

العلاقة بين تقييم الأداء^{٣٦٠} وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل دراسة.....
د. محمد صالح زكي طولان

العلاقة بين تقييم الأداء^{٣٦٠} وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل دراسة ميدانية علي شركات إنتاج البترول محمد صالح زكي طولان

الملخص:

القيام بمهام إدارة منظمة ما هو إلا بمثابة عمل متواصل ومتكامل علاوة على أنه عمل ملئ بالتحديات، والمتغيرات وهذا يتطلب توفير الإدارة الجيدة والتميز بقيادة سليمة، لذا بدأ منذ فترة الاهتمام والتركيز على وضع منهجية نحو وضع أسس وقواعد وآليات تنظيمية وفكرية وفنية وعلمية نحو بناء قادة المستقبل في المنظمات.

ويمثل تقييم الأداء^{٣٦٠} تعريف الفرد بمستوي أدائه من زوايا مختلفة، وعمل خطه لتحسين وتطوير ذلك الأداء ليتوافق مع اتجاهات المهام المنوطة به كقيادة محتملة في المستقبل.

وأمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤلات التالية:

١. ما هو مفهوم تقييم الأداء^{٣٦٠} وأبعاده؟
٢. ما المقصود بإعداد وتأهيل قيادات المستقبل ومواصفاتهم ومعايير اختيارهم؟
٣. ما علاقة تقييم الأداء^{٣٦٠} بإعداد قيادات المستقبل؟



العلاقة بين تقييم الأداء^{٢٠٣٦٠} وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل دراسة.....

د. محمد صالح زكي طولان

ويهدف البحث إلي دراسة العلاقة بين تقييم الأداء^{٢٠٣٦٠} وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل.

وتم التوصل إلي مجموعة من التوصيات، منها:

- ضرورة إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الحالي وتطبيق نظام تقييم الأداء^{٢٠٣٦٠} بشكل مرحلي وعلني مستوي بعض الشركات والإدارات، ومن ثم تعميمه.
- ضرورة فرز واختيار القادة الواعدين بالشركات والمبشرين بأداء متميز، والتركيز على تنمية قدراتهم باعتبارهم ركائز التغيير والتجديد في المنظمات.
- السماح بمشاركة الصف الثاني من القيادات المرشحة في تحديد الاحتياجات التدريبية والمستمدة من نتائج ومخرجات عملية تقييم الأداء^{٢٠٣٦٠}.
- ربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي للموظفين وقياس عوائد التدريب بما يحقق قيمة مضافة للعائد من التدريب.



Abstract:

The relationship between performance evaluation 360° and between preparation and qualification of future leaders- An applied to petroleum production companies Carry out the functions of an organization management is only as a continuous and integrated work as well as a work full of challenges, variables, and this requires the provision of good and distinctive sound, led by the administrator, so began the period of attention and focus on the development of a methodology to lay the foundations and rules of regulatory and intellectual, artistic and scientific towards building future leaders and mechanisms in organizations.

The performance evaluation of 360° individual's definition of the level of performance from different angles, and a plan of action to improve and develop it to comply with the performance of its mandated tasks as driving directions possible in the future.

The possible formulation of the **research problem** in the following questions:

1. What is the concept of 360° performance and assess its dimensions?
2. What is the preparation and rehabilitation of the leaders of the future and their specifications and criteria for their selection?



3. What relationship performance evaluation 360° prepare future leaders?

The research aims to examine the relationship between performance evaluation 360° between the preparation and rehabilitation of the leaders of the future.

Researcher concluded a set of recommendations:

- Need to reconsider the current performance evaluation and application of the performance appraisal system in a phased manner 360° system and at the level of some companies and departments, and then circulated.
- The need to sort and selection of the most promising leaders and missionaries companies with outstanding performance, and focus on their development as pillars of change and innovation in organizations.
- To allow the participation of the second row of the candidate in identifying training needs and derived from the results and outputs of the process of performance evaluation 360° leaders.
- Linking training and career path for staff and measure training programs in order to achieve returns of return added value of the training.



العلاقة بين تقييم الأداء ٢٠١٠ وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل دراسة ميدانية علي شركات إنتاج البترول

مقدمة:

اتجهت العديد من الدول المتقدمة منها، والنامية إلى بذل المزيد من الاهتمام بوضع تخطيط برنامج كامل لإعداد وتأهيل الرؤساء والقادة الإداريين وتدريبهم مستخدمين في ذلك أحدث الأساليب العلمية وأكثرها تقدماً؛ وذلك بهدف وضع خطة متكاملة لإعداد القيادات الإدارية بالأجهزة الإدارية للدول، وفي مقدمة ما اتجهت إليه الدول المتحضرة والنامية في العصر الحديث اهتمام المسؤولين بها بتخطيط برنامج شامل لإعداد وتأهيل الرؤساء والقادة الإداريين وتدريبهم ابتداء من أدنى المستويات إلى أعلاها. وتتسابق الدول في أوروبا وأمريكا في هذا المضمار فتستخدم في تنفيذ هذه العمليات أحدث الأساليب والوسائل العملية وأكثرها تقدماً.

والقيام بمهام إدارة منظمة ما هو إلا بمثابة عمل متواصل ومتكامل علاوة على أنه عمل ملئ بالتحديات، والمتغيرات وهذا يتطلب توفير الإدارة الجيدة والتميزة بقيادة سليمة، لذا بدأ منذ فترة الاهتمام والتركيز على وضع منهجية نحو وضع أسس وقواعد وآليات تنظيمية وفكرية وفنية وعلمية نحو بناء قادة المستقبل في المنظمات.

ويمثل تقييم الأداء ٢٠١٠ تعريف الفرد بمستوي أدائه من زوايا مختلفة، وعمل خطه لتحسين وتطوير ذلك الأداء ليتوافق مع اتجاهات المهام المنوطة به كقيادة محتملة في المستقبل.

ويهدف هذا البحث إلي دراسة العلاقة بين تقييم الأداء ٢٠١٠ وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل.



العلاقة بين تقييم الأداء ٢٠١٠ وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل دراسة.....
د. محمد صالح زكي طولان

المحور الأول: الإطار العام للبحث أولاً: المشكلة البحثية

تمتلى المنظمات بعقول وكفاءات متميزة تحتاج إلي توجيهها نحو العمل المثمر، وتحقيق الفاعلية، بالإضافة إلى ما يتوافر من موارد طبيعية ومادية ومالية كبيرة، وهؤلاء هم قادة المستقبل والذين سيعملون في المستقبل علي تولي زمام الأمور وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية، فالقيادة هي أساس ازدهار أي منظمة، فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات، وهؤلاء هم قادة التميز والتي أصبحت الكثير من المنظمات الحديثة تولي الاهتمام بوضع رؤية متكاملة لإعدادهم وتأهيلهم كقادة المستقبل في المنظمات تعتمد علي تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ومن هذه الأساليب تقييم الأداء ٢٠١٠.

وعلى ذلك فإنه يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي:

كيف يمكن الاستفادة من نظام كفاء لتقييم أداء العاملين ٢٠١٠ في إعداد قيادات المستقبل؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال ما اتجهت اليه العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى التركيز وبذل المزيد من الاهتمام بوضع تخطيط برنامج كامل لإعداد وتأهيل الرؤساء والقادة الإداريين وتدريبهم مستخدمين في ذلك أحدث الأساليب العلمية وأكثرها تقدماً؛ وذلك بهدف وضع خطة متكاملة لإعداد القيادات الإدارية بالأجهزة الإدارية للدول، وفي مقدمة ما اتجهت إليه الدول المتحضرة والنامية في العصر الحديث اهتمام المسؤولين بها بتخطيط برنامج شامل لإعداد وتأهيل الرؤساء والقادة الإداريين ابتداء من أدنى المستويات إلى أعلاها. ولم يعد ينظر إلى القادة على أنهم هكذا يتمتعون بمواهب طبيعية أو فطرية خلقوا بها، بل



أصبح ينظر إليهم على أنهم أناس يمكن أن يختاروا أو يدربوا، ويهيئوا لعملية القيادة وفقاً للأهداف المنوط بهم تحقيقها، والتي تدخل ضمن إطار الأهداف العامة للدولة، ولقد زاد الاقتناع بهذه الحقائق في الآونة الأخيرة إذ ظهرت دعوة عالمية وجهت الاهتمام نحو ضرورة إعداد الكوادر القيادية المتميزة، وتهيئة الظروف المناسبة لظهورهم؛ لذا فإن الباحث يأمل أن يمثل هذا البحث جهد متواضع عن مدى إمكانية الاستفادة من استخدام مدخل تقييم الأداء ٢٠١٠ في إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية.

ثالثاً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على دور تقييم الأداء ٢٠١٠ في إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية، والتأصيل النظري لكلا الموضوعين، بالإضافة إلى دراسة وتحليل اتجاهات وآراء العاملين ببعض شركات إنتاج البترول تجاه موضوع البحث من خلال الدراسة الميدانية؛ وذلك للوصول لنقاط القوة والضعف والتي يمكن من خلالها اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها المساهمة في الاستفادة من أسلوب تقييم الأداء ٢٠١٠ في إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية.

رابعاً: فروض البحث

١. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق أسلوب تقييم الأداء ٢٠١٠ وبين إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب الموجه بتقييم الأداء ٢٠١٠ وبين إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية.

خامساً: منهج وأدوات البحث

اتبع الباحث في إجراء البحث أسلوباً مركباً على النحو التالي:



العلاقة بين تقييم الأداء ٢٠١٠ وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل دراسة
د. محمد صالح زكي طولان

١. **المنهج الوصفي:** حيث يتم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة، واستخلاص الأفكار منها.
٢. **المنهج الاستنتاجي:** وذلك لاختبار فروض البحث وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها لمعرفة الاتجاهات الخاصة بالظواهر، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمختلف المستويات الوظيفية ببعض شركات البترول، عن طريق استمارة استبيان احتوت على بعض المحاور التي تعكس متغيرات البحث.

سادساً: هيكل البحث

في ضوء الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور، وذلك كما يلي:

المحور الأول: الإطار العام للبحث، وتضمن المشكلة البحثية والأهداف والأهمية والفروض، بالإضافة إلى منهجية البحث وأدواته.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث، وتضمن:

أولاً: مفهوم تقييم الأداء ٢٠١٠ وأبعاده

ثانياً: مفهوم إعداد وتأهيل قيادات المستقبل ومعاييرها

ثالثاً: علاقة تقييم الأداء ٢٠١٠ بإعداد وتأهيل قيادات المستقبل

المحور الثالث: الدراسة الميدانية، وتضمن:

أولاً: الإجراءات المنهجية الدراسة الميدانية

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

ثالثاً: التوصيات

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم تقييم الأداء ٢٠١٠ وأبعاده



يقصد بتقييم أداء العاملين تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم هذه الأنماط والمستويات، وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقويم (أي الترشيد والتحسين) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف^(١).

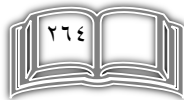
وقد تعددت التعاريف الخاصة بتقييم الأداء بحيث أصبح من الصعب التوصل إلى تعريف محدد وثابت له ، فلقد تناول الباحثون والكتاب تعريف تقييم الأداء من جوانب مختلفة نعرض لبعضها فيما يلي :

"تقييم الأداء هو عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة من أجل تطوير أداء العمل"^(٢).

" تقييم الأداء هو تقدير مستوى كفاءة العامل الحالية في العمل الفعلي وسلوكه وقدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة لتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات العمل ، وفقاً لمعايير وقواعد وإجراءات قانونية محده عن طريق الرئيس المباشر ، بهدف مساعدة الإدارة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد ، ودفع العاملين للعمل ، خلال فترة حياتهم الوظيفية "^(٣).

تقييم الأداء هو: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى"^(٤).

وهو: "عملية تشمل جانبين أولهما يتعلق بقياس مدى أداء الموظف لواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه وفقاً لمعيار محدد، وثانيهما يتعلق بتقدير مدى استعداده للتقدم والترقية وتحمل أعباء وظيفية ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية"^(٥).



وطريقة تقييم الأداء زاوية ٣٦٠ درجة تسمى بالتقييم متعدد المصادر، ويتم تقييم أداء الموظفين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمرؤوسين والرؤساء والعملاء^(٦).

ويكون في هذه الطريقة لكل مصدر من مصادر التقييم زاويته الخاصة التي يقيم بها الأمور، فالرئيس يقيم من زاوية النتائج التي حققها المرؤوس، والمرؤوس يقيم أداء رئيسه من خلال التغذية التصاعدية وهذا التقييم يستخدم لغرض تطويري أكثر منه تقييمي، والزملاء يقيمون زملائهم، بقدر ما يعلمونه عن المهارات والقدرات الحقيقية لزملائهم، والعملاء يقيمون من الخارج فتكون لديهم نظرة غير متحيزة وموضوعية إلا أنهم لا يستطيعون اقتراح حلول لتطوير الأداء، وهذا النظام يحدد عدداً من الصفات الشخصية التي تظهر من خلال الخبرة وهي تعد مؤشراً ينبئ بالنجاح في العمل فالمستقبل، وفي هذه الحالة يتم إجراء دراسات على صدق وثبات نظام التقييم المستخدم بواسطة أحد الأخصائيين النفسيين المؤهلين، كما يتم تحديثه من أن إلى آخر بحيث يتم الأخذ في الاعتبار تغير الظروف بما في ذلك تغير الأداء حول السلوكيات التي تؤدي على النجاح في الإدارة والقيادة، وتتمثل هذه الصفات الشخصية فيما يلي^(٧):

- العزم والتصميم.
- القدرة على التعلم من العثرات.
- القدرة على اقتناص الفرص عندما تظهر.
- وجود دافع إنجاز قوى.
- القدرة الهائلة على ضبط النفس.
- مجموعة متكاملة من القيم من بينها الأمانة، والاستقلالية، والمبادرة، والاهتمام الكبير بالناس وبالعلاقات معهم.
- الأقدام على المخاطرة ولكن باعتدال.
- وجود أهداف شخصية واضحة وكذلك أهداف خاصة بالمنظمة.
- التفاني في العمل إلى أقصى درجة.



- حياة منظمة تنظيمياً جيداً.
 - مستوى عال من القدرة على التعامل مع الناس.
 - مستوى عال من القدرة على التجديد والابتكار.
- وعملية التقييم ٣٦٠ درجة هي تقييم أداء الموظفين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، وذلك كما يلي:
- **الرئيس:** يقيم الرئيس العمل من زاوية واحدة فقط هي زاوية النتائج التي تم إنجازها بواسطة المرؤوس، ولكنه قد يجهل تماماً مقدار الجهد الذي يبذله المرؤوس أو الوسائل التي استخدمها لتحقيق تلك النتائج، ولذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي استخدمه من كل الزوايا.
 - **المرؤوس:** على عكس ما يعتقد كثير من المديرين يستطيع المرؤوسون إمدادهم بمعلومات هامة جداً، فهم يعرفون كل ما جرى في الواقع، وهذه المعلومات قد يجد المديرون صعوبة في الحصول عليها، وعملية جعل المرؤوسين يقيمون أداء رؤسائهم فيما يسمى بالتغذية العكسية التصاعدية تساعد الرؤساء في تشخيص أساليب الإدارة وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة واتخاذ الإجراءات التقييمية.
 - **الزملاء:** يعلم الزملاء عن مهارات وقدرات زملائهم أكثر مما يعلم الرؤساء، فهم يعرفون نقاط الضعف والقوة عن زملائهم بصورة كبيرة، ولكنهم يقيمون زملاءهم من وجهة نظر واحدة أيضاً، وبغض النظر عن النتائج المحققة، ويعد تقييم الزملاء أكثر دقة في حالة الرغبة في ترقية أحد الأفراد، إلا أن الزملاء في الغالب يميلون إلى إعطاء تقديرات مرتفعة لبعضهم البعض.
 - **العملاء:** لدى العملاء القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة فهم يرون الأمور من الخارج، ويمكن من خلالهم معرفة نقاط



القوة والضعف في أداء العاملين المتعاملين معهم من وجهة نظرهم، ولكن العملاء لا يستطيعون إقترح حلول لتطوير الأداء .

ثانياً: مفهوم إعداد وتأهيل قيادات المستقبل ومعاييرها

أكدت الدراسات والأبحاث الميدانية أن النجاح والتميز والتفوق في المنظمات يعتمد في المقام الأول - بعد توفيق الله وسبحانه - على القيادة الواعية التي تتمكن من تحديد ملامح الرؤية المستقبلية وتعمل على إعادة التعامل مع المتغيرات وتمتلك المعرفة المتكاملة والمهارات والقدرات والاتجاهات الصائبة التي تمكنها في نهاية المطاف من قيادة المنظمة في المستقبل^(٨).

فالقيادات الإدارية المتميزة تحتاج إلى الإعداد على مستويين وليس على مستوى واحد فهناك أشياء يتعلمها الفرد قبل أن يكون مديراً أو قائداً ويستطيع تعلمها في شبابه أو على مدار حياته، وهناك أشياء أخرى لا يتعلمها إلا بعد أن يصبح مديراً قائداً ويقضي في الإدارة فترة^(٩).

ويعد مفهوم الإعداد من المسائل الهامة التي تناولها كثير من الكتاب والباحثين وذلك نظراً لأهميته وفائدته في تغيير سلوك القادة داخل منظماتهم. لذلك فقد وردت تعريفات متعددة من قبل علماء وفقهاء الإدارة وتناولت تحديد المفهوم العلمي لعملية الإعداد، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل تعداه إلى حد اختلافهم في الجوانب الأخرى لمتعلقة بالإعداد وهي الاختلاط والتمييز بين مفهوم الإعداد والمسميات الأخرى المتشابهة معها.

ويعد مفهوم الإعداد من المسائل الحيوية والهامة التي استرعت اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين في الإدارة نظراً لأهميته وفائدته كوسيلة لرفع كفاءة الفرد وتحسين أداءه داخل التنظيم؛ لذلك فقد وردت تعريفات متعددة تناولت تحديد مفهوم معنى الإعداد وتلقت جميعها على مفهوم المعنى العام للإعداد، ونعرض بعض هذه التعريفات على النحو التالي:



عرف **فرانك** المفهوم العلمي لعملية الإعداد بأنها: "عبارة عن تغيير في سلوك الأفراد الذين يتولون مناصب قيادية عامة تغييراً يعتمد أساساً على أسس علمية معينة"^(١٠).

كما عرفها **هاشم** بأنها: "عملية مستمرة تهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير أفكار آراء المديرين من خلال المعارف والمهارات والمعلومات التي يكتسبونها وتعميق قدراتهم على الإدارة بالأسلوب العلمي واستخدام الفنون المستخدمة في إدارة الأعمال والطريقة العلمية لاتخاذ القرار ومقابلة تحديات الإدارة الحديثة بفاعلية ونجاح"^(١١).

وينظر إليها **عبد الوهاب** على أنها: "إعداد الأفراد لشغل الوظائف التي تتفق وقدراتهم وتدريبهم على الأعمال التي تناسب تخصصاتهم، وترقيتهم في المناصب القيادية وذلك ضمن برنامج تضعه الإدارة وتخطط له - إلى جانب تخطيط القوى العاملة - مراعية في حاجاتها المستقبلية من الأعمال، وحاجات الأفراد للتدرج في السلم الوظيفي للمنظمة"^(١٢).

ويراها **مصطفى** أنها: "عملية تعني في الأساس تنمية مهارات الرؤساء من خلال تنمية مهاراتهم في ممارسة العملية الإدارية، وفي القيادة، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات"^(١٣).

وعند **حلوه وسامية** هي: "عملية يقصد بها إعداد البرامج الخاصة بالقيادات الإدارية حيث تهيئ لهم المجال العلمي والمناخ الجماعي الملائم الذي يتيح لهم اكتساب قدرات ومهارات قيادية"^(١٤).

وتوجد أسباب كثيرة تجعل من عملية إعداد وتأهيل القادة المتميزين نشاطاً أساسياً لأي منظمة وشرطاً من شروط نجاحها وهذه الأسباب ترجع إلى^(١٥):

١. المشاكل الإدارية العديدة التي تواجه الوظائف الإدارية نتيجة كبر وزيادة حجم المشروعات والوحدات الإدارية نتيجة للتوسع السريع والضخم في الأعمال في معظم جوانب الحياة الاقتصادية ونموها والذي أدى إلى



- تعقيد العمليات الإدارية وصعوبة وتعدد عمليات الاتصال وتبادل المعلومات، مما أثر بالتالي على عمل القيادات الإدارية، الأمر الذي يستلزم ضرورة الاهتمام بإعداد وتهيئة شاغلي الوظائف القيادية من ذوي الأفكار المتجددة.
٢. خلق قيادات من الصف الثاني يخفف من أعباء القيادات الحالية، ويجنب الارتباك الذي يحدث عند الإحالة إلى سن المعاش، أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب.
٣. زيادة الطلب على شاغلي الوظائف القيادية والحاجة المتزايدة إليهم والمشكلة هنا تتمثل في التغلب على العجز في أعداد القادة الإداريين، والذي يرجع إلى طول الفترة اللازمة لإعدادهم وهو ما يعني ضرورة الإعداد المبكر للنقص في هذه الوظائف وعلى جميع المستويات.
٤. ارتفاع معدل الدوران في الوظائف العليا بسبب ترك العمل بحثاً عن فرص أفضل داخلياً أو خارجياً حيث تعتمد شركات وبنوك الاستثمار المختلفة إلى جذب المديرين الأكفاء ذوي الخبرة أو بسبب الإحالة إلى المعاش.
٥. الإعداد العلمي السابق لشاغلي معظم الوظائف الإدارية يستلزم الاهتمام ببرامج الإعداد والتنمية.
- ويمكن ذكر أهم الأسباب التي تدعو المنظمات لضرورة الاهتمام بإعداد وتأهيل قيادات التميز فيما يلي^(١٦):
- تحتفظ المنظمات برأس المال الفكري لأنه يشكل ميزة تنافسية لها من خلال قدراتهم على الابتكار والإبداع المتجدد الذي يحافظ على مستوى التفوق للمنظمة المعنية، لذلك يستلزم الأمر من المنظمات توفير المناخ الملائم لهم لإطلاق طاقتهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتعاد عن النمطية ودفعهم صوب الخوض في الأعمال التي تتسم بمجازفة عالية.

تسعى المنظمات إلى عدم التفريط برأسمالها الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية من خلال قدرة مواردها البشرية على تسجيل براءات الاختراع المتلاحقة التي تحمل في طياتها كل شيء جديد ومتفرد عن المنظمات المنافسة، ولكي تحقق المنظمات ما تصبو إليه عليها أن توفر لرأس مالها الفكري حافزا ماديا واعتباريا يليق بمكانتهم وقدراتهم المعرفية، ويأتي ذلك عن طريق الحوافز المادية والمعنوية المستمرة والمنزلة الاجتماعية المرموقة.

تنفق المنظمات مبالغ كبيرة من أجل تنمية رأس مالها الفكري وصقل معارفه ومهاراته باستمرار لجعله قادرا على استيعاب التغيرات السريعة أول بأول، فإن ذلك يضمن للمنظمات المحافظة على معارف وخبرات ومهارات رأس مالها الفكري باستمرار.

تعمل المنظمات جاهدة على المحافظة على رأس مالها الفكري لأنه سلاحها في إدامة بقائها في عالم الأعمال، ويمكن أن تحقق ذلك إذا سعت إلى زيادة الانتماء التنظيمي لرأسمالها الفكري من خلال تشجيع إقامة العلاقة الإيجابية بين العاملين وتقليل حالات التناقض بين قيمهم وقيمة المنظمة إلى أدنى حد ممكن إذا لم تستطع إلغاء هذا التناقض بالمرّة.

وللإعداد صورتان تبعًا لما إذا كان الإعداد سابقًا على التعيين أم لاحقًا له، وذلك على النحو الآتي^(١٧):

١. الإعداد السابق على التعيين:

وهو ما تختص به مدارس أو معاهد أو كليات خاصة، وهذه تعتبر مرحلة من المراحل الدراسية التعليمية يزود فيها الدارس بالمعلومات والثقافة التي تجعله صالحًا لشغل الوظائف القيادية مستقبلاً، وتتمثل أهم عيوب هذه الطريقة في أنها تكلف نفقات باهظة خاصة إذا تم تعميمها على كافة موظفي الدولة.



٢. الإعداد اللاحق على التعيين:

- حيث لا بد من وجود هذا الإعداد أو التدريب اللاحق إلى جانب الإعداد السابق، إذ لا يصبح بأي حال من الأحوال إهمال جانب دون آخر بل يجب أن يرتبط الجانبان معاً، وأن الإعداد والتدريب اللاحق يجب أن تحكمه ضوابط تضمن فعاليته منها^(١٨):
١. أن الإعداد والتدريب اللاحق لا يجري على أسلوب واحد بل تتعدد هذه الأساليب تبعاً لطبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف.
 ٢. أنه حتى يكون التدريب اللاحق فعالاً يجب أن يكون واقعياً وبطريقة فعالة تكسب الفرد المعلومات والمهارات والخبرات اللازمة لمواجهة أعباء العمل الذي يقوم به.
 ٣. ويجب كذلك أن يكون التدريب متطوراً في مادته العلمية وأساليبه، كما ينبغي متابعة النشاط التدريب وتقسيمه لمعرفة نقاط القوة والضعف حتى يتسنى تعديل النشاط التدريبي أو تطويره إذا لزم الأمر.
 ٤. كما ينبغي أيضاً متابعة أعمال المتدربين لمعرفة مدى الاستفادة التي حصلوا عليها.
 ٥. يجب أخيراً أن يكون التدريب اللاحق مستمراً فيبدأ ببدء حياة الموظف ويستمر باستمرار ارتقائه في الحياة الوظيفية وصولاً إلى الوظيفة القيادية.
- وفيما يلي مجموعة من الصفات والسمات التي تميز القيادات عالية الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين:^(١٩)
- أ- سرعة الفهم والإدراك Perceptual Speed خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات وفي وظائف برجمة الحاسبات الآلية.
 - ب- القدرة على التحليل والتصور Visualization وتحتاج الوظائف الفنية إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.



ت- القدرة على الفهم الاستنباطي Inductive Reasoning وهي القدرة على فهم العلاقات بين الظواهر العديدة واستخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات، وتظهر أهمية هذه القدرة في الوظائف الفنية والمهنية العالية مثل وظائف المديرين والباحثين والوظائف الفنية التخصصية.

ث- القدرة على التقييم العملي Scientific Evaluation، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة، وتحتاج الإدارة العليا إلى مثل هذه القدرة.

وهناك العديد من الأسس التي يجب مراعاتها عند إعداد قادة التميز، منها^(٢٠):

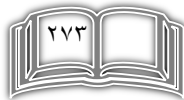
- العمل على توصيف الوظائف المختلفة في المنظمة بما يقضى على التداخل والتشابك بين الاختصاصات المتعددة، خاصة ما يتعلق باختصاصات المدير، وبما يكفل على وجه الدقة وضع حدود السلطة والمسئولية لشاغل كل وظيفة.
- دقة اختيار من يشغلون المستوى الثاني في إدارة المنظمة، مع منح كل مدير منظمة فرصة اختيار نائبه الذي يرشح لمشاركته في صنع واتخاذ القرارات التي تحقق سياسة المنظمة وأهدافها وتسهم في تطوير العمل بها وإعداد قيادات متميزة بشكل مستمر.
- ما تؤكد متطلبات حسن الإدارة من عدم انفراد المدير باتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالعمل، وضرورة استشارة مرؤوسيه؛ بما يسهم في اتخاذ قرارات سليمة، وانتقاء القرار الصائب.
- وضع القواعد والإجراءات التي تكفل دقة اختيار أولئك المرشحين لشغل وظيفة نائب لمدير المنظمة، بحيث يخضعون لذات القواعد والإجراءات المطبقة لاختيار المديرين، أو على قواعد وإجراءات متشابهة تساعد على حسن اختيار عناصر تتوافر لديها الصفات القيادية التي تؤهلهم لشغل وظائف مديري المنظمات.



- ما تقضيه مصلحة العمل من ضرورة قيام المدير بالعمل على تدريب نائبه على اتخاذ القرار بما يؤهله - لرئاسة المنظمة مستقبلاً.
- الالتزام بحدود واختصاصات الوظيفة وما تمنحه من سلطات ومسئوليات.
- العمل على حسن التعاون مع المدير لإدارة المنظمة بما يحقق الأهداف المنشودة.
- مراعاة الالتزام بحدود ما يفوضه فيه المدير من سلطات.
- الالتزام التام بحدود وضوابط الوظيفة وما تشمله من اختصاصات، وما تتضمنه من سلطات ومسئوليات.
- التعاون المتبادل لتكوين منظمة عمل متكاملة تحقق وحدة الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة.
- التوسع في البرامج والدورات التدريبية للعناصر المرشحة لتولي وظائف المدير ونائب المدير، بحيث تتضمن التدريب على حسن إدارة الموارد البشرية، وكذلك التدريب على استخدام وممارسة تفويض السلطة لأهميته وضرورته لتدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات، فضلاً عن توفير الوقت للرؤساء لمتابعة المهام الرئيسية.
- ونعرض فيما يلي لأهم معايير اختيار القادة المتميزون والتي سنتولى زمام الأمور مستقبلاً، وهي^(٢١):

(١) معيار الكفاءة:

هذا المعيار من أقدم المعايير العلمية ظهوراً وأكثرها انتشاراً وهو يعتمد بصفة أساسية على قياس الكفاءة إلا أن قياس الكفاءة قد اختلف حسب طريقة احتساب هذه الكفاءة من حيث الكمية أو النوعية.



فقد اعتمد **فردريك تايلور** على قياس كفاءة العامل بمستوى الإنجاز الذي يصل إليه عن طريق دراسة **عنصري الوقت والحركة** فكفاءة الفرد تقاس بعدد الوحدات التي أنجزها.

الوحدات التي أنجزها

= أن كفاءة الفرد =

الوحدات التي ينبغي إنجازها

أما النوعية فهي عن طريق قياس نسبة الخدمات المتحققة فعلاً في ضوء الإمكانيات المتوفرة إلى أقصى النتائج التي يمكن تحقيقها في ظل الاستثمار الأمثل لهذه الإمكانيات والطريق الأكثر شيوعاً لاستخراج الكفاءة على مستوى المنظمات هي قياس المدخلات إلى المخرجات أي قياس المصادر إلى النتائج.

إلا أن هذا المعيار لا يمكن الاعتماد عليه منفرداً إنما لابد من الاعتماد على بقية المعايير التالي ذكرها عند استخدامه للوصول لأقرب درجة من الصحة في القياس، وأهم ما يمكن أن يشير إليه هذا المعيار هو أن الكفاءة الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العاملين الأمر الذي يؤكد الارتباط بين الكفاءة الإدارية من ناحية واختيار القادة المتميزين من ناحية أخرى باعتبار أن أهم كفاءة للعاملين هي كفاءة القيادات التي تقوم بقيادتهم.

(٢) معيار الفاعلية:

يعتمد هذا المعيار على الكيفية التي تحققت بها أهداف المنظمة، أي الطريقة التي تتبعها في إشباع مطالب العملاء كما يعتمد على الآثار التي تتركها وسرعة النتائج المترتبة عليها والمقياس هنا هو الموقف والرضا الجماعي عن الخدمات التي تقدمها المنظمة ومدى النتائج التي تحققها وفقاً لهذا المعيار والكيفية التي تتبعها في تقديم الخدمات هي أهم الأسس التي يعتمد عليها في قياس الكفاءة أو التقدم الإداري.

ويرتبط هذا المعيار أيضاً باختيار القادة؛ إذ أن القادة هنا مطالبون بتحقيق أكبر قدر من التقدم في الكيفية التي تعمل بها المنظمة في إرضاء العملاء وهو أمر يحتاج إلى أكبر قدر من الدقة في اتخاذ القرارات والتأثير في العاملين



وفي جمهور المتعاملين مع المنظمة وهو ما يرتبط أيضا ارتباطا وثيقا باختيار القادة.

(٣) معيار المصلحة العامة:

يعتمد هذا المعيار على قياس التقدم الإداري بمعرفة مدى انسجام القرارات والإجراءات التي تتخذها القيادات الإدارية مع الصالح العام ومدى تحقيقها لأهداف المجتمع ككل وليس فئة منه على وجه الخصوص ويقوم هذا المعيار على مبدئين أساسيين هما: الديمقراطية والموضوعية، وهذا المعيار يرتبط أيضا بمعايير اختيار القادة لان اتخاذ القرارات هو صلب عمل القادة ومبرر وجودهم وما لم يتم اختيار القادة استنادا إلى الكفاءة والجدارة وبأساليب موضوعية فلا بد أن تتأثر عملية اتخاذ القرارات والتي تعتمد تماما على القادة بصفة أساسية هم صانعو القرار ومتخووه. وكيف يمكن أن تعمل المصلحة على تحقيق الصالح العام ولم تعمل بداية على تحقيق الصالح العام للمنظمة في اختيار أفضل العناصر البشرية للمناصب القيادية.

(٤) معيار التخصص الوظيفي:

يفرض هذا المعيار ضرورة تخصص القادة فيما يتم اختيارهم له من عمل أي أن القادة لابد أن يكون من ذات التخصص الذي تباشره أو تمارسه المنظمة، وكذلك فان معايير الاختيار لمختلف المناصب القيادية في حاجة إلى ضوابط تضعها في نصابها الصحيح لتأثير ذلك على رفع مستوى الكفاءة الإدارية وتحقيق التقدم المأمول؛ لذا يجب أن يستند قرار الاختيار إلى أسباب واضحة ومعلنة ذلك حتى تلتزم سلطة الاختيار بالأسباب الصحيحة الحقيقة في اختيار القادة والتي يجب أن تعتمد على الكفاءة والصالح العام دون أي اعتبار آخر.

ثالثاً: علاقة تقييم الأداء ٢٠١٠ بإعداد قيادات المستقبل

على الرغم من صعوبة اختيار القيادات المتميزة بشركات إنتاج البترول لأنه في الواقع يعني المفاضلة بين الأفراد والغوص في أعماق البشر بحثاً عن



أكثرهم قدرة على القيادة في المستقبل وهي مسألة غاية في الصعوبة لأن نتائجها لا تظهر غالباً إلا بعد الاختيار، إلا أنه يجب البحث عن الأفضل في القيادة والأكثر قدرة على تحقيق أهداف تلك الشركات؛ فكفاءة مستوى الإدارة يرتبط ارتباطاً وثيقاً باختيار القادة باختلاف مستوياتهم الإدارية الأمر الذي يتطلب العناية الكاملة وإتباع الأسلوب الموضوعي في تقييم الأداء، وأنه ينبغي التأكيد على أن عملية إعداد القيادات المتميزة لا تتم في فراغ، أو باعتبارها غاية في ذاتها، وإنما هي وسيلة إلى مساعدة الشركات على تحقيق أهدافها، ورغم أن محل الإعداد هو القائد المستقبلي، أي شخص محدد، فإن غاية الإعداد أن يوظف هذا القائد خبراته وطاقاته الفكرية ومعرفته التخصصية في تنفيذ استراتيجيات شركته بالأساس وتنسيق استخدام مختلف الموارد المادية والتقنية للوصول الى التميز، ويمكن إظهار العلاقة بين تقييم الأداء ٣٦٠ درجة وبين إعداد قيادات المستقبل فيما يلي:

- أن من أهداف تقييم الأداء ٣٦٠ درجة تشجيع الأفراد ودفعهم لمزيد من بذل الجهد والعطاء، والذي يعمل على إبراز المهارات القيادية غير المتوفرة في الأفراد المرشحين لتولي وظائف قيادية في المستقبل من وجهات نظر متعددة، ويعمل على اتخاذ التدابير اللازمة لإكسابها لهم، وبالتالي إعداد الأفراد ذوي الإنجاز العالي والذين يستطيعون تحمل مسؤولياتهم مستقبلاً كقيادات متميزة.
- يتيح تقييم الأداء ٣٦٠ درجة اختيار أفضل الأفراد الذين استوفوا شروط الترقية لتولي المناصب القيادية الشاغرة في المستقبل بناء على رأى الأطراف التي سوف يتعامل معها هؤلاء الأفراد مستقبلاً.
- أن تقييم الأداء ٣٦٠ درجة يظهر الجدارات الوظيفية التي يتمتع بها الأفراد، وبالتالي مدى إمكانية توليهم المناصب القيادية.
- انطلاقاً من الفلسفة الأساسية للتدريب الموجه بالأداء الذي تركز على تحليل احتياجات المنظمة وتقويم الأداء الوظيفي ودراسة التباين بين



العلاقة بين تقييم الأداء ٣٦٠ وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل دراسة

د. محمد صالح زكي طولان

الأداء الفعلي والأداء المطلوب أو المستهدف للأفراد الذي يمثل احتياجات التدريب، فإن قرارات التدريب وتصميم البرامج التدريبية اللازمة للأفراد يجب أن تخضع للمتابعة والتقييم. وتتضمن عملية التقييم في الأساس تحديداً للمهارات المطلوب اكتسابها في ضوء عملية تقييم الأداء ٣٦٠ درجة والتي تستخدم كمعايير للحكم على مدى القدرة على تولى الأفراد الوظائف القيادية في المستقبل.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

١- مجتمع البحث

يوضح الجدول التالي مجتمع البحث:

جدول رقم (١)

مجتمع البحث

عدد العاملين	شركات مجتمع البحث
٣٩٨٢	بتترول خليج السويس (جابكو)
٣٦٠١	بتترول بلاعيم (بتروبل)
١١٩٧	السويس للزيت (سوكو)
١١٣٤	بدر الدين للبترول (بابيتكو)
٨٦٨	بتترول الصحراء الغربية (ويبكو)
٨١٨	عجبية للبترول
٧٩٩	خالدة للبترول
٥٨٢	بتروجلف مصر
٤٧٢	جيسوم (جايسو)
٤٦١	قارون للبترول



العلاقة بين تقييم الأداء^{٣٦٠} وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل دراسة.....
د. محمد صالح زكي طولان

عدد العاملين	شركات مجتمع البحث
٢٤١	جبل الزيت للبترول (بتروزيت)
٢٠٨	رشيد للبترول (راشبيتكو)
١١١	الواحة للبترول (أوباكو)
١٠٢	الأمّل للبترول (امابتكو)
٨٨	مجاويش للبترول (مجايتكو)
٧٦	شقير البحرية للزيت (أوسوكو)
٦٤	برج العرب للبترول (بورابتكو)
٥٦	وادي السهل للبترول (واسبتكو)
٤٣	عش الملاحة للبترول (اشبيتكو)
٣٩	جمسة للبترول
٢٩	العلمين للبترول
١٩	الفتار للبترول
١٨	جنوب الضبعة للبترول (دابتكو)
١٦	ايست زيت بتروليوم (زيتكو)
١١	القنطرة للبترول
١١	بترودارا
١٥٠٤٦	إجمالي

* المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلي التقرير السنوي لوزارة البترول عن عام ٢٠١٣/٢٠١٤.

- عينة البحث

طبقاً للتقرير السنوي لهيئة البترول لعام ٢٠١٣/٢٠١٤ فإن إجمالي عدد العاملين بشركات قطاع البترول المشترك يبلغ حوالي ١٥٠٤٦ عاملاً، ونظراً لكبير حجم البحث ولتجانس وتشابه خصائص مجتمع البحث فقد قام باختيار أكبر



خمس شركات من حيث إنتاج البترول كعينة عشوائية بسيطة من مختلف المستويات الوظيفية بتلك الشركات، وذلك وفق المعادلة التالية^(٢٢):

$$\frac{ق (١ - ق)}{ن} \sqrt{x} = \text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية}$$

ولقد تم وضع الافتراضات التالية:

ن = حجم العينة

ق = تعنى نسبة توافر الخصائص في مجتمع البحث وهي عادة يتم افتراضها بقيمة ٥٠٪

- معامل الثقة ٩٠٪ وحدود خطأ مسموح به بنسبة (+،-) ١٠٪.

- الدرجة المعيارية لمستوى ثقة ٩٥٪ = ١.٩٦ (من الجداول الإحصائية) وبتطبيق الافتراضات التالية، فيكون حجم العينة كما يلي:

$$\frac{٠.٥ \times ٠.٥}{ن} \sqrt{x} = ١.٩٦ = ٠.٥$$

فيكون حجم العينة = ١٠٠ مفردة.

٢- تصميم قائمة الاستقصاء:

تم تصميم قائمة استقصاء تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ولتصميم هذه القائمة فقد قام الباحث بالاطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة، وانتهى إلى إعداد استمارة استقصاء تضمنت بعض المقاييس وذلك كما يلي:

١- تقييم الأداء ٢٠١٠ (متغير مستقل أول).

٢- التدريب الموجه بتقييم الأداء (متغير مستقل ثاني).

٣- إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية (متغير تابع).



وقد صممت الاستمارة بطريقة "ليكرت" على مقياس خماسي الاتجاه حيث كان لكل إجابة وزن مرجح وذلك كما يلي :

درجة الموافقة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جداً
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

٣- أساليب المعالجة الإحصائية:

- معامل "كرونباخ ألفا" لقياس ثبات استمارة الاستقصاء.
- المتوسط وذلك لقياس اتجاهات عينة البحث وتفسير وتحليل النتائج.
- معامل ارتباط "كندال" لبحث العلاقات الارتباطية لمتغيرات البحث.
- تحليل التباين لتحديد جوهرية العلاقة بين المتغيرات واختبار فروض البحث.

٤- قياس ثبات قائمة الاستقصاء :

تم قياس ثبات اتجاه عينة الدراسة نحو المقاييس المستخدمة وذلك للاطمئنان على سلامة أداة القياس (قائمة الاستقصاء) في قياسها لمتغيرات البحث، وتم باستخدام معامل "كرونباخ ألفا".

جدول رقم (٢)

معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل α
١- تقييم الأداء ٢٠١٦	٨٢.٤%
٢- التدريب الموجه بتقييم الأداء	٥٩.٩%
٣- إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية	٧٨.٨%



يبين الجدول السابق أن معاملات الثبات تعكس ذلك ثبات مقبول لأداة القياس ويطمئن إلى ثبات قائمة الاستقصاء وبدرجة جيدة.

ثانياً: اختبار الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

١- اختبار الفروض

أ- اختبار الفرض الأول:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق أسلوب تقييم الأداء ٢٠١٠ وبين إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية.

- معامل الارتباط:

جدول رقم (٣)

مصفوفة الارتباط للفرض الأول

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط "كندال"	المتغير المستقل
إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية	٠.٠٠٢	٠.٤٢٢ (**)	تقييم الأداء ٢٠١٠

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، حيث كانت قيمة معامل ارتباط "كندال" دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١؛ حيث أنتطبق أسلوب تقييم الأداء ٢٠١٠ يزيد من فاعلية إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية.

- تحليل التباين :

جدول رقم (٤)

تحليل التباين للفرض الأول

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٢٨٨.٤٤٠	٢٨٨٤.٣٩٨	الانحدار
٠.٠٠٠	١٠٥.٠٣٤	٢.٧٤٦	٩٩٩.٦٠٢	الخطأ



العلاقة بين تقييم الأداء^{٣٦٠} وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل دراسة.....

د. محمد صالح زكي طولان

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين أنتطبيق أسلوب تقييم الأداء^{٣٦٠} يزيد من فاعلية إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية، حيث كانت قيمة اختبار "ف" 105.034 ذات دلالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 .

- معامل التحديد:

جدول رقم (٥)

معامل التحديد للفرض الأول

البيان	R^2	R	الخطأ المعياري
معامل التحديد	0.679	0.842	1.10123

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.679$ ، وهو يعنى أن تطبيق أسلوب تقييم الأداء^{٣٦٠} يفسر فاعلية إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية بنسبة 67.9% ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها. مما سبق يتضح صحة الفرض الأول.

ب- اختبار الفرض الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب الموجه بتقييم الأداء^{٣٦٠} وبين إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية.

- معامل الارتباط:

جدول رقم (٦)

مصفوفة الارتباط للفرض الثاني

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل ارتباط "كندال"	المعنوية
إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية	التدريب الموجه بالأداء	0.506 (**)	0.001

*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 .



بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، حيث كانت قيمة معامل ارتباط "كندال" دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١؛ حيث أن التدريب الموجه بالأداء يزيد من فاعلية إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية.

- تحليل التباين :

جدول رقم (٧)

تحليل التباين للفرضالثاني

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
القيمة	المعنوية	٥٤٣.٧٧٩	٢٧١٨.٨٩٦	الانحدار
٠.٠٠٠	١٧٢.٢٢٠	٣.١٥٧	١١٦٥.١٠٤	الخطأ

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين أن التدريب الموجه بالأداء يزيد من فاعلية إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ١٧٢.٢٢٠ ذات دلالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١.

- معامل التحديد:

جدول رقم (٨)

معامل التحديد للفرضالثاني

الخطأ المعياري	R	R ²	البيان
١.٢٠٠٠١	٠.٩٠١	٠.٨١١	معامل التحديد

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٨١١$ ، وهو يعنى أن التدريب الموجه بالأداء يفسر فاعلية إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية بنسبة ٨١.١%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها. مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني.



العلاقة بين تقييم الأداء^{٢٠٣٦} وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل دراسة.....
د. محمد صالح زكي طولان

٢- تحليل نتائج الدراسة الميدانية

أ- نتائج الدراسة الميدانية لتقييم الأداء^{٢٠٣٦}:

جدول (٩)

نتائج الدراسة الميدانية لتقييم الأداء^{٢٠٣٦}

الترتيب	المتوسط	العبارات	الرقم
٣	٣.٨٦٤٦	نظام تقييم الأداء المطبق بالشركة فعال بما يعمل على اختيار الأفراد المتميزين للوظائف القيادية.	١
٢	٣.٨٦٩٨	تتم الترقية وفقاً لمعايير واضحة لتقييم أداء الأفراد.	٢
٤	٣.٨٦٢٠	يعكس نظام تقييم الأداء الحالي المستوى الحقيقي للأفراد.	٣
٥	٢.٩٦٨٨	يتم مشاركة الزملاء والمرؤوسين والفرد نفسه في التقييم.	٤
١	٤.٤٢٧١	هناك عدالة في تقييم أداء الأفراد بما يعمل على تشجيع المتميزين ويحقق طموحاتهم في تولى الوظائف القيادية.	٥

بتحليل الجدول السابق نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة تشير إلي أن الشركة تهتم إلى حد كبير بعملية تقييم أداء العاملين، حيث كانت المتوسطات في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (٣ درجات). إلا أن هناك عبارة عكست عدم اتفاق عينة الدراسة على محتواها، حيث لا يتم مشاركة الزملاء والمرؤوسين والفرد نفسه في التقييم، وبالتغلب علي نقطة الضعف تلك يمكن زيادة فاعلية عملية تقييم الأداء^{٢٠٣٦}.



ب- نتائج الدراسة الميدانية للتدريب الموجه بالأداء:

جدول (١٠)

نتائج الدراسة الميدانية للتدريب الموجه بالأداء

م	العبارات	المتوسط	الترتيب
١	توجد منهجية واضحة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية مستمدة من نتائج تقييم أداء الأفراد.	٢.٩٤٢٧	٤
٢	يتم تخطيط الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع الإدارات التي يعمل بها الأفراد.	٢.٧٥٠٠	٥
٣	هناك تعدد وتنوع في أساليب التدريب التي تطبقها الشركة حسب المسار الوظيفي للأفراد.	٣.٥٥٩٩	٢
٤	تتكامل سياسة التدريب مع السياسات الأخرى بالشركة.	٣.٧٨١٣	١
٥	هناك أسس علمية مرتبطة بقياس أداء العاملين لإجراء تقييم العائد التدريبي.	٣.٤٨١٨	٣

بتحليل الجدول السابق نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تشير إلى أن الشركة تهتم إلى حد كبير بعملية التدريب الموجه بالأداء، حيث كانت المتوسطات في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (٣ درجات). إلا أن هناك بعض نقاط الضعف والمتمثلة في أنه لا توجد منهجية واضحة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية مستمدة من نتائج تقييم أداء الأفراد، وأنه لا يتم تخطيط الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع الإدارات التي يعمل بها الأفراد، وبالتغلب على نقطة الضعف تلك يمكن زيادة فاعلية التدريب الموجه بالأداء.

العلاقة بين تقييم الأداء ٢٠٢٠ وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل دراسة
د. محمد صالح زكي طولان

ج- نتائج الدراسة الميدانية لإعداد وتأهيل القيادات المستقبلية:

جدول رقم (١١)

نتائج الدراسة الميدانية لإعداد وتأهيل القيادات المستقبلية

م	العبارات	المتوسط	الترتيب
١	هناك إستراتيجية واضحة لإعداد قادة متميزون باعتبارهم ركائز التطوير والتجديد في الشركة مستقبلاً.	٢.٧٧٨٦	٨
٢	يتم انتقاء الأفراد المناسبين للوظائف القيادية طبقاً لمعايير علمية موضوعية وعادلة.	٣.٩٧١٤	٢
٣	تشمل عملية اختيار الأفراد المرشحون لتولى الوظائف القيادية التأكد من توافق أهدافهم مع أهداف العمل.	٣.٧١٠٩	٦
٤	يتم التأكد من مناسبة مؤهلات وقدرات الأفراد المرشحين للعمل القيادي.	٣.٨١٥١	٤
٥	تهيئة الفرص للأفراد المتميزون للتنمية الذاتية.	٢.٦٣٠٢	١٠
٦	هناك معدلات أداء يستدل بها في تقييم القيادات.	٢.٦٦٤١	٩
٧	يتاح لنواب المديرين المشاركة الفعلية في صنع واتخاذ القرارات لإكسابهم القدرة على القيادة مستقبلاً.	٣.٦٥٣٦	٧
٨	تهتم الشركة بتكوين قاعدة لرأس المال البشرى أساسه القيادات ذات المعرفة المتميزة.	٤.٠٥٧٣	١



م	العبارات	المتوسط	الترتيب
٩	يتوافر لدى الشركة حصر دقيق للأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً كماً ونوعاً.	٣.٧٥٠٠	٥
١٠	تساهم إدارة الموارد البشرية في التخطيط والتنفيذ الفعال لخطط وبرامج تأهيل القيادات.	٣.٨٤١١	٣

بتحليل الجدول السابق نجد أنه يشير إلي أن الشركة تهتم إلى حد كبير جداً بأن يكون لها قيادات واعدة متميزة في المستقبل، حيث كانت المتوسطات في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (٣ درجات). إلا أن هناك بعض العبارات عكست عدم اتفاق عينة الدراسة على محتواها، حيث لا تساهم إدارة الموارد البشرية في التخطيط والتنفيذ الفعال لخطط وبرامج تأهيل القيادات في كافة الأنشطة بفاعلية وكفاءة، وأنهلا يتم التأكد من مناسبة مؤهلات وقدرات الأفراد المرشحين للعمل القيادي وفق متطلبات الوظائف التي من المتوقع أن يشغلونها. وبالتغلب علي تلك نقاط الضعف تلك يمكن زيادة فاعلية عملية لإعداد وتأهيل القيادات المستقبلية.

ثالثاً: التوصيات

– ضرورة إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الحالي وتطبيق نظام تقييم الأداء^{٢٠١٠} بشكل مرحلي وعلني مستوي بعض الشركات والإدارات، ومن ثم تعميمه تدريجياً علي مستوي جميع الشركات؛ بما يساهم في تحقيق فاعلية إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية.



- ضرورة فرز واختيار القادة الواعدين بالشركات والمبشرين بأداء متميز، والتركيز على تنمية قدراتهم وإلقاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير والتجديد في المنظمات.
- ضرورة تهيئة الفرص لمشاركة العاملين المتميزين بالشركات في عمليات التنمية الذاتية، وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة.
- ضرورة تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقيادات المتميزة بالشركات المختلفة، ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم.
- أن يعكس نظام تقييم الأداء المستوى الحقيقي للعاملين بما يساهم في التغلب على نقاط الضعف في أدائهم وتنمية نقاط القوة لديهم لتأهيلهم للوظائف الأعلى.
- تحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين بما يعمل على تشجيع المتميزين وتحقيق طموحاتهم في تولي الوظائف القيادية.
- مراعاة أن تقوم معايير تقييم الأداء على أساس التميز في الأداء.
- السماح بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين لوضع برنامج لمعالجة نقاط الضعف في الأداء.
- ربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي للموظفين وقياس عوائد التدريب بما يحقق قيمة مضافة للعائد من التدريب بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من المهارات القيادية المطلوبة لكل مرحلة وظيفية.
- السماح بمشاركة الصف الثاني من القيادات المرشحة في تحديد الاحتياجات التدريبية والمستمدة من نتائج ومخرجات عملية تقييم الأداء^{٢٠١٠}.

العلاقة بين تقييم الأداء^{٣٦٠} وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل دراسة.....
د. محمد صالح زكي طولان

المراجع:

- (١) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: دار الفجر للنشر، ٢٠٠٠)، ص ٣٣١.
- (2) Betty Roper Riks And Others, **Contemporary Supervision**, (N.Y: Mc-Graw Hill Inc., 1995), P.250.
- (٣) إبراهيم محمد علي أبو سعده، "تقييم نظام قياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية وأثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٩٦، ص ٢٤.
- (٤) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، (الإسكندرية: دار الجامعية، ٢٠٠٠)، ص ٢٨٥.
- (٥) محمد حسين علي عبدالله، "اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي نحو نظم تقييم الأداء"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، جامعة الملك سعود، المجلد الرابع عشر، العدد ١، ٢٠٠٢، ص ٥١.
- (6) Anderw E. Schart, **Performance Management** (U.S.A : Barrons Educational Servies Inc., 2001),P.4.
- (7) Richard Lepsinger&Amtoinette Lucia, **The Art and Science of 360 Feedack** (U.S.A : Jissey Bass, 1999), PP: 47-52.
- (٨) أحمد مصطفى ناصف، "المدخل المنظومي لقواعد وآليات قادة بناء المستقبل"، مجلة كلية التدريب والتنمية، أكاديمية الشرطة، القاهرة، العدد السادس، يوليو ٢٠٠٤، ص ٦.
- (٩) بيتر دراكر، ممارسة الإدارة، (الرياض: مكتبة جرير، ١٩٩٩)، ص ٥٨٢.
- (١٠) لورانس ل.فرانك، نحو قادة عصريين، ترجمة: على حامد بكر، (القاهرة: دار القلم، ١٩٨٠)، ص ٨.



- (١١) زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: دار الكتاب الجامع، بدون سنة نشر)، ص ص: ١٨٩-١٩٠.
- (١٢) علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤)، ص ١٣٠.
- (١٣) أحمد سيد مصطفى، "التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية"، مجلة الإدارة، المجلد ٣٢، العدد ٣، يناير ١٩٩٠، ص ٣٥.
- (١٤) علي محمد حلوه، سامية فتحي عفيفي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٧)، ص ١٤٨.
- (١٥) سعد الدين عشاوي، الإدارة بالأسس وتطبيقاتها، (القاهرة: أكاديمية الشرطة، ٢٠٠٣)، ص ١٨٩.
- (١٦) عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣)، ص ١٢٥.
- (١٧) محمد السيد محمد الدماصي، إعداد وتنمية شاغلي وظائف الإدارة العليا، مجلة العلوم الإدارية، السنة (٣٢)، العدد الأول، يونيو ١٩٩٢، ص ص: ١٤٤-١٤٩.
- (١٨) علي محمد عبد الوهاب، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٩.
- (١٩) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، (الأسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع) ١٩٩٥، ص ص: ٢٢٤-٢٣٦.
- (٢٠) صمويل هيز، وليم توماس، تولى القيادة: فن القيادة العسكرية وعلمها، ترجمة: سامي هاشم، (الطبعة الثانية، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٨٩)، ص ص: ٨-٩.
- (٢١) جمال الدين عبد العال، "معايير اختيار القادة وأثرها علي كفاءة الأداء الشرطي"، مجلة الفكر الشرطي، المجلد الثاني، العدد الرابع، مارس ١٩٩٤، ص ص: ١٨٠-١٨٥.
- (٢٢) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤)، ص ٦٦.