

تخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط
بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي
(بالتطبيق على مؤسسة البترول الكويتية KPC)

إعداد

شيماء موسى تقي

إشراف

أ.د. / أماني محمد عامر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة بنها

أ.د. / أسامة محمد عبدالمنعم

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة بنها

1- مقدمة:

تهتم المنظمات في ظل ظروف البيئة المتغيرة باختيار العاملين ذوي المهارات والمعارف لما له من تأثير علي خلق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يجري تناقل الخبرات والتجارب والمعارف والمهارات بتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف العامة للشركة عبر الأجيال المتتابعة من القادة، وفي ظل التعقيد المتزايد لبيئات الأعمال، وطبيعتها دائمة التغير، وتنوع نماذج الأعمال والتكنولوجيا، هناك حاجة أكبر لعاملين مبدعين وناضجين في نفس الوقت.⁽¹⁾

وإذ تؤدي القيادة التحولية دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الإرتقاء بمستوى مروؤسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية العاملين والمنظمة ككل.⁽²⁾

كما إنطلقت مفاهيم التميز في الأداء من العديد من الكتب والدراسات والمحاضرات الجامعية والمؤتمرات العلمية والصحف وغيرها، إلا أن هذا التعدد يعكس بدرجة أساسية أهمية اللفظ والمعنى معاً، ولهذا السبب خصصت مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور جل جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية مثلاً حدد مفهوم "الكفاءة" كأساس للتميز المؤسسي، أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز المؤسسي وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين.⁽³⁾

⁽¹⁾ Dessler, G. (2005), 'Human Resource Management', 10th Edition', Prentice Hall Inc, P36

⁽²⁾ Sani, Achmad & Maharani, Vivin, (2012), 'The impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the among Lecturers of faculty in the Islamic university: the mediating effects of Organizational Citizenship Behavior, International ', Journal of Academic Research , Vol. 4. No.4, p102.

⁽³⁾ Greasley, Kay & Et Al, (2005) , ' Employee Perceptions Of Empowerment', Employee Relations, Vol. 27, No. 4, P 354 .

وفي ضوء ما سبق ستركز الباحثه على وضع تصور لنموذج مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي بالتطبيق على مؤسسة البترول الكويتية KPC.

2- الدراسة الاستطلاعية :

تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع مدير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وكذلك مديري إدارة الموارد البشرية في الشركات التابعة للمؤسسة⁽¹⁾ مع عينة من العاملين في الإدارات المختلفة بالمؤسسة حول تخطيط التعاقب الوظيفي والقيادة التحويلية وإنعكاس ذلك علي التميز في الأداء المؤسسي، وسعت هذه الدراسة الاستطلاعية للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مدى الإلمام بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي في المؤسسة وشركاتها التابعة محل الدراسة؟
2. ما مدى الإلمام بنمط القيادة التحويلية في المؤسسة وشركاتها التابعة محل الدراسة؟
3. ما هو دور البرامج التدريبية في تخطيط التعاقب الوظيفي وتحقيق التميز في الأداء؟
4. ما هي العلاقة بين تجديد عقود العاملين وتخطيط التعاقب الوظيفي وتحقيق التميز في الأداء؟

وتوصلت الدراسة الاستطلاعية إلى النتائج التالية:

- 1- تفاوت إدراكات المسؤولين حول مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي ، حيث أن الإدارة العليا تسعى إلى إتباع نفس السياسات والإجراءات التي من شأنها لا تدفع بوجود صف ثاني للقيادة ومنها على سبيل المثال احتمال تجديد ومد عقود المحالين على المعاش كما في الجدول التالي :

⁽¹⁾ قدر عدد الشركات التابعة لمؤسسة البترول الكويتية (9) شركات كما يلي : الشركة الكويتية للصناعات البترولية المتكاملة - شركة صناعة الكيماويات البترولية - شركة البترول الوطنية الكويتية - شركة نفط الكويت - الشركة الكويتية لتزويد الطائرات - شركة البترول الكويتية العالمية - شركة ناقلات النفط الكويتية - الشركة الكويتية لنفط الخليج - الشركة الكويتية للاستكشافات البترولية الخارجية .

جدول رقم (1)

بيان عدد الوظائف الإدارية العليا التي أحييت للتقاعد خلال 3 سنوات حتي مارس 2019

2019	2018	2017	2016	
4	10	7	4	مدبرين
3	16	14	12	مراقبين
8	22	18	14	وكلاء مساعدين
2	8	8	8	رؤساء اقسام
17	56	47	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع السجلات والإحصائيات الوظيفية في مؤسسة البترول الكويتية .

يتضح من الجدول السابق أن الإدارة العليا تسعى إلى اتباع السياسات والإجراءات التي من شأنها لا تدفع بوجود صف ثاني للقيادة من حيث سعيها إلى احتمال التجديد للمناصب القيادية السابق ذكرها في الجدول عند سن الستين عاماً وتسعي للاحتفاظ بهم مما يولد روح معنوية منخفضة للعاملين فضلاً عن انخفاض دافعيتهم للابتكار ولأنهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي .

ب- انخفاض النسبة المئوية لعدد المتدربين إلى إجمالي القوى العاملة في المؤسسة في السنوات الست الأخيرة من عام 2011 إلى مارس 2019 كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (2)

العلاقة بين عدد المتدربين إلى إجمالي القوى العاملة

الأعوام	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد المتدربين	2583	2523	2397	2154	2078	1845	1625	1535
إجمالي القوى العاملة	13769	13564	13333	13012	12692	11210	10200	9850
ميزانية التدريب (بالدينار الكويتي)	350000	375000	390000	415000	450000	398000	325000	285000

نسبة عدد المتدربين إلى إجمالي القوى العاملة	18,75%	18,60%	17,97%	16,55%	16,37%	16,2%	15,93%	15,58%
---	--------	--------	--------	--------	--------	-------	--------	--------

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع السجلات في مؤسسة البترول الكويتية.

حيث يتضح انخفاض نسبة عدد المتدربين إلى إجمالي القوى العاملة بالمؤسسة يؤدي إلى انخفاض في حجم نشاط التدريب مع الانخفاض السنوي لميزانية التدريب.

ت- استمرار التجديد لجميع الوظائف في مختلف المواقع بعد بلوغ السن القانوني للتقاعد في السنوات الخمس الأخيرة من عام 2012 إلى مارس 2019 كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (3)

مختلف الوظائف المجدد لها بمختلف المواقع خلال الفترة 2012-2019

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	مارس 2019
أعضاء مجلس الإدارة	1	1	2	2	4	4	5	2
الوظائف الأخرى (مهندسين - ماسمين - ...)	146	143	138	160	178	181	192	41
درجاتهم الوظيفية								

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع السجلات في مؤسسة البترول الكويتية.

حيث يتضح زيادة عدد المجدد لهم سنوياً في جميع الوظائف المختلفة بدءاً من أعضاء مجلس الإدارة وصولاً إلى العاملين بالمواقع الإشرافية المختلفة.

3- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

"هل هناك قصور في توافر متطلبات كلاً من تخطيط التعاقب الوظيفي في مؤسسة البترول الكويتية والتي تتضمن العناصر الأساسية (إستراتيجية المنظمة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، خصائص الأفراد) والقيادة التحويلية والتي تتضمن العناصر الأساسية (التأثير المثالي- الحافز الإلهامي - الاستشارة الفكرية - الاعتبار الفردي) ومدى إنعكاس ذلك على التميز في الأداء المؤسسي؟".

ويمكن أن تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلين التاليين :

1. هل تتوفر المتطلبات الأساسية لتخطيط التعاقب الوظيفي في مؤسسة البترول الكويتية ؟
2. هل تتوفر المتطلبات الأساسية للقيادة التحويلية في مؤسسة البترول الكويتية ؟

3. ما هو دور تخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي في المؤسسة قيد الدراسة ؟

4- أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى توفر المتطلبات الأساسية لتخطيط التعاقب الوظيفي في مؤسسة البترول الكويتية.
2. تحديد درجة توفر المتطلبات الأساسية للقيادة التحويلية في مؤسسة البترول الكويتية .
3. تحليل دور تخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي في المؤسسة قيد الدراسة .
4. تقديم عدد من التوصيات التي قد يؤدي العمل بها إلي تعظيم جوانب الاستفادة من تخطيط التعاقب الوظيفي والقيادة التحويلية بما يؤدي إلي تحقيق التميز في الأداء المؤسسي بمؤسسة البترول الكويتية.

5- فروض الدراسة .

في ضوء مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية ويتفرع منها عدة فرضيات كما يلي:

الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتميز الأداء المؤسسي*.

الفرض الرئيسي الثاني: " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتخطيط التعاقب الوظيفي".

الفرض الرئيسي الثالث: " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتميز الأداء المؤسسي.

الفرض الرئيسي الرابع: " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتميز الأداء المؤسسي بتوسط تخطيط التعاقب الوظيفي.

6- منهجية الدراسة

1/6. نوع الدراسة

سيعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لظاهرة البحث بالإضافة إلى الاعتماد على عدد من الأدوات البحثية لجمع البيانات التي استخدمت لغرض إتمام الإطارين النظري والميداني للبحث كما يلي:-

الدراسة النظرية:

تستهدف الدراسة النظرية "المكتبية" الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وقد اعتمدت الباحثة في الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية والتي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب، دراسات، مؤتمرات، بحوث ذات صلة بموضوع الدراسة.

الدراسة الميدانية:

في الجانب العملي من البحث تم اللجوء إلى العديد من الوسائل لأغراض جمع البيانات المطلوبة للدراسة .

2/6. مصادر البيانات

تتمثل مصادر البيانات في :

- المقابلات الشخصية مع بعض أفراد عينة البحث في المستويات التنظيمية بقطاعات المؤسسة المختلفة.
- استمارة الإستقصاء كأداة رئيسية في جمع البيانات من المنظمة (عينة البحث) حيث سيتم تصميم قائمة استقصاء تحتوي علي مجموعة من المحاور التي تعكس متغيرات البحث منها عبارات تعكس المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية ، وأخري تعكس المتغير الوسيط وهو تخطيط التعاقب الوظيفي وأخري تعكس المتغير التابع وهو التميز في الأداء ، وسيتم توجيهها للعاملين في المستويات التنظيمية في مؤسسة البترول الكويتية.

3/6. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في كافة المستويات الإدارية بكافة الإدارات بمؤسسة البترول الكويتية وشركاتها التابعة ، حيث قدر عدد الموظفين بالمؤسسة وشركاتها التابعة والذين قدر عددهم بـ (18544) موظفا منهم (15268) كويتياً بنسبة تمثل (82.3%) من إجمالي الموظفين بينما بلغ عدد العمالة غير الكويتية (3276) موظفاً بنسبة شكلت (17.7%)
أما عينة البحث فسيتم اختيارها وفقاً لمعادلة تحديد حجم العينة الاحصائية التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$$

ومن خلال تطبيق المعادلة الاحصائية وبالاعتماد على العينات الاحتمالية من خلال العينة العشوائية يستنتج حجم العينة بمقدار 377 مفردة يتم توزيعها كما في الجدول التالي:

جدول رقم (5)

عينة البحث من العاملين بمؤسسة البترول الكويتية وشركاتها التابعة

حجم العينة	النسبة	المجموع	المستوى الإداري			الشركات التابعة	المستسل
			مباشرة	وسطى	عليا		
45	%11.93	2214	2197	12	5	الكويتية للصناعات البتروولية المتكاملة	1
44	%11.73	2176	2159	12	5	صناعة الكيمائيات البتروولية	2
41	%10.81	2006	1989	12	5	البتروول الوطنية الكويتية	3
41	%10.86	2014	1997	12	5	نפט الكويت	4
42	%10.99	2039	2022	12	5	الكويتية لتزويد الطائرات	5
42	%11.23	2084	2067	12	5	البتروول الكويتية العالمية	6
40	%10.7	1984	1967	12	5	ناقلات النفط الكويتية	7

40	%10:51	1949	1932	12	5	الكويتية لنقط الخليج	8
42	%11:20	2078	2061	12	5	الكويتية للارستكشافات البتروولية الخارجية	9
377	%100	18544				الاجمالي	

* المصدر: من إعداد الباحثة من واقع السجلات في مؤسسة البترول الكويتية.

4/6. المتغيرات والمقاييس

يمكن توضيح مصطلحات الدراسة في الجدول التالي

جدول (6) مصطلحات الدراسة

مسلّم	المصطلحات	المفاهيم
1	القيادة التحويلية	ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو اتقان العمل بما ينسجم واهداف المنظمة. وتتضمن أبعادها (1): • التأثير المثالي : وتشير إلى انصاف سلوك القائد كقدوة حسنة يقتدي به المرؤوسون، ويحظى بإعجابهم وتقديرهم واحترامهم. • الحافز الإلهامي : ويعكس ذلك قدرة القائد التحويلي الذي يثير على تشجيع التابعين في حب

(1) Bass,B.&Riggio,R.,(2009), "Transformational Leadership", Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey,p210.

		التحدي، ويتيح الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. • الاستثارة الفكرية : ويعكس ذلك قدرة القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطرق إبداعية من قبل التابعين. • الاعتبار الفردي: ويعكس ذلك اهتمام القائد التحويلي بأهداف ورغبات العاملين الشخصية وحاجاتهم للإنجاز والنمو المهني
2	التميز في الأداء المؤسسي	هو قدرة المنظمة على التكامل بين عناصر بيئتها الداخلية والخارجية للوصول إلى أهدافها من خلال تفوق المنظمة على أداء غيرها من المنظمات المماثلة في مجال العمل وتتمثل أبعاده فيما يلي⁽¹⁾ : • ثقافة التميز: وتعكس مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز بالمنظمة. • الاستمرارية في التعلم: ويعكس القدرة على استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها نتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفاذي الأخطاء ومنع تكرارها. • المسؤولية الاجتماعية: وذلك من خلال احترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل ، والعوامل التي تمكن المنظمة

⁽¹⁾ عبد العزيز علي حسن، (2009). الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود. المكتبة المصرية للنشر، المنصورة - مصر، ص 89

		من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل التي تتحقق من خلالها النتائج.
3	تخطيط التعاقب الوظيفي	هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانه وظيفيه أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، وتتضمن أبعاده فيما يلي (1): • استراتيجية المنظمة : تتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاهات نحو تخطيط التعاقب الوظيفي ، وتعكس أيضاً نماذج القرارات فيما يتعلق باستراتيجيات تخطيط التعاقب الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة. • استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: والتي تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها كل ذلك متضمناً تخطيط التعاقب الوظيفي لتلبية حاجة الإدارات من الموارد

(1) Bird, J. (2005), "Ready and waiting for the future: new librarians and succession planning", Vol. 51 No. 1, p. 36.

البشرية المناسبة، والمدرية والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد.		
• خصائص الأفراد: وتعكس قدرة الفرد على الإنتاج والتميز والطلاقة الفكرية والمرونة التفاني والأصالة والتداعيات البعيدة كاستجابة لتخطيط التعاقب الوظيفي		

*المصدر : من إعداد الباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة .

5/6. أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض

تم تحليل البيانات بإجراءات التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة، وبدأ بإختيار ألفا كرونباخ α Cronbach لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، والاتساق الداخلي Internal consistency لدراسة العلاقة بين إجمالي البعد بإبعاده الفرعية، ثم تحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي اتبعتها الباحثة في كل من الإحصاء الوصفي، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، والترتيب وذلك لتحديد سمات عينة الدراسة، الإحصاء التحليلي ممثل في استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، لقياس اتجاه العلاقة وقوتها، تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد Simple and multiple regression، تحليل المسار path analysis، لقياس تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي بالتطبيق على مؤسسة البترول الكويتية، لدى الأفراد محل البحث.

7- الإطار النظري والدراسات السابقة

1/7- القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح

لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية .^(١) وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مروضيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل^(٢)، وقد عُرِفَت نظرية القيادة التحويلية الجديدة باسم (Full-Range leadership Theory) والتي تعني نظرية قيادة المدى الكاملة كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التحويلية (Bass&Avolio,2004,p18) وعبر عنها بالمختصر (FRLT) وهي تميز القادة النموذجيين

وسعت دراسة (Farahnak et al,2020) إلى تحديد العوامل التي تعزز تنفيذ الابتكار في المنظمات وعلاقتها بالقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة ومنها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، وتوصلت إلى توافرت العلاقات الإيجابية بين القيادة التحويلية ونجاح تنفيذ الابتكارات، كما سعت دراسة (Edison et al,2019) إلى إيضاح أن القيادة التحويلية أبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) هي قيادة متفوقة على التحديات التي تواجه القادة ، لما لها من تأثير رشيق في تحقيق الأهداف التنظيمية مع تحليل الترابط بين جوانب القيادة والوظائف المعرفية، وأيضاً دراسة (Yeh&Yang, 2018) سعت للتحقق من مدى إدراك مديري الإدارات في دور رعاية المسنين بتايوان للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وكيف يرتبط هذا مع الالتزام التنظيمي للموظفين.

2/7- تخطيط التعاقب الوظيفي

تعددت وجهات نظر الباحثين في مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي نورد منها ما يلي :

عملية منظمة يتم من خلالها تحديد العاملين أصحاب المواهب وتنميتهم مهنياً باستخدام مجموعة من البرامج التدريبية لتزويدهم بالمهارات والكفايات التي يحتاجها العمل في المستقبل وبما

^(١) Daniel Martins Abetha,(2018),* Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics*, Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.20 n.4 ocl-dec p.516.

^(٢) Bono, J. E., & Ilies, R. 2006. Charisma, positive emotions, and mood contagion. The Leadership Quarterly, 17: p317.

يمكنهم من تولى المناصب القيادية المؤثرة في نجاح عمل المنظمة.⁽¹⁾ لذلك نجد أن للتعاقب الوظيفي مفهوماً ذو بعدين هما : ⁽²⁾

الأول : ويتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من وظيفة لأخرى ذات مستويات ومسؤوليات وواجبات و متطلبات وشروط تأهيل أعلى .

الثاني : يتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من السلم الفني والتخصصي دون أن يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الاداري .

كشف دراسة (Mihaylov, and Ralf, 2020) تحديد العلاقة بين إدارة المخاطر وتخطيط التعاقب الوظيفي في الشركات العائلية مع إرباط خطط التعاقب الوظيفي بشكل إيجابي مع استخدام ممارسات إدارة المخاطر المالية في الشركات العائلية، وكذلك دراسة محمود ، (2018) سعت لمعرفة مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية -التعرف على مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لتخطيط التعاقب الوظيفي على التنمية البشرية، وأثر إيجابي معنوي لتنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية، مع التأثير الإيجابي ذات دلالة معنوية والتعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية.

3/7- التميز في الأداء المؤسسي

إدارة التميز في الأداء المؤسسي فلسفة ومنهج إداري يمكن المنظمة من الاستغلال الجيد والمتفوق لمواردها وكفاءاتها واستغلالها بما يحقق الكفاءة والفعالية مما يؤدي إلى تحقيق الرضا للمالكين وللمساهمين (ثروة المالك)، وتحقيق رضا العملاء ، وتحسين ظروف العمل المادية

(1) Dona LD J. Schepke R, et al, (2018), "Planning for Future Leadership: Procedural Rationality, Formalized Succession Processes, and CEO Influence in CEO Succession Planning", Academy of Management Journal, Vol . 61 , No . 2 , p.523.

(2) Bird, J. (2005), "Ready and waiting for the future: new librarians and succession planning", Vol. 51 No. 1, p. 36.

والمعنوية، إدارة التميز في الأداء المؤسسي فلسفة ومنهج إداري يمكن المنظمة من الاستغلال الجيد والمتفوق لمواردها وكفاءاتها واستغلالها بما يحقق الكفاءة والفعالية مما يؤدي إلى تحقيق الرضا للمالكين وللمساهمين (ثروة الملاك)، وتحقيق رضا العملاء ، وتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية.

وتوصلت دراسة (Karam, and Abdelkarim,2020) استكشاف تأثير أساليب القيادة على التميز المؤسسي لمعرفة أفضل المؤشرات لتطوير القيادة الإماراتية، كانت أساليب القيادة في المؤسسات الإماراتية الأكثر انتشاراً هي القيادة التحويلية لمل لها من تعظيم مستوى التميز المؤسسي، أما دراسة (محمود،2018) التعرف على دور التميز المؤسسي وسبل التغلب على المعوقات من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية واقتراح نموذج مقترح لتحقيق التميز المؤسسي وذلك بالتطبيق على القطاع المصرفي المصري، وعن دراسة (الرضي & الحاكم، 2016) التعرف على أثر معايير التميز الممثلة في (القيادة، الاستراتيجية، الشراكات ، الموارد ،العمليات) على أداء الأعمال في هيئة الطيران المدني السوداني ، كما أن أن معايير التميز جاءت سلبية مما يدل على عدم تفعيل المعايير المطلوبة لتحقيق التميز من (القيادة -الاستراتيجية - الشراكات -الموارد - والعمليات) وأنعكس ذلك سلباً على أداء الأعمال.

8- التحقق من مستوى الثبات والصدق

1/8. معامل الفا كرونباخ "Alpha cronbach:

تشير نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (7)

معامل الثبات والصدق الذاتي باستخدام معامل الفا كرونباخ Alph cronbach

م	أبعاد الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق
1- أبعاد القيادة التحويلية (المتغيرات المستقلة)			
1	التأثير المثالي	0.817	0.903
2	الحافز الإلهامي	0.742	0.861
3	الإستارة الفكرية	0.759	0.871
4	الإعتبار الفردي	0.832	0.955

إجمالي أبعاد: القيادة التحويلية			0.872	0.761
2- أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي (المتغيرات الوسيطة)				
1	إستراتيجية المنظمة	0.809	0.899	
2	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	0.717	0.846	
3	خصائص الأفراد	0.789	0.888	
إجمالي أبعاد: التعاقب الوظيفي			0.873	0.763
3- التميز في الأداء المؤسسي (المتغير التابع)				
1	ثقافة التميز	0.752	0.867	
2	الإستمرارية في التعلم	0.851	0.922	
3	المسئولية الاجتماعية	0.786	0.886	
إجمالي أبعاد: الأداء المؤسسي			0.913	0.834
إجمالي أبعاد : تخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي			0.917	0.841

*المصدر: مخرجات برنامج Spss

2/8. الإتساق الداخلي Internal consistency

المتغيرات المستقلة: القيادة التحويلية:

جدول رقم (8)

الإتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)*

الأبعاد	معامل الارتباط (r)
1- التأثير المثالي	**0.733
2- الحافز الإلهامي	**0.611
3- الإستشارة الفكرية	**0.859
4- الإعتبار الفردي	**0.812

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)

*المصدر: مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إن علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (0.01) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.611 ، 0.859) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

المتغيرات الوسيطة: تخطيط التعاقب الوظيفي:

جدول رقم (9)

الانساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد المتغيرات الوسيطة *
تخطيط التعاقب الوظيفي * باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

الأبعاد	معامل الارتباط (r)
1- إستراتيجية المنظمة	**0.748
2- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	**0.867
3- خصائص الأفراد	**0.690

*المصدر: مخرجات برنامج Spss

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إن علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (0.01) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.690 ، 0.867) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

المتغيرات التابعة: التميز في الأداء المؤسسي:

جدول رقم (10)

الانساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد المتغيرات التابعة * التميز في الأداء المؤسسي * باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

الأبعاد	معامل الارتباط (r)
1- ثقافة التميز	**0.795
2- الإستمرارية في التعلم	**0.622
3- المسؤولية الاجتماعية	**0.840

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)

*المصدر: مخرجات برنامج Spss

- إن علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (0.01) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.622 ، 0.840) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

9- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الفرض الرئيسي الأول :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتميز الأداء المؤسسي".
تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد كما يلي:

أولاً: معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية و بعد تميز الأداء المؤسسي
- استخدام معامل ارتباط بيرسون .

جدول رقم (11)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و بعد تميز الأداء المؤسسي

العلاقة	معامل (الارتباط r)	مستوى المنعوية	النتيجة (الدالة)
إجمالي: أبعاد القيادة التحويلية و تميز الأداء المؤسسي	0.764**	0.01**	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

*المصدر: مخرجات برنامج Spss

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية و تميز الأداء المؤسسي ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.764) بمستوى معنوية أقل من (0.01).
- يتم قبول الفرض الإحصائي الفائق بوجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية و تميز الأداء المؤسسي
ثانياً:- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي.

جدول رقم (12)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية بعد القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	المعاملات المقدره β_i	قيمة 'ت' t. test		قيمة 'ف' F. test		معامل التحديد R^2
		القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	
الجزء الثابت إجمالي بعد القيادة التحويلية	0.993	10.261	**0.01	524.75	**0.01	%58.3
	0.764	22.904	**0.01			

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

*المصدر: مخرجات برنامج Spss

- معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد القيادة التحويلية) يفسر (58.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- إختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد القيادة التحويلية) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، حيث بلغت قيمة 'ت' (22.904) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

- إختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لإختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (524.75) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.01) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد الأداء المؤسسي.

- معادلة النموذج:

$$\text{بعد الأداء المؤسسي} = 0.993 + 0.764 \text{ بعد القيادة التحويلية}$$

ومن نموذج العلاقة الانحداريه السابقة ، يمكن التنبؤ ببعد الأداء المؤسسي ، من خلال قياس بعد القيادة التحويلية ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-

-كل زيادة فى درجة (بعد القيادة التحويلية)، قدرها (0.764) تؤدي إلى زيادة بعد الأداء المؤسسي بمقدار واحد صحيح.

الفرض الرئيسي الثاني:

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتخطيط التعاقب الوظيفي."

تم إختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون وإستخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي

البسيط والمتعدد كما يلي:

اولاً:-معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية و بعد تخطيط التعاقب الوظيفي

- إستخدام معامل ارتباط بيرسون .

جدول رقم (18)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و بعد تخطيط التعاقب الوظيفي

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	العلاقة
دالة	**0.1	**0.711	إجمالي: أبعاد القيادة التحويلية و تخطيط التعاقب الوظيفي

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). *المصدر:مخرجات برنامج Spss

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية و تخطيط التعاقب الوظيفي

"، حيث بلغ معامل الارتباط (0.711) بمستوى معنوية أقل من (0.01).

-إختبار الفرضية:

نقبل الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد

القيادة التحويلية وتخطيط التعاقب الوظيفي

ثانياً:- تحليل الإنحدار الخطى البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير أبعاد

القيادة التحويلية على تخطيط التعاقب الوظيفي.

جدول رقم (19)

نموذج الإنحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية بعد القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلومات المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%50.6	**0.01	383.80	**0.01	11.454	1.177	الجزء الثابت
			**0.01	19.591	0.711	إجمالي بعد القيادة التحويلية

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). *دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

*المصدر: مخرجات برنامج Spss

- معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد القيادة التحويلية) يفسر (50.6%) من التغير الكلي في المتغير التابع (تخطيط التعاقب الوظيفي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. - إختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد القيادة التحويلية)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (تخطيط التعاقب الوظيفي)، حيث بلغت قيمة "ت" (19.591) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

- إختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لإختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (383.80) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.01)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي.

- معادلة النموذج:

$$\text{بعد تخطيط التعاقب الوظيفي} = 1.177 + 0.711 \text{ بعد القيادة التحويلية}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ ببعد تخطيط التعاقب الوظيفي، من خلال قياس بعد القيادة التحويلية، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن :-
- كل زيادة في درجة (بعد القيادة التحويلية)، قدرها (0.711) تؤدي إلى زيادة بعد تخطيط التعاقب الوظيفي بمقدار واحد صحيح.

الفرض الرئيسي الثالث: " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتميز الأداء المؤسسي.

أولاً: معامل الارتباط بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي و بعد تميز الأداء المؤسسي

- استخدام معامل ارتباط بيرسون .

جدول رقم (25)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي و بعد تميز الأداء المؤسسي

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي: أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي و تميز الأداء المؤسسي	**0.757	**0.1	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). *المصدر: مخرجات برنامج Spss

*المصدر: مخرجات برنامج Spss

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي و تميز الأداء

المؤسسي، " حيث بلغ معامل الارتباط (0.757) بمستوى معنوية أقل من (0.01).

-إختبار الفرضية:

نقبل الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد

تخطيط التعاقب الوظيفي و تميز الأداء المؤسسي

ثانياً:- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير أبعاد

تخطيط التعاقب الوظيفي على تميز الأداء المؤسسي

جدول رقم (26)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية بعد تخطيط التعاقب الوظيفي على تميز الأداء المؤسسي

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
57.3%	0.01**	503.663	0.01**	7.684	0.813	الجزء الثابت

إجمالي بعد تخطيط التعاقب الوظيفي	0.757	22.442	**0.01		
----------------------------------	-------	--------	--------	--	--

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). *دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

*المصدر: مخرجات برنامج Spss

- معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد تخطيط التعاقب الوظيفي) يفسر (57.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد تخطيط التعاقب الوظيفي)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، حيث بلغت قيمة "ت" (22.442) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار:

لإختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (503.663) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.01)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الإنحدار على أبعاد الأداء المؤسسي.

- معادلة النموذج:

$$\text{بعد الأداء المؤسسي} = 0.813 + 0.757 \text{ بعد تخطيط التعاقب الوظيفي}$$

ومن نموذج العلاقة الإنحدارية السابقة، يمكن التنبؤ ببعد الأداء المؤسسي، من خلال قياس بعد تخطيط التعاقب الوظيفي، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن:-

- كل زيادة في درجة (بعد تخطيط التعاقب الوظيفي)، قدرها (0.757) تؤدي إلى زيادة بعد الأداء المؤسسي بمقدار واحد صحيح.

الفرض الرئيسي الرابع:

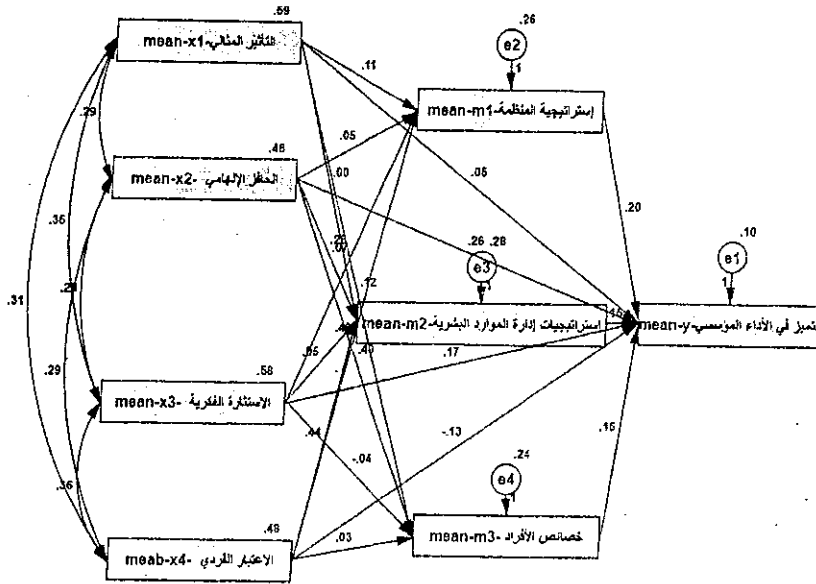
"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتميز الأداء المؤسسي بتوسط تخطيط التعاقب الوظيفي".

تحليل المسار Path analysis لقياس التأثير المباشر وغير مباشر بين القيادة التحويلية وتميز الأداء المؤسسي بتوسط تخطيط التعاقب الوظيفي:

أ- متغيرات داخلية مشاهدة Observed Endogenous Variables: وتشمل المتغير التابع: التميز في الأداء المؤسسي، والمتغير الوسيط: تخطيط التعاقب الوظيفي (ثقافة التميز، الإستراتيجية في التعليم، المسؤولية الاجتماعية)

ب- متغيرات خارجية مشاهدة Observed Exogenous Variables: وتشمل المتغير المستقل القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي).

ج- متغيرات داخلية غير مشاهدة Unobserved Exogenous Variables: وتشمل أخطاء القياس لأبعاد المتغير التابع والمتغير الوسيط.



• المصدر مخرجات برنامج AMOS

10. النتائج والتوصيات

1. نتائج متعلقة بالقيادة التحويلية

* يُعد التأثير المثالي: يتوقف تفعيله على توافر العديد من الصفات ومنها المصادقية، والمساندة في الحصول على حقوق العاملين، وتتطابق الأقوال مع الأفعال، والشفافية في التعامل.

* بُعِدَ الحافز الإلهامي: اتضح أيضاً أن هذا المحور له أهمية من خلال الدعم عند إنجاز بعض أعباء العمل غير العادية، وتحسين الأداء وليس تصيد الأخطاء ، والمشاركة في وضع معايير لقياس الأداء .

* بُعِدَ الإستثارة الفكرية: تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة الأولى على تشجيع الحوار البناء حول قضايا العمل، وتطبيق الأفكار الإبداعية لحل مشكلات العمل، ودعم العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

* بُعِدَ الإعتبار الفردي: تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة الأولى على الحافز الجماعي عند أداء مهمة جماعية، وتوزيع المهام المطلوبة، وتنمية المهارات.

2. نتائج متعلقة بتخطيط التعاقب الوظيفي

* إستراتيجية المنظمة: تبين أهميتها من خلال تتوفر معلومات كافية عن ظروف المنظمة الداخلية، والأولوية للعاملين داخل المنظمة عند شغل المناصب الأعلى.

* إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: اتضح أهميته من خلال تواجد خرائط إحلال لكل إدارة توضح من يحل محل من، إرتباط خطة الترقية بتخطيط التعاقب الرأسي للعاملين بها.

* خصائص الأفراد: تبين فعاليته من خلال احتفاظ المنظمة بسيرة ذاتية حديثة لكل موظف تحقيقاً لأهداف مساره الوظيفي، وتوافر متطلبات شغل المنصب الأعلى لدى الفرد.

3. نتائج متعلقة بالتميز في الأداء المؤسسي

* ثقافة التميز: يتوقف انتشار ثقافة التميز على التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة لتطوير الخدمات من خلال تخصيص مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير لتطوير الخدمات في ضوء حاجات ورغبات عملائها.

* الإستمرارية في التعلم: من خلال عمل المنظمة على نشر ثقافة التميز في الأداء، وإيمان المنظمة بأن التميز في الأداء هو طريقها في تسيير أعمالها.

* المسؤولية الاجتماعية: في ضوء تركيز المنظمة على تطوير خدماتها بما يتوافق مع متطلبات عملائها، تسعى المنظمة لعدم الإضرار بالبيئة، تخطيط المنظمة برامج لتنمية العلاقات مع الأطراف ذات الصلة بها.

التوصيات.

في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية

جدول (37)

توصيات البحث

الترتيب	الموضوع	الهدف الرئيسي	الهدف الفرعي	المدة الزمنية
أولاً: توصيات متعلقة بتخطيط التعاقب الوظيفي				
1	العمل بشكل جدي على تطوير وتحسين النظم الإدارية في المؤسسة والاهتمام بالتخطيط والتنظيم ووضع الأسس والقواعد العامة التي تحكم تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي	- الاهتمام بالعنصر البشري تحسين ظروف العمل وخصائص الوظيفة التي يعمل بها - تحسين الأجور والمكافآت - فتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرار - التشجيع على تكوين فرق العمل المفيدة.	- إدارة التخطيط والمتابعة . إدارة الموارد البشرية.	6-9 شهور
2	الاهتمام ببيئة العمل والعمل على تطويرها وتحسينها	- تحسين مستوى التهوية- النظافة - التجميل في مكان العمل. - إدخال الأنظمة التكنولوجية المتطورة - العمل الدائم على تهيئة بيئة عمل مناسبة.	- إدارة الشؤون الادارية . إدارة التخطيط والمتابعة.	9-18 شهرا

ثانياً: توصيات متعلقة بالقيادة التحويلية			
3	العمل على تخفيف حدة الصرامة في الإشراف المباشر على العاملين	- استخدام أساليب الإشراف الحديثة كالمقارنة المرجعية والجودة الشاملة والإشراف الذاتي وغيرها من الأساليب التي تخلق روح جيدة بين العاملين والإدارة والتي تنعكس على جودة الحياة الوظيفية.	- إدارة التخطيط والمتابعة 4-2 شهور
4	يحب العمل على فسح المجال أمام العاملين للمشاركة في الإدارة	- التشاور مع الموظفين عن أحوال العمل . - إشعار الموظف بأن له قدر من الحرية في أدائه مهام عمله - التعبير عن نفسه واشراك الموظفين في تحديد مشكلات العمل وكيفية حلها. - وضع لوائح وقواعد العمل بالمؤسسة أو الإقتراح بشأنها.	إدارة الشؤون الإدارية. 6-2 شهور
ثالثاً: توصيات متعلقة بتميز الأداء المؤسسي			
5	تحتاج المؤسسة محل الدراسة للاهتمام بتميز أدائها.	- الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين بالشكل الذي يعزز رغبتهم وحماسهم للعمل . - الاهتمام برضا العاملين عن العمل.	الإدارة العليا . إدارة الموارد البشرية 12-18 شهراً

6	الاهتمام بدرجة رضا العملاء ومحاولة رفع تلك الدرجة وتحسينها بشكل مستمر	- الحرص على وجود علاقة إحترام متبادل بين العميل وموظفي المؤسسة . - التأكيد الدائم على أن العميل يجب أن يشعر بالأمان والدقة تجاه تعاملاته. - الحرص على تكريم العملاء المتميزين.	إدارة الشئون الإدارية. إدارة التخطيط والمتابعة. إدارة التسويق	2-1 شهراً
---	---	--	---	--------------

11- المراجع

- أحمد جميل ، و محمد سفير ، (2011)، التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر.
- أحمد وصفي محي ، (2017)، أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي دراسة مقارنة بين الجهاز الاداري في جامعة عين شمس وجامعة 6 أكتوبر، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- أيمن إبراهيم غنيمي، (2014)، تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الجامعي (دراسة ميدانية على الجامعات المصرية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الرشيد، صالح ، (2009) ، " التميز في الأداء ، ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال " ، مجلة أفاق إقتصادية ، عدد 116، مجلد 29 ، مركز التوثيق والبحوث ، الإمارات .
- الرضي عبد الكريم الرضي & على الحاكم ، (2016)، " أثر تطبيق معايير التميز في أداء أعمال هيئة الطيران المدني السوداني(دراسة حالة)"، مجلة إدارة الجودة الشاملة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان، مجلد (17)، العدد(1).

- حاتم محمد شويخ، (2014)، " دور القيادات الإدارية في تكوين صف ثان بالهيئات العامة الخدمية بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي"، رسالة دكتوراة غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

1. زياد علي الشوايكة، فراس سليمان الشلبي، رياض عبد الله الخوالدة، (2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع 4.

- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. Th Leadership Quarterly.
- Antonioni, D. (1996). " Designing an effective 360-degree appraisal feedback process Organizational Dynamics , Vol. 25, No. 2.
- Batista, N. P. O., Kilimnik, Z. M., & Neto, M.T. R. (2016). Influence of leadership styles on job satisfaction: a study in a non-economic purpose. Journal of Management and Technology, v.6, n.3.
- Bennett, Thomas.(2000) "A New Vision of performance Evaluation process: A field Study and a laboratory Experiment". Organizational Ment, vol. 59.
- Bird, J. (2005), "Ready and waiting for the future: new librarians and succession planning", Vol. 51 No. 1.
- Bird, J. (2005), "Ready and waiting for the future: new librarians and succession planning", Vol. 51 No. 1.
- Boal, K. and Hooijberg, R. (2011), 'Strategic Leadership Research: Moving On', Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 4 .
- Boal, K. and Hooijberg, R. (2011), 'Strategic Leadership Research: Moving On', Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 4 .
- Bolboli, S. and Reiche, M. (2013), 'A Model for Sustainable Business Excellence: Implementation and the Roadmap', the TQM, Vol. 25, No. 4

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي في مؤسسة البترول الكويتية ، مع التعرف على مدى توفر المتطلبات الأساسية لتخطيط التعاقب الوظيفي والقيادة التحويلية في مؤسسة البترول الكويتية، من خلال عينة قدرت (377) مفردة من المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة موجبه دالة احصائياً بين أغلب أبعاد القيادة التحويلية و تميز الأداء المؤسسي.
- توجد علاقة موجبه دالة احصائياً بين القيادة التحويلية وتخطيط التعاقب الوظيفي.
- توجد علاقة موجبه دالة احصائياً بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتميز الأداء المؤسسي.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتميز الأداء المؤسسي بتوسط تخطيط التعاقب الوظيفي.
- بوجود فروق داله إحصائياً جزئياً حسب الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة ، حول متغيرات (أبعاد تخطيط التعاقب الوظيفي كمتنبر وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي) .

