

تأثير التفكير الابتكاري على متطلبات التعاقب القيادي  
" دراسة ميدانية على قطاع الطيران المدني "

**The effect of innovative thinking on leadership succession requirements "A field study on civil aviation sector"**

ماريانا جودت سلامة عوض حنا

اشراف

أ.د / سيد محمد جاد الرب

استاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة قناة السويس

د/ انجي أحمد عوض

مدرس إدارة الاعمال – كلية التجارة - جامعة قناة السويس

**ملخص الدراسة :**

استهدفت الدراسة عرض أثر التفكير الابتكاري والتحليلي على متطلبات 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 الابتكاري والتفكير التحليلي ومتطلبات التعاقب القيادي بقطاع الطيران المدني.

**الكلمات الافتتاحية:** التفكير الابتكاري ، التفكير التحليلي، متطلبات التعاقب القيادي ، التعاقب القيادي

**Abstract:**

The study aimed to present the impact of innovative and analytical thinking on leadership succession requirements, a field study on the civil aviation sector, and the researcher followed the

analytical descriptive approach in addition to the field research method.

**Keywords:** Innovative thinking, leadership succession requirements, leadership succession.

### اولاً: مقدمة الدراسة

يعد التفكير الاستراتيجي وسيلة تمكن قادة المنظمة من وضع رؤى مستقبلية تساهم في أحداث التغيير المطلوب في 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 في بناء وتطوير القيادات داخل المنظمة وقد أصبح التعاقب القيادي الذي يعرف ببناء الصف الثاني من القيادات أحد أهم التطورات الفكرية الإدارية المعاصرة والمهمة والضرورية في عصر يتسم بالصراع نحو التفوق والتميز وأصبح فرضاً على كافة المؤسسات، فأبرز التحديات التي تواجه المنظمات هي توفير البديل المناسب في المكان والوقت المناسب.

ونظراً للتطورات المتلاحقة بقطاع النقل الجوي المصري ليوأكب المتغيرات العالمية حيث سعت الدولة نحو النهوض بمحور الطيران المدني للمستويات العالمية من خلال محددات المنافسة في الصناعة من حيث (الجودة – السعر – المرونة – الوقت) بما يتواءم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لضمان رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم .

## ثانياً: مشكلة الدراسة

من خلال دراسة قطاع الطيران المدني تبين لنا وجود نقاط ضعف في بعض مجالات 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 والاستعانة بالمسابقات الألكترونية لاختيار القيادات الجديدة وفقاً لمجموعة من المتطلبات لشاغلي مثل تلك الوظائف مما يهدر أحقية العاملين بنفس المجال في توليه المناصب وإتاحة فرص للعاملين بخارج الوزارة للتقدم لشغل تلك الوظائف ، وأحياناً النذب من إدارات أخرى مما يتطلب توفير تدريب متخصص لهم حتى يتثنى له شغل الوظيفة المعلن عنها، كما تم ملاحظة الأمر من خلال خطة الوزارة لزيادة أعداد المتدربين السنوات القادمة نظراً للتحديات العالمية التي تتطلب للجوء للتدريب الإلكتروني خاصة في ظل تداعيات الظروف الوبائية العالمية التي تستدعي هذا النوع من التدريب الإلكتروني.

وهنا يمكن صياغة المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل الآتي:

- ما مدى تأثير التفكير الابتكاري على متطلبات التعاقب القيادي بقطاع الطيران المدني؟

## ثالثاً: الدراسات السابقة

تعدد الدراسات المتعلقة بالتفكير الابتكاري ومتطلبات التعاقب القيادي حيث تناول العديد من الباحثين هذه المتغيرات وقد تم مراعاة ترتيب هذه الدراسات من الأقدام إلي الأحداث من حيث سنة النشر.

## 1. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل ( التفكير الابتكاري )

دراسة (Ratiba Bouhali, 2015) استهدفت دراسة تكامل الأدوار القيادية للابتكار من خلال التركيز على التفكير الاستراتيجي والتخطيط في محاولة لإقامة صلات مهمة وفروق مهمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة مهمة شاقة، ومتواصلة مع ضغوط هائلة ومسؤوليات جسيمة. يتطلب الأمر نوعاً خاصاً من الأشخاص لإتقان تحديات الفرصة التي يجب أن يكون فيها الزعيم خلاقاً.

### **بينما دراسة (Elizabeta Stamevska, Vasko Stamevski , 2020)**

تهدف إلى ربط القيادة الاستراتيجية السمات الشخصية للقائد بمعرفته وخبرته المهنية. نظراً لأن الاستراتيجية لم تعد نشاطاً من أعلى إلى أسفل ولكنها مسؤولية العديد من الأشخاص داخل المنظمة، والتي تتطلب ثقافة الابتكار والانفتاح الاستراتيجي، يجب أن يكون القادة قادرين على ربط حتميات قيادتهم بثقافة وممارسة المنظمة الأوسع، ومن ثم تقديم تأثير مستمر من خلال الأفراد والفرق ووحدات الأعمال. وتوصلت إلى أهمية تطوير برنامج تدريبي للقيادة الاستراتيجية من خلال إجراء هذا التدريب تحت إشراف خبير قائد استراتيجي. تطوير دورة القادة الاستراتيجيين الجيدين فرصة لتطوير مهارات التفكير الاستراتيجي، خاصة فيما يتعلق بالطريقة التي يتم التعامل بها في بيئتها، كما يمنح التدريب الجيد للقادة الاستراتيجيين القدرة على تحديد الفرص بشكل أسرع للشركة في بيئة الأعمال الفورية.

كما اشارت دراسة (Hisham Khajael, 2022) الى أثر التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية بأبعاده (التفكير المنظمي، الابتكار، الرؤية) في تطوير المقدرات الجوهرية، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، كما اختارت عينة قصدية من القيادات الإدارية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن. وتوصلت الدراسة إلى تبني التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية كمدخل لتطوير المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي بالأردن، زيادة الاهتمام بعمليات التفكير

تأثير التغيير الأبتكارى على متطلبات التعاقب القيادى " دراسة ميدانية على قطاع الطيران المدنى "

ماريانا جودت سلامة عوض حنا

الاستراتيجى للقيادة بالبنك الإسلامى العربى الدولى فى بناء مقدراته الجوهرية لتحقيق التفوق على منافسيه.

## ٢. الدراسات المتعلقة بالتغير التابع ( تخطيط التعاقب القيادى )

هدفت دراسته (نبوى، ٢٠١٦م) إلى رسم صورة عن أهم النماذج العالمية المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادى الوظيفى وتوضيح أهم العناصر المكونة لكل نموذج وصولاً إلى وضع تصورات مستقبلية عن كيفية إصلاح برامج التخطيط للتتابع القيادى الوظيفى فى المجتمع المصرى وتقوم الدراسة على صياغة سيناريوهين اثنين هما السيناريو الامتدادى وسيناريو الإصلاح الجذرى.

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

وأشارت دراسة (Mueller, 2016) الى التعرف على الفرص الأساسية الإبداعية المعززة لدى القيادات المستقبلية من خلال التخطيط لتعاقب القيادات فى الرعاية الصحية المجتمعية المتكاملة، والتعرف على المقومات الأساسية التى تساعد على خلق قيادات استراتيجية مستقبلية، وتم تطبيق البحث على القادة والمديرين التنفيذيين فى مؤسسات الرعاية الصحية المجتمعية المتكاملة فى الولايات المتحدة. وتوصل الباحث إلى أن عملية التخطيط لتعاقب القيادات من أجل تحديد وإعداد وبناء القيادات الاستراتيجية المستقبلية تشمل التخطيط والملاحظة والتفكير فى 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 المهنى، بما فى 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 (البواردي، ٢٠١٧م) إلى التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية والتعرف على الاختلاف في تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة وتقديم توصيات تسهم في نجاح خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة وتم سحب عينة عشوائية من أربع طبقات مختلفة وفقا لنوع الجهاز بواقع ٣٦٠ مدير في مختلف المستويات. وتوصلت الدراسة إلى أن من بين التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط التعاقب القيادات ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل وعدم مناسبة نظام الحوافز المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل بالإضافة لمجموعة أخرى من التوصيات المهمة التي تقلل من التحديات التي تواجه خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية.

وأشارت دراسة (Isaac Charles Theus,2019) لتعاقب الموظفين. وتشمل آثار هذه الدراسة على التغيير الاجتماعي المساهمة في استقرار المنظمة وربحيتها، مما قد يسمح للمنظمة بتقديم الخدمات للمجتمع ومواصلة تنمية رأس المال البشري. ويمكن للقادة غير الربحية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من خلال تطوير ممارسات مستدامة وتحسين استراتيجيات تنفيذ التخطيط لتعاقب الموظفين. توصلت الدراسة إلى أربعة مواضيع رئيسية هي: الحاجة إلى خطة رسمية لتعاقب الموظفين، وإزالة الحواجز التي تعترض التخطيط لتعاقب الموظفين، والاستثمار في رأس المال البشري، والممارسات والعمليات المتعلقة بالتخطيط لتعاقب الموظفين. وتشمل آثار هذه الدراسة على التغيير الاجتماعي المساهمة في استقرار المنظمة وربحيتها، مما قد

تأثير التفكير الابتكاري على متطلبات التعاقب القيادي " دراسة ميدانية على قطاع الطيران المدني "

ماريانا جودت سلامة عوض حنا

يسمح للمنظمة بتقديم الخدمات للمجتمع ومواصلة تنمية رأس المال البشري. ويمكن للقادة غير الربحية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من خلال تطوير ممارسات مستدامة وتحسين استراتيجيات تنفيذ التخطيط لتعاقب الموظفين.

**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 الأنطلاق في التفكير الابتكاري في هذا القطاع الحيوى قطاع الطيران المدني محل الدراسة .**

#### **رابعاً: فروض الدراسة**

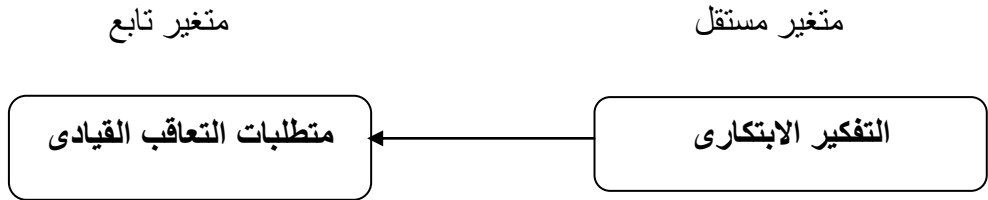
بعد الرجوع إلى مشكلة الدراسة، وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، يُمكن صياغة فرض واحد رئيسي على النحو التالي:

**" لا يوجد اثر معنوى ذو دلالة احصائية للتفكير الابتكاري على متطلبات التعاقب القيادي فى المنظمة محل البحث والدراسة.**

حيث أنه المتغير المستقل هو التفكير الابتكاري والمتغير التابع هو متطلبات التعاقب القيادي .

#### **خامساً: متغيرات الدراسة**

##### **شكل رقم (١) متغيرات الدراسة**



المصدر: من إعداد الباحثة.

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

### ١. المتغير المستقل : التفكير الابتكاري

تتطلب تحديات التعلم في القرن الحادي والعشرين توجهها جديدا لتعلم القيادة إن أعداد الأطفال والشباب لعالم سريع التغير يعني أن القادة بحاجة إلى أن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف والتعامل مع عدم اليقين ويجب أن يكونوا مستعدين بردود إبداعية للمشاكل والفرص. هذه ليست مهمة فردية بل يتمثل في الطريق نحو المستقبل في تسخير المواهب المتنوعة لفرق القيادة الإبداعية وتسهيل التعلم التعاوني لضمان أن تجربتهم في العمل معاً تساعدهم على تعزيز التعلم وتنمية روح الابتكار وخاصة داخل الإدارة العليا. فقد عرف مركز القيادة الإبداعية في الولايات المتحدة القيادة الإبداعية بأنها "القدرة على التفكير والعمل خارج الحدود التي تحد من فعاليتنا". -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.

ان التفكير الابتكاري لا يتوارث بل يحتاج الى اكتساب عدة مهارات حتى يكون الإنسان قادراً على التفكير وتلك المهارات هي (المرونة والطلاقة الفكرية – القدرة على قراءة المشكلات – الأصالة الفكرية- الذكاء المميز – السلوك المنظم – الخيال الواسع) وامتلاك تلك المهارات يتطلب التدريب على اختبارات متخصصة لتفجير القدرات الكامنة للإنسان.

و من خلال تحليل الدراسات نرى أن التميز الشخصي يحتاج الى تميز فكري الى جانب مجالات أخرى من التميز الإداري والسلوكي، وإذا نظرنا إلى الشروط الفكرية للتميز في الأداء الشخصي نجد أن من أهمها:



- الملاحظة الدقيقة .
  - الإدراك السليم .
  - التحليل العميق.
  - القدرة على التطوير.
  - القدرة على حل المشكلات والأزمات .
- لذلك إذا أرادت أي منظمة أن تتجه إلى التميز عليها توفير كافة السبل والطرق نحو مساعدة العاملين بها على تفجير قدراتهم الكامنة حتى يكونوا مميزين مما يحقق السبق والتميز للمنظمة ككل وذلك من خلال عدة محاور منها:
- نمط القيادة من خلال توافر الشخصية القوية والمنفتحة والخلاقة .
  - نظام عمل المنظمة من خلال نظام مشجع على العمل المميز وتشجيع تكوين صفوف ثانية من العاملين بها من خلال نقل خبرات القيادات إلى المساعدين لضمان البقاء للمنظمة وعدم التدهور، نظام مشجع على الابتكار والمبادرة .
  - استخدام وسائل التكنولوجيا المتقدمة والحديثة
- يعد تحديد مجموعة من القادة الحقيقيين والمبتكرين في أثناء عملية التوظيف من أصعب مسؤوليات متخصصي الموارد البشرية حيث يصعب العثور على قائد فعال ، وإلى جانب كونه مبتكراً فعلاً، فإنه يمثل تحدياً أكبر للمتخصصين ويمتلك متخصصي الموارد البشرية مجموعة من أدوات الاختيار المتاحة لهم لاستخدامها في تحديد واختيار القادة يمكن أن تتخذ هذه الأدوات أشكالاً عديدة من أكثرها شيوعاً بين المتخصصين في الموارد البشرية هي التقييمات السلوكية وتشمل مقاييس الشخصية، والدافع، والخبرات والسيرة الذاتية. كما يعد تحديد التوافق بين القائد والثقافة التنظيمية خطوة أولى حاسمة على طريق الابتكار المستقبلي للمؤسسة فإن اختيار القائد المناسب للمؤسسة يتوافق مع اختيار الشخص للمنظمة الملائمة.

## المتغير التابع: تخطيط التعاقب القيادي

التعاقب 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.

كما تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن استخدام الأساليب التقليدية ، قد يستغرق الأمر سنوات لإنشاء خطة تعاقب فعالة عبر المؤسسة. ومع ذلك يمكن للمؤسسات من أي حجم وميزانية استخدام هذا النهج لاستهداف القادة المبتكرين في المستقبل مع بعض التعديلات الطفيفة حيث من المهم أن تبدأ جهود تخطيط التعاقب من خلال استهداف قسم أو منطقة عمل معينة حيث يكون الابتكار أمراً بالغ الأهمية للبقاء على وجه التحديد يجب على القادة التنظيميين تحديد مجال أو مجالين في الشركة حيث يكون فقدان قائد مبتكر ناجح ضاراً بالأداء العام للشركة هذا هو المجال الذي يجب أن تستهدف فيه غالبية الجهود لتخطيط التعاقب في البداية

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

- ١- أن يتم إعدادها بفترة طويلة قبل الموعد المتوقع لرحيل القيادة الراهنة والموعد المتوقع لتعيين القيادة المستقبلية.
- ٢- أن يتم منح الأفراد الآخرين الوقت الكافي للتأهيل والاستعداد.
- ٣- أن تكون خطط التتابع القيادي الوظيفي جزءاً أساسياً من خطط التطوير في المؤسسة.
- ٤- أن يكون إعداد هذه الخطط مسؤولية العديد من الأفراد بدلاً من أن تكون المسؤولية المنفردة لقائد واحد يريد استنساخ نفسه ومعارفه ومهاراته.

٥- 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 لمقاة 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 جدا من الخلفاء الذين تم اختيارهم من قبل كبار المديرين التنفيذيين المنتهية ولايتهم كانت ناجحة جدا.

#### سادساً: أهمية وأهداف الدراسة

- ترجع الأهمية العملية للدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي تزود الباحثون وصناع القرار في هذا القطاع بأهمية أثر التفكير الابتكاري على متطلبات 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 إختبار معنوية العلاقة بين التفكير الابتكاري و متطلبات التعاقب القيادي.
- كما تهدف هذه الدراسة إلى إختبار صحة اوخطأ فرضية البحث من خلال تحديد مدي اثر التفكير الابتكاري على متطلبات التعاقب القيادي .

#### سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

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

- ١ - قطاع مكتب وزير الطيران المدني و يشتمل على مساعد الوزير - وكيل دائم للوزارة - معاون الوزير

٢ - الإدارات المركزية وهي إدارات مستقلة تتعامل مع السلطة المختصة مباشرةً وهي تتكون :

- سلطة الطيران المدني
  - الأمانة العامة
  - قطاع المالي والتجاري
  - الإدارة المركزية للشئون الهندسية
  - الإدارة المركزية لحوادث الطائرات
  - قطاع التخطيط والمتابعة
  - قطاع التنمية الإدارية والموارد البشرية
  - قطاع الأمن
  - الإدارة المركزية للجودة
  - 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 مباشرةً سلطة وزير الطيران حيث تتكون الوزارة من (٢٨ إدارة مركزية - ٨٧ إدارة عامة)
- إذا حجم المجتمع (١١٦) 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 ١١٦ مفردة فإن حجم العينة في هذه الحالة يحسب من العلاقة الآتية:

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

- وقد تم توزيع (٨٩) قائمة على السادة شاغلي الوظائف القيادية بالوزارة ورجوع (٨٥) قائمة فقط مع تعاون كامل من قبل المعنيين بالأمر ، وعلماً بأن العدد المتبقى من القوائم الا وهو (٤) قائمة لم تتمكن الباحثة من توزيعها لانها مناصب شاغرة وحالياً يتم الاعلان عنها لشغلها او 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 الاحصاء الوصفي لعينة الدراسة.

### الإحصاءات الوصفية لعناصر التفكير الابتكاري:

#### جدول رقم (١) : الإحصاء الوصفي لعناصر التفكير الابتكاري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تبادر الإدارة العليا بالوزارة بتقديم افكار تتميز بالإبداع والابتكار	3.79	.888	23.43%	75.8%	4
٢	تقوم الإدارة العليا بإنجاز المهام المطلوبة بأسلوب متجدد ومتطور	4.42	.624	14.11%	88.4%	2
٣	تتبنى الإدارة العليا الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل	4.51	.503	11.15%	90.2%	1
٤	تهتم الوزارة باكتشاف المواهب البشرية المتميزة والعمل مع المؤسسات والهيئات الدولية لتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين بها.	4.27	.697	16.32%	85.4%	3

تأثير التحفيز الابتكاري على متطلبات التعاقب القيادي " دراسة ميدانية على قطاع الطيران المدني "

ماريانا جوديس سلامة عوض حنا

6	68.8%	39.47%	1.358	3.44	تبادر الوزارة بتقديم نظاماً للمكافآت نظير الأبداع و الابتكار والتميز.	5
5	72.4%	26.27%	.951	3.62	يشارك المبدعون بالوزارة في وضع الرؤى المستقبلية و الخطط الخاصة بمواجهة الأزمات وكيفية تنفيذها	6
	80%	13.87%	0.555	4.00	المتوسط العام	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التفكير الإبداعي جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٠) وبنحرف معياري (٠.٥٥٥)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تتبنى الإدارة العليا الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٥١) وبنحرف معياري (٠.٥٠٣)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (تبادر الوزارة بتقديم نظاماً للمكافآت نظير الأبداع والابتكار والتميز) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٤) وبنحرف معياري (١.٣٥٨).

الإحصاءات الوصفية لعناصر تخطيط التعاقب القيادي:

جدول رقم (٢): الإحصاء الوصفي لمتطلبات التعاقب القيادي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
١	توفير بيئة داعمة للابتكار والإبداع الإداري بالوزارة	4.69	.557	11.87%	93.8%	١
٢	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%	٥

تأثير التمهيز الابتكاري على متطلبات التعاقب القيادي " دراسة ميدانية على قطاع الطيران المدني "

ماريانا جوديس سلامة عوض حنا

٦	77%	34.59%	1.332	3.85	تعمل الوزارة على دعم خطط التعاقب القيادي	٣
٢	93%	10.34%	.481	4.65	تهتم الوزارة بزيادة البرامج التدريبية والتنموية لمهارات قيادة المستقبل	٤
٤	89.6%	16.00%	.717	4.48	توافر قاعدة بيانات متنوعة عن المرشحين للوظائف القيادية في المستقبل	٥
٣	92%	12.63%	.581	4.60	ضرورة التقييم المتعدد للعاملين لاختيار الكفاءات المؤهلة للمناصب القيادية.	٦
	88.6%	11.06%	0.490	4.43	المتوسط العام	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعيد متطلبات التعاقب القيادي جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤٣) وبانحراف معياري (٠.٤٩٠)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (توفير بيئة داعمة للابتكار والإبداع الإداري بالوزارة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٦٩) وبانحراف معياري (٠.٥٥٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (تعمل الوزارة على دعم خطط التعاقب القيادي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٥) وبانحراف معياري (١.٣٣٢).

## تاسعاً: الاختبارات المستخدمة

### ١. 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 لبعيد التفكير الابتكاري على متطلبات التعاقب القيادي في المنظمة محل البحث والدراسة.

## تحليل أثر التفكير الابتكاري على متطلبات التعاقب القيادي وتوصلت الى النتائج الآتية:

### جدول رقم (٣): تحليل الانحدار الخطي أثر التفكير الابتكاري على متطلبات التعاقب القيادي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة اختبار (t)	دلالة الاختبار	قيمة اختبار (F)	دلالة الاختبار	معامل التحديد
التفكير الابداعي	0.318	4.026	0.000	16.334	0.000	.377

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

من نتائج التحليل السابق عرضه بالجدول رقم (٣-١٨) تبين لنا ما يأتي:

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

- النموذج المقدر معنوي إحصائياً بناء على اختبار (F) وذلك عند مستوى معنوية ١% حيث بلغت دلالة الأختبار sig=0.000، بينما تبين من اختبار (T) لمعنوية المتغيرات المستقلة (التفكير المنطومي، التفكير الإبداعي، التفكير التحليلي) إن كلاً من التفكير الإبداعي والتفكير التحليلي لهما تأثير معنوي إيجابي على متطلبات التعاقب القيادي عند مستوى معنوية ١% على الترتيب حيث بلغت دلالة الاختبار sig= 0.000 بالنسبة للتفكير الإبداعي، ودلالة الاختبار بالنسبة للتفكير التحليلي بلغت sig= 0.001 في حين لم يثبت أثر معنوي للتفكير المنطومي حيث بلغ دلالة اختباره sig=0.487.

- بلغ معامل التحديد للنموذج ما مقداره 37.7% أي أن (التفكير المنطومي، التفكير الإبداعي، التفكير التحليلي) استطاعوا تفسير ما مقداره 37.7% من إجمالي التغيرات في متطلبات التعاقب القيادي والباقي يرجع لعوامل أخرى ليست محل الدراسة الحالية.



## حادي عشر: نتائج الدراسة

- ثبت عدم صحة الفرض القائل بأنه لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لبعث التفكير الابتكاري على متطلبات التعاقب القيادي فى المنظمة محل البحث والدراسة بل ( يوجد اثر معنوى ).

## ثاني عشر: توصيات الدراسة

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

- ١- دعم وتطوير ثقافة التفكير الابتكاري لدى العاملين بكافة المستويات الإدارية بالوزارة.
- ٢- الاهتمام بتغيير نظام اختيار العاملين بحيث يتم التركيز على المهارات والقدرات التي تخدم متطلبات العمل الحالية والمستقبلية بالوزارة.
- ٣- تغيير نظام الحوافز والمكافآت بحيث يرتبط بإبداع وتميز الفرد فى إبداء أفكار جديدة تخدم مجال عمله وتعمل على تطويره ورفع كفاءته.
- ٤- وضع نظام فعال لاكتشاف المواهب والعقول المتميزة بالوزارة مبكراً والعمل على تنمية قدراتها بشكل يخدم المنظمة سواء فى الواقع الحالى أو فى المستقبل.
- ٥- 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.
- ٦- 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.

## المراجع:

### اولاً: المراجع باللغة العربية

١. سيد جاد الرب، الأخلاقيات التنظيمية والمسئولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ٢٠١٠.
٢. -----، القيادة الإستراتيجية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ٢٠١٦.
٣. -----، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء "مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي"، مكتبة عبد الدايم، الأسماعيلية، ٢٠١٨.
٤. -----، إستراتيجيات صناعة قادة المستقبل "قادة القادة يصنعون القادة"، مكتبة عبد الدايم، الاسماعيلية، ٢٠٢٠م.
٥. سمير كامل، سامية أبو الفتوح. "مقدمة لنظرية العينات". معهد الدراسات والبحوث الاحصائية، جامعة القاهرة، الطبعة الثانية، ٢٠١٧.
٦. عبد البارى ابراهيم و آخرون، "الأساسيات فى الإدارة الاستراتيجية – منحى نظرى تطبيقي"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م

### ثانياً: الرسائل العلمية

- ١- 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 ٢٧، العدد ٤، ص ص ١٧٣- ١٩٩، ٢٠١٩م.
- ٢- 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 ٣٢، ص ص (١٦٠-٥٧)، ٢٠١٦م.

### ثالثاً: المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Elizabeta Stamevska, Vasko Stamevski, "Decisions And Skills Of The Strategic Leaders", Economics and Management , Volume: XVII, Issue: 1, 2020, pp. 140-146.

2- Hisham Khajael," The impact of strategic thinking for administrative leadership on developing core capabilities A field study on the Islamic International Arab Bank – Jordan", Journal of Economic,Administrative and Legal Sciences,Volume (6), Issue (10), 30 Apr 2022 ,PP.82 – 98.

3- 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](http://www.ekb.eg)
- ICTP [www.eulc.edu.eg](http://www.eulc.edu.eg)
- [www.civilaviation.gov.eg](http://www.civilaviation.gov.eg)