82

P ≤ 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

وفي ضوء ذلك تقبل الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية الثانية لوجود تأثير معنوي للتعاقب الوظيفي في أبعاد كفاءة أداء العاملين (منفردة) .

المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات

1. سعي المنظمة إلى حث العاملين على تنفيذ مهامهم وواجباتهم في الوقت المحدد وفق ما يتمتعون به من خبرات ومهارات تمكنهم من الارتقاء بالعمل إلى أعلى مراتب الابداع وبما ينعكس على ترقيةهم إلى مناصب وظيفية أعلى .
2. امتلاك المنظمة الية مناسبة تضمن للموظفين حقوقهم المالية والإدارية كالعلاوة والترفيه او تنزيل درجة او الاستغناء عن الافراد العاملين وغيرها من القرارات النابعة من نتائج تقييم الاداء والتي يكون هدفها تحسين اداء الافراد العاملين وبالتالي تحسين الاداء المنظمي .
3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنويتين بدرجة فاعلة بين منهج التعاقب الوظيفي وكفاءة أداء العاملين كأن افضلها مع بعد الثقافة والعولمة .. كون أن هذا البعد هو البعد الاكثر انعكاساً لقيم وعادات وتقاليد العاملين والتي يمكن أن تتأثر بالتغيرات العالمية المحيطة .

ثانياً : المقترحات

1. ضرورة إقامة دورات وندوات تثقيفية وتطويرية من شأنها أن ترفع وتزيد من خبرة ومهارة الفرد العامل وبما ينعكس بالإيجاب على طبيعة عمل المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو التوسع .
2. نشر التعليمات واللوائح التنظيمية لمنهج العمل لكي يكون الفرد العامل على دراية ومعرفة كافية بما يتوجب عليه فعلة من مهام وواجبات وخصوصاً العاملين الجدد، وتجنب الاخفاقات التي من شأنها أن تقلل من مهارته وبالتالي تقليل من إنتاجية المنظمة .
3. ضرورة تفعيل الدور الرقابي للعاملين لكي لا ينجروا إلى بعض التقاليد والعادات التي من الممكن أن تقود بالمنظمة إلى الفشل نتيجة التركيز على سمة أو تقليد معين يحكم الية تنفيذ العمل نتيجة تأثرها بظاهرة عالمية فاشلة .. وبالتالي فشل المنظمة .

ثبت المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. الشريف ، راشد بن مسلط، (٢٠١٧) ، أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية ، دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية بالسعودية ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر، العدد السابع عشر.
٢. البواردي، فيصل عبدالله، (2017) ، تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، (2 : 37)

ثانياً : المصادر الاجنبية

1. Akinbowale, Michael A & Lourens Melanie E & Jinabhai, Dinesh C (2014), Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organization, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol 5 , No 9 .
2. Almulaiki, Waleed Ameen , (2023), The Impact of Performance Management on Employee Performance, **Saudi Journal of Business and Management Studies** Vol 8, No 2.
3. Alshemmari, Jasem , (2023), An Empirical Study on Employee Empowerment Role in Increasing Efficiency of Employee Performance , **Journal of Logistics, Informatics and Service Science** , Vol 10, No 1.
4. Eneh, Sunday, (2015), The Effect of Job Training on Workers' Efficiency and Productivity: A Study of Pamol Nigeria Limited, Calabar , **International Journal of Managerial Studies and Research**, Vol 3 , Issue 1.
5. Karnati, Neti & Suryadi, Suryadi & Burmansah, Burmansah & Fatayan, Arum (2020), Improving the Effectiveness of Employee Performance: **The Value of a Series of Influence Factors**, **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, Vol 12, Issue 8.
6. Tamunoininaemi, Peter & Patrick, (2021), Administrative Control and Employee Efficiency of Manufacturing Firms in Rivers State, **Nigeria**, **International Journal of Business & Law Research**, Vol 9, No 4.
7. Ruth, Appiah & Shizhu, Liu & Caesar, Ayamba & Moping, Fang, (2019), Measuring Efficiency and Effectiveness of Workers' Performance and Information Flow System in Technical Universities in Ghana, **American International Journal of Business Management**, Vol 2, Issue 6 .
8. Tantua, Ebikebina & Osaro, Gloria, (2020), Office Physical Proximity and Employee Efficiency of Manufacturing Companies in

Port Harcourt, **International Academic Journal of Management and Marketing**, Vol 6, No 5.

9. Ali, Zulqurnain & Mahmood, Babak & Mehreen, Aqsa (2019), Linking succession planning to employee performance: **The mediating roles of career development and performance appraisal**, **Australian Journal of Career Development**, Vol 28 , No 2 .
10. Barnett, Robert & Davis, Sandra (2008), Creating Greater Success in Succession Planning, **Advances in Developing Human Resources**, Vol 10, No 5.
11. Elnagar, Ahmed & Elzoghbi, Hend & Abotaleb, Seham & Alharbi , Ibrahim (2022), The Nexus Between Succession Planning Process and Administrative Leaders' Performance: An Empirical Studies, **Journal of Tourism, Hotels and Heritage**, Vol 5, No 1.
12. Ibarra, Patrick (2005), Succession Planning: An Idea Whose Time Has Come, **Public Management Journal**, Vol 1.
13. Mehrabani, Shadi Ebrahimi & Mohamad, Noor Azmi (2011), Succession Planning: A Necessary Process in Today's Organization, **International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning**, Vol 1 , No 5 .
14. Rothwell, William. (2016). Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within. (5thed). USA: Amacom.