

أثر تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية المصري

إيهاب بدوي كمال الدين زكي عثمان

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي (الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي، تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم متطلبات العمل المستقبلية، سد فجوة تنمية المهارات القيادية) على الانتماء العاطفي للعاملين بشركات قطاع الأدوية المصري بجمهورية مصر العربية.

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فروض الدراسة واعتمد على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تطبيق الجزء الميداني على عينة عشوائية طبقية، عدد مفردات مجتمع الدراسة فيها من الإدارة العليا والعاملين بمختلف وظائفهم ومناصبهم وتخصصاتهم حوالي (٢٣٠٦٢) مفردة، وكانت العينة العشوائية الطبقية من القطاع عند مستوى ثقة (٩٥%) وخطأ مسموح به ٥% \pm تساوي (٣٧٨) مفردة، قد استخدم الباحث المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة في قوائم الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري، كما أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الإدارة العليا والوسطى والعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري حول تأثير تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي. وأوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا لتبني استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي لما له من عظيم الأثر في رفع درجة الانتماء العاطفي بشركات القطاع محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط التعاقب القيادي، الانتماء العاطفي.

Abstract:

The aim of this study is to identify the impact of leadership succession planning (adherence to leadership succession planning programs, assessment of current work requirements, assessment of future work requirements, bridging the leadership development gap) on the emotional loyalty of employees of the Egyptian pharmaceutical sector companies Egypt.

The descriptive analytical approach was adopted through the survey list as a main tool for collecting primary data, where the field part was applied to a stratified random sample, the number of the study population's items of senior management and workers with different jobs, positions and specialties was about (23062) single, and the sample was Stratified randomization from the sector with a confidence level of (95%) and an allowable error of $\pm 5\%$ equal to (378) individuals. The researcher used the statistical treatment of the combined data in the study lists by using the statistical packages program (SPSS) to obtain the results of the study.

Keywords: Leadership succession planning, organizational loyalty.

أولاً: المقدمة :

تعد القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة، وأصبحت الحاجة ماسة إلى ضمان وجود قائد إداري يستطيع التطور والتأقلم مع المتغيرات والتعامل مع القضايا الاستراتيجية، فالمنظمات تعيش حالة من التطور السريع الديناميكي، فهي في حاجة ماسة إلى إدارة قادرة على القيادة والتجديد والابتكار وكيفية التعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة يحقق لها الاستمرارية والتميز في ظل كثرة التحديات. ويعتبر العنصر البشري في المنظمة من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فالأفراد هم الذين يبتكرون ويضيفون ويجددون ويدبرون وينفذون ويبيعون، وما لم يكن في المنظمة العنصر الفعال من الأفراد، فإننا نفتقر إلى الكفاءة وإلى الأداء المتميز.

وتستهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية درجة الانتماء العاطفي للعاملين داخل الشركة من خلال توطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين لضمان استمرارهم بالعمل. وذلك بإيجاد الدوافع لديهم على بذل المزيد من الجهد من خلال تحقيق رضا العاملين عن العمل وتنمية السلوك الانتمائي لديهم. والقضية الهامة اليوم هي العمل على زيادة ولاء الفرد لمنظمتهم ومشاركته الإيجابية فيها، من خلال عمل حلقات جودة لمناقشة الأخطاء الحالية والتوصل إلى مساهمات تدعم تحديد المشكلات الحالية للمنظمة والتحسين المستمر للعنصر البشري، فالانتماء والولاء والالتزام مفردات مترادفة لمعنى متقارب جداً.

ويشغل قطاع الأدوية المصرية مكانة محورية وهامة في الاقتصاد القومي المصري نظراً للمقومات الضخمة والتي تشكل دورها فرصاً هائلة لتنمية القطاع وتوظيفه ليصبح أحد أهم دعائم النمو الاقتصادي الشامل والتنمية المستدامة في مصر، وعلى الرغم من أهمية وفعالية استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي والانتماء العاطفي كمدخل لتحقيق الأداء المتميز إلا أن شركات قطاع الأدوية المصري تعاني من العديد من المشاكل والتحديات وبصفة أساسية في مجال الاستثمار في الموارد البشرية ومعرفة نسبة العائد المتوقع لهذا الاستثمار.

جاءت هذه الدراسة لمحاولة قياس أثر تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي بشركات قطاع الأدوية المصري ودورها في تحقيق وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية في تلك الشركات، حيث يصنف قطاع الأدوية المصري من القطاعات الاستراتيجية الهامة والمؤثرة في تنمية اقتصاديات الدولة.

ثانياً: مصطلحات الدراسة.

أ - **تخطيط التعاقب القيادي:** "وهو نظام مستمر يتضمن مجموعة من العمليات المخططة والموضوعية والتي تقوم على مجموعة من الجهود المنظمة والإجراءات المنهجية التي تعمل على تأمين احتياجات المنظمة من الموظفين المؤهلين والقيادات والكفاءات للانتقال إلى الوظائف الحساسة بالمنظمة عند خلوها، باستخدام مجموعة من السياسات والأدوات".

ب - **الانتماء العاطفي:** "وهو عبارته عن الانتماء النابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والاندماج فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وأن قيمه تتسجم مع قيمها الأمر الذي يجعله فخوراً بالعمل بها، أي أن الانتماء العاطفي يأتي من حب الفرد لمنظّمته وارتباطه العاطفي بها، ولذلك يحافظ على عضويته فيها النابعة من رغبته، ويعرف الانتماء العاطفي بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة ثابتة، فالمواقف الإيجابية تعني الالتزام بأهداف وقيم المنظمة (Allen & Meyer: 1990)".

ثالثاً: الدراسات السابقة

وفيما يلي عرض موجز للدراسات السابقة مرتبة تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث، مع تقديم تعليق على هذه الدراسات وبيان أوجه الاستفادة منها ومدى اختلاف الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة.

١- دراسة (Janet, T, 2018) بعنوان: "استراتيجيات تخطيط التعاقب في المستشفيات"

استهدفت الدراسة استكشاف الاستراتيجيات التي استخدمها المديرون التنفيذيون لتسهيل تخطيط التعاقب القيادي على مستوى الإدارة التنفيذية داخل المستشفى. وقد توصلت الدراسة إلى أنها أظهرت اتفاقاً لجميع المشاركين على أن

منظمتهم لديها سياسات وإجراءات معمول بها لتحديد الخلفاء المحتملين في المستوى الإدارية، مما يجعل عملية الانتقال أكثر سهولة ومرونة.

٢- دراسة (Mathew, A, 2018) بعنوان: "تصور الموظفين لتخطيط التعاقب القيادي داخل التعليم العالي: دراسة حالة نوعية" (١)

استهدفت الدراسة استكشاف تصورات الموظفين المتعلقة بتخطيط التعاقب ضمن الكلية المجتمعية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وكذلك فهم أوجه القصور والحواز من التجارب السابقة للموظفين، وإبراز الأثر المرتبطة بتخطيط التعاقب داخل المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه ينظر المشاركون في الدراسة إلى أن تخطيط التعاقب غير موجود داخل المؤسسة التي تم بحثها، وكذلك عدم وجود تخطيط للتعاقب داخل المؤسسة عطلها من وجهة نظر المشاركين في البحث عن المضي قدماً والاستجابة للتغيير.

٣- دراسة (القحطاني، هيا، ٢٠١٩) بعنوان: "واقع معوقات الإحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض" (٢)

استهدفت الدراسة التعرف على واقع عملية إحلال القيادات الإدارية في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض، ومدى حاجة المدينة لتبني منهج التعاقب القيادي، مروراً بالتحقق من توفر متطلباته، وصولاً إلى تحديد أبرز معوقاته. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطوير استبانة واختبار صدقها وثباتها، ثم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (٢٨٠) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الممارسات يتم اتباعها عند إحلال القيادة الإدارية في المدينة، كالاتماد على تركية القيادات الحالية عند تعيين القيادات البديلة، ومراعاة نزاهة المرشح عند التعيين، واستقطاب كفاءات قيادة من خارج المدينة، وتقييم القدرة القيادية للفرد قبل التعيين، كما توصلت الدراسة إلى أن من المعوقات المحتملة لتخطيط التعاقب القيادي مقاومة بعض القيادات الحالية، وإصرارها على البقاء في وظائفها. أوصت الدراسة بضرورة الإعلان عن أية وظائف قيادية شاغرة، ووضع من جملة من المعايير الموضوعية لعملية التعيين في

الوظائف القيادية، وإنشاء وحدة تنظيمية للبحث والتفتيش عن القيادات الواعدة، وتطوير برامج للتدريب والتوجيه القيادي.

٤- دراسة (عبد العزيز، خميس، ٢٠١٩) بعنوان: "الخبرة الأمريكية في تخطيط

التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر" (٣)

استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر على ضوء الاستفادة من ملامح الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارسها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث اعتمدت على استمارة لاستطلاع رأي عدد (٨٣) عضو هيئة تدريس بكليات التربية من المتخصصين في التخطيط التربوي حول إمكانية التخطيط للتعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر. وقد توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر وذلك اعتماداً على الخبرة الأمريكية واستطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية المتخصصين في التخطيط التربوي تمثلت أهدافه في نشر ثقافة تأهيل وتمكين ذوي المواهب القيادية في المدارس وفق خطة متكاملة للتعاقب القيادي، وإعداد صف ثان من القيادات المدرسية بطريقة منهجية تدعم استمرارية العمل وفق أفضل الممارسات، وكذلك اتخاذ التدابير اللازمة لدعم القادة المتميزين بعد تعيينهم لضمان بقائهم في عملهم لأطول فترة ممكنة.

٥- دراسة (عطالله، عبير، ٢٠١٩) بعنوان: "أثر الرسوخ الوظيفي على ممارسات

إدارة وتخطيط التعاقب بالتطبيق على مجموعة شركات ومصانع العربي" (٤)

استهدفت الدراسة التوصل إلى أثر الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة وتخطيط التعاقب وذلك بالتطبيق على مجموعات شركات العربي كونها أكبر الشركات العائلية بمصر ولأنها مكونة من العديد من الشركات والمنتجات. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة توافر عناصر مصفوفة الرسوخ الوظيفي بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية وكذلك فروضه الفرعية الستة، كما توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة توافر ممارسات إدارة وتخطيط التعاقب بالمنظمة جهة

البحث باختلاف المستويات الإدارية، وكذلك توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لسلوكيات الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة وتخطيط التعاقب بالمنظمة محل البحث وفروضة الفرعية الستة.

٦- دراسة (الداود، حسن، ٢٠٢٠) بعنوان: "التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي" استهدفت الدراسة معرفة واقع التخطيط للتعاقب الإدارية للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات، والمتطلبات الواجب توافرها لرئاسة الأقسام العلمية بالجامعات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة. وتم تطبيقها على مجتمع البحث المكون من (٢١) عميداً من جامعة شقراء، و (٢٨) عميداً من جامعة القصيم. وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعتي شقراء والقصيم متحقق بدرجة ضعيفة، وأن تبني برنامج للتعاقب الإداري وفق خطط تلبي الاحتياج من القيادات والتزام القيادات العليا بتنفيذها من أهم المتطلبات المقترح توافرها لإعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية، وكذلك أهمية تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية، وتطوير نماذج التقييم للأفراد بما يتناسب مع متطلباتهم الوظيفية، مع ضرورة تقييم خطط التعاقب الإداري ومراجعتها دورياً وفق برنامج معد خصيصاً لذلك. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق برنامج للتعاقب الإداري بالجامعة مع المراجعة الدورية له، والعمل على إعداد برامج تنمية وتدريب وتطوير العاملين وربطه بسجل نمو مهني، وكذلك تحديد متطلبات العمل المستقبلية التي تحتاج إلى تدريب وإعداد مسبق للقيادات.

٧- دراسة (بسام & كايد، ٢٠١٨) بعنوان: "درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم" (٥)

استهدفت الدراسة قياس درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من ١٠٨ إداري تربوي، أخذت بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة

المكون من ١٤٨ إدارياً تربوياً. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت مرتفعة ولجميع المجالات، حيث جاء مجال الاستعداد للعمل من أجل وزارة التربية والتعليم في المرتبة الأولى، تلاه مجال الإيمان بأهدافها، وبالمرتبة الأخيرة مجال الرغبة بالبقاء في العمل معها والاعتزاز بها.

٨- دراسة (الحنيطي، محمد، ٢٠١٨) بعنوان: "درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية - وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم" (٦)

استهدفت الدراسة استقصاء العلاقة بين درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة (عمان)، وممارسة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، ومع اختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، والسلطة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بمستوى متوسط، كذلك درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما يوجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى درجتي توافر قيم المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي. وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة توافر قيم المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس لتعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ. كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس، الكلية، السلطة المشرفة، سنوات الخبرة.

٩- دراسة (الحضري، شيرين، ٢٠١٨) بعنوان: "العلاقة بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بكليات المجموعة الطبية بجامعة المنصورة" (٧)

استهدفت الدراسة دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بكليات المجموعة الطبية بجامعة

المنصورة، واعتمدت الباحثة في تحديد مفردات البحث على عينة طبقية عشوائية مع مراعاة التوزيع النسبي لكليات المجموعة الطبية بجامعة المنصورة، وقد بلغ حجم العينة ٢٥٩ مفردة. استخدمت الباحثة قائمة استقصاء ممثلة في إدارة المواهب وأبعاد الولاء التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، تمثلت في وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب وأبعاد الولاء التنظيمي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على جميع أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري). وقد أوصى البحث بضرورة الاهتمام بعمليات استقطاب المواهب والاهتمام بتطوير المواهب وتنمية قدرات المهنيين والعمل على الاحتفاظ بتلك المواهب بما يتناسب والاحتياجات الاستراتيجية للعمل.

١٠- دراسة (دياب، عبد المنعم، ٢٠١٩) بعنوان: "أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على مجموعة شركات العربي - قطاع بنها"

استهدفت الدراسة التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على درجة الولاء التنظيمي في قطاع الموارد البشرية بمجموعة شركات ومصانع العربية بنها، كما هدفت الدراسة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في إجراءات الاختيار والتعيين بمجموعة شركات ومصانع العربي، وتكون مجتمع الدراسة من ٤٧ مفردة ممن يشغلون مناصب إدارية وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سياسات الاختيار والتعيين وبين الولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أنه كلما تم الاقتراب من سياسات الاختيار والتعيين كلما أثر ذلك إيجابياً على الولاء التنظيمي. كما أوصت الدراسة برفع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وإعطائهم قدر كافٍ من المسؤولية والحرية في التصرف وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. كما أوصت الدراسة بانتقاء أفضل الكفاءات البشرية دون تحيز من خلال وضع سياسات اختيار وتعيين موضوعية وشفافة لتكون كفيلاً بفرز أفضل الكفاءات.

١١- دراسة (مروة، أحمد، ٢٠١٩) بعنوان: "أثر الولاء التنظيمي على سلوكيات الموظف خلال الأزمة - دراسة تطبيقية على موظفي الشركة المصرية للاتصالات"

استهدفت الدراسة التعرف على أثر الولاء التنظيمي على سلوكيات الموظف خلال الأزمة بالتطبيق على موظفي الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية، تم الاعتماد على مجتمع الدراسة الذي كان قوامه (٦٢٦) مفردة، وتمت الدراسة على القوائم المستردة والتي بلغت (٥٨٣) مفردة بنسبة ٩٣%. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء الفنيين والإداريين حول سلوكيات الموظف خلال الأزمة، ووفقاً لمتوسط الآراء يرى أصحاب المؤهل الإداري أن عناصر سلوكيات الموظف خلال الأزمة تتوفر بمتوسط ٢٦، وهو يعد أكبر من متوسط آراء أصحاب المؤهل (الفني) ٢٥,٤٠. كما أسفرت النتائج أيضاً على وجود تأثير معنوي لأبعاد الولاء التنظيمي على جميع أبعاد سلوكيات الموظف خلال الأزمة لدى موظفي الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية.

١٢- دراسة (الطاهري، دعاء، ٢٠٢٠) بعنوان: "الالتزام بالعقد النفسي وأثره على الولاء التنظيمي للعاملين - دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية بمدينة طلخا" (٨)

استهدفت الدراسة دراسة الالتزام بالعقد النفسي وأثره على الولاء التنظيمي للعاملين بالتطبيق على العاملين في شركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية بمدينة طلخا، حيث اعتمدت الباحثة في تحديد مفردات البحث على أسلوب العينة العشوائية للعاملين في الشركة (٣٣٦) مفردة، استخدمت الباحثة قائمة استقصاء تم إعدادها لتغطية المتغير المستقل (الالتزام بالعقد النفسي) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الالتزام بالعقد النفسي (الإطار الزمني، الترتيبات المادية، النطاق، الثبات) وأبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء

المعياري) في الشركة محل الدراسة، كما يوجد تأثير معنوي للالتزام بالعقد النفسي على الولاء التنظيمي.
رابعاً: مشكلة الدراسة:

وفي ضوء الدراسات السابقة، يمكن توضيح أهم ظواهر المشكلة كالتالي:

- ١- تعتمد شركات قطاع الأدوية المصري في تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى على القيادات الإدارية ومديري الصف الثاني والثالث، وقد يتجلى في بعض الفئات أشكال متعددة لضعف الانتماء العاطفي الناتج عن بعض الممارسات الخاطئة من إدارة المنظمة.
- ٢- عدم اهتمام مدراء ورؤساء مجلس إدارة شركات قطاع الأدوية المصري بتوفير برامج تدريب وإعداد وترقية واضحين إلى ضعف واضح وتلاشي لتطبيق مفهوم تخطيط التعاقب القيادي.
- ٣- عدم وجود معايير واضحة لقياس قدرات وآراء العاملين والتي تتطلب تحديد الفجوة في المهارات بين ما هو قائم وما هو مطلوب ليتم تحسينها من خلال تفعيل استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي.
- ٤- عدم وضوح الرؤية المستقبلية للقيادات في شركات قطاع الأدوية المصري فيما يتعلق بتنمية استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي على الرغم من وجود رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجية لديها.
- ٥- وجود مركزية شديدة في إجراءات التوظيف والترقية لصالح المديرين التنفيذيين بما يقلل من كفاءة شركات قطاع الأدوية المصري.
- ٦- عدم الاهتمام بمقترحات العاملين في شركات قطاع الأدوية المصري ووضعها موضع التطبيق وتراجع مسائلة الإدارة الإشرافية في تلك الشركات عن جاهزيتهم لتنفيذ خطط التعاقب القيادي وتطويرها داخل الشركات.

لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة الرئيسية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري؟

خامساً: أهداف الدراسة:

في ضوء الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة يتم تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- الكشف عن واقع تطبيق تخطيط التعاقب القيادي في شركات قطاع الأدوية محل الدراسة، وفيما لو كانت مؤهلة لبناء وتعزيز درجة الانتماء العاطفي اللازمة لتحقيق التميز التنافسي بها.
- ٢- التعرف على مكتسبات تطبيق برامج تخطيط التعاقب القيادي ودورها في تحقيق شركات قطاع الأدوية محل الدراسة لأهدافها من خلال اعتمادها كاستراتيجية تساهم في رفع درجة الانتماء العاطفي كأساس لاستثمار رأس المال البشري في تلك الشركات.
- ٣- بناء أهمية ودور الانتماء العاطفي لشركات قطاع الأدوية المصري محل الدراسة في خفض معدل دوران العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق التميز التنافسي بها.
- ٤- تحليل استراتيجيات تخطيط التعاقب القيادي وأثرها على الانتماء العاطفي بشركات قطاع الأدوية محل الدراسة.
- ٥- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسترشد بها شركات قطاع الأدوية المصري محل الدراسة لكيفية التطبيق الفعال لاستراتيجيات تنمية الانتماء العاطفي واستخدامها في بناء خطط التعاقب القيادي بتلك الشركات.

سادساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية:

١- تساهم الدراسة في إلقاء الضوء على واقع تخطيط التعاقب القيادي من تنبع أهمية الدراسة من الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي، تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم متطلبات العمل المستقبلية، سد فجوة تنمية المهارات القيادية وتفعيل دور التخطيط التعاقبي على الانتماء العاطفي بشركات قطاع الأدوية محل الدراسة.

٢- تحاول الدراسة التوصل إلى نتائج إيجابية تشكل انعكاساً مهماً على أداء شركات قطاع الأدوية محل الدراسة عند تطبيقها لتخطيط التعاقب القيادي وأثره على الانتماء العاطفي بهدف تمييز تلك الشركات، فضلاً عن احتمالية مساهمة الدراسة في إضافة أطر نظرية لمدخل ومفاهيم إدارية حديثة لم يتم التطرق لها من قبل (على حد علم الباحث) لتثري القائمين على إدارة شؤون شركات قطاع الأدوية محل الدراسة في تبني هذه المداخل.

٣- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية، وتمهيد الطريق للمزيد من الدراسات المستقبلية في مجال تخطيط التعاقب القيادي والأثر على الانتماء العاطفي.

ب- الأهمية التطبيقية:

١- تساهم الدراسة في التعرف على أهم جوانب القصور والتي أدت إلى انخفاض أداء شركات قطاع الأدوية المصري، وتطوير استراتيجيات لتخطيط التعاقب القيادي والانتماء العاطفي بشركات قطاع الأدوية محل الدراسة.

٢- يبلغ عدد الاستثمارات في قطاع الدواء التابعة للشركة القابضة للأدوية طبقاً لإحصائيات مركز معلومات قطاع الأعمال العام بتاريخ (٢٠١٧/٢٠١٨) حوالي (١٦٨) مليون جنيه، بإجمالي إيرادات للنشاط الجاري تبلغ (١١٧٨٣) مليون جنيه مصري، حيث تضم فيها (٢٣٠٦٢) عامل، وتهدف هذه الدراسة

تقديم إسهام علمي يساعد القائمين على قطاع الأدوية في مصر للتغلب على قصور أداء الشركات وسوء استثمار الموارد التي تمتلكها، وخاصة المورد النفسي للعاملين والمتمثل في الانتماء العاطفي، الذي يسهم في خلق حالة من توازن المنافسة بين القطاع الخاص والحكومي، بالشكل الذي يمكن القطاع الحكومي من أداء دوره الوطني على أكمل وجه.

٣- تسهم نتائج هذا البحث في مساعدة الإدارة العليا للشركات التابعة للشركة القابضة للدواء على وضع استراتيجية لتحسين المناخ التنظيمي والقيادي بها، واستثمار الجانب النفسي للعاملين في تحسين أدائهم ورفع درجة وائتمائهم العاطفي.

سابعاً: فروض الدراسة:

في إطار الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، وفي ضوء مشكلة الدراسة أمكن وضع الفروض التالية:

الفرض الرئيسي الأول:

١- "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري".

وقد قسم هذا الفرض الرئيس الأول إلى اثنتي عشر فرضاً فرعياً كما يلي:

١-١- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي

على الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية محل الدراسة.

١-٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم متطلبات العمل الحالية على الانتماء

العاطفي في شركات قطاع الأدوية محل الدراسة.

١-٣- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم متطلبات العمل المستقبلية على

الولاء المستمر في شركات قطاع الأدوية محل الدراسة.

١-٤- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسد فجوة تنمية المهارات القيادية على

الولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية محل الدراسة.

الفرض الرئيسي الثاني:

٢- "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الإدارة العليا والوسطى والعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري حول تأثير تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي".

ثامناً: منهجية الدراسة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وكذلك يتم عن طريقها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، والتعرف على آراء واتجاهات الأفراد محل الدراسة للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة.

وتساعد منهجية الدراسة على توضيح الأساليب والوسائل المتبعة في إعداد الدراسة خصوصاً فيما يتعلق بالدراسة الميدانية باحث وذلك من خلال تحديد الإطار المفاهيمي المستخدم في إجراء الدراسة الميدانية وفروض ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، وكذلك تعمل على توصيف للمنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الاستجابة، ومنهجية الدراسة وأداة الدراسة، وكذلك درجة الصدق والثبات للاستبيان، بالإضافة إلى توضيح أساليب جمع البيانات، وتحديد الآليات اللازمة لتحليل ومعالجة البيانات وإجراء الاختبارات المناسبة.

ومن هذا المنطلق يستعرض هذا الجزء الأسلوب المتبع في الدراسة، وتحديد نوع ومصادر البيانات المستخدمة في الدراسة، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات، وأخيراً معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستبانة.

أولاً: أسلوب الدراسة

تتطلب طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الاعتماد على المنهج المناسب والذي يحقق تلك الأهداف ودراسة المشكلة بصورة أفضل لذا لجأ الباحث إلى

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة المشكلة كما في الواقع العملي، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا وتحليلها كمياً ونوعياً، وربط المعلومات حول المشكلة وتفسيرها وتحليلها بطريقة تؤدي إلى الاستنتاجات الدقيقة حول المشكلة وطرق علاجها، ولقد استخدمت الباحثة نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ. المصادر الثانوية:

يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة وتكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمدت الباحثة على التقارير والنشرات المختلفة.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي أتاحت للباحثة الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة في شركات قطاع الأدوية المصري خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٥-٢٠١٩ ويمكن إيجاز أهم هذه البيانات فيما يلي:

- عدد شركات قطاع الأدوية المصري.
- عدد العاملين في شركات قطاع الأدوية المصري.
- واعتمدت الباحثة في جمع البيانات الثانوية على:
- التقارير السنوية الصادرة عن شركات قطاع الأدوية في جمهورية مصر العربية.
- المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة.

ب. المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من الإدارة العليا والعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري من خلال قائمة الاستبانة، وذلك للحصول على آراء واتجاهات الإدارة العليا والعاملين في تلك الشركات التي تخدم موضوع الدراسة والتي تتعلق بما يلي:

- التعرف على آراء الإدارة العليا والعاملين حول أهمية دور تخطيط التعاقب القيادي في زيادة الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية.
- التعرف على آراء الإدارة العليا والعاملين بشأن طرق زيادة الانتماء العاطفي من خلال الاهتمام بتخطيط التعاقب القيادي في شركات قطاع الأدوية في جمهورية مصر العربية.
- قياس دور تخطيط التعاقب القيادي في زيادة الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا والعاملين.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

قام الباحث بإجراء الدراسة على أعضاء الإدارة العليا والعاملين لدى شركات قطاع الأدوية المصري، وبلغ مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والعاملين بمختلف وظائفهم ومناصبهم وتخصصاتهم ٢٣٠٦٢ مفردة وذلك حتى نهاية العام ٢٠١٩. اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الإدارة العليا والعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري، وبلغت عينة الدراسة من الإدارة العليا والعاملين ٣٧٨ مفردة، وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%^(٩).

ولقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية التطبيقية من مجتمع الدراسة لدى شركات قطاع الأدوية المصري محل الدراسة، وذلك نظراً لاختلاف أعداد الإدارة العليا والعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري محل الدراسة وقد تم الرد عليها بنسب مختلفة من قبل مفردات العينة، ويوضح الجدول التالي مجتمع وعينة الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة لجميع مفردات عينة الدراسة في تلك الشركات كما يلي:

جدول رقم (٣-١)

الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة لمفردات عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة
23062	378	378	304	74	80.42%

المصدر: من إعداد الباحث

حادي عشر: اختبار صحة الفروض

ينص الفرض الرئيس للدراسة على أنه:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

١. الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي على الولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي كمتغير مستقل والولاء العاطفي كمتغير تابع.

جدول رقم (٣-١٠)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير	الاختبار	الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي	الولاء العاطفي
الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي	معامل الارتباط	1	0.834
	المعنوية		0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ينتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٣.٤% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي والولاء العاطفي.
ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٣-١١)
معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل
3.46159	0.695	0.696	الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.696$ وهو ما يعني أن الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي يفسر الولاء العاطفي بنسبة ٦٩.٦%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٣-١٢)
تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	453.88	1	453.88	37.88	0.000
البواقي	3618.5	302	11.982		
المجموع	4072.4	303			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي والولاء العاطفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٣-١٣)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول

المعنوية	اختبار ت	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية بيتا	الخطأ المعياري بيتا	
0.000	15.18	0.834	1.099	الثابت
0.000	6.155		0.036	16.688

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين تخطيط التعاقب القيادي والولاء العاطفي.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي والولاء العاطفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي والولاء العاطفي.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي تؤثر في الولاء العاطفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي على الولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.

٢. الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم متطلبات العمل الحالية على الولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:
أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين تقييم متطلبات العمل الحالية كمتغير مستقل والولاء العاطفي كمتغير تابع.

جدول رقم (٣-٢٢)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع

المتغير	الاختبار	تقييم متطلبات العمل الحالية	الولاء العاطفي
تقييم متطلبات العمل الحالية	معامل الارتباط	1	0.556
	المعنوية		0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٥٥.٦% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين تقييم متطلبات العمل الحالية والولاء العاطفي.
ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٣-٢٣)

معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
تقييم متطلبات العمل الحالية	0.309	0.307	3.0517

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.309$ وهو ما يعني أن تقييم متطلبات العمل الحالية يفسر الولاء العاطفي بنسبة 30.9%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٣-٢٤)

تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
0.000	135.3	1259.9	1	1259.9	الانحدار
		9.313	302	2812.5	البواقي
			303	4072.4	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين تقييم متطلبات العمل الحالية والولاء العاطفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٣-٢٥)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الرابع

المعنوية	اختبار ت	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية بيتا	الخطأ المعياري بيتا		
0.000	11.17	0.556	1.031	11.522	الثابت
0.000	11.63		0.043	0.501	تقييم متطلبات العمل الحالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير تقييم متطلبات العمل الحالية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين تقييم متطلبات العمل الحالية والولاء العاطفي. ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم متطلبات العمل الحالية والولاء العاطفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم متطلبات العمل الحالية والولاء العاطفي.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن تقييم متطلبات العمل الحالية تؤثر في الولاء العاطفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم متطلبات العمل الحالية على الولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.

٣. الفرض الفرعي الثالث:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم متطلبات العمل المستقبلية على الولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري. ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين تقييم متطلبات العمل المستقبلية كمتغير مستقل والولاء العاطفي كمتغير تابع.

جدول رقم (٣-٣٤)
معامل الارتباط للفرض الفرعي السابع

المتغير	الاختبار	تقييم متطلبات العمل المستقبلية	الولاء العاطفي
تقييم متطلبات العمل المستقبلية	معامل الارتباط	1	0.189
	المعنوية		0.149

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ضعيفة ١٨.٩% كما أن مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥ بين تقييم متطلبات العمل المستقبلية والولاء العاطفي.
ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٣-٣٥)
معامل التحديد للفرض الفرعي السابع

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري
تقييم متطلبات العمل المستقبلية	0.036	0.033	3.6056

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.036$ وهو ما يعني عدم وجود تأثير لبعد تقييم متطلبات العمل المستقبلية على بعد جودة الولاء العاطفي.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٣-٣٦)
تحليل التباين للفرض الفرعي السابع

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	146.22	1	146.22	11.247	0.149
البواقي	3926.2	302	13.001		
المجموع	4072.4	303			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين تقييم متطلبات العمل المستقبلية والولاء العاطفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٣-٣٧)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي السابع

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		النموذج	
		بيتا	المعاملات غير المعيارية الخطأ المعياري		
0.000	21.836	0.189	0.93	20.302	الثابت
0.149	3.354		0.03	0.101	تقييم متطلبات العمل المستقبلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات بعد تقييم متطلبات العمل المستقبلية ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويبين هذا ضعف العلاقة الانحدارية بين البعدين.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أكبر من قيمة ٠.٠٥ مما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم متطلبات العمل المستقبلية والولاء العاطفي.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أكبر من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن تقييم متطلبات العمل المستقبلية لا تؤثر في الولاء العاطفي.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض أي أنه:
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم متطلبات العمل المستقبلية على الولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.

٤. الفرض الفرعي الرابع:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسد فجوة تنمية المهارات القيادية على الولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين سد فجوة تنمية المهارات القيادية كمتغير مستقل والولاء العاطفي كمتغير تابع.

جدول رقم (٣-٤)

معامل الارتباط للفرض الفرعي العاشر

المتغير	الاختبار	سد فجوة تنمية المهارات القيادية	الولاء العاطفي
سد فجوة تنمية المهارات القيادية	معامل الارتباط	1	0.349
	المعنوية		0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٣٤.٩% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين سد فجوة تنمية المهارات القيادية والولاء العاطفي.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (٣-٥)

معامل التحديد للفرض الفرعي العاشر

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
سد فجوة تنمية المهارات القيادية	0.122	0.119	3.4417

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.122$ وهو ما يعني أن سد فجوة تنمية المهارات القيادية يفسر الولاء العاطفي بنسبة ١٢.٢%، أما النسبة الباقية

فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.
تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٣-٨٤)

تحليل التباين للفرض الفرعي العاشر

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	495.17	1	495.17	41.803	0.000
البواقي	3577.3	302	11.845		
المجموع	4072.4	303			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين سد فجوة تنمية المهارات القيادية والولاء العاطفي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.
ج. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٣-٤٩)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي العاشر

المعنوية	اختبار ت	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
0.000	15.07	0.349	1.089	الثابت
0.000	6.466		0.046	0.294

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير سد فجوة تنمية المهارات القيادية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين سد فجوة تنمية المهارات القيادية والولاء العاطفي.
ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

• كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل

من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سد فجوة تنمية المهارات القيادية والولاء العاطفي.

- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سد فجوة تنمية المهارات القيادية والولاء العاطفي.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن سد فجوة تنمية المهارات القيادية تؤثر في الولاء العاطفي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسد فجوة تنمية المهارات القيادية على الولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.

ومن خلال نتائج التحليل السابق للفروض الفرعية يمكن للباحث قبول الفرض الرئيس الأول جزئياً.

ثامناً: اختبارات الفرض الرئيس الثاني للدراسة:

ينص الفرض الرئيس الثاني على أنه:

"توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الإدارة العليا والوسطى والعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري حول تأثير تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي".

جدول رقم (٣-٥٨)

اختبارات الفروق بين المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (F) لاستجابات فئات عينة الدراسة

القرار	المعنوية	قيمة اختبار F	المتوسط الحسابي			الأبعاد
			العاملين	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
غير معنوي	0.106	0.177	3.29	3.34	3.42	الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي.

تقييم متطلبات العمل الحالية.	3.41	3.38	3.32	1.055	0.349	غير معنوي
تقييم متطلبات العمل المستقبلية.	3.39	3.35	3.27	2.186	0.114	غير معنوي
سد فجوة تنمية المهارات القيادية.	3.74	3.39	2.95	1.132	0.000	معنوي
الولاء المعياري	3.39	3.35	3.28	2.117	0.122	غير معنوي
الولاء العاطفي	3.38	3.31	3.27	0.278	0.758	غير معنوي
الولاء المستمر	3.77	3.42	2.89	0.843	0.431	معنوي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيم F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية والقيمة الاحتمالية لاختبار التباين أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات فئات المبحوثين لمحاور (الالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي، تقييم متطلبات العمل الحالية، تقييم متطلبات العمل المستقبلية، الولاء المعياري، الولاء العاطفي)، مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، العاملين) حول تلك الأبعاد.

وكذلك يتبين أن قيم F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات فئات المبحوثين لمحاور (سد فجوة تنمية المهارات القيادية، الولاء المستمر) مما يدل على وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، العاملين) حول تلك الأبعاد.

ومن خلال التحليل السابق يمكن للباحث من خلال ما سبق قبول الفرض الرئيس الثاني من فروض الدراسة جزئياً.

نتائج اختبار الفروض

أظهرت نتائج اختبارات الفروض عدة نتائج يمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (٤-١)

ملخص نتائج اختبارات فروض الدراسة

النتيجة	الموضوع	الفرض
ثبت صحة الفرض جزئياً	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.	الفرض الرئيسي الأول
ثبت صحة الفرض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي على الولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.	الفرض الفرعي الأول
ثبت صحة الفرض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي على الولاء المعياري في شركات قطاع الأدوية المصري.	الفرض الفرعي الثاني
ثبت عدم صحة الفرض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام ببرامج تخطيط التعاقب القيادي على الولاء المستمر في شركات قطاع الأدوية المصري.	الفرض الفرعي الثالث
ثبت صحة الفرض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم متطلبات العمل الحالية على الولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.	الفرض الفرعي الرابع
ثبت صحة الفرض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم متطلبات العمل الحالية على الولاء المعياري في شركات قطاع الأدوية المصري.	الفرض الفرعي الخامس
ثبت صحة الفرض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم متطلبات العمل الحالية على الولاء المستمر في شركات قطاع الأدوية المصري.	الفرض الفرعي السادس
ثبت عدم صحة الفرض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم متطلبات العمل المستقبلية على الولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.	الفرض الفرعي السابع
ثبت صحة الفرض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم متطلبات العمل المستقبلية على الولاء المعياري في شركات قطاع الأدوية المصري.	الفرض الفرعي الثامن
ثبت صحة الفرض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم متطلبات العمل المستقبلية على الولاء المستمر في شركات قطاع الأدوية المصري.	الفرض الفرعي التاسع
ثبت صحة الفرض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسد فجوة تنمية المهارات القيادية على الولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.	الفرض الفرعي العاشر

ثبت صحة الفرض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسد فجوة تنمية المهارات القيادية على الولاء المعياري في شركات قطاع الأدوية المصري.	الفرض الفرعي الحادي عشر
ثبت صحة الفرض	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسد فجوة تنمية المهارات القيادية على الولاء المستمر في شركات قطاع الأدوية المصري.	الفرض الفرعي الثاني عشر
ثبت عدم صحة الفرض جزئياً	توجد فروق معنوية بين آراء الإدارة العليا والوسطى والعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري حول تأثير تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي.	الفرض الرئيس الثاني

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

- (١) توصلت الدراسة أن هناك بعض العناصر الأساسية اللازمة لتخطيط التعاقب القيادي في شركات قطاع الأدوية المصري حيث تعتبر تلك العناصر هي المقومات التي يجب توفرها في تلك الشركات.
- (٢) بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تخطيط التعاقب القيادي والانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري محل الدراسة، وكذلك يوجد أثر إيجابي لتخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.
- (٣) استنتجت الدراسة أنه لا يوجد الاهتمام الكافي لدى الشركات بإجراء تحليلات ونقاشات حول شغل المناصب الرئيسية لضمان استمرارية القيادة، وكذلك ضعف الاهتمام بوضع خطط وبرامج تعاقب القيادات في شغل المناصب الرئيسية.
- (٤) أشارت نتائج الدراسة أنه لا يتم الاهتمام بزيادة قنوات الاتصال والمعلومات في عملية صنع القرارات المتعلقة بشغل المناصب القيادية.
- (٥) بينت الدراسة أن الشركات لا تقوم بإجراء التحليل التنظيمي اللازم للتعرف على طرق مواجهة التحديات المستقبلية المتعلقة بشغل المناصب القيادية، كما لا تعمل على تطوير الأداء المتعلق ببرامج تعاقب القيادات حتى تعكس التغيرات المستقبلية في بيئة العمل.

٦) أوضحت الدراسة أنه لا يوجد الاهتمام الكافي من قبل الشركات بالعمل على وضع الخطط اللازمة للتنمية الفردية التي تحقق التوازن بين الاحتياجات الوظيفية والمصالح الفردية مع الاستراتيجية التنظيمية ومتطلبات العمل، كما أن خطة التنمية الفردية لا تعتمد على مقارنة نقاط القوة والضعف لدى العاملين في الوظيفة الحالية والإمكانات الفردية المطلوبة للتقدم في المناصب الرئيسية في المستقبل.

٧) بينت الدراسة أن مناخ العمل في الشركات لا يساعد العاملين بالشكل المناسب على بذل أقصى ما يستطيعون من مجهود لتطوير وتحسين أداء العاملين مما يؤدي إلى انخفاض مستوى تحقيق النمو لدى تلك الشركات.

٨) أكدت الدراسة أنه يوجد انتماء عاطفي مرتفع لدى العاملين نحو الشركة حيث يعتبرون عملهم في الشركة من أفضل فرص العمل التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالنسبة لهم.

٩) استنتجت الدراسة ارتفاع الولاء المعياري لدى العاملين في الشركات نحو التمسك بالعمل في الشركات حيث لا يوجد لديهم تفكير في ترك العمل إلا لظروف استثنائية، كما أنهم لا يسعون إلى التغيب عن العمل إلا للضرورة مما يساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى تحقيق النمو لدى تلك الشركات.

١٠) استنتجت الدراسة وجود رضا لدى العاملين في الشركات حول ما يحققه لهم عملهم الحالي من مكاسب، فيما بينت الدراسة أن هناك ضعف في شعور العاملين بالانتماء للشركة التي يعملون بها.

توصلت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تم بيانها في الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٢)
أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الأول	تحديد أهم أبعاد تخطيط التعاقب القيادي والولاء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.	<ul style="list-style-type: none"> الدراسة الاستطلاعية المقابلات الشخصية 	تم تحقيقه
الثاني	التعرف على واقع تخطيط التعاقب القيادي وواقع الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.	<ul style="list-style-type: none"> نتائج التحليل الاحصائي الوصفي 	تم تحقيقه
الثالث	دراسة واختبار أثر تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري.	<ul style="list-style-type: none"> نتائج اختبارات الفروض 	تم تحقيقه
الرابع	التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات قطاع الأدوية المصري، ووزارة الصحة، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.	<ul style="list-style-type: none"> توصيات الدراسة جدول تنفيذ التوصيات 	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: توصيات الدراسة

(١) ضرورة الاهتمام بتوفير العناصر الأساسية اللازمة لتخطيط التعاقب القيادي في شركات قطاع الأدوية المصري حيث تعتبر تلك العناصر هي المقومات التي يجب توفرها في تلك الشركات.

(٢) العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين تخطيط التعاقب القيادي والانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري محل الدراسة، وكذلك ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الايجابي لتخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي في تلك الشركات.

٣) أن يتم توفير الاهتمام الكافي من قبل الشركات بإجراء تحليلات ونقاشات حول شغل المناصب الرئيسية لضمان استمرارية القيادة، وضرورة زيادة الاهتمام بوضع خطط وبرامج تعاقب القيادات في شغل المناصب الرئيسية.

٤) ضرورة أن يتم الاهتمام بزيادة قنوات الاتصال والمعلومات في عملية صنع القرارات المتعلقة بشغل المناصب القيادية.

٥) العمل من قبل الشركات على القيام بإجراء التحليل التنظيمي اللازم للتعرف على طرق مواجهة التحديات المستقبلية المتعلقة بشغل المناصب القيادية، وكذلك ضرورة أن تعمل الشركات على تطوير الأداء المتعلق ببرامج تعاقب القيادات حتى تعكس التغيرات المستقبلية في بيئة العمل.

٦) أن يوجد الاهتمام الكافي من قبل الشركات بالعمل على وضع الخطط اللازمة للتنمية الفردية التي تحقق التوازن بين الاحتياجات الوظيفية والمصالح الفردية مع الاستراتيجية التنظيمية ومتطلبات العمل، وكذلك أن تهتم ببناء خطة للتنمية الفردية تعتمد على مقارنة نقاط القوة والضعف لدى العاملين في الوظيفة الحالية والإمكانات الفردية المطلوبة للتقدم في المناصب الرئيسية في المستقبل.

٧) أن تعمل الشركات على تحسين مناخ العمل في الشركات بالشكل الذي يساعد العاملين على بذل أقصى ما يستطيعون من مجهود يؤدي إلى تطوير وتحسين أداء العاملين وكذلك يساهم في تحقيق النمو في تلك الشركات.

٨) ضرورة زيادة الاستفادة من ارتفاع مستوى الانتماء العاطفي لدى العاملين نحو الشركات في تحقيق أفضل النتائج للعمل وزيادة مستوى الأداء، وضرورة أن يتم العمل من قبل الشركات بصفة مستمرة على دعم وتوفير كافة الوسائل التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

٩) العمل على المحافظة على توافر مستوى مرتفع من الولاء المعياري لدى العاملين في الشركات نحو التمسك بالعمل في الشركات من خلال توفير المتطلبات التي تزيد من رغبة العاملين في العمل لدى الشركة، وكذلك أن يتم الاهتمام بتوفير الإمكانيات التي تزيد من شعور العاملين بالراحة وتحفيز العاملين

نحو العمل مما يساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين وبما يؤدي إلى ارتفاع مستوى تحقيق النمو لدى تلك الشركات.

١٠) ضرورة الاهتمام بوجود رضا لدى العاملين في الشركات حول ما يحققه لهم عملهم الحالي من مكاسب في تطوير وتحسين الأداء، والاهتمام بتوفير الإمكانيات التي تساهم في شعور العاملين بالانتماء للشركة التي يعملون بها.

رابعاً: خطة تنفيذ التوصيات

اعتماداً على النتائج الدراسة والتوصيات المقترحة يستعرض الباحث في الجدول التالي خطة عمل تنفيذية مقترحة لتنفيذ تلك التوصيات وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤-٣)
خطة تنفيذ التوصيات

الإطار الزمني	آليات التطبيق	جهة التنفيذ	التوصية
٢٤-٦ شهر	<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بتوفير العناصر الأساسية اللازمة لتخطيط التعاقب القيادي البشرية دعم تبني العناصر الأساسية اللازمة لتخطيط التعاقب القيادي 	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الإدارات الأخرى	١. ضرورة الاهتمام بتوفير العناصر الأساسية اللازمة لتخطيط التعاقب القيادي في شركات قطاع الأدوية المصري حيث تعتبر تلك العناصر هي المقومات التي يجب توفرها في تلك الشركات.
٢٤-٦ شهر	<ul style="list-style-type: none"> تبني خطة زمنية لتوفير العناصر الأساسية اللازمة لتخطيط التعاقب القيادي اللازمة. وضع المؤشرات اللازمة لتبني العناصر الأساسية اللازمة لتخطيط التعاقب القيادي 	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الإدارات الأخرى	٢. العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين تخطيط التعاقب القيادي والانتماء العاطفي في شركات قطاع الأدوية المصري محل الدراسة، وكذلك ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الإيجابي لتخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي في تلك الشركات.
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> وضع البرامج التدريبية لتوفير المناصب القيادية تبني خطط وبرامج محددة للتدريب على شغل المناصب القيادية 	الإدارة العليا	٣. أن يتم توفير الاهتمام الكافي من قبل الشركات بإجراء تحليلات ونقاشات حول شغل المناصب الرئيسية لضمان استمرارية القيادة، وضرورة زيادة الاهتمام بوضع خطط وبرامج تعاقب القيادات في شغل المناصب الرئيسية.
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> بناء قنوت جديدة حول شغل المناصب القيادية توفير المعلومات حول شغل المناصب القيادية 	الإدارة العليا	٤. ضرورة أن يتم الاهتمام بزيادة قنوت الاتصال والمعلومات في عملية صنع القرارات المتعلقة بشغل المناصب القيادية.

أثر تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية المصري

إيهاب بدوي جمال الدين زكي عثمان

<p>بشكل مستمر</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● إجراء التحليل التنظيمي لتوفير المناصب القيادية المستقبلية ● تقييم برامج تقييم برامج القيادات المستقبلية ● وضع الأسس اللازمة لتطبيق نظم التعاقب القيادي 	<p>الإدارة العليا</p>	<p>٥. العمل من قبل الشركة على القيام بإجراء التحليل التنظيمي اللازم للتعرف على طرق مواجهة التحديات المستقبلية المتعلقة بشغل المناصب القيادية، وكذلك ضرورة أن تعمل الشركة على تطوير الأداء المتعلق ببرامج تعاقب القيادات حتى تعكس التغيرات المستقبلية في بيئة العمل.</p>
<p>٩-٣ شهور</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● وضع الخطط اللازمة لتنمية العاملين نحو القيادة. ● وضع الأسس اللازمة لخطة التنمية وتطوير القيادات. ● توفير كافة الإمكانيات لبناء خطط تنمية العاملين نحو القيادة. 	<p>الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية</p>	<p>٦. أن يوجد الاهتمام الكافي من قبل الشركات بالعمل على وضع الخطط اللازمة للتنمية الفردية التي تحقق التوازن بين الاحتياجات الوظيفية والمصالح الفردية مع الاستراتيجية التنظيمية ومتطلبات العمل، وكذلك أن تهتم ببناء خطة للتنمية الفردية تعتمد على مقارنة نقاط القوة والضعف لدى العاملين في الوظيفة الحالية والإمكانات الفردية المطلوبة للتقدم في المناصب الرئيسية في المستقبل.</p>
<p>بشكل مستمر</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● توفير المناخ اللازم لزيادة الاستفادة من العاملين. ● توفير كافة الوسائل الحديثة التي تساهم في تحسين مناخ العمل. 	<p>الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية</p>	<p>٧. أن تعمل الشركات على تحسين مناخ العمل في الشركات بالشكل الذي يساعد العاملين على بذل أقصى ما يستطيعون من مجهود يؤدي إلى تطوير وتحسين أداء العاملين وكذلك يساهم في تحقيق النمو في تلك الشركات.</p>
<p>١٨-٦ شهر</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● توفير كافة الوسائل التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين. ● دعم الاهتمام بالتغذية الراجعة 	<p>الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية</p>	<p>٨. ضرورة زيادة الاستفادة من ارتفاع مستوى الانتماء العاطفي لدى العاملين نحو الشركات في تحقيق أفضل النتائج للعمل وزيادة مستوى الأداء، وضرورة أن يتم العمل من قبل الشركات بصفة مستمرة على دعم وتوفير كافة الوسائل المساهمة في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.</p>
<p>١٨-٦ شهر</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● الاهتمام بالأساليب التي تزيد من الولاء المعياري. ● توفير كافة الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لشعور العاملين بالرغبة في العمل. ● تحفيز العاملين نحو العمل وتحسين وتطوير الأداء. 	<p>الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارات المختلفة</p>	<p>٩. العمل على المحافظة على توافر مستوى مرتفع من الولاء المعياري لدى العاملين في الشركات نحو التمسك بالعمل في الشركات من خلال توفير المتطلبات التي تزيد من رغبة العاملين في العمل لدى الشركة، وكذلك أن يتم الاهتمام بتوفير الإمكانيات التي تزيد من شعور العاملين بالراحة وتحفيزهم نحو العمل مما يساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين وبما يؤدي إلى ارتفاع مستوى تحقيق النمو لدى تلك الشركات.</p>
<p>بشكل مستمر</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● توفير الإمكانيات التي تزيد من الانتماء لدى العاملين. ● الاهتمام بتطوير قدرات العاملين. 	<p>الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارات المختلفة</p>	<p>١٠. ضرورة الاهتمام بوجود رضا لدى العاملين في الشركات حول ما يحققه لهم عملهم الحالي من مكاسب في تطوير وتحسين الأداء، والاهتمام بتوفير الإمكانيات التي تساهم في شعور العاملين بالانتماء للشركة التي يعملون بها.</p>

المصدر: من إعداد الباحث

المراجع : المراجع العربية:

١. الحضري، شيرين محمد صلاح الدين محمود، (٢٠١٨): "العلاقة بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بكليات المجموعة الطبية بجامعة المنصورة"، جامعة المنصورة، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية.
٢. الحنبطي، محمد فضل محمد (٢٠١٨): "درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية - وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
٣. الداود، حسن بن عبد العزيز محمد، (٢٠٢٠): "التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي"، مجلة جامعة شقراء - جامعة شقراء، ص ١٤٣-١٩٤.
٤. الطاهري، دعاء محمد محمد، (٢٠٢٠): "العلاقة بين إدارة الشفافية والولاء التنظيمي، بالتطبيق على العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي"، جامعة المنصورة، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية.
٥. القحطاني، هيا بنت سالم بن مسعود، (٢٠١٩): "واقع معوقات الإحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، كلية العلوم الإنسانية والإدارية، الرياض.
٦. بسام عليان الفريناوي، كايد محمود سلامة، (٢٠١٨): "درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، مج ٧، ع ٢٢، ص ٢٩-٣٩.
٧. جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٨): "إدارة الأعمال الدولية، أساسيات ومفاهيم متقدمة وحالات تطبيقية"، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، ص ١٣١.
٨. جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٩): "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، القاهرة، مكتبة الأكاديمية، ص ٤.
٩. دياب، أحمد محمد عبد المنعم. (٢٠١٩): "أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على مجموعة شركات العربي - قطاع بنها"، جامعة بنها، كلية التربية الرياضية - قسم إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية.

١٠. عبد العزيز، خميس فهيم عبد الفتاح، (٢٠١٩): "الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة الإدارة التربوية، س٦، ع٢٤٤.
١١. عطا الله، عبير عثمان عبد العزيز، (٢٠١٩): "أثر الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة وتخطيط التعاقب بالتطبيق على مجموعة شركات ومصانع العربي"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ص ١٠٨-١٤٥.
١٢. محمود صادق بازرعة، بحوث التسويق – التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، غير مبين مكان وجهة وتاريخ النشر، ص ١٨٧.
١٣. مروة عيد علي سيد أحمد. (٢٠١٩): "أثر الولاء التنظيمي على سلوكيات الموظف خلال الأزمات – دراسة تطبيقية على موظفي الشركة المصرية للاتصالات"، جامعة المنصورة، كلية التجارة-قسم إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية.
١٤. نبيل، صلاح محمد (٢٠١٤): "إطار مقترح لتطبيق نظام تخطيط التعاقب القيادي في المنظمات المصرية دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة حلوان، ص ٤٩.

المراجع الأجنبية :

1. Allen, NJ & Meyer, JP. (1990): "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, No 63, pp1-18.
2. Janet Tingling, (2018): "Hospital Executive Succession Planning Strategies", Doctor of Business Administration, Walden University.
3. Matthew A. Swanson, (2018): "Employee Perceptions of Succession Planning Within Higher Education a Qualitative Case Study", Doctoral Study, Liberty University, School of Business.