

أثر التفكير المنظومي على تخطيط التعاقب القيادي
" دراسة ميدانية على قطاع الطيران المدني "

**The Impact of systemic thinking on leadership succession
planning" A field study on civil aviation sector"**

ماريانا جودت سلامة عوض حنا

إشراف

أ.د / سيد محمد جاد الرب

استاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة قناة السويس

د/ انجي أحمد عوض

مدرس إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة قناة السويس

ملخص الدراسة :

استهدفت الدراسة عرض أثر التفكير المنظومي على تخطيط التعاقب القيادي دراسة ميدانية على قطاع الطيران المدني، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب البحث الميداني ، ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير المنظومي وتخطيط التعاقب القيادي بقطاع الطيران المدني.
الكلمات الافتتاحية: التفكير المنظومي، تخطيط التعاقب القيادي

Abstract:

The study aimed to present the impact of systemic thinking on leadership succession planning, a field study on the civil aviation sector. The researcher followed the descriptive analytical approach in addition to the field research method.

Keywords: Systematic thinking. Leadership succession planning.

أولاً: مقدمة الدراسة

فى ظل التغيرات المتلاحقة التى يشهدها العالم أصبح من الواضح أن أساليب أمس فى التفكير والإدارة غير ملائمة لمواكبة تحديات المستقبل ولا بد من وجود أساليب جديدة ومبتكرة فالتغير الذى حل ببيئة الأعمال والذى فرضته ثورة المعلومات أعطى للإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية ولا بد من وجود رؤية واضحة للمستقبل.

ويعد التفكير الاستراتيجي وسيلة تمكن قادة المنظمة من وضع رؤى مستقبلية تساهم فى أحداث التغير المطلوب فى بيئتها الداخلية والخارجية حتى تحقق تطلعاتها المستقبلية بدلاً من الروتين والأعمال اليومية التقليدية. ولا يأتي التفكير الاستراتيجي بشكل طبيعي بل يجب تعلم مهارات التفكير الاستراتيجي وتنميتها وممارستها وتطبيقها. من خلال التحليل والاستكشاف والفهم وتحديد موقف متعدد الأوجه ثم تطوير إجراءات التخطيط التي ستحقق أكبر تأثير إيجابي ممكن نحو تقييم احتياجات المجتمع أو المجموعة.

ويلعب مديرو الإدارة العليا دوراً مهماً فى بناء وتطوير القيادات داخل المنظمة وقد أصبح التعاقب القيادي الذى يعرف ببناء الصف الثانى من القيادات أحد أهم التطورات الفكرية الإدارية المعاصرة والمهمة والضرورية فى عصر يتسم بالصراع نحو التفوق والتميز وأصبح فرضاً على كافة المؤسسات، فأبرز التحديات التى تواجه المنظمات هى توفير البديل المناسب فى المكان والوقت المناسب.

ونظراً للتطورات المتلاحقة بقطاع النقل الجوى المصري ليوأكب المتغيرات العالمية حيث سعت الدولة نحو النهوض بمحور الطيران المدني للمستويات العالمية من خلال محددات المنافسة فى الصناعة من حيث (الجودة – السعر – المرونة –

الوقت) بما يتواءم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لضمان رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم .

ثانياً: مشكلة الدراسة

يعتبر التفكير الاستراتيجي النهج السليم من أجل تحقيق الأهداف حتى يصل العنصر البشري إلى أعلى درجات النجاح، وعليه فإن الحاجة للتفكير الإستراتيجي تتزايد باستمرار في عالم مليء بالتحديات والتنافسية والتغيرات وهذا ما يتعرض له قطاع النقل الجوي المصري لكي يواكب تلك التغيرات.

لذا يتطلب الأمر إعداد قيادات إدارية مستقبلية ملمة بالأحداث المتغيرة وقادرة على مواجهة التحديات المختلفة من خلال إطار متكامل ومناسب للتطبيق حيث يتطلب الأمر بناء وإعداد قيادات بديلة تكون جاهزة وقت الحاجة لها، وقد تبين لنا وجود نقاط ضعف في بعض مجالات تخطيط التعاقب القيادي وتمثلت أهم تلك النقاط في قلة أعداد المتدربين من العاملين بالوزارة لبناء وتأهيل القيادات المستقبلية وذلك لبناء قيادات من الصف الثاني من العاملين بالوزارة بالإضافة لعرقلة قانون الخدمة المدنية الجديد نحو الاستفادة من قيادات الصف الثاني وهنا يمكن صياغة المشكلة الرئيسة للدراسة في التساؤل الآتي:

ما مدى تأثير التفكير المنظومي على تخطيط التعاقب القيادي بقطاع الطيران المدني؟

ثالثاً: الدراسات السابقة

تعدد الدراسات المتعلقة بالتفكير المنظومي وتخطيط التعاقب القيادي حيث تناول العديد من الباحثين هذه المتغيرات وقد تم مراعاة ترتيب هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحداث من حيث سنة النشر.

١. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التفكير المنظومي)

دراسة (Syeda Asiya Z. K. & Marja N., 2015) تهدف الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية مع العناصر التنظيمية الأخرى في دعم وتعزيز عمليات المعرفة والإدراك لدى الأفراد كذلك التعرف على دور قادة المنظمة في بناء وتشكيل البيئة الداخلية وبما يدعم ويقوي الترابط القوي بين العمليات التنظيمية وفرق العمل نحو تعليم التفكير الإستراتيجي.

وتوصلت الدراسة الى الوصول إلى درجة عالية من التفكير الاستراتيجي يجب إحداث التكامل والترابط بين العناصر الاتية (القيادة - تطوير فرق العمل- إيجاد بيئة داعمة) ويمكن للقيادة أن تدعم التوجه إلى التفكير الاستراتيجي من خلال التدريب المتخصص وبناء المهارات والقدرات والتعلم.

كما اشارت دراسة (نصار، 2019) الى التعرف على واقع ومستوى ممارسة مهارات التفكير الاستراتيجي لدي مدراء شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة، التعرف على مستوى تطبيق أبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن) في الشركات المبحوثة، بالإضافة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة الى وجود مستوى مرتفع من التفكير الاستراتيجي لدي الشركات محل الدراسة بالإضافة الى وجد علاقة ارتباط إيجابية بين التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

وفي حين تناولت دراسة (James Siambi,2022) التركيز على تخطيط تعاقب القيادة والانتقال التنظيمي بهدف تنفيذ استراتيجيات تنمية المواهب القيادية والاحتفاظ بها في المنظمة من خلال التركيز على الأطار المفاهيمي ويطرح نموذجاً نظرياً يربط بين تخطيط تعاقب القيادة والانتقال التنظيمي من منظور كل من الاحتفاظ بالمواهب القيادية وديناميكيات سياسة تنمية المواهب. وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لتعاقب القيادة كاستراتيجية لتحسين الاحتفاظ بالمواهب القيادية حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي لتعاقب القيادة جنباً إلى جنب مع سياسات تطوير

القيادة للمنظمة فرصة لمرة واحدة في العمر للاحتفاظ بأفضل وأذكى موظفيها وقادتها ومواهبها.

وبحسب نتائج الدراسة من أجل تحقيق استمرارية القيادة وأنظمة التسليم السلس ، يجب تنفيذ السياسات والإجراءات والممارسات والبرامج التي تركز على الانتقال التنظيمي للأجيال.

2. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (تخطيط التعاقب القيادي)

هدفت دراسته (نبوي، 2016م) إلى رسم صورة عن أهم النماذج العالمية المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وتوضيح أهم العناصر المكونة لكل نموذج وصولاً إلى وضع تصورات مستقبلية عن كيفية إصلاح برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي في المجتمع المصري وتقوم الدراسة على صياغة سيناريوهين اثنين هما السيناريو الامتدادي وسيناريو الإصلاح الجذري.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة ترابط التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بالخطط الاستراتيجية التنظيمية وكذلك بخطط المستقبل الوظيفي للعاملين بقطاعات وزارة التربية والتعليم مع ضرورة وجود برامج التدريب الأخرى المقدمة للعاملين ، وانتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات بهدف تطوير برامج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي.

واشارت دراسة (Mueller, 2016) الى التعرف على الفرص الأساسية الإبداعية المعززة لدى القيادات المستقبلية من خلال التخطيط لتعاقب القيادات في الرعاية الصحية المجتمعية المتكاملة، والتعرف على المقومات الأساسية التي تساعد على خلق قيادات استراتيجية مستقبلية، وتم تطبيق البحث على القادة والمديرين التنفيذيين في مؤسسات الرعاية الصحية المجتمعية المتكاملة في الولايات المتحدة. وتوصل الباحث إلى أن عملية التخطيط لتعاقب القيادات من أجل تحديد وإعداد وبناء القيادات الاستراتيجية المستقبلية تشمل التخطيط والملاحظة والتفكير في تطوير

القيادات المرشحة، وتقوم عملية إعداد القيادات المستقبلية من خلال برامج التخطيط لتعاقب القيادات على إجراء المناقشات القيادية المنظمة مع المرشحين للمناصب القيادية حول فرص التقدم المهني، بما في ذلك استيعاب ماهية هذه الأدوار القيادية من خلال التعاقب الوظيفي والحصول على التعليم لإثراء استراتيجيات التوظيف والبقاء، ويساعد التعلم من خلال تطبيق أساليب التغيير المستدام في تبادل التجارب وبحث المواقف المشابهة في التجارب الخاصة بالقادة الآخرين التي تساعد في تنمية المهارات لدى القيادات المستقبلية.

وتناولت دراسة (Beth Eichenberger, 2017) إنشاء برنامج تطوير القيادة للأدوار القيادية، مع التركيز بشكل خاص على تخطيط التعاقب الفعال والناجح. كما أنه استجابة لحاجة مؤسسات الرعاية الصحية إلى استهداف جهود التوظيف في الحفاظ على قوة عاملة من القادة لأدوار تنفيذية في المنظمة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطوير القيادة وتخطيط التعاقب والمحاكاة وتطوير القيادة والمحاكاة وتخطيط التعاقب كما أثبتت الأدلة أن مؤسسات الرعاية الصحية تركز على تخطيط التعاقب على مستوى الممرضة التنفيذية كما إن الحاجة إلى تخطيط التعاقب لكي يتسم بالكفاءة والفعالية بشكل واضح يمكن تحقيقه من خلال استخدام سيناريوهات المحاكاة لتحديد وتطوير قادة التمريض في الغد.

من خلال المطالعة على بعض الدراسات السابقة، تبين أن هناك إهتمام قوي بموضوع تخطيط التعاقب القيادي من خلال العلماء والباحثين ومن ثم يعتبر نقطة هامة في الانطلاق في التفكير المنظومي في هذا القطاع الحيوي قطاع الطيران المدني محل الدراسة .

رابعاً: فروض الدراسة

بعد الرجوع إلى مشكلة الدراسة، وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، يُمكن صياغة الفروض التالية على النحو التالي:

" لا يوجد اثر معنوى ذو دلالة احصائية للتفكير المنظومى على تخطيط التعاقب القيادى فى المنظمة محل البحث والدراسة.

" لا يوجد اثر معنوى ذو دلالة احصائية لبعء التفكير المنظومى على متطلبات التعاقب القيادى فى المنظمة محل البحث والدراسة"

" لا يوجد اثر معنوى ذو دلالة احصائية لبعء التفكير المنظومى على البرامج التدريبية للتعاقب فى المنظمة محل البحث والدراسة"

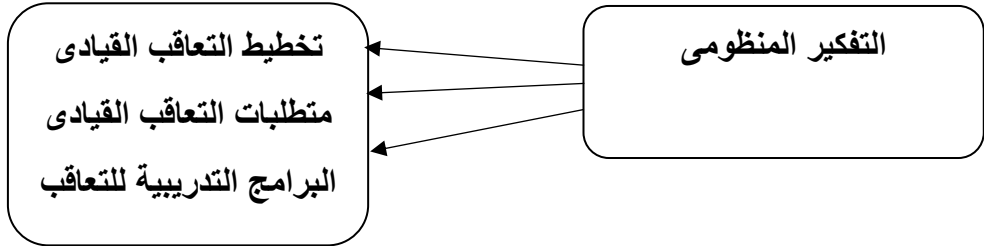
حيث أنه المتغير المستقل هو التفكير المنظومى والمتغير التابع هو تخطيط التعاقب القيادى .

خامساً: متغيرات الدراسة

شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

متغير تابع

متغير مستقل



المصدر: من إعداد الباحثة.

وبما أن هناك نوعان أساسيان من المتغيرات هما المتغير المستقل والمتغير التابع فإن هذا الجزء يتضمن شرحاً لمتغيرات الدراسة.

1. المتغير المستقل : التفكير المنظومي

عندما يتعلق الأمر بإعادة النظر في النظام الحالي للمؤسسة لتطوير القيادة ومواهب الموظفين أو في إنشاء نهج تعاقب جديد تماماً، سيكون من الضروري فهم أن المسار الاستراتيجي المتبع سيكون له تأثير كبير على كل الأطراف الفاعلة هذا يعني أن النظام يحتاج إلى أن يكون متوافقاً مع احتياجات الموظفين والعملاء والمجتمعات التي تخدمها والموردين وكذلك المساهمين والمؤسسة نفسها لذلك أظهرت بعض الدراسات في هذا الصدد ما يأتي:-

- ان الخطوة الأولى للذين يقودون عملية التغيير التنظيمي هو دفع الخوف من التغيير خارج مكان العمل و يمكن تحقيق ذلك من خلال التواصل المستمر لضمان استدامة المؤسسة و التأكيد على حقيقة أن مواهبنا داخل المنظمة سوف تتناسب مع التغييرات مع ضمان توفير التدريب عند الحاجة وتقديم مكافآت كبيرة ملموسة وغير ملموسة للذين يدعمون التغييرات.

- التفويض من أجل تنمية المواهب من أفضل المجالات لتحقيق ذلك تفويض المهام الجديدة عليهم وتقدير الأداء الجيد عند الانتهاء فالتفويض مهم لتطوير العاملين داخل المنظمة.

- التدريب ويحتاج التدريب الفعال إضافة مجموعة جديدة من البرامج التدريبية التي تهتم بتطوير القيادة مثل (إشراف فعال- التفويض الفعال-مهارات القيادة – حل المشاكل- كيفية التعامل مع العاملين الذين يتميزون بصعوبة التعامل معهم) وهذه البرامج تضيف جانباً مهماً الأ وهو المشاركة بين المتدربين من خلال تقديم افكار متنوعة و قيمة ومتأثرة لتوسيع العلاقات داخل الأقسام وكذلك تعلم المشاركون الكثير من بعضهم البعض مما يساهم في تحقيق الاتصال والتعاون بين الإدارات في علاقة عمل أكثر تعاوناً يوماً بعد يوم وهذه فائدة قيمة للتدريب.

- فى حين أظهرت إحدى الدراسات أهمية موازنة تخطيط تعاقب القيادة مع الأهداف والغايات الاستراتيجية للشركة من خلال دمج خطط التعاقب في خطط الاستراتيجية التنظيمية، التي تتضمن استراتيجيات وإجراءات خاصة لإعداد قادة المستقبل قبل التقاعد من الأدوار المهمة داخل الشركة تهدف استراتيجية تخطيط التعاقب إلى ضمان الفعالية المستمرة لمنظمة أو قسم أو فريق من خلال المساعدة في تحسين أو استبدال أو تعيين الموظفين الأساسيين المخطط له وهذا يدفع الجهود اليومية لتنمية المواهب القيادية داخل المنظمة من خلال توجيه وتدريب الموظفين وفقاً لخطة التعاقب في الأساس تخطيط تعاقب القيادة ليس مجرد تخطيط للوظائف الشاغرة ولكنه نهج استباقي للتطوير المنهجي للقرارات القيادية لمنظور طويل المدى.

- الغرض من تنفيذ تخطيط تعاقب القيادة الإستراتيجية هو توفير انتقال القيادة الذي يزيد من الاحتفاظ بالقيادة إلى أقصى حد وبالتالي زيادة احتمالية القيادة السلسلة والانتقال التنظيمي و بالنظر إلى أن القيادة سوف تتخلل المنظمة ، فإن القادة في جميع المراحل والعمليات سيؤثرون على السياسة من خلال الإجراءات التي تعمل على أن تختار وتمكن وتدريب وتنمي القدرات والمهارات التي تتماشى مع أهداف المنظمة وفيما يأتي شكل يوضح كيفية الانتقال التنظيمي السلس في ضوء التعاقب القيادي.

2. المتغير التابع: تخطيط التعاقب القيادي

تعد القيادة الإدارية هي المحور الرئيس الذي تركز عليه مختلف الوظائف والأنشطة الإدارية في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وأى اضطراب أو فراغ ينشأ في مراكز القيادة يدخلها في أزمة خطيرة تهدد حاضرها ومستقبلها. فالقائد مسؤول عن بناء المنظمة واستمرار نجاحها ويقع على عاتقه عبء تصميم الاستراتيجيات المختلفة و تحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل داخل المنظمة.

فالتعاقب القيادي هو مجموعة من الإجراءات تستهدف توفير الشخص المناسب في الوقت والمكان المناسب من خلال نظام مستمر يعمل على توفير احتياجات المنظمة من الكفاءات للانتقال للوظائف الحساسة من خلال مجموعة من السياسات والقواعد التي تحكم عملية اختيار تلك الكفاءات لشغل تلك المناصب.

ولكن تكون الخطط فعالة للتتابع القيادي الوظيفي الناجح يجب أن تتسم بالخصائص الآتية:

1- أن يتم إعدادها بفترة طويلة قبل الموعد المتوقع لرحيل القيادة الراهنة والموعد المتوقع لتعيين القيادة المستقبلية.

2- أن يتم منح الأفراد الآخرين الوقت الكافي للتأهيل والاستعداد.

3- أن تكون خطط التتابع القيادي الوظيفي جزءاً أساسياً من خطط التطوير في المؤسسة.

4- أن يكون إعداد هذه الخطط مسؤولية العديد من الأفراد بدلاً من أن تكون المسؤولية المنفردة لقائد واحد يريد استنساخ نفسه ومعارفه ومهاراته.

5- أن تكون خطط التتابع القيادي الوظيفي قائمة على تشخيص واضح للمرحلة الراهنة لأوضاع المؤسسة وللاحتياجات المستقبلية اللازمة للتطوير والإصلاح.

- وعلى الرغم من الخصائص السابقة التي يتطلبها تخطيط التعاقب القيادي نجد أن المسؤولية الأولى ملقاة على عاتق مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا بالمنظمة هي التأكد من أن هناك حاجة لخطة التعاقب والعمل على توفيرها وهذا يضمن الاستمرارية والاستقرار التنظيمي فخطط التعاقب القيادي يترتب عليها آثار كبيرة تؤثر على المنظمة ككل واتجاهاتها الاستراتيجية وتشير الدلائل إلى أن نسبة كبيرة جداً من الخلفاء الذين تم اختيارهم من قبل كبار المديرين التنفيذيين المنتهية ولايتهم كانت ناجحة جداً.

- ان العلاقة بين تخطيط تعاقب القيادة والانتقال التنظيمي موجودة في الأدبيات ومن هنا العلاقة بين تأثير تخطيط تعاقب القيادة على فعالية الانتقال التنظيمي من خلال المنطق القائل بأن تخطيط تعاقب القيادة الفعال يؤثر على التسليم السلس للقيادة ، ويفرض استمرارية تخطيط التعاقب، وينفذ نظاماً سلساً للتسليم ويغرس ثقافة الأداء والاستقرار لذلك من الضروري أن يؤثر تخطيط تعاقب القيادة على الانتقال التنظيمي إن تطوير تخطيط تعاقب القيادة الذي يجسد الرابط بين السلف والخلف من خلال عملية التخطيط واستعداد السلف دون المساس بمصداقية الخلف يضمن عملية تسليم سلسة والحاجة إلى تنمية مهارات القيادة الحاسمة والالتزام التشغيلي الضمني للخلفاء يعزز الوظائف الأولية لخطة التعاقب وتعمل إجراءات التسليم ، خاصة أثناء انتقال الجيل في القيادة اعتماداً على تخطيط تعاقب القيادة الحالي، على تحسين نظام تسليم القيادة من خلال هذه العملية يجب أن تكون عملية التخطيط لتعاقب القيادة الاستراتيجية في مكانها الصحيح لحماية الثقافة التنظيمية والأداء والاستدامة.

- يمكن معالجة الخصائص البارزة للاحتفاظ بالموهب القيادية التي تشمل الظروف النفسية، والأجور، وملاءمة الوظيفة، وفرص العمل البديلة المتوقعة، من خلال تنفيذ خطة تعاقب القيادة الفعالة. يجب أن تتناول الخطة عنصر توزيع الرواتب، وتعويض الولاء، والنظر الى الخبرة السابقة عند حساب المكافآت، وتوفير التعلم والدعم، والتقييم الفعال والإنصاف في التقييم في توفير التعلم المستمر للاحتفاظ بالقيادة الحالية والقيادة القادمة.

وقد اظهرت الدراسات تأثير تنفيذ التخطيط الفعال لتعاقب القيادة بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالموهب القيادية، كما أن تخطيط تعاقب القيادة الفعال يؤثر على التسليم السلس للقيادة، ويفرض استمرارية تخطيط التعاقب، وينفذ نظاماً سلساً للتسليم ويغرس ثقافة الأداء والاستقرار لذلك من الضروري أن يؤثر تخطيط تعاقب القيادة على الانتقال التنظيمي.

سادساً: أهمية وأهداف الدراسة

- ترجع الأهمية العملية للدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي تزود الباحثون وصناع القرار في هذا القطاع بأهمية أثر التفكير المنظومي على تخطيط التعاقب القيادي ونظراً لافتقار المكتبات العربية لبحوث تربط بين متغيري الدراسة الأمر الذي دعا الباحثة للتعمق في الأمر من خلال الربط بين متغيري الدراسة.
- يستمد هذا البحث أهميته في مدى تطبيقه على القطاع الحكومي المتمثل في وزارة الطيران المدني من خلال اختبار معنوية العلاقة بين التفكير المنظومي و تخطيط التعاقب القيادي.
- كما تهدف هذه الدراسة إلي اختبار صحة اوطضاء فرضية البحث من خلال تحديد مدي اثر التفكير المنظومي علي تخطيط التعاقب القيادي .

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوزارة الطيران المدني وقطاعاتها و يتكون من:

- 1 - قطاع مكتب وزير الطيران المدني ويشتمل على
- مساعد الوزير - وكيل دائم للوزارة - معاون الوزير
 - 2 - الإدارات المركزية وهي إدارات مستقلة تتعامل مع السلطة المختصة مباشرة وهي تتكون:
 - سلطة الطيران المدني
 - الأمانة العامة
 - قطاع المالي والتجاري
 - الإدارة المركزية للشئون الهندسية
 - قطاع التخطيط والمتابعة
 - قطاع التنمية الإدارية والموارد البشرية
 - قطاع الأمن
 - الإدارة المركزية للهندسية
 - الإدارة المركزية لحوادث الطائرات
 - الإدارة العامة للمركز الإعلامي
- عينة الدراسة: نظرا لكبر حجم الهيكل التنظيمي وتنوع الإدارات والشركات التابعة

لوزارة الطيران المدني فقد وقع اختيار الباحثة على الإدارة العليا بديوان عام الوزارة وسلطة الطيران المدني التي تعتبر إدارة مستقلة تتبع مباشرة سلطة وزير الطيران حيث تتكون الوزارة من (28 إدارة مركزية -87 إدارة عامة) - إذا حجم المجتمع (116) مفردة لتحديد حجم العينة المناسب للدراسة يتم ذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$n^* = \frac{Z_{\alpha/2}^2 P (1 - P)}{D^2} = \frac{(1.96)^2 (0.5)(1 - 0.5)}{(0.05)^2} \cong 385$$

وحيث إن حجم المجتمع معلوماً ويساوي 116 مفردة فإن حجم العينة في هذه الحالة يحسب من العلاقة الآتية:

$$n = \frac{385}{1 + \frac{385}{116}} \cong 89$$

حيث:

n^*	= عدد مفردات العينة المبدئي
n	= عدد مفردات العينة النهائي
$Z_{\alpha/2}^2$	= مربع القيمة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة (1.96 لدرجة ثقة 95%)
D^2	= مربع درجة الدقة في التقدير
P	= النسبة المئوية لمفردات مجتمع البحث التي تتوافر فيها الخاصية محل القياس أو احتمال تكرار الظاهرة أو الخاصية محل البحث
$(1 - P)$	= النسبة المئوية لمفردات مجتمع البحث التي لا تتوافر فيها الخاصية محل القياس أو احتمال عدم تكرار الظاهرة أو الخاصية محل البحث.

- وقد تم توزيع (89) قائمة على السادة شاغلي الوظائف القيادية بالوزارة ورجوع (85) قائمة فقط مع تعاون كامل من قبل المعنيين بالأمر ، وعلماً بأن العدد المتبقى من القوائم الا وهو (4) قائمة لم تتمكن الباحثة من توزيعها لانها مناصب شاغرة وحالياً

يتم الإعلان عنها لشغلها أو لأرتباط شاغلها بالسفر لمهام العمل .

ثامناً: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

لاختبار متغيرات الدراسة، اعتمدت الباحثة على تقدير قيم المتوسط لانه يمثل جميع القيم التي حسب منها، والانحراف المعياري وفيما يلي نتائج الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة:

جدول رقم (1) : الإحصاء الوصفي لعناصر التفكير المنظومي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تحاول التفكير في تأثير الأطراف المختلفة بالوزارة على طريقة إنجاز الأعمال.	4.67	0.473	10.12%	93.4%	1
2	ترى في معظم المسائل أن تغيرات البيئة الخارجية تتطلب تغيرات داخلية بالوزارة لكي تتواءم مع تلك التغيرات	4.46	0.810	18.16%	89.2%	4
3	تركز على تطوير قدرات كافة العاملين بالوزارة للعمل على مواجهة كافة القضايا التي تحتاج الى حلول جذرية	4.65	0.528	11.35%	93%	2
4	تهتم الوزارة بالتعاون بين العاملين بإداراتها المختلفة والعمل من خلال فرق عمل متكاملة فعالة.	4.38	0.636	14.52%	87.6%	5
5	تحاول تفكيك المشكلة لأجزاء قبل القيام بتوضيحها	4.54	0.589	12.97%	90.8%	3

6	تركز على عملية البحث عن أسباب المشكلة قبل اتخاذ أى قرارات	4.11	1.155	28.10%	82.2%	6
	المتوسط العام	4.4667	0.430	9.64%	89.2%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التفكير المنظومي جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.4667) وبانحراف معياري (0.430)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تحاول التفكير فى تأثير الأطراف المختلفة بالوزارة على طريقة إنجاز الأعمال). حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.67) وبانحراف معياري (0.473)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (تركز على عملية البحث عن أسباب المشكلة قبل اتخاذ أى قرارات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.11) وبانحراف معياري (1.155).

الإحصاءات الوصفية لعناصر تخطيط التعاقب القيادي:

جدول رقم (2): الإحصاء الوصفى لعناصر تخطيط التعاقب القيادي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
1	يوجد نظام لتقييم الأداء يمكن من خلاله اكتشاف اصحاب القدرات الإدارية والقيادية	4.28	.868	20.28%	85.6%	4
2	تهتم الوزارة باليات اختيار المرشحين للوظائف القيادية فى المستقبل والعمل على تطوير أداءهم	4.52	.629	13.91%	90.4%	1
3	تعمل القيادات الحالية بتوفير جزء من وقتها لتدريب ونقل الخبرة للمرشحين لشغل المناصب القيادية الجديدة	4.42	.713	16.13%	88.4%	2
4	تهتم القيادات بالوزارة ببرامج تعاقب القيادات الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة	4.15	.838	20.19%	83 %	5

أثر التفكير المنظومي على تخطيط التعاقب القيادي " دراسة ميدانية على قطاع الطيران المدني "

ماريانا جوديت سلامة محوض حنا

5	إعداد الأفراد المتميزين ليكونوا صفاً ثانياً من القيادات بالوزارة	4.32	.834	19.30%	86.4%	3
6	ترى من الضروري التخطيط لتعاقب القيادات من خلال وضع قواعد وشروط لاختيارها	4.52	.701	15.50%	90.4%	1
المتوسط العام		4.36	0.525	12.04%	87.2%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد تخطيط التعاقب القيادي جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.525)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (ترى من الضروري التخطيط لتعاقب القيادات من خلال وضع قواعد وشروط لاختيارها) و عبارة (تهتم الوزارة بآليات اختيار المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل والعمل على تطوير أداءهم) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.52) وبانحراف معياري (0.701)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (تهتم القيادات بالوزارة ببرامج تعاقب القيادات الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.838).

جدول رقم (3): الإحصاء الوصفي لعناصر متطلبات التعاقب القيادي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
1	توفير بيئة داعمة للابتكار والإبداع الإداري بالوزارة	4.69	.557	11.87%	93.8%	1
2	تعمل الوزارة على حصر لكافة المواهب داخل وخارج المنظمة للعمل على الاستعانة بهم في كافة الإدارات وكيفية الاستفادة من مهاراتهم	4.35	.797	18.32%	87%	5

3	تعمل الوزارة على دعم خطط التعاقب القيادي	3.85	1.332	34.59%	77%	6
4	تهتم الوزارة بزيادة البرامج التدريبية والتنموية لمهارات قيادة المستقبل	4.65	.481	10.34%	93%	2
5	توافر قاعدة بيانات متنوعة عن المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل	4.48	.717	16.00%	89.6%	4
6	ضرورة التقييم المتعدد للعاملين لأختيار الكفاءات المؤهلة للمناصب القيادية.	4.60	.581	12.63%	92%	3
	المتوسط العام	4.43	0.490	11.06%	88.6%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد متطلبات التعاقب القيادي جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.43) وبانحراف معياري (0.490)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (توفير بيئة داعمة للابتكار والإبداع الإداري بالوزارة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.69) وبانحراف معياري (0.557)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (تعمل الوزارة على دعم خطط التعاقب القيادي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.85) وبانحراف معياري (1.332).

جدول رقم (4): الإحصاء الوصفي لعناصر بعد البرامج التدريبية للتعاقب القيادي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تحتاج البرامج التدريبية لتطوير القيادات بالوزارة لإعادة تقييم	3.95	1.143	28.93%	79%	4
2	ضعف الاهتمام بالتدريب لبناء قيادات جديدة للمستقبل	2.75	1.327	48.25%	55%	5
3	ضرورة توفير برامج لبناء وتنفيذ خطط للتعاقب القيادي بالوزارة	4.40	.658	14.95%	88%	3
4	توافر برامج تدريبية للمديرين وتوعيتهم ببرامج تعاقب القيادة بالوزارة	4.44	.626	14.09%	88.8%	2
5	استعانة الوزارة بأفضل الممارسات لبناء وتنفيذ برامج التعاقب القيادي	4.48	.734	16.38%	89.6%	1
	المتوسط العام	4.00	0.623	15.57%	80%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد البرامج التدريبية للتعاقب القيادي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.623)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة

التي تنص على (استعانة الوزارة بأفضل الممارسات لبناء وتنفيذ برامج التعاقب القيادي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.48) وبانحراف معياري (0.734)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (ضعف الاهتمام بالتدريب لبناء قيادات جديدة للمستقبل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.75) وبانحراف معياري (1.327).

تاسعاً: الاختبارات المستخدمة

1. نتائج اختبارات الفروض:

لتحقيق أهداف الدراسة وسعيًا للتغلب على مشكلة البحث فإن الباحثة سوف تعتمد في إعداد البحث على الفروض الآتية:

الفرض الرئيسي : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التفكير المنظومي على كفاءة تخطيط التعاقب القيادي في المنظمة محل البحث والدراسة.

تحليل أثر التفكير المنظومي على تخطيط التعاقب القيادي وتوصلت الى النتائج الآتية:

جدول رقم (5): تحليل الانحدار الخطي أثر التفكير المنظومي على تخطيط التعاقب القيادي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة اختبار (t)	دلالة الاختبار	قيمة اختبار (F)	دلالة الاختبار	معامل التحديد
التفكير الابداعي	0.276	2.223	0.029	39.43	0.000	.594

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من نتائج التحليل السابق عرضه بالجدول رقم (3) تبين لنا ما يأتي:

- إن النموذج المقدر خال من اية مشاكل قياسية تؤثر في نتائجه بناء على اختبار دربن واطسون و VIF (معامل التضخم).

- النموذج المقدر معنوي احصائياً بناء على اختبار (F) وذلك عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت دلالة الاختبار $\text{sig}=0.000$ ، بينما تبين من اختبار (T) لمعنوية المتغيرات المستقلة (التفكير المنظومي، التفكير الإبداعي، التفكير التحليلي) ان كلاً من التفكير المنظومي والتفكير الإبداعي لهما تأثير معنوي إيجابي على تخطيط التعاقب القيادي عند مستوى معنوية 5%، 1% على الترتيب حيث بلغت دلالة الاختبار $\text{sig}=0.029$ بالنسبة للتفكير المنظومي، ودلالة الاختبار بالنسبة للتفكير الإبداعي بلغت $\text{sig}=0.000$ في حين لم يثبت أثر معنوي للتفكير التحليلي حيث بلغ دلالة اختبار $\text{sig}=0.593$.

- بلغ معامل التحديد للنموذج ما مقداره 59.4% أى أن (التفكير المنظومي) استطاع تفسير ما مقداره 59.4% من إجمالي التغيرات فى تخطيط التعاقب القيادي والباقي يرجع لعوامل أخرى ليست محل الدراسة الحالية.

جدول رقم (6): تحليل أثر التفكير المنظومي على متطلبات التعاقب القيادي

المتغير المستقل	معامل الأتحدار	قيمة اختبار (t)	دلالة الاختبار	قيمة اختبار (F)	دلالة الاختبار	معامل التحديد
التفكير الإبداعي	0.100	.698	0.487	16.334	0.000	.377

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من نتائج التحليل السابق عرضه بالجدول تبين لنا ما يأتى:

- ان النموذج المقدر خال من أية مشاكل قياسية تؤثر فى نتائجه بناء على اختبار دربن واطسون و VIF (معامل التضخم).

- النموذج المقدر معنوي احصائياً بناء على اختبار (F) وذلك عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت دلالة الاختبار $\text{sig}=0.000$ ، بينما تبين من اختبار (T) لمعنوية المتغيرات التفكير المنظومي فى حين لم يثبت أثر معنوي للتفكير المنظومي حيث بلغ دلالة اختبار $\text{sig}=0.487$.

- بلغ معامل التحديد للنموذج ما مقداره 37.7% أى أن التفكير المنظومي استطاع

تفسير ما مقداره 37.7% من إجمالي التغيرات في متطلبات التعاقب القيادي والباقي يرجع لعوامل أخرى ليست محل الدراسة الحالية.

جدول رقم (7): تحليل أثر التفكير المنظومي على البرامج التدريبية للتعاقب القيادي

المتغير المستقل	معامل الأتحدار	قيمة اختبار (t)	دلالة الاختبار	قيمة اختبار (F)	دلالة الاختبار	معامل التحديد
التفكير الأبداعي	-0.099	-0.431	0.668	0.487	0.693	0.018

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من نتائج التحليل السابق عرضه تبين لنا ما يأتي:

- ان النموذج المقدر خال من أية مشاكل قياسية تؤثر في نتائجه بناء على اختبار دربن واطسون و VIF (معامل التضخم).

- النموذج المقدر غير معنوي إحصائياً بناء على اختبار (F) وذلك عند مستوى معنوية 1%، 5% حيث بلغت دلالة الاختبار sig=0.693، بينما تبين من اختبار (T) لمعنوية المتغيرات المستقلة التفكير المنظومي ان كافة المتغيرات ليس لها تأثير معنوي على البرامج التدريبية للتعاقب القيادي حيث بلغت دلالة الاختبار sig= 0.668 بالنسبة للتفكير المنظومي

- بلغ معامل التحديد للنموذج ما مقداره 1.8% اي ان التفكير المنظومي تفسر ما مقداره 1.8 % وهي نسبة ضئيلة جدا لم تحقق التفسير المطلوب.

حادي عشر: نتائج الدراسة

- ثبت عدم صحة الفرض القائل بانه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده التفكير المنظومي على تخطيط التعاقب القيادي في المنظمة محل البحث والدراسة بل (يوجد اثر معنوي).

- ثبت صحة الفرض لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لبعء التفكير المنظومي على متطلبات التعاقب القيادي فى المنظمة محل البحث والدراسة
- ثبت صحة الفرض لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لبعء التفكير المنظومي على البرامج التدريبية للتعاقب فى المنظمة محل البحث والدراسة.

ثاني عشر: توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن وضع التوصيات التالية:

- 1- بناء نظام للتعاقب القيادي يخدم الأجهزة الحكومية فى مصر وتطويرها بشكل مستمر بما يحقق الأهداف المرجوة لتحسين الهيكل الإدارى لتلك الأجهزة مع تزويدها بالمختصين فى هذا المجال.
- 2- إجراء إصلاحات هيكلية تسمح بتطبيق نظام تخطيط التعاقب القيادي بشكل فعال مع إضافة إدارة للتعاقب بالهيكل التنظيمى للوزارة ووضعها فى موضع يحظى باهتمام الإدارة العليا من خلال توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق النظام بشكل فعال.
- 3- رفع درجة الوعى بالوزارة من خلال تعريف العاملين بها بمدى أهمية التعاقب القيادي وكيفية تطبيقه سواء على المستوى التنظيمى للوزارة أو على المستوى الفردى وذلك من خلال توفير وتصميم برامج تدريبية تعريفية بنظام تخطيط التعاقب القيادي وكيفية تطبيقه بالوزارة.

المراجع:

اولاً: المراجع باللغة العربية

1. سيد جاد الرب، الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2010
2. -----، القيادة الإستراتيجية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2016.
3. -----، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء "مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي"، مكتبة عبد الدايم، الأسمايلية، 2018.
4. -----، إستراتيجيات صناعة قادة المستقبل "قادة القادة يصنعون القادة"، مكتبة عبد الدايم، الاسمايلية، 2020م.
5. سمير كامل، سامية أبو الفتوح. "مقدمة لنظرية العينات". معهد الدراسات والبحوث الاحصائية، جامعة القاهرة، الطبعة الثانية، 2017.
6. عبد البارى ابراهيم و آخرون، "الأساسيات فى الإدارة الاستراتيجية – منحى نظرى تطبيقي"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014م

ثانياً: الرسائل العلمية

- 1- محمد نصار المرشد، علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي- دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات التأمين الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية الأميرة عالية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، مجلد 27، العدد 4، ص ص 173 - 199، 2019م.
- 2- احمد محمد نبوى، "سيناريوهات لإعداد الصف الثانى فى القيادات التربوية فى ضوء اتجاهات الفكر الإدارى الحديث: رؤية مستقبلية"، بحث منشور الكترونياً، كلية التربية، جامعة عين شمس – مركز التطوير التعليم الجامعى، عدد 32، ص ص (57-160)، 2016م.

ثالثاً: المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Beth Eichenberger. "Leadership Development, Succession Planning And Simulation: A Succession Plan For Organizational Success ",DNP, The University of San Francisco, 106, 2017.

- 2- Isaac C. Theus, " Strategies for Succession Planning and Leadership Training Development for Nonprofit Organizations ", Walden Dissertations and Doctoral Studies, Walden University, 2019.
- 3- James Siambi, "Leadership Succession Planning and Organization Transition: A Review of Literature", International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 10, Issue 3, March 2022, PP 16-30
- 4- Mueller, L. K. Succession Planning: Opportunities For Our Future Leaders. Master Of Arts, Saint Mary College Of California, California, U.S. 2016.
- 5- Muhamad Tasyrif & Syamsul Azri," A Review on Competency-Based Succession Planning at Higher Education Institution in Malaysia", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 11, No. 9, 2021, pp. 1634 – 1651.
- 6- Syeda, Asiya Z. K. & Marja Naaranoja, Cultivating Strategic thinking in organizational leaders by Designing Supportive work Environment, Procedia- Social and Behavioral Sciences 18, 2015, pp.672-684.

E. Websites

- www.ekb.eg
- ICTP www.eulc.edu.eg
- www.civilaviation.gov.eg