

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي / بحث ميداني في وزارة الصحة م.م. مثنى زاحم فيصل / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص

الغرض من البحث تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمسار الوظيفي، ولقد أختبر البحث في مقر وزارة الصحة وبعض المراكز الصحية في جانب الكرخ، من خلال تطبيقه على عينة مكونة من (45) مدير عام، مدير قسم، مدير شعبة، ومدير مركز صحي موزعين على أقسام الوزارة المبحوثة. يهتم البحث بدراسة موضوعين مهمين وحيويين، على صعيد المنظمات في الوقت الحاضر وهما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمسار الوظيفي. ولتحقيق أهداف البحث فقد صمم الباحث استبانة شملت (31) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS 17).

ولغرض الوصول الى النتائج فقد سعى الباحث لأختبار فرضيتين الرئيسيتين متعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث الرئيسيين، ولأجل معالجة البيانات، أستعملت الوسائل الإحصائية التي تمثلت بـ (الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط سبيرمان، ومعامل الأندثار البسيط). وقد توصل البحث إلى أستنتاجات كان أهمها وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرين ووجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المسار الوظيفي، وكان أهم الاستنتاجات تمثل في اسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في مقر وزارة الصحة وبعض المراكز الصحية التابعة لها من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم على الوظيفة، فضلاً عن الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية داخل الوزارة.

وقد أوصى البحث بضرورة العمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم عادلة ومرنة ومشجعة، ومرتبطة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها في الخطة الإستراتيجية، من خلال زيادة الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعاملين بما يزيد من قدرتهم على المبادرة والمرونة في إتخاذ القرارات.

المصطلحات الرئيسية للبحث / التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إدراك أهمية التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية، تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية ، تمكين ومشاركة الموارد البشرية ، المسار الوظيفي ، البدء بالوظيفة ، التقدم الوظيفي ، الاستقرار الوظيفي ، التهيو للتقاعد .



المقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية احد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات المناسبة (السليمة والصحيحة). إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة. وعند بداية الحديث عن المسار الوظيفي وأهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية ، يجب التنويه إلى أنها تعد الوظيفة والركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريباً من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة. إن المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من الجهة الأخرى، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول ان هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً للمسار الوظيفي، ونتيجة لتضخم أعمال المنظمات وتعقيدها أصبح من الصعب على الموظفين معرفة الطرائق والأساليب التي يمكن من خلالها الوصول الى المناصب المرموقة، وتستطيع المنظمات ان تلجأ الى وضع المسار الوظيفي للموظفين من خلال توفير النصح والمشورة لهم ومن ثم توجيههم الى الآلية التي تمكنهم من الارتقاء والنمو والتقدم في الوظيفة.

ولغرض معرفة طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمسار الوظيفي، فقد تضمن البحث خمسة محاور حيث تناول المحور الأول منهجية البحث، خصص المحور الثاني لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري البحث، فيما خصص المحور الثالث للجانب النظري لمتغيري البحث، وتناول المحور الرابع الجانب العملي، بينما تضمن المحور الخامس أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، كونه يُعد أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بتغيرات دراماتيكية وتعقيد مستمرين، من خلال تحديد وتشخيص العوامل التي أصبحت ضرورة مهمة للمنظمات التي ترغب في التطلع إلى المستقبل عن طريق استخدام التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية كأداة القراءة واستشراف المستقبل من حيث أنها أحد أركان المنظومة الإدارية التي تتوج المسار الناجح للمؤسسة وتشكل حجر الزاوية والمؤشر الرئيسي لتقدمها ونحوها.

إذ يتطلب الأمر استخداماً فعالاً للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في وزارات الدولة وخاصة وزارة الصحة. وبناءً عليه فإن مشكلة البحث تكمن في (ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مراحل المسار الوظيفي)، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في محاولة الأجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما مستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المتوفر في الوزارة المبحوثة؟
2. هل تُطبق الوزارة المسار الوظيفي بوصفه عملية مستمرة ليحقق أهدافها المستقبلية؟ وما مستوى هذا التطبيق؟
3. هل هناك علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمسار الوظيفي؟ وما مستويات هذه العلاقة؟
4. هل هناك علاقة تأثير بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمسار الوظيفي؟ وما مستويات هذه العلاقة؟

ثانياً : أهمية البحث

- أستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة ، ولذا يمكن تلخيص أهمية البحث فيما يأتي :
1. تسليط الضوء على موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي وذلك لمحدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع حسب إطلاع الباحث.
 2. أهمية دراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفه مورداً إستراتيجياً يرمي إلى مزيد من التقدم والتطور للموظف.
 3. ومن جانب آخر تبرز أهمية البحث من كونه بحث (ميداني) ، وإن الوزارة المبحوثة قد تكون بأمس الحاجة إلى البيانات في هذه المرحلة والتي ستوفر لها بيانات ومعلومات مباشرة يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لمراحل المسار الوظيفي.

ثالثاً : أهداف البحث

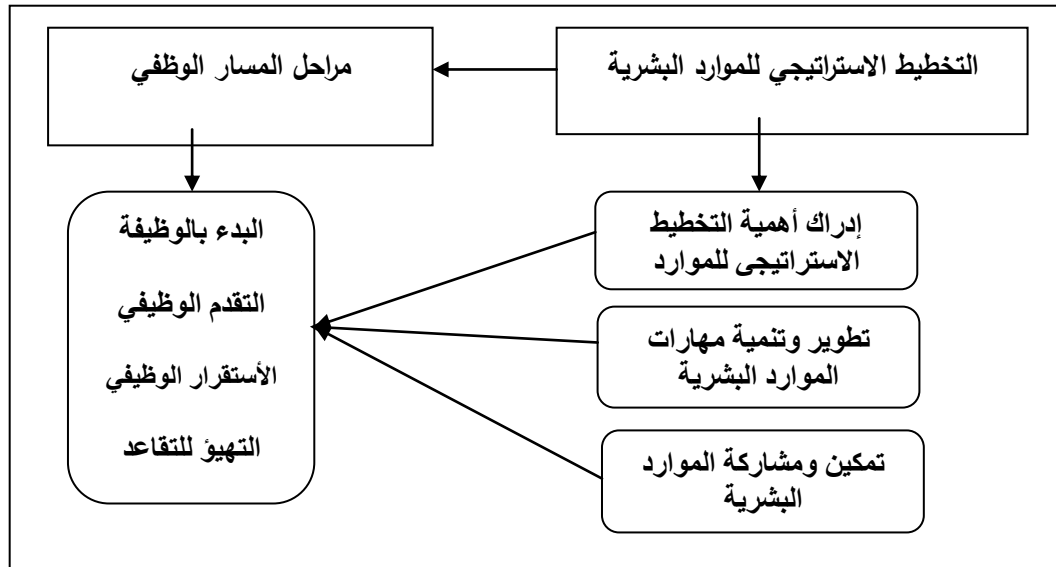
يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها بالآتي:

1. تشخيص مستويات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي لدى مديري الوزارة المبحوثة .
2. تحديد مستوى العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (للمديرين) ومراحل المسار الوظيفي.
3. تحديد مستوى تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (للمديرين) في مراحل المسار الوظيفي .
4. تحديد مستوى توافق المتغيرين في الوزارة المبحوثة .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

لقد أسفرت المراجعة لأدبيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي إلى بلورة مخطط فرضي للبحث، والذي تمت صياغته في ضوء مشكلة البحث وأهدافها، فقد وضع الباحث مخططاً يحدد المتغيرات الرئيسية والفرعية مع العلاقات الارتباطية والدرجات التأثيرية بينهما وكما موضح في الشكل (1).

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



ولأن هذا البحث قد اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للأستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصوفاً بين (1-5) بأربعة مستويات والجدول (1) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) وجيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) وضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2).

جدول (1) قوة المتوسطات					
درجات المقياس	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

خامساً : فرضيات البحث

في ضوء ما جاء في المخطط الفرضي للبحث المقترح تم وضع فرضيتين رئيسيتين وكالاتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والمسار الوظيفي بشكل أجمالي وعلى مستوى متغيراته الفرعية.
الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد المسار الوظيفي بشكل أجمالي وعلى مستوى متغيراته الفرعية.

سادساً : مجتمع البحث وعينته

أ. مجتمع البحث

اختير مقر وزارة الصحة وبعض المراكز الصحية في جانب الكرخ من بغداد، موقعا لإجراء البحث وذلك لارتباط متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالنشاط الأساسي لهذه الوزارة لتقديم البيانات والمعلومات وتسهيل مهمته، وقد شمل مجتمع البحث المديرين (العاملين في مركز الوزارة) وبعض المراكز الصحية في جانب الكرخ من بغداد، إذ تم تحديد المذكورين في ضوء النسب المئوية بعد أن قام الباحث بمقابلة هؤلاء المستجيبين وإطلاعهم على استمارة الاستبانة .

ب. عينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالمديرين العامين ومديري الأقسام في مقر وزارة الصحة وبعض المراكز الصحية في جانب الكرخ والتي تضم تقريبا (180) مديرا توزعوا بين (مدير عام، مدير قسم، ومدير شعبة)، تم اختيار عينة منهم بواقع (50) مديرا وذلك بسبب طبيعة المتغيرات المبحوثة ومثلت نسبة (28%) من حجم العينة الكلي، إذ أنها تتعلق بهذا المستوى فقط من الإدارة كونهم هم من يقوموا بالتخطيط الاستراتيجي، لذا قام الباحث بتوزيع الاستبانات على هذا الأساس وأسترجعت منها (45) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي.

ج . وصف عينة البحث وأسلوب جمع البيانات

نلاحظ من خلال الجدول (2) بأن المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الجنس كانت نسبة الذكور (53.3%) وإناث فكانت نسبتهم (46.7%). وهو مما يشير الى ان النسبة كانت مقاربة ما بين الذكور والاناث وهذا مما يساعد على تنوع الاراء ما بين الفئتين. أما فيما يخص التحصيل العلمي فكانت أعلى نسبة بلغت (53.3%) من حملة شهادة البكالوريوس وأدنى بنسبة (11.1%) جاءت من حملة شهادة الدبلوم العالي. وتدل النسب السابقة على وجود تنوع جيد من اصحاب الشهادات مما يسهم في خلق تنوعاً فكرياً في الاراء يسهم اسهاما جيدة في عمل وزارة الصحة ومراكزها الصحية. ويظهر من الجدول أيضاً أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير العمر (42.2%) للفئة العمرية (45 فأكثر)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (2.2%) للفئة العمرية (25 سنة فأقل). وتؤشر النسب السابقة إلى وجود عناصر الخبرة وعناصر الشباب بنسبة جيدة وهذا مما يشكل توليفة جيدة من تنوع الافكار التي يسهم في تمثيل غالبية المديرين الموجودين في مقر وزارة الصحة وبعض مراكزها. فيما أظهرت سنوات الخدمة ان أعلى نسبة مئوية كانت (40.0%) للمدة (11-15 سنة) بينما أدنى نسبة (15.5%) للمدة (5 سنوات فأقل)، وهذا مؤشر على وجود ميل لدى الوزارة بالأهتمام بالطاقات البشرية المبدعة وأعطائها مناصب إدارية مهمة . وأخيراً بين الجدول أن النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العنوان الوظيفي بلغت (40.0%) لمسمى مدير شعبة و(28.8%) لمسمى مدير قسم و(17.7) لمسمى مدير مركز صحي و(13.3%) لمسمى مدير عام .

جدول (2) خصائص العينة المبحوثة (N = 45)														
الجنس	ت	%	التحصيل العلمي	ت	%	العمر	ت	%	سنوات الخدمة	ت	%	العنوان الوظيفي	ت	%
ذكور	24	53.3	بكالوريوس	24	53.3	25 سنة فأقل	1	2.2	5 سنوات فأقل	7	15.5	مدير عام	6	13.3
	24	53.3	دبلوم عالي	5	11.1	35-26 سنة	14	31.1	10-6 سنة	12	26.6	مدير قسم	13	28.8
إناث	21	46.7	ماجستير	10	22.2	44-36 سنة	11	24.4	15-11 سنة	18	40.0	مدير شعبة	18	40.0
	21	46.7	دكتوراه	6	13.3	45 فأكثر	19	42.2	16 سنة فأكثر	8	17.7	مدير مركز صحي	8	17.7
المجموع	45	100 %	المجموع	45	100 %	المجموع	45	100 %	المجموع	45	100 %	المجموع	45	100 %

سابعاً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات : اعتمد الباحث في تغطية موضوع البحث جانبين هما:

أ. المقابلات الشخصية

تعد المقابلات الشخصية من الأساليب الفاعلة في جمع البيانات والمعلومات، لأنها تتيح للباحث الحصول على المعلومات بصورة مباشرة، وتمت من خلال الزيارات الميدانية المتكررة التي أجراها الباحث في وزارة الصحة وبعض المراكز الصحية عينة البحث، لغرض الاطلاع عن كثب على البيانات الأولية اللازمة لتشخيص مشكلة البحث، طبيعته، وأهدافه، ومدى إمكانية تنفيذه في تلك الوزارة مع أعطائهم فكرة عن موضوع البحث، وشرح فقرات الاستبانة ومناقشتها مع المسؤولين لفحص واقعيته ومدى فهمها وإمكانية الإجابة عنها. إذ شملت هذه المقابلات عدداً من المديرين العاملين في مقر وزارة الصحة وبعض المراكز الصحية في جانب الكرخ.

ب. الاستبانة

تعد الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث وقد تم تصميم استبانة الاستبانة بالاعتماد على المقاييس الجاهزة لمعظم فقراتها بعد أن تم تكيفها لتلائم بيئة الأعمال العراقية. فيما صاغ الباحث بعض الفقرات بالاستناد إلى مؤشرات بعض الدراسات والمصادر. ويوضح الجدول (11) المتغيرات الرئيسية والأساس والفرعية للبحث، والفقرات التي تقيسها في الاستبانة إضافة إلى المقاييس المعتمدة، ولقد أجرى الباحث الكثير من الاختبارات على الاستبانة التي تتضمن ما يأتي:

أولاً اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

(1) اختبار الصدق الظاهري

من أجل الوصول والتحقق من الصدق الظاهري، فقد تم توزيع استبانة أولية خاضعة لرأي المحكمين على عدد من الأساتذة المختصين في العلوم الإدارية والسلوكية بلغ عددهم (4)، وذلك لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم لإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملحوظاتهم إذ تم تعديل الفقرات من خلال حذف البعض منها وإضافة أخرى.

(2) اختبار صدق المحتوى

يقصد بصدق المحتوى التحقق من قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي صممت من أجله. وتم اختبار صدق المحتوى عن طريق إعادة الاستبانة إلى نفس السادة الخبراء، وطلب منهم بيان مدى صلاحية محتوى كل فقرة للفرض الذي صممت من أجله للتأكد من صدق المحتوى (الربيعي، 2008 : 8) .

(ثانياً) ثبات الإستبانة

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split – Half) في قياس الثبات، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman – Brown)، فإذا كان معامل الثبات (67%) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها (الزبيدي، 2007:15)، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (79%)، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة وللأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها.

وباستخراج معامل (Alpha Cronbach)، لغرض التحقق من معامل ثبات الإستبانة بشكل أكبر، فقد بلغت قيمته لفرقات الإستبانة الكلية (89%)، وهذا يشير وبوضوح الى درجة جيدة جدا من ثبات الإستبانة، ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في اوقات مختلفة .

المحور الثاني / دراسات سابقة

أولاً : بعض الدراسات ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1. دراسة (Sadder,2013)

" The Strategic Planning of Human Resources In the Palestinian Academic Institutes (An-Najah National University as a study case) "

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (جامعة النجاح الوطنية كحالة دراسية)

تناولت هذه الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وبناء على البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة جمع بيانات وتحليلها فقد خلصت الدراسة في هذا الجزء، الى أنه وعلى الرغم من إيمان قيادة الجامعات الفلسطينية التي تم اختيارها لإجراء الدراسة عليها بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جميع المستويات، إلا أن نتائج الدراسة أشارت الى عدم تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية في الجامعات، فقد تم اعداد اطار عام لخطة استراتيجية للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وتم في نهايته تقديم اطار عام لخطة استراتيجية للموارد البشرية في جامعة النجاح الوطنية، وقد تم إقتراح تنفيذها في الفترة من 2012 الى 2015. وبناء على ذلك، تم تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية - الوطنية (2011) للموارد البشرية في الجامعة، ومن ثم تم تحديد استراتيجيات لتحقيق الأهداف وتم وضع مؤشرات قياس أداء كل من هذه الاستراتيجيات، كما تم تحديد المسؤوليات المتعلقة بتنفيذ كل منها. أوصت هذه الدراسة بتبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كوسيلة لمواجهة المصاعب التي تواجه الجامعات الفلسطينية والمتعلقة بالموارد البشرية فيها.

1. دراسة (الضمور ، 2008) " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحث بتطوير استبانة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات كان أهمها ضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.

2. دراسة (اليعقوبي ، 2011) "واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عُمان "

لقد هدفت الدراسة إلى معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عُمان وقد تكونت عينة الدراسة من (420) إدارياً وتربوياً من مختلف مناطق السلطنة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من المقترحات والتوصيات كان أهمها وجود مجموعة من العوائق التي تحد فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية ، إضافة الى إرسال المعنيين بالموارد البشرية في زيارات ميدانية لبعض الدول للأطلاع على برامج وخطط الموارد البشرية وزيادة الأهتمام بنشر الوعي حول التخطيط الاستراتيجي للقائمين على التخطيط للموارد البشرية من خلال ورش العمل والندوات والملتقيات والمنتديات .

ثانياً: بعض الدراسات ذات الصلة بالمسار الوظيفي

1. دراسة (Farley-Ripple, et al., 2012)

(Administrator career paths and decision processes)

المسارات الوظيفية للمدير وعمليات اتخاذ القرار

تناولت الدراسة موضوع المسارات الوظيفية للمديرين وإسهاماتها في عمليات اتخاذ القرار، إذ حاولت تقديم تصور واضح في الجانب النظري وإجابات واضحة في الجانب الميداني بشأن متغيراتها. إذ اختار الباحثون عينة بحجم (100) من المديرين. وأجريت الدراسة في ولاية ديلاوير وتم التركيز على المديرين ومعاوني المديرين بسبب الحاجة الى تحقيق المزيد من السلوك الوظيفي المسؤول، وأشارت الدراسة الى أن هناك حاجة للفهم الأفضل لتحسين عمليات الموارد البشرية المحلية من خلال التوظيف والتعيين والتي تتم من قبل المسؤولين، من أجل تحسين عملية التوظيف واستقطاب القادة ومن ثم الاحتفاظ بهم. إذ اعتمدت الدراسة دراسة الحالة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني. وكانت ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط وتاثير ذات دلالة معنوية موجبة بين المسارات الوظيفية بدلالة متغيراتها في عمليات اتخاذ القرار.

2. دراسة (الهواسي ، 2009) : " اثر أبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة المستنصرية "

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص معرفة طبيعة علاقة واثار أبعاد تصميم العمل بأنشطة إدارة المسار الوظيفي ، وكانت العينة بحجم (75) فرداً يمثلون عينة عشوائية من موظفي كليات العلوم والإدارة والاقتصاد والهندسة في الجامعة المستنصرية ، فضلاً عن إجراء بعض المقابلات مع عدد من المسؤولين والموظفين . وكان من ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط واثار بين تصميم العمل ومتغيراته (تنوع المهارة، تحديد المهمة، أهمية المهمة، التغذية العكسية)، وإدارة المسار الوظيفي أجمالاً. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات كان أهمها، ضرورة اعتماد الكليات المبحوثة أسلوب تصميم العمل الذي يتضمن الابعاد الأساسية التي جاءت بها الدراسة، عدا بعد الاستقلالية لما لتلك الابعاد من أهمية كبيرة في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي .

3. دراسة (العبيدي 2012) : " العلاقة والاثار بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي :دراسة استطلاعية في وزارة النفط "

تضمنت الدراسة العلاقة والاثار بين مراحل المسار الوظيفي بوصفه متغيراً مستقلاً، ونوع البرنامج التدريبي بوصفه متغيراً معتمداً، وتم اعتماد الدراسة الاستطلاعية في وزارة النفط، إذ أخذت عينة عشوائية طبقية مقدارها (75) موظفاً ، وكانت ابرز النتائج أنها ثبتت صحة فرضية الارتباط التي مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي على مستوى عينة الدراسة، فضلاً عن صحة فرضية التأثير التي مفادها وجود اثر لمرحلة المسار الوظيفي في نوع البرنامج التدريبي، اما أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فقد ركزت الوزارة على ضرورة تدريب عاملها أثناء عملهم لأن ذلك يساعد على اكتساب معارف ومهارات إيجابية تجاه العمل لدى عينة الدراسة، وكذلك عدم اقتصار التدريب أثناء العمل على الملحقين الجدد بالعمل ، وتشجيع المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في الندوات والمؤتمرات العلمية والفنية وفسح المجال أمامهم للمناقشة وإبداء الرأي في المشاكل المطروحة لتحقيق التنوع الفكري والمعرفي للعاملين الوزارة.

المحور الثالث / الجانب النظري

أولاً : التخطيط الاستراتيجي / مفاهيم أساسية

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

هناك عدد من المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي يشتمل عليها التخطيط الاستراتيجي، وقبل التعريف بهذه المفاهيم يجب أن نعرف أصل كلمة (إستراتيجية) والتي أشتقت من الاسم الإغريقي (Strategos) والتي تعني (عمل القائد) أو (فعل القائد) وهذا يدل على أن لهذه الكلمة جذور عسكرية قوية، وقد وجدت مكتوبة على إحدى العملات المعدنية في أثينا (الربيعاوي، 2000: 25). وفي الأدبيات الخاصة بعلم الإدارة فإن كلمة (إستراتيجية) قد حلت محل المصطلح الأكثر تقليدية وهو " التخطيط طويل الأمد " لترمز إلى نمط محدد من القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، وعليه فقد تم تعريف الإستراتيجية على أنها الأجراء الذي تتخذه المنظمة لغرض تحقيق أداء عالي، فقد عرفت الإستراتيجية بأنها توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح. كما عرفت الإستراتيجية بأنها مجموعة من الأنشطة أو العمليات التي تعتمده المنظمة استخدامها من أجل تحقيق الأهداف المحددة، لذا لا بد من أن تكون خارطة الطريق إلى النجاح ، واضحة المعالم لأية منظمة لتكون ناجحة . لذا يساعد التخطيط الاستراتيجي في تقديم التوجيه والإرشاد والتركيز لجميع العاملين في المنظمة (Sije & Ochieng, 2013:14).

لقد حدثت في بداية الخمسينيات تغيرات اقتصادية واجتماعية مهمة في الولايات المتحدة دفعت الى زيادة القوة الشرائية ومن ثم تغيير أنماط الزبائن في ظل التطورات التكنولوجية، وكنيجة لحدوث التطورات برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي (بني حمدان وإدريس، 2009: 5).

وقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الإستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها، إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها وأن تضمن استمرارها. وعليه يُعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها الى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة المنظمات، واحدة من المقاصد الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي هو خلق التغيير داخل المنظمة، وتستند هذه الحجة على المنطق الذي يتطلب من خلاله إشراك الموظفين، ويمكن للمنظمات من أن تنفذ التغيير، لذلك يجب أن تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً لتحديد ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يسهل التزام الموظفين بتنفيذ الإستراتيجية (Kohtamaki et al., 2012: 161).

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية تهتم بتحليل وصياغة وتشكيل الأنظمة والاستراتيجيات، مقروناً بالتفكير الاستراتيجي المبدع والخلاق المتوطن في الموارد البشرية على المستويات الإدارية جميعاً، وتوليقيها معاً بطريقة تخدم التخطيط الاستراتيجي (Vinces, 2007: 30). في حين يعتبر كل من (Pride et al., 2005: 200) التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التنظيمية، وتخصيص الموارد الكافية من أجل تحقيقها.

وهنا يمكن أن يُعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة استجابة إدارية للتغير البيئي في التركيز والانتقال من الهيكل الداخلي وكفاءة الإنتاج، الى التكامل الاستراتيجي والابتكار. وأوضحت (Wendy, 1997) ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية التطوير والحفاظ على الاتساق بين الأهداف والموارد للمنظمة والفرص المتغيرة. كذلك يهدف إلى تحديد وتوثيق مدخل لممارسة الأعمال التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق النمو والأرباح الجيدة، ان عملية التخطيط الاستراتيجي تتألف من ثلاثة مراحل رئيسة ساعدت على تحويل رؤية المنظمة إلى نتائج ملموسة، وهي التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، والتنفيذ الاستراتيجي (Arasa & K'Obonyo, 2012: 202).

أن التخطيط الاستراتيجي يُعد مرحلة متقدمة من مراحل تطور نظام التخطيط بشكل عام والذي هو يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة ، وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المشاكل التي تخص النظام بصورته الشمولية (الغالبى وإدريس، 2009: 103).

وباختصار يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي كما يلي "التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات (1: Allison & Kaye, 2005). ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وانجاز غايات واهداف عامة لأية منظمة (إدريس، 2003: 195). وأضاف (Rigby & Bilodeau, 2007) أن التخطيط الاستراتيجي هو الأداة الأكثر استخداماً على نطاق واسع بين كل من المنظمات الصغيرة والكبيرة ، وتهدف إلى تقديم التوجيه وضمان توفير الموارد الملائمة المتاحة في المكان المناسب والوقت المناسب لمواصلة تحقيق الأهداف المتوقعة (Aldehayyat & Al Khattab, 2013: 13).

وفي الختام يضع الباحث تصور عن التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اختيار اهداف المنظمة وتحديد السياسات والقواعد واللوائح الرسمية والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية وتخصيصها لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية، وهو يمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم اعدادها بصورة سليمة لتحقيق اهداف المنظمة.

أما فيما يخص أهمية التخطيط الاستراتيجي فقد قيل في تعريف التخطيط اراء كثيرة جميعها تتفق على انه المسار الذي يحدد مسبقاً من اجل تحقيق اهداف معينة تلنزم الادارة به وتعمل بموجبه . وعليه يعد التخطيط بشكل عام والتخطيط الإستراتيجي على بشكل خاص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يُعد أساساً لهذه الوظائف ، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة ، فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف (اليقوبي، 2011: 48). وهناك أكثر من أهمية للتخطيط الاستراتيجي كما بينها (Jones , 2002 : 5) :

- أ. إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
 - ب. يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها .
 - ت. يوفر الأساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة .
 - ث. النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة.
 - ح. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
 - خ. تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمنظمة.
- كما تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي من خلال التحديات التي تواجهها الإدارات اليوم، وحسب ما حددها كل من (الدوري، 2005 : 36) ، (اليقوبي، 2011 : 48) ومن هذه التحديات :
- أ. تسارع التغير الكمي والنوعي في البيئة الخارجية .
 - ب. تدعيم المركز التنافسي إذ ساعدت على زيادة حدة المنافسة بين المنظمات العالمية .
 - ت. التغيرات التكنولوجية .
 - ث. ساهمت في التوجه للأهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة.
- وبصورة عامة، يرى (Kohtamaki et al., 2012 : 161) أن التخطيط الاستراتيجي دائماً ما يرتبط بالتوجهات طويلة الأمد (على الأقل ثلاث سنوات) والفعاليات والنشاطات المباشرة تجاه تطوير إمكانيات الموارد مستقبلاً .

3. التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

إن درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي ومعدل ومستوى التطور في القوى المنتجة ومن ثم مستويات المعيشة تعتمد بدرجة كبيرة على الاستخدام العقلاني للموارد البشرية، حيث أن المورد البشري كما هو معروف هو أحد عناصر الإنتاج، وهو العنصر الحاكم، وبدونه لا تقوم أية عملية إنتاج، وهو في هذا يختلف عن بقية عناصر الإنتاج مما يجعله المصدر الأساسي للقيمة في المجتمعات البشرية. في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم والتي تسمى بالعولمة وثورة الاتصالات والمعلومات والانفجار العلمي والتكنولوجي، والتي أصبح العالم معها يواجه مزيداً من التحديات التي تفرض مزيداً من الاستجابة والتكيف لهذه المتغيرات لكون العالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي.

الأمر الذي دفع بالخبراء والمختصين في المنظمات لاستخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كضرورة، وذلك لكونه يمتلك من الخصائص ما يميزه عن الأنواع الأخرى من التخطيط (الضمور، 2008: 31) التخطيط الاستراتيجي كنظام له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنظمة أو العمليات الإدارية الأخرى.

وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعدم إغفالها في مراحل العملية التخطيطية إيجابيا على فعالية التخطيط ومن ثم على أداء المنظمة.

لذا يتكون التخطيط الاستراتيجي من عمليات التخطيط التي تجري في المنظمات لتطوير الاستراتيجيات التي يمكن أن تسهم في تقييم الاداء عن طريق توليد المعلومات، من خلال توليد فهم أفضل للبيئة، والحد من حالات عدم التأكد التي تشهدها بيئة الاعمال، وعليه فإن الجوانب الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في الأفق الزمني الطويل، الشكلية، استخدام أدوات التخطيط، السيطرة المتكررة على الخطط (Balasundaram, 2009: 12).

لقد تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية فقد حدد (السالم وصالح، 2000: 105) مفهوم تخطيط الموارد البشرية بأنه وسيلة لضمان حصول المنظمة على الأفراد العاملين اللازمين لسير العمليات الانتاجية والتسويقية والادارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وباعداد معينة، وأشار (Bernardin, 2003) إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تلك العملية التي يجري من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي وما متوقع في المستقبل، وتحديد المهارات المطلوبة. اما (الهيبي، 2000: 62) فقد عرفه بكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الان وفي المستقبل وفقاً لنوع الاعمال التي تمارسها والاحداث البيئية التي تؤثر في ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفوءة تسهم بشكل فاعل في تحسين اداء المنظمة (الجرجري، 2006: 45)، ويرى (Bechet, 2001) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية تهدف إلى استباق وإدماج الموارد البشرية استجابة لإستراتيجية المنظمة (السبعوي، 2011: 43). وعليه يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية احد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، إذ يشير إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات المناسبة (السليمة والصحيحة). إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

تتكون إدارة الموارد البشرية من سلسلة من القرارات بشأن العلاقات الوظيفية التي تؤثر في فعالية المنظمة. والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية وضع أهداف الموارد البشرية واستراتيجية تطوير الموارد البشرية لتحقيق الأهداف والسياسات التنظيمية من خلال تهيئة الموارد البشرية وصيانتها، ويرتبط تخطيط الموارد البشرية مع المفاهيم البيئية، والتي تشمل العوامل الداخلية (للأهداف وأغراض المنظمة، وهيكلها، والموارد البشرية، وأصحاب المصلحة، والثقافة) والعوامل الخارجية التي تشمل (التغيرات في التكنولوجيا، والقواعد والأنظمة، والضغوط الاقتصادية وسوق العمل والتعليم، والوضع السياسي) (AL- Qudah et al., 2014: 676).

4. أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أ. إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

من المهم مشاركة المديرين على طول خط السلطة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لما لمشاركتهم من أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة، وهذا يتطلب تهيئة المديرين وتدريبهم، حيث تبين الدراسات انه كلما زاد وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما كانت استجاباتهم ايجابية للمشاركة. في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ونجاح تنفيذ الخطط الإستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ (العزاوي، 2010: 7). يهتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم (أبو حليمة، 2013: 5).

ويرى الباحث بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سيدفع باتجاه تحسين صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.

ب. تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية

تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية تعرف بأنها عملية تزويد العاملين بالمهارات والمعارف والتي يتم استخدامها الآن أو في المستقبل (Allianz,2002:4). وترتبط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحسين مستويات الأداء والتنمية مما يجعل من أبداع المنظمة وتعني إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مجموعة محددة من الأنشطة التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها (Dessler, 2003:77). وأن جود تخطيط استراتيجي فعال للمنظمة يسهم في عملية ربط الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى مع كل من الخطط المتوسطة والتشغيلية، والتي تساعد على تحقيق نشاط أكبر للمنظمة، إذ تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المشاركة في جمع البيانات، وبناء سيناريوهات بديلة. وهذا يعني وجود نهج موحد للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتشارك فيه كل المستويات الإدارية لتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه منظمة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة (Dincer et al.,2006: 208). ويرى (باجكر، 2010: 20) أنه لغرض الحصول على الميزة التنافسية فإن التطوير يجب أن لا يتضمن فقط تطوير المهارات الأساسية بل التحرر من التركيز الأولي على تعليم العاملين لمهارات معينة، إلى التركيز الأوسع على توليد المعرفة المشتركة وهذا التطوير هو الذي يرتبط بالأهداف والغايات الإستراتيجية للأعمال (Noe, et. al., 2003: 251).

ج. تمكين ومشاركة الموارد البشرية

أشار العديد من الباحثين إلى أن مفهوم التمكين يمثل العملية التي بموجبها يمنح العاملين استقلالاً أكبر من خلال مشاركتهم بالمعلومات ذات الصلة وتزويدهم بالسيطرة اللازمة على العوامل المؤثرة في أداء العمل، وقد أصبح التمكين من الموضوعات الساخنة التي تحظى باهتمام بالغ في الوقت الراهن، إذ يحاول الكثير من المديرين دفع القرار إلى المستويات الدنيا في المنظمة كي يسهم العاملون المؤهلون في عملية صنع القرار (الرويشدي، 2009: 95). كما أشار (الدوري وصالح، 2009: 28) إلى أن التمكين ومشاركة العاملين يعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين ومشاركة العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين، الذين يحترمونهم وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين (الدوري، 2010: 41). ويقصد بها ضرورة توفر قاعدة للمشاركة الواسعة في التخطيط الاستراتيجي في كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها (اليقوبي، 2011: 51).

ثانياً: المسار الوظيفي / مفاهيم أساسية

1. مدخل مفاهيمي للمسار الوظيفي

عند بداية الحديث عن المسار الوظيفي وتخطيطه وأهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، يجب التنويه إلى أنه يعد الوظيفة والركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريباً من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة. إن المسار الوظيفي موضوع مهم وحيوي لأنه يعكس (التنقل، السرعة، الأهداف، الحوافز، الحواجز، الدوافع، وتراكم رأس المال البشري)، إذ حدد (Ladkin,2002,Guerrier,1987)، ثلاثة مراحل للممارسات الوظيفية والتي هي، التدريب، التعليم، والمسؤولية الوظيفية، وبناء على الدراسات السابقة، ونطاق فهم الوظائف قد تم توسيع المسارات لتشمل قضايا التعاقب الوظيفي والمهارات اللازمة، والخلفية التعليمية (Kong et al, 2010: 469).

وتخطيط المسار الوظيفي مرتبط ارتباطاً وثيقاً ببطاقات الوصف الوظيفي لأن الفرد في المنظمة يجب أن يكون لديه دراية كافية بما تتضمنه بطاقات الوصف الوظيفي من واجبات ومسؤوليات وخبرات ومهارات وذلك على تدرج السلم الوظيفي لعمليات الترقى للمناصب العليا في المنظمة وهو بذلك يجعله يرسم خطه ذاتية لنفسه في الاختيار الأمثل للوظيفة التي تتوافق مع طموحاته وقدراته المادية والمعنوية ومع ذلك، يمكن للأفراد من إدارة حياتهم الوظيفية بنجاح دون أي دعم من رؤسائهم (Wickramasinghe et al.,2010: 549).

فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أية منظمة هي التوفيق بين هذين الاختلافيين وحتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري. إن منظمات الأعمال العربية تفتقر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك بسبب انعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل والعاملين، ويعرف (حسن، 2001: 309) المسار الوظيفي بأنه " نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما"، أو هو " عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام"، ويعرف أيضاً بأنه "تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية.

أما (أبو بكر، 2004: 212). وأخيراً عرف المسار الوظيفي بأنه " سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث أما في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية " (الهيبي، 2004: 34). وأخيراً يعرف المسار الوظيفي بأنه " عبارة عن تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى " (ماهر، 2004: 374).

2. أهمية المسار الوظيفي

أهتم الباحثون في المجال التنظيمي بموضوع المسار الوظيفي وبالقرار المتعلق بتحديد إدارته إدراك فكرة أن احد المناصب التي يشغلها الفرد تُعد مجرد خطوة واحدة من قبله باتجاه مسار وظيفي معين والتي تزود المهتمين به بإطار لمعرفة مدى مشاركة الفرد في قوة العمل (العنواني، 1999: 14) ، إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية ، وعلى وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي. ترجع أسباب أهمية التخطيط إلى إجبار الفرد على النظر إلى الفـرص المتاحة مقارنة بقدراته، أيضاً فالفرد عندما يدرك بأنه حقق تقدماً وتطوراً خلال مساراته الوظيفية فإن هذا يزيد من شعوره بالرضا، فوجود خطة جيدة للتطور المهني للفرد تساعد على تحديد النقاط الأساسية خلال مسار الفرد الوظيفي (عدوان، 2011: 16). لذا فإن فهم الاستراتيجيات المستخدمة من أجل تطوير وظيفة ناجحة يمكن أن تساعد الأفراد على اختيار أفضل وسيلة لتحقيق الوصول إلى المناصب العليا في المنظمة . ووجود بيئة مهنية محددة تقود الأفراد إلى النجاح في الحياة المهنية ، وبما يجعلها مفيدة في عملية التطوير الوظيفي لتحديد الأفراد بدقة أو الخصائص والمتطلبات (Trivelas & Reklitis,2002). المعلومات مهمة لكل من المنظمات والأفراد لأنها تمكن المنظمات التي لديها قدرة على القيام بالتخطيط على نحو أكثر فعالية في مجال أنظمة تدريب وتطوير الموظفين، ويمكن للأفراد تطوير الاستراتيجيات المهنية التي من شأنها أن توفر لهم المزيد من النجاح الوظيفي من حيث المركز الوظيفي (Akrivos et al.,2007: 107).

أ. أهمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد

إن تخطيط الحياة الوظيفية قد تتم من قبل الموظف نفسه لأنه الوحيد الذي باستطاعته تحديد ما يتطلع إليه من ممارسة وظيفية معينة، فالطموحات والرغبات تختلف باختلاف الشخص، لذلك على الموظف تخطيط المسار الوظيفي لنفسه، بالاعتماد على ما يحصل عليه من معلومات داخل المنظمة أو من خلال ما توفره المنظمة من نصح وإرشاد عن طريق الموظفين القدامى (العبيدي، 2012: 45). أشار (Flippo,1984) إلى أنه يجب على الفرد أن يدرك منذ البداية عند رغبته بالتعيين في منظمة معينة أي من الوظائف تقود إلى وظائف أخرى متقدمة (أعلى) ، وكما هي المدة اللازمة لإشغالها أو الانتقال إلى المركز الوظيفية الأعلى.

إذ إن قرار اختيار المسار الوظيفي الأنسب هي مسألة حياة سعيدة منتجة ومريحة، أو حياة تعيسة صعبة للفرد، أو مسألة سعادة أو شقاء للعائلة (العنواني، 1999: 15). ومن خلال توفير شخص مدرب ومتخصص يقدم النصح والإرشاد للفرد، ويمكن للمنظمة فعل ذلك من خلال توفير الوقت اللازم لمثل هذا النوع من التخطيط. وعلى الرغم من مسؤولية الفرد الكبيرة في عمل خطته الوظيفية، إلا أنه إذا صادف عدم اهتمام أو تشجيع وتوجيه من المسؤولين، فإن هذه الخطة لن تلاقى النجاح المطلوب (عدوان، 2011: 18).
تخطيط الحياة الوظيفية قد تتم من قبل الفرد نفسه، لأنه الوحيد الذي باستطاعته تحديد ما يتطلع إليه من ممارسة مهنة معينة، فالطموحات والرغبات تختلف باختلاف الأشخاص، لذلك على الموظف تخطيط المسار الوظيفي لنفسه بالاعتماد على ما يحصل عليه من معلومات داخل المنظمة أو من خلال ما توفره المنظمة من إرشاد ونصح عن طريق الموظفين القدامى (شلتوت، 2009: 44).

ب. أهمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة

تستطيع أية منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها، أن تستخدم العديد من الوسائل، وفي الواقع، فإن كل وظائف إدارة الموارد البشرية إن أحسن أداؤها، وتم توجيهها لهذا الغرض، لأمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إلا أن الانشغال المهني والاحترافي لكل وظيفة على حدة، يجعل من الصعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على وجه خاص، لذا من الأفضل أن تقوم كل منظمة بجهود مستقلة من خلال (أنظمة، إجراءات، ولوائح) ترعى شؤون تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وعليه يمكن القول بأن المسار الوظيفي في المنظمة هو مجموعة السياسات والممارسات التي يتم وضعها وتنفيذها من قبل المنظمة لدعم التطوير الوظيفي للعاملين فيها (Krishnan & Maheshwari, 2011:710).
أن الكثير من المنظمات قامت في الوقت الراهن بتبني برامج معينة تقوم بإدراجها لتكوين مسارات وظيفية ناجحة وفعالة لزيادة احتمالات تمكنها من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، ويقصد بذلك ضرورة قيام المنظمة بتوفير معلومات مهنية باستمرار عن طريق تبنيها عدد من البرامج الحيوية لإدارة المسارات الوظيفية للعاملين بحيث تكون متوافقة مع أهدافهم المهنية على امتداد حياتهم التنظيمية (العنواني، 1999: 14).

وأكد (شلتوت، 2009: 45) إن المنظمة تتحمل المسؤولية الكبرى في توفير الوسائل والمصادر المساعدة في إدارة المسار الوظيفي كتنظيم ورش العمل تتضمن حلقات دراسية حول المتطلبات والمعلومات ذات الأهمية وتقديم الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي أي الإبقاء على المسارات الوظيفية التقليدية في المنظمة قد يساهم في إيجاد بيئة تنظيمية من خلال توفير مستشارين مدربين ومتخصصين في العمل مع الموظفين الذين يحتاجون إلى مساعدة في الجوانب الوظيفية، إيجاد الخيارات الوظيفية والإعلان عنها وشرحها للعاملين ويحدد قيام المنظمة بتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات المهنية للعاملين. وتعتبر هذه من مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على وضع أبعاد واضحة للأعمال المختلفة والمستويات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل المنظمة (McDonald et al., 2005: 124).

3. أبعاد المسار الوظيفي

أ. البدء بالوظيفة

وهذه المرحلة هي مرحلة بداية الدخول إلى المنظمة والعمل فيها بوظيفة معينة ويتراوح عمر الفرد عند دخوله هذه المرحلة بين (18-25) سنة. ويحتاج الموظف في هذه المرحلة لمن يقف إلى جانبه ويوجهه، كما يحتاج لتدعيم قدراته ومهاراته للعمل. ويحتاج أيضاً للإحساس بالأمان الوظيفي. ومن أجل ذلك يتوقع من رئيسه أن يكون صديقاً ومستشاراً له يوجهه التوجيه السليم، ويمد له يد المساعدة عند حصول مشكلة معينة (العبيدي، 2012: 50). وهذه المرحلة تبدأ بعد أن يستلم الفرد عمله مباشرة وتستغرق من (6-12 شهراً)، وهذه المرحلة تتطلب من الموظف حديث التعيين التعرف على بيئة العمل وطبيعته ومهامه وواجباته ومسؤولياته، وقد يخضع خلالها الموظف حديث التعيين لبرنامج يساعده على التعرف على هذه الأمور وتهيئته للالتزام بهذه الإجراءات والتعليمات وقد يخصص لذلك مرشد له لتدريبه على رأس عمله ووضع خط سير لحياته الوظيفية (عدوان، 2011: 23). وأخيراً فإن المرحلة الأولى يمكن أن تلخص كجزء من الحياة الوظيفية عندما يبدأ الفرد بتطوير مساره الوظيفي، ويحاول أن يصبح مستقلاً ويؤكد قدراته ويثبت نفسه مهنيًا من خلال انجازه نتائج مهنته الأولى واعترافات الزملاء والمشرفين (الهواسي، 2009: 73).

ب. التقدم الوظيفي

تنتمي مرحلة التقدم إلى الجزء الثاني من دورة تطوير المسار الوظيفي (أي المسار الوظيفي المتوسط). والمهام الرئيسية التي يقوم بها الأفراد في هذه المرحلة هي مواجهة وإعادة تقييم قرارات مسارهم الوظيفي، وكذلك عملهم المستقبلي. وهذه المرحلة تبدأ عندما يكون عمر الفرد (30-35) سنة وتنتهي حتى عمر (40-45) سنة (العبيدي، 2012: 51). وتوفر المنظمة في هذه المرحلة العديد من البرامج التدريبية والتنموية لغايات رفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم وزيادة خبراتهم، وتنمية مهاراتهم، وإمكانياتهم بحيث يكونوا قادرين على تحمل مهام ومسؤوليات أكثر أهمية، ويستطيع الفرد في هذه المرحلة بشيء من الدقة أن يحدد إن كان يمتلك القدرة ويستطيع التقدم إلى الأمام في السلم الوظيفي للمنظمة إذا أعطيت أو سنحت له الفرصة (درة والصباغ، 2008: 203). ويرى (عدوان، 2011: 23) أن الفرد في هذه المرحلة سيتمكن من اكتساب المهارات والخبرات وتكوين الاتجاهات المطلوبة نحو العمل والعاملين معه وتحقيق الأداء المطلوب منه بحسب المعايير الموضوعية وبإمكانه التدريب لتأهيل نفسه للترقية، عبر السلم الوظيفي في المنظمة، والتنقل عبر الوظائف أو سلسلة الوظائف ضمن اختصاصه وعادة تستغرق هذه المرحلة من (2-5 سنوات).

ج. الاستقرار الوظيفي :

في هذه المرحلة يفترض إن يكون الموظف قد وصل إلى مرحلة النضوج الكامل، حيث نتيجة ممارسته لعدة وظائف وحضوره لبرامج تدريب وتنمية متنوعة ولمدة طويلة من الزمن، يكون قد وصل إلى حصيلته تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف التي تؤهله لأن يكون مدرباً (Trainer)، ومطوراً (Developer) وموجهاً (Director) يسهم في تشكيل ورسم سياسة المنظمة، قادر على تفويض السلطة للآخرين (العبيدي، 2012: 51). وفي هذه المرحلة يستطيع الموظف تكوين اتجاهات خاصة وأساليب متطورة واقتراحات وابتكارات وتعديل في خط سير حياته الوظيفية بحسب المتغيرات التي يصادفها في حياته العملية وقد تكون هذه المرحلة انتقالية فينتقل الموظف في هذه المرحلة لشغل وظائف في قمة الهرم الوظيفي للمنظمة أو اقتناص فرص عمل خارج المنظمة نظراً لخبراته التي قد اكتسبها والتي قد تجعله موضع اهتمام المنظمات المنافسة الأخرى (عدوان، 2011: 23).

د. التهيؤ للتقاعد :

المرحلة الأخيرة هي التحضير للتقاعد. وتبدأ في منتصف عمر الخمسينيات وتستمر لغاية التقاعد، ويمكن أن تقسم على جزئين، الجزء الأول هو المحافظة والجزء الآخر هو الانسحاب والاستعداد للتقاعد. والمهمة الأساسية لأولئك الذين هم في هذه المرحلة هي البقاء بشكل منتج والاستعداد للتقاعد، إلا إن بعضهم ارتقوا إلى أدوار القيادة العليا طبقاً لخطط المنظمة. (الهواسي، 2009: 76). وتسمى هذه المرحلة مرحلة التداخي ليس بسبب انخفاض مستوى الأداء، ولكن لأن الموظف يكون قد وصل إلى أفضل مركز له في السلم الوظيفي للمنظمة. ويضعف في بعض الأحيان في هذه المرحلة الشعور بالالتزام إزاء المنظمة وأهدافها إذ يبدأ الفرد في البحث عن مجالات اهتمام أخرى خارج المنظمة (العبيدي، 2012: 52). إعادة تشغيل العمالة المحالة على التقاعد، وذلك بهدف الاستفادة من خبراتهم، والتي غالباً ما تكون المنظمة بحاجة ماسة إليها، فغالباً ما يشغل هؤلاء الأشخاص وظائف إشرافية واستشارية (شلتوت، 2009: 32). تضع معظم المنظمات خط و برامج لمساعدة العاملين لديها على إنهاء حياتهم الوظيفية، فالمنظمات تعدد خطط مدروسة لعملية التقاعد وتحديد الأعمار التي يتقاعد عندها الموظفين فبعض المنظمات تحدد سنة (55-60) عاماً للتقاعد أو التقاعد المبكر (50) عاماً، فتعمل المنظمة على تصميم برامج تركز على النواحي المالية، مثل خطة للتقاعد والتأمين الصحي والمنافع المتعلقة بالمعالجة والإعفاءات الضريبية، كما وتساعد العاملين المتوقع إحالتهم على التقاعد في كيفية إدارة أوقاتهم بعد التقاعد عبر برامج خاصة تقدمها لهم والمشاكل التي قد يصادفها وكيفية التغلب عليها، وقد تسمح بعض المنظمات للعاملين اللذين تم تقاعدهم في حالة عدم نجاح البرامج التي يختارونها لقضاء أوقاتهم بعد ترك العمل بالعودة للعمل بشكل جزئي غير متفرغ وذلك بحسب الحاجة إليهم (عدوان، 2011: 23).

المحور الرابع / الجانب العملي : عرض النتائج وتحليلها في ضوء إجابات العينة

أولاً: عرض واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحليل إجابات الباحثين

للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مقر وزارة الصحة وبعض المراكز الصحية في جانب الكرخ وفي ضوء استجابة العينة، سوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات.

1. ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

وفقاً لمخطط البحث الفرضي فقد تم اعتماد ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إذ يظهر الجدول (3) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة والنسب المئوية لها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات إذ جاءت بوسط حسابي (4.30) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (1.27) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة واتفاهم على ان للتخطيط الاستراتيجي الدور الكبير الذي يساعد على تعزيز ثقة العاملين بأدائهم وتوضيح ادوار العمل بصورة مفهومة ومنسقة مما تعطي الرغبة لدى المديرين العاملين في وزارة الصحة بالعمل بحيوية ونشاط نتيجة عدم وجود العشوائية في العمل. ولذلك فإن عينة البحث لديها ادراك واضح حول اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهذا ما يعتبر الركيزة الاساسية التي تساعد على النهوض بأداء الوزارة نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصورة ناجحة.

2. تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية

توصل البحث من خلال إجابات العينة على إن للتطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية قد حصل على مستوى جيد وبوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (1.05) مما يدل على سعي الادارة العليا في وزارة الصحة على حصول المديرين على التطوير والتنمية بصورة مستمرة من خلال عدة عوامل منها تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وذلك منعاً لحالات العشوائية في الدورات التدريبية وهذا ما اكدته الفقرة (7) إذ جاءت بوسط حسابي (3.98) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (1.03) وكذلك تسعى الادارة العليا على قياس فاعلية وتأثير التدريب على العاملين، وايضاً وجود سعي من قبل الادارة العليا على الارتقاء بمستوى المؤهل العلمي لعينة البحث من المدراء. لذلك فإن هذه العوامل تؤشر على سعي الوزارة الى تطوير وتنمية مواردها البشرية نحو الافضل وهي محاولات ناجحة اذا ما استمرت الادارة العليا بدعم هذه العوامل السابقة الذكر بصورة صحيحة ومستمرة .

3. تمكين ومشاركة الموارد البشرية

توصل البحث الى ان التمكين والمشاركة قد جاء بمستوى جيد وبوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.11) مما يدل على ان الادارة غالباً ما تشجع مشاركة الموارد البشرية في النشاطات والمناسبات الرسمية وغير الرسمية وغالباً ما توفر الفرص الكافية التي تشجع الموظف على المبادرة والابداع والعمل بروح الفريق ولكن في بعض الاحيان لا تتم الاستعانة بالمستويات الادارية في المشاركة في اي تغيير وهذا ما اكدته الفقرة (17) إذ جاءت بوسط حسابي (3.00) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.19). وبالرغم من حصول التمكين والمشاركة على مستوى جيد الا انه غير كاف في المؤسسات الصحية وذلك لأنه في اغلب الاحيان اذا ما ارادت وزارة الصحة والمراكز الصحية في جانب الكرخ النجاح في عملها فينبغي ان تعطي صلاحيات واسعة وغير مقيدة ولاسيما الى المديرين من اجل النهوض بعملهم بحرية واستقلالية.

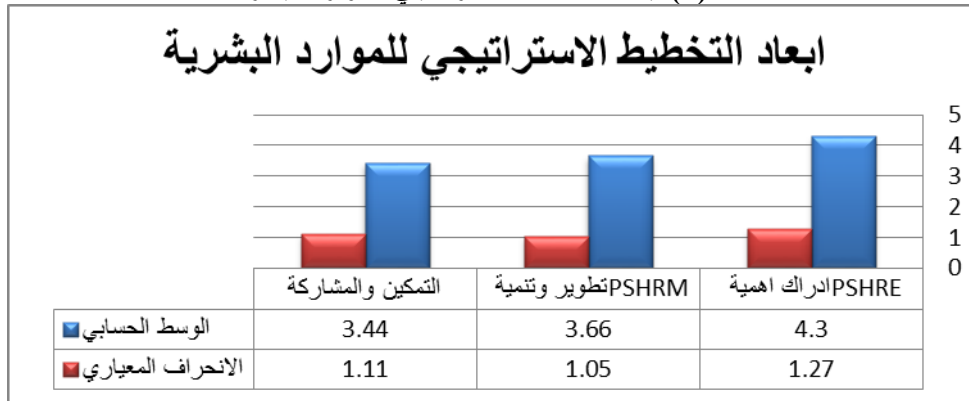


التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي / بحث ميداني في وزارة الصحة

جدول (3) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ابعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية												
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1. ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية												
0.84	4.53	0	0	4.4	2	8.9	4	15.6	7	71.1	32	1. يعزز التخطيط الاستراتيجي ثقة العاملين بإدائهم.
0.87	4.29	0	0	6.7	3	6.7	3	37.8	17	48.9	22	2. يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعميق مفهوم الدور في العمل .
0.94	4.20	0	0	6.7	3	15.6	7	28.9	13	48.9	22	3. التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابياً على الرغبة في العمل .
0.83	4.38	0	0	2.2	1	8.9	4	35.6	16	53.3	24	4. يساعد التخطيط الاستراتيجي في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب
1.3	4.11	4.4	2	4.4	2	17.8	8	22.2	10	51.1	23	5. يساهم التخطيط الاستراتيجي في توضيح السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية للعاملين بما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة.
1.27	4.30											المجموع
2. تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية												
0.96	4.27	2.2	1	4.4	2	8.9	4	33.3	15	51.1	23	6. تحدد الإدارة العليا مهارات وقدرات الموارد البشرية.
1.03	3.98	0	0	8.9	4	26.7	12	22.2	10	42.2	19	7. تحدد الإدارة العليا الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.
0.97	3.87	0	0	8.6	4	26.7	12	33.3	15	31.1	14	8. يتم قياس فاعلية وتأثير التدريب في سلوك العاملين بالعمل.
1.34	3.53	11.1	5	8.6	4	28.9	13	17.8	8	33.3	15	9. توفر الإدارة العليا الظروف الملائمة للارتقاء بمستويات التحصيل الأكاديمي للعاملين.
1.23	3.07	15.6	7	13.3	6	31.1	14	28.9	1	11.1	5	10. هناك بدائل تضعها المنظمة للعاملين الذين في المرحلة الأخيرة من حياتهم الوظيفية
0.89	3.20	4.4	2	13.3	6	4.	20	33.3	15	4.4	2	11. توجد قيادات إدارية مدربة قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة.
0.91	3.67	0	0	8.6	4	35.6	16	35.6	16	20.0	9	12. تقوم المنظمة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.
1.05	3.66											المجموع
3. تمكين ومشاركة الموارد البشرية												
1.20	3.91	4.4	2	11.1	5	15.6	7	26.7	12	42.2	19	13. تشجع الإدارة مشاركة الموارد البشرية في النشاطات والمناسبات (الرسمية وغير الرسمية).
1.21	3.36	4.4	2	20.0	9	37.8	17	11.1	5	26.7	12	14. توفر الإدارة العليا الفرص الكافية وبيئة العمل الملائمة التي تشجع الموظف على المبادرة والإبداع.
0.93	3.24	0	0	20.0	9	48.9	2	17.8	8	13.3	6	15. لا تفوض الإدارة العليا الصلاحيات الكافية للموارد البشرية لتمكينهم من انجاز المهام المكلفة بها.
1.02	3.67	4.4	2	6.7	3	26.7	12	42.2	19	20.0	9	16. تم العمل بروح الفريق والجهود التعاونية المشتركة.
1.19	3.00	15.6	7	8.9	4	48.9	22	13.3	6	13.3	6	17. حدوث أي تغير في خطط المنظمة يتم من خلال مشاركة المستويات الادارية المختلفة .
1.11	3.44											المجموع

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (أبعاد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.80) بانحراف معياري (1.14) وهو فوق الوسط الفرضي (3) وبمستوى (جيد) لدى عينة البحث من المديرين العاملين في وزارة الصحة وبعض المراكز الصحية في جانب الكرخ مما يشير الى ان التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية قد جاء بصورة مقبولة وان الوزارة لديها التوجه الصحيح نحو تفعيل واستثمار الموارد البشرية التي تملكها الوزارة من المدراء نحو المستقبل وبخطوات مدروسة، كما إن الأوساط الحسابية للمتغير قد جاءت متقاربة ، وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية والشكل (2) يوضح ذلك:

شكل (2) ابعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



ثانياً : عرض واقع مراحل المسار الوظيفي وتحليل إجابات الباحثين

1. البدء الوظيفي

ان البدء في الوظيفة قد جاء بمستوى جيد وبوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (1.05) مما يدل على البدء في الوظيفة لدى الموظفين يسير بصورة جيدة إذ ان الموظف الجديد غالباً ما تزوده المنظمة بمعلومات تخص الواجبات الفعلية المناطة له، وتعمل على الاطلاع على مواصفات الوظيفة وغالباً ما يتم توزيع المديرين في مركز وزارة الصحة بحسب الاختصاص والمؤهلات العلمية وذلك منعاً للعشوائية (التي تدخل فيها الوزارة ويدخل فيها الموظف نفسه) عندما يكون هناك عدم توزيع صحيح ومدروس للأطباء في الوزارة .

2. التقدم الوظيفي

ان التقدم الوظيفي قد جاء بوسط حسابي (3.50) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.10) مما يدل على ان هناك بعض المقومات التي تساعد على التقدم الوظيفي لدى المديرين في وزارة الصحة ومنها العمل بالتحليل الوظيفي الدقيق ووجود خطة معينة للتقدم الوظيفي وغالباً ما تحرص الوزارة على تأهيل المديرين من اجل اشغالهم في المستويات الادارية العليا مستقبلاً. كما أكد البحث ان تحديد الأفراد المرشحين للترقيات لشغل الوظائف العليا ليس بالضرورة ان توفر وظائف شاغرة جديدة في المستوى الأدنى.

3. الاستقرار الوظيفي

اثبتت النتائج ان الاستقرار الوظيفي في وزارة الصحة قد جاء بوسط حسابي (3.90) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.03) مما يدل على وجود الاستقرار الوظيفي لدى المديرين من عينة البحث في مقر وزارة الصحة والمراكز الصحية في جانب الكرخ حيث تتم المراجعة باستمرار لأجل التعرف على نقاط القوة والضعف في العمل، وغالباً ما تتوفر الفرصة امام المديرين في حصولهم على التطورات العلمية والعملية ولاسيما ان الوزارة تسعى الى التغلب على العقبات في تقدم الوظيفة، ولذلك فإن وجود الاستقرار الوظيفي غالباً ما يوفر الفرصة امام المدراء للإبداع والنجاح في عملهم ولاسيما عندما لا يكون هناك ضغوط تمنعهم من ذلك.



التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي / بحث ميداني في وزارة الصحة

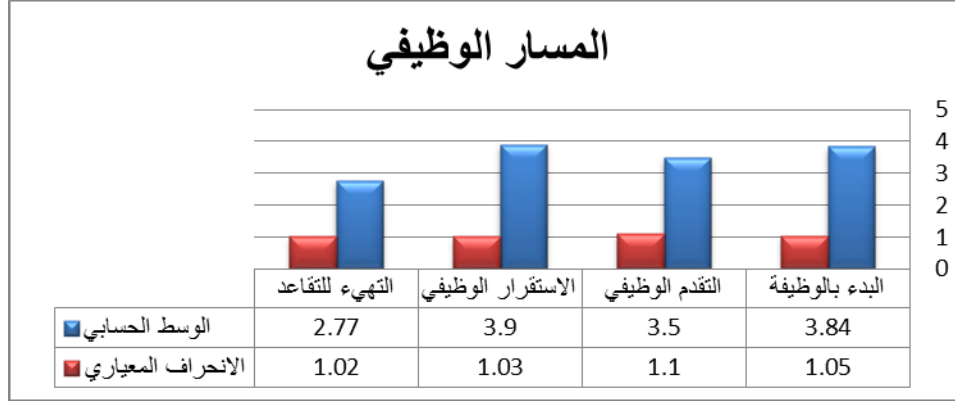
4. التهيؤ للتقاعد

اما التهيؤ للتقاعد فقد كان بوسط حسابي (2.77) وبمستوى ضعيف وبأحرف معياري (1.02) فبالرغم من أن الوزارة تدعم المسار الوظيفي للعاملين الا انها لا توفر الضمان الملازم لمساعدتهم عند نهاية المسار الوظيفي، وكذلك لا توفر لهم بدائل معينة عند المغادرة او لتعديله وهذا مما قد يؤدي الى الشعور بالإحباط لدى المديرين ولاسيما الذين هم في المرحلة الاخيرة من عمرهم الوظيفي مما قد يؤدي الى هجرة هذه العقول الى منظمات اخرى توفر لهم مزايا وتسهيلات اكبر من التي تقدمها وزارة الصحة والمراكز الصحية في جانب الكرخ.

جدول (4) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والاحتراف المعياري لفقرات ابعاد المسار الوظيفي											
الفقرات	اتفق تماماً		لا أتفق تماماً		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق تماماً		الاحتراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1. البدء الوظيفي											
18. تزودني المنظمة بمعلومات تخص الواجبات الفعلية المناطة بي.	21	46.7	12	26.7	11	24.4	0	0	1	2.2	0.95
19. توفر المنظمة فرصة الإطلاع على مواصفات الوظيفة التي أقوم بها .	13	28.9	13	28.9	17	37.8	1	2.2	1	2.2	0.9
20. توفر المنظمة الكتب والنشرات التي تخص كيفية أداء الأعمال في المنظمة باستمرار.	15	33.3	10	22.2	15	33.3	4	8.9	1	2.2	1.09
21. أن الوظيفة التي أمارسها حالياً تتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية.	14	31.1	11	24.4	12	26.7	6	13.3	2	4.4	1.19
المجموع											1.05
2. التقدم الوظيفي											
22. يساعد التحليل الوظيفي الدقيق في المنظمة على التعرف على خطوط التقدم الوظيفي فيها.	2	48.9	17	37.8	3	6.7	1	2.2	2	4.4	1.01
23. إدارة المنظمة تحرص على تأهيلي لإشغال وظيفة أعلى مستقبلاً.	15	33.3	8	17.8	13	28.9	7	15.6	2	4.4	1.23
24. هناك خطة معينة للتقدم ضمن مساري الوظيفي.	8	17.8	9	20.0	17	37.8	9	20.0	2	4.4	1.12
25. يساعد تحديد عدد الأفراد المرشحين للتريقات لشغل وظائف عليا من توفير وظائف شاغرة جديدة في المستوى الأدنى.	1	2.2	13	28.9	18	40.0	7	15.6	6	13.3	1.04
المجموع											1.10
3. الاستقرار الوظيفي											
26. تتم المراجعة باستمرار لأجل التعرف على نقاط قوتي وضعفي في العمل .	25	55.6	14	31.1	4	8.9	0	0	2	4.4	0.97
27. لدي فرصة لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصي.	18	40.0	8	17.8	17	37.8	2	4.4	0	0	0.98
28. منظمتي تقدم لي التسهيلات للتغلب على العقبات في تقدمي الوظيفي.	12	26.7	8	17.8	16	35.6	6	13.3	3	6.7	1.21
المجموع											1.03
4. التهيؤ للتقاعد											
29. تدعم المنظمة المسار الوظيفي للعاملين.	11	24.4	11	24.4	18	40.0	2	4.4	3	6.7	1.11
30. منظمتي توفر لي الضمان الملازم لمساعدتي عند نهاية مساري الوظيفي.	2	4.4	6	13.3	19	42.2	11	24.4	7	15.6	1.04
31. عند بلوغي المرحلة الأخيرة في مساري الوظيفي تضع المنظمة أمامي عدة بدائل لتعديله أو المغادرة.	0	0	5	11.1	6	13.3	22	48.9	12	26.7	0.93
المجموع											1.02

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (مراحل المسار الوظيفي) حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.50) بانحراف معياري (1.05) وهو فوق الوسط الفرضي (3) وبمستوى (جيد) لدى عينة البحث من المديرين في وزارة الصحة مما يشير الى ان مراحل المسار الوظيفي قد جاءت بصورة مقبولة وان الوزارة لديها التوجه الصحيح نحو تفعيل المسار الوظيفي للأطباء في الوزارة بصورة جيدة من البدء بالوظيفة والى التهيوء للتقاعد ، كما إن الأوساط الحسابية للمتغير قد جاءت متقاربة ، وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية والشكل (3) يوضح ذلك :

شكل (3) أبعاد المسار الوظيفي



ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغير التفسيري) والمتمثل في متغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومحاوره (أدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية ، تمكين ومشاركة الموارد البشرية) مع (المتغير الأستجابي) والمتمثل في متغير مراحل المسار الوظيفي والمكون من المحاور (البدء بالوظيفة ، التقدم الوظيفي ، الاستقرار الوظيفي ، التهيوء للتقاعد) تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وكذلك اختبار (T) لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كمايأتي:

1: الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و مراحل المسار الوظيفي

لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص (هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع ابعاد مراحل المسار الوظيفي) من خلال الجدول (5) نلاحظ :

جدول (5) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع اختبار (T) للارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع ابعاد مراحل المسار الوظيفي			
الدلالة	t-test	R	ابعاد مراحل المسار الوظيفي
دال	4.742	0.620	البدء بالوظيفية
دال	5.032	0.604	التقدم الوظيفي
دال	4.970	0.523	الاستقرار الوظيفي
غير دال	1.163	0,192	التهيوء للتقاعد
دال	6.041	0.705	مراحل المسار الوظيفي

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 43 = 2.01

أ. لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع البدء بالوظيفة (0.620) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.742) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة معنوية ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع البدء بالوظيفة في مركز وزارة الصحة.

ب. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع التقدم الوظيفي (0.604) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.032) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتقدم الوظيفي للأطباء العاملين في وزارة الصحة.

ج. اما قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاستقرار الوظيفي (0.523) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.970) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاستقرار الوظيفي للأطباء من عينة البحث في وزارة الصحة.

د. في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتهبوع للتقاعد (0.192) وهي قيمة سلبية وغير دالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.163) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتهبوع للتقاعد.

هـ. في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي (0.705) وهي قيمة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.041) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي.

مما يدل على ان للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دورا رئيسا واساسيا في مراحل المسار الوظيفي للأطباء في مركز وزارة الصحة من ناحية (البدء بالوظيفة ، التقدم الوظيفي ، الاستقرار الوظيفي) .

2: الارتباط بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع ابعاد

مراحل المسار الوظيفي

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى (هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع ابعاد مراحل المسار الوظيفي) ومن خلال الجدول (6) نلاحظ:

جدول (6) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع اختبار (T) للارتباط بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع ابعاد مراحل المسار الوظيفي				
الدلالة	t-test	R	ابعاد مراحل المسار الوظيفي	ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
دال	3.113	0.555	البدء بالوظيفية	
دال	2.893	0.383	التقدم الوظيفي	
دال	2.878	0.447	الاستقرار الوظيفي	
غير دال	-1.473-	-0,168-	التهبوع للتقاعد	
دال	2.571	0.425	مراحل المسار الوظيفي	
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 43 = 2.01				

أ. لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع البدء الوظيفية (0.555) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.113) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة معنوية ما بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع البدء بالوظيفة في وزارة الصحة.

ب. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع التقدم الوظيفي (0.383) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.893) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتقدم الوظيفي للأطباء العاملين في الوزارة المبحوثة.

ج. اما قيمة معامل الارتباط بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاستقرار الوظيفي فكانت (0.447) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.878) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاستقرار الوظيفي لوزارة الصحة.

د. في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتهيوء للتقاعد (-0.168-) وهي قيمة سلبية وغير دالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (-1.473-) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني بعدم وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتهيوء للتقاعد.

هـ. في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي (0.425) وهي قيمة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.571) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01).

وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي.

مما يدل على ان لادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دورا رئيسيا واساسيا في مراحل المسار الوظيفي.

3: الارتباط بين تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية مع ابعاد مراحل المسار

الوظيفي

جدول (7) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع اختبار (T) للارتباط بين تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية مع ابعاد مراحل المسار الوظيفي			
الدلالة	t-test	R	ابعاد مراحل المسار الوظيفي
دال	4.321	0.569	البدء بالوظيفية
دال	3.620	0.496	التقدم الوظيفي
دال	4.545	0.556	الاستقرار الوظيفي
غير دال	1.231	0,205	التهيوء للتقاعد
دال	5.080	0.635	مراحل المسار الوظيفي
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 43 = 2.01			

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص (هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية مع ابعاد مراحل المسار الوظيفي) ومن خلال الجدول (7) نلاحظ:

أ. لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية مع البدء بالوظيفة (0.569) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.321) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة معنوية ما بين تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية مع البدء بالوظيفة.

ب. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية مع التقدم الوظيفي (0.496) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.620) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية والتقدم الوظيفي للأطباء العاملين في مركز الوزارة.

ج. اما قيمة معامل الارتباط بين تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي (0.556) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.545) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي.

د. في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية والتهبوع للتقاعد (0.205) وهي قيمة سلبية وغير دالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.231) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني بعدم وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية والتهبوع للتقاعد.

ه. في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي (0.635) وهي قيمة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.080) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي.

مما يدل على ان لتطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية دورا رئيسيا واساسيا في مراحل المسار الوظيفي للاطباء في مركز الوزارة.

4: الارتباط بين تمكين ومشاركة الموارد البشرية مع ابعاد مراحل المسار الوظيفي

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص (هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين ومشاركة الموارد البشرية مع ابعاد مراحل المسار الوظيفي) ومن خلال الجدول (8) نلاحظ:

جدول (8) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع اختبار (T) للارتباط بين تمكين ومشاركة الموارد البشرية مع ابعاد مراحل المسار الوظيفي			
الدلالة	t-test	R	ابعاد مراحل المسار الوظيفي
دال	3.101	0.410	البدء بالوظيفية
دال	4.534	0.561	التقدم الوظيفي
دال	3.574	0.468	الاستقرار الوظيفي
غير دال	3.367	0.420	التهبوع للتقاعد
دال	5.578	0.664	مراحل المسار الوظيفي
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 43 = 2.01			

أ. لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين تمكين ومشاركة الموارد البشرية مع البدء بالوظيفة (0.410) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.101) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة معنوية ما بين تمكين ومشاركة الموارد البشرية مع البدء بالوظيفة.

ب. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين تمكين ومشاركة الموارد البشرية مع التقدم الوظيفي (0.561) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.534) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتقدم الوظيفي للاطباء العاملين في وزارة الصحة.

ج. اما قيمة معامل الارتباط بين التمكين والمشاركة للموارد البشرية والاستقرار الوظيفي (0.468) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.574) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين التمكين والمشاركة للموارد البشرية والاستقرار الوظيفي لعينة البحث.

د. في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين التمكين والمشاركة للموارد البشرية والتهبوع للتقاعد (0.420) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.367) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين التمكين والمشاركة للموارد البشرية والتهبوع للتقاعد.

ه. في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين التمكين والمشاركة للموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي (0.664) وهي قيمة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.578) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين التمكين والمشاركة للموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي.

مما يدل على ان للتمكين والمشاركة من الموارد البشرية دورا قويا وفاعلا في مراحل المسار الوظيفي للاطباء في مركز وزارة الصحة.

رابعاً : اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث. لغرض تحديد أماكن الحكم عليه بالقبول أو الرفض. وكانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مراحل المسار الوظيفي). إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار البسيط. كالآتي:

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

وتمثل (a) مقدار الثابت وهذه العلاقة تعني إن مراحل المسار الوظيفي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (X1, X2, X3) إما تقديرات هذه القيم ومؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (45) لعينة المديرين في مركز وزارة الصحة وبعض المراكز الصحية في جانب الكرخ وسيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي: أستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (9) لإظهار النتائج :

جدول (9) قيم (B-R ² -df- F) لنماذج الانحدار لتأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مراحل المسار الوظيفي (ن = 45)																	
النماذج المختوية	التمكين والمشاركة				تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية				ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية				التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية				التخطيط لاستراتيجي للموارد
	الاهمية	β	R ²	Df	F	B	R ²	df	F	B	R ²	Df	F	β	R ²	df	
%100	0.55	0.42	43	31.12	0.56	0.36	43	25.81	0.31	0.13	43	6.61	0.74	0.50	43	36.49	البشرية مراحل المسار الوظيفي
%100	0.52	0.18	43	9.61	72	0.30	43	18.67	0.52	0.18	43	9.69	0.91	0.34	43	22.48	البدء في الوظيفة
%100	0.67	0.32	43	20.56	0.61	0.23	43	13.11	0.48	0.16	43	8.37	0.92	0.37	43	25.32	التقدم الوظيفي
%100	0.55	0.23	43	12.77	0.69	0.33	43	20.66	0.46	0.16	43	8.28	0.88	0.37	43	8.54	الاستقرار الوظيفي
%25	0.46	0.21	43	11.34	0.19	0.03	43	1.51	0.22	0.05	43	2.16	0.22	0.03	43	1.35	التهيؤ للتقاعد

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إبعاد المسار الوظيفي). والتي تتفرع منها الفرضية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مراحل المسار الوظيفي) الجدول (9) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط. لغرض تقدير اثر بُعد ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (X1) في مراحل المسار الوظيفي (Y).

$$Y = a + B (X_1)$$

$$Y = 2.117 + 0.31 (1X)$$

ويتضح من الجدول () ما يأتي :

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (6.61). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.07) عند مستوى دلالة (0.05). وبناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مراحل المسار الوظيفي في الوزارة المبحوثة عند المستوى (%5) أي بدرجة ثقة (95%).

ب. من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.13) يتضح ان بُعد ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية قادر على تفسير ما نسبته (13%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (مراحل المسار الوظيفي).

ج. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.31). ان زيادة بُعد ادراك اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مراحل المسار الوظيفي بنسبة (31%) من وحدة انحراف معياري واحد .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يتم اختبار الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية في مراحل المسار الوظيفي) ومنها تتفرع الفرضية ومن خلال الجدول (15) جاءت النتائج كالآتي:

$$Y = a + B (X2)$$

$$Y = 1.474 + 0.56 (X)$$

ويتضح من الجدول (9) ما يأتي :

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (25.81). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.07) عند مستوى دلالة (0.05). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية في مراحل المسار الوظيفي في الوزارة المبحوثة عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.38) يتضح ان بُعد تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية قادر على تفسير ما نسبته (38%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (مراحل المسار الوظيفي). والنسبة الباقية (62%) فيساهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج.

ج. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.56). أن زيادة بُعد تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مراحل المسار الوظيفي بنسبة (56%) من وحدة انحراف معياري واحد .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتم اختبار الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين ومشاركة الموارد البشرية في مراحل المسار الوظيفي) ومنها تتفرع الفرضية ومن خلال الجدول (9) يتضح لنا الآتي:

$$Y = a + B (X3)$$

$$Y = 1.615 + 0.55 (X)$$

ويتضح ما يأتي :

أ. أن (F) المحسوبة بلغت قيمتها (31.12) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.07) عند مستوى دلالة (0.05). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين والمشاركة للموارد البشرية في مراحل المسار الوظيفي في الوزارة المبحوثة عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.42) يتضح بان بُعد التمكين و المشاركة للموارد البشرية قادر على تفسير ما نسبته (42%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (مراحل المسار الوظيفي). والنسبة الباقية (58%) فيساهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج.

ج. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.55). بان زيادة بُعد التمكين والمشاركة للموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مراحل المسار الوظيفي بنسبة (55%) من وحدة انحراف معياري واحد .

وأما اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مراحل المسار الوظيفي) وحسب ما جاء في الجدول (15) فقد كانت النتائج كما يأتي :

$$Y = a + B (X)$$

$$Y = 0.708 + 0.74 (X)$$

في ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت لعينة المدراء في مركز الصحة (a) قيمة مقدارها (0.708). وهذا يعني إن هناك وجوداً للمسار الوظيفي مقداره (0.708) عندما تكون قيمة جميع إبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ($x_1, x_2, x_3 = 0$ صفر).

أ. وبلغت قيمة (F) المحسوبة (36.49) وهي بطبيعة الحال اكبر من قيمة (F) الجدولية والتي قيمتها (4.07). عند مستوى دلالة (0.05). ومن خلال فرق قيم بين (F) المحسوبة وقيمة (F) الجدولية يمكن قبول الفرضية. وذلك يعني (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مراحل المسار الوظيفي) عند مستوى (5%) أي بدرجة ثقة تبلغ (95%). وهذا يدل على إن هناك تأثير مباشر من قبل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تفعيل مراحل المسار الوظيفي للأطباء في داخل وزارة الصحة.

ب. أن قيمة معامل التحديد (R^2) بين المتغيرين الرئيسيين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي قد بلغ (0.50) أي أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية قادرة على تفسير (50%) من التغيرات التي تطرأ على مراحل المسار الوظيفي وهي نسبة عالية وتؤشر على قوة نموذج الانحدار. أما الباقي وهو بنسبة (50%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في المخطط الفرضي للبحث.

ج. يتبين من خلال قيمة (β) معامل الميل الحدي البالغة (0.74). بان الزيادة في المتغير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي بالضرورة إلى زيادة مراحل المسار الوظيفي بنسبة (74%) من وحدة انحراف معياري واحدة. وبهذا تكون الفرضية الثانية قد قبلت وفقاً للنتائج. ومن خلال النتائج السابقة تدل النتائج على أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إجمالاً قد حقق أعلى قيمة تأثير في الجدول (9) ولها الأثر المباشر على مراحل المسار الوظيفي لعينة البحث (المدرّاء) العاملين في مقر وزارة الصحة والمراكز الصحية في جانب الكرخ.

المحور الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

يتضمن هذا المحور مجموعة من الاستنتاجات توصل إليها البحث من خلال أستعراض الأدبيات النظرية وتحليل البيانات وكانت كما يأتي :

1. النتائج التي تم الحصول عليها نتيجة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي على إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط بالمسار الوظيفي المعتمد في الوزارة المبحوثة، مما ينعكس إيجاباً على أداء الوزارة وتحقيق أهدافها.
2. أظهرت نتائج التحليل إن هناك علاقة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تسهم من خلال متغير الأستقرار الوظيفي على أكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال التخصص في الوزارة المبحوثة.
3. عدم وجود قسم خاص يعنى بالتخطيط الأستراتيجي للموارد البشرية في وزارة الصحة، إذ تتم عملية التخطيط الاستراتيجي، باجتماع وزير الصحة مع المديرين العامين ومديري المستشفيات، ويكون هذا الاجتماع سنوي، لمعالجة المعوقات فيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي للوزارة والتي تحد من قدرة الموارد البشرية على تحسين أدائها.
4. يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في مقر وزارة الصحة وبعض المراكز الصحية التابعة لها من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم على الوظيفة، فضلاً عن الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية داخل الوزارة.

ثانياً : التوصيات

يسعى هذا المحور وأعتماًداً على ما ورد من عرض وتحليل ومناقشات سابقة الى أستثمارها في صياغة توصيات يمكن الاستفادة منها أنطلاقاً من الاستنتاجات التي تمخض عنها هذا البحث وكما يأتي :

1. تشخيص الأستراتيجيات الحديثة في تحديد الأحتياجات التدريبية وبناء خطط التدريب وقياس العائد على الأستثمار وفق متطلبات الجودة، وضرورة العمل على جعل الموظفين يشعرون بالأستقرار الوظيفي من خلال دعم مراحل المسار الوظيفي من قبل القائمين على التخطيط الاستراتيجي.
2. ضرورة اهتمام وزارة الصحة بموضوع تمكين العاملين، والذي يساعد في حث العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تبني الخطط الإستراتيجية لغرض تنفيذها والعمل على تقديم مقترحات من قبل العاملين لتحسين فعالية تلك الخطط. مما يجعلهم يشعرون بأهتمام الوزارة وتقديرها لهم.

3. العمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم عادلة ومرنة ومشجعة، ومرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها في الخطة الاستراتيجية، من خلال زيادة الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعاملين بما يزيد من قدرتهم على المبادرة والمرونة في اتخاذ القرارات. والعمل على تبني مداخل متكاملة مع التخطيط الاستراتيجي تكون كفيلة بتحسين ورفع أداء الموارد البشرية، من خلال تزويدها بالمعارف والمهارات التي تؤدي الى زيادة إبداعاتها مثل الإدارة بالأهداف.

4. تخصيص صندوق للاقتراحات في الوزارة يقدم فيه العاملون اقتراحاتهم وملاحظاتهم وأفكارهم الجديدة، حيث تقوم لجنة مختصة بمراجعة هذه الاقتراحات والملاحظات وتقييم المفيد منها والعمل على تطبيقها وتخصيص مكافأة مالية لكل فكرة مفيدة، مما يشجع على الإبداع ويزيد المشاركة ويوفر قناة معلومات إضافية عن المشاكل القائمة أو المحتملة.

المصادر

أولاً: الكتب العربية

1. بني حمدان ، خالد محمد ، وأدریس ، وائل محمد ، (2009) ، " الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر) " ، دار اليازوري للنشر والطباعة ، عمان ، الاردن .
2. درة، عبد الباري والصباغ، زهير(2008): "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
3. الدوري ، زكريا مطلق ، (2003) " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " الدار الجامعية ، بغداد ، العراق .
4. الدوري ، زكريا مطلق ، وصالح ، احمد علي ، (2009) ، " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة : في منظمات أعمال الالفية الثالثة " ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
5. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش،(2000) ، " إدارة الموارد البشرية " ، الطبعة الأولى ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
6. الغالبي ، طاهر محسن منصور ، وأدریس ، وائل محمد ، (2009) ، " الإدارة الإستراتيجية / منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن .
7. الهيبي، خالد عبدالرحيم مطر،(2000)، " إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي " ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: الرسائل والأطاريح

1. أبو حلیمة ، عزيزة سهيل ، (2013) ، " دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات " ، دبلوم عالي في التعليم العالي تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني غير منشورة ، الجامعة الإسلامية .
2. باجكر، عبدالرزاق كمال نوري،(2010)، " إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جامعة صلاح الدين وانعكاساتها على استثمار رأس المال الفكري " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .
3. الجرجري ، احمد حسين حسن ، (2006) ، " تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .
4. الدوري ، ياسمين خضير عباس ، (2010) ، " دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
5. الربيعاوي ، سعدون حمود جثير ، (2000) ، " التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
6. شلتوت ، أماني خضر ، (2009) ، " تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري : دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة ، الرناسة ومكتب غزة الإقليمي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .



التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي / بحث ميداني في وزارة الصحة

7. الشويخ ، عاطف عبد الحميد عثمان ، (2011) ، " واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة .
8. الضمور، موفق محمد ، (2008) ، " واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية .
9. العبيدي، مروة سعدون صالح، (2012) ، " العلاقة والأثر بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي: دراسة استطلاعية في وزارة النفط " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة الاقتصاد جامعة بغداد.
10. عدوان، منير زكريا أحمد ، (2011) ، " واقع سياسة الأختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة.
11. العلواني ، صفوان جبار كاظم ، (1999) ، " تخطيط المسار الوظيفي للعاملين لتكوين القيادات الشابة في عينة من الوزارات العراقية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة الاقتصاد جامعة بغداد .
12. الملا حسن ، ثائر طارق حامد محمد ، (2006) ، " التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والرشيد في مدينة الموصل " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة الاقتصاد جامعة الموصل .
13. الهواسي ، محمود حسن جمعة ، (2009) ، " اثر ابعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة المستنصرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة الاقتصاد الجامعة المستنصرية .
14. اليعقوبي ، علي بن راشد بن سالم ، (2011) ، " واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عُمان " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

ثالثاً : الدراسات والمؤتمرات والندوات

1. إدريس ، ثابت ، (2003) ، " التفكير الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر .
2. الفرا ، ماجد محمد ، وعطا الله ، سمر رجب ، (2006) ، " التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة " مجلة الدراسات والحوث التجارية _ جامعة الزقازيق .
3. الربيعي ، ليث سلمان ، (2008) ، " عوامل جذب الطلبة الأجانب " ، دراسة تحليلية في جامع البتراء " ، مجلة العلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 16.
4. العزاوي ، نجم ، (2009) ، " اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة " بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .
5. الهيبي ، صلاح الدين ، (2004) " اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 20 ، العدد الثاني .

BOOKS:

1. Allison , Micheal , & Kaye, Jude, (2005) , " Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook, 2nd edition " , NJ, USA: John Willey & Sons, Inc.
2. Dessler , Gary , " Human Resource Management " 9th , ed , prentice , Hall New Jersey , 2003 .
3. Matisa, Sandra. (2012). "Career Paths for HR professionals within the shared service model-Acomparative study of two cases".University of Gothenburg.
4. Noe, Raymond, John R., Hollenbeck , Barry, Gerhart & Patrick M., Wright, (2003) , " Human Resource Management " , Irwin McGraw-Hill, Inc., USA.



Journals:

1. Akrivos , Christos , Ladkin , Adele, & Reklitis, Panayiotis, (2007) , " Hotel managers' career strategies for success " , International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 19 No. 2 , pp. 107 – 119 .
2. Arasa , Robert, & K'Obonyo , (2012) , " The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance " , International Journal of Humanities and Social Science , Vol. 2 No. 22 Special Issue – November .
3. Balasundaram , Nimalathan , (2009) , " Incidence of Strategic Planning in Small Business:an Overview " , BULETINUL Universității Petrol – Gaze din Ploiești Științe Economice , Vol. LXI No. 3 pp. 11 - 17 Seria
4. Dincer , Omer , Tatoglu , Ekrem , & Keith W. Glaister , (2006) , " The strategic planning process: evidence from Turkish firms" , Journal of Management Development Vol. 28 No. 4, 2009, pp. 361-379 .
5. Kohtamaki , Marko ,Kraus ,Sascha ,Makela,Markus, & Ronkko , Mikko,(2012) , " The role of Personnel commitment to strategy implementation and organizational Learning Within the relationship between strategic planning and company performance " , International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol.18 No.2 , PP.159-178.
6. Kong , Haiyan , Cheung , Catherine , & Zhang , Hanqin Qiu , (2010) , " Career management systems : what are China's state – owned hotels Practising? " , International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 22 No. 4 , pp. 467 - 482.
7. Krishnan , N.T.& Maheshwari , Sunil Kumar , (2011) , " A re-conceptualization of career systems, its dimensions and proposed measures " , Career Development International Vol. 16 No. 7, pp. 706-732
8. McDonald, Paula , Brown, Kerry & Bradley, Lisa, (2005) , " Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector " , Career Development International Vol. 10 No. 2, pp. 109-129.
9. Ocasio, O., & Joseph, J. (2008), " Rise and fall-or transformation? the evolution of strategic planning at the General Electric Company 1940-2006. Long Range Planning",41,248-272. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010>
10. Pride, William M. Hughes, Robert J. & Kapoor, Jack R. (2005). Business . 8th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
11. Sije , Antony and Ochieng , Pamela Awuor , (2013) , " STRATEGIC PLANNING AND FORMULATION IN PUBLIC SECONDARY SCHOOLS, KENYA: AN EMPIRICAL STUDY OF SELECTED PUBLIC SCHOOLS IN HOMA-BAY COUNTY " ,International Journal of Development and Economic sustainability Vol.1, No.4 pp. 14-22, December 2013 Published by European Centre for Research Training and Development UK (www.ea-journals.org) .
12. Vines, Jorge Juan Zavala (2007). Individual Strategic Thinking as a Facilitator of Organizational Absorptive Capacity: An Examination of New Product Development Projects. Un Published Doctoral Thesis, University of Ramon Llull, Barcelona, Spain. Available at: www.tesisenxarxa.net/TOX. cited on 2/3/2008.

Report

1. Jones , Rodney,(2002) , " fundamentals of strategic and tactical Business Planning " Prepared for the MAST program , November.



Strategic planning of human resources and its impact on the stages of a career path :A field research in the Ministry of Health

Abstract

The objective of this research is to analyze the relationship between the strategic planning for human resources and career path, and I have tested Search the Ministry of Health and some health centers headquarters in the Karkh district, that is applied in sample Consist of (45) Deputy Director, Head of Depts, Departmental Manager, and health center Manager.

Find interested in studying the two subjects are important and vital, at the level of organizations at the present time, namely the strategic planning of human resources and career path. To achieve the objectives of the research was designed Questionnaire (31) items to collect Primary data. and collected the data by using statistical package (SPSS 17).

for the purpose of access to the results he sought the researcher to test the two assumptions two major related relations link and influence between the variables of search key, and for data processing, use some means of statistical (such as the arithmetic mean, standard deviation, percentages, correlation coefficient ranks to Spearman coefficient simple regression),the resarch has got Some conclusions, Like Contribution of career path in improving the performance the human resources Performance in Ministry of Health and some health centers by Harmony among job and the Responsible of the job with need to Train on strategic option, and activate the incentives to Owners with skills of human resources, and evaluation of human resources in the ministry.

He also Recommende to encourage strategic goals in Strategic Plan by in creative Authorities and Responsibilities for workers to increase their abilities of initiatives With flexibility in Making decisions.

Key words/ strategic planning, human resources, recognizing the importance of strategic planning, human resources , development of human resource skills , empowerment and participation of human resources , career path , starting the job , career advancement , job stability , prepare for retirement.