

دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر القيادات الإدارية
والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية

**The role of succession planning in the development of intellectual
capital from the point of view of managerial leaders and employees
of the International AL-Bassami Business Group**

اعداد الطالب:

إبراهيم بن محمد الخضير

رقم الطالب الجامعي :

20212005145

اشراف الدكتور:

د. وليد سليمان

د. فاطمة مصطفى

العام الجامعي:

2023

The role of succession planning in the development of intellectual capital from the point of view of managerial leaders and employees of the International AL–Bassami Business Group

Student preparation:

Ibrahim Mohammed ALkhdudhayri

Student ID:

20212005145

Professor guidance :

Dr.. Walid Soliman

Dr.. Fatima Mustafa

Academic year:

2023

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية، والتعرف على مدى إلمامهم بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي ومفهوم رأس المال الفكري. واتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من أفراد الدراسة البالغ عددهم (70)، وتوصلت الدراسة بعد تحليل الاستبانات إلى النتائج الآتية: غالبية القيادات الإدارية والعاملين في الشركة محل الدراسة تميل إلى الموافقة بتطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي وبوجود قدر كافي من مكونات رأس المال الفكري. وهناك فئة قليلة من أفراد الدراسة لا توافق على ذلك كما تشير إلى ذلك قيمة الانحراف المعياري. كما توصلت الدراسة إلى انقسام القيادات والعاملين بإلمامهم بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي ومفهوم رأس المال الفكري، وتُعزى هذه النتيجة إلى خصائص العينة فالقيادات الإدارية والعاملين في الشركة مختلفين فيما بينهم في المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمنصب الوظيفي.

وختاماً أوصى الباحث بتطوير عملية تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير مكونات رأس المال الفكري لجعلهما يتمتعان بمعدلات أكثر ارتفاعاً في الشركة من خلال: رسم سياسة تتمتع بالقدرة على جذب الكفاءات للشركة والقدرات المتميزة لتُملأ الشواغر الوظيفية بالمؤهلين تأهيلاً عالياً، وتحديد الوظائف التي لها تأثير كبير على الشركة، والعمل على تحديد الكفاءات المطلوبة لشغلها مع إفساح المجال لهم من أجل الابداع في العمل، وربط برامج التطوير الوظيفي بالخططة الاستراتيجية للشركة، وذلك من أجل الحفاظ على المورد البشري. وتطوير الهيكل التنظيمي وجعله أكثر مرونة، ليسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري، ومحاولة السعي لتحقيق ولاء الموظفين ورضاهم والاحتفاظ بهم، مع إقامة علاقات متينة مع المجتمع ووسائل الاعلام.

Summary

The study aimed to identify the role of succession planning in intellectual capital development from the point of view of managerial leaders and employees of the International Basami Business Group, Knowledge of the concept of succession planning and intellectual capital. The study followed the descriptive survey curriculum. The identification was used as a tool for collecting data from the study's 70 members, and the study, after analyzing the questionnaires, reached the following results:

The majority of managerial leaders and employees of the company in question tend to agree to apply succession planning with sufficient components of intellectual capital.

As indicated by the value of the standard deviation, a small group of study personnel do not agree.

The study also found a division of leadership and employees by familiarizing them with the concept of succession planning and the concept of intellectual capital, This result is attributable to the characteristics of the sample. The management leaders and employees of the company are different among themselves in the scientific qualification and number of years of experience and career.

Finally, the researcher recommended the development of succession planning and the development of intellectual capital components To make them enjoy higher rates in the company through :

Develop a policy that has the ability to attract the company's competencies and outstanding capabilities to fill job vacancies with highly qualified personnel.

Identify jobs that have a significant impact on the company, and work to identify the competencies required to fill them while allowing them to be creative at work.

Linking career development programs to the company's strategic plan in order to preserve human resources.

Develop the organizational structure and make it more flexible, to allow the provision of An environment supportive of intellectual capital development.

Trying to achieve staff loyalty, satisfaction, and retention, while building strong relationships with the community and the media.

الإهداء

إلى من ساندني في طريق العلم.. إلى معنى الحب والحنان.. إلى من كان دعاؤهم سرّ نجاحي.

إلى من تجرع الكأس فارغة ليسقيني قطرة حبّ، إلى من كلّت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، إلى

من حصّد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى القلب الكبير (أبي الحنون).

إلى من أرضعتني الحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى بسمّة الحياة وسرّ الوجود

إلى القلب الناصع بالبياض، إلى من ملأت قلبي ورداً وروحي عطراً (أمي الحبيبة).

إلى رفيق دربي وأخي الغالي الذي تحلو معه كل الأوقات.

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة: أخواتي تقديرًا ووفاءً.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، أحمده حمد الشاكرين، حمداً يليق بجلاله، كما ينبغي أن يُحمد سبحانه، وأستغفره وأشكره ولا أكفره، ثم أشكره تعالى على نِعَمِهِ التي لا تُحصى، فله الشكر كله، لا أُحصى ثناءً عليه، هو كما أثنى على نفسه جلّ في علاه.

ثم أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للدكتور: وليد سليمان، والدكتورة: فاطمة مصطفى الذي قدّم لنا الكثير، ولم يبخل علينا بالكم الهائل من المعارف والتوجيهات التي أنارت لنا الطريق نحو إتمام بحثنا، كما أشكر أساتذة كلية إدارة الأعمال في جامعة الجميع الذكية الذين نهلنا من علمهم الكثير.

وصلّى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الباحث: ابراهيم بن محمد الخضير

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة العنوان
ب	ملخص الدراسة
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
7	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: أدبيات الدراسة
	أولاً: الإطار النظري للدراسة
10	المبحث الأول: تخطيط التعاقب الوظيفي
10	مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي
11	أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي
11	مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي
12	نماذج تخطيط التعاقب الوظيفي
13	المبحث الثاني: رأس المال الفكري
13	مفهوم رأس المال الفكري
15	أهمية رأس المال الفكري
15	خصائص رأس المال الفكري

16	عناصر رأس المال الفكري
18	المبحث الثالث: دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري
	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
20	أولاً: منهج الدراسة
20	ثانياً: مجتمع الدراسة
20	ثالثاً: أداة الدراسة
22	رابعاً: صدق أداة الدراسة
25	خامساً: ثبات أداة الدراسة
25	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
28	أولاً: خصائص عينة الدراسة
30	ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
	الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات
46	أولاً: أهم النتائج
50	ثانياً: التوصيات
51	ثالثاً: المقترحات لبحوث مستقبلية
	المراجع
52	أولاً: المراجع العربية
55	ثانياً: المراجع الاجنبية

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
جدول (1)	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور تخطيط التعاقب الوظيفي بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد	22
جدول (2)	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور واقع تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور	23
جدول (3)	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور مكونات رأس المال الفكري بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد	24
جدول (4)	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور واقع تطبيق مكونات رأس المال الفكري مع الدرجة الكلية للمحور	24
جدول (5)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	25
جدول (6)	درجة ومدى الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي	26
جدول (7)	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	28
جدول (8)	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	29
جدول (9)	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي	29
جدول (10)	مدى إلمام أفراد الدراسة بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي	30
جدول (11)	مدى إلمام أفراد الدراسة بمفهوم رأس المال الفكري	31
جدول (12)	واقع تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية	32
جدول (13)	استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق تحديد الوظائف المستهدفة	33
جدول (14)	استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق تحديد الموارد البشرية المستهدفة	35
جدول (15)	استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة	37
جدول (16)	استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي	39
جدول (17)	استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق مكونات رأس المال الفكري	41
جدول (18)	استجابات أفراد الدراسة على مكونات رأس المال البشري	42
جدول (19)	استجابات أفراد الدراسة على مكونات رأس المال الهيكلي	43
جدول (20)	استجابات أفراد الدراسة على مكونات رأس مال العلاقات	45

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
ملحق رقم (1)	أداة الدراسة	57

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

أصبحت المعرفة المتوافرة في المنظمة تحقق الميزة التنافسية، وتميزها عن غيرها، فالتطورات والتغيرات في البيئة أدت إلى التحول من التركيز على الأموال بكونها أهم الأصول في المنظمات، إلى التركيز على المعرفة بكونها أهم مدخلات النجاح والتطور (عبيد، 2014)، فالمعرفة تعد العصب الحقيقي لمنظمات اليوم، وهي الوسيلة للتكيف مع متطلبات العصر، كما تعد المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والابداع، وهي سلاح أساسي لكل دولة ولكل إدارة (أيت طالب، 2016)، ففي ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، وتعاضد دورها في إحداث التطورات الكبيرة والحديثة، الأمر الذي أدى إلى ظهور رأس المال الفكري الذي يمثل بالقدرات المتميزة لدى الموارد البشرية، والأصول الهيكلية المرتبطة بالهيكل التنظيمية والإجراءات، ورأس مال العلاقات المتمثل في العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة (لويضة، 2016).

وحتى تستثمر المنظمات رأس مالها الفكري والمعرفي على أحسن وجه وأفضل استثمار، عليها أن تُحفّز وتتيح المناخ الملائم للعاملين لديها لتقديم أفكارهم وخبراتهم ومعلوماتهم بحرية كاملة (حداد، 2008)، ولما يتميز به تخطيط التعاقب الوظيفي من خلق الحافز لدى الموظفين وتعزيز شعور الاستقرار لديهم، كما وأنها عملية مهمة تُستخدم لتحديد مستوى الموهبة التي يمتلكها أفراد المنظمة، وبناء القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق نتائج الأداء المستهدفة لترجمة استراتيجيات العمل إلى قدرات تنظيمية تمكن المنظمة من أن تكون أكثر نجاحاً في الوقت الحالي وفي المستقبل، ويعد تخطيط التعاقب الوظيفي ضرورياً لضمان استمرار الأعمال والرضا الوظيفي من خلال تهيئة وتطوير الموظفين المحتملين، وتسريع فرص تقدمهم المتاحة.

من هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري لدى مجموعة أعمال البسامي الدولية وذلك لأن نجاح المنظمات مرهون بقيمة رأس مالها الفكري، واستراتيجية إدارته، لما له من دور فعال في تعزيز ميزتها التنافسية (القليطي، 2013).

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن البقاء والاستمرار في بيئة العمل المتغير وشديد المنافسة يعتمد على الموجودات الغير مادية، فهي سلاح إستراتيجي في الإبداع والابتكار والتجديد. ويعُدُّ رأس المال الفكري مورداً رئيساً لذلك، فهو القوة الخفية التي تضمن نجاح المنظمة وبقاءها (بيصار، 2017). كما أن تفوق المنظمات وتميزها مرهون بذخيرتها العقلية وطاقتها الفكرية ومواردها البشرية ذات القدرات الإبداعية (عبيد، 2014).

وفي ظل النظام الاقتصادي الجديد فإن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات القادرة على تطوير قدراتها التنافسية والتكيف مع التغير المستمر، وهذا يجعل الاستثمار الفكري ضمن المفهوم الحديث لتنمية القدرات التنافسية والتركيز على المعرفة والإبداع الإنساني (حسين وآخرون، 2015)، كما وأن الاحداث والمتغيرات المتسارعة والديناميكية في بيئة العمل ، وخطورة التقاعد أو مغادرة الموظفين لمناصبهم لأي سبب كان له تأثيره على المنظمة في خلق فجوات في القيادة ومشاكل في إدارة ضخ المواهب، حيث أنه سيحدث نقص في المواهب ، الأمر الذي يؤثر على الأداء العام (المطيري وآخرون، 2020).

لذا جاء هذا البحث لأجل الإجابة عن السؤال الآتي:

ما هو دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري لدى مجموعة أعمال البسامي الدولية؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

-الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي فهو عملية تنظيمية مستمرة تشمل تحديد وإعداد المرشحين المحتملين لمليء المناصب الشاغرة وضمان استمرارية الموظفين المؤهلين بشكل مناسب في المناصب الهامة في المستقبل والحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي الخاص بالمنظمة وتنميته. فهو رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات، فالمنظمات المعاصرة تحاول وضع الإستراتيجيات والخطط والبرامج من أجل تنميته وتطويره واستثماره، وكذلك تتبع أهميتها من كون رأس المال الفكري أحد المقومات التي تُمكن المنظمات من النمو والاستمرار والبقاء، فهو يمثل ميزة تنافسية أساسية للمنظمات، ويؤدي دورًا في تعظيم قيمة المنظمة، وتحقيق الكفاءة التنظيمية والقدرة الإبداعية، كما يساهم في رفع الأداء الكلي لها. ويمثل هذا البحث إضافة علمية للدراسات التي تناولت تخطيط التعاقب الوظيفي ورأس المال الفكري، وبالتالي هو إثراء للموضوع محل الدراسة وللمكتبة العربية.

-الأهمية العملية:

إن هذه الدراسة تسعى للوقوف على دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية مكونات رأس المال الفكري (البشري، التنظيمي، العلاقات) والتي تؤثر إيجاباً في تطوير الأعمال والخدمات التي

تقدمها المنظمات وفي تحسينها، والعمل على توظيفها بما يحقق الأداء المميز والميزة التنافسية لها.

ثالثاً: أسئلة الدراسة:

لتحقيق الأهداف الرئيسية لهذا البحث تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مدى إلمام القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية بمفهوم التعاقب الوظيفي؟

- ما مدى إلمام القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية بمفهوم رأس المال الفكري؟

- كيف تنتظر القيادات الإدارية والعاملين لواقع تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية ؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما هو واقع تطبيق تحديد الوظائف المستهدفة في مجموعة أعمال البسامي الدولية من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين؟

- ما هو واقع تطبيق تحديد الموارد البشرية المستهدفة في مجموعة أعمال البسامي الدولية من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين؟

- ما هو واقع تطبيق تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة في مجموعة أعمال البسامي الدولية من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين؟

- ما هو واقع تطبيق تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين؟

- كيف تنتظر القيادات الإدارية والعاملين لواقع تطبيق مكونات رأس المال الفكري في شركة البسامي للنقلات مجموعة أعمال البسامي الدولية؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما هو واقع تطبيق مكونات رأس المال البشري من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية؟

- ما هو واقع تطبيق مكونات رأس المال الهيكلي من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية؟

- ما هو واقع تطبيق مكونات رأس مال العلاقات من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال دراسة دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري في مجموعة أعمال البسامي الدولية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مدى إلمام القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية بمفهوم التعاقب الوظيفي.

2. التعرف إلى مدى إلمام القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية بمفهوم رأس المال الفكري.

3. التعرف على وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين حول مدى تطبيق عملية تخطيط

التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية.

4. التعرف على وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين حول مدى تطبيق مكونات رأس المال

الفكري في مجموعة أعمال البسامي الدولية.

خامساً - حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم 70 بناءً على إحصائية تم الحصول عليها من إدارة الموارد البشرية في الشركة.

- الحدود الزمنية:

طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2022م - 2023م .

- الحدود الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في التعرف على وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين حول دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري.

سادساً - مصطلحات الدراسة:

- **تخطيط التعاقب الوظيفي:** يعرف تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه: " عملية مستمرة ديناميكية لتعريف وقياس وتطوير المواهب القيادية، وتقييم وتطوير وإدراك المساهمات الرئيسية لتحقيق استراتيجيات المنظمة المستقبلية والاحتياجات التشغيلية (Catherine Bartlett, 2011).

وتعرف الدراسة تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه: وضع الأنظمة والقواعد مع اتخاذ الإجراءات بهدف توفير الشخص المناسب في المكان المناسب وبالوقت المناسب، وذلك لتحقيق أهداف واستراتيجيات الشركة، وتطلعات المستفيدين من خدماتها.

- **رأس المال الفكري:** "مجموعة المهارات والمعرفة والخبرات والتعليم المتراكمة لدى الموظفين في المؤسسة، وتطبيقهم التكنولوجيا الحديثة في عملهم، والذي يتضمن التركيز على القوى الذهنية والعقلية كعوامل غير ملموسة تؤثر إيجابياً في تقدم المؤسسة وتنميتها" (عبد القادر، 2014: 4).

سابعاً: الدراسات السابقة:

في عام (2015) أجرى الباحث محي الدين عبدالله صالح دراسة بعنوان: "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل" وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات النفطية، وعينة الدراسة تكونت من العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط وبلغت 400 موظف، وأظهرت نتائج الدراسة بأن التعاقب الوظيفي له أثر كبير في إعداد القادة المحتملين من داخل المؤسسة، وأن عملية تخطيط التعاقب الوظيفي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية.

في عام (2017) أجرى احمد فؤاد مندور دراسة بعنوان: "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية، وكان الهدف من الدراسة هو معرفة مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لتحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من 200 موظف ، وأسفرت النتائج إلى وجود تأثير للتعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية، كما يوجد أثر معنوي لتنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية.

وأجرى الباحث محمد عبدالفتاح في عام (2019) دراسة بعنوان: " أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات من خلال تصميم استبانة أعدت لذلك، وبلغ أفراد مجتمع الدراسة 110، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر للتعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري بمكوناته رأس المال البشري ورأس مال العلاقات.

وفي عام (2020) قامت الباحثة عزة جلال مصطفى نصر بإجراء دراسة تحت عنوان: " التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي في مصر"، حيث يهدف البحث إلى توضيح العلاقة بين التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام، وتم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والعينة بلغت (111) معلم، وتوصل البحث إلى نموذج مقترح تم خلاله وضع مجموعة من الآليات المقترحة التي تساعد في تفعيل تطبيق التدوير الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي العام من أجل تنمية رأس المال الفكري بهذه المؤسسات، والتي من أبرزها: التدوير الوظيفي يستلزم خطة مدروسة بعناية تكسب المعلمين الخبرات المطلوبة، تقسيم عملية التدريب إلى مراحل يتم تقييم في كل منها كشرط لنقله للمرحلة التالية.

في عام (2021) أجرى الباحث محمد المطيري دراسة بعنوان: " دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات: بحث ميداني في معهد التدريب النفطي - بغداد"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمة، واعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة المتكون من 66 موظف من معد التدريب النفطي ببغداد، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط

وتأثير معنوية إحصائياً بين المتغيرات المبحوثة، أي أن تخطيط التعاقب الوظيفي له دور في تنمية رأس المال البشري وتعزيز معرفة وإمكانيات الموظفين وصناعتهم كبدلاء مهيين للتعاقب الوظيفي.

وبتحليل الدراسات السابقة يمكن الخروج بالمرتكزات النظرية التالية:

- **أوجه الاستفادة:**
- هناك علاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري.
- رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات.
- رأس المال الفكري يمثل الأصول الغير ملموسة في المنظمة وهي التي لها تأثير على الأصول الملموسة.
- تخطيط التعاقب الوظيفي هو العملية القادرة على تحفيز العنصر البشري وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- **أوجه الاختلاف:** البحث الحالي يسعى إلى تناول دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري، حيث إنها اعتمدت على الابعاد التالية في تخطيط التعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي)، ومكونات رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقات).
- **التوظيف:** تم توظيف بعض الدراسات السابقة في الإطار النظري للبحث، والاستفادة منها في منهجية البحث الحالي.

الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

سنُستعرض في هذا الفصل الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة، وقد قُسم هذا الفصل إلى: تخطيط التعاقب الوظيفي، ورأس المال الفكري، وأخيراً دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري.

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول - تخطيط التعاقب الوظيفي:

أولاً: مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي:

إن تخطيط التعاقب الوظيفي في حد ذاته مسار وليس غاية فهو " عملية مستمرة لتحديد وتقييم وتطوير المهارات والمواهب من خلال التوجيه والتدريب والتدوير الوظيفي " (صالح وآخرون، 2020) كما ويعد تخطيط التعاقب الوظيفي استراتيجية للحفاظ على استمرارية العمليات لأنه عندما يغادر الموظفون المنظمة لأي سبب كان فإنهم يرحلون بالمعرفة الضمنية بكيفية انجاز المهام (المطيري وآخرون، 2020)، فهو التطوير الاستراتيجي للمرشحين المؤهلين وإعدادهم للمناصب الرئيسية في المنظمة.

وهو محاولات استباقية هادفة لاستمرار القيادة من خلال إعداد الموهبة من داخل المنظمة بواسطة برامج التطوير (2010،rothwell)، وفي مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي عُرّف على أنه: " عملية استراتيجية منظمة ومحكمة تضمن استمرار وجود موظفين مؤهلين لديهم الكفاءة والقدرة على تتبؤ وظائف مهمة في الحكومة (مؤتمر تخطيط التعاقب الوظيفي، 2013)، فتخطيط التعاقب الوظيفي قصة نجاح في القيادة لمعظم المنظمات.

وقد ظهر مصطلح تخطيط التعاقب الوظيفي مع مطلع القرن الواحد والعشرين في الشركات العائلية لمعالجة مسألة توريث ملكيتها، ثم توسع ليشمل الشركات الخاصة المهمة بتغيير الرؤساء التنفيذيين كمدخل لتحقيق استراتيجياتها ليصبح موضوعاً مركزياً في حياة المؤسسات، واليوم أصبح اتجاهاً إدارياً في تطوير تنمية الموارد البشرية عامة وتطوير القيادات وتأهيلهم للمستقبل (2007،christee).

ويعرّف الباحث تخطيط التعاقب الوظيفي على أنه: أحد الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وهي التي تعمل على بناء صف ثاني من القادة للمنظمة، من خلال تدريب الافراد وتطويرهم وذلك لتحقيق استدامة المنظمات، كما وأنه من الأنظمة التي تحقق للمنظمة قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي تستخدمها مستقبلاً.

ثانياً: أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي:

يعد التخطيط للتعاقب الوظيفي أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وذلك لبناء وتأهيل الجيل الثاني من القيادات لضمان الاستقرار الإداري وعدم حدوث أي فراغ في وظائفها القيادية (الشريف، 2020)، كما وأنه يساعد المديرين في خلق قوى عاملة فعالة، من خلال ضمان تدريب العاملين في جميع المستويات وتنقيفهم وتطويرهم للمناصب الرئيسية وذلك من خلال ترقياتهم، إضافة إلى ذلك يؤسس تخطيط التعاقب عملية يمكن أنها تساعد في تطوير معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم وبالتالي إعدادهم للتطور، وكل ذلك لأجل الاحتفاظ بهم والاستفادة من تدريب المنظمة لهم (صالح وآخرون، 2020).

كما وأنه جزء من نظام إدارة المواهب يشمل استقطاب الافراد ذوي الأداء المتميز ودعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم (صيام، 2003).

ثالثاً: مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي:

هو تخطيط استراتيجي للقوى العاملة لكل من المناصب القيادية والموظفين الرئيسيين من أجل إحلال الشخص المناسب في المكان المناسب وبالوقت المناسب، ويتضمن المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تحديد الوظائف المستهدفة: حيث يتم تحديد أهم الوظائف بالنسبة لعمل المنظمة، أي الوظائف الحرجة التي يؤدي تركها بصورة مفاجأة أو شغلها بالشخص الغير مناسب إلى تعطيل العمليات الأساسية للمنظمة (المطيري وآخرون، 2020).

المرحلة الثانية: تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في هذه الوظائف: حيث يتم وضع قائمة بالكفاءات والمهارات المطلوب توافرها للمتقدمين لشغل الوظائف المستهدفة وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة (المطيري وآخرون، 2020).

المرحلة الثالثة: تحديد الموارد البشرية المستهدفة: يتم من خلال هذه المرحلة تحديد الموظفين المتميزين بأدائهم والمرشحين لشغل المناصب الإدارية، والذين تنطبق عليهم الشروط المثبتة لكل

منصب من المناصب الشاغرة، حيث يتم إعداد قائمة بالمرشحين المؤهلين للتعاقب الوظيفي من خلال استخدام قاعدة بيانات تحتوي على أسماء الموظفين الموهوبين يتم من خلالها استخراج أسماء المرشحين للوظائف الحرجة، وبعد ذلك يتم تصنيف المرشحين حسب الكفاءات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة (Gordon & overbey, 2018).

المرحلة الرابعة: تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة: وهي عملية بيان الفجوة بين كفاءة الموظفين المتاحة والكفاءات المطلوبة من أجل تطويرهم لتحمل الأدوار المتقدمة، حيث يتم متابعة أداء الموظفين المستهدفين والمتميزين بشكل دوري تبعاً للتغيرات التي تطرأ على المنظمة وبيئة العمل التي يعملون فيها لمراعاة أي تطورات داخلية أو خارجية قد تؤثر على عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، لجعل المنظمة أكثر جاهزية لاجراء تغييرات أساسية عندما يتطلب الأمر ذلك (Okapiec, Anna, 2019).

المرحلة الخامسة: تنفيذ استراتيجيات التعاقب الوظيفي: وهي المرحلة التي يتم من خلالها البدء بتنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال تسليم المنصب الشاغر للموظف المتعاقب الذي يتمتع بالكفاءة والمهارات وتتنطبق عليه الشروط والمواصفات اللازمة (المطيري وآخرون، 2020).

المرحلة السادسة: تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي: وهي العملية التي يتم فيها متابعة المتعاقبين الذين شغلوا المناصب الإدارية من أجل توفير تغذية عكسية راجعة عن العمليات التي يقومون بها ونتائجها لغرض التحسين والتطوير المستمر (Gordon & overbey, 2018).

رابعاً: نماذج تخطيط التعاقب الوظيفي:

ولأهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي سعى الكثير من الباحثين إلى اقتراح نماذج لتخطيط التعاقب الوظيفي (الشريف، 2020):

1- **نموذج شاتيفوردي:** يتضمن خلق جدارات رئيسية تشكل ميزة تنافسية فريدة، من خلال

تحديد الوظائف المهمة وخصائص كل وظيفة، وتحليل الفجوة في الجدارات، وتحديد الفرص المتوفرة، وإعداد خطط تطوير شخصية للمرشحين ومتابعتها.

2- **نموذج الهيئة الملكية بالجبيل وينبع لتخطيط التعاقب الوظيفي:** ويتضمن تحديد الوظائف

المهمة، واختيار المرشحين، وتحديد الفجوة، والتخطيط، والتطوير، والمتابعة.

3- **نموذج روثيل وباشرون:** ويتضمن التزام صناع القيادات لنظام إدارة وتخطيط

التعاقب، وبناء البرامج، وتقييم العمل الحالي، ومتطلبات العاملين، وكيف يتم تأدية العمل،

وتقييم العمل الحالي، وتقييم الأفراد المحتملين للمستقبل، وسد الفجوة في التطوير وتقييم برنامج التعاقب الوظيفي.

4- نموذج نظرية التعاقب القيادي Theory Succession Model Leadership :

يقترح هذا النموذج أنه لكي تضمن المنظمة استمرارية تعاقب القيادة فيها ، يجب عليها التخطيط لمستقبل المديرين التنفيذيين البالغين للسن القانوني عن طريق تعيين مرشحين لهم. والشركات الناجحة تمتلك القدرة على البقاء بالرغم من مفارقة مؤسسيها الأوائل. وسواء أكانت تلك الشركات ربحية أم غير ربحية أم منظمات تعاونية فإنها ترسم لنفسها مسارات خاصة بها، تحمل صلة الارتباط بمن أنشأها ولكنها منفصلة بذات الوقت عن الأفراد الذين أوجدوها. هذا النمط من التعاقب ينطوي على الكيفية التي تستمر فيها الشركة في العمل بعد غياب مؤسسيها أو قادتها الأوائل. ولأن أنماط القيادة ونماذجها تختلف على نطاق واسع، تختلف نماذج التعاقب أيضا على أساس الطريقة التي تدار بها المنظمة

المبحث الثاني- رأس المال الفكري:

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري:

يعدّ مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع مطلع القرن الحالي، وذلك لكونه إحدى أدوات التميز وتحقيق النجاح في المؤسسات عموماً (الراشدي، 2017). ولقد تباينت تعريفات هذا المصطلح نظراً لثلاثة أسباب (ويج، 2013):

- الحداثة النسبية لهذا المفهوم.
- تنوع مجالات اهتمام الباحثين في دراساتهم لرأس المال الفكري، فباحثون تعاملوا معه على أنه إدارة للمعرفة، وآخرون اهتموا بمكوناته وطرق وأساليب قياسه.
- اختلاف الفروع العلمية التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري؛ فهناك عدد من الباحثين ينتمون إلى علم الإدارة، وبعضٌ ينتمي إلى علم النفس.

ويرى عبد القادر (2014) بأن رأس المال الفكري هو: "مجموعة المهارات والمعرفة والخبرات والتعليم المتراكمة لدى الموظفين في المؤسسة، وتطبيقهم للتكنولوجيا الحديثة في عملهم،

والذي يتضمن التركيز على القوى الذهنية والعقلية كعوامل غير ملموسة تؤثر إيجابيًا في تقدم المؤسسة وتمييزها" (عبد القادر، 2014: 4). ويعدّ تعريف الراشدي (2017) أكثر شمولية لاحتوائه على العناصر الثلاثة المكونة لرأس المال الفكري، فعرفه بأنه: "مجموعة ما يمتلكه العاملون بالمؤسسات من المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية والصريحة وإستراتيجيات العمل، والتي تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسات ورفع جودة أدائها وتميزها" (الراشدي، 2017). ويؤكد Ulrich (1998) بأنه: مجموعة من المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة للفرص التي تتيحها التقنية (Ulrich, 1998). ويرى دالف (2001) بأنه: مجموعة من الموارد المعلوماتية للأشخاص المتكونة على هيئة معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها، ومن ثمّ نقلها للآخرين بشكل وثائق، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة (Dalf, 2001).

ويُعرّف الباحث رأس المال الفكري بأنه: ما يمتلكه الكادر القيادي والإداري في المنظمة من معارف صريحة وضمنية وابتكارية، ومهارات وقدرات عقلية، وقدرة على العمل ضمن فريق جماعي، والتي تُمثّل رأس المال البشري، والتي تُمكن المنظمة من تحقيق الأداء المتميز والقيمة المضافة، من خلال ما يقدمونه من إبداع وابتكار وأفكار جديدة، وما لدى المنظمة من أنظمة معلومات وقواعد بيانات وبرامج وسياسات وإجراءات، والتي تُمثّل رأس المال الهيكلي، وتُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ورفع جودة أدائها، ومدى قدرة المنظمة على إقامة علاقات طيبة داخل الجامعة وخارجها والتي تُمثّل رأس مال العلاقات.

ثانياً: أهمية رأس المال الفكري:

يرى الباحثون أن المعرفة عامل مهم من العوامل التي تعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك، وهو ما يعرف برأس المال الفكري (الخطيب، 2013). فالعديد من الأبحاث والدراسات تجمع على أهمية رأس المال الفكري، حيث يعد العنصر البشري مصدر الأفكار والأداة الرئيسة في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية، وهو العنصر الحاسم في تطوير الأداء وتحسينه (ابن عبد العزيز، 2014). كما تتبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي في ظل اقتصاد المعرفة (قشطة، 2016)، فهو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على تطوير المؤسسات والداعم للإبداع والابتكار (مرسي، 2013).

ثالثاً: خصائص رأس المال الفكري:

يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره، ويمكن توضيح خصائصه على النحو الآتي:

1- الخصائص التنظيمية:

ومن أبرز خصائصه التنظيمية أنه يوجد في جميع المستويات الإدارية، فهو لا يتركز في مستوى دون غيره، كما يحقق المرونة التي تساعد في التجديد المستمر من خلال الأفراد، كما أن رأس المال الفكري يعمل على احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية، مع البعد عن المركزية الإدارية (الهالي، 2011).

2- الخصائص المهنية:

يمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة، وينصب الاهتمام بالتدريب الإثرائي والتعليم المنظم والتعليم الذاتي المستمر (بيصار، 2017).

3- الخصائص السلوكية والشخصية:

يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة كما يميل إلى المبادرة وتقديم الأفكار والاقتراحات البناءة، والقدرة على حسم القرارات دون تردد، ويتميز بوجود درجة ذكاء مناسبة مع وجود ثقة عالية بالنفس (بيصار، 2017).

4- الخصائص الإبداعية:

القدرة على الإبداع والتجديد من أبرز السمات لدى المؤسسات التي تحرص على توافر رأس المال الفكري لديها، فتوافره يكسبها هذه السمة (الراشدي، 2017).

رابعاً: عناصر رأس المال الفكري:

وهي العناصر التي سيعتمدها الباحث في هذا البحث، والتي يمكن إدارتها وتطويرها في المنظمات، لكونها مترابطة ومكملة لبعضها بعضاً، وتعمل ضمن علاقة تبادلية مرنة، فلا يمكن لأيٍّ من هذه العناصر أن يعمل بمعزل عن الآخر، وفيما يأتي توضيح لكلٍ منها:

أولاً- رأس المال البشري:

يمثل رأس المال البشري مجموعة المهارات والقدرات والخبرات والمعارف الضمنية والصريحة والابتكارية والصفات والخصائص الكامنة لدى العاملين في المنظمات، فهو من أهم الأصول التي تمتلكها، ويعدّ الركيزة الأساسية والأولى في نجاحها وتطوير أدائها، فهي تسعى لاستقطاب أفضل الكوادر البشرية للعمل بها، وهذا يزيد من فاعليتها (الراشدي، 2017). كما أن حجم الإنجازات التي تحققها تلك المنظمات يتوقف كثيراً على القابليات الفكرية التي يمتلكها أفرادها، فهو ذو أهمية كبيرة لأنه مصدر للإبداع والتجديد الإستراتيجي (الزيادي، 2012). وتكمن أهميته فيما يأتي (عوادي، 2014):

- تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني.

- يسهم التعليم في تحسين الموارد البشرية وتطويرها.
- يعمل على رفع معدلات التنمية المستدامة من خلال الابتكار والتعليم والتدريب.
- العصر الحالي الذي يتميز بالانفجار المعرفي والتكنولوجي يتطلب أن يكون العامل من ذوي المهارات العالية والمتجددة.
- ويتكون رأس المال البشري من (لويزة، 2016):
- **مقدرة العاملين:** وتتمثل في القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، ودرجة جودة العاملين، وإمكان التعلم، ومدى إسهام العاملين في اتخاذ القرارات.
- **إبداع العاملين:** ويتضمن قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، والعائد المحقق من الأفكار الذكية للعاملين.
- **اتجاهات العاملين:** ويتضمن توافق اتجاهات العاملين وتناسبها مع قيم المنظمة، ودرجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل.
- فرأس المال البشري يرتبط بالقيمة المضافة للأفراد وبما يقدمونه للمنظمة من تغيير إيجابي في عملياتها وفي معدل نموها وتطورها، فهو المكون الأهم في رأس المال الفكري؛ لأنه يمثل البشر، فهم أغلى ثرواتها، وهم مصدر قوتها وإبداعها. ويعرفه البنك الدولي بأنه: "القدرات الذاتية والمواهب والمعرفة والخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد وتجعلهم منتجين من الناحية الاقتصادية" (حسين وآخرون، 2015: 762). ففي سنغافورة كان تطوير رأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية، الإستراتيجية الأهم في خطتها الوطنية للنهوض بالمجتمع ومواكبة اقتصاد المعرفة، وذلك من أجل أن يتحقق الإبداع وتظهر المواهب وترتقي المهارات والكفاءات اللازمة للصناعات المستقبلية" (حسين وآخرون، 2015).

ثانياً - رأس المال الهيكلي:

إن رأس المال الهيكلي يمثل المعرفة التي لا تذهب إلى البيت مع العاملين، بل تبقى في المنظمة، وعليه فهو المعرفة التي يمكن تنميتها وتطويرها وتقاسمها مع الآخرين، أي كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري، وأهم مكوناته: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا، والبيانات، والنظم والإجراءات، والاختراعات، والروتين التنظيمي (عبيد، 2014). كما أنه يتجسد في البيئة الداخلية للمؤسسة وكيفية إنجاز المهام والأهداف داخل حدودها، ويتكون رأس المال الهيكلي في المؤسسات التعليمية من العناصر الآتية (حسين وآخرون، 2015):

الثقافة التنظيمية - الهيكل التنظيمي - السياسات والإجراءات التنظيمية - الأنظمة واللوائح.

ثالثاً - رأس مال العلاقات:

ويسمى في العديد من المراجع رأس المال الزبوني، وكذلك يطلق عليه رأس المال المؤسسي، ويطلق عليه بعضهم رأس المال الاجتماعي، ويمثل قوة العلاقات للمؤسسة من خلال دراسة رضا المستفيد وتحديد أوجه التعاون المناسبة معه للاحتفاظ به وكسب ولائه (الراشدي، 2017)، كما أنه يعكس علاقة المؤسسة بالمجتمع الداخلي والخارجي، وتكمن أهمية رأس مال العلاقات من خلال جمع المعلومات عن حاجات المستفيدين ورغباتهم، وهذا يساعد في إيجاد المعرفة التي تساعد في بقاء المستفيدين موالين للمؤسسة (الشمري، 2014).

المبحث الثالث - دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري:

إن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري، فالمنظمات تسعى إلى تحقيق التطوير والكفاءة والفاعلية للعاملين بها من أجل تحقيق الأهداف العامة المرجوة وتحقيق استراتيجياتها، ولتحقيق ذلك عليها النظر بإيجابية للتعاقب الوظيفي من أجل أن تحقق التنمية في الأصول لديها سواء الملموسة أو غير الملموسة، واتفق

العديد من الباحثين على أن رأس المال الفكري هو القاعدة الأساسية التي تمثل ثروة أي منظمة (نصر، 2020).

ويبرز دور تخطيط التعاقب الوظيفي لأنه أسلوب واستراتيجية ذكية للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة، ويستخدم في المنظمات التي تسعى إلى استثمار الخبرات والابداع والابتكار في أعمالها، لأنه يعد حافزاً للكفاءات لممارسة الاشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم، كما وأنه يساعد متخذي القرار في المنظمة على التعرف على قدرات ومواهب الموظفين وجوانب القوة والضعف لديهم.

وتأسيساً لما سبق يرى الباحث أن عملية تخطيط التعاقب الوظيفي تعمل على تنمية المورد البشري، وإتاحة الفرصة لذوي الخبرة والقدرات المبدعة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها المنظمة، وتنمية رأس المال الفكري هو المصدر الرئيسي لزيادة قدرات القيادات بالمنظمات، وبالتالي فإن تخطيط التعاقب الوظيفي له دور ملحوظ في تنمية قدرات ومعارف العاملين وصقل خبراتهم وتنمية العلاقات الاجتماعية لديهم.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا الفصل وصفًا لمنهج الدراسة المتبع، وتحديدًا لمجتمع وعينة الدراسة، وتوضيحًا للأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، وكذلك أساليب المعالجة الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات.

أولاً: منهج الدراسة:

نظرًا لطبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، استُخدم المنهج المسحي الوصفي لهذه الدراسة، ويُعرّف بأنه: "المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة؛ ما يساعد في فهمها" (القحطاني وآخرون، 2013: 204).

ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية تحت مسمى مدير عام أو مدير قسم في مجموعة أعمال البسامي الدولية وكذلك الموظفين العاملين، والبالغ عددهم (70)، بناءً على إحصاء حُصل عليه من إدارة الموارد البشرية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (46) من القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية بمدينة الرياض بنسبة (65.7%) من مجتمع الدراسة.

ثالثًا: أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يُراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في هذه الدراسة، اختيرت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، ملحق رقم (1)، وتشتمل الاستبانة على جزئين، وهي كالآتي:

الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والموقع من الهيكل الإداري، ومدى الإلمام بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي ومفهوم رأس المال الفكري).

الجزء الثاني: ويشتمل على محورين:

المحور الأول: يمثل عبارات تقيس واقع تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية واستُعين بمقياس (المطيري وآخرون، 2020)، ومقياس (الشريف، 2020)، ويتكون من (20) عبارة، مقسمة على 4 أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: واقع تطبيق تحديد الوظائف المستهدفة اشتمل على (6) عبارات.

- البعد الثاني: واقع تطبيق تحديد الموارد البشرية المستهدفة اشتمل على (6) عبارات.

- البعد الثالث: واقع تطبيق تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة اشتمل على (4) عبارات.

- البعد الرابع: واقع تطبيق تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي اشتمل على (4) عبارات.

المحور الثاني: واقع تطبيق مكونات رأس المال الفكري في مجموعة أعمال البسامي الدولية، واستُعين بمقياس (حسين، 2015)، ومقياس (الزيادي، 2012)، ومقياس (لويضة، 2016)، ويتكون من (26) عبارة ، مقسمة على 3 أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: واقع تطبيق مكونات رأس المال البشري اشتمل على (8) عبارات.

- البعد الثاني: واقع تطبيق مكونات رأس المال الهيكلي اشتمل على (10) عبارات.

- البعد الثالث: واقع تطبيق مكونات رأس مال العلاقات اشتمل على (8) عبارات.

ويقابل كل فقرة من فقرات هذه المحاور قائمة تحمل العبارات التالية:

(موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيًا على النحو الآتي:

موافق بشدة (5) درجات ، موافق (4) درجات ، محايد (3) درجات ، غير موافق (2) درجتين ، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

رابعاً: صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الاستبانة على طريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم إعداد أداة البحث بالاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبمراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، ومن ثم تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة، حيث قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الباحث في إثراء الأداة وتحسينها مما ساعد على إخراجها بصورة ملائمة، وبذلك تبين أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً على العينة، ولمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والمحور الكلي الذي تنتمي إليه، كما يوضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (1)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور تخطيط التعاقب الوظيفي بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الأول: تحديد الوظائف المستهدفة					
1	**0.813	**0.746	4	**0.787	**0.699
2	**0.850	**0.797	5	**0.778	**0.725
3	**0.731	**0.664	6	**0.831	**0.799
البعد الثاني: تحديد الموارد البشرية المستهدفة					
1	**0.790	**0.770	4	**0.834	**0.737
2	**0.800	**0.780	5	**0.783	**0.733
3	**0.814	**0.692	6	**0.699	**0.592
البعد الثالث: تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة					
1	**0.884	**0.840	3	**0.872	**0.872
2	**0.921	**0.850	4	**0.828	**0.742
البعد الرابع: تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي					
1	**0.830	**0.832	3	**0.922	**0.835
2	**0.852	**0.791	4	**0.893	**0.775

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البُعد الذي تنتمي إليه العبارة ومع الدرجة الكلية لمحور " واقع تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية " موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور .

جدول رقم (2)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور واقع تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور

الابعاد	معامل الارتباط بالمحور
تحديد الوظائف المستهدفة	**0.926
تحديد الموارد البشرية المستهدفة	**0.913
تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة	**0.943
تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي	**0.919

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور المنتمي اليه هي قيم عالية، حيث تتراوح بمحور " واقع تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية" ما بين (0.913) و(0.943) وجميعها موجبة، ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور .

جدول رقم (3)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور مكونات رأس المال الفكري بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الاول : مكونات رأس المال البشري					
1	**0.860	**0.784	5	**0.881	**0.811
2	**0.870	**0.858	6	**0.815	**0.780
3	**0.779	**0.786	7	**0.854	**0.746
4	**0.853	**0.766	8	**0.865	**0.851
البعد الثاني: مكونات رأس المال الهيكلي					
1	**0.836	**0.840	6	**0.885	**0.801
2	**0.857	**0.849	7	**0.813	**0.741
3	**0.788	**0.773	8	**0.851	**0.783
4	**0.795	**0.810	9	**0.841	**0.818
5	**0.921	**0.846	10	**0.820	**0.756
البعد الثالث: مكونات رأس مال العلاقات					
1	**0.761	**0.817	5	**0.819	**0.782
2	**0.791	**0.764	6	**0.838	**0.758
3	**0.828	**0.805	7	**0.836	**0.776
4	**0.830	**0.808	8	**0.822	**0.746

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه العبارة ومع الدرجة الكلية لمحور " واقع تطبيق مكونات رأس المال الفكري في مجموعة أعمال البسامي الدولية" موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور .

جدول رقم (4)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور واقع تطبيق مكونات رأس المال الفكري مع الدرجة الكلية للمحور

الابعاد	معامل الارتباط بالمحور
مكونات رأس المال البشري	**0.941
مكونات رأس المال الهيكلي	**0.953
مكونات رأس مال العلاقات	**0.957

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور المنتمي اليه هي قيم عالية، حيث تتراوح بمحور "واقع تطبيق مكونات رأس المال الفكري في مجموعة أعمال البسامي الدولية " ما بين (0.941) و(0.957) وجميعها موجبة، ودالة احصائياً

عند مستوى الدلالة (0.01) فاقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

خامساً: ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (CHRONBACH ALPHA) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (5) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول رقم (5)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
المحور الأول: واقع تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية		
0.886	6	تحديد الوظائف المستهدفة
0.874	6	تحديد الموارد البشرية المستهدفة
0.897	4	تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة
0.895	4	تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي
0.962	20	المحور الأول: واقع تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية
المحور الثاني: واقع تطبيق مكونات رأس المال الفكري في مجموعة أعمال البسامي الدولية		
0.943	8	بُعد مكونات رأس المال البشري
0.953	10	بُعد مكونات رأس المال الهيكلي
0.927	8	بُعد مكونات رأس مال العلاقات
0.976	26	المحور الثاني: واقع تطبيق مكونات رأس المال الفكري في مجموعة أعمال البسامي الدولية
0.983	46	الثبات الكلي للاستبانة

من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لمحور تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية بلغ (0.962) في حين بلغ معامل الثبات لمحور واقع تطبيق مكونات رأس المال الفكري في مجموعة أعمال البسامي الدولية (0.976)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (0.983)، وهي قيمة ثبات، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب

الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات الى الحاسب الالى، حيث اعطيت الاجابة (موافق بشدة) 5 درجات، (موافق) 4 درجات ، (محايد) 3 درجات، (غير موافق) درجتان ، (غير موافق بشدة) درجة واحدة ، ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات افراد مجتمع الدراسة. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (6)

درجة ومدى الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

مدى الموافقة	الترميز	المستوى	درجة الموافقة
من 1 الى 1.80	1	منخفضة جداً	غير موافق بشدة
1.81 الى 2.60	2	منخفضة	غير موافق
2.61 الى 3.40	3	متوسط	محايد
3.41 الى 4.20	4	مرتفع	موافق
4.21 الى 5.0	5	مرتفع جداً	موافق بشدة

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الاساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام اساليب المعالجة الإحصائية التالية:

1-التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

2-المتوسط الحسابي "Mean": وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

3-الانحراف المعياري "Standard Deviation": للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن

متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

4-معامل الارتباط بيرسون " **person Correltion** ": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الإستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها .

5-معامل ألفا كرونباخ (**Cronch'lph**): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث التي تم التوصل إليها، بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وفيما يلي عرض تفصيلي بذلك:

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

سعت الدراسة إلى التعرف على المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنصب الوظيفي لأفراد الدراسة من خلال أداة الدراسة، وتم التوصل للنتائج التالية:

1- خصائص أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (7)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
21.7	10	دبلوم فأقل
71.7	33	بكالوريوس
6.5	3	ماجستير
%100	46	المجموع

يوضح الجدول السابق خصائص عينة أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد تبين أن (71.7%) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين وجد أن ما نسبته (21.7%) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، بينما اتضح أن ما نسبته (6.5%) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير.

2- خصائص أفراد الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (8)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من خمس سنوات	24	52.2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	39.1
من 10 إلى 20 سنة	2	4.3
أكثر من 20 سنة	2	4.3
المجموع	46	%100

يوضح الجدول السابق خصائص عينة أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وقد تبين أن (52.2%) من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم (أقل من خمس سنوات)، في حين وجد أن ما نسبته (39.1%) من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين وجد أن ما نسبته (4.3%) من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم (من 10 إلى 20 سنة)، و (4.3%) من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة).

3- خصائص أفراد الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي:

جدول (9)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير عام	5	10.9
مدير قسم	8	17.4
موظف	33	71.7
المجموع	46	%100

يوضح الجدول السابق خصائص عينة أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي، وقد تبين أن (71.7%) من إجمالي أفراد الدراسة منصبهم الوظيفي (موظف)، في حين وجد أن ما نسبته (17.4%) من إجمالي أفراد الدراسة منصبهم الوظيفي (مدير قسم)، في حين وجد أن ما نسبته (10.9%) من إجمالي أفراد الدراسة منصبهم الوظيفي (مدير عام) وهم الفئة الأقل بين فئات الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

نتناول فيما يأتي عرضاً لنتائج أسئلة الدراسة التي توصل اليها، وهي:

1- مدى إلمام القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية بمفهوم

تخطيط التعاقب الوظيفي:

حُسبت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في

مجموعة أعمال البسامي الدولية بمدينة الرياض على سؤال مدى الإلمام بمفهوم تخطيط التعاقب

الوظيفي، وجاءت النتائج كما يبيّنها الجدول التالي:

جدول رقم (10)

مدى إلمام أفراد الدراسة بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي

النسبة	التكرار	مدى الإلمام بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي
10.9	5	مُلم جداً
21.7	10	مُلم
34.8	16	مُلم بدرجة متوسطة
30.4	14	غير مُلم
2.2	1	غير مُلم إطلاقاً
%100	46	المجموع

تشير النتائج في الجدول رقم (10) أن نسبة (34.8%) من إجمالي أفراد الدراسة مُلمين

بدرجة متوسطة بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي، في حين وجد أن ما نسبته (2.2%) من

إجمالي أفراد الدراسة غير مُلمين إطلاقاً بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وهي الفئة الأقل بين

فئات الدراسة، وكما وأن ما نسبته (10.9%) من إجمالي أفراد الدراسة مُلمين جداً بمفهوم تخطيط

التعاقب الوظيفي، ونسبة (21.7%) من إجمالي أفراد الدراسة مُلمين بمفهوم تخطيط التعاقب

الوظيفي، و وجد أن نسبة (30.4%) من إجمالي أفراد الدراسة غير مُلمين بمفهوم تخطيط

التعاقب الوظيفي.

2- مدى إلمام القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية بمفهوم

رأس المال الفكري:

حُسبت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية بمدينة الرياض على سؤال مدى الإلمام بمفهوم رأس المال الفكري، وجاءت النتائج كما يبيّنها الجدول التالي:

جدول رقم (11)

مدى إلمام أفراد الدراسة بمفهوم رأس المال الفكري

النسبة	التكرار	مدى الإلمام بمفهوم رأس المال الفكري
10.9	5	مُلم جداً
10.9	5	مُلم
43.5	20	مُلم بدرجة متوسطة
34.8	16	غير مُلم
%100	46	المجموع

يوضح الجدول السابق مدى إلمام أفراد الدراسة بمفهوم رأس المال الفكري ، وقد تبين أن (43.5%) من إجمالي أفراد الدراسة مُلمين بدرجة متوسطة بمفهوم رأس المال الفكري ، في حين وجد أن ما نسبته (34.8%) من إجمالي أفراد الدراسة غير مُلمين بمفهوم رأس المال الفكري ، في حين وجد أن ما نسبته (10.9%) من إجمالي أفراد الدراسة مُلمين بمفهوم رأس المال الفكري ، في حين وجد أن ما نسبته (10.9%) من إجمالي أفراد الدراسة مُلمين جداً بمفهوم رأس المال الفكري.

3- واقع تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية من وجهة

نظر القيادات والعاملين:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية بمدينة الرياض على أبعاد محور واقع تخطيط التعاقب الوظيفي، وجاءت النتائج كما يبيّنها الجدول التالي:

جدول رقم (12)

واقع تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تحديد الوظائف المستهدفة	3.60	0.89	3	موافق
تحديد الموارد البشرية المستهدفة	3.50	0.87	4	موافق
تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة	3.63	0.93	2	موافق
تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي	3.68	0.96	1	موافق
المتوسط الحسابي العام	3.60	0.85		موافق

يتضح من خلال جدول (12) أن محور واقع تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية يتضمن (4) أبعاد، وأن واقع تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية بلغ (3.60) وبدرجة موافق، وقد جاء بُعد تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.96)، يليه بُعد تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.93)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد تحديد الوظائف المستهدفة بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.89)، وبالمرتبة الرابعة يأتي بُعد تحديد الموارد البشرية المستهدفة بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.87).

4- واقع تطبيق تحديد الوظائف المستهدفة في مجموعة أعمال البسامي الدولية من وجهة

نظر القيادات الإدارية والعاملين:

حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية على بُعد واقع تطبيق تحديد الوظائف المستهدفة لديهم، وجاءت النتائج كما يبيّنها الجدول التالي:

جدول رقم (13)

استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق تحديد الوظائف المستهدفة

م	العبرة	درجة الموافقة													
		غير موافق بشدة				غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
2	تقوم الشركة بتحديد الكفاءات الأساسية التي تحتاجها للوظائف المستهدفة لضمان نجاحها.	2	4.3	5	10.9	4	8.7	21	45.7	14	30.4	3.87	1.11	1	موافق
1	تقوم الإدارة العليا بتحديد الوظائف التي لها تأثير كبير في الشركة.	3	6.5	1	2.2	12	26.1	17	37	13	28.3	3.78	1.09	2	موافق
3	تحدد الشركة الأفراد ذوي الأداء المتميز لتحقيق الأهداف والتوقعات منهم.	1	2.2	4	8.7	14	30.4	14	30.4	13	28.3	3.74	1.04	3	موافق
5	تمتلك الشركة خططاً عملية في إجراء تحليل للاحتياجات المستقبلية للوظائف القيادية.	2	4.3	7	15.2	11	23.9	16	34.8	10	21.7	3.54	1.13	4	موافق
6	يتم قياس نسبة المدراء المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمس القادمة.	4	8.7	9	19.6	10	21.7	13	28.3	10	21.7	3.35	1.27	5	محايد
4	تتنبأ الشركة بالمتطلبات المستقبلية اللازمة من المواقع القيادية الحساسة بناءً على التقاعد والأسباب الأخرى لفقدان الموظفين في المواقع القيادية.	3	6.5	7	15.2	14	30.4	17	37	5	10.9	3.30	1.07	6	محايد
		المتوسط الحسابي العام													
		0.89													
		3.60													
		موافق													

من الجدول السابق يتضح أن بُعد " واقع تطبيق تحديد الوظائف المستهدفة في مجموعة أعمال البسامي الدولية" يحتوي على (6) فقرات، وجاءت استجابات افراد الدراسة على فقرات البعد بدرجات تتراوح ما بين (محايد /موافق) وتراوح متوسطاتهم الحسابية بين (3.30 الى 3.87) وهي

متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بُعد " واقع تطبيق تحديد الوظائف المستهدفة في مجموعة أعمال البسامي الدولية" قد بلغ (3.60 درجة من 5) ، والتي تشير إلى درجة (موافق)، ويمكن ترتيب استجابات أفراد الدراسة على فقرات بُعد واقع تطبيق تحديد الوظائف المستهدفة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على " تقوم الشركة بتحديد الكفاءات الأساسية التي تحتاجها للوظائف المستهدفة لضمان نجاحها " في المرتبة (الأولى) بين العبارات المتعلقة ببُعد تحديد الوظائف المستهدفة، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي مقداره (3.87)، وانحراف معياري (1.11).

2- جاءت العبارة رقم (1) وهي " تقوم الإدارة العليا بتحديد الوظائف التي لها تأثير كبير في الشركة. " بالمرتبة الثانية وبدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (3.78 من 5)، وانحراف معياري (1.09).

3- جاءت العبارة رقم (3) وهي " تحدد الشركة الأفراد ذوي الأداء المتميز لتحقيق الأهداف والتوقعات منهم " بالمرتبة الثالثة وبدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (3.74 من 5)، وانحراف معياري (1.04).

4- جاءت العبارة رقم (5) وهي " تمتلك الشركة خططاً عملية في إجراء تحليل للاحتياجات المستقبلية للوظائف القيادية. " بالمرتبة الرابعة وبدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (3.54 من 5)، وانحراف معياري (1.13).

5- جاءت العبارة رقم (6) وهي " يتم قياس نسبة المدراء المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمس القادمة " بالمرتبة الخامسة وبدرجة (محايد) وبمتوسط حسابي (3.35 من 5)، وانحراف معياري (1.27).

6- جاءت العبارة رقم (4) وهي " تنتبأ الشركة بالمتطلبات المستقبلية اللازمة من المواقع القيادية الحساسة بناءً على التقاعد والأسباب الأخرى لفقدان الموظفين في المواقع القيادية. " بالمرتبة السادسة وبدرجة (محايد) وبمتوسط حسابي (3.30 من 5)، وانحراف معياري (1.07).

5- واقع تطبيق تحديد الموارد البشرية المستهدفة في مجموعة أعمال البسامي الدولية من

وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين:

حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية على بُعد واقع تطبيق تحديد الموارد البشرية المستهدفة لديهم، وجاءت النتائج كما يبيّن الجدول التالي:

جدول رقم (14)

استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق تحديد الموارد البشرية المستهدفة

م	العبارة	درجة الموافقة													
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
1	تقوم الشركة بتقويض الصلاحيات للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتولي مهام جديدة.	4	8.7	4	8.7	7	15.2	20	43.5	11	23.9	3.65	1.20	1	موافق
4	تطبق الشركة سياسات توظيف تساهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.	2	4.3	3	6.5	15	32.6	17	37	9	19.6	3.61	1.02	2	موافق
6	تمنح الشركة الأولوية لموظفيها في ملء الشواغر لديها.	4	8.7	4	8.7	12	26.1	16	34.8	10	21.7	3.52	1.19	3	موافق
5	تشكل إعداد وترقية القيادات من داخل الشركة جزء من الفلسفة المعتمدة بالشركة.	3	6.5	2	4.3	16	34.8	19	41.3	6	13	3.50	1.01	4	موافق
2	تحدد الشركة المرشحين للتعاقد الوظيفي بناءاً على الكفاءة والمؤهلات العلمية.	3	6.5	7	15.2	13	28.3	14	30.4	9	19.6	3.41	1.17	5	موافق
3	يقوم مدراء الأقسام بتحديد الكفاءات من الموظفين والاحتفاظ بهم كوسيلة من وسائل التعاقد الوظيفي المتبعة.	4	8.7	4	8.7	17	37	16	34.8	5	10.9	3.30	1.07	6	محايد
المتوسط الحسابي العام															
		3.50												0.87	
		موافق													

يتضمن بُعد " واقع تطبيق تحديد الموارد البشرية المستهدفة في مجموعة أعمال البسامي الدولية" على (6) فقرات، وجاءت استجابات افراد الدراسة على فقرات البُعد بدرجات موافقة (محايد/موافق) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.30 الى 3.65) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بُعد " واقع تطبيق تحديد الموارد البشرية المستهدفة في مجموعة أعمال البسامي الدولية" قد بلغ (3.50 درجة من 5) ، والتي تشير إلى درجة (موافق)، يمكن ترتيب استجابات أفراد الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية على فقرات بُعد واقع تطبيق تحديد الموارد البشرية المستهدفة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

1-جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على " تقوم الشركة بتفويض الصلاحيات للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتولي مهام جديدة " في المرتبة (الاولى) بين العبارات المتعلقة ببُعد واقع تطبيق تحديد الموارد البشرية المستهدفة، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي مقداره (3.65)، وانحراف معياري (1.20).

2- جاءت العبارة رقم (4) وهي " تطبق الشركة سياسات توظيف تساهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين " بالمرتبة الثانية وبدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (3.61 من 5)، وانحراف معياري (1.02).

3- جاءت العبارة رقم (6) وهي " تمنح الشركة الأولوية لموظفيها في ملء الشواغر لديها " بالمرتبة الثالثة وبدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (3.52 من 5)، وانحراف معياري (1.19).

4- جاءت العبارة رقم (5) وهي " تشكل إعداد وترقية القيادات من داخل الشركة جزءاً من الفلسفة المعتمدة بالشركة. " بالمرتبة الرابعة وبدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (3.50 من 5)، وانحراف معياري (1.01).

5- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تحدد الشركة المرشحين للتعاقد الوظيفي بناءً على الكفاءة والمؤهلات العلمية " بالمرتبة الخامسة وبدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (3.41 من 5)، وانحراف معياري (1.17).

6- جاءت العبارة رقم (3) وهي "يقوم مدراء الأقسام بتحديد الكفاءات من الموظفين والاحتفاظ بهم كوسيلة من وسائل التعاقب الوظيفي المتبعة " بالمرتبة السادسة وبدرجة (محايد) وبمتوسط حسابي (3.30 من 5)، وانحراف معياري (1.07).

6- واقع تطبيق تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة في مجموعة أعمال البسامي الدولية من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين:

حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية على بُعد واقع تطبيق تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة لديهم، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول

التالي:

جدول رقم (15)

استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة

م	العبارة	درجة الموافقة												
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
3	تخصص الشركة ميزانية لتنفيذ استراتيجية تطوير وتدريب الموظفين.	2	4.3	4	8.7	10	21.7	18	39.1	12	26.1	3.74	1.08	موافق
2	تقوم الشركة بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري.	2	4.3	2	4.3	15	32.6	18	39.1	9	19.6	3.65	0.99	موافق
1	يتم تطوير كفاءات الموظفين لسد احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية.	3	6.5	2	4.3	15	32.6	17	37	9	19.6	3.59	1.07	موافق
4	يتم ربط برامج التطوير الوظيفي بالخطة الاستراتيجية للشركة.	3	6.5	3	6.5	16	34.8	14	30.4	10	21.7	3.54	1.11	موافق
		المتوسط الحسابي العام												
		0.933.63موافق												

يتضمن بُعد " واقع تطبيق تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة في مجموعة أعمال البسامي الدولية" على (4) فقرات وجاءت استجابات افراد الدراسة على الفقرات بدرجات موافقة (موافق) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.54 الى 3.74) وهى متوسطات تقع في الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بُعد " تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة في مجموعة أعمال البسامي الدولية" قد بلغ (3.63) درجة (من 5) ، والتي تشير إلى درجة (موافق)، و يمكن ترتيب استجابات أفراد الدراسة على فقرات بُعد واقع تطبيق تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة ترتيبا تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي كما يلي:

1-جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على " تخصص الشركة ميزانية لتنفيذ استراتيجية تطوير وتدريب الموظفين " في المرتبة (الاولى) بين العبارات المتعلقة ببُعد واقع تطبيق تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة ، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي مقداره (3.74)، وانحراف معياري (1.08).

2- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تقوم الشركة بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري." بالمرتبة الثانية وبدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (3.65 من 5)، وانحراف معياري (0.99).

3- جاءت العبارة رقم (1) وهي " يتم تطوير كفاءات الموظفين لسد احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية " بالمرتبة الثالثة وبدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (3.59 من 5)، وانحراف معياري (1.07).

4- جاءت العبارة رقم (4) وهي " يتم ربط برامج التطوير الوظيفي بالخطة الاستراتيجية للشركة " بالمرتبة الرابعة وبدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (3.54 من 5)، وانحراف معياري (1.11).

7-واقع تطبيق تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي

الدولية من وجهة نظر القيادات الادارية والعاملين:

حُسبت التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية على

بعد واقع تطبيق تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي لديهم، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (16)

استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي

م	العبارة	درجة الموافقة													
		غير موافق بشدة				غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
3	تحرص الإدارة العليا على امتلاك موظفيها المهارات اللازمة لشغل المناصب الإدارية.	2	4.3	4	8.7	12	26.1	13	28.3	15	32.6	3.76	1.14	1	موافق
2	تتابع الإدارة العليا في الشركة تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي بشكل منتظم.	2	4.3	3	6.5	12	26.1	19	41.3	10	21.7	3.70	1.03	2	موافق
1	تدعم الإدارة العليا في الشركة عملية تخطيط التعاقب الوظيفي ودورها الحيوي.	1	2.2	4	8.7	12	26.1	21	45.7	8	17.4	3.67	0.94	3	موافق
4	تطبق الشركة مكافأة الموظفين المتميزين للإسهام في رفع مستوى جودة الأداء.	4	8.7	5	10.9	9	19.6	15	32.6	13	28.3	3.61	1.26	4	موافق
المتوسط الحسابي العام															
		3.68	0.96	موافق											

يتضمن بعد " واقع تطبيق تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية " على (4) فقرات، وجاءت استجابات افراد الدراسة على فقرات بعد واقع تطبيق تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي بدرجات موافقة (موافق) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.61 الى 3.76) وهى متوسطات تقع في الرابعة من فئات المقياس المدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد " تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي " قد بلغ (3.68 درجة من 5) ، والتي تشير إلى درجة (موافق)، ويمكن ترتيب استجابات أفراد الدراسة على فقرات بعد واقع تطبيق تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي ترتيبا تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على " تحرص الإدارة العليا على امتلاك موظفيها المهارات اللازمة لشغل المناصب الإدارية." في المرتبة (الاولى) بين العبارات المتعلقة ببُعد واقع تطبيق تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي، من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي مقداره (3.76)، وانحراف معياري (1.14).

2- جاءت العبارة رقم (2) وهي " تتابع الإدارة العليا في الشركة تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي بشكل منتظم." بالمرتبة الثانية وبدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (3.70 من 5)، وانحراف معياري (1.03).

3- جاءت العبارة رقم (1) وهي " تدعم الإدارة العليا في الشركة عملية تخطيط التعاقب الوظيفي ودورها الحيوي." بالمرتبة الثالثة وبدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (3.67 من 5)، وانحراف معياري (0.94).

4- جاءت العبارة رقم (4) وهي " تطبق الشركة مكافأة الموظفين المتميزين للإسهام في رفع مستوى جودة الأداء " بالمرتبة الرابعة وبدرجة (موافق) وبمتوسط حسابي (3.61 من 5)، وانحراف معياري (1.26).

8- واقع تطبيق مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر القيادات الادارية والعاملين في

مجموعة أعمال البسامي الدولية:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد

الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية على أبعاد

محور واقع تطبيق مكونات رأس المال الفكري ، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول

التالي:

جدول رقم (17)

استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق مكونات رأس المال الفكري

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	مكونات رأس المال البشري	3.68	0.88	3	موافق
2	مكونات رأس المال الهيكلي	3.73	0.88	2	موافق
3	مكونات رأس مال العلاقات	3.74	0.79	1	موافق
	المتوسط الحسابي العام	3.72	0.81		موافق

تشير النتائج في الجدول رقم (17) إلى أن قيمة المتوسط الحسابي العام لمكونات رأس المال الفكري وقيمة الانحراف المعياري بلغت (3,72 - 0,81) على التوالي. وهذا يشير إلى أن غالبية القيادات الإدارية والعاملين في الشركة محل الدراسة تميل إلى الموافقة بوجود قدر كافي من مكونات رأس المال الفكري. وهناك فئة قليلة من أفراد الدراسة لا توافق على ذلك كما تشير إلى ذلك قيمة الانحراف المعياري. وترتيب هذه المكونات من وجهة نظرهم كانت كالتالي: "مكونات رأس مال العلاقات" بالمرتبة الأولى، يليه "مكونات رأس المال الهيكلي"، ثم تأتي "مكونات رأس المال البشري" بالمرتبة الثالثة.

9- واقع تطبيق مكونات رأس المال البشري من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية:

حُسبت المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد الدراسة على مكونات رأس المال البشري، ويُبين الجدول رقم (18) القيم الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول رقم(18)

استجابات أفراد الدراسة على مكونات رأس المال البشري.

المكونات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعرفة والخبرة العملية	3.65	1.01
الابتكار	3.68	1.05
العمل ضمن الفريق الجماعي	3.76	1.10
المتوسط العام لمكونات رأس المال البشري	3.68	0.88

يتضح من الجدول رقم(18) أن قيمة المتوسط الحسابي للعمل ضمن الفريق الجماعي بلغت (3,76) وهي الأعلى مقارنة بمتوسطات مكونات رأس المال البشري قيد الدراسة، وتقيد هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية والعاملين في الشركة محل الدراسة يميلون إلى الموافقة بحرص الشركة على تشجيع العمل الجماعي بين أفرادها. وتشير قيمة الانحراف المعياري للعمل ضمن الفريق الجماعي البالغة (1,10) إلى أن هناك فئة غير قليلة من أفراد الدراسة يرون عكس ذلك. وجاءت قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للابتكار (3,68-1,05) على التوالي. وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد الدراسة تميل إلى الموافقة على حرص الشركة على تشجيع الابتكار والابداع بين أفرادها، وقدرة الافراد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات في العمل. غير أن قيمة الانحراف المعياري البالغة(1,05) تشير إلى أن فئة غير قليلة من القيادات الإدارية والعاملين يرون عكس ذلك. وجاءت قيمة المتوسط الحسابي للمعرفة والخبرة العملية(3,65) وهي أقل المتوسطات الحسابية لمكونات رأس المال البشري. وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد الدراسة تميل إلى الموافقة بحرص الشركة على استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بهم، والاستفادة من ذوي الخبرات العملية والفنية، وامتلاك الشركة برامج تدريبية لزيادة معارف ومهارات أفرادها وبما

يساعدهم على تنفيذ العمل بجودة عالية. وهناك فئة قليلة من القيادات الإدارية والعاملين لا توافق على ذلك كما تشير إلى ذلك قيمة الانحراف المعياري (1,01).

10- واقع تطبيق مكونات رأس المال الهيكلي من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية:

حُسبت المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد الدراسة على مكونات رأس المال الهيكلي، ويُبين الجدول رقم (10) القيم الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول رقم (19)

استجابات أفراد الدراسة مكونات رأس المال الهيكلي.

مكونات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	3.74	0.98
السياسات والإجراءات	3.77	1.04
العمليات الإدارية	3.71	1.09
البرامج	3.70	1.11
الهيكل التنظيمي	3.70	0.92
المتوسط العام لمكونات رأس المال الهيكلي	3.73	0.88

يتضح من الجدول رقم (19) أن قيمة المتوسط الحسابي للسياسات والاجراءات بلغت (3,77) وهي الأعلى مقارنة بمتوسطات مكونات رأس المال الهيكلي قيد الدراسة، وتقيد هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية والعاملين في الشركة محل الدراسة يرون امتلاك الشركة أدلة لشرح وتوضيح السياسات والإجراءات المتبعة، وتبنيها كل السياسات والإجراءات الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية، وامتلاكها إجراءات فاعلة تدعم الأفكار الجديدة. وتشير قيمة الانحراف

المعياري للسياسات والاجراءات البالغة (1,04) إلى أن هناك فئة غير قليلة من أفراد الدراسة يرون عكس ذلك. وجاءت قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنظمة المعلومات وقواعد البيانات (0,98-3,74) على التوالي بأن القيادات الإدارية والعاملين في الشركة محل الدراسة يميلون إلى الموافقة بامتلاك الشركة قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن أنشطتها، وأنظمة المعلومات اللازمة لإدارة العمل واتخاذ القرارات في الشركة. وتشير قيمة الانحراف المعياري لأنظمة المعلومات وقواعد البيانات البالغة (0,98) إلى أن هناك فئة قليلة من أفراد الدراسة يرون عكس ذلك. وجاءت قيمة المتوسط الحسابي للعمليات الادارية (3,71) وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد الدراسة تميل إلى الموافقة بتطوير الشركة لعملياتها الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل، ومقارنة أداء أعمالها الإدارية مع الشركات الأخرى، وأن الشركة تقوم بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر. غير أن قيمة الانحراف المعياري البالغة (1,09) تشير إلى أن نسبة كبيرة من أفراد الدراسة ترى عكس ذلك. وتبين قيمة المتوسط الحسابي للبرامج البالغة (3,70) أن بعض القيادات الإدارية والعاملين في الشركة محل الدراسة تميل إلى الموافقة بسعي الشركة إلى بناء برامج متخصصة للحفاظ على جميع المكونات المادية والبشرية فيها، وهناك فئة غير قليلة منهم لا توافق على ذلك كما تشير إلى ذلك قيمة الانحراف المعياري (1,11). وجاءت قيمة المتوسط الحسابي للهيكل التنظيمي (3,70)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (,92) وهو الأقل مقارنة بقيم الانحراف لمكونات رأس المال الهيكلي. ويمكن تفسير النتيجة بأن هناك مجموعة من القيادات الإدارية والعاملين ترى امتلاك الشركة هيكل تنظيمي مرن يُيسر أداء العمليات واتخاذ القرارات.

11- واقع تطبيق مكونات رأس مال العلاقات من وجهة نظر القيادات الإدارية

والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية:

حُسبت المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد الدراسة على مكونات رأس مال العلاقات، ويُبيّن الجدول رقم(20) القيم الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول رقم(20)

استجابات أفراد الدراسة على مكونات رأس مال العلاقات.

المكونات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلاقات الخارجية	3.75	0.94
العلاقات الداخلية	3.71	1.05
المتوسط العام لمكونات رأس مال العلاقات	3.74	0.79

يتضح من الجدول رقم(20) أن قيمة المتوسط الحسابي للعلاقات الخارجية بلغت (3,75) وهي الأعلى مقارنة بالمتوسط الحسابي للعلاقات الداخلية قيد الدراسة، وتفيد هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية والعاملين في الشركة محل الدراسة يميلون إلى الموافقة بحرص الشركة على تكوين صورة إيجابية عنها لدى المجتمع، وإقامة علاقات طيبة مع الشركات الاخرى ومع الاعلام بمختلف وسائله، وتشير قيمة الانحراف المعياري للعلاقات الخارجية البالغة(0,94) إلى أن هناك فئة قليلة من أفراد الدراسة يرون عكس ذلك. وجاءت قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقات الداخلية(3,71-1,05) على التوالي. وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد الدراسة تميل إلى الموافقة على حرص الشركة على إقامة علاقات طيبة مع موظفيها. غير أن قيمة الانحراف المعياري البالغة(1,05) وهي أعلى من الانحراف المعياري للعلاقات الخارجية، وهذا يشير إلى أن فئة غير قليلة من القيادات الإدارية والعاملين يرون عكس ذلك.

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات

يشتمل هذا الفصل على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وأبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

أولاً: أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، نوجزها فيما يلي:

- انقسام القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية بدرجة إمامهم بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي ومفهوم رأس المال الفكري، وتُعزى هذه النتيجة إلى خصائص العينة فالقيادات الإدارية والعاملين في الشركة من درجات علمية مختلفة، ومناصب وظيفية مختلفة، كما وأن هناك اختلاف فيما بينهم في عدد سنوات الخبرة.
- تميل القيادات الإدارية والعاملين في مجموعة أعمال البسامي الدولية إلى الموافقة على تطبيق الشركة لتخطيط التعاقب الوظيفي، فقد جاء بُعد تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي بالمرتبة الأولى من وجهة نظرهم، يليه بُعد تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد تحديد الوظائف المستهدفة، ثم يأتي بُعد تحديد الموارد البشرية المستهدفة بالمرتبة الرابعة، ويستدل الباحث من هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا في الشركة تسعى إلى دعم عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، والعمل على متابعته بشكل منتظم، وحرصها على امتلاك موظفيها المهارات اللازمة لشغل المناصب الإدارية، ومنح الأولوية لموظفيها في ملء الشواغر لديها، كما ويقوم مدراء الأقسام بتحديد الكفاءات من الموظفين والاحتفاظ بهم كوسيلة من وسائل التعاقب الوظيفي

المتبعة. ويرى الباحث إلى أن هذه النتيجة تُحتم على الشركة إعداد وترقية القيادات من داخلها وتكون جزء من الفلسفة المعتمدة لديهم.

- غالبية القيادات الإدارية والعاملين في الشركة محل الدراسة تميل إلى الموافقة بوجود قدر كافي من مكونات رأس المال الفكري، حيث جاءت مكونات رأس مال العلاقات بالمرتبة الأولى من وجهة نظرهم، يليها مكونات رأس المال الهيكلي، وجاءت مكونات رأس المال البشري بالمرتبة الثالثة. ويستدل الباحث من هذه النتيجة أن رأس مال العلاقات هو الأساس الأول الذي يبنى عليه جميع الإمكانيات والثروات التي تمتلكها الشركة. فهو يشمل العلاقات الخارجية والداخلية للشركة، كما وأنه ينبع من اهتمام الشركة بتغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تُحتم على الشركة أن تضع المزيد من الاهتمام برأس مالها الفكري بمكوناته الثلاث من حيث إدارته وتنميته والمحافظة عليه باعتباره الثروة الحقيقية التي تضمن للشركة الوصول إلى أعلى الدرجات.

- جاء واقع تطبيق تحديد الوظائف المستهدفة لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي بالمرتبة الثالثة وبنسبة (72%)، وتعود هذه النتيجة إلى أن الشركة تسعى إلى التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية اللازمة من المواقع القيادية الحساسة بناءً على التقاعد والأسباب الأخرى لفقدان الموظفين في المواقع القيادية، ويستدل الباحث من هذه النتيجة وجود دور فعال لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري للشركة.

- جاء واقع تطبيق تحديد الموارد البشرية المستهدفة لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي بالمرتبة الرابعة وبنسبة (70%)، وهذه النتيجة تُحتم على الشركة تحديد المرشحين للتعاقب الوظيفي بناءً على الكفاءة والمؤهلات العلمية، حيث يستدل الباحث بأن هذه النتيجة تُبين أن تخطيط التعاقب الوظيفي له دور فعال في تنمية رأس المال الفكري،

حيث إن البقاء والاستمرار في بيئة العمل المتغير وشديد المنافسة يعتمد على الموجودات الغير مادية، فهي سلاح إستراتيجي في الإبداع والابتكار والتجديد، وتأخذ باعتبارها أن تنمية المصدر الحيوي هو الأهم لتمييزها.

- جاء واقع تطبيق تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي بالمرتبة الثانية وبنسبة (72,6%)، حيث توصل الباحث إلى أن الشركة تسعى إلى تخصيص ميزانية لتنفيذ استراتيجية تطوير وتدريب الموظفين، ويستدل الباحث من هذه النتيجة إلى أن الشركة محل الدراسة ترى أن تفوقها وتميزها مرهون بذخيرتها العقلية وطاقاتها الفكرية ومواردها البشرية ذات القدرات الإبداعية، فهي تضع عملية تخطيط التعاقب الوظيفي كواحدة من عمليات الموارد البشرية التي تعمل على تنمية القوة الخفية لديها والتي تتمثل برأس مالها الفكري بمكوناته الثلاث.

- كما وجاء واقع تطبيق تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة أعمال البسامي الدولية بالمرتبة الأولى بنسبة (73,6%)، ويرى الباحث إلى أن هذه النتيجة تدل على حرص الشركة على رفع مستوى جودة الأداء ووضع الإستراتيجيات والخطط والبرامج التي تعمل على تنمية المورد البشري وتطويره واستثماره، وبالتالي فإن الشركة محل الدراسة ترى أن تخطيط التعاقب الوظيفي يعتبر أحد العمليات التي لها دور فعال في تنمية رأس مالها الفكري بمكوناته الثلاث.

- جاءت مكونات رأس المال البشري بالمرتبة الثالثة من مكونات رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة بنسبة (73,6%)، ومن أهم مظاهر رأس المال البشري لديهم العمل الجماعي، يليه الابتكار فالشركة تشجع الأفراد لديها على الإبداع والابتكار بشكل مستمر، كما تمتلك برامج تدريبية لزيادة معارف ومهارات أفرادها وبما يساعدهم على تنفيذ العمل بجودة عالية. فالابتكار هو السبيل الفعال للارتقاء بكل المهام ورفع مستوى العمل المهني

لجميع الأفراد، وجاءت المعرفة والخبرة العملية في المرتبة الثالثة كأحد مظاهر رأس المال البشري وتعود هذه النتيجة إلى أن الشركة تجدد من وقت لآخر الكفاءات وذوي المهارات والمعارف لاعتبارات كثيرة متعلقة برؤيتها وبرامجها وميزانيتها، ويرى الباحث أن الشركة لا زالت تحتاج إلى تطوير لرأس مالها البشري للارتقاء به إلى معدلات أكثر ارتفاعاً.

- مكونات رأس المال الهيكلي جاءت بالمرتبة الثانية بنسبة (74,6%) في الشركة محل الدراسة، واحتلت السياسات والإجراءات المرتبة الأولى من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين وتعود هذه النتيجة إلى حرص الشركة على تبني كل السياسات التي من شأنها تنظيم سير العمل بطريقة تحقق الكفاءة والفاعلية، وجاءت أنظمة المعلومات وقواعد البيانات بالمرتبة الثانية وتعود نتيجة ذلك إلى أن قواعد البيانات تساهم في سرعة إتقان العمل، وتسهيل إجراءاته ومهامه بدقة دون أخطاء أو إهدار للوقت، يليها العمليات الإدارية حيث يرى أفراد الدراسة حاجة الشركة إلى تطوير مستمر من أجل تحقيق أهداف الشركة وتعزيز الأداء المتميز لها، ثم جاءت البرامج والهيكل التنظيمي بالمرتبة الرابعة والخامسة، ويرى الباحث أن الشركة تحتاج إلى بذل الجهد لتطوير نظم المعلومات، وجلب التكنولوجيا الحديثة، وتحديث قواعد البيانات لديها باستمرار، وهي مُطلبة أيضاً باتخاذ إجراءات إدارية أفضل من أجل الارتقاء برأس مالها الهيكلي إلى معدلات أكثر ارتفاعاً.

- جاءت مكونات رأس مال العلاقات بالمرتبة الأولى بنسبة (74,8%) في الشركة محل الدراسة، فالعلاقات الخارجية جاءت بالمرتبة الأولى ويفسر الباحث ذلك في ضوء أن معظم الشركات تهتم بالمقام الأول ببناء جسور الثقة والتعاون مع المجتمع المحيط بها، وجاءت العلاقات الداخلية بالمرتبة الثانية، وأهم مظاهر رأس مال العلاقات في الشركة أنها تحرص على تكوين صورة إيجابية عنها لدى المجتمع، وترتبط بعلاقات طيبة مع الإعلام بوسائله المختلفة، ويرى الباحث ضرورة بذل الشركة جهد أكبر من أجل الارتقاء برأس مال علاقاتها والوصول به إلى معدلات أكثر ارتفاعاً.

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن طرح التوصيات التالية:

1- فيما يتعلق بواقع تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي بينت النتائج أن هناك ضعف في

تحديد الموارد البشرية المستهدفة، وعليه يوصي الباحث بضرورة تفويض الصلاحيات

للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتولي مهام جديدة، وتطبيق سياسات توظيف تساهم في

توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.

2- فيما يتعلق بواقع تطبيق رأس المال الفكري بينت النتائج أن هناك ضعف في مكونات رأس

المال البشري، وعليه يوصي الباحث بضرورة رسم سياسة تتمتع بالقدرة على جذب الكفاءات

للشركة، مع استمرارية الاستقطاب وتكثيفه والبحث عن القدرات المتميزة لتملأ الشواغر

الوظيفية بالمؤهلين تأهيلاً عالياً، وإفساح المجال لهم من أجل الإبداع في العمل، لتقديم

كل ما من شأنه الرقي بالشركة والدفع بها نحو المقدمة، كما ويوصي بتقييم الاحتياجات

المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري وهنا يبرز دور تخطيط التعاقب الوظيفي في

تنمية رأس المال الفكري، وتطوير العاملين من خلال تكليفهم بمهام جديدة وذات تحدٍ،

وذلك باستخدام أسلوب التعاقب الوظيفي، مع ضرورة الحرص على أن يبقى الجميع في

حالة تعليم مستمر.

3- بينت النتائج أن مكونات رأس المال الهيكلي تمثلت بنسبة (74,6%) في الشركة محل

الدراسة، وعليه يوصي الباحث بضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار،

وجعله أكثر مرونة، ومنح الأفراد الحرية في تنفيذ واجباتهم ومهامهم، ليُسمح بتوفير بيئة

داعمة لتنمية رأس المال الفكري.

4- بينت النتائج أن واقع تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة جاء بنسبة (72,6%)،

وعليه يوصي الباحث بضرورة ربط برامج التطوير الوظيفي بالخطة الاستراتيجية للشركة،

وذلك من أجل الحفاظ على المورد البشري.

5- يوصي الباحث بضرورة تحديد الوظائف التي لها تأثير كبير على الشركة، والعمل على تحديد الكفاءات المطلوبة لشغلها.

6- يوصي الباحث بتزويد كل مستوى من مستويات العمل بموهبة جديدة، وتوظيف أفراد مناسبين لحل المشكلات التنظيمية، وليكونوا صفًا ثانيًا يعزز المناوبة الإدارية.

7- بينت النتائج أن مكونات رأس المال البشري جاءت بالمرتبة الثالثة من مكونات رأس المال الفكري، وعليه يوصي الباحث بضرورة تبني الشركة لرأس المال الفكري لديها؛ لما يحقق لها من قيمة مادية وربح ودعم، ومواجهة المنافسة الداخلية والخارجية، وتحسين المركز التنافسي لها.

8- بينت النتائج بأن واقع تطبيق تحديد الموارد البشرية المستهدفة لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي جاء بالمرتبة الرابعة من بين أبعاد عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، وعليه يوصي الباحث بضرورة إدارة الأصول الفكرية بفاعلية، وإدراك اختلاف قيمة هذه الأصول وتباينها، وإدراك الشركة لمصدر نجاحها وسرّ بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية.

ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

- 1- عمل دراسة مقارنة بين جهة حكومية وقطاع خاص فيما يتعلق بدور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري
- 2- البحث في معوقات إدارة رأس المال الفكري في المنظمات.
- 3- إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجتمعات مختلفة لإثراء المكتبة الإدارية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ابن عبدالعزيز، فطيمة. (2010). تثمين رأس المال الفكري من اجل التنمية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية- الجزائر، ع(1)، ص 1-18.
- أيت طالب، نورة. (2016). المعرفة وتنمية رأس المال الفكري. مجلة عالم التربية- مصر، مج(7)، ع(56)، ص 1-27.
- بيسار، عبد المطلب. (2017). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- حداد، فريح. (2008). دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات. المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية: مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية- جامعة سعد دحلب البليدة: الجزائر.
- حسين، عبدالفتاح؛ علي، محمد. (2015). تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال الفكري بجامعة تبوك في ضوء الاقتصاد المعرفي. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية: جامعة الأزهر-مصر، ع(166)، مج(3)، ص 750-827.
- الخطيب، معزوزة. (2013). دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة. غزة، جامعة الازهر: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- الراشدي، حامد هاشم. (2017). إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية. (ط1). مكة المكرمة: دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.
- الزيايدي، صباح. (2012). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية- العراق، مج(16)، ع(3)، ص 6-40.

- الشريف، طلال. (2020). استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للاكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية،
- الشمري، عيد. (2014). درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط- كلية العلوم التربوية.
- صالح، صلاح؛ مصطفى، تمار. (2020). أثر تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية: دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد، الجامعة العراقية: كلية الإدارة والاقتصاد.
- صالح، محي الدين عبدالله. (2015). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل. رسالة ماجستير منشورة: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.
- صيام، عزيز. (2003). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة.
- عبد القادر، حسين. (2014). استغلال رأس المال الفكري لزيادة نسبة مساهمته في التنمية المستدامة من وجهة نظر الاكاديميين في جامعة الاستقلال. المؤتمر الرابع. الأردن: جامعة الاسراء.
- عبيد، سلمان. (2014). أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، البحرين: جامعة العلوم التطبيقية.
- عوادي، ميادة. (2014). إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح- الأردن. ص 1-21. عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية: رماح.
- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2013). منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS). (الطبعة الرابعة). الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- قشطة، آمال. (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- القليطي، إبراهيم. (2013). استخدام القيمة المضافة كمقياس لكفاءة رأس المال الفكري والاثر على الأداء الاقتصادي والمالي والسوقي للشركات- دراسة تطبيقية. مجلة الفكر المحاسبي- القاهرة، مج(17)، ع(2)، ص191.

- الكثيري، عبد الله بن راجح الحميدي. (2013). دراسة تقويمية لرأس المال الفكري بالجامعات السعودية ونماذج تعظيمية: دراسة حالة لجامعة الملك سعود بالرياض. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة القاهرة.
- لويبة، فرحاتي. (2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة: الجزائر.
- محمد، عبدالفتاح. (2019). أثر إدارة التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة عمان العربية.
- مرسى، شيرين. (2013). تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية). مجلة كلية التربية ببنها. ع(95)، جزء(3)، ص71-141.
- المطيري، محمد؛ الزيدي، ناظم. (2020). دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات: بحث ميداني في المعهد التدريب النفطي - بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد:27.
- مندور، احمد؛ الشحات، نهال. (2017). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية، مصر: جامعة عين شمس.
- مؤتمر "تخطيط التعاقب الوظيفي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2013.
- نصر، عزة جلال مصطفى. (2020). التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، جامعة بني سويف: مجلة كلية التربية.
- الهاللي، الهاللي الشربيني. (2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العام. مجلة بحوث التربية النوعية- مصر، ع(22)، ص2-62.
- ويح، محمد عبدالرزاق. (2013). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها. مجلة كلية التربية- مصر، مج 24، ع 95، ص 239-244.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Catherine Bartiett. **Principal Succession: Trends and Impacts**. A Doctoral Thesis Presented to the Faculty of the College of Education University of Houston. May,(2011).

Christee A. (2007). **Succession Planning Basics**. Danvers: ASTD Press.

Dalf, R. L.(2001). **Organization : Theory and Design**. Edition South Western, –Ohio.

Ulrich, D.A.(1998). New Mandate for Human Resources, **Harvard Business Review**, January.

Rothwell,William J.,(2010),**Effective Succession Planning** , Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within 4 th e.

Gordon , Pamela A & Julie A. Overbey (2018) : **Succession Planning Promoting Organizational Sustainability** , Springer International Publishing AG , USA .

Okapiec , Anna (2019) : **A STUDY OF PRESIDENTIAL SUCCESSION IN A CANADIAN UNIVERSITY CONTEXT: PERCEPTIONS OF KEYSTAKEHOLDERS** , A Dissertation Submitted to the College of Graduate and Postdoctoral Studies , In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy , In the Department of Educational Administration , University of Saskatchewan , Canada .

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي / أختي الموظف/ة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد:

بين يديك استبانة لدراسة بعنوان " دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بمجموعة أعمال البسامي الدولية".

وفي حالة الرغبة في معرفة نتائج الدراسة يُرجى وضع بريدك الالكتروني.

(.....)

شاكرين لكم صدق تعاونكم.

الباحث: ابراهيم بن محمد الخضير

جامعة الجميع الذكية

كلية إدارة الأعمال-قسم إدارة المخاطر

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم فأقل. ☐ بكالوريوس. ☐ ماجستير. ☐ دكتوراه.

- سنوات الخبرة:

☐ أقل من خمس سنوات.

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

☐ من 10 إلى 20 سنة.

☐ أكثر من 20 سنة.

- الموقع من الهيكل الإداري:

☐ مدير عام. ☐ مدير قسم. ☐ موظف.

- مدى إلمامك بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي:

☐ مُلم جداً. ☐ مُلم. ☐ مُلم بدرجة متوسطة. ☐ غير مُلم. ☐ غير مُلم إطلاقاً.

- مدى إلمامك بمفهوم رأس المال الفكري:

☐ مُلم جداً. ☐ مُلم. ☐ مُلم بدرجة متوسطة. ☐ غير مُلم. ☐ غير مُلم إطلاقاً.

الجزء الثاني:

المحور الأول: تخطيط التعاقب الوظيفي:

يرجى وضع علامة (√) في المكان المناسب

البعد الأول: تحديد الوظائف المستهدفة:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم الإدارة العليا بتحديد الوظائف التي لها تأثير كبير في الشركة.					
2	تقوم الشركة بتحديد الكفاءات الأساسية التي تحتاجها للوظائف المستهدفة لضمان نجاحها.					
3	تحدد الشركة الأفراد ذوي الأداء المتميز لتحقيق الأهداف والتوقعات منهم.					
4	تتنبأ الشركة بالمتطلبات المستقبلية اللازمة من المواقع القيادية الحساسة بناءً على التقاعد والأسباب الأخرى لفقدان الموظفين في المواقع القيادية.					
5	تمتلك الشركة خططاً عملية في إجراء تحليل للاحتياجات المستقبلية للوظائف القيادية.					
6	يتم قياس نسبة المدراء المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمس القادمة.					

البُعد الثاني: تحديد الموارد البشرية المستهدفة:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
7	تقوم الشركة بتفويض الصلاحيات للموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتولي مهام جديدة.					
8	تحدد الشركة المرشحين للتعاقد الوظيفي بناءً على الكفاءة والمؤهلات العلمية.					
9	يقوم مدراء الأقسام بتحديد الكفاءات من الموظفين والاحتفاظ بهم كوسيلة من وسائل التعاقد الوظيفي المتبعة.					
10	تطبق الشركة سياسات توظيف تساهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.					
11	تشكل إعداد وترقية القيادات من داخل الشركة جزءاً من الفلسفة المعتمدة بالشركة.					
12	تمنح الشركة الأولوية لموظفيها في ملء الشواغر لديها.					

البُعد الثالث: تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	يتم تطوير كفاءات الموظفين لسد احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية.					
14	تقوم الشركة بتقييم احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري.					
15	تخصص الشركة ميزانية لتنفيذ استراتيجية تطوير وتدريب الموظفين.					
16	يتم ربط برامج التطوير الوظيفي بالخطة الاستراتيجية للشركة.					

البُعد الرابع: تنفيذ استراتيجيات تخطيط التعاقب الوظيفي:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	تدعم الإدارة العليا في الشركة عملية تخطيط التعاقب الوظيفي ودورها الحيوي.					
18	تتابع الإدارة العليا في الشركة تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي بشكل منتظم.					
19	تحرص الإدارة العليا على امتلاك موظفيها المهارات اللازمة لشغل المناصب الإدارية.					
20	تطبق الشركة مكافأة الموظفين المتميزين للإسهام في رفع مستوى جودة الأداء.					

المحور الثاني: برأس المال الفكري:

يرجى وضع علامة (√) في المكان المناسب

البُعد الأول: رأس المال البشري:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	المعرفة والخبرة العملية					
	تعمل الشركة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.					
	تمتلك الشركة سياسة استقطاب الافراد ذوي الكفاءات المتميزة.					
	تمتلك الشركة برامج تدريبية لزيادة معارف ومهارات أفرادها وبما يساعدهم على تنفيذ العمل بجودة عالية.					
2	تركز الشركة على الاستفادة من ذوي الخبرات العملية والفنية وتوليهم مكانة خاصة.					
3	الابتكار					
	تمتلك الافراد القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات في العمل.					
	تشجع الشركة الافراد على الابداع والابتكار بشكل مستمر.					
4	تمتلك الافراد القدرة على المبادرة بأفكار ابتكارية.					
5	العمل ضمن الفريق الجماعي					
	تمتلك الشركة ثقافة العمل بروح الفريق بين أفرادها.					

البُعد الثاني: رأس المال الهيكلي:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
9	تمتلك الشركة أنظمة المعلومات اللازمة لإدارة العمل واتخاذ القرارات.					
10	توفر الشركة قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن أنشطتها.					
11	تمتلك الشركة إجراءات فاعلة تدعم الأفكار الجديدة.					
12	تسعى الشركة إلى تبني كل السياسات والإجراءات الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.					
13	تمتلك الشركة أدلة لشرح وتوضيح السياسات والإجراءات المتبعة.					
14	تقوم الشركة بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر.					
15	تقوم الشركة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.					
16	تقارن الشركة أداء أعمالها الإدارية مع الشركات الأخرى بهدف التطوير والتحسين.					
17	تسعى الشركة إلى بناء برامج متخصصة للحفاظ على جميع المكونات المادية والبشرية فيها.					
18	تمتلك الشركة هيكل تنظيمي مرن يُيسر أداء العمليات واتخاذ القرارات.					

البُعد الثالث: رأس مال العلاقات:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	تستقطب الشركة الموظفين والموظفات ذوي الكفاءة العالية.					
	20 تعمل الشركة على تحقيق شراكات متعددة مع مؤسسات القطاع الخاص.					
	21 تحرص الشركة على تكوين صورة إيجابية عنها لدى المجتمع.					
	22 تهتم الشركة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها.					
	23 تحتفظ الشركة بعلاقات وطيدة مع الشركات الأخرى.					
	24 ترتبط الشركة بعلاقات طيبة مع الاعلام بوسائله المختلفة.					
28	تحرص الشركة على التعرف على آراء موظفيها بهدف التحسين المستمر للعمل.					
	29 تقدم الشركة دورات تدريبية في العلاقات الإنسانية لموظفيها.					