

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



تعاقب القيادات الإدارية و أثره على تطوير بيئة العمل
" بالتطبيق على الأكاديمية السعودية للطيران المدني "

إعداد الطالب/

محمد عبده حلوي

الرقم الجامعي

242000524

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

[اكتب هنا]

Mid-Ocean University
College of Management
Department/Major in Business
Administration



**Succession of administrative leadership and its impact on
developing the work environment "Applied to the Saudi
Academy of Civil Aviation"**

student/

Mohammed Abdo Halawi

ID No:

242000524

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic year

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الشكر والتقدير

الحمد لله على منه ونعمه التي لا تحصى ومنها نعمت العلم

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لسعادة / د. الفیصل عبد الحمید و د. فايز جراد

على ما قدموه من توجيه ونصح وإرشاد مما أسهم في إخراج هذا البحث على الصورة

وعلى مساندتهم لي ووقوفهم بجانبني طوال فترة دراستي بالكلية

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكافة العاملين بالكلية أساتذة وموظفين وعاملين على رقي التعامل

وما لمسناه منهم من تعامل اخوي واهتمام .

واخص بالشكر والتقدير كافة الزملاء على تعاونهم ومساندتهم كذلك أتقدم بخالص الشكر لكل من

ساهم معي في الدراسة الميدانية .

شكرا لكم جميعاً.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
ب	البسمة
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
ح	الفهارس
الفصل الأول / مقدمة البحث	
1	1/1 مقدمة
2	2/1 مشكلة الدراسة
2	3/1 أهمية الدراسة
3	4/1 أهداف الدراسة
3	5/1 تساؤلات الدراسة
3	6/1 فروض الدراسة
4	7/1 الدراسات السابقة
6	8/1 المنطلقات النظرية للدراسة
الفصل الثاني / الأدبيات السابقة	
9	تمهيد
9	1/2 المبحث الأول : التعاقب الإداري
9	1/1/2 أهمية التخطيط للتعاقب الإداري
10	2/1/2 أهمية استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي
10	3/1/2 أهداف استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي
11	4/1/2 مبادئ استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي
12	5/1/2 متطلبات استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي
13	6/1/2 أهم معايير استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي
14	7/1/2 التحديات التي تواجه المنظمات في خطط التعاقب
19	2/2 المبحث الثاني بيئة العمل
20	تمهيد
20	1/2/2 مفهوم بيئة العمل
20	2/2/2 مكونات بيئة العمل
21	3/2/2 أبعاد بيئة العمل
22	4/2/2 بيئة العمل الصحية
22	4/2/2 بيئة العمل في المنظمات العامة والخاصة
22	5/2/2 تطوير بيئة العمل الزيادة الأبداع الوظيفي
23	6/2/2 العلاقة بين التعاقب الإداري وتطوير بيئة العمل
24	7/2/2 الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التعاقب الإداري
الفصل الثالث / منهجية الدراسة وإجراءاتها	
28	تمهيد
28	1/3 منهج الدراسة
28	2/3 مجتمع الدراسة
28	3/3 عينة الدراسة
30	4/3 توصيف أداة الدراسة
31	5/3 صدق وثبات أداة الدراسة
33	6/3 خطوات تطبيق أداة الدراسة
34	7/3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع / نتائج الدراسة ومناقشتها	
36	1/4 النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة
43	2/4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
الفصل الخامس / النتائج والتوصيات	

47	تمهيد
47	1/5 ملخص النتائج
49	2/5 التوصيات
50	المراجع
51	الملحق

الصفحة	قائمة الجداول
28	جدول (1-3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية
30	جدول (2-3) أوزان العبارات حسب مقياس ليكرت (Likert scale)
32	جدول (3-3) معاملات ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة
32	جدول (4-3) معاملات ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه
33	جدول رقم (5-3) معامل الفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة
36	جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني
37	جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني
39	جدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري داخلياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني
40	جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري خارجياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني
42	جدول (5-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول ابرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني
44	جدول (6-4) يبين نتائج تحليل التباين لمعادلة الانحدار بين تعاقب القيادات الإدارية وتطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني
44	جدول (7-4) نتائج تحليل الانحدار بين بين تعاقب القيادات الإدارية وتطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني
45	جدول (8-4) يوضح نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد العينة حول أثر تعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية

الصفحة	فهرس الأشكال
37	شكل (4-1) واقع التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني
37	شكل (4-2) مستوى بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني
40	شكل (4-3) التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري داخلياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني
41	شكل (4-4) التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري خارجياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني
43	شكل (4-5) ابرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني

المستخلص

تعاقب القيادات الإدارية وأثره على تطوير بيئة العمل " بالتطبيق على الأكاديمية السعودية للطيران المدني "

تهدف الدراسة الحالية لهدف رئيسي ومحدد وهو التعرف على اثر تعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالأكاديمية السعودية للطيران المدني وعين ة قصدية قوامها (89) مفردة ، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS) وخلصت الدراسة لعدة نتائج : أن ابرز التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري داخلياً عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء الإداري أو قياس فعالية التعاقب الداخلي، غياب الأنظمة الموحدة بين الأكاديمية والجهات الأخرى يعقد عملية نقل المعلومات وتتبعها، أن ابرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني تمثلت في التخطيط الاستراتيجي للتعاقب الإداري وضع خطط تطوير مستقبلية للعاملين المحتملين لشغل تلك المناصب، ونموذج برامج القيادة المستقبلية متابعة أداء المرشحين ومراجعة تطورهم بانتظام، بالإضافة إلى نموذج إدارة المواهب وتوفير برامج تدريب وتطوير لرفع كفاءة الموظفين المرشحين، أنه يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني. وأن تعاقب القيادات الإدارية في الأكاديمية السعودية للطيران المدني ، أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول اثر تعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل تعزى لمتغيرات الديمغرافية (العمر - المستوى الأكاديمي - سنوات الخبرة في مجال العمل الدورات التدريبية المتقدمة في القيادة الإدارية) كما أوصى الباحث : التقييم المستمر للموظفين والتركيز على مهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات الإدارية من خلال وضع معايير واضحة ومحدد للتقييم الإداري، وضع آلية وفق معايير علمية وعملية للتعاقب الإداري للوظائف القيادية مما يضمن تخفيق التطوير المستمر لكافة الأقسام والإدارات، الحرص على تكافؤ الفرص التطويرية لكافة الموظفين مما يسهم في إعدادهم للوظائف القيادية مستقبلاً ويشكل استثماراً لمهاراتهم وقدراتهم الابتكارية والتطويرية، رفع سقف معايير الوظائف القيادية وعدم الاعتماد على معيار الخبرة أو سنوات الخبرة ، فلا بد من إضافة بعض المعايير العلمية والعملية والقدرات الفردية والسلوك الإداري مما يسهم في تطوير آليات العمل وبيئته، تطوير روح الفريق وتعزيز التعلم الجماعي والاستفادة من الخبرات والمهارات الفردية والتعلم من الآخر مما يسهم في تطوير وتنمية بيئة عمل متماسكة ومتجانسة .

الكلمات المفتاحية : (التعاقب الإداري - بيئة العمل - روح الفريق - أكاديمية الطيران المدني)

Abstract

Administrative Leadership Succession and its Impact on the Development of the Work Environment "Applied to the Saudi Academy of Civil Aviation"

The current study aims for a main and specific goal, which is to identify the impact of administrative leadership succession on the development of the work environment in the Saudi Academy of Civil Aviation. To achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, where the study community consisted of all employees of the Saudi Academy of Civil Aviation and a purposive sample of (89) individuals. To analyze the data, the (SPSS) program was used. The study concluded with several results: The most prominent challenges and obstacles facing administrative succession internally are the lack of clear standards for evaluating administrative performance or measuring the effectiveness of internal succession. The absence of unified systems between the academy and other entities complicates the process of transferring and tracking information. The most prominent models for achieving organized administrative succession in the Saudi Academy of Civil Aviation were represented in strategic planning for administrative succession, setting future development plans for potential employees to fill those positions, and the model of future leadership programs to follow up on the performance of candidates and review their development regularly, in addition to the model of talent management and providing training and development programs to raise the efficiency of candidate employees. There is a significant effect of leadership succession Administrative development on the work environment in the Saudi Academy of Civil Aviation. And the succession of administrative leadership in the Saudi Academy of Civil Aviation, that there are no differences in the responses of the sample members about the impact of the succession of administrative leadership on the development of the work environment attributed to their demographic variables (age - academic level - years of experience in the field of work - advanced training courses in administrative leadership). The researcher also recommended: Continuous evaluation of employees and focusing on their skills and abilities to solve administrative problems by setting clear and specific standards for administrative evaluation, setting a mechanism according to scientific and practical standards for administrative succession of leadership positions, which ensures the reduction of continuous development of all departments and administrations, ensuring equal development opportunities for all employees, which contributes to preparing them for leadership positions in the future and constitutes an investment in their skills and innovative and developmental abilities, raising the ceiling of standards for leadership positions and not relying on the criterion of experience or years of experience, it is necessary to add some scientific and practical standards, individual capabilities and administrative behavior, which contributes to the development of work mechanisms and its environment, developing team spirit and enhancing collective learning and benefiting from individual experiences and skills and learning from others, which contributes to the development and growth of a cohesive and homogeneous work environment. Keywords: (Administrative Succession - Work Environment - Team Spirit - Civil Aviation Academy)

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

- 1/1 مقدمة
- 2/1 مشكلة الدراسة
- 3/1 أهمية الدراسة
- 4/1 أهداف الدراسة
- 5/1 تساؤلات الدراسة
- 6/1 فروض الدراسة
- 7/1 الدراسات السابقة
- 8/1 المنطلقات النظرية للدراسة

سعت المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها الطموحة 2030 لدعم القطاعات الحكومية والخاصة من خلال تطوير وتعزيز الأعمال والنهوض بالمجتمع بما يسهم في تحقيق استدامة اقتصادية وطنية كما يسهم وبشكل فعال في إيجاد الفرص الوظيفية المناسبة والمحفزة لكافة فئات المجتمع لتمكين من بناء مستقبلهم المني ولتحقيق هذا الهدف لابد من إيجاد قيادات إدارية تتمتع بالمهارات القيادية اللازمة والاستقرار الإداري لتنفيذ الخطط التطويرية والتنموية على المدى القريب والبعيد حيث يشكل الثبات الإداري والتعاقب المنظم العامل الأساسي في نمو كافة القطاعات سواء كانت قطاعات إنتاجية أو قطاعات خدمية (الدوسري، 2023م)

حيث يعد تعاقب القيادات إحدى الأولويات المطلوبة لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمنظمات نظراً لأن القيادة الإدارية هي المسؤول الأول عن تحقيق ذلك، وقد تناولت العديد من الأدبيات السابقة أن هناك العديد من المنظمات تواجه عدداً من التحديات التي تؤثر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بسبب عدم التعاقب الإداري المنظم وعدم توافر البديل المناسب في المكان والوقت المناسبين ، لذا بحثت العديد من الدراسات أهمية تخطيط التعاقب الإداري في كافة القطاعات حيث تواجه هذه العملية العديد من التحديات التي تختلف بحسب نشاط المنظمات وحجمها وأهدافها الاستراتيجية ، أو ابتعادها عن تخطيط التعاقب الإداري وبالتالي صعوبة توفير البديل من داخل المنظمة عند انتقال أو تقاعد أحد قياداتها الإدارية مما يشكل فجوة في الهيكلة والتخطيط الإداري المستقبلي للمنظمة ويؤثر سلباً على بيئة العمل بها وعلى موظفيها وإنتاجيتها وتحقيق أهدافها. (البواري، 2017م)

ويعد التعاقب القيادي وبيئة العمل هما عنصران مهمان في إدارة المؤسسات، حيث يؤثر كل منهما على الآخر بشكل كبير ، بحيث يشكل التعاقب القيادي ضمن استمرارية القيادة في المؤسسة، مما يساعد على الحفاظ على رؤية واستراتيجية العمل. عندما يتم التخطيط للتعاقب بشكل جيد، يمكن أن يؤدي ذلك إلى بيئة عمل أكثر استقراراً، كما أنه من الممكن أن يؤثر القادة الجدد على ثقافة العمل بشكل كبير. إذا كان القائد الجديد يحمل رؤية مختلفة أو أسلوب قيادة مختلف، فقد يتطلب ذلك تغييرات في بيئة العمل، مما قد يؤثر على رضا الموظفين وإنتاجيتهم، من ناحية أخرى يمكن أن يكون فرصة لتحفيز الموظفين. قد يجلب القادة الجدد أفكاراً جديدة ومبادرات تحفيزية، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الالتزام، وقد تكون إدارة التغيير عنصراً مؤثراً في ظل التعاقب القيادي، قد تواجه المؤسسة تغييرات في الهيكل أو العمليات. يجب على الإدارة الجديدة إدارة هذه التغييرات بشكل فعال لضمان عدم تأثيرها سلباً على بيئة العمل وقد يشكل التواصل الفعال من قبل القادة الجدد أمراً حيوياً. يجب عليهم بناء علاقات جيدة مع الموظفين وتوضيح رؤيتهم وأهدافهم لضمان توافق الجميع والعمل بروح الفريق، بشكل عام، العلاقة بين التعاقب القيادي وبيئة العمل تتطلب إدارة دقيقة وتخطيط استراتيجي لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين تجربة الموظفين. (Malokani, & Ahmad, 2023)

من خلال ما تقدم نسعى دراستنا الحالية للتعرف على التعاقب الإداري وأثره على تطوير بيئة العمل بالأكاديمية السعودية للطيران المدني ، بالمملكة العربية السعودية وهل هناك خطط ومعايير واضحة للتعاقب

الإداري مستقبلاً وماهية السبل اللازمة التي تسهم في مواجهة التحديات التي تواجه الأكاديمية لتوفير احتياجاتها من القيادات القادرة على تحقيق أهدافها وتوفير بيئة عمل منتجة وفعالة .

2/1 مشكلة الدراسة:

تناولت العديد من الدراسات مشكلة التعاقب الإداري وتأثيرها على الإنتاجية وبيئة العمل الداخلية وأداء الموظفين ذكرت دراسة (البوادي، 2017م) أن مؤسسات التعليم العالي والتدريب تواجه العديد من التحديات في مواجهة التخطيط لعملية التعاقب للقيادة الإدارية اذا تعاني من صعوبة في إيجاد أعضاء من الهيئة التعليمية أو التدريبية مؤهلين للقيام بالأدوار القيادية داخلها وما يزيد من الصعوبة إيجاد أشخاص خبراء ومختصين لتصميم عملية التعاقب القيادي ، وئذ يكون السبب راجعاً للأنظمة واللوائح الإدارية والتنظيمية . كما أوردت دراسة (همام ، 2022م) بأنه يوجد انخفاض بين واقع التعيين للقيادات الإدارية ومفهوم التعاقب الإداري في مؤسسات التعليم ومعاهد التدريب ، من خلال استعراضنا للدراسات السابقة ومن خلال عمل الباحث في الأكاديمية السعودية للطيران المدني كمدرّب ورئيس قسم التدريب ، تتبلور المشكلة في واقع التخطيط الإداري والتعاقب المطرد للقيادات الإدارية مما اسهم في ضعف الإنتاجية وعدم تحقيق الأهداف الأساسية للأكاديمية، مما شكل اضطراب في بيئة العمل وحالة عدم رضا بين الموظفين ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي وهو : ما هو اثر تعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني؟

3/1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع حيث انه وعلى حد علم الباحث لم توجد دراسة عربية أو اجنبية تناولت اثر تعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني ويمكن تناول الأهمية من ناحيتين :

- أ- الناحية النظرية :
 - توضيح المفاهيم والنظريات المتعلقة بالطيران بالتعاقب في القيادات الإدارية .
 - إلقاء الضوء على التحديات التي تواجه التعاقب الإداري المنظم داخلياً وخارجياً .
 - دراسة النماذج اللازمة لتحقيق التعاقب الإداري في المنظمات داخليا وخاصة في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.
- ب- الناحية التطبيقية :
 - دراسة واقع التعاقب للقيادة الإدارية في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.
 - توضيح اتجاهات العاملين ووجهة نظرهم في التعاقب الإداري داخليا وخارجياً
 - استطلاع آراء القيادة العليا من ناحية الاستراتيجيات والخطط المستقبلية للتعاقب الإداري بالأكاديمية السعودية للطيران المدني.

4/1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية لهدف رئيسي ومحدد وهو التعرف على اثر تعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني ، ولتحقيق هذا الهدف لابد من تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

1. دراسة واقع التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.
2. دراسة مستوى بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني؟
3. التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه التعقب الإداري داخلياً وخارجياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.
4. توضيح النماذج اللازمة لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.
5. التعرف على الفروقات الشخصية للعاملين بالأكاديمية السعودية للطيران المدني والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر – المستوى الأكاديمي – سنوات الخبرة – الدورات المتقدمة في القيادة الإدارية)

5/1 تساؤلات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي لابد من الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هو واقع التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني؟
2. ما مستوى بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني؟
3. ماهي التحديات والمعوقات التي تواجه التعقب الإداري داخلياً وخارجياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني؟
4. ماهي ابرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين بالأكاديمية السعودية للطيران المدني والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر – المستوى الأكاديمي – سنوات الخبرة – الدورات المتقدمة في القيادة الإدارية)؟

6/1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية : يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.

الفرضيات الفرعية :

1. يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتخطيط المسار الوظيفي كأحد أبعاد التعاقب القيادي على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.
2. يوجد اثر ذو دلالة معنوية دعم وتطوير القيادات الإدارية كأحد أبعاد التعاقب القيادي على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.

3. يوجد اثر ذو دلالة معنوية تمكين الموظفين كأحد أبعاد التعاقب القيادي على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.

4. يوجد اثر ذو دلالة معنوية تقييم أداء الموظفين كأحد أبعاد التعاقب القيادي على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.

7/1 الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع التعاقب الإداري من عدة نواحي وتعددت المتغيرات التابعة بعضها تناول العلاقة والبعض الآخر تناول الأثر و نستعرض بعضاً من هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي :

1. دراسة (الداود، 2020م) التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي	
الهدف	هدفت الدراسة معرفة واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات، والمتطلبات الواجب توفرها لرئاسة الأقسام العلمية بالجامعات
المنهجية والأدوات	واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة. وتم تطبيقها على مجتمع البحث المكون من (21) عميدا من جامعة شقراء، و(38) عميدا من جامعة القصيم
النتائج	أن واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعة شقراء والقصيم متحقق بدرجة ضعيفة، وأن تبني برنامج للتعاقب الإداري وفق خطط تلي الاحتياجات من القيادات والتزام القيادات العليا بتنفيذها من أهم المتطلبات المقترح توافرها لإعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية، وأهمية تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية، وتطوير نماذج التقييم للأفراد بما يتناسب مع متطلباتهم الوظيفية، وأن يتم ربط التدريب والإعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني، مع ضرورة تقييم خطط التعاقب الإداري ومراجعتها دوريا وفق برنامج معد لذلك.
2. دراسة (الرشدان، 2022م) إقالة الرئيس التنفيذي والتعاقب الإداري: الآثار المترتبة على الموارد البشرية الإستراتيجية للشركة	
الهدف	دراسة أثر الاستقالة الطوعية وغير الطوعية للمدير التنفيذي على رأس المال البشري الاستراتيجي للشركة. تضمنت الدراسة آثار عوامل تنظيمية على تداعيات هذه الأحداث: حجم فريق الإدارة التنفيذية وصبر/ تحمل رأس المال، وحجم الشركة
المنهجية والأدوات	اعتمدت الدراسة أسلوب التحليل الكمي للبيانات باستخدام نموذج معادلة التقدير المعممة (GEE)
النتائج	بينت النتائج أن إقالة الرئيس التنفيذي أدت إلى خسائر في رأس المال البشري الاستراتيجي. وكانت هذه الخسائر أكبر في حالات الإقالة غير الطوعية في حين كانت هذه الخسائر بعد الإقالة الطوعية أقل حدة في الشركات الكبيرة وذات فرق الإدارة التنفيذية الكبيرة. وفي حال الإقالة غير الطوعية، كانت هذه الخسائر أقل حدة في الشركات الكبيرة وذات المستوى المرتفع من صبر/ تحمل رأس المال

3. دراسة (الشريف، 2022م) إستراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية	
الهدف	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية ومعوقاته من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتقديم استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة
المنهجية والأدوات	استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتصميم استبيان لمعرفة واقع التخطيط للتعاقب القيادي للأكاديميين ومعوقاته من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة، وتم التطبيق على كامل أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (199) قائدا أكاديميا بما يمثل (95%) من مجتمع الدراسة.
النتائج	أن واقع تخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة من وجهة نظرهم بدرجة قليلة وبمتوسط حسابي (2.08)، وأن معوقاته بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.04). وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في الجامعة.
4. دراسة (الراشد، 2022م) التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	
الهدف	هدفت الدراسة إلى تفعيل تطبيق التعاقب القيادي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وذلك من خلال التعرف على واقع تفعيل التعاقب القيادي في الجامعة، وذلك من خلال رصد الإجراءات المتبعة عند تطبيق التعاقب القيادي، والتحديات التي تواجه تفعيله، ومن ثم تقديم مقترحات تسهم في إنجاح تطبيق التعاقب القيادي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة، تعزى لمتغيرات: (الدرجة العلمية- سنوات الخدمة - المناصب القيادية التي تولاها عضو هيئة التدريس)،
المنهجية والأدوات	وانبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وبطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، خلال الفصل الدراسي الثاني (1441 هـ)، حصلت الباحثة على (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي
النتائج	أن أفراد الدراسة، يرون أن إجراءات تطبيق التعاقب القيادي بالجامعة غير واضحة بالنسبة لهم، وأنهم موافقون بشدة على أنه توجد بالجامعة كفاءات قيادية لم يتم اكتشافها لشغل المناصب القيادية، وأن الجامعة تقوم بالاستعانة بكفاءات من خارجها لتولي مناصب قيادية فيها. - أن أفراد الدراسة موافقون على كل ما أوردهته الدراسة من تحديات لتطبيق التعاقب القيادي، وأن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التعاقب القيادي هي تأثير العوامل الشخصية في عملية اختيار القيادات بالجامعة، وأن قنوات الترشيح للمناصب القيادية بالجامعة غير واضحة
5. دراسة (الدوسري، 2023م) أثر تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات الأعمال (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال)	
الهدف	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. وتحديد العلاقة بينهما، ومدى وعي منظمات الأعمال باستراتيجية تخطيط التعاقب القيادي واستدامة المنظمات الأعمال وما هي المتطلبات الأساسية التي يجب العمل على تخطيطها وتنظيمها وتنفيذها للوصول إلى تطبيق الأمثل لاستراتيجية التخطيط للتعاقب قيادي

المنهجية والأدوات	تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتصميم أداة القياس (الاستبيان) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى قطاع الأعمال موضع الدراسة، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الاختبار فرض الدراسة،
النتائج	وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق استراتيجية التعاقب القيادي من خلال معايير الأربعة (تخطيط المسار الوظيفي، وتمكين العاملين، تقييم الأداء، الجدارات الوظيفية) وبين تحقيق استدامة منظمات الأعمال وفق معايير الاستدامة الوطنية وتعني هي أن تكون في منظمات الأعمال في موازنه بين أرباحها اقتصاديا وبين ما تقدمه للمجتمع اجتماعيا وما تسهم فيه من المحافظة على البيئة الطبيعية.
6. دراسة (Arif, & Javaid,2023) تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على أداء الموظفين: الدور الوسيط لمشاركة الموظفين ومتطلبات العمل	
الهدف	تبحث هذه الدراسة في العلاقات بين ممارسات التخطيط للخلافة (SPP) ومشاركة الموظفين (EE) ومتطلبات الوظيفة (JD) وأداء الموظفين (EP) ضمن المشهد التعليمي العالي في باكستان.
المنهجية والأدوات	باستخدام نهج قائم على المسح، يركز البحث على أعضاء هيئة التدريس كمجموعة عينة أساسية. تم الحصول على عينة من 312 من المتخصصين في التدريس من مؤسسات التعليم العالي المختلفة.
النتائج	اعتماد آليات تخطيط الخلافة القوية من قبل إدارات الجامعات لتحسين أداء المعلمين. وعلاوة على ذلك، تسلب الضوء على ضرورة صنع السياسات الرشيدة لتسهيل تنقل المواهب الداخلية والتخفيف من الاعتماد على التوظيف الخارجي. وعلاوة على ذلك، يؤكد البحث على أهمية استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة في معالجة حالات التقاعد غير المتوقعة، وتقديم بدائل فعالة من حيث التكلفة للتوظيف والتطوير مع رعاية مسارات التقدم الوظيفي الداخلي.
7. دراسة (Malokani, & Ahmad,2023) تأثير تخطيط الخلافة على الاحتفاظ بالموظفين: الدور الوسيط للتطوير المهني	
الهدف	من هذه الدراسة هو دراسة الدور الوسيط للتطوير المهني بين تخطيط الخلافة والاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في السند، باكستان.
المنهجية والأدوات	تم جمع البيانات الأولية من خلال أداة البحث الاستبانة التي تم تبنيها من الدراسات السابقة. من أجل اختبار الفرضية المقترحة، تم تحليل البيانات المجمعة بمساعدة الاختبارات الإحصائية بما في ذلك تحليل العوامل التأكيدية وCB-SEM في AMOS الإصدار 25.
النتائج	أكدت نتائج دراسة البحث التأثير الوسيط الكامل للتطوير المهني بين تخطيط الخلافة والاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في السند، باكستان. نظرًا لارتفاع عدد الجامعات الخاصة في السند، باكستان، هناك مستوى عالٍ من المنافسة من أجل الحفاظ على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس المدرّبين تدريبًا جيدًا. سيساعد هذا البحث الإدارة العليا للجامعات الخاصة على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس من خلال تصميم الاستراتيجيات بمساعدة هذه المتغيرات المحددة في دراسة البحث الحالية.

8/1 المنطلقات النظرية للدراسة:

التعاقب الإداري هو مفهوم يتعلق بتغيير الأفراد في المناصب الإدارية داخل المؤسسات. هناك عدة نظريات تفسر هذا الظاهرة، ومن أبرزها:

1. نظرية النظم: تفترض أن المؤسسات تعمل كنظم متكاملة، وأن التعاقب الإداري هو جزء من عملية التكيف مع التغيرات البيئية.
2. نظرية التغيير التنظيمي: تركز على كيفية تأثير التغيرات في البيئة الخارجية (مثل التغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية) على الهيكل الإداري للمؤسسات.
3. نظرية القيادة: تدرس كيف يؤثر أسلوب القيادة على التعاقب الإداري، حيث يمكن أن تؤدي أنماط القيادة المختلفة إلى تغييرات في الإدارة.
4. نظرية الموارد البشرية: تعتبر أن التعاقب الإداري مرتبط بتطوير الكفاءات والمهارات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات في المناصب الإدارية.
5. نظرية الاستمرارية والتغيير: توازن بين الحاجة إلى الاستمرارية في الإدارة والتغيير من أجل التكيف مع الظروف الجديدة.

9/1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تعاقب القيادات الإدارية وأثره على تطوير بيئة العمل " بالتطبيق على

الأكاديمية السعودية للطيران المدني"

الحدود البشرية: جميع العاملين في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية – المنطقة الغربية – مدينة جدة . الأكاديمية السعودية

للطيران المدني

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2024م – 1446هـ. وحتى الانتهاء من الدراسة .

الفصل الثاني

الأدبيات السابقة

تمهيد

1/2 المبحث الأول : التعاقب الإداري

1/1/2 أهمية التخطيط للتعاقب الإداري

2/1/2 أهمية استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي

3/1/2 أهداف استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي

4/1/2 مبادئ استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي

5/1/2 متطلبات استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي

6/1/2 أهم معايير استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي

7/1/2 التحديات التي تواجه المنظمات في خطط التعاقب

2/2 المبحث الثاني بيئة العمل

تمهيد

1/2/2 مفهوم بيئة العمل

2/2/2 مكونات بيئة العمل

3/2/2 أبعاد بيئة العمل

4/2/2 بيئة العمل الصحية

4/2/2 بيئة العمل في المنظمات العامة والخاصة

5/2/2 تطوير بيئة العمل الزيادة الأبداع الوظيفي

6/2/2 العلاقة بين التعاقب الإداري وتطوير بيئة العمل

7/2/2 الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التعاقب الإداري

تمهيد :

جاء مفهوم تخطيط التعاقب القيادي للمحافظة على استمرارية القيادة واستدامتها في المنظمات في الحاضر والمستقبل. وهو يعد أولوية من أولويات القيادة الحالية . حيث أن القادة ذوي الكفاءة هم الذين يعرفون أن البشر هم الثروة الحقيقية لأي منظمة ، وأن العمل على تحفيزهم وإخراج قدراتهم يساعد المنظمات والمؤسسات والشركات وأي نوع من التنظيمات الإدارية على استمرارها والتقدم ، كما يجب على القائد أن يدرك أن لكل شخص جانب من الإبداع ، لذا يجب عليه تعهد مرؤوسيه بالرعاية والعمل على تطوير إمكانياتهم وتوسيع مداركهم وتشجيعهم على التعلم المستمر .

تناول تخطيط تعاقب القيادات عدة مفاهيم ، لكن لوحظ عدم وجود اتفاق حول مفهوم تعريف تخطيط التعاقب القيادي . حيث تم تعريفه على أنه عملية ديناميكية مستمرة لتعريف قياس وتطوير المواهب القيادية والتقييم، وتطوير وإدراك المساهمات الرئيسية لتحقيق استراتيجية المنظمة المستقبلية والاحتياجات التشغيلية (Kimball 2005)

1/2 المبحث الأول : التعاقب الإداري

تناولت العديد من الدراسات والأدبيات السابقة موضوع التعاقب الإداري ولم تتفق الكثير من الدراسات بشأن تعريف محدد وواضح له لذا سوف نستعرض أبرز التعاريف والمفاهيم التي تناولت التعاقب الإداري:

وعرف بأنه- " القوانين والقواعد والعمليات التي تصيغ المضمون الموضوع التعاقب النموذجي (مثل التغير في شغل الوظائف بما في ذلك ممارسات الإحلال وتطوير القيادات (معوض ، 2023م) وفي تعريف آخر بأنها "عملية التأكد من وجود البديل للتعاقب للوظائف المهمة سواء في الوقت الحالي أو المستقبل والتي تنشأ من استراتيجية العمل " وبفحص تلك التعريفات يتضح أنها تلخص في بناء أنظمة وإجراءات ونماذج بهدف توفير الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين لتحقيق استراتيجيات المنظمة وتطلعات المستفيدين من خدماتها(الدوسري ، 2023م)

ويضيف الباحث في هذه الدراسة :أن التعاقب الإداري هي سلسلة من الإجراءات والقرارات الإدارية المبنية على معايير ومبادئ علمية لإعداد بدائل قيادية تسهم في إكمال مسيرة التنمية والتطوير في الأكاديمية السعودية للطيران المدني وفق معايير محددة تتلاءم مع البيئة السعودية وتتوافق مع رؤيتها المستقبلية 2030.

1/1/2 أهمية التخطيط للتعاقب الإداري :

إن القيام بعملية التخطيط لتعاقب القيادات يساعد على تحقيق عدد من المزايا والتي وردت في العديد من الدراسات. فالقيام بها بشكل فعال يساعد على تحقيق الولاء والتزام العاملين بالأداء وبقائهم في المنظمة، والاستخدام الأمثل للموارد لإنجاز أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل ،وتقييم وظائف المنظمة والنتائج ، والتغلب على الصعوبات المتزايدة في التعيين الخارجي للموظفين نتيجة زيادة أعداد من يتوقع تقاعدهم ، وتوفير البديل لسد الفجوة المتوقعة ، واستمرار القيادات والمشاركة في المعرفة ، وتقليل التكاليف المالية التي ترتبط بفقدان المنظمة لمعارف مهمة. (فهد، 2022م)

ويضيف الباحث: أن انعدام التخطيط للتعاقب الإداري قد يؤدي لتراجع الأداء وعدم التطوير وخاصة أن هناك الكثير من المهارات والقدرات الوظيفية المهدرة نتيجة عدم حصولهم على ما يستحقون من مناصب إدارية وهو العامل الرئيسي في التسرب الوظيفي وفقد الكثير من الكفاءات نتيجة عدم قدرتهم على تحقيق مستقبل أفضل في القطاع الذي يعملون به لذا لابد من وضع خطط مستقبلية واضحة وفعالة للتعاقب الإداري خاصة في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.

2/1/2 أهمية استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي

جاءت أهمية استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي من أجل المحافظة على استمرارية القيادة في الحاضر والمستقبل . فأي تنظيم إداري يعد أولوية من أولويات القيادة الحالية ، حيث أن القادة هم الذين يعرفون أن البشر هم الثروة الحقيقية لأي منظمة ، وأن العمل على تحفيزهم وإخراج قدراتهم هو مساعدة المنظمات على تثبيت دعائمها وتطورها مما يساعد على استمرار وتقدم المنظمة. كما يجب على القائد أن يدرك أن لكل شخص جانب من الإبداع يجب أن يتعهد مرفوضيه برعايته والعمل على تطوير إمكانياته وتشجيعهم على العمل المستمر . (الشافعي وآخرون ، 2021م)

يقول ماكس ديبري (ترك الإرث هو المسؤوليات الأساسية للقيادة) . فأفضل القادة هم الذين يقودون اليوم وهم يفكرون في الغد من أجل الاستثمار في إعداد قادة المستقبل الذين سيكملون الطريق من بعدهم (ماكسويل 2012 م)

ويضيف الباحث: من واقع عملي لابد من وضع استراتيجيات تخطيط تعاقب أداري واضحة مبنية على أسس علمية ومعايير عالية مما يضمن استمرار العملية الإدارية وتحقيق أهداف الأكاديمية السعودية للطيران المدني وتطوير مخرجاتها مستقبلا من خلال التنظيم والابتكار والتطوير لكافة الإدارات والأقسام التابعة لها .

3/1/2 أهداف استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي

لخص (Farazmand,2023) بعض الأهداف الاستراتيجية لتخطيط التعاقب الإداري ، كأسس لعملية التخطيط للتعاقب :

1 - تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة وهو استمرارية الأداء المؤسسي ، حيث أن عملية تحديد المخاطر التشغيلية المرتبطة بفقدان موظف له دور حيوي ومستهدف في المنظمة لأي سبب يمكن أن يتسبب في تأثير على الإنتاجية وفعالية الأداء في المنظمة .

2 - تحقيق النمو للمنظمة على المدى الطويل .

3 - التفاعل والاستجابة السريعة للمتغيرات والظروف الخارجية المحيطة بنشاط المنظمة.

4 - تعزيز المشاركة الفعالة والقيم الأخلاقية على جميع المستويات بالمنظمة.

5 -تشجيع وتوطيد الحوار والاتصال الفعال بين جميع الإدارات ومختلف المستويات التنظيمية.

6 - وضع أهداف وتوجهات لتنفيذ استراتيجيات تؤدي إلى تحقيق رؤية المنظمة والتطلعات التي تحقق استدامتها .

ويرى الباحث : ن ابرز هذه الأهداف وأهمها هو تحقيق رؤية المنظمة وتحقيق أهدافها وضمان الاستدامة في وظائفها الأساسية .

4/1/2 مبادئ استراتيجية تخطيط التعاقب القيادي

هيكله مبادئ القيادة المستدامة وإخراجها بنمط جديد وإصدارها في كتاب يحمل اسم القيادة المستدامة .وقد تمت مناقشة القيادة بالشكل الجديد بشيء من التفصيل في إطار التطور الطبيعي والتطور البشري ، وذلك عن طريق ربط النظرية بممارستها .

ويكون ذلك على النحو التالي :

- العمق : القيادة من أجل التعلم ورعاية الآخرين من خلال تعلم عميق وليس من خلال اختبارات سطحية .

- الطول : من خلال أنها تحفظ وتحمي وتطور الجوانب الأكثر قيمة للحياة والتعلم على مر الزمان ، وتنقلها من قائد إلى آخر في إشارة إلى أن القيادة المستدامة إجراء مستمر .

- الاتساع : القائد لا يسعه أن يكون قائدا على عدد قليل من الناس ، وفي الوقت نفسه هو في عالم معقد . فلا يمكن لقائد واحد أن يسيطر على كل شيء . ومن هنا يرى (هاريجزيفر وفينك) أن القيادة المستدامة لا بد أن يراها الناس على أنها تمارس نوعا من القيادة الموزعة الواسعة .

- العدل : المنظمة لا تعتمد على إنجازات الغير من المنظمات المحيطة، ولا تزدهر على حساب المنظمات ، بل أن هناك تعاون مشترك بين المنظمات . والعدل يعني أن يحاول القائد المستدام أن يقلل الضرر الذي يمارس على البيئة المحيطة

- التنوع : يجب أن يكون التعلم في مناخ متنوع ، مع توفير الضمان والترابط الاجتماعي . فالقائد المستدام يحتاج إلى أن يفهم أن المنظمة التي يقودها نظام حي معقد التركيب .

- سعة التدبير : من خلال اكتشاف وتطوير ومكافأة المواهب في مرحلة مبكرة من حياة الأفراد.

فالقائد المستدام المهتم عليه أن يطور الموارد الطبيعية والبشرية ولا يستنفذها بل يجدد الطاقة.

وبالتالي فإنه يمكن أن نلخص المكونات الرئيسية والنقاط الرئيسية التي يجب أن يشملها برنامج تخطيط تأهيل قيادات الصف الثاني هي :

- 1 - الهدف من البرنامج : لماذا نحتاج إلى هذا البرنامج ؟ لأنه لا يجب الافتراض أن جميع المدراء متفقدون على أهداف البرنامج بشكل طبيعي ، حيث أنه قد يكون لدى كل مدير هدف ، وهذه الأهداف المختلفة لن تؤدي إلى نتائج فعالة .
- 2 - النتائج المرجوة القابلة للقياس للبرنامج : ما هي النتائج المرجوة من البرنامج والقابلة للقياس من خلال الزمن
- 3 - الاختصاصات والكفاءات اللازمة للنجاح الآن : ما هي نوعية ومواصفات الأشخاص الذين نحتاجهم ليكونوا أصحاب كفاءات وأداء عالي في العمل في كل الأقسام وعلى جميع المستويات التنظيمية في المنظمة .
- 4 - الطريقة التي تقيس بها هذه الاختصاصات والكفاءات مدى نجاح نظام إدارة المنظمة في قياس الاختصاصات والكفاءات الحالية ، حيث سيتم بناء على ذلك التشجيع والترويج للنجاحين فقط في أعمالهم .
- 5 - الاختصاصات والكفاءات التي تحتاجها المنظمة للنجاح في المستقبل ولتحقيق استدامتها ، وما هي ما هي مواصفات الأشخاص الذين نحتاجهم ليكونوا أصحاب كفاءة وأداء عال في العمل في كل قسم وعلى جميع مستويات المنظمة لما يحقق أهدافها الاستراتيجية .
- 6 - الطريقة التي يتم تقييم المرشحين المحتملين بها وكيف يمكن معرفة أن ذلك المرشح سينجح في المستقبل لأنها مسئولية كبرى في حال عدم نجاحه .
- 7 - تضيق الفجوات: حيث يجب علينا تضيق الفجوات بين أداء ومتطلبات الوظيفة الحالية والمستوى التنظيمي المرسوم أو المحتمل أن يقوم الموظف بشغله ، وما الذي يجب عليه معرفته والقيام به ليكون مستعداً لهذه المسؤوليات الكبرى في هذا المستوى الأعلى من التسلسل الإداري .
- 8 - تقييم النتائج : كيف يمكنني معرفة جهودنا لتضيق الفجوة بين ما هو موجود وما هو مأمول ، بما يحقق المهمة ويساعد في إنجاز الأهداف المرسومة في القياس.

5/1/2 متطلبات استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي :

- 1 - تحديد المواقع القيادية التي من المهم أن تخضع لعملية تخطيط للتأهيل الإداري ، مع الأخذ في الاعتبار الأمور التالية:
 - هل الموقع الوظيفي حساس لعمل المنظمة ؟ وهل في حالة مغادرة شاغله أو تغيبه بصورة مفاجئة تكون المنظمة في خطر ؟
 - هل الوظيفة من نوعية الوظائف التي يكون المرشح التالي لها معروف بشكل طبيعي ؟ تركز معظم المنظمات على كبار المدراء والمشرفين في المستوى الثاني في عملية التعاقب القيادي بعد الرئيس التنفيذي ومن بعده في المستوى الأول .

- هل شاغل الوظيفة الحالي يمتلك قدر كبير من المعرفة حول الإجراءات والعمليات والركيزة في المنظمة التي ستفتقدها عند مغادرته لموقعه الوظيفي ؟

2 - تحديد المرشح أو المرشحين لخلافة الموقع الوظيفي .

3 - تحديد متطلبات الموقع الوظيفي : أي فهم متطلبات المواقع الوظيفية ، مما سيفتح مجال المعرفة والمهارات والصفات التي من شأنها أن تكون مرجعا في عملية اختيار المرشحين في المستقبل ، إلى جانب ما يحتاجه قادة الصف الثاني من عناصر تأهيل وتطوير لملء الشواغر المطلوبة .

4 - إعداد وبناء الكفاءات : يجب النظر لعملية التعاقب القيادي على أنها تخطيط لإعداد وبناء الكفاءات والمهارات اللازمة لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية ، وان عملية التعاقب القيادي لا تدور حول من هو التالي فقط ، وإنما حول ما هي الخطوة التالية .

5 - تقييم التقدم المحرز والذي يفسره بيتر داركر بأن (ما يمكن قياسه يمكن القيام به) . لذا من الضروري على المنظمة أن تقوم بتقييم مدى التقدم الذي أحرزته في الاتجاه المطلوب .

6/1/2 أهم معايير استراتيجيات التخطيط للتعاقب القيادي

تم التركيز في بناء هذه الاستراتيجية على أربعة معايير تساهم في تحقيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي في منظمات الأعمال وهي :

أولا : تطوير المسار الوظيفي .

ثانيا : تمكين العاملين

ثالثا : تقييم الأداء

رابعا : الجدارات الوظيفية

نماذج التخطيط للتعاقب

هناك عدد من النماذج المقترحة لاستخدامها من قبل المنظمات في تخطيط تعاقب القيادات، ومن أكثرها استخداماً .

1 - نموذج تعاقب القيادات Leadership Succession المقترح من Friedman في عام 1980 . ويركز هذا النموذج على البحث في علاقة التخطيط للتعاقب بأداء المنظمات التي تعد عملية مستمرة بدلا من إحلال شخص واحد .

2 - نموذج القيادات على ثلاثة مسارات Three Track Leadership المقدم من Kur and Bunning في عام 1996 ، والذي يعمل على تكامل ثلاثة عناصر من تطوير القيادات هي :

مسارات يقوم بها القائد في وقت واحد من النشاط المكلف به لمدة معينة ويمكنه معها أداء مهامه العادية ، وهذه المسارات هي :

- المسار التجاري لحل المشكلات التجارية ،
- مسار القيادة لتمكينهم من قيادة الأفراد والمجموعات والمنظمة بشكل أكثر فعالية .
- المسار التشخيصي للاستفادة من الشخصية والمهارات والقيم والميول والصفات الشخصية .

3 - نموذج مجموعة المواهب المتنافسة The Acceleration Pools Model المقترح من قبل Byham وآخرين في عام 2001 . ويركز هذا النموذج على تطوير مجموعة من المرشحين ذوي الأداء العالي بدلا من التركيز على شخص أو شخصين لكل موقع من المواقع القيادية ليكونوا قيادات في مواقع مختلفة بشكل عام .

ويركز النموذج أيضا على التطوير المتسارع لأعضاء المجموعة من خلال تحديد واجبات ومهام الوظائف ، وتحديد أفضل الآليات لاكتسابها ، مثل التوجيه والتدريب تحت إشراف متخصص ، وباستخدام أنشطة تطويرية خاصة مثل البرامج التي تقدمها الجامعات للقيادات والمحاضرات وورش تطبيقية تقدم داخل المنظمة .

4 - نموذج The Seven Pointed Star Model والذي تم اقتراحه وتطويره من قبل Rothwell بين الأعوام 2001 و 2002 (Sharon -2010) . وقد اشتمل النموذج على سبع خطوات هي :

1 - التزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب وبناء برامج .

2 - تقييم العمل الحالي /متطلبات العاملين .

3 - تقييم كيفية تأدية العاملين أعمالهم .

4 - تقييم العمل المستقبلي / متطلبات العاملين .

5 - تقييم الأفراد المحتملين للمستقبل .

6 - سد الفجوة في التطوير .

7 - تقييم برنامج التخطيط للتعاقب .

7/1/2 التحديات التي تواجه المنظمات في خطط التعاقب

بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت تحديات التخطيط لتعاقب القيادات يتضح أنها تناولت التحديات التي تواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها (ربحية أو غير ربحية) ، أو موقعها (محلية أو عالمية) .

وفيما يلي سيتم استعراض التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق خطط تعاقب القيادات وفقا لما ورد في تلك الدراسات :

1 - ندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتخطيط التعاقب لبناء القيادات : يؤكد الإطار النظري والدراسات السابقة أهمية تزويد إدارة الموارد البشرية بالمتخصصين في مجال تخطيط التعاقب لبناء القيادات وتطويرهم باستمرار لتحقيق هذا الغرض . وأن الأمر يتطلب كذلك تطوير القيادات التي ستشارك في هذه المهمة للقيام بها بفاعلية ، إلا أن الواقع يشير إلى ضعف توافر المتخصصين في هذا المجال ، مما يشكل أحد تحديات التخطيط لتعاقب القيادات التي تواجه المنظمات . فقد توصل عدد من الدراسات إلى أن أحد التحديات التي تواجه المنظمات في خطط التعاقب يتمثل في ضعف أو عدم القدرة على تحديد القدرات والمواهب المستقبلية المطلوبة في قيادات المستقبل ، الأمر الذي قد يعود إلى نقص المعارف والمهارات والقدرات الشخصية للعاملين على خطط التعاقب ، أو عدم إلمام العاملين بأهمية التخطيط لتعاقب القيادات ، أو بسبب عدم كفاية الموارد البشرية ، أو قلة الموارد المالية. وهذا قد يتسبب في اعتقاد بعض المنظمات الربحية أو غير الربحية أن تخطيط تعاقب القيادات عملية مرهقة وطويلة ، تتطلب جهدا للحصول على قيادات المستقبل (Ali, Z. & Mehreen,2019).

وبمراجعة الدراسات السابقة المستخدمة في هذه الدراسة يتضح أن هذا التحدي يعد من أكثر التحديات التي تواجه المنظمات الخاصة والعامة .

2 - ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية وإدارات بناء خطط تعاقب القيادات : يؤكد الإطار النظري على أن أحد أهم المتطلبات لنجاح خطط التعاقب يكمن في التكامل بين تطوير القيادات والخطة الاستراتيجية ، بل يكون لتطوير القيادات أولوية في تلك الخطة وهذا التكامل يجب أن يشمل جميع مستويات المنظمة وليس مستوى القيادات العليا فقط ، ويجب أن تكون خطط التعاقب للقيادات جزءا من الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبالتالي فإن دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يركز على مشاركة الإدارات في تحديد احتياجاتها الحالي والمستقبلي من القيادات ، وتحديد المهارات والقدرات التي يجب أن تتوافر فيها . حيث يشير (Malokani,& others,2023) أنه يكون لدى المنظمة الموظف المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب .

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة يتضح أنها توصلت إلى أن أحد تحديات نظام تخطيط التعاقب يعود إلى ضعف تكامل دور الموارد البشرية مع الإدارات المستفيدة ، والذي نتج عنه ضعف في تحديد الكفايات المطلوبة في المستقبل ، وعدم قدرة الإدارات على تحديد ومعرفة احتياجاتها من القيادات المطلوبة (Al-Rashdan,2022).

كما توصل أحد الباحثين إلى غياب الارتباط والتنسيق بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية، الذي قد يكون بسبب ضعف أو عدم تحديد الأولويات لتطوير القيادات الإدارية (Rotich,2021) وبالتالي ضعف أو عدم الوضوح في خطط التعاقب للقيادات (Al-Rashdan,2022).

ومن الأسباب التي قد تعد منطلقا لوجود هذا التحدي ما توصلت إليه إحدى الدراسات من ضعف أو عدم وضوح رؤية المنظمة للإدارات، وهذا يمكن ملاحظته في نتيجة إحدى الدراسات التي توصلت إلى أن 85% تقريبا من أفراد العينة يرون أن ضعف أو عدم وجود الرؤية المهمة للمنظمة يؤثر على ممارسة تخطيط التعاقب لبناء القيادات، وهو ما عزاه أحد الباحثين إلى ضعف الدور الواضح لخبراء الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي قد يؤدي إلى ضعف الاتصال والتكامل بين خطط التعاقب والتخطيط الاستراتيجي (الحارثي 1436هـ).

3 - ضعف اهتمام الإدارة العليا بخطط تعاقب القيادات : يؤكد الإطار النظري والنماذج المقترحة أهمية دعم والتزام القيادات العليا بنجاح خطط تعاقب القيادات في أي منظمة، حيث يشير بعض الباحثين إلى أهمية دعم مجلس الإدارة لخطط التعاقب للقيادات الإدارية باعتباره مطلباً لنجاح تلك الخطط (حيث أن ثقة مجلس الإدارة في خطط التعاقب تساعد على تبني منظماتهم لخطط تطوير قيادات المستقبل).

وما رآه أحد الباحثين من أن الدعم المستمر على مستوى القيادات العليا لخطط التعاقب يرسل برسالة مهمة عبر المنظمة ويعطي مصداقية لخطط التعاقب

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة المستخدمة في هذه الدراسة يتضح أن هذا التحدي يعد من التحديات الأكثر وجوداً في المنظمات الحكومية والخاصة.

4 - ضعف البرامج التدريبية لتطوير القيادات الإدارية الحكومية : تعد البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز تدريبية متخصصة من خارج المنظمة من الأنشطة المهمة والمطلوبة بشكل متزايد من قبل المنظمات لبناء القيادات الإدارية. كما أنها تعد أحد الأنشطة المطلوبة لتعاقب القيادات وتوفير المرشحين المناسبين (عبد العزيز 2010). فقد توصل عدد من الدراسات إلى أن المنظمات المشاركة في تلك الدراسات تدعم فرص التدريب خارج المنظمة لتطوير القيادات الإدارية وأنها تقدم بشكل كاف فرصاً متكافئة للمرشحين (Luzbetak,2010). إلا أن بعض الدراسات لا تزال ترى أن الممارسة في المنظمات لا تزال تواجه مشكلات في توفير القيادات المناسبة بسبب ضعف البرامج التدريبية التي تقدم للقيادات (Moser.2008;Murphy,2006;Hargreaves,2005;Mateso,2010).

وتوصلت إحدى الدراسات إلى عدم كفاية البرامج التدريبية المتاحة حالياً من حيث الكم والكيف لتنمية القدرات القيادية الحكومية (الحارثي 1436هـ).

5 - ضعف اهتمام المنظمة بالتدريب على رأس العمل لبناء القيادات الإدارية : يعد تدريب القيادات على رأس العمل أحد أنشطة التدريب والتطوير الناجحة لبناء القيادات الإدارية، لأنها تمكن من ملاحظة مدى اكتساب المعارف والمهارات

بشكل سريع (Luzbetak,2010). كما يعد هذا الأسلوب أحد الأساليب التي ينصح باستخدامها لما لها من أثر في نقل المعرفة إلى القيادات الإدارية الحكومية (المطيري 1436هـ).

وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن المشاركين بالدراسة يرون أن منظماتهم تقدم فرص التطوير على رأس العمل . كما أن استخدام أسلوب (الإرشاد) كان أحد الأساليب المستخدمة لضمان اكتساب المديرين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل (Luzbetak,2010).

وفي الجانب الآخر، توصلت إحدى الدراسات إلى أن المنظمات لاتزال تواجه مشكلات في توفير القيادات المناسبة بسبب غياب برامج تطوير القيادات في داخل المنظمة (Moser,2008)، والتي قد يكون سببها عدم توافر الوقت للقيادات للإسهام في خطط التعاقب في المنظمات الحكومية بسبب ضغوط العمل المتواصلة ، وكثرة الواجبات، والوقت الضائع في متابعة مشكلات الإدارات الأخرى، وكثرة الوقت المطلوب لحضور الاجتماعات (Conger & Fulmer,2003;Rothwell,2005).

إن ضعف الاهتمام بالتدريب على رأس العمل قد يعود إلى اعتقاد المديرين بأن خطط التعاقب ليست من مهامهم ، وبالتالي لا يخرطون في تدريب الصف الثاني (Schall,1997).

6 - ضعف الاهتمام بأثر التدريب لتطوير القيادات الإدارية

يؤكد الإطار النظري أهمية ربط تدريب وتطوير القيادات الإدارية لشغل الوظائف القيادية في المستقبل مع استراتيجيات المنظمة . وبالتالي يؤكد الباحث أهمية قياس أثر التدريب للتأكد من اكتسابهم المعارف والمهارات التي يحتاجونها لشغل وظائف المستقبل ، وأثر ذلك على استراتيجيات المنظمة .

وبالتالي فإن عدم دعم المنظمة لأثر التدريب قد يؤدي إلى عدم اهتمام المديرين والقيادات المحتملة في المستويات المختلفة بالتغيير ، وبالتالي يؤدي إلى صعوبة تحديد قيادات المستقبل.

فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن عدم الاستمرار في متابعة وتعلم ونمو العاملين المهني لشغل المناصب الأعلى يعد من التحديات التي تواجه القطاع الحكومي في نجاح خطط التعاقب (الشهري، 1420 هـ، شير 2004)، والذي قد يكون بسبب اعتقاد المنظمات بأن تعاقب القيادات يعد نشاطا لإحلال العاملين ، وبالتالي عدم العمل بشكل مستمر على تحقيق التعلم والنمو المهني لشغل مناصب أعلى (Friedman,1986).

7 - عدم توافر آلية مكتوبة لبناء خطط تعاقب القيادات الإدارية : يؤكد الإطار النظري أهمية أن تكون هناك آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين ، وأن تكون متاحة للجميع للاطلاع عليها ، مع توضيح مزاياها وعيوبها على الفرد والمنظمة ، وتحديد المسئول عنها وآليات القياس والوقت المطلوب لكل مرحلة (Mateso,2010).

وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن نحو 70 % من المنظمات يرون أن نظام المؤسسات غير الربحية التي يعملون بها يشير إلى خطط التعاقب وأهمية تطويرها (Bassi,2013).

وفي الجانب الآخر توصلت دراسة أخرى إلى أن هناك عددا من المنظمات الحكومية لاتزال تعتبر تلك الخطط ونماذجها وآلياتها سرية ولا تعمل على نشرها للجميع ، مما نتج عنه اعتبارها من تحديات تخطيط تعاقب القيادات (Bogton and Roy,2004).

كما توصلت دراسة أخرى إلى أن معظم المنظمات العائلية لا يوجد لها خطط مكتوبة حتى في الحالات التي يكون فيها رئيس الشركة قارب على مغادرتها (Mateso,2010).

وفي دراسة أخرى أجريت على 3000 منظمة غير ربحية تم التوصل إلى أن نحو 80% من المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا المشاركين في الدراسة أكدوا أنه لا يوجد لديهم وثائق أو نظم مكتوب لخطط التعاقب (Cornelius et al,2011).

كما توصلت بعض الدراسات إلا أن غالبية المشاركين في الدراسة يؤكدون أنهم لا يوجد لديهم تخطيط تعاقب رسمي ومكتوب (Comini et al,2013;Morrin,2013).

وقد يؤدي عدم توفر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين في الغالب إلى الخوف من ممارستها بسبب الخوف من فقد المزايا المالية المترتبة عليها ، أو فقد المكان المهم السابق له ، أو الخوف من التصادم مع الزملاء ، وبالتالي مقاومة تنفيذها ونجاحها .

8- ضعف نظام الحوافز في دعم خطط التعاقب : تؤكد الدراسات والإطار النظري أهمية وجود حافز فعال وأن يتكامل مع خطط تعاقب القيادات كمتطلب لنجاحها (Rothwell,2005)، إلا أنه على الرغم من أهمية ذلك فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن أحد التحديات التي تواجه خطط التعاقب لبناء القيادات يكمن في عدم مناسبة نظام الحوافز المعمول به في بعض المنظمات (Schall,1997;Rothwell,2005).

ورأت دراسات أخرى أن تحديات تخطيط التعاقب لبناء القيادات يكمن في عدم الاهتمام بالمناصب القيادية بسبب الأعباء الإدارية وضعف الدوافع (Murphy,2006;Hargreaves,2005;Mateso,2010). وهو ما عزته بعض الدراسات إلى عدم كفاية المكافآت أو الحوافز المالية المترتبة على المشاركة في خطط التعاقب (Murphy,2006;Hargreaves,2005;Mateso,2010). وهو ما يمكن أن نلخصه في ما توصلت إليه بعض الدراسات من أن أحد التحديات التي تواجه خطط التعاقب هو قلة ونقص الدعم المالي (Jonson and Ibarra,2005;Brown,2004;Schall,1997)، وكذلك (وادي والأشقر 2009).

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة المستخدمة في هذه الدراسة يلاحظ أن هذا التحدي يعد من التحديات الأكثر تكرارا في المنظمات الخاصة والحكومية.

9 - ضعف أنظمة الاختيار والتعيين لدعم خطط تعاقب القيادات : يؤكد الإطار النظري أهمية أن يدعم نظام الاختيار والتعيين خطط التعاقب لبناء القيادات . وبالتالي فإن ضعف لوائح الاختيار والتعيين يقود في الغالب إلى إمكانية اختيار القيادات المحتملة في القطاع الحكومي (Ibarra,2005). وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن نظام الاختيار والتعيين في

القطاع الحكومي يواجه بعدد من التحديات ، مثل إعادة التعاقد مع المتقاعدين ، أو بقاء المديرين في أماكنهم لفترات طويلة ، وهو ما يؤدي إلى تأخير الترقية لقيادات محتملة متميزة ، وبالتالي إلى عدم القناعة بأهمية خطط التعاقب للموظفين (Ibrra,2005). وهذا ما توصلت إليه بعض الدراسات بأن أحد التحديات التي تواجه خطط التعاقب هو وجود قيود على قوانين أنظمة الجدارة والتعيين ، والتي تمنعهم من استخدامها بشكل فعال (Jonson and Brown,2004;Ibrra,2005;Rothwell,2005).

كما توصلت دراسات أخرى إلى أن أحد تحديات القطاع الحكومي لتخطيط تعاقب القيادات كان عدم مناسبة القوانين والأنظمة واللوائح وجمود الميزانية (Schall,1997;Rothwell,2005;;أبو صفية,2000). وهذا التحدي توصل إليه أحد الباحثين حيث وجد ضعف في نظام التعيين والاحتفاظ بالقيادات المحتملة من المستويات الإدارية في الجامعات التي شملتها الدراسة . ورأى أن ذلك يشكل عائقا خطيرا أمام تحسين تلك المنظمات (Weiss,2005).

كما رأى أحد الباحثين أن الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي مازال بعيدا عن المعايير الموضوعية لاختيار قيادات قادرة على تحقيق التميز المؤسسي (الماضي 2012).

10 - ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي في دعم خطط التعاقب :تعد إدارة الأداء أو قياس أداء القيادات أحد العناصر المهمة في نجاح تعاقب القيادات (Rothwell,2005)، حيث أنه يقدم معلومات عن الفجوة بين المهام المطلوبة والأداء الفعلي ، ومدى توافر القدرات اللازمة لشغل وظيفة أعلى (البواردي 1436 هـ). وقد توصل أحد الباحثين إلى أن المنظمات التي تؤمن بتخطيط التعاقب يكون لديها عدد من الوسائل منها :توظيف أدوات التقييم المناسبة لعملية تطوير القيادات (الحارثي 1436 هـ).

كما توصلت دراسة أخرى إلى الحاجة إلى إدارة الأداء للتغلب على التحديات التي تواجه تنفيذ خطط التعاقب (HR Focus.2003). إلا أن الممارسة تشير إلى أن أحد التحديات التي تواجه القطاع الحكومي لتخطيط تعاقب القيادات كان في فشل المنظمات في ربط مراجعة الأداء أو التقييم مع خطط التطوير للقيادات (Friedman,1986)، وهو ما عزاه أحد الباحثين إلى ضعف أدوات قياس الأداء للقيادات الإدارية (الداود،2020م) أو عدم توافر نظام تقييم أداء موضوعي يمكن من خلاله التعرف على الموهوبين وأصحاب القدرات العالية (الحارثي 1436 هـ)

11 - عدم معرفة التجارب الناجحة في مجال خطط تعاقب القيادات : يؤكد أغلب الباحثين على صعوبة القيام بخطط التعاقب للمنظمات التي لا يتوافر بها متخصصون (البواردي 1436 هـ). ولذا أكدت إحدى الدراسات على أهمية الاستعانة بخبراء في إعداد برامج تخطيط تعاقب القيادات في القطاع الحكومي وتقييمها وتطويرها (الحارثي,1436هـ)، وذلك في حال عدم توافر القدرات والمتخصصين لعمل ذلك . إلا أن المنظمات تبتعد عن الاستعانة بخبرات من خارج المنظمة نظرا لارتفاع تكلفة تنفيذ برنامج التعاقب القيادي في المنظمات الحكومية ، الأمر الذي قد يعود إلى جمود الميزانية بتلك المنظمات (الراشد،2022م)

وبمراجعة الباحث الدراسات السابقة المستخدمة في هذه الدراسة لمعرفة التحديات التي تواجه خطط تعاقب القيادات في المنظمات الحكومية وغير الحكومية ، تم حصر (11) تحديا ورصدنا الملاحظات التالية :

- عدم الاتفاق بين الدراسات على التحديات التي تواجه المنظمات في خطط تعاقب القيادات ، حيث أن وجود أحد التحديات في إحدى المنظمات لا يعني وجوده في منظمة أخرى .

- هناك عدد من التحديات التي تواجه خطط التعاقب ينتشر وجودها في المنظمات بشكل أكثر من التحديات الأخرى ، حيث يلاحظ انتشار ثلاثة تحديات هي : ندرة المتخصصين في المنظمة القادرين على القيام بتخطيط التعاقب لبناء القيادات . وضعف اهتمام الإدارة العليا بخطط تعاقب القيادات . وضعف نظام الجوائز في دعم خطط التعاقب في المنظمات الخاصة والعامة بشكل أكبر من التحديات الأخرى .

2/2 المبحث الثاني بيئة العمل :

تمهيد

لقي مفهوم بيئة العمل اهتماما كبيرا باعتباره من المفاهيم الحديثة الذي تعتمد المنظمات للتطور والتحسين المتواصل حيث تلعب بيئة العمل الداخلية بعناصرها دورا مهما في أداء المنظمة وذلك من خلال التأثير في سلوك العمال داخل المنظمة فيظهر مدى استعدادهم لبذل جهد لصالح المنظمة وولائها وهذا ما إذا كانت واضحة المعالم ، لذا سنتناول في هذا الفصل بيئة العمل من حيث الأهمية، والأنواع وعناصر بيئة العمل . العوامل المؤثرة على بيئة العمل. إذ لابد أن تكون بيئة العمل مثالية وتساعد العاملين في الابتكار والتطوير، ولابد أن تهتم القيادة بكافة التفاصيل التي تدعم الموظفين من تأثيث وإضاءة وتكنولوجيا بالإضافة لتوفير كافة النظم الاتصالية اللازمة لإنجاز المهام .

1/2/2 مفهوم بيئة العمل :

هي "مجموعة متغيرات وأحداث قد تكون داخل محيط معين وهو المؤسسة أو الوظيفة . ويمكن للإدارة المسؤولية التحكم بها وبشكل مباشر وأكد . وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى . وبيئة العمل هي كل مكان يتواجد في الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال أو كسب الرزق. ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين ، وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير بها " . (الشمري والعتيبي، 2021م)

وترتبط بيئة العمل بالأمور التي تحيط بالإنسان كالتهوية ، والإنارة ، ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية ، وأيضا ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص . (المطيري، 2020م)

وعرفها (Ali,2019) بأنها " بيئة العمل هي مزيج من المساحة المادية وثقافة المنظمة وظروف العمل التي تشكل تجربتك المهنية. إن فهم هذه العناصر يمكن أن يساعدك في اتخاذ قرارات مستنيرة حول المكان الذي ستعمل فيه بأكبر قدر من الفعالية".

ويضيف الباحث : أن بيئة العمل هي كافة العوامل والمعدات والأدوات التي تحيط بالعامل في مكان عمله وتسهم بفعالية في تحقيق أهدافه وزيادة إنتاجية من نظم تقنية و أثاث وغيرها مما يدعم العاملين .

2/2/2 مكونات بيئة العمل

بيئة عمل مادية : وهي كل شيء ملموس ومادي يوجد داخل غرفة الوظيفة (كالإضاءة والتهوية والنظافة وضغط العمل ومساحة الغرفة والضغط وعدد ساعات العمل المحددة وفترات الراحة) لأن كل هذه المحددات والعوامل المادية مدى تأثيرها كبير على طبيعة المادة الوظيفية المقدمة آخر كل شهر ربما نزيد من المستوى الوظيفي وربما تهبط به أرضا .

بيئة عمل نفسية ومعنوية : هي كل ما يؤثر على نفسية الموظف من علاقات اجتماعية مع أصحاب العمل والزملاء ، بما يخلق مناخا ملائما لراحة نفسية أكبر أثناء تأدية المهام الوظيفية . (السباحي ،2019م)

3/2/2 أبعاد بيئة العمل :

أ- البعد الاقتصادي :

البعد الاقتصادي ليس على مستوى الشركة أو المنظمة فقط ، بل على مستوى البلاد ككل . وكلما زادت كفاءة العاملين كلما ارتقى الاقتصاد في المجتمعات وفي الدول . ويتجسد هذا من خلال التكلفة ، فعادة ما تكون جميع تكاليف العمل على حساب المنظمة نفسها (كإصابات العمل والرواتب والأجور والتعويضات ، وحل مشكلات العجز المؤقت والدائم).

والاقتصاد الوطني للدول يتمثل في أنه كلما قدمت ودفعت المنظمة نفقات كبيرة على الحوادث والإصابات كلما أثر ذلك سلبا على اقتصاد الدولة ، لأنها تنفق معظم نفقاتها على تصحيح وعلاج ، وليس على عمل المنظمة الأساسي الذي من شأنه أن يقدم مخرجات للمجتمع، لأن كافة نفقاتها سوف تذهب لإرضاء وإشباع بيئة العمل كي تكون قادرة على مزيد من العطاء .

ب- البعد الإنساني :

عندما يصاب أحد العاملين في المنظمة أو الشركة ، فإنه يعيق العملية الإنتاجية بشكل عام ، بالإضافة إلى أثر ذلك على حياته الشخصية. فقد يكون أصيب بعجز لم يعد معه قادرا على العمل لينفق على أسرته ، مما قد يصيبه بالإحباط حتى وإن تعافى مستقبلا . ستجده لم يعد يرغب في العمل إن لم تتدخل الشركة المسؤولة عنه وتعمل

أسرته ، أو حتى تصرف له نصف راتب لرفع معنوياته وتحفيزه على سرعة التعافي . وفي ذلك لن تخسر الشركة كثيراً من النفقات .

4/2/2 بيئة العمل الصحية :

من أجل ضمان أن تكون بيئة عمل شركتك صحية عليك أن توفر ما يلي :

- التطوير الدائم للمنظمة أو الشركة بما يتواءم مع العصر، خاصة إجراءات الوقاية والسلامة للموظفين.
- مراجعة العملية الإخراجية وعملية الإنتاج للتأكد من أنها سليمة ولا تحدث أضراراً ، وتفقدتها على مدار الشهر من أجل تصحيح الأعطاب بشكل مستمر ، وذلك من أجل التقليل من حوادث وإصابات العمل ، وأيضا لزيادة الإنتاج بشكل أسرع وبدون أية عوائق.
- إذا وجدت أجهزة مريحة وآمنة أكثر من الموجودة حالياً يفضل أن تقوم بشرائها حتى توفر أقصى سبل الأمان والراحة للعاملين .
- تدريب وتأهيل العاملين والموظفين لأي مخاطر قد تحدث مستقبلاً ، وكيفية التعامل معها ، وتقديم دورات في الإسعافات الأولية ، حتى يهتم الموظفون بشكل أكبر باتباع الوقاية وإجراءات السلامة أثناء استخدام الآلات والمعدات .

4/2/2 بيئة العمل في المنظمات العامة والخاصة:

يمكن تعريف البيئة بأنها كل ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية كما تمثل العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر في نشاط المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر. (عقيلي، 1994م)

للبيئة أثر كبير في أي منظمة بحيث يؤدي هذا الأثر إلى فشل أو نجاح المنظمة وبالتالي نجد أن اثر البيئة مباشر في تحقيق أهداف المنظمة سواء أن كان الأثر سلبياً أو إيجابياً.

البيئة الخارجية:

وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين: البيئة العامة - والبيئة المباشرة.

(أ) البيئة العامة تتكون البيئة العامة للمنظمة من العوامل غير المحددة في محيط المنظمة الخارجية . وقد تؤثر هذه العوامل في إدارة المنظمة وتشتمل على العوامل الاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والقانونية والدولية.

(ب) البيئة المباشرة هي أيضاً بيئة خارجية للمنظمة وتؤثر في إدارة المنظمة بصورة مباشرة مثل المنافسين والموردين والعملاء والاتحادات المهنية ومكاتب التوظيف.

البيئة الداخلية:

هي ثقافة المنظمة ويطلق عليها المناخ التنظيمي Organizational Climate وتعني طبيعة وقيم وعادات وتقاليده الإدارة المطبقة بالمنظمة، وتتميز ثقافة المنظمة بالاتي: إحساس العاملين بالانتماء إليها بمعنى أن تعمل المنظمة على دفع العاملين وجعلهم يحسون بالانتماء .

العناصر البيئية المؤثرة علي المنظمة: هناك عدد من العناصر الرئيسية للبيئة تؤثر علي المنظمة، بالتالي لابد للمنظمة من التعامل وفقها.

5/2/2 تطوير بيئة العمل الزيادة الأبداع الوظيفي:

من الضروري أن يختار قسم الموارد البشرية بعناية فريق عمل وموظفين لديهم خبرة بالإضافة إلى موظفين لديهم القدرة على التعاون لتحمل الضغط وأخذ الأزمات على محمل الجد. يجب تدريب عدد من الموظفين الجدد وتزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية ، مع التأكيد على ضرورة التعاون مع رؤسائهم :

- ترى الإدارة بتمعن إمكانية القضاء على نقاط الضعف ، بل تقوية نقاط القوة لفريق العمل لتجنب الوقوع في فخ السلبية والتأثير على الأداء العام.
- بعد الاهتمام بمكان العمل أحد العوامل المحفزة المهمة لتحقيق الإنجاز ، لذلك يجب أن تكون هناك إضاءة مناسبة وديكور جيد وألوان مريحة يجب مراعاتها. وهو ما ينعكس في نفسية الموظفين وشعورهم بالانتماء إلى الشركة يوفر الموقع المناسب وسائل اتصال موثوقة وأدوات تكنولوجية حديثة من أجل تحسين التواصل بين الموظفين.
- من الأفضل صياغة التعليمات والتعليمات بطريقة جذابة مع تجنب الكلمات الحادة والغامضة التي قد لا يفهمها البعض. وحاول تجنب استخدام لغة التهديد أو التخويف بهذه الطريقة يمكنك التخلص من غضب الموظفين.
- يمكن تعيين مهام مختلفة بطريقة تتوافق مع قدرات ومهارات الموظفين ، ويجب تجنب التحميل الزائد للقدرة. بهذه الطريقة لن تكون مرهقا في المستقبل.
- المرونة والتفاعل النشط من أهم الأمور التي يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها ، بشرط أن يفضل صاحب العمل ظروف فريق العمل ، والحرف حسب طبيعته البشرية ، ويضمن مشاركتهم في شيء يعزز ترابط علاقاتهم الاجتماعية نشاط

- عندما يتم رصد الحوافز والمكافآت : من الضروري النظر إلى موظفي المنظمة من حيث الإنتاجية ، وبالتالي يمكن تخصيص مكافآت وفقا لأفضل أداء ، مع الشكر والثناء.
- يمكنك تشجيع الموظفين على الانخراط في الأنشطة الترفيهية ، مثل التمارين أو العمل الذي يمكن أن يقوي الروابط بينهم ؛ نظرًا لتأثيره الإيجابي على جو العمل بأكمله ، كما أنه يعيد الطاقة ، فإنه يخفف الضغط والإجهاد.

6/2/2 العلاقة بين التعاقب الإداري وتطوير بيئة العمل :

من خلال العديد من الدراسات السابقة تتضح لنا العلاقة الوطيدة بين العاقب الإداري وتطور بيئة العمل واستدامتها حيث أن التعاقب الإداري وتطوير بيئة العمل هما عنصران متداخلان يؤثر كل منهما في الآخر بشكل كبير. إليك بعض النقاط التي توضح هذه العلاقة:

1. تحفيز الابتكار : التغيير في القيادة يمكن أن يجلب أفكار جديدة ونظريات مبتكرة، مما يعزز من بيئة العمل.
 - القادة الجدد قد يشجعون على أساليب عمل جديدة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
 2. تحسين الثقافة التنظيمية : التعاقب الإداري يمكن أن يساعد في نقل القيم والمبادئ الأساسية للمؤسسة.
 - قادة جدد قد يعملون على تعزيز ثقافة العمل الإيجابية، مما يحسن من بيئة العمل.
 3. استجابة للتغيرات : مع تغير القيادة، قد تتغير أولويات العمل، مما يتطلب تعديل بيئة العمل لتلبية هذه الاحتياجات ، حيث يمكن أن يؤدي التعاقب الإداري إلى إعادة تقييم الهياكل التنظيمية والعمليات.
 4. تطوير المهارات : التعاقب الإداري يوفر فرصًا لتطوير المهارات القيادية بين الموظفين ويمكن أن يُشجع على برامج التدريب والتطوير، مما يحسن من بيئة العمل.
 5. تحقيق الاستقرار: التعاقب الإداري المدروس يمكن أن يساهم في تحقيق استقرار المؤسسة، إذ أن الاستقرار في القيادة يساهم في خلق بيئة عمل أكثر أمانًا وراحة للموظفين. (الراشد، 2022م)
- ويضيف الباحث :** أن العلاقة بين التعاقب الإداري وتطوير بيئة العمل هي علاقة ديناميكية. يتطلب النجاح في تطوير بيئة العمل إدارة فعالة للتعاقب الإداري، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ورفع مستوى رضا الموظفين.

7/2/2 الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التعاقب الإداري :

ويشير (الدوسري وآخرون ، 2023م) إلى أن هناك خمسة عناصر الإدارة عملية تأهيل القيادات الصف الثاني وهي كالتالي.

1. تحديد المواقع القيادية التي من المهم أن تخضع لعملية تخطيط للتأهيل الإداري، ويجب الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية. هل الموقع الوظيفي حساس العمل المنظمة، وهل في حالة مغادرة شاغله أو تغييره بصورة مفاجئة تكون المنظمة في خطر على الوظيفة من نوعية الوظائف التي يكون المرشح التالي معروف بشكل طبيعي؟ حيث تتركز معظم المنظمات على كبار المدراء والمشرفين في مستوى ثاني في عملية التعاقب القيادي بعد الرئيس التنفيذي والذي بعده بالمستوى الأول.

على شاغل الوظيفة حالياً يمتلك قدر كبير من المعرفة حول الإجراءات والعمليات والركيزة بالمنظمة والتي ستعتمد عند مغادرته الموقعة الوظيفي؟ كان تكون العديد من الإجراءات والمخرجات وآليات العمل غير محققة للأهداف التي رسمت لها.

2. تحديد المرشح والمرشحين للخلافة الموقع الوظيفي.

3. تحديد متطلبات الموقع الوظيفي والمقصود فهم متطلبات المواقع الوظيفية والتي يفتح مجال المعرفة المهارات والصفات التي من شأنها أن تكون مرجعاً في عملية اختيار المرشحين في المستقبل أيضاً ما يحتاجه قادة الصف الثاني من عناصر تأهيل وتطوير المي الشواغر المطلوبة.

4. إعداد وبناء الكفاءات التي يجب النظر لعملية التعاقب القيادي على أنها عملية التخطيط لإعداد وبناء الكفاءات والمهارات اللازمة لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية، كما أن عملية التعاقب القيادي لا تدور حول من التالي فقط وإنما ما هي الخطوة التالية؟

5. تقييم التقدم المحرز والذي يفسره بيتر داركر ما يمكن قياسه يمكن القيام به "لذا من الضروري على المنظمة أن تقوم بتقييم مدى التقدم الذي أحرزته في الاتجاه المطلوب..

كما أشارت دراسة (Jones,2024) أن المكونات الرئيسية والنقاط التي يجب أن يشملها برنامج تخطيط لتأهيل القيادات الصف الثاني هي كالتالي:

1. الهدف من البرنامج: لماذا نحتاج إلى هذا البرنامج حيث يجب ألا يتم الافتراض أن جميع المدراء متفقيين على أهداف البرنامج بشكل طبيعي، وأننا قد تجد لكل مدير هدف وهذه الأهداف مختلفة لن تؤدي إلى نتائج فعالة.

2. النتائج المرجوة القابلة للقياس للبرنامج ما هي النتائج المرجوة من البرنامج والقابلة للقياس في خلال زمن.

3. الاختصاصات والكفاءات اللازمة لنجاح الآن: ما هي نوعيه والمواصفات الأشخاص الذين تحتاجهم ليكونوا كأصحاب كفاءات وأداء عالي في العمل في كل الأقسام وجميع المستويات التنظيمية بالمنظمة

4. الطريقة التي يتم قياس هذه الاختصاصات والكفاءات بها مدى نجاح نظام إدارة الأداء المنظمة في قياس الاختصاصات والكفاءات الحالية وذلك لأنه سيتم التشجيع والترويج فقط للنجاحين في أعمالهم

5. الاختصاصات والكفاءات التي تحتاجها المنظمة للنجاح في المستقبل وتحقيق استدامتها ما هي مواصفات الأشخاص الذين تحتاجهم يكون أصحاب كفاءة وأداء عالي في العمل في كل قسم وخلال جميع مستويات المنظمة لما يحقق أهدافها الاستراتيجية.

6. الطريقة التي يتم تقييم المرشحين المحتملين بها كيف يمكن معرفه أن ذلك المرشح سينجح في المستقبل حيث أنها مسؤولية كبرى أن لم يستطيع المرشح النجاح.

7. تضيق الفجوات بحيث كيف يمكننا تضيق الفجوة بين أداء ومتطلبات الوظيفة الحالية والمستوى التنظيمي المرسوم أو المحتمل الذي يقوم الموظف بشغله ما الذي عليه معرفته والقيام به ليكون مستعداً لهذه المسؤوليات الكبرى من هذا المستوى الأعلى من التسلسل الإداري، تقييم النتائج كيف يمكنني معرفة جهودنا لتضييق الفجوة بين ما هو موجود وما هو مأمول، بما يحقق المهمة ويتم إنجاز الأهداف المرسوم قياسه.

ويرى الباحث من خلال عمله : لتحقيق التعاقب الإداري الفعال وتحسين بيئة العمل في مركز التدريب بهيئة الطيران المدني، يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية:

1. تطوير خطة التعاقب الإداري : من خلال تحديد المناصب الحرجة: تحديد المناصب الإدارية الرئيسية التي تحتاج إلى خطط تعاقب وتقييم الكفاءات: تحليل المهارات والكفاءات المطلوبة لكل منصب وتقييم الموظفين الحاليين.

2. تدريب وتطوير الموظفين : إعداد برامج التدريب تقديم برامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات القيادية والإدارية.

التوجيه والإرشاد: توفير برامج توجيه للموظفين الذين يظهرون إمكانيات قيادية.

3. تعزيز الثقافة التنظيمية : من خلال تعزيز ثقافة التواصل المفتوح بين جميع المستويات الإدارية، وأيضاً تعزيز القيم والتأكيد على القيم الأساسية للهيئة مثل التعاون، والشفافية، والابتكار.

4. تقييم الأداء المستمر:

أ- نظام تقييم الأداء: إنشاء نظام تقييم أداء دوري لمراقبة تقدم الموظفين.

ب- ردود الفعل: تقديم ملاحظات مستمرة للموظفين حول أدائهم وتطويرهم.

5. تحسين بيئة العمل : توفير الموارد: ضمان توفر الموارد اللازمة لدعم الموظفين في أداء مهامهم وتهيئة المساحات تحسين بيئة العمل المادية لتكون ملائمة ومحفزة.

6. تحفيز الابتكار: من خلال إنشاء منصات لتبادل الأفكار والمقترحات من الموظفين ، وتقديم مكافآت التحسين للموظفين الذين يساهمون في تحسين العمليات أو بيئة العمل.

7. إدارة التغيير: تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير ووضع استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير خلال فترات التعاقب الإداري ، والتركيز على توعية الموظفين بأهمية التعاقب الإداري وتأثيره على المؤسسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

1/3 منهج الدراسة

2/3 مجتمع الدراسة

3/3 عينة الدراسة

4/3 توصيف أداة الدراسة

5/3 صدق وثبات أداة الدراسة

6/3 خطوات تطبيق أداة الدراسة

7/3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد:

هذا الفصل يقدم عرضاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، ومجتمع الدراسة وخصائصه وتحديد عينة الدراسة، وكيفية بناء الأداة التي من خلالها قام الباحث بجمع المعلومات، كما يقدم تفصيلاً لكيفية التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وكذلك يعرض الإجراءات التي اتبعها الباحث في تطبيق الدراسة ميدانياً. بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في التحليل.

1/3 منهج الدراسة:

تحدد منهجية الدراسة والإجراءات التي تستخدمها من خلال المشكلة التي تعالجها، وأهدافها، والأسئلة الرئيسية التي تجيب عليها، وكذلك تعريفات المفاهيم المتضمنة فيها. لقد أشارت الأدبيات والدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية إلى الأسئلة التي تتناولها، وهذه الأسئلة هي جوهر المشكلة والإجابة عليها ستؤدي إلى الأهداف الرئيسية للدراسة. ويستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الظاهرة نفسها. هو أحد أكثر أشكال التحليل والتفسير العلمي شيوعاً والذي يحاول وصف الظاهرة ومحاولة تفسيرها رياضياً من خلال جمع البيانات والمعلومات القياسية حول الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (الخضري، 2019)

2/3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالأكاديمية السعودية للطيران المدني.

3/3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة تقدر بحوالي (89) مفردة من العاملين بالأكاديمية السعودية للطيران المدني من إدارة عليا ومدراء ورؤساء أقسام والمدربين والموظفين بالأكاديمية السعودية للطيران. حيث استفاد الباحث من نماذج قوئل ضمن تطبيق (Google Forms) في توزيع رابط الاستبانة على عينة الدراسة. والجدول التالي يوضح الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول (1-3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	77	%86.5
	أنثى	12	%13.5
المجموع		89	%100
العمر	أقل من 25 عام	5	%5.6
	من 25-30 عام	12	%13.5
	من 31-35 عام	18	%20.2
	من 36-40 عام	54	%60.7
المجموع		89	%100
الوظيفة	متدرب/ة	7	%7.9
	مدرب	16	%18.0
	إداري	29	%32.6
	رئيس قسم	23	%25.8
	إدارة عليا	14	%15.7
المجموع		89	%100
سنوات الخبرة في مجال العمل	أقل من عام	6	%6.7
	من 1-5 أعوام	4	%4.5
	6-10 أعوام	9	%10.1
	أكثر من 10 أعوام	70	%78.7
المجموع		89	%100
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	18	%20.2
	بكالوريوس	48	%53.9
	ماجستير	22	%24.7
	دكتوراه	1	%1.1
المجموع		89	%100
عدد الدورات المتقدمة في القيادة الإدارية	لم ألتقى	18	%20.2
	دورة واحدة	11	%12.4
	من 1-3 دورات	17	%19.1
	من 4-7 دورات	21	%23.6
	أكثر من 10 دورات	22	%24.7
المجموع		89	%100

يوضح الجدول (1-3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية ومنه نجد أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور وذلك بنسبة (86.5%) يليهم الإناث وذلك بنسبة (13.5%) ومن حيث العمر نجد أن غالبية عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 36-40 عام) وذلك بنسبة (60.7%) يليهم الذين أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 31-35 عام) بنسبة (20.2%) وفي المرتبة الثالثة (25-30 عام) بنسبة (13.5%) وفي المرتبة الأخيرة الذين أعمارهم (25 عام فأقل) بنسبة (5.6%). كما نجد أن غالبية عينة الدراسة من الإداريين وذلك بنسبة (32.6%) يليهم رؤساء الأقسام بنسبة (25.8%) ثم المدربين (18.0%) يليهم الإدارة العليا بنسبة (15.7%) وأخيراً المتدربين بنسبة (7.9%).

كذلك كان عدد سنوات خبرة غالبية عينة الدراسة في مجال العمل ضمن الفئة (من 10 سنوات فأكثر) بنسبة (78.7%) يليهم الذين عدد سنوات خبرتهم (6-10 أعوام) بنسبة (10.1%) ثم الذين عدد سنوات خبرتهم (أقل من عام) بنسبة (6.7%)، وأخيراً الذين عدد سنوات خبرتهم (من 1-5 أعوام) بنسبة (4.5%).

وقد كان المؤهل العلمي لغالبية أفراد العينة بكالوريوس بنسبة (53.9%). يليهم الذين مؤهلهم العلمي ماجستير بنسبة (24.7%) ثم الذين مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل بنسبة (20.2%) بينما بلغت نسبة الذين كان مؤهلهم العلمي دكتوراه (1.1%). وفيما يتعلق بالدورات الخاصة بالقيادة الإدارية نجد أن غالبية عينة الدراسة تلقوا (أكثر من 10 دورات تدريبية) بنسبة (24.7%) يليهم الذين تلقوا (من 4-7 دورات) بنسبة (23.6%) ثم الذين لم يتلقوا أي دورات تدريبية وذلك بنسبة (20.2%) يليهم الذين تلقوا (من 1-3 دورات) بنسبة (19.1%) وأخيراً الذين تلقوا (دورة واحدة) بنسبة (12.4%).

3/3 أدوات جمع البيانات

ويقصد بها الأدوات المراد توظيفها في الحصول على بيانات الدراسة، وتم تحديد طريقة جمع البيانات بناءً على طبيعة البيانات المراد الحصول عليها من حيث كونها رقمية أم لفظية، كما تم تحديد أداة جمع البيانات بناءً على طبيعة مشكلة الدراسة، والمنهج المتبع في الدراسة وعينتها، والجهد والمقدرة المالية والوقت المتوفر للباحث، ولذلك اعتمد الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات لهذه الدراسة. حيث قام بتصميم الاستبيان بعد الاطلاع على العديد من الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والأدوات فيها، وهو يشتمل على عدد من الأسئلة المغلقة، تتم الإجابة عليها وفق تدرج خماسي، مكون من خمس إجابات تعادل خمسة أوزان حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2-3) أوزان العبارات حسب مقياس ليكرت (Likert scale)

الإجابات	الوزن	مدى المتوسط
مطبقة بدرجة عالية جداً	5	من 4.20 إلى 5
مطبقة بدرجة عالية	4	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مطبقة بدرجة متوسطة	3	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مطبقة بدرجة منخفضة	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60
غير مطبقة	1	من 1 إلى أقل من 1.80

4/3 توصيف أداة الدراسة:

يتكون الاستبيان من جزئين:

- الجزء الأول: اشتمل على البيانات الأولية لعينة الدراسة وتشمل الخصائص الديموغرافية للعينة (الجنس - العمر - الوظيفة - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - الدورات التدريبية).
- الجزء الثاني: اشتمل على أربعة محاور على النحو التالي:

- (1) المحور الأول: واقع التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني ، واشتمل على (5) فقرات .
- (2) المحور الثاني: مستوى بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني واشتمل على (5) فقرات.
- (3) المحور الثالث: التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني واشتمل على (10) فقرات. موزعة على بعدين:
- البعد الأول: التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري داخلياً، واشتمل البعد على (5) فقرات.
- البعد الثاني: التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري خارجياً، واشتمل البعد على (5) فقرات.
- (4) المحور الرابع: ابرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني . واشتمل على (5) فقرات.

5/3 صدق وثبات أداة الدراسة

1/5/3 صدق الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

هو النظام العام للاستبيان أو الصورة الخارجية له من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها ومدى وضوحها. كذلك يتناول تعليمات الاستبيان ومدى دقتها ودرجة ما تتمتع به من موضوعية، وفي الدراسة الحالية تم الاستفادة من الدراسات السابقة المماثلة التي تناولت موضوع هذه الدراسة، وللتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) وقدرته على قياس متغيرات الدراسة، قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولى المشرف من أعضاء هيئة التدريس، وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم في مدى مناسبة عباراته، ومدى وضوحها، وانتمائها للبعد الذي وضعت فيه، وقد أبدى المحكمون عددٍ من الملاحظات والملاحظات التي قام الباحث بعد ذلك بالتعديل بناءً عليها. وتمت مراجعته مع المشرفين على الدراسة والخروج بصيغة نهائية وأخذ الموافقة النهائية على تنفيذه. (ملحق رقم (1)).

2/5/3 الصدق الداخلي (الاتساق):

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة قام الباحث بحساب درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان باستخدام معامل ارتباط بيرسون الخطي والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (3-3) معاملات ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	.673(**)	6	.794(**)	11	.768(**)	16	.845(**)	21	.773(**)
2	.758(**)	7	.739(**)	12	.823(**)	17	.814(**)	22	.803(**)
3	.709(**)	8	.722(**)	13	.807(**)	18	.733(**)	23	.821(**)
4	.748(**)	9	.586(**)	14	.844(**)	19	.772(**)	24	.818(**)
5	.737(**)	10	.551(**)	15	.742(**)	20	.804(**)	25	.841(**)

(**) دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من الجدول (3-3) أن معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية جاءت جيدة ودالة إحصائية عند (0.01) وهي قيم ارتباط موجبة وجيدة. كما قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (4-3) معاملات ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم	درجة	رقم	درجة	رقم	درجة	رقم	درجة
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط

.814(**)	21	.825(**)	16	.777(**)	11	.599(**)	6	.717(**)	1
.801(**)	22	.847(**)	17	.817(**)	12	.769(**)	7	.775(**)	2
.843(**)	23	.858(**)	18	.810(**)	13	.824(**)	8	.735(**)	3
.789(**)	24	.841(**)	19	.819(**)	14	.828(**)	9	.738(**)	4
.832(**)	25	.838(**)	20	.837(**)	15	.836(**)	10	.750(**)	5

**معامل الارتباط دال عند (0.01)

من الجدول (3-4) نجد أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه كانت جميعها دالة إحصائياً عند (0.01) وتراوح بين (0.559–0.858) وهي درجات موجبة ومرتفعة. وبالتالي فإن هذه القيم تشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي.

3/5/3 ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) في الدراسة الحالية باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (3-5) معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

م	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	المحور الأول: واقع التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.	5	0.899
2	المحور الثاني: مستوى بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.	5	0.909
3	المحور الثالث: التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني	10	0.910
4	المحور الرابع: أبرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني .	5	0.907
	الدرجة الكلية للاستبيان	40	0.844

من الجدول (3-5) نجد أن معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان تراوحت بين (0.899–0.910) وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.844) وهي قيم عالية جداً تدل على أن الاستبيان يتسم بدرجة جيدة من الثبات.

6/3 خطوات تطبيق أداة الدراسة

أتبع الباحث الخطوات التالية في تطبيق الدراسة الحالية:

- 1- إعداد أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- 2- تحكيم أداة الدراسة من قبل أصحاب السعادة أعضاء هيئة التحكيم من ذوي الاختصاص والخبرة، ملحق رقم (1).
- 3- توزيع أداة الدراسة إلكترونياً وتطبيقها على عينة الدراسة وإعطائهم مهلة كافية للاستجابة عليها.
- 4- استقبال الردود إلكترونياً من عينة الدراسة مع الحصول على إشعار بالبريد الإلكتروني كلما أضيفت ردود جديدة
- 5- إيقاف استقبال الردود إلكترونياً من مجتمع الدراسة بعد انتهاء مهلة الاستجابة على الرغم أنهم استجابوا بسرعة.
- 6- تفريغ البيانات المتحصلة على أداة الدراسة، والمتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة.
- 7- تحليل البيانات التي تم تفريغها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
- 8- تفريغ النتائج الإحصائية وجدولتها.
- 9- تفسير النتائج ومناقشتها واستخلاص التوصيات والمقترحات المناسبة.

7/3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم ترميز الاستبانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بغرض تحليل بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد استخدم الباحث الاختبارات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها حول فقرات أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط (PEARSON) لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ولتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الفرضية الرئيسية الثانية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1/4 النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

2/4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1/4 النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

1/1/4 التساؤل الأول:

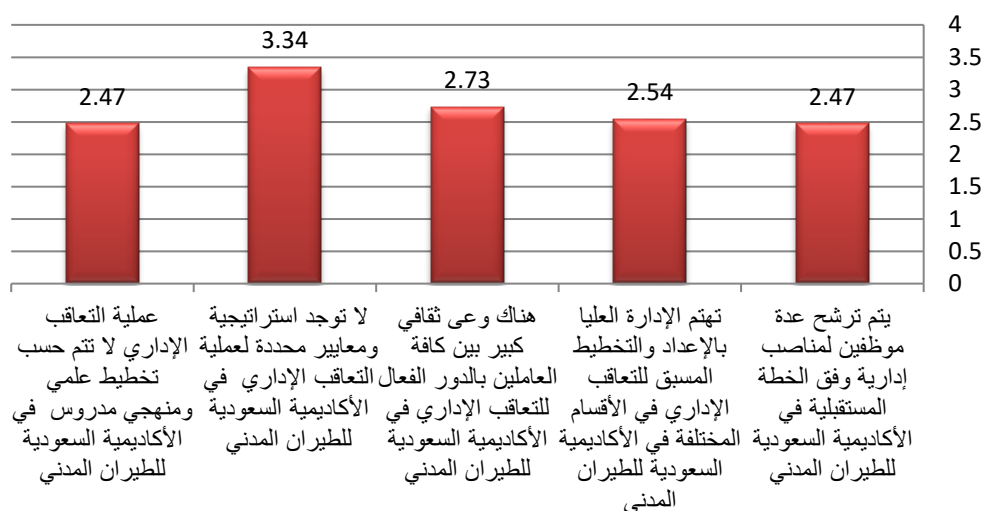
نص التساؤل الأول على " ما هو واقع التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني؟" وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة حول الأسئلة والفقرات الخاصة بهذا التساؤل ضمن الاستبانة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	يتم ترشح عدة موظفين لمناصب إدارية وفق الخطة المستقبلية في الأكاديمية السعودية للطيران المدني	2.47	1.41	49.44%	ضعيف
2	تهتم الإدارة العليا بالإعداد والتخطيط المسبق للتعاقب الإداري في الأقسام المختلفة في الأكاديمية السعودية للطيران المدني	2.54	1.37	50.79%	ضعيف
3	هناك وعى ثقافي كبير بين كافة العاملين بالدور الفعال للتعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني	2.73	1.26	54.61%	متوسط
4	توجد استراتيجيات ومعايير محددة لعملية التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني	3.34	1.44	66.74%	متوسط
5	عملية التعاقب الإداري لا تتم حسب تخطيط علمي ومنهجي مدروس في الأكاديمية السعودية للطيران المدني	2.47	1.41	49.44%	ضعيف
	المتوسط العام	2.22	1.09	44.31%	ضعيف

يتبين من جدول (1-4) أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة حول واقع التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني بلغ (2.22) بانحراف معياري (1.09) وبلغت نسبة الموافقة العامة (44.31%)، وهذا المتوسط يقع ضمن الفترة (من 1.80 إلى أقل من 2.60) من التدرج الخماسي ويشير إلى أن واقع التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني حسب وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام كان ضعيفاً.

شكل (1-4) واقع التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني



من الشكل رقم (1-4) نجد أن الفقرة (توجد استراتيجية ومعايير محددة لعملية التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني) حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.34) تليها الفقرة (هناك وعى ثقافي كبير بين كافة العاملين بالدور الفعال للتعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني) بمتوسط (2.73) وكانت هاتين الفقرتين أبرز عناصر واقع التعاقب الوظيفي تطبيقاً في الأكاديمية السعودية للطيران وذلك بمستوى متوسط. حيث كانت متوسطات الاستجابة تقع ضمن الفترة (من 2.60 إلى أقل من 3.40). بينما جاءت بقية فقرات أو عناصر واقع التعاقب الوظيفي في الأكاديمية السعودية للطيران بدرجة ضعيفة وبمتوسطات تقع ضمن الفترة (من 1.80 إلى أقل من 2.60).

2/1/4 التساؤل الثاني:

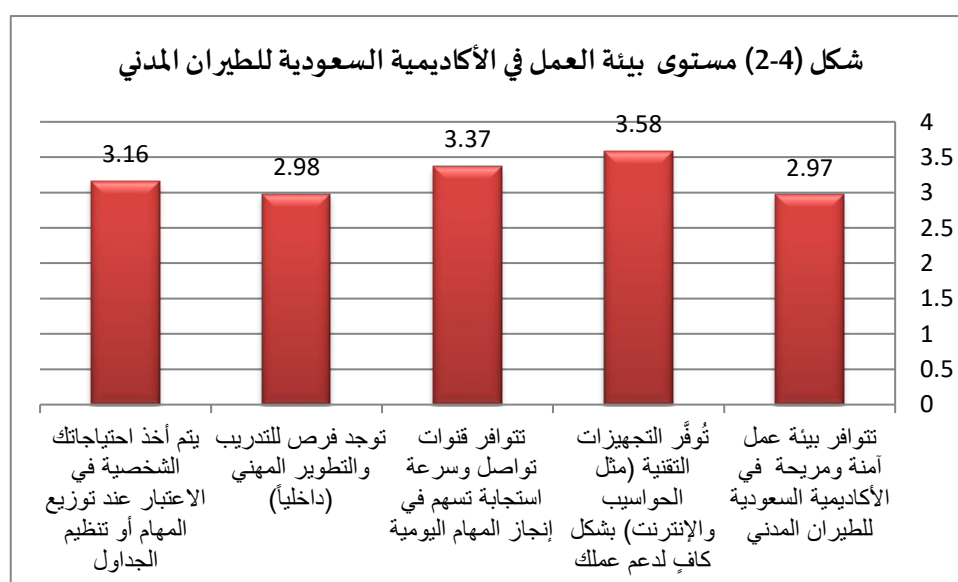
نص التساؤل الثاني على "ما مستوى بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني؟" وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة حول الأسئلة والفقرات الخاصة بهذا التساؤل ضمن الاستبانة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	تتوافر بيئة عمل آمنة ومريحة في الأكاديمية السعودية للطيران المدني	2.97	1.28	59.33%	متوسط
2	تُوفّر التجهيزات التقنية (مثل الحواسيب والإنترنت) بشكل كافٍ لدعم عملك	3.58	1.11	71.69%	مرتفع
3	تتوافر قنوات تواصل وسرعة استجابة تسهم في إنجاز المهام اليومية	3.37	1.08	67.42%	متوسط

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
4	توجد فرص للتدريب والتطوير المهني (داخلياً)	2.98	1.18	59.55%	متوسط
5	يتم أخذ احتياجاتك الشخصية في الاعتبار عند توزيع المهام أو تنظيم الجداول	3.16	1.12	63.15%	متوسط
	المتوسط العام	3.21	1.15	64.22%	متوسط

يتبين من جدول (2-4) أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني بلغ (3.21) بانحراف معياري (1.15) وبلغت نسبة الموافقة العامة (64.22%)، وهذا المتوسط يقع ضمن الفترة (من 2.60 إلى أقل من 3.40) من التدرج الخماسي ويشير إلى أن مستوى بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني حسب وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام كان متوسطاً.



من الشكل رقم (2-4) نجد أن الفقرة (تُوفّر التجهيزات التقنية (مثل الحواسيب والإنترنت) بشكل كافٍ لدعم عملك) كانت أبرز جوانب بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني، حيث حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.58) وبمستوى مرتفع حيث أن متوسط الاستجابة عليها يقع ضمن الفترة (من 3.40 إلى أقل من 4.20). بينما جاءت بقية فقرات أو جوانب بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني بدرجة متوسطة وبمتوسطات تقع ضمن الفترة (من 2.60 إلى أقل من 3.40).

3/1/4 التساؤل الثالث:

نص التساؤل الثالث على " ماهي التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري داخلياً وخارجياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني؟" وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة حول الأسئلة والفقرات الخاصة بهذا التساؤل ضمن الاستبانة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدولين التاليين:

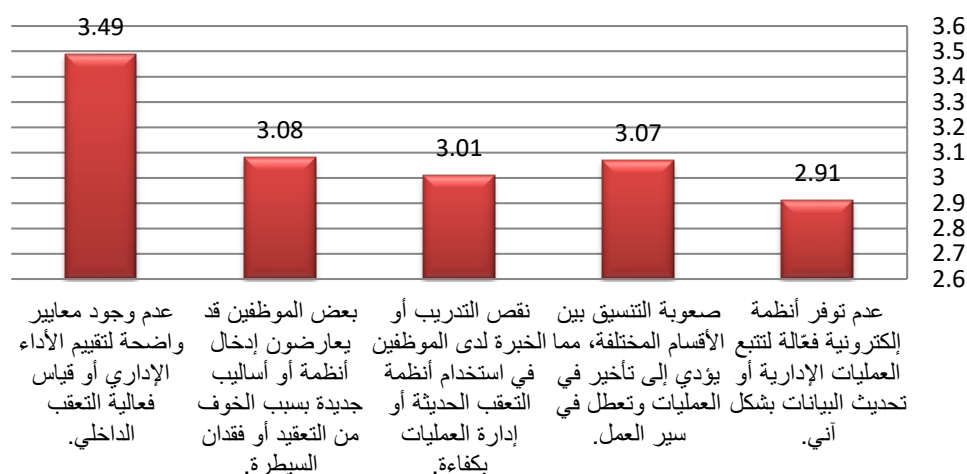
أولاً: التحديات والمعوقات الداخلية:

جدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري داخلياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	عدم توفر أنظمة إلكترونية فعالة لتتبع العمليات الإدارية أو تحديث البيانات بشكل آني.	2.91	1.17	58.20%	متوسط
2	صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تأخير في العمليات وتعطل في سير العمل.	3.07	1.05	61.35%	مرتفع
3	نقص التدريب أو الخبرة لدى الموظفين في استخدام أنظمة التعاقب الحديثة أو إدارة العمليات بكفاءة.	3.01	1.11	60.22%	متوسط
4	بعض الموظفين قد يعارضون إدخال أنظمة أو أساليب جديدة بسبب الخوف من التعقيد أو فقدان السيطرة.	3.08	1.15	61.57%	متوسط
5	عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء الإداري أو قياس فعالية التعاقب الداخلي.	3.49	1.27	69.89%	متوسط
المتوسط العام		3.11	1.15	62.25%	متوسط

يتبين من جدول (3-4) أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة حول التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري داخلياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني بلغ (3.11) بانحراف معياري (1.15) وبلغت نسبة الموافقة العامة (62.25%)، وهذا المتوسط يقع ضمن الفترة (من 2.60 إلى أقل من 3.40) من التدرج الخماسي ويشير إلى أن التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري داخلياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني حسب وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام كان متوسطاً.

شكل (3-4) التحديات والمعوقات التي تواجه التعقب الإداري داخلياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني



من الشكل رقم (3-4) نجد أن الفقرة (عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء الإداري أو قياس فعالية التعقب الداخلي) كانت أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه التعقب الإداري داخلياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني، حيث حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.49) وبمستوى مرتفع حيث أن متوسط الاستجابة عليها يقع ضمن الفترة (من 3.40 إلى أقل من 4.20). بينما جاءت بقية فقرات أو جوانب التحديات والمعوقات التي تواجه التعقب الإداري داخلياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني بدرجة متوسطة وبمتوسطات تقع ضمن الفترة (من 2.60 إلى أقل من 3.40).

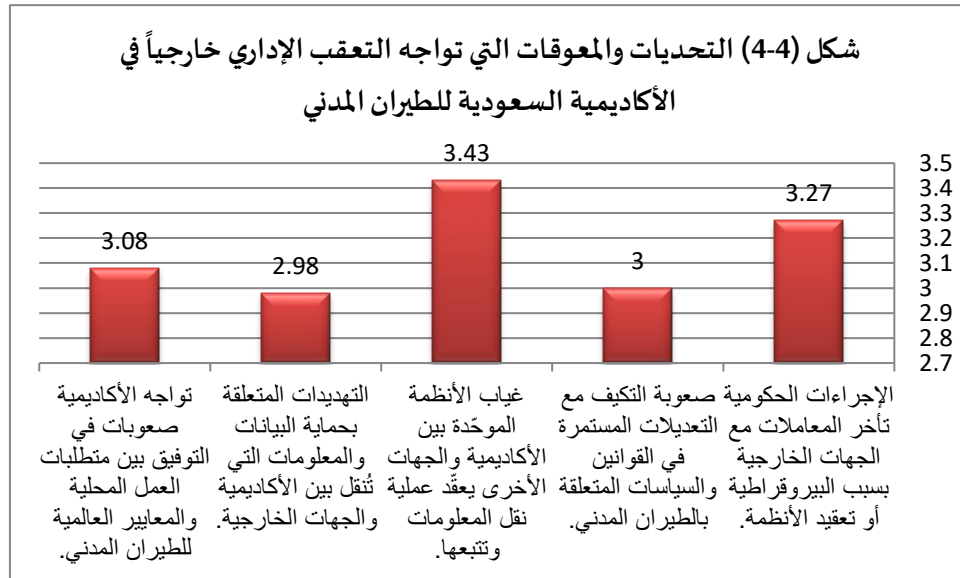
ثانياً: التحديات والمعوقات الخارجية:

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول التحديات والمعوقات التي تواجه التعقب الإداري خارجياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	الإجراءات الحكومية تأخر المعاملات مع الجهات الخارجية بسبب البيروقراطية أو تعقيد الأنظمة.	3.27	1.19	65.39%	متوسط
2	صعوبة التكيف مع التعديلات المستمرة في القوانين والسياسات المتعلقة بالطيران المدني.	3.00	1.09	60.00%	مرتفع
3	غياب الأنظمة الموحدة بين الأكاديمية والجهات الأخرى يعقد عملية نقل المعلومات وتتبعها.	3.43	1.16	68.54%	متوسط
4	التهديدات المتعلقة بحماية البيانات والمعلومات التي تُنقل بين الأكاديمية والجهات الخارجية.	2.98	1.04	59.55%	متوسط
5	تواجه الأكاديمية صعوبات في التوفيق بين متطلبات العمل المحلية والمعايير العالمية للطيران المدني.	3.08	1.11	61.57%	متوسط

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
	المتوسط العام	3.15	1.12	63.01%	متوسط

يتبين من جدول (9) أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة حول التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري خارجياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني بلغ (3.15) بانحراف معياري (1.12) وبلغت نسبة الموافقة العامة (63.01%). وهذا المتوسط يقع ضمن الفترة (من 2.60 إلى أقل من 3.40) من التدرج الخماسي ويشير إلى أن التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري خارجياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني حسب وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام كان متوسطاً.



من الشكل رقم (4-4) نجد أن الفقرة (غياب الأنظمة الموحدة بين الأكاديمية والجهات الأخرى يعقد عملية نقل المعلومات وتتبعها) كانت ابرز التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري خارجياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني، حيث حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.43) وبمستوى مرتفع حيث أن متوسط الاستجابة عليها يقع ضمن الفترة (من 3.40 إلى أقل من 4.20). بينما جاءت بقية فقرات أو جوانب التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري خارجياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني بدرجة متوسطة وبمتوسطات تقع ضمن الفترة (من 2.60 إلى أقل من 3.40).

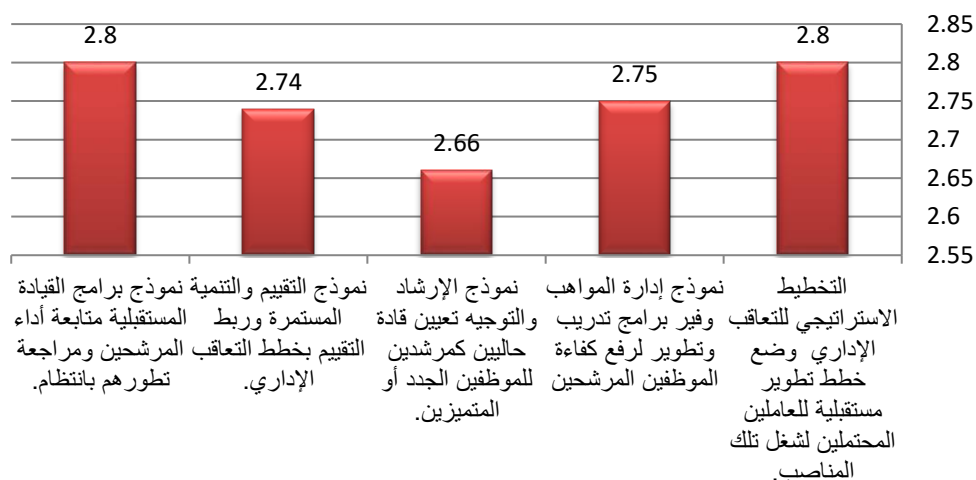
نص التساؤل الرابع على " ماهي ابرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني؟" وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة حول الأسئلة والفقرات الخاصة بهذا التساؤل ضمن الاستبانة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول ابرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	التخطيط الاستراتيجي للتعاقب الإداري وضع خطط تطوير مستقبلية للعاملين المحتملين لشغل تلك المناصب.	2.80	1.39	55.96%	متوسط
2	نموذج إدارة المواهب وفير برامج تدريب وتطوير لرفع كفاءة الموظفين المرشحين	2.75	1.34	55.06%	مرتفع
3	نموذج الإرشاد والتوجيه تعيين قادة حاليين كمرشدين للموظفين الجدد أو المتميزين.	2.66	1.37	53.26%	متوسط
4	نموذج التقييم والتنمية المستمرة وربط التقييم بخطط التعاقب الإداري.	2.74	1.41	54.83%	متوسط
5	نموذج برامج القيادة المستقبلية متابعة أداء المرشحين ومراجعة تطوهرهم بانتظام.	2.80	1.42	55.96%	متوسط
المتوسط العام		2.75	1.39	55.01%	متوسط

يتبين من جدول (10) أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة حول ابرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني بلغ (2.75) بانحراف معياري (1.39) وبلغت نسبة الموافقة العامة (55.01%)، وهذا المتوسط يقع ضمن الفترة (من 2.60 إلى أقل من 3.40) من التدرج الخماسي ويشير إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على أن ما جاء بالمحور يمثل ابرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني كانت متوسطة.

شكل (5-4) ابرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني



من الشكل رقم (5-4) نجد أن الفقرة (التخطيط الاستراتيجي للتعاقب الإداري وضع خطط تطوير مستقبلية للعاملين المحتملين لشغل تلك المناصب) مثلت ابرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني، حيث حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.58) وانحراف معياري (1.39) تليها الفقرة (نموذج برامج القيادة المستقبلية متابعة أداء المرشحين ومراجعة تطورهم بانتظام) بمتوسط (2.80) وانحراف معياري (1.42) وفي المرتبة الثالثة نجد (نموذج إدارة المواهب وفير برامج تدريب وتطوير لرفع كفاءة الموظفين المرشحين) بمتوسط (2.75) وقد جاء تقييم جميع النماذج الواردة في المحور بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع حيث أن متوسطات الاستجابة عليها تقع ضمن الفترة (من 2.60 إلى أقل من 3.40).

2/4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1/2/4 الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أنه يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) لتحديد مدى إسهام تعاقب القيادات الإدارية في تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني، والجدول التالية تبين ذلك.

جدول (6-4) يبين نتائج تحليل التباين لمعادلة الانحدار بين تعاقب القيادات الإدارية وتطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية
الانحدار	823.950	1	823.950		
البواقي	1326.769	87	15.250	54.029	.000
الكل	2150.719	88			

يتبين من خلال الجدول (6-4) أن قيمة (F) لنموذج الانحدار بلغت (54.029) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وبالتالي فإن نموذج الانحدار المتعدد لأثر تعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني، نموذج معنوي ويمكن من خلاله تفسير العلاقة بين تعاقب القيادات الإدارية وتطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.

جدول (7-4) نتائج تحليل الانحدار بين تعاقب القيادات الإدارية وتطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني

النموذج		معادلة الانحدار غير المعيارية		معادلة الانحدار المعيارية	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
B	الخطأ المعياري	Beta	R ²	قيمة (ت)	الدلالة
4.793	1.587		0.383	3.019	.003
.778	.106	0.619		7.350	.000

الجدول السابق يمثل ملخص لمعلومات نموذج دالة الانحدار بين تعاقب القيادات الإدارية وتطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني، ومنه نجد أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.383) مما يعني أن تعاقب القيادات الإدارية في الأكاديمية السعودية للطيران المدني يفسر ما نسبته (38.3%) من التغير الحاصل في مستويات تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني، وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى غير مضمنة في النموذج الحالي. وبالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني، وبالتالي تحقق الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات للعاملين بالأكاديمية السعودية للطيران المدني حول أثر تعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (العمر – المستوى

الأكاديمي - سنوات الخبرة - الدورات المتقدمة في القيادة الإدارية)؟ وللتحقق من هذه الفرضية قام الباحث بإجراء

اختبار تحليل التباين (ANOVA) والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول (8-4) يوضح نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد العينة حول اثر تعاقب القيادات

الإدارية على تطوير بيئة العمل تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية

المتغير	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	1408.434	3	469.478	2.410	.073
	داخل المجموعات	16557.004	85	194.788		
المستوى الأكاديمي	بين المجموعات	1433.095	3	477.698	2.456	.069
	داخل المجموعات	16532.343	85	194.498		
سنوات الخبرة في مجال العمل	بين المجموعات	1058.136	4	264.534	1.314	.271
	داخل المجموعات	16907.303	84	201.277		
الدورات المتقدمة في القيادة الإدارية	بين المجموعات	713.940	4	178.485	.869	.486
	داخل المجموعات	17251.498	84	205.375		

من الجدول (13) نجد أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول اثر تعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة

العمل تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (العمر - المستوى الأكاديمي - سنوات الخبرة في مجال العمل - الدورات التدريبية

المتقدمة في القيادة الإدارية) حيث كانت قيم (F) المقابلة لهذه المتغيرات غير دالة إحصائياً ($P > 0.05$) مما يشير إلى أن

عينة الدراسة بمختلف أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية، وعلى تفاوت خبراتهم العملية والعملية متفقون على تقييمهم لأثر

تعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل بالأكاديمية السعودية للطيران المدني.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تمهيد

1/5 ملخص النتائج

2/5 التوصيات

يشتمل هذا الفصل على عرضاً ملخصاً لنتائج الدراسة بعد تحليل البيانات كما يشتمل على بعض التوصيات العامة والمقترحات التي تقدم بها الباحث في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

1/5 ملخص النتائج

- بينت النتائج أن واقع التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني حسب وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام كان ضعيفاً. وذلك بمتوسط بلغ (2.22) وانحراف معياري (1.09) ونسبة موافقة عامة (44.31%).
- بينت النتائج أن أبرز عناصر واقع التعاقب الوظيفي تطبيقاً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني تمثلت في وجود استراتيجية ومعايير محددة لعملية التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني. وتوافر الوعي الثقافي بدرجة كبيرة بين كافة العاملين بالدور الفعال للتعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني.
- بينت النتائج أن مستوى بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني حسب وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام كان متوسطاً. وذلك بمتوسط بلغ (3.21) وانحراف معياري (1.15) ونسبة موافقة عامة (64.22%).
- بينت النتائج أن أبرز جوانب بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني، تمثلت في توافر التجهيزات التقنية (مثل الحواسيب والإنترنت) بشكل كافٍ لدعم العمل.
- بينت النتائج أن التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري داخلياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني حسب وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام كانت متوسطة. وذلك بمتوسط بلغ (3.11) وانحراف معياري (1.15) ونسبة موافقة عامة (62.25%).
- بينت النتائج أن أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري داخلياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني، تمثلت في عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء الإداري أو قياس فعالية التعاقب الداخلي.

- بينت النتائج أن التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري خارجياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني حسب وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام كانت متوسطة وذلك بمتوسط بلغ (3.15) وانحراف معياري (1.12) ونسبة موافقة عامة (63.01%).
- بينت النتائج أن أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه التعاقب الإداري خارجياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني تمثلت في غياب الأنظمة الموحدة بين الأكاديمية والجهات الأخرى يعقد عملية نقل المعلومات وتتبعها.
- بينت النتائج أن أبرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني تمثلت في التخطيط الاستراتيجي للتعاقب الإداري وضع خطط تطوير مستقبلية للعاملين المحتملين لشغل تلك المناصب، ونموذج برامج القيادة المستقبلية متابعة أداء المرشحين ومراجعة تطوهم بانتظام، بالإضافة إلى نموذج إدارة المواهب وفير برامج تدريب وتطوير لرفع كفاءة الموظفين المرشحين.
- بينت النتائج أنه يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني. وأن تعاقب القيادات الإدارية في الأكاديمية السعودية للطيران المدني يفسر ما نسبته (38.3%) من التغير الحاصل في مستويات تطوير بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني..
- بينت النتائج أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول اثر تعاقب القيادات الإدارية على تطوير بيئة العمل تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (العمر - المستوى الأكاديمي - سنوات الخبرة في مجال العمل - الدورات التدريبية المتقدمة في القيادة الإدارية).

2/5 التوصيات :

1. التقييم المستمر للموظفين والتركيز على مهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات الإدارية من خلال وضع معايير واضحة ومحدد للتقييم الإداري .
2. وضع آلية وفق معايير علمية وعملية لتعاقب الإداري للوظائف القيادية مما يضمن تحقيق التطوير المستمر لكافة الأقسام والإدارات .
3. الحرص على تكافؤ الفرص التطويرية لكافة الموظفين مما يسهم في إعدادهم للوظائف القيادية مستقبلا ويشكل استثمارا لمهاراتهم وقدراتهم الابتكارية والتطويرية .
4. رفع سقف معايير الوظائف القيادية وعدم الاعتماد على معيار الخبرة أو سنوات الخبرة ، فلا بد من إضافة بعض المعايير العلمية والعملية والقدرات الفردية والسلوك الإداري مما يسهم في تطوير آليات العمل وبيئته.
5. التطوير في الأنماط الإدارية المرنة والاعتماد على المشاركة والنقاش البناء وتبني الأفكار التطويرية للعاملين .
6. تطوير نظم التحفيز والمكافآت بالتركيز على التطوير والابتكار والقدرة على حل المشكلات والمشاركة الفعالة في بيئة العمل بدلا عن التقييمات التقليدية والمجاملات الفردية .
7. تطوير روح الفريق وتعزيز التعلم الجماعي والاستفادة من الخبرات والمهارات الفردية والتعلم من الآخر مما يسهم في تطوير وتنمية بيئة عمل متماسكة ومتجانسة .

المراجع:

1. البواردي, فيصل. (2017). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة, 37(2), 195-218. doi: 10.21608/aja.2017.17499
2. البواردي, فيصل بن عبد الله (2017) تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية لمجلة العربية للإدارة، مج - 37، ع2".
3. الداود، حسن بن عبدالعزيز محمد. (2020). التخطيط لتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل لتعاقب الوظيفي. مجلة جامعة شقراء، ع13، 163 - 194.
4. الراشد، منار بنت خالد محمد. (2022). التعاقب القيادي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة القراءة والمعرفة، ع245، 199 - 232. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1270603>
5. رنا عبد الله الدوسري، تيليسوندارام إيه إل أروموجام، محمد أنس شمسي (2023) أثر تطبيق استراتيجية التخطيط لتعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات الأعمال (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال)، إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا.
6. زكي مكي إسماعيل (2010) نظرية التنظيم شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم الطبعة الثالثة.
7. زكي مكي إسماعيل (2009) أصول الإدارة والتنظيم شركة مطابع السودان للعملة الخرطوم الطبعة الثاني
8. الشريف، طلال بن عبد الله حسين. (2021). إستراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مج8، ع1، 109 - 150.
9. عبد العزيز، خميس فهد عبد الفتاح (2018) الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وامكانيه الاستفادة منها في جمهورية مصر، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 24، العدد 24 - الرقم المتسلسل للعدد 24 ديسمبر 2019
10. عقيلي، عمر وصفي (2006) أدراه الموارد البشري الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

11. AIL, Z.Mahmood, B., Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance the mediating roles fo career development and performance appraisal. Australian Journal of Careea Development 28(2), 112-121
12. Al-Rashdan, Abdul Latif Abdullah. (2022). CEO Dismissal and Succession: The Implications for the Firm's Strategic Human Capital Resources. Arab Journal of Administrative Sciences, Vol. 29, No. 2, 327-268. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1394348>
13. Arif, S., Khan, M. I., Abbas, F., & Javaid, T. (2023). Impact of Succession Planning on Employees Performance: Mediating Role of Employees Engagement and Job Demands. Sustainable Trends and Business Research, 1(2).

14. Jones, J. M. (2024). Succession Planning for Executive Leadership Positions in the Federal Government Amid a Multigenerational Workforce: A Systematic Review (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
15. Malokani, D. K. A. K., Ali, S., Nazim, F., Amjad, F., Hassan, S. S., Rani, S., & Ahmad, S. (2023). Impact of succession planning on employee retention: Mediating role of career development. *Journal of Positive School Psychology*, 284-292.
16. Rotich, J. L., Kiiru, D. (2021) Effect of succession planning on employee performance in the Ministry of ICT, Innovation And Youth Affairs in Nairobi City County ,Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* ,3(10), 112-128

الاستقصاء الميداني

عنوان البحث

تعاقب القيادات الإدارية و أثره على تطوير بيئة العمل
" بالتطبيق على الأكاديمية السعودية للطيران المدني "

إعداد الطالب/

محمد عبده حلوي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث أنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان: تعاقب القيادات الإدارية وأثره على تطوير بيئة العمل " بالتطبيق على الأكاديمية السعودية للطيران المدني " وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، وعليه فإن تعاونكم الفعال معي سيكون له بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج. وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. متمنياً أن يتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة (✓) على النقاط التي تعبر عن درجة توافق العبارات مع الواقع الملموس لديكم .

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد عبده حلوي

أولاً: المتغيرات الديمغرافية

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية :

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ عام فأقل ☐ من 20-24 عام ☐ 25-30 عام ☐ 31-35 عام ☐ 36-40 عام ☐ 40 عام فأكثر

3- المستوى التعليمي:

☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- العمل :

☐ متدرب /ة ☐ مساعد مدرب ☐ مدرب ☐ إداري ☐ رئيس قسم ☐ إدارة عليا

5- سنوات الخبرة في مجال العمل :

☐ أقل من عام ☐ من 1-5 أعوام ☐ من 6 أعوام – 10 أعوام ☐ أكثر من 10 أعوام

6- الدورات التدريبية المتقدمة في القيادة الإدارية :

☐ لم أتلقى ☐ دورة واحدة ☐ من 1-3 دورات ☐ من 4-7 دورات ☐ من 7-10 دورات

ثانياً : الاستبانة :

م	العبارات	درجة المقياس				
		درجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	تدرجة ضعيفة	غير مطبق
المحور الأول : واقع التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني						
1	يتم ترشح عدة موظفين لمناصب إدارية وفق الخطة المستقبلية في الأكاديمية السعودية للطيران المدني					
2	تهتم الإدارة العليا بالإعداد والتخطيط المسبق للتعاقب الإداري في الأقسام المختلفة في الأكاديمية السعودية للطيران المدني					
3	هناك وعى ثقافي كبير بين كافة العاملين بالدور الفعال للتعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني					
4	لا توجد استراتيجة ومعايير محددة لعملية التعاقب الإداري في الأكاديمية السعودية للطيران المدني					
5	عملية التعاقب الإداري لا تتم حسب تخطيط علمي ومنهجي مدروس في الأكاديمية السعودية للطيران المدني					
المحور الثاني : مستوى بيئة العمل في الأكاديمية السعودية للطيران المدني						
6	تتوافر بيئة عمل آمنة ومريحة في الأكاديمية السعودية للطيران المدني					
7	تُوفّر التجهيزات التقنية (مثل الحواسيب والإنترنت) بشكل كافٍ لدعم عملك					
8	تتوافر قنوات تواصل وسرعة استجابة تسهم في إنجاز المهام اليومية					
9	توجد فرص للتدريب والتطوير المهني (داخلياً)					
10	يتم أخذ احتياجاتك الشخصية في الاعتبار عند توزيع المهام أو تنظيم الجداول					
المحور الثالث : التحديات والمعوقات التي تواجه التعقب الإداري داخلياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني						
11	عدم توفر أنظمة إلكترونية فعّالة لتتبع العمليات الإدارية أو تحديث البيانات بشكل آني.					
12	صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تأخير في العمليات وتعطل في سير العمل.					
13	نقص التدريب أو الخبرة لدى الموظفين في استخدام أنظمة التعقب الحديثة أو إدارة العمليات بكفاءة.					

14	بعض الموظفين قد يعارضون إدخال أنظمة أو أساليب جديدة بسبب الخوف من التعقيد أو فقدان السيطرة.				
15	عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء الإداري أو قياس فعالية التعقب الداخلي.				
التحديات والمعوقات التي تواجه التعقب الإداري خارجياً في الأكاديمية السعودية للطيران المدني					
16	الإجراءات الحكومية تأخر المعاملات مع الجهات الخارجية بسبب البيروقراطية أو تعقيد الأنظمة.				
17	صعوبة التكيف مع التعديلات المستمرة في القوانين والسياسات المتعلقة بالطيران المدني.				
18	غياب الأنظمة الموحدة بين الأكاديمية والجهات الأخرى يعقد عملية نقل المعلومات وتتبعها.				
19	التهديدات المتعلقة بحماية البيانات والمعلومات التي تُنقل بين الأكاديمية والجهات الخارجية.				
20	تواجه الأكاديمية صعوبات في التوفيق بين متطلبات العمل المحلية والمعايير العالمية للطيران المدني.				
المحور الرابع : ابرز النماذج لتحقيق التعاقب الإداري المنظم في الأكاديمية السعودية للطيران المدني					
21	التخطيط الاستراتيجي للتعاقب الإداري وضع خطط تطوير مستقبلية للعاملين المحتملين لشغل تلك المناصب.				
22	نموذج إدارة المواهب وفير برامج تدريب وتطوير لرفع كفاءة الموظفين المرشحين				
23	نموذج الإرشاد والتوجيه تعيين قادة حاليين كمرشدين للموظفين الجدد أو المتميزين.				
24	نموذج التقييم والتنمية المستمرة وربط التقييم بخطط التعاقب الإداري.				
25	نموذج برامج القيادة المستقبلية متابعة أداء المرشحين ومراجعة تطوّرهم بانتظام.				