

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

أسم الطالبة
خديجة عبدالله

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي: 2026

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
	1.2.1. فجوات على المستوى النظري..... Error! Bookmark not defined.
	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي..... Error! Bookmark not defined.
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
13	1.7. نموذج الدراسة.....
13	1.8. الدراسة الميدانية.....
	1.9. مخطط المشروع..... Error! Bookmark not defined.
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
17	2.1. المقدمة:.....
17	2.2. المتغير المستقل.....
21	2.3. المتغير التابع.....
	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... Error! Bookmark not defined.
24	2.5. الخاتمة.....
34	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
34	3.1. المقدمة.....
35	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
36	3.3. تصميم البحث.....
36	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
	3.5. طريقة جمع البيانات..... Error! Bookmark not defined.
	3.6. أنواع البيانات..... Error! Bookmark not defined.

3.7	إجراءات التحليل الإحصائي	40
3.8	الخاتمة	41
4	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	41
4.1	المقدمة	42
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	42
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	42
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	43
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	43
4.6	الخاتمة	44
5	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	44
5.1	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية	45
5.2	توصيات الدراسة	45
5.3	الخاتمة	45
	قائمة المراجع	46
	الملاحق	

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد المشروعات الاقتصادية بمختلف أنواعها أحد المحركات الرئيسية لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الشاملة، لما تملكه من قدرة على زيادة الإنتاج وتنويع مصادر الدخل الوطني. وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً خاصاً بهذه المشروعات، باعتبارها وسيلة استراتيجية لتعزيز الإيرادات غير النفطية ودعم التحول نحو اقتصاد متنوع ومستدام يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030. ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الحكومات لدعم هذه المشروعات وتوفير بيئة حاضنة لها، إلا أنّ العديد منها ما زال يواجه تحديات متعدّدة، خاصة في مراحل الإنشاء والتشغيل، تشمل ضعف التمويل، ونقص الخبرات الإدارية والفنية، وصعوبة الوصول إلى الأسواق، وهي عوامل تحدّ من استدامة هذه المشروعات ونموها المستقبلي. (الكساسبة، 2019).

في ظل هذه التحديات المتزايدة، برز مفهوم «استدامة المشاريع» كأحد الركائز الجوهرية لضمان استمرار الفائدة المرجوة من المشاريع على المدى الطويل. فاستدامة المشاريع لا تقتصر فقط على إكمالها ضمن الميزانية والجدول الزمني، بل تشمل أيضاً قدرة المشروع على تقديم نتائج مفيدة للمجتمع، والبيئة، والاقتصاد، بحيث تضمن عدم استنزاف الموارد أو التأثير سلباً على أجيال المستقبل. (وفقاً لدراسة Orieno et al, 2024) إلى أن دمج أبعاد الاستدامة في إدارة المشاريع أصبح مطلباً متزايداً، خصوصاً مع تزايد وعي أصحاب المصلحة بالمخاطر والفرص المرتبطة بالمشاريع. كما أن الاعتماد على تعريف الاستدامة كمفهوم لتلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة، يجعل من استدامة المشاريع نهجاً استراتيجياً وليس مجرد خياراً تنفيذياً (El Khatib et al., 2020; Kordi et al., 2022).

ومن بين أبرز التوجهات الإدارية الحديثة التي يُوصى بأن تعتمد عليها المنظمات؛ الساعية إلى تعزيز استدامة المشاريع، هو تخطيط التعاقب الوظيفي، فهو استراتيجية محورية تهدف إلى استدامة المشاريع، وضمان استمرارية العمليات داخل المنظمة، إذ إن رحيل الموظفين لأي سبب قد يؤدي إلى فقدان المعرفة الضمنية المتعلقة بإنجاز المهام؛ لذلك تواجه المنظمات تحدياً في إيجاد بدائل مناسبة لهم، وإذا لم يكن لديها خطة واضحة للتعاقب الوظيفي، فقد يؤدي ذلك إلى اضطرابات تؤثر على الأداء العام (المطيري واليزيدي، 2021).

وفقاً لدراسة (UL Hassan, 2020)، يتيح تخطيط التعاقب الوظيفي للمؤسسات الاستعداد لمستقبلها بشكل أكثر فعالية، مما يضمن استمرارية القيادة المتميزة والملائمة لمختلف مستويات العمل داخل المنظمة؛ لذا يعد هذا النهج خياراً استراتيجياً ينبغي أن تكون الشركات جاهزة للاستفادة منه، حيث إن إهماله قد يجعل

عملية العثور على بدلاء مؤهلين للقيادات الحالية تحديًا معقدًا في غياب سياسة واضحة، وخطة تعاقب وظيفي محكمة؛ ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على علاقة تخطيط التعاقب الوظيفي باستدامة المشاريع، من خلال دراسة ميدانية على شركة ترشيد.

1.2. مشكلة الدراسة

أصبح التخطيط للتعاقب الوظيفي ضرورة ملحة لضمان التطوير والإصلاح داخل المؤسسات والمنظمات، فقد ثبت أن تطبيقه في المناصب القيادية يسهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية، كما يعزز روح التحدي بين الموظفين، مما يدفعهم للارتقاء بأدائهم وتحقيق التطوير المستمر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية، وتعزيز الكفاءة في بيئة الأعمال (شعبان وآخرون، 2024).

ونظراً لأهمية قطاع المقاولات والمباني، الذي يُعدّ من القطاعات الحيوية التي توليها المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً، لما له من دور محوري في تنفيذ مشروعات التنمية الوطنية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030، فقد أصبح هذا القطاع من أبرز ركائز النمو الاقتصادي. ويُعد من أكثر القطاعات ارتباطاً بمشروعات البنية التحتية والإسكان والطاقة، مما يجعله مسؤولاً عن توفير بيئة عمرانية مستدامة ومتطورة. وتبرز في هذا الإطار شركة ترشيد بوصفها إحدى الشركات الوطنية الرائدة في مجال رفع كفاءة الطاقة في المباني الحكومية والخاصة، حيث تسهم بفاعلية في خفض استهلاك الطاقة وتعزيز استدامة المشروعات (الشركة الوطنية لخدمات كفاءة الطاقة «ترشيد»، 2025).

وبالرغم من أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي للمؤسسات، ودورها في تحقيق الاستدامة إلا أنه من خلال مراجعة الباحث للدراسات والأدبيات السابقة، لاحظ -على حد علم الباحث- ندرة الدراسات التي تناولت دور تخطيط التعاقب في تحسين استدامة المشاريع، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما علاقة التعاقب الوظيفي باستدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

1-تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تتناول أحد الموضوعات الإدارية الحديثة المتمثلة في التعاقب الوظيفي وعلاقته ب استدامة المشاريع، وهما من المفاهيم الجوهرية التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتنظيمية..

2. تُسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري من خلال الربط بين التعاقب الوظيفي والاستدامة التنظيمية للمشروعات، وفتح آفاق بحثية جديدة أمام الباحثين العرب لتناول العلاقة بين إدارة المواهب والتخطيط للقيادة المستقبلية من منظور استدامة المشاريع، بما يدعم تراكم المعرفة في ميدان الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية.
3. فتح مجال البحث أمام الباحثين للتوسع في دراسة متغيرات الدراسة من جوانب أخرى مما يثري المكتبة العربية بمراجع حديثة في مجال القيادة الإدارية وإدارة الأعمال.

3.1.1. على المستوى التطبيقي:

- 1- تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من إمكانية توظيف نتائجها في شركة ترشيد لتحسين سياسات التخطيط للتعاقب الوظيفي، بما يضمن استمرار الكفاءات الإدارية والفنية في قيادة المشاريع دون انقطاع أو تأثير سلبي على سير العمل.
- 2- كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية لصانعي القرار في شركة ترشيد حول كيفية تصميم برامج تطوير قيادي فعالة تُعزز استدامة المشاريع على المدى الطويل، وتدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتطوير رأس المال البشري.

3.2. أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة التعاقب الوظيفي باستدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها ؟
- 2- ما مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها ؟
- 3- هل توجد علاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد ؟

3.3 أهداف الدراسة

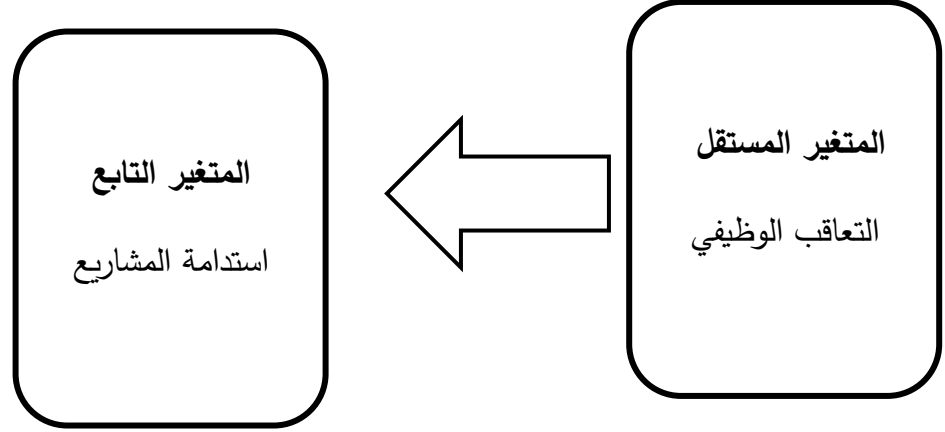
تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مستوى التعاقب الوظيفي بشركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.
- 2- الكشف عن مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد من وجهة نظر العاملين بها.
- 3- الكشف عن علاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد.

3.4 فرضيات الدراسة

- 1- توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى التعاقب الوظيفي لدى شركة ترشيد تعزى إلى متغير (النوع – الخبرة- المؤهل).
- 2- توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى استدامة مشاريع شركة ترشيد تعزى إلى متغير (النوع – الخبرة- المؤهل).
- 3- توجد علاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع من وجهة نظر العاملين بشركة ترشيد.

3.5. نموذج الدراسة



3.6. الدراسة الميدانية

تأسست الشركة الوطنية لخدمات كفاءة الطاقة "ترشيد" خلال عام 2017، بدعم من صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية، حيث يكون الهدف منها هو أن تُصبح الشركة الرائدة في مجال خدمات كفاءة الطاقة، حيث تعمل على تطبيق الاستدامة الاستراتيجية من خلال تطبيق وفورات في الطاقة وخفض الانبعاثات الكربونية، وكذلك المساهمة في تنمية قطاع كفاءة الطاقة بالمملكة ككل، كمكون اقتصادي قائم بذاته.

وعملت ترشيد على التكامل بين كفاءة الطاقة وبين الكفاءة التشغيلية وحلول الطاقة النظيفة، كما تم تفعيل الاقتصاد الدائري للكربون في المملكة، كما أنها بحثت عن تقديم الدعم الكامل للبنية التحتية الذكية والمستدامة للمباني والمدن خلال الاهتمام بالطاقة المتجددة والنظيفة، كما أنها تسعى إلى زيادة سوق قطاع خدمات الطاقة والدفع نحو توطين المحتوى المحلي.

ومن أهم الأعمال التي قام بها "ترشيد" هو إعادة تأهيل المباني الحكومية والمرافق العامة فيما يتعلق بكفاءة الطاقة، حيث تعمل ترشيد على التعاقد مع شركات خدمات الطاقة (ESCOs) من أجل تنفيذ وصيانة المشروعات المتعلقة بإعادة التأهيل، حيث تركز على تعزيز الكفاءة التشغيلية للمباني، وذلك من خلال دمج أنظمة التدفئة والتهوية وأنظمة التكييف (HVAC) مع التقنيات الحديثة والمبتكرة الموفرة للطاقة، كما أنه يتم العزل وإعادة التأهيل للإضاءة، ويساهم هذا الإصلاح الشامل في خفض التكاليف التشغيلية والاستدامة البيئية للمباني.

كما عملت على إنارة الشوارع في العديد من الأماكن بالمملكة، وكذلك العمل على تقليل استهلاك الكهرباء بنسبة تصل إلى 70-77% مقارنة بالمصابيح التقليدية، لأنها اعتمد على إعادة تأهيل إنارة الشوارع في كافة أنحاء المملكة من خلال التعاون مع الأمانات والبلديات والوزارات ذات العلاقة بالمشروع.

حيث استهدف هذا البرنامج رفع كفاءة استخدام الطاقة والتخفيف في استهلاكها من خلال توحيد المواصفات الفنية لمصابيح الإنارة LED محلياً ووضع معايير موحدة لتصنيف الشوارع في المملكة للوصول إلى المستوى العالمي في إنارة الشوارع، كما عمل ترشيد على التعاون مع المركز السعودي لكفاءة الطاقة والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، من أجل تعزيز البنية التحتية لإنارة الشوارع لتكون أكثر استدامة وكفاءة من ذي قبل.

ولم يقف ترشيد عند هذا الحد، ولكنه يحاول تقديم الدعم لحلول الطاقة المتجددة من حيث الإنتاج، وذلك من خلال الاعتماد على الطاقة الشمسية الكهروضوئية لمساعدة كفاءة الطاقة المستخدمة.

وفي ديسمبر لعام 2024، تم توقيع اتفاقية بين ترشيد وشركة سال للخدمات اللوجستية من أجل رفع كفاءة الطاقة في مرافقها، وهو ما يؤكد على مدى التزام ترشيد بعم التحول إلى اقتصاد مستدام ومنخفض الانبعاثات تماشيًا مع رؤية 2030.

كما يقدم ترشيد كافة الاستشارات المتعلقة بكفاءة الطاقة مجموعة شاملة من حلول لدعم كفاءة الطاقة والاستدامة، حيث تعمل على تقديم التوصيات لممارسات أفضل من حيث تحسين استخدام الطاقة المستدامة، من خلال إجراء عمليات تدقيق تفصيلية للطاقة، للتعرف على فرص توفير الطاقة والتوجيه نحو التنقي الأثر فعالية.

الرؤية

أن تكون الشركة الرائدة في مجال خدمات الطاقة، والمساهمة في الاستدامة في المملكة.

الرسالة

خدمة أهداف الاستدامة الاستراتيجية للمملكة من خلال التكامل بين كفاءة الطاقة والكفاءة التشغيلية وحلول الطاقة النظيفة. تطوير وتحفيز صناعة مزدهرة في مجال كفاءة الطاقة ودعم الاقتصاد الدائري للكربون في المملكة.

4. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

4.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة محورًا أساسيًا في أي بحث علمي، إذ تُسهم في بناء الإطار النظري للدراسة وتزويد الباحثة بخلفية معرفية حول الموضوع محل الدراسة، ومن خلال مراجعة ما أُنجز من أبحاث ذات صلة بمتغيرات الدراسة، يمكن الوقوف على الاتجاهات البحثية المختلفة، والتعرف على الأساليب المنهجية التي اعتمدتها، والنتائج التي توصلت إليها، كما تساعد هذه المراجعة على تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، واستخلاص الفجوات البحثية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي، وهو ما يبرز القيمة المضافة للدراسة الحالية، وبذلك تمثل الدراسات السابقة ركيزة مهمة لفهم السياق العلمي والعملية للموضوع، وتوجيه مسار الدراسة نحو معالجة الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة.

4.2. المتغير المستقل

- الدراسات السابقة المرتبطة بالتعاقب الوظيفي:

- دراسة (معوض، 2024) هدفت الدراسة إلى تقديم مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية للدراسة، وتم الاعتماد على عينة مكونة من (520) موظف وموظفة بإدارة تعليم ينبع، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان لاستطلاع الرأي من أجل جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مدى وعي الموظفين والموظفات في إدارة تعليم ينبع بضرورة التخطيط للتعاقد الوظيفي وأهميته في ديمومة العمل المؤسسي والتربوي، فالتخطيط للتعاقد الوظيفي بعم على خلق صف ثاني من القادة القادرين على تولي المناصب القيادية بالمستقبل.

- **دراسة (الفاضلي، 2024)** هدفت الدراسة في التعرف على تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على نجاح توظيف الوظائف، مع التركيز على تطوير الكفاءات المحلية لشغل المناصب القيادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي التحليلي كمنهج ملائم لموضوع البحث، وتكونت عينة الدراسة من (164) من المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين الإداريين في مؤسسة عقود التراخيص النفطية بالكويت، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لها، لجمع البيانات من عينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى علاقة ارتباط طردية بين مراحل التخطيط للتعاقب الوظيفي (تحديد الوظائف المستهدفة، تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة للنجاح والتميز في الوظائف، تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تقييم وتطوير الموارد البشرية المستهدفة، تنفيذ استراتيجية التعاقب الوظيفي، تقييم فاعلية التعاقب الوظيفي).

- **دراسة الحلبي(2023)** سعت الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة. حيث كانت متطلبات التدوير الوظيفي هي (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات). وهدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية. تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (65) فقرة، تم توزيعها على (380) موظفا من الفئة العليا والأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية والبالغ عددهم (1863) موظفا، باستخدام طريقة العينة العشوائية. وقد أمكن جمع (307) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (80.7%). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: احتلت استراتيجية التطور الوظيفي المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات، تلاها تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات، ثم تبعتها التدريب وتطوير القدرات، وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات. وأظهرت الدراسة أن الكفاءة الإنتاجية جيدة بمتوسط حسابي نسبي بلغ (63.35%)، وأن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة وبين الكفاءة الإنتاجية. توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: ضرورة إشعار العاملين أن من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة هو تحسين أدائهم وأداء الإدارة، ومحاربة الرأي الذي يعتبر إن التدوير أسلوب عقاب نتيجة سوء أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى الاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي لتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للموظفين، كما يجب الاهتمام بالتدريب للموظفين كأحد الاستراتيجيات التي تساعد في تحسين وزيادة القدرات للموظفين. كلمات مفتاحية: التدوير الوظيفي، الإنتاجية، التدريب، تصميم الوظيفة، التطور الوظيفي.

- **دراسة (الريحاني وحجاوي، 2022)** هدفت الدراسة في التعرف على أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من (214) مدير من 3 مصارف إسلامية أردنية، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية على التخطيط المبكر للتعاقب الوظيفي على تحقيق استدامة العمل وبالتالي توفير بيئة داعمة للإبداع وتحقيق التميز بالمنظمة مع تحسين الكفاءات البشرية.
- **دراسة (المطيري، 2021)** هدفت الدراسة في التعرف على أثر التخطيط للتعاقب الوظيفي على تنمية رأس المال البشري في المنظمات في ظل التغيرات والأحداث المتسارعة ببيئة العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (66) موظف في معهد التدريب النفطي ببغداد، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية إحصائية بين المتغيرات المبحوثة لتأكيد صحة الافتراضات، ومنها استنتج الباحث أن هناك أهمية كبيرة لدور تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية رأس المال البشري وتعزيز معرفة وقابليات وكفاءات الموظفين.
- **دراسة (Zafar and Akhtar, 2020)** هدفت إلى تحليل تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على النمو التنظيمي وارتباط التباين بين الجنسين بنمو المنظمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على المقابلة كأداة للدراسة، مع (300) شخص يقومون بمهمة رسمية تحت الإدارة من خلال استبيان يعتمد على مقياس ليكرت بخمس نقاط وتم تطويره من خلال دراسة تجريبية، وتكشف نتائج الدراسة أن خطة الخلافة الفعالة يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المرغوبة. ولها تأثير إيجابي كبير بمقدار 2.5 مرة على نمو المنظمة من خلال زيادة عدد الموظفين من خلال التوظيف الدقيق والاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين في المناصب الرئيسية. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن الاختلاف بين الجنسين ليس له ارتباط بنمو المنظمة.
- **دراسة (Umans et al., 2020)** هدفت التعرف على ممارسات حوكمة الأعمال والعائلة تؤثر على عملية تخطيط التعاقب الوظيفي في الشركات العائلية، بالإضافة إلى ذلك، تستند هذه الدراسة إلى نظرية تعديل الهدف لاستكشاف ما إذا كانت عواطف الرئيس التنفيذي للعائلة، المتمثلة في عدم قدرته على التخلي عن الشركة العائلية، تعيق قرارات الحوكمة التي يتخذها مجلس الإدارة فيما يتعلق بعملية تخطيط الخلافة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من 225 شركة عائلية، تظهر النتائج أن مشاركة مجلس الإدارة في عملية الخلافة تتوسط العلاقة الإيجابية

بين استخدام ممارسات حوكمة العائلة ومستوى تخطيط الخلافة. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم قدرة الرئيس التنفيذي للعائلة على التخلي عن الشركة العائلية يعتدل سلباً هذه العلاقة الوسيطة مما يدل على أن العواطف تؤثر على نتائج الحوكمة في الشركات العائلية.

- دراسة (Fadeti et al., 2019) هدفت التعرف على مدى تأثير الخلافة الإدارية الفعالة على

بقاء المنظمة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان، كما كانت عينة الدراسة مكونة من (15) فرداً تم اختيارهم عشوائياً ينتمون إلى كوادرات إدارية عليا ومتوسطة ومنخفضة المستوى عبر 5 بنوك إيداع أموال في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى وجد أنه لكي تدفع الخلافة المنظمة حقاً نحو البقاء، يجب أن تكون بعض المدخلات الرئيسية، المعروفة أيضاً باسم المكونات، موجودة، علاوة على ذلك، يجب التحقق من العديد من أوجه القصور في عملية التعاقب الوظيفي وتصحيحه، وإذا تم تصحيح عمليات التحقق من التعاقب الوظيفي بشكل صحيح، فقد تساعد في الحصول على نتائج إيجابية، ومع ذلك، إذا لم تتم مراقبتها بعناية، فقد تكون النتائج سلبية.

- دراسة (Ali , Mehreen, 2019) هدفت التحقيق في تأثير تخطيط الخلافة على نوايا دوران

الموظفين بين المهنيين المصرفيين، وعلاوة على ذلك، يفحص المؤلفون ما إذا كان تخطيط التخطيط للتعاقب الوظيفي يعزز من أمن الوظيفة لدى الموظف ويخلق موقفاً مهنيًا يخفف من خطر نوايا دوران الموظفين، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (500) من الموظفين الدائمين في البنوك التجارية بالباكستان، وتصور النتائج أن تخطيط الخلافة يوفر الأمن الوظيفي ويخلق موقفاً مهنيًا إيجابيًا يخفف بدوره من نوايا دوران الموظفين بين موظفي البنوك.

- دراسة (Ali et al., 2019) هدفت فحص كيفية ارتباط تخطيط التعاقب الوظيفي بأداء الموظفين

وتقييم ما إذا كان التطوير المهني وتقييم الأداء يتوسطان هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة على منهجية المسح، تم جمع البيانات من الموظفين الدائمين في العديد من البنوك التجارية (239)، وأشارت النتائج إلى أن تخطيط الخلافة كان له علاقة إيجابية كبيرة بأداء الموظفين، وأن كل من التطوير المهني وتقييم الأداء يتوسطان العلاقة. توسع الدراسة الحالية نظرية التبادل الاجتماعي من خلال تحديد العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي وأداء الموظفين في سياق القطاع المصرفي، تشير الدراسة إلى أنه إذا قامت إدارة البنك ببناء مجموعة من الموظفين المهرة من خلال تخطيط الخلافة وإدارة الأداء، فيمكنها تحسين التعيينات غير المناسبة استجابة للشواغل المفاجئة وتقاعد الموظفين.

4.3. المتغير التابع استدامة المشاريع

- دراسات سابقة مرتبطة استدامة المشاريع
- دراسة (Piowar-Sulej et al., 2024) هدفت الدراسة إلى فحص تأثير القيادة المستدامة في المشاريع على أداء المشاريع المستدامة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عبر السلوكيات المبتكرة الموجهة نحو الاستدامة، مع دراسة دور أساليب إدارة المشاريع المختلفة (تقليدية، هجينة، ورشيقة) كعوامل مؤثرة في العلاقة بين القيادة المستدامة والسلوكيات المبتكرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وشملت العينة 197 عضو فريق مشاريع في مجال هندسة البرمجيات ضمن القطاع المالي في بولندا. وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات مقننة لقياس القيادة المستدامة وأداء المشاريع المستدامة. وأظهرت النتائج أن القيادة المستدامة تؤثر إيجابياً بشكل كبير على أداء المشاريع المستدامة، كما بينت الدراسة أن السلوكيات المبتكرة الموجهة نحو الاستدامة تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين القيادة المستدامة وأداء المشاريع.
- دراسة (Soares et al., 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية دمج ممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع من خلال منظور الممارسات على المستوى الجزئي، بهدف تطوير فهم أفضل للأساليب والأدوات والتقنيات التي تساعد على تحقيق الاستدامة في مراحل المشروع المختلفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشارك في الدراسة 107 متخصصاً في إدارة المشاريع، يمثلون عينة خبراء ذوي تجربة عملية في تنفيذ المشاريع المستدامة. واعتمدت الدراسة على الاستبيان الإلكتروني لتقييم مدى فعالية الممارسات المستدامة المتبعة في المشاريع عبر مراحلها المختلفة، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والمراقبة والإغلاق. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة فرق الاستدامة وتسجيل الدروس المستفادة وإدارة مخاطر الاستدامة تُعد الأكثر فائدة بحسب تقييم الخبراء، كما بينت

الدراسة أن هناك تصنيف واضح لممارسات الاستدامة وفق مراحل دورة حياة المشروع، مما يسهل دمج الاستدامة بشكل منهجي في عمليات إدارة المشاريع. دراسة بن

- **دراسة الحربي (2023)** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أساليب البناء الحديثة المستخدمة في المشاريع السكنية بمدينة جدة في تحقيق الاستدامة البيئية من خلال مؤشر إدارة المواد والمخلفات الإنشائية في مرحلة التشييد. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (32) مهندس يعملون في مشروعات من مشاريع برنامج سكني والتي تطبق أساليب البناء الحديثة في مدينة جدة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة والتي جمعت عدد من البيانات المتعلقة بممارسة إدارة المواد والمخلفات الإنشائية. وكانت نتائج الدراسة تؤكد على أن أساليب البناء الحديثة تسهم بدرجة كبيرة في تحسين إدارة المواد وتقليل الفاقد خلال عمليات التشييد كما بينت أن استخدام التقنيات الميكانيكية في المصانع ومواقع الإنشاء يقلل بشكل كبير من المخلفات الإنشائية، مما يعزز الاستدامة البيئية للمشاريع السكنية.

- **دراسة السيد وشوقي (2022)** هدفت الدراسة في التعرف على مؤشرات تقييم استدامة مشروعات إعادة تسكين المناطق غير الآمنة، اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي للتعرف على قائمة المؤشرات لقياس الاستدامة، كما تم استخدام المنهج الكمي من خلال أدوات القياس الرقمية وتقنيات نظم المعلومات الجغرافية (GIS) في تحليل الجوانب العمرانية للمنطقة، بالإضافة إلى أسلوب المسح الميداني والملاحظة لدعم النتائج الميدانية. واعتمد كذلك على المنهج النوعي من خلال الاستبيان لقياس مدى رضا المستخدمين عن المشروع، ونظرا لتجانس مجتمع البحث ولمحدودية الوقت والإمكانيات البشرية بهذا البحث فكان حجم العينة التي تم أخذها هو (30)، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مدى تحقيق المشروع لأبعاد الاستدامة وذلك وفق قياس المؤشرات، كما وجد تفاوت في نسب تحقيق تلك الأبعاد، ومن خلال هذا التقييم يمكن تطوير المشروعات المستقبلية لإعادة التسكين مع الانتباه إلى إعادة التسكين مع الأخذ بالاعتبارات إيجابية أو سلبية التجربة.

- **دراسة عبدالله، وبن عبدالله (2020).** هدفت الدراسة إلى بحث دور الحاضنات الحرفية الإدارية والتسويقية كمتغيرات في استدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دولة الكويت، وذلك من خلال تحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين هذه الحاضنات واستمرارية أنشطة تلك المشاريع. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما أجرت دراسة ميدانية على عينة مكونة من (190) مفردة تم اختيارها من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الكويت، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة

إحصائية بين دور الحاضنات الإدارية والتسويقية واستدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يؤكد أهمية الحاضنات في دعم استمرارية ونمو واستدامة هذه المشاريع. وأوصت الدراسة بإنشاء هيئة وطنية كويتية تُعنى بإنشاء وإدارة الحاضنات الحرفية الإدارية والتسويقية، وإصدار التشريعات الداعمة لتفعيل دورها في خدمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع ضرورة تدريب أصحاب المشاريع وتأهيلهم من خلال برامج تنظمها هذه الحاضنات لتعزيز مهاراتهم الإدارية والتسويقية.

- **دراسة (Aghaegbuna et al., 2020)** هدفت الدراسة إلى استكشاف تطبيق مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع وتحديد التحديات التي تواجه مديري المشاريع عند دمج الاستدامة في ممارساتهم، وتأثير هذه التحديات على تحقيق نتائج الاستدامة في المشاريع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 89 مدير مشروع محترف في جنوب أفريقيا. واستُخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات النوعية حول طبيعة التحديات التي تواجه دمج الاستدامة في الممارسة العملية. وأظهرت النتائج أن مديري المشاريع يواجهون تحديات كبيرة في تطبيق مبادئ الاستدامة، أبرزها نقص المعلومات والمعرفة بين المشاركين وأصحاب المصلحة، كما بينت الدراسة أن قلة المعرفة قد تؤدي إلى تأخير تنفيذ المشاريع أو تجاهل مبادئ الاستدامة بالكامل في بعض الحالات.

- **دراسة محمد (2019)** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات المحاسبية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر وإبراز مدى أهمية توافر نظام المعلومات المحاسبية خلال تدعيم استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي من خلال استخدام أسلوب الدراسة النظرية والميدانية، كما كانت عينة الدراسة مكونة من (600) منشأة في البيئة المصرية وتم الاختيار بطريقة عشوائية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من خصائص المشروع (عدد العمال، ورأس المال، وعمر المشروع) وبين خصائص صاحب المشروع (الملكية والإدارة والمؤهل الخاص بصاحب المشروع) ودرجة استخدام نظم المعلومات المحاسبية في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مصر، ولكن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤهل صاحب المشروع ودرجة استخدام نظم المعلومات المحاسبية في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مصر.

4.4. الخاتمة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالتعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع أن هناك اهتمامًا متزايدًا من الباحثين بتوضيح أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تعزيز استدامة المؤسسات وتنمية رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي. وقد اتفقت معظم الدراسات مثل دراسة (معوض، 2024) و(الفاضلي، 2024) و(الريحاني وحجاوي، 2022) على أن التخطيط المسبق للتعاقب الوظيفي يساهم في إعداد صف ثانٍ من القادة القادرين على تولي المناصب القيادية بما يضمن استمرارية العمل المؤسسي واستدامته، وهو ما يتقاطع مع هدف الدراسة الحالية في بحث العلاقة بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع في شركة ترشيد.

كما أوضحت دراسات أخرى مثل (المطيري، 2021) و (Zafar & Akhtar, 2020) و (Ali et al., 2019) أن التعاقب الوظيفي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتنمية الكفاءات البشرية وتحسين الأداء التنظيمي وتقليل معدلات دوران الموظفين، وهو ما يدعم الفرضية القائلة بأن وجود تخطيط منهجي للتعاقب يساهم في استدامة الموارد البشرية التي تُعد أحد أهم ركائز استدامة المشاريع.

أما فيما يخص الدراسات المرتبطة باستدامة المشاريع، فقد ركزت دراسات (Piwovar-Sulej et al., 2024) و (Soares et al., 2024) و(عبدالله وبن عبدالله، 2020) على أهمية القيادة المستدامة ودمج مبادئ الاستدامة في مراحل إدارة المشروع لتحقيق استمرارية الأداء وتحقيق التنمية طويلة المدى. وقد أظهرت هذه الدراسات أن ممارسات القيادة والإدارة الواعية بمبادئ الاستدامة تساهم في رفع كفاءة المشاريع وضمان بقائها.

ويلاحظ أن الدراسات السابقة رغم تنوعها تناولت التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع كلٌّ على حدة، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى الربط بين المجالين في سياق تطبيقي واحد من خلال دراسة ميدانية على شركة

ترشيد، وهو ما يمثل إضافة علمية تتمثل في فهم العلاقة التبادلية بين التخطيط للتعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع في بيئة مؤسسية تسعى لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

ومن ثمّ يمكن القول إن الدراسة الحالية تستفيد من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد المتغيرات وأدوات القياس المناسبة، مع السعي لسد الفجوة البحثية المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين التعاقب الوظيفي واستدامة المشاريع في المؤسسات السعودية.

قائمة المراجع:

بركات، حيان محمد، عيسى، جميل صالح (2021) دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين- العلوم الاقتصادية والقانونية، 34(4)، 11-30.

بن عبدالله، فايزة، وبن عبدالله، عادل. (2020). دور الحاضنات الحرفية الإدارية والتسويقية في استدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة-الكويت نموذجاً. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 16(3)، 467-488.

الحربي، ابتسام مرشود. (2023). دور أساليب البناء الحديثة في الاستدامة البيئية في موقع المشروع دراسة تحليلية. مجلة العلوم الطبيعية و الحياتية والتطبيقية، 7(4)، 14-23.

الحلبي، المعتصم بالله سليمان، المدهون، محمد إبراهيم، بدر، تضان سلام حسن (2023) التدوير الوظيفي الحكومي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. 6(1)، 413-440.

الريحاني، سحر، وحجاوي، سحر. (2022). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية. المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 8(2).

السيد، مها، وشوقي، كريم. (2022). مؤشرات تقييم استدامة مشروعات إعادة تسكين المناطق غير الامنة (دراسة حالة منطقة روضة السيدة زينب). Journal of Urban Research. 43(1). 23-43.

شرطة ترشيد. (2025). تم الاسترجاع من <https://www.tarshid.com.sa/ar/about-us>

الشركة الوطنية لخدمات كفاءة الطاقة «ترشيد». (2025). عن «ترشيد». موقع وزارة الطاقة السعودية. تم الاسترجاع من <https://www.moenergy.gov.sa/ar/eco-system/programs/tarshid>.

شعبان، لطيفة عبد الوهاب، حمدي، حسان، ألهم، هبة الله أحمد (2024). معوقات التخطيط للتعاقب الوظيفي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 18 (15). 409-451.

الفاضلي، زيدون سعيد. (2024). تخطيط التعاقب الوظيفي وانعكاسه في إجناح عملية توطين الوظائف . Journal Of the Iraquia University (71-4). 215- 226.

الكساسبية، فراس عزت عقله (2019) رؤية 2030 الخريجين السعوديين وتحديات إنشاء المشروعات الصغيرة الرائدة دراسة حالة : جامعات سعودية مختارة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. 3(4). 21-41.

المحاميد، شفاء ساكت محمد (2020) التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

محمد، كريمة حسن. (2019). دور نظم المعلومات المحاسبية في إستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية. مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية, 3(3), 88-120.

المطيري، محمد خلف حسن، عبد الزيدي، ناظم جواد (2021) دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات: بحث ميداني في معهد التدريب النفطي- بغداد. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية 27(125). 145-169.

المطيري، محمد خلف حسن، عبد الزيدي، ناظم جواد (2021) دور تخطيط التعاقب الوظيفي في تنمية رأس المال البشري في المنظمات: بحث ميداني في معهد التدريب النفطي- بغداد. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية 27(125). 145-169.

معوض، هدى سالم. (2024). تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية على موظفين/ات إدارة تعليم منطقة ينبع-2023م). مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية, 8(5), 37-56.

Aghaegbuna, O., Tasmiyah, C., Zanoxolo, B., & Nikiwe, M. (2020). Sustainability in project management practice. In MATEC web of conferences (Vol. 312, p. 02015). EDP Sciences.

Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 216-233.

Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112-121.

El Khatib, M., Alabdooli, K., AlKaabi, A., & Al Harmoodi, S. (2020). Sustainable project management: Trends and alignment. *Theoretical Economics Letters*, 10(6), 1323–1338. <https://doi.org/10.4236/tel.2020.106078>

Fadeyi, O., Oladele, K., Imhonopi, D., & Nwachukwu, C. (2019). Analyzing succession management practise in the context of organizational survival: A qualitative approach. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 413.

Kordi, N. E., Belayutham, S., & Che Ibrahim, C. K. I. (2022). Social sustainability in construction projects: Perception versus reality and the gap-filling strategies. *Frontiers in Built Environment*, 8, 1053144. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2022.1053144>

Orieno, O. H., Ndubuisi, L., Eyo-Udo, N. L., Ilojianya, V. I., & Biu, P. W. (2024). Sustainability in project management: A comprehensive review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 656–677. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0060>.

Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2024). The nexus of project management approaches in sustainable development: innovative behaviors as a mechanism in the Polish financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(2), 338-359.

Soares, I., Fernandes, G., & Santos, J. M. (2024). Sustainability in project management practices. *Sustainability*, 16(10), 4275.

UL Hassan, S.N. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: exploring the mediating roles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2): 190-212.

Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54, 189-207.

Zafar, A., & Akhtar, G. K. H. (2020). Effect of succession planning on organizational growth. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 59(1), 21-33.

الملاحق

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة وهي متطلب لعمل بحث تكميلي

بعنوان: (علاقة التعاقب الوظيفي باستدامة مشاريع شركة ترشيد).

تسعى الدراسة الراهنة الى تحقيق الهدف الرئيسي وهو قياس العلاقة بين التعرف على برامج التعاقب

في شركة ترشيد، ومستوى استدامة مشاريع الشركة على المدى الطويل. الوظيفي

(أمام ✓ أمل منك قراءة المحور وفقراته بعناية والإجابة عن جميع الفقرات وذلك بوضع علامة)
الاختيار المناسب للفقرة.

علمًا أنَّ هذه الاستبانة ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط، وهي سرية وسترتب نتائج البحث بناءً
على إجابات المبحثين.

لذا أمل منك قراءة الفقرات بعناية والإجابة بكل صدق حتى يُمكن الاستفادة من نتائج البحث.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتقبلكم، راجياً الله لكم دوام التوفيق والنجاح

اولا المتغيرات الديموغرافية:

(1) الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

(2) عدد سنوات الخبرة:

- ☐ اقل من 5 سنوات.
- ☐ من 5 الى 10 سنوات.
- ☐ أكثر من 10 سنوات

(3) المؤهل العلمي:

- ☐ دون الجامعي
- ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا.

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: مستوى التعاقب الوظيفي

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التنبؤ الوظيفي						
1	يتم تحديد بالاحتياجات من الموارد البشرية بالشركة وفق خطة واضحة					
2	يتم وضع افتراضات وتوقعات للحاجة المستقبلية من الموارد البشرية باستخدام تقنيات حديثة.					
3	تقوم الشركة بالتنبؤ بمعايير الحوكمة في توظيف الموارد البشرية.					
4	تتنبأ الشركة باحتياجات الموارد البشرية باختلاف النوع الاجتماعي (الجنس).					
إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة						
5	توفر الشركة برامج تدريب للعاملين تهدف لزيادة مهارات التخطيط والتفكير.					
6	تسعى الشركة إلى تطبيق برامج تدريبية لتطوير المهارات السلوكية لدى العاملين.					
7	تقوم الشركة بتقديم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى الممارسات الإيجابية في بيئة العمل.					
8	تمتلك الشركة خطط تدريبية للجدارات حسب حاجات الوظيفة الشاغرة.					
التدوير الوظيفي						
9	تسهم سياسة توصيف الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي .					
10	تعتمد الشركة معايير أداء واضحة لكل وظيفة يسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي .					
11	تساعد إستراتيجية التطور الوظيفي المتبعة بالشركة في ملء الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي .					
12	تحرص الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار لضمان نجاح عملية التدوير.					

المحور الثاني: مستوى استدامة المشاريع

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تستمر منافع المشاريع التي تنفذها الشركة وتأثيراتها الإيجابية لفترة طويلة بعد الانتهاء منها.				
2	لدى الشركة القدرة على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتشغيل وصيانة المشاريع المنجزة.				
3	يتم توثيق الدروس المستفادة من المشاريع المنتهية وتطبيقها لتحسين المشاريع المستقبلية.				
4	يتم إدماج الجوانب البيئية والاجتماعية في مراحل تخطيط المشاريع لضمان استدامتها.				
5	لا يؤثر انتقال الموظفين أو القيادات الرئيسية في الشركة على استمرارية ونجاح المشاريع القائمة.				
6	يتوفر للمشاريع فريق عمل مؤهل ومدرب لضمان استمرارية تشغيلها بكفاءة.				
7	مما يدعم (PMBOK مثل) يتم استخدام معايير قياسية لإدارة المشاريع استدامتها.				
8	تعتمد الشركة على تقنيات حديثة تقلل من مخاطر فشل المشاريع بعد تسليمها.				

5. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

5.1. المقدمة

هدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين التعرف على برامج التعاقب الوظيفي في شركة ترشيد، ومستوى استدامة مشاريع الشركة على المدى الطويل ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

5.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

مفهوم التعاقب الوظيفي

عرفه محمد وآخرون (2023، 332) بأنه "جهد مدروس ومنهجي من قبل المؤسسة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي وتطويره للمستقبل، وتشجيع التقدم الفردي".

يقصد بالتعاقب الوظيفي في هذه الدراسة تلك العمليات والإجراءات المخططة التي تتبناها شركة ترشيد لضمان استمرارية العمل من خلال إعداد كوادر بشرية مؤهلة لتولي المناصب القيادية أو الحساسة عند شغورها، سواء بسبب التقاعد أو الانتقال أو أي ظرف طارئ..

مفهوم استدامة المشاريع

عرفها محمود (2023، 40) بأنها " قدرة المنظمات غير الحكومية على الاستمرارية في تقديم المشروعات التنموية القائمة أو المستقبلية باستخدام التسويق الاجتماعي ويظهر ذلك في ضوء ثلاثة مؤشرات هي توفير القدرة التنافسية للمنظمة توفير القدرة المالية - تمتع العاملين بمجموعة من المهارات".

مدى قدرة الشركة على الحفاظ على استمرارية مشاريعها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية من خلال إدارة فعّالة للموارد وضمان استقرار الأداء والتنمية المستدامة داخل بيئة العمل.

5.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تدرج تحت مجال البحث العلمي.

حيث يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

5.4. مجتمع البحث وطرق وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع العاملين في شركة ترشيد وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، مكونة من (200) فرد من العاملين في شركة ترشيد السعودية

أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قام الباحث ببناء وتطوير الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها

بناء أداة الدراسة:

تمّ تصميم أداة الدراسة بهدف دراسة العلاقة بين التعرف على برامج التعاقب الوظيفي في شركة ترشيد، ومستوى استدامة مشاريع الشركة على المدى الطويل، وقد قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة ويشتمل على محورين رئيسيين، وهما كما يلي:

- **المحور الأول:** مستوى التعاقب الوظيفي ويتكون من 12 فقرة مقسمة على ثلاث أبعاد.
- **المحور الثاني:** مستوى استدامة المشاريع ويتكون من 8 فقرات.

مفتاح التصحيح:

كانت الإجابة عن فقرات الاستبانة في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (1) مفتاح التصحيح

الاجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

أساليب تحليل البيانات:

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 إلى الحاسب الآلي، كما يلي:

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4) بُعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (5) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		درجة الموافقة	مقياس الحكم علي النتائج
	من	إلى		
1	1	1.80	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
2	1.81	2.60	غير موافق	منخفضة
3	2.61	3.40	محايد	متوسطة
4	3.41	4.20	موافق	مرتفعة
5	4.21	5.00	موافق بشدة	مرتفعة جدا

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص

الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن

المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).

3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة

الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

4- معامل ارتباط بيرسون(Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

6- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

7- تحليل الانحدار (Regression test): لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

5.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم عرض المنهجية العلمية التي استندت إليها الدراسة في تناول موضوع علاقة التعاقب الوظيفي باستخدام المشاريع: دراسة ميدانية على شركة ترشيد. وقد تم توضيح أن الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعتها، إذ يسعى إلى وصف العلاقة بين متغيري الدراسة وتحليلها بصورة منهجية دقيقة. كما تم بيان أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة بوصفها وسيلة فعّالة لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة التي تضم مجموعة من العاملين في شركة ترشيد.

6. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

6.1. المقدمة

6.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

6.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

6.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

6.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

6.6. الخاتمة

7. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

7.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

7.2. توصيات الدراسة:

7.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

الملاحق

