

دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق علي شركات البترول محمد صالح زكي طولان

الملخص:

تخطيط المسار الوظيفي هو التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ككل؛ بما يساهم في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة.

وإذا كان ليس هناك ممارسة تقريباً من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها؛ فكيف يمكن أن يساهم تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمات؟

ويتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري والتأصيل النظري لكلا الموضوعين، بالإضافة إلى تحليل اتجاهات العاملين ببعض شركات البترول تجاه موضوع البحث.

وقد تم التوصل إلي مجموعة من التوصيات، منها:

1. ضرورة وضع استراتيجية واضحة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد والمناسبة لطموحاتهم مما يدعم لديهم الشعور بالرضا لزيادة احتمالات وجود وظيفة أعلى يسعون لشغلها في المستقبل.



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

٢. ضرورة ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي؛ من خلال التكامل بين التدريب ومخططات الحركة الوظيفية من حيث أهداف ومحتوى التدريب وتوقيته، ويحقق ذلك التلاؤم بين متطلبات العمل المستقبلي الذي يتم إعداد الأفراد لمباشرته في المستقبل.
٣. ضرورة قيام العاملين بتطوير مهاراتهم وقدراتهم ذاتياً لتلبية متطلبات عملية تخطيط المسار الوظيفي، بالإضافة إلى البرامج التدريبية المقدمة لهم من قبل الإدارة؛ بما يعمل على تفعيل دور العاملين في تنمية رأس المال الفكري للشركات.
٤. مراعاة تحقيق أكبر درجة من التوافق بين العاملين والوظائف التي يشغلونها، بما يعمل على تحقيق فاعلية تنمية رأس المال الفكري.

Abstract:

The role of career path planning in the development of intellectual capital - An applied to petroleum companies
Career path planning is specifically pre-functions and administrative levels or functional stations operated by the manager or the employee or worker horizontally or vertically in line with the abilities and characteristics and personal ambitions, as well as human resources planning on the organization as a whole level; thus contributing to the intellectual capital of the Organization development.

If there is not nearly the practice of human resource management practices and the job only a party; how can that career path for human resources planning contributes to the intellectual capital development organizations?

The main objective of the search to identify the role of career path planning in the development of intellectual capital and rooting for both theoretical topics, in addition to the study and analysis of trends and the views of some of the oil companies working towards the subject of research through field study.

Researcher concluded a set of recommendations:

1. The need to develop a clear strategy for planning and career development for individuals and appropriate to their ambitions, which supports have a sense of

- satisfaction to increase the chances of having the highest job seeking to be filled in the future.
2. The need to link the training track career path; through integration between training and job schemes movement in terms of objectives and training content and timing, and achieves this mismatch between the future work of individuals who are prepared to requirements in the future.
 3. The need for workers to develop their skills and abilities to meet the self-career planning process requirements, in addition to the training provided to them by the management programs; including works on activating the role of workers in the intellectual capital of the companies development.
 4. taking into account the greater degree of compatibility between the workers and the jobs they occupy, including working to achieve effective intellectual capital development.

دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات البترول

المقدمة:

أصبحت المنظمات في العالم المعاصر أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات في كافة المجالات؛ لذلك أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات بل وبين الدول هي محاولة بناء وتنمية مواردها البشرية بكل الوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى، وتعتبر الموارد البشرية في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيس لرأس المال الفكري لديها، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة بهدف تنمية رأس مالها الفكري. وتخطيط المسار الوظيفي هو التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ككل؛ بما يساهم في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة.

وعلى ذلك فإن هذا البحث يهدف إلى إبراز دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات البترول.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

أولاً: المشكلة البحثية

يركز تخطيط المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، وما يطرأ على هذا العالم من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية، وهناك عدة أطراف ضليعة



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

فيما ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة أماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات، أما المنظمة فهي مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها، وتنفيذها، بما يعمل على إزالة أي اختلال في التوافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، بما يصب في صالح كلا من الفرد والمنظمة من خلال منظور شامل لتنمية رأس المال الفكري.

وعلى ذلك فإنه يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

إذا كان ليس هناك ممارسة تقريباً من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرماً فيها، فحين يتم اختيار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط المسار الوظيفي الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وتقدمها ونموها؛ فكيف يمكن أن يساهم تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمات؟

ثانياً: أهمية البحث

كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العالمية أن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال والمنظمات عامة، وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة المعنوية **Intellectual**، إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول المؤسسات، وتلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة، وأصبحت هذه المعرفة المتزايدة



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

والمترابكة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات، وهو ما يطلق عليه رأس المال الفكري ؛ لذا فإن الباحث يأمل أن يمثل هذا البحث جهد متواضع عن مدى إمكانية الاستفادة من تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمات.

ثالثاً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري والتأصيل النظري لكلا الموضوعين، بالإضافة إلى دراسة وتحليل اتجاهات وآراء العاملين ببعض شركات البترول تجاه موضوع البحث من خلال الدراسة الميدانية؛ وذلك للوصول لنقاط القوة والضعف والتي يمكن من خلالها اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها المساهمة في الاستفادة من تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري.

رابعاً: فروض البحث

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كفاءة تخطيط المسار الوظيفي علي مستوى المنظمة وبين تحقيق فاعلية تنمية رأس المال الفكري.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كفاءة تخطيط المسار الوظيفي علي مستوى الفرد وبين تحقيق فاعلية تنمية رأس المال الفكري.

خامساً: منهج وأدوات البحث

- اتباع الباحث في إجراء البحث أسلوباً مركباً على النحو التالي:
- 1- **المنهج الوصفي:** حيث يتم تحديد وتأصيل المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة، واستخلاص الأفكار منها.



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

٢- **المنهج الاستنتاجي:** وذلك لاختبار فروض البحث وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها لمعرفة الاتجاهات الخاصة بالظواهر، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمختلف المستويات الوظيفية ببعض شركات البترول، عن طريق استمارة استبيان احتوت على بعض المحاور التي تعكس متغيرات البحث.

سادساً: هيكل البحث

في ضوء الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور، وذلك كما يلي:

المحور الأول: الإطار العام للبحث، وتضمن المشكلة البحثية والأهداف والأهمية والفروض، بالإضافة إلى منهجية البحث وأدواته.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث، وتضمن:

أولاً: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وأبعاده.

ثانياً: ماهية رأس المال الفكري ووسائل تنميته

ثالثاً: علاقة تخطيط المسار بتنمية رأس المال الفكري

المحور الثالث: الدراسة الميدانية، وتضمن:

أولاً: الإجراءات المنهجية الدراسة الميدانية

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

ثالثاً: التوصيات

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وأبعاده

تعرض الأدبيات المهمة بتخطيط المسار الوظيفي إلى إمكانية النظر إليه من ثلاثة جوانب^(١):



الأول: تخطيط المسار الوظيفي للوصول إلى الوظائف العليا، ويتضمن هذا الجانب عناصر حركية لعمليات التطور والترقي داخل المنظمات، ويستند هذا المنظور إلى النزعة الفطرية لدى كل إنسان للسعي نحو كل ما هو أفضل.

والثاني تخطيط المسار الوظيفي كمجموعة متواصلة من الوظائف، حيث يستند هذا المنظور إلى افتراض أنه يمكن تناول المسار الوظيفي كنوع من التاريخ الوظيفي للفرد، للكشف عن الخبرات التي راكمها عبر مسيرته الوظيفية، وإلى أي اتجاه يمكن أن توجه.

أما الجانب الثالث فهو تخطيط المسار الوظيفي كمجموعة من الخبرات العملية والعلمية، حيث يستند هذا المنظور إلى الخبرات غير الوظيفية مثل الاهتمامات التقنية للفرد ونموه العلمي المتخصص، ويركز هذا المنظور على الجوانب الحادثة في الفرد من خلال نموه الذاتي أو اجتهاداته الفردية، وهي غالباً ما تتم بناء على تطلعات وآمال ورغبات الفرد ورؤيته للمسار الوظيفي الذي ينشده.

وتخطيط المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه منتغيرات وثورات معرفية وتكنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي؛ حيث إن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار وتطويره على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة

الاستقرار العائلي، وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على اتباع أساليب إدارية كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، والتدوير لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، والبحث عنهم من المصادر المناسبة، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، وحتى تأهيل العاملين على ترك الخدمة^(٢).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تخطيط المسار الوظيفي من قبل الكتاب والباحثين في أدبيات الإدارة، نعرض لبعضها فيما يلي:

تخطيط المسار الوظيفي عبارة عن: "مجموعة أنشطة مشتركة بين الموظف ومنظمته من أجل إعداد لوظائف معينة، وتحديد ما يحتاجه من مهارات وتدريب واستشارات من أجل الوصول إلى صيغة مناسبة تحقق أهداف الموظف، وأهداف منظمته في نفس الوقت"^(٣).

كما عرفه آخرون بأنه: "عملية مستمرة تقدم للأفراد وصفاً نسبياً حول أدائهم وواجباتهم ومراحل حياتهم الوظيفية المتتالية"^(٤).

وينظر إليه على أنه "العملية التي يمارسها الرؤساء المباشرون لمساعدة مرؤوسيه على التخطيط لمستقبلهم؛ حيث يتضمن سلسلة من المقابلات بغرض الاتفاق على الأهداف الوظيفية ثم التقييم المستمر للأداء"^(٥).

ويعرف تخطيط المسار الوظيفي أيضاً بأنه: "عملية مستمرة، وجهد رسمي تقوم به المنظمة، والتي تركز على تنمية وإثراء الموارد البشرية في ضوء احتياجات كلا من الموظفين والمنظمة"^(٦).

وهناك وجهة نظر ترى أن تخطيط المسار الوظيفي عبارة عن: "التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

أو الموظف أو العامل أفتياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ككل^(٧).
ويصوره البعض بأنه: "عبارة عن التحسينات الذاتية التي يتخذها الفرد لتنمية وترسيخ قدراته، وصقل مهاراته ومحاولة اكتشاف واكتساب المزيد منها، وذلك لإنجاز خطة مساره الوظيفي"^(٨).
وهناك من يصفه بأنه: "العملية المستمرة التي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل الهامة"^(٩).
ويمكن التمييز بين مدخلين أساسيين عند تحديد ماهية تخطيط المسار الوظيفي هما^(١٠):

المدخل الأول: المدخل الفردي

يركز هذا المدخل على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط مساره الوظيفي يتبصر ذاتياً بمستقبله وواقعه الحالي، أي أن يتعرف على طموحاته وآماله، ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يتعرف على ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله.

المدخل الثاني: المدخل التنظيمي:

يركز هذا المدخل على تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تتكون تقريباً من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، وجذبهم إلى الالتحاق بالوظيفة، واختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكناً، ثم يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، ونقلهم، وترقيتهم، ورسم المسارات الوظيفية السليمة، والاستغناء عن العاملين غير المناسبين، وتأهيل العاملين لترك الخدمة والمعاش. وتساعد عملية تخطيط المسار الوظيفي على^(١١):



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

- ١- تحسين قدرة المنظمة على الجذب والحفاظ على العمالة المؤهلة على اعتبار أن العمالة المؤهلة بمثابة عملة نادرة، وبالتالي توجد منافسة شديدة بين المنظمات للحصول على هذه النوعية من العمالة، ويفضل هؤلاء الأفراد الالتحاق بالمنظمات التي تظهر اهتمامًا لتحقيق طموحاتهم الوظيفية ومستقبلهم المهني، من خلال توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي، أما بالنسبة لأولئك الذين يعملون بالمنظمة، فإن وجود هذا البرنامج أو الخطة يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.
- ٢- توفير فرص تطوير وظيفي عادلة بالشكل الذي يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لدى كافة فئات العاملين.
- ٣- تقليل مشاعر الإحباط إزاء العمل الذي يزاولونه، والناجمة عن عدم توجيههم وإرشادهم إلى سبل تطوير أعمالهم، ولعدم إتاحة الفرصة أمامهم للتطوير في مهنتهم.
- ٤- تعزيز الثقافة المتنوعة داخل المنظمة، وهذا بدوره يحقق مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين، وبالتالي فإن تواجد الفرص المهنية الممتدة يجعل من تنوع الثقافة أمرًا مرغوبًا وواقعيًا ملموسًا.
- ٥- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتنى بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي يتواجدون فيها.
- ٦- تجنب تقادم المهارات نتيجة التغيير التكنولوجي السريع، فتساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعالة في توقع مثل هذه التغيرات، والعمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات. ويمر الفرد خلال حياته الوظيفية بعدد من المراحل المتميزة، ولكل مرحلة توجهات وأهداف تختلف عن توجهات وأهداف المرحلة الأخرى،



وللتوفيق بين أهداف وخطط المنظمة وأهداف وطموحات الأفراد وخططهم الشخصية يتعين أن يكون القائمون بتخطيط وإدارة المسارات الوظيفية داخل المنظمة على معرفة بالمراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل.

ثانياً: ماهية رأس المال الفكري ووسائل تنميته

تعددت التعريفات التي تناولها الكتاب والباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، ونعرض فيما يلي لبعض هذه الآراء التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري:

يذكر **Drucker** أن رأس المال الفكري هو مصدر القوة الحقيقية للنجاح والتنافس على المستقبل، والذي يكمن في حزمة المهارات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة لمنتجات وخدمات المنظمة^(١٢).

وقدم **Guthrie** تعريفاً لرأس المال الفكري على أنها القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنشأة معينة ، هما رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري^(١٣).

ويرى **Youndt** أن رأس المال الفكري هو قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة^(١٤).

ويعرضه **Yogesh** على أنه قوة ذهنية مجتمعة تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم^(١٥).

ويأتي الاهتمام بهذا الموضوع من عدة اعتبارات أهمها^(١٦):



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركاه
د. محمد صالح زكي طولان

١- تتعاضد أهمية العقول والخبرات البشرية عالية التميز في منظمات الأعمال واعتبارها كأحد أهم الأصول التي تمتلكها الشركة والتي يجب أن تحافظ عليها وتنميها باستمرار.

٢- في ظل عصر المعلومات وتكنولوجيا الإنتاج واشتداد المنافسة العالمية يصبح للعقول البشرية عالية التميز دوراً فعالاً ليس فقط في إنتاج المعلومات ولكن في استخدامها الاستخدام الفعال، وربط المنظمة بالبيئة العالمية عن طريق شبكات الاتصال والإنترنت.

٣- يعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والإبداع، لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة Brain Skills قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمنظمة، وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء.

٤- يعتبر موضوع إدارة وتنمية العقول البشرية من الموضوعات حديثة العهد في إدارة الموارد البشرية.

وبعدما يتم تحديد واختيار العقول البشرية والخبرات المتميزة تأتي خطوة أخرى أكثر أهمية وهي كيفية بناء وإدارة العقول البشرية المتميزة للحفاظ عليها وزيادة فاعليتها باستمرار، وتؤدي إدارة الموارد البشرية أدوار متميزة في مجال إدارة وتنمية العقول والخبرات البشرية عالية التميز، وذلك لأن هذه الإدارة وأخصائيتها مطلوب منهم مساعدة منظماتهم على الابتكار والتقدم والتميز، ويزداد هذا الدور ويمثل مطلباً ملحاً خلال السنوات القادمة والتي تشهد بدايات القرن الواحد والعشرين، يقول أحد الكتاب أنه في خلال السنوات الماضية تم التركيز على الإضافات التي تقدمها الموارد البشرية في المنظمة، وفي السنوات القادمة يزداد التركيز على دور الموارد البشرية في الحصول على المعرفة ونشرها بين كل إدارات وأقسام المنظمة.

وبالرغم من الدور الحيوي الذي يمكن أن تؤدي وتؤثر به إدارة الموارد البشرية في المنظمة في مجال إدارة وتنمية والحصول على العقول البشرية



عالية التميز. إلا أن دعم وتأييد الإدارة العليا في هذا المجال يعتبر عاملاً قوياً، بل يمكن القول بأن قرار استقطاب أحد الخبراء أو الباحثين المتميزين لشركة ما يعتبر من القرارات الاستراتيجية التي يجب أن تحسم على مستوى الإدارة العليا في المنظمة، ويمكن إدارة وتنمية العقول والخبرات البشرية عالية التميز لإعدادهم كقادة متميزين في المستقبل يمكن أن يتحقق بتوفير المقومات والركائز التالية^(١٧):

١- **التدريب والتطوير المستمر والتميز:** تبحث العديد من المنظمات الآن عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر من ذي قبل وذلك من خلال التدريب والتعليم والتعلم المستمر وأيضاً من خلال تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، وأصبح العاملون الآن موجهون بالمعرفة والمنظمات أيضاً، ذلك لأن اقتصاديات المعرفة قد مكنت العاملين والعلماء من اكتساب العديد من المعارف والمهارات، بحيث أصبح العمال الآن أكثر قدرة وقوة على عرض إمكاناتهم وقدراتهم وتسويق أنفسهم والتحكم في مستقبلهم.

٢- **المشاركة:** ينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية بها في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم، وأيضاً تحديد مصادر الحصول عليها، وأن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف والمعلومات المتاحة لديها، ويقول أحد الباحثين أن التطورات التي حدثت وأدت إلى سيادة عصر المعلومات واقتصاديات المعلومات قد غيرت المعادلة القديمة التي تقول أن المعرفة = القوة إذا ما تم تخزين وادخار المعلومات وأصبحت المعادلة الجديدة هي أن المعرفة = القوة إذا ما تم تجديد المعلومات واقتسامها وتوزيعها على الأفراد للاستفادة منها، كما أن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات الآن هي تجديد المعلومات والاستفادة منها.



٣- إتاحة الفرصة للتفكير الابتكاري المتميز: إن مفهوم تخفيض التفكير أو التفكير المختزل هو مفهوم يرجع إلى القرن السابع عشر حيث رأى الفيلسوف الفرنسي وعالم الرياضيات Rene Descartes أن يتم تجزئة وتفصيل المشكلة إلى مكونات بسيطة سهلة يتم حلها خطوة خطوة، وبعد قرن ونصف جاء Adam Smith ليتحدث في كتابه "ثورة الأمم" عن تقسيم العمل وهو أحد التطبيقات العملية للتفكير المختزل لرون دسكريت، والآن جاء الوقت لتطبيق التفكير المنظم Systematic Thinking، فقد حان الوقت لكي يبدأ العمال في التفكير في مشاكل أهم وأوسع من نطاق مجموعة العمل الخاصة بهم حتى ولو كانت هذه المشاكل خارج المنظمة^(١٨).

٤- قيادة الإبداع والابتكار: إن إدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة نظراً لأهمية وخطورة هؤلاء الأفراد، لذا فهم يحتاجون إلى أنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة والمواقف الحرجة، وتساهم الأنماط القيادية المرنة في إدارة العقول البشرية المتميزة بكفاءة. مما سبق يتضح أن عملية إدارة وتنمية وتطوير العقول والخبرات البشرية من القيادات عالية التميز تحتاج إلى إطار شامل ومقومات عديدة وإدارة قادرة على قيادة الإبداع والابتكار في منظماتهم، وبالتالي ضمان فاعلية استخدام خبرات وأفكار الأفراد المتميزين المنظمة، وهذه مهمة ليست بالأمر الهين، إلا أنها تقود المنظمة نحو التميز التنافسي في السوق المحلي أو العالمي عن طريق تنمية قياداتها المستقبلية.

ثالثاً: علاقة تخطيط المسار بتنمية رأس المال الفكري

وهناك عدة أسباب تدفع المنظمة للاهتمام بصفة خاصة بتخطيط المسار الوظيفي لكافة العاملين لديها من أجل تنمية رأس المال الفكري لديها، منها^(١٩):



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

- ١- أن المنظمات التي لا تلقي شأناً للاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي، ستواجه مستقبلاً حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وقد يؤدي هذا الوضع إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية، وهذا سينعكس أثره على دافعية الأفراد وإنتاجيتهم في العمل، وبالتالي على تنمية رأس المال الفكري.
- ٢- كلما زاد اهتمام المنظمة بتخطيط المسار الوظيفي وإتاحة الفرصة للتقدم، وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم زاد ولاؤهم، وزيادة وتنمية رأس المال الفكري.
- ٣- إن تخطيط المسار الوظيفي يساعد العاملين أنفسهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحسين إنتاجيتهم، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب التغيرات التكنولوجية والفنية التي قد تؤثر على أساليب الأداء.
- ٤- إن إحساس العاملين بأن المنظمة حريصة على تخطيط وتطوير مساهمهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية يجعلهم أكثر ارتباطاً بها، ويحقق الاستقرار الوظيفي، ومن ثم تنمية رأس المال الفكري.
- ٥- إن وجود برامج لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين يساعد على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير مهارات الأفراد، وجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتنمية رأس المال الفكري.
- ٦- زيادة إنتاجية العاملين إذا عملوا في الوظائف التي تتفق مع اهتماماتهم واستعداداتهم وتشبع رغباتهم، وبالتالي تخفيض تكلفة العمالة بالمنظمة وزيادة قدرتها على المنافسة من خلال تنمية رأس المال الفكري.
- ٧- حفز العاملين من خلال إطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المنظمة مستقبلاً، وبالتالي تنمية رأس المال الفكري.



٨- زيادة فعالية التدريب من خلال إيجاد الصلة بينه وبين رغبات الأفراد الوظيفية واتساق ذلك مع خطط التوظيف في المنظمة.
مما سبق يتضح أن عملية إدارة وتنمية وتطوير العقول والخبرات البشرية من القيادات عالية التميز تحتاج إلى إطار شامل ومقومات عديدة وإدارة قادرة على قيادة الإبداع والابتكار في منظماتهم، وبالتالي ضمان فاعلية استخدام خبرات وأفكار الأفراد المتميزين المنظمة، وهذه مهمة ليست بالأمر الهين، إلا أنها تقود المنظمة نحو التميز التنافسي في السوق المحلي أو العالمي عن طريق تنمية قياداتها المستقبلية.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

١- مجتمع البحث

تتركز شركات إنتاج البترول في شركات قطاع البترول المشترك، في حين تتركز أنشطة بقية الشركات في الاستكشاف والتكرير والتسويق والنقل والتوزيع والصيانة والخدمات البترولية. وعلى ذلك فقد قام الباحث باختيار قطاع البترول المشترك ك مجال للتطبيق والذي يتكون من ستة وعشرين شركة، وهذه الشركات تنتج مجتمعه ما يمثل ٩٦% تقريباً من إجمالي الإنتاج الكلي من الزيت الخام.

٢- عينة البحث

تماختيار عينة عشوائية بسيطة من مختلف المستويات الوظيفية، وذلك للأسباب التالية:

١. تماثل وتشابه خصائص مجتمع البحث بصفة عامة.



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

٢. تم إختيار عينة البحث كعينة ميسرة للباحث تمكنه من الحصول على نسبة كبيرة من استجابات المستقصى منهم .
٣. نظراً " لكبير حجم المجتمع نسبياً" فقد قام الباحث باستخدام المعادلة التالية في تحديد حجم العينة (٢٠):

$$\frac{ق (١ - ق)}{ن} \sqrt{x}$$

ولقد تم وضع الافتراضات التالية:

ن = حجم العينة

ق = تعنى نسبة توافر الخصائص في مجتمع البحث وهي عادة يتم افتراضها بقيمة ٥٠%

- معامل الثقة ٩٠% وحدود خطأ مسموح به بنسبة (+،-) ١٠% .
- الدرجة المعيارية لمستوى ثقة ٩٥% = ١.٩٦ (من الجداول الإحصائية للدرجة المعيارية)

وبتطبيق الافتراضات التالية، فيكون حجم العينة كما يلي:

$$\frac{٠.٥ \times ٠.٥}{ن} \sqrt{١.٩٦} = ٠.٥$$

فيكون حجم العينة = ١٠٠ مفردة.

٣- تصميم قائمة الاستقصاء :

تم تصميم قائمة استقصاء تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ولتصميم هذه القائمة فقد قام الباحث

دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

بالإطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة، وانتهى إلى إعداد استمارة استقصاء تضمنت بعض المقاييس وذلك كما يلي:
- الخصائص الديموجرافية: النوع، السن، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

١. المقياس الأول: كفاءة تخطيط المسار الوظيفي علي مستوي المنظمة (متغير مستقل).

٢. المقياس الثاني: كفاءة تخطيط المسار الوظيفي علي مستوي الفرد (متغير مستقل).

٣. المقياس الثالث: فاعلية تنمية رأس المال الفكري (متغير تابع).

وقد صممت الاستمارة بطريقة " ليكرت " على مقياس خماسي الاتجاه حيث كان لكل إجابة وزن مرجح وذلك كما يلي :

درجة الموافقة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جداً
الوزن المرجح	٥	٤	٣	٢	١

٤- أساليب المعالجة الإحصائية :

قام الباحث باستخدام الحاسب الآلى على حزم البرامج الإحصائية SPSS Ver.20 . وذلك لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك باستخدام الأساليب التالية :

- قياس ثبات استمارة الاستقصاء باستخدام معامل " كرونباخ ألفا " .
- المتوسط كمقياس النزعة المركزية، وذلك لقياس اتجاهات عينة البحث وتفسير وتحليل النتائج .



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

- تحليل التباين ANOVA TEST لتحديد جوهرية العلاقة بين المتغيرات والظاهرة محل البحث واختبار فروض البحث.
- معامل ارتباط "كندال" لبحث العلاقات الارتباطية لمتغيرات البحث.
- ٥- التوصيف الديموجرافي لعينة الدراسة :
نعرض فيما يلي التكرارات والنسب المئوية لكل بيان من بيانات استمارتي الاستقصاء وتحليلها :
- بالنسبة للنوع :

جدول رقم (١)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص النوع

التكرار	التوزيع	البيان
٧٤	ذكر	النوع
٢٦	انثى	
١٠٠	-	إجمالي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور في عينة الدراسة كانت ٧٤% ، في حين كانت نسبة الإناث ٢٦% ، مما يضمن شمول العينة لأراء كلا النوعين على اختلاف ميولهم.

- بالنسبة للسن :

جدول رقم (٢)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص السن

التكرار	التوزيع	البيان
٧	٢٠- أقل من ٣٠ عام	السن
٤٤	٣٠- أقل من ٤٠ عام	
٣٦	٤٠- أقل من ٥٠ عام	
١٣	٥٠- ٦٠ عام	
١٠٠	-	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن الفئة السنية ٢٠- أقل من ٣٠ عام بلغت ٧% ، والفئة السنية ٣٠- أقل من ٤٠ عام بلغت ٤٤% ، والفئة السنية ٤٠- أقل من ٥٠ عام بلغت ١٣% ، والفئة السنية ٥٠- ٦٠ عام بلغت ٧% .



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

من ٥٠ عام بلغت ٣٦% ، في حين بلغت النسبة المئوية لمن هم ٥٠ - ٦٠ عام ١٣% . ويعكس ذلك توازن العينة وأنها شملت آراء واتجاهات جميع الفئات السنوية، مما يسهم في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة.

- بالنسبة للمؤهل العلمي :

جدول رقم (٣)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص المؤهل العلمي

التكرار	التوزيع	البيان
٣	دكتوراه وماجستير	المؤهل العلمي
٧٨	مؤهل جامعي	
١٩	مؤهل متوسط	
١٠٠	-	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة من هم مؤهل فوق الجامعي (دكتوراه وماجستير) ٣% ، ونسبة حاملي المؤهل الجامعي ٧٨% ، ونسبة من يحملون مؤهل متوسط ١٩% . ويعكس هذا ثقة عالية في النتائج لارتفاع مستوى التعليم والذي يعمل على الفهم والإدراك الجيد لعينة الدراسة للموضوع محل البحث .

- بالنسبة لمدة الخبرة :

جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص الخبرة

التكرار	التوزيع	البيان
١٤	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
٦٩	٥ - ١٠ سنوات	
١٧	أكثر من ١٠ سنوات	
١٠٠	-	الإجمالي

دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

يتضح من الجدول السابق أن نسبة ذوى الخبرة أقل من ٥ سنوات بلغ ١٤% ، وبلغت نسبة من خبرتهم ما بين ٥ - ١٠ سنوات ٦٩% ، فى حين بلغت نسبة من خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات ١٧% . ويعكس ذلك توافر عنصر خبرة جيد فى المستقصى منهم مما يدعم الثقة فى نتائج الإجابات المتحصل عليها .

– بالنسبة للمستوى الوظيفي:

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص المستوى الوظيفي

التكرار	التوزيع	البيان
٢	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
٨٣	إدارة وسطى	
١٥	إدارة تنفيذية	
١٠٠	-	الإجمالى

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن نسبة الإدارة العليا بلغت ٢% ، وبلغت نسبة الإدارة الوسطى ٨٣% ، فى حين بلغت نسبة الإدارة التنفيذية ١٥% . ويعكس ذلك شمول الآراء جميع المستويات الوظيفية وفقاً لتوجهاتهم المختلفة مما يدعم الثقة فى نتائج الإجابات المتحصل عليها .

٦- قياس ثبات قائمة الاستقصاء :

تم قياس ثبات اتجاه عينة الدراسة نحو المقاييس المستخدمة وذلك للاطمئنان على سلامة قائمة الاستقصاء فى قياسها لمتغيرات البحث باستخدام معامل "كرونيباخ ألفا".

دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

جدول رقم (٦)

معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

معامل α	المتغير
٦٢%	تخطيط المسار الوظيفي علي مستوي المنظمة
٧١%	تخطيط المسار الوظيفي علي مستوي الفرد
٨٣%	تنمية رأس المال الفكري

يبين الجدول السابق أن معاملات الثبات علي الترتيب ٦٢%، ٧١%، ٨٣%. ويعكس ثبات مقبول لأداة القياس ويضمن إلى ثبات قائمة الاستقصاء وبدرجة جيدة.

ثانياً: اختبار الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

١- اختبار الفروض

أ- اختبار الفرض الأول:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كفاءة تخطيط المسار الوظيفي علي مستوي المنظمة وبين فاعلية تنمية رأس المال الفكري

- معامل الارتباط:

جدول رقم (٧)

مصفوفة الارتباط للفرض الأول

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط "كندال"	المتغير المستقل
فاعلية تنمية رأس المال الفكري	٠.٠٠٠	٠.٦١٩ (**)	كفاءة تخطيط المسار الوظيفي علي مستوي المنظمة

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، حيث كانت قيمة معامل ارتباط "كندال" دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١؛ حيث كلما زاد الاهتمام بكفاءة تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة زادت فاعلية تنمية رأس المال الفكري.

- تحليل التباين :

جدول رقم (٨)

تحليل التباين للفرض الأول

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
القيمة	المعنوية	٦٣١.٤٤٤	٣١٥٧.٢٢٠	الانحدار
٠.٠٠٠	٤٥١.٢١١	١.٣٩٩	٥٥٢.٧٨٠	الخطأ

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين كفاءة تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة وبين فاعلية تنمية رأس المال الفكري، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٤٥١.٢١١ ذات دلالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١.

- معامل التحديد:

جدول رقم (٩)

معامل التحديد للفرض الأول

الخطأ المعياري	R	R ²	البيان
١.١١٨٥٧	٠.٩٣١	٠.٨٦٧	معامل التحديد

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٨٦٧$ ، وهو يعنى أن كفاءة تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة تفسر فاعلية تنمية رأس

دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

المال الفكري بنسبة ٨٦.٧% ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .
مما سبق يتضح صحة الفرض الأول.

ب- اختبار الفرض الثاني:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كفاءة تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد وبين فاعلية تنمية رأس المال الفكري

– معامل الارتباط:

جدول رقم (١٠)

مصفوفة الارتباط للفرض الثاني

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط "كندال"	المتغير المستقل
فاعلية تنمية رأس المال الفكري	٠.٠٠٠	٠.٨٢١ (**)	كفاءة تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، حيث كانت قيمة معامل ارتباط "كندال" دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١؛ حيث كلما زاد الاهتمام بكفاءة تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد زادت فاعلية تنمية رأس المال الفكري.

– تحليل التباين :

جدول رقم (١١)

تحليل التباين للفرض الثاني

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٦٤٣.١٥٦	٣٢١٥.٧٧٨	الانحدار
٠.٠٠٠	٥١٤.٠٣٣	١.١٢٥	٤٩٤.٢٢٢	الخطأ

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين كفاءة تخطيط المسار الوظيفي على مستوي الفرد وبين فاعلية تنمية رأس المال الفكري، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٥١٤.٠٣٣ ذات دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١.

– معامل التحديد:

جدول رقم (١٢)

معامل التحديد للفرض الثاني

الخطأ المعياري	R	R ²	البيان
١.١٨٢٩٨	٠.٩٢٢	٠.٨٥١	معامل التحديد

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٨٥١$ ، وهو يعني أن كفاءة تخطيط المسار الوظيفي على مستوي الفرد تفسر فاعلية تنمية رأس المال الفكري بنسبة ٨٥.١%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .
مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني.

دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

٢- تحليل نتائج الدراسة الميدانية

أ- نتائج الدراسة الميدانية لتخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

جدول (١٣)

نتائج الدراسة الميدانية لتخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة

م	العبارات	المتوسط	الترتيب
١	توجد خطة واضحة بالشركة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد المتميزين.	٤.٠٠٧٨	١
٢	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تتيح تطوير المسار الوظيفي لجميع الأفراد.	٣.٧٩١٧	٣
٣	توفر الإدارة معلومات وبيانات كافية للأفراد حول مدى تقدمهم في المسار الوظيفي.	٣.٤٤٥٣	٤
٤	يتم تحديث محتويات بطاقات الوصف الوظيفي لتتوافق مع الواجبات والمسئوليات الجديدة للوظائف.	٢.٢٥٠٠	٥
٥	تهتم الشركة بالإثراء الوظيفي للأفراد بتنوع الواجبات والمسئوليات التي يقومون بها.	٣.٩٧١٤	٢

بتحليل الجدول السابق نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة بدرجة كبيرة جداً والموافقة بدرجة قليلة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٢٥٠٠ - ٤.٠٠٧٨). ويعني ذلك أن الشركة تهتم إلى حد كبير جداً بتخطيط المسار الوظيفي، حيث كانت المتوسطات في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (٣ درجات)؛ إلا أن هناك عبارة عكست نقطة ضعف في كفاءة تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الشركة وتتمثل في عدم تحديث محتويات بطاقات الوصف الوظيفي لتتوافق مع الواجبات والمسئوليات الجديدة للوظائف.



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

ب- نتائج الدراسة الميدانية لتخطيط المسار الوظيفي علي مستوي الفرد:

جدول (١٤)

نتائج الدراسة الميدانية لتخطيط المسار الوظيفي علي مستوي الفرد

م	العبارات	المتوسط	الترتيب
١	القدرة على الالتزام وإدارة الذات.	٣.١٢١٤	٤
٢	مدى وجود تخطيط واضح للأهداف الذاتية.	٢.٦٥٧٣	٥
٣	الرؤية المستقبلية بما يحقق الطموح في الترقى.	٤.٢٢٤٧	١
٤	القدرة علي الابتكار في العمل وطرح الأفكار.	٣.٨٢١٤	٢
٥	القدرة علي التعلم والتنمية الذاتية.	٣.٢٩٢٠	٣

بتحليل الجدول السابق نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة بدرجة كبيرة جداً والموافقة بدرجة قليلة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٦٥٧٣ – ٤.٢٢٤٧). ويعنى ذلك أن الأفراد يهتمون إلى حد كبير جداً بتخطيط المسار الوظيفي، حيث كانت المتوسطات فى أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (٣ درجات)؛ إلا أن هناك عبارة عكست نقطة ضعف في كفاءة تخطيط المسار الوظيفي علي مستوي الأفراد وتتمثل فيضعفالتخطيط لتحقيق الأهداف الذاتية.

ج- نتائج الدراسة الميدانية لمتغير رأس المال الفكري:

جدول رقم (١٥)

نتائج الدراسة الميدانية لمتغير رأس المال الفكري

م	العبارات	المتوسط	الترتيب
١	هناك إستراتيجية محددة للاستفادة من الأفراد المتميزين لتحقيق قيمة مضافة لرأس المال البشرى.	٢.٧٧٨٦	٨



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

٢	٣.٩٧١٤	تسعى الشركة إلى نقل وتحويل المعارف والمعلومات الفعالة إلى برامج تنفيذية ذات كفاءة.	٢
٦	٣.٧١٠٩	يشجع الرؤساء الابتكار في العمل من أجل تحقيق المزيد من الفعالية في الأداء.	٣
٤	٣.٨١٥١	يتم مراقبة العمليات وطرق التشغيل والصيانة الوقائية لضمان تحقيق معدلات أداء عالية.	٤
١٠	٢.٦٣٠٢	يتم إدارة واستخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.	٥
٩	٢.٦٦٤١	مدى تصميم وإثراء الوظائف لتتوافق مع طموحات ومهارات الأفراد بالشركة.	٦
٧	٣.٦٥٣٦	تتوافر القياسات اللازمة لبيان مدى تأثير الشركة في المجتمع والبيئة المحيطة.	٧
١	٤.٠٥٧٣	يتم تطبيق الأساليب والطرق العلمية لتحقيق مستويات متميزة من الأداء.	٨
٥	٣.٧٥٠٠	يتم مراجعة مناهج وأساليب العمل المختلفة على مستوى جميع الإدارات بشكل منتظم.	٩
٣	٣.٨٤١١	تسعى الشركة إلى التميز من خلال إتاحة كافة فرص التعلم للأفراد باعتبارهم مصدر الابتكار.	١٠

بتحليل الجدول السابق نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة بدرجة كبيرة جداً والموافقة بدرجة قليلة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٦٣٠٢ - ٤.٠٥٧٣). ويعنى ذلك أن الشركة تهتم إلى حد كبير جداً بتنمية رأس المال الفكري لديها لإعداد قادة متميزون في المستقبل، حيث كانت المتوسطات في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (٣ درجات)، إلا أن هناك بعض العبارات عكست نقاط ضعف في هذا المحور ويمكن عن طريق معالجتها التأثير في زيادة فاعلية تنمية رأس المال الفكري، وهي:

- ليس هناك إستراتيجية محددة للاستفادة من الأفراد ذوى الخبرة المتميزة



دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

- لتحقيق قيمة مضافة من رأس المال البشري.
- لا يتم تصميم وإثراء الوظائف لتتوافق مع طموحات ومهارات الأفراد بالشركة.
 - لا يتم إدارة واستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: التوصيات

١. ضرورة وضع إستراتيجية واضحة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد والمناسبة لطموحاتهم مما يدعم لديهم الشعور بالرضا لزيادة احتمالات وجود وظيفة أعلى يسعون لشغلها في المستقبل.
٢. ضرورة ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي؛ من خلال التكامل بين التدريب ومخططات الحركة الوظيفية من حيث أهداف ومحتوى التدريب وتوقيته، ويحقق ذلك التلاؤم بين متطلبات العمل المستقبلي الذي يتم إعداد الأفراد لمباشرته في مرحلة تالية وبين آليات التدريب في كل مرحلة وظيفية، بما يعمل على تنمية رأس المال الفكري.
٣. إعداد برامج خاصة تعد وتنفذ للأفراد المتميزين من خلال منظومة كاملة لإدارة وتطوير المسار الوظيفي بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة المرشح لها مستقبلاً.
٤. ضرورة قيام العاملين بتطوير مهاراتهم وقدراتهم ذاتياً لتلبية متطلبات عملية تخطيط المسار الوظيفي، بالإضافة إلى البرامج التدريبية المقدمة لهم من قبل الإدارة؛ بما يعمل على تفعيل دور العاملين في تنمية رأس المال الفكري للشركات.
٥. مراعاة تحقيق أكبر درجة من التوافق بين العاملين والوظائف التي يشغلونها عند اتخاذ القرارات الخاصة بالترقية والنقل بحيث يتاح لهم الاختيار للمكان المناسب لميولهم واتجاهاتهم، بما يحقق التوافق بين الأنشطة والواجبات والمسئوليات عند الترقى من وظيفة إلى وظيفة أعلى، بما يعمل على تحقيق فاعلية تنمية رأس المال الفكري.



المراجع

1. Robert L, Mathis & John H, Jackson, **Personnel Human Resource Management**, (New York: West Publishing Company, 2001), P.286.
٢. أحلام جاسم الحوسني، " تخطيط المسار الوظيفي". [Http://www.Hrm-Group.com](http://www.Hrm-Group.com)
٣. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٥)، ص ٣٧٦.
4. Randy L, Desimone And et. als, **Human Resource Management**, (Orlando: Harcourt, Inc, 2002), P.12.
٥. مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٤)، ص ٢١٤.
6. LioydL,Byars, Ph.D. And Leslie W,Rue, **Human Resource Management**, (New York: Mccraw-Hill, Inc, 2004),P.227.
٧. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية – الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (القاهرة: الناشر المؤلف، ٢٠٠٤)، ص ٢٨٠.
٨. مروة محمد العسال، "أثر تطبيق منهج التعليم المستمر على الرضا الوظيفي بالمنظمة – دراسة تطبيقية على القطاع الفندقي بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ١١٢.
٩. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٥)، ص ٣٠٧.
١٠. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧٦.
11. David A, Decenzo& Stephen P. Robbins, **Competency-Based Human Resources Management**, 2004., Pp: 267-269.
12. P.F. Drucker, **Management for the Future** (Oxford: Butter walk Heimem,1992), P.329.
13. James Guthrie, "The Management, Measurement & the Reporting of intellectual capital", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 2, No. 1, 2001, PP: 42-44.

دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات
د. محمد صالح زكي طولان

14. M. A.Youndt, et. al, Human Resources Management Manufacturing strategy & Firm Performance, **Academy of Management Journal**, vol.39, August 1996, P. 839.
15. M. Yogesh, "What is the Definition of knowledge Management", **Forbes**, 1998, P.2.
16. Janeconney, Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations, **Business Quarterly**, V. 61, N. 4m Summer, 1997, PP: 67-77.
١٧. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٩)، ص ص: ٢١٤-٢٢١.
18. Vernaallee, 12 Principles Of Knowledge Management, **Training & Development**, V. 51, N.11, Nov. 1997, P.71.
١٩. صلاح الدين محمد عبد الباقي إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٤)، ص ص: ٢٦٠-٢٦٢.
٢٠. عبد الحميد عبد المجيد البلداوى، أساليب البحث العلمى والتحليل الإحصائى، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤)، ص ٦٦.