

التخطيط التعاقبي للموارد البشرية واثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحث تطبيقي في شركة الفرات الاوسط في بابل

م.م. ابراهيم سكران عبدالله الشمري
كلية الامام الكاظم (ع) / بغداد

P:ISSN 1813 - 6729
E:ISSN 2707 - 1359

<http://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.123.18>

مقبول للنشر بتاريخ 2019/10/29

تاريخ استلام البحث 2019/8/27

المستخلص

يعد التخطيط التعاقبي من اهم وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة، اذ انه لا يستهدف قياس وتغيير الافراد والوظائف في المنظمة فحسب وانما يؤمن تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في عمل المنظمات والاتجاهات البيئية العامة وكانت مشكلة البحث هل هنالك علاقة بين التخطيط التعاقبي وأبعاده لدى إدارات المنظمات ومدى تأثيره في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في الشركة عينة البحث ؟ ، وقد تمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على دور وتأثير التخطيط التعاقبي كأدوات تستخدم لتفعيل وتعزيز المسار الوظيفي ، اذا عد التخطيط التعاقبي متغيرا مستقلا يؤثر في المسار الوظيفي بوصفها متغيرا تابعاً ، كما وعد الباحث استمارة الاستبيان كأحد ادوات جمع البيانات وقد اشتملت على عدة اجزاء فتناول الاول منها : البيانات الشخصية لا فراد عينة البحث ، في حين تناول الجزء الثاني منها: الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل وفقرات المتغيرات الفرعية وقد اشتمل هذا الجزء على (25) فقرة ، وتناول في الجزء الثالث منها: فقرات المتغير التابع وفقرات المتغيرات الفرعية له وقد اشتمل هذا الجزء على (25) فقرة، و وزعت (48) استبانة على عينة البحث وفي ضوء ذلك استعان الباحث بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل اختبار الفروض الخاصة بالبحث وتمثلت ب (التكرارات والمتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط البسيط ، ومعامل الانحدار البسيط ، ومعامل التحديد) في حين توصل البحث الى استنتاج وجود علاقة ارتباط بين التخطيط التعاقبي للموارد البشرية في الشركة عينة البحث والمتمثلة بأبعاده (توضيح التوقعات - الشفافية - تحديد الاحتياجات - المعرفة والمهارات تقييم المواهب) و مراحل المسار المهني للعاملين (مرحلة التعيين ، مرحلة النمو، مرحلة التقدم ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة الاحالة على التقاعد)، وتم التوصية اشاعة ثقافة التخطيط التعاقبي بما يتضمنه من ابعاد الامر الذي ينعكس على الارتقاء بأداء الشركة وكفاءتها.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، تطوير المرشحين ، تقييم المواهب ، الرضاء الوظيفي ، الشفافية



مجلة الإدارة والاقتصاد
العدد 123 / اذار / 2020
الصفحات 324- 338

التخطيط التعاقبي للموارد البشرية واثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحسب تطبيقي في شركة الفرات الاوسط في بابل

المقدمة

يُعرف التخطيط التعاقبي بأنه عملية تحديد وتتبع الموظفين المحتملين لشغل المستوى الأعلى من الوظائف (Abbah , 2014 :67) ، ويعرف smabrook التخطيط التعاقبي هو محاولة للحصول على العدد و النوعية من المدراء والموظفين الذين يمتلكون مهارات اساسية لتغطية الشواغر التي ستحصل عند التقاعد أو الموت أو المرض أو الترقية وأي منصب ممكن إن يوجد في الخطط المستقبلية للمنظمة ((98: 2012 , Abdullah & Antony في حين يعرف التخطيط التعاقبي بأنه عملية هادفة لرسم خطة طويلة الأجل تنظم عمليات الاستبدال المتوالية للعاملين المحوريين ، وكذلك يعرف بأنه وصف الأنشطة التنظيمية التي تشمل انتقال الموظفين خلال المناصب القيادية المخطط لها بهدف بناء مهارات و خبرات من أجل الاستعداد لمراكز أكثر تطوراً خلال عشر سنوات (Ayab & et..al 2013:87) هناك تحدي آخر في عملية تخطيط التعاقبي تأتي من تحليل واختيار الخليفة المناسب للشركة اثبت بأن التحليل والاختيار والتطوير للمرشحين المناسبين هو الجزء الأكبر في التخطيط التعاقبي في حال هذه الخطوة لم تنجز فأن احتمال الانتقال الذي يجري بناءً على خطة التعاقبي لن يكتب له النجاح. ((98: 1992 , Babakus & Boller من الواضح ان الادبيات الخاصة بالإدارة اعطت أهمية كبيرة لتخطيط التعاقبي بالنسبة للمنظمات واحتمال ان تطوير الموظفين تمهيداً لإعطائهم مراكز وظيفية جديدة في حالة اصبحت شاغرة، يمكن أن يكون له فوائد أخرى على المدى البعيد. وهناك حاجة كبيرة عند القيام بعملية تخطيط التعاقبي مراعاة الآثار النفسية المتولدة عن هذه العملية على الموظفين) ((65: 2015 , &et..al Butorac , حددت الادبيات التي ناقشت موضوع تخطيط التعاقبي وضعت مجموعة من العناصر التي تساعد على نجاح تخطيط التعاقبي وهي Dessler, Gary (65: 2015 , &et..al Butorac , (456: 1999) ، ((98: 1992 , Babakus & Boller (67: 2014 , Abbah),

1-توضيح التوقعات : من اجل ان يكون هناك تخطيط تعاقبي ناجح يجب على قادة المنظمات ان يوضحوا الاهداف والغايات من هذه العملية وان يكون لهم مشاركة فاعلة واسهام فيها ، حيث يجب على المدراء التنفيذيين ان يكونوا على تواصل مع الفلسفة ومبادئ التي توجه عملية تخطيط التعاقبي. فالاهتمام بهذه العملية هو الذي يحكم على مدى نجاحها. الاتصالات مع الإدارة العليا يجب أن تتضمن التوقعات الخاصة بتقييم المواهب ودور المدراء الأدنى في تنمية هذه المواهب

2-الشفافية المتضمنة في العملية : من اجل ان يكون للمنظمة تخطيطاً تعاقبياً ناجحاً يجب ان تكون خطواته واجراءاته معروفة من قبل الجميع في المنظمة. وتخطيط التعاقبي يجب ان يتسم بالتواصل مع الأعلى والأسفل وعبر المنظمة ، فضلاً عن ذلك، المشاركون يجب أن يكون لديهم فهم بأن إدارة التخطيط التعاقبي لا تعني ضمان الترقية ، التطوير الإداري يساهم في هذه العملية بواسطة التوجيه وزيادة شبكات الاتصالات داخل المنظمة الذي يوسع من العلاقات الفردية داخل التنظيم سابقاً، كانت خطط التعاقب في المنظمات محاطة بالسرية،

3-تحديد الاحتياجات والمراكز الرئيسية : أحد العناصر الحرجة في تخطيط التعاقب والعمليات الإدارية هو تحديد المراكز الرئيسية في المنظمة (Rothwell 2010:67) حدد ست استراتيجيات رئيسية تمكن المنظمة من تحديد

المراكز الرئيسية فيها، تتضمن تحليل العواقب الناتجة من الوظائف الشاغرة، تحليل المخططات التنظيمية، المناقشات مع الإدارة العليا، التجارب السابقة من حدوث شواغر وظيفية، تتبع مسارات الاتصالات التنظيمية، والجمع بين اثنين أو أكثر من الاستراتيجيات اعلاه (Aguinis & Kraiger, 2009:46)

4- بناء المعرفة والمهارات والقابليات وبحسب ما جاء به (Harrison & Kessels , 2004: 109) المنظمات يجب أن تحدد الكفاءات التي تملكها ضمن فئات وظيفية ومهنية. عادة المنظمات تحدد

التخطيط التعاقبي للموارد البشرية واثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحسب تطبيقات في شركة الفرات الأوسط في بابل

المعرفة والمهارات والقابليات للخلفاء المحتملين للموظفين الذين سينتقلون مواقعهم الوظيفية، فالتركيز يميل لأن يتحول من المهارات الحالية إلى المهارات التي يتم الحاجة لها مستقبلاً، بأن المنظمات يجب ان تحدد الكفاءات القيادية للمستقبل وتوفر الفرص المناسبة للحصول على هذه المهارات.

5-تقييم المواهب بحسب ما جاء به (Carter, S. J., 2013: 67) التقييم الملائم يجب أن يأخذ بالحسبان تطلعات الافراد، والفرص التنظيمية مقارنة بتطلعات الافراد، والقابليات الفكرية، مستوى الخبرة الإدارية، الخصائص المتعلقة بالوظيفة أو الصفات الشخصية. الاختيار في الإدارة ينبغي أن يبنى على المزاوجة بين متطلبات الوظيفة والسمات الشخصية. فالاختيار يبنى على افتراض ان المتغيرات الخاصة بالافراد والوظيفة هيه مستقرة ويجب ان تستمر لفترة طويلة من الزمن.

المسار الوظيفي للعاملين: "يعرف على انه " مسار تنقل العامل بين مختلف الفرص الوظيفية عبر الزمن" (Mathis & Jackson , 2009 : 406 Harris & Michael , 2000:189) :90. (Greer, 2003) ونظر إليه

(ابو النصر ، 2007 :289) (دره ، 2010 :90) ، - ديرري ، 2009 :45) على انه " سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية " ، سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي و النجاح الذي يحرز في عمله و الذي يرافقه الحصول على اجر أعلى ، أو وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات اكبر. أو هو تتابع الوظائف العليا التي يمر خلالها الفرد (الحركة الأفقية و الراسية للفرد) طوال حياته الوظيفية ، حيث تمثل الحركة الأفقية ، المناصب الوظيفية التي تقع على نفس المستوى الإداري و التي يمكن أن ينتقل إليها الفرد ، و تعكس الحركة الرأسية سلسلة الترقيات إلى وظائف ذات مسؤولية اكبر في الهيكل التنظيمي (ابو شيخة 2010 :231) . و قد تكون التحركات تقاطعية أي تنقلات للعاملين تتم بين المنظمات المختلفة ، حيث ظهر مؤخرًا أحد الأشكال المبتكرة والمتطورة للمسارات الوظيفية و هو ما يسمى " بالسلاسل الوظيفية المتبادلة " حيث يسمح هذا الشكل من المسارات الوظيفية للعاملين بالانتقال من منظمة إلى أخرى عندما يحققون النجاح في المكان الذي يعملون فيه (Mathis&Jackson,2009: 406) ، أما بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي فيعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف الوظيفية و الطريق الوظيفي للوصول إلى تلك الأهداف و عرف عملية تخطيط المسار الوظيفي بأنها عملية مستمرة حيث يضع الفرد الأهداف الوظيفية و يحدد الوسائل اللازمة لتحقيقها (Gibb,2008:78) ، إن إدارة المسار الوظيفي تهتم بتوفير الفرص للعاملين لتطوير قابلياتهم و حياتهم الوظيفية من اجل ضمان إن المنظمة تمتلك المواهب التي تحتاجها لتنفيذ رؤيتها المستقبلية و هي الموائمة بين احتياجات المنظمة مع احتياجات أفرادها : Armstrong , 2009 : (591).

مراحل تطوير المسار الوظيفي :

تمر دورة حياة الموظفين في المنظمات بمراحل متعددة و متلاحقة ، تبدأ مع بداية عملهم تنتهي عند بلوغهم سن التقاعد ، بافتراض بقاء الموظفين في المنظمة طول حياته الوظيفية (R.N.، Misra، 2011:253) ، و يمر الموظف خلال حياته العملية بمراحل معينة نستطيع حصرها في الأتي (العبيدي، 2012:30-45)، (Malcolm، 1999:16) (بوراس ، 2013 :89) ، (برنوطي، 2007 : 95) :-

مرحلة الحداثة : يقصد بهذه المرحلة ، بداية العمل في المنظمة التي تتطلب من الموظف حديث التعيين التعرف على بيئة العمل و طبيعته و أبعاده و مسؤولياته و المهام المسندة لوظيفته .

مرحلة النمو : يقصد بهذه المرحلة ، تطوير ونمو العمل في المنظمة و التعرف على بيئة العمل و طبيعته و أبعاده و مسؤولياته و المهام المسندة لوظيفته .

مرحلة التقدم الوظيفي : وفي هذه المرحلة يصبح الموظف مؤهلاً ليقف على قدميه في وظيفته و يصبح مؤهلاً ليشق طريقه فيها. المهام الأساسية التي يتولاها العاملين في هذه المرحلة هي مواجهة

التخطيط التعاقبي للموارد البشرية واثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحث تطبيقي في شركة الفرات الاوسط في بابل

وإعادة تقييم قراراتهم بشأن مسارهم الوظيفي وعملهم المستقبلي وتبدأ هذه المرحلة عندما يكون عمر الفرد (30-45) سنة (الحميري: 2013، 76)

مرحلة الاستقرار الوظيفي : في هذه المرحلة يحاول الفرد إثبات وجوده في العمل ، وذلك بالسعي الدائم نحو انجاز الفرد في الأعمال التي تتصف بالصعوبة ويتوافر فيها عنصري التحدي و المسؤولية ، ويكون العاملون في هذه المرحلة راضون عن وظائفهم التي يؤدنها ومن غير المحتمل إجراء تعديلات على وظائفهم ما لم تواجههم مشكلة ما ، حيث أنهم يجتهدون في المحافظة على وظائفهم و الاستقرار فيها (Anthoy et..al, 1999:671) .

مرحلة التهيؤ للتقاعد : تضع معظم المنظمات خطط و برامج لمساعدة موظفيها على إنهاء حياتهم الوظيفية حسب خطة مدروسة فبعض تلك تحدد سن 55-60 عاما للتقاعد ، أو 50 عاما للتقاعد المبكر و تصمم لهم برامج تركز على النواحي المالية ، مثل خطة للتقاعد والتأمين الصحي ، وقد تخصص بعض المنظمات دورات تأهيلية للمنتوقع إحالتهم على التقاعد. كما إن هناك توجه من بعض المنظمات في السماح للعاملين من الاستمرار في وظائفهم حتى بعد بلوغ سن التقاعد (Torrington&Taylor, 2008: 449) .

المواد والطرق

إشكالية البحث : يسعى البحث الى معالجة مشكلة بحثية تتضمن في ما يمكن توفيره من ممارسات في منظمات الاعمال بالشكل الذي يؤدي الى تطبيق وتعزيز التخطيط التعاقبي للموارد البشرية وعلى المدى الطويل واستمرارية تطبيقها بالشكل الذي يمكنها من المحافظة على النجاح المتحقق في ضل السباق التنافسي المحتدم ،

1-هل هناك غموض لدى الإدارات في مجال التخطيط التعاقبي لتطوير الموارد البشرية؟ هل هنالك علاقة بين التخطيط التعاقبي وأبعاده لدى إدارات المنظمات ومدى تأثيره في تحسين المسار الوظيفي للعاملين في الشركة عينة البحث ؟

أهمية البحث :

1-زيادة الوعي بأهمية تطبيق التعاقبي و اثاره في تحسين المسار الوظيفي للعاملين ،
2-تمكين المهتمين بالبحث العلمي من التعرف على ممارسات التخطيط التعاقبي والمسار الوظيفي للعاملين واليات تطبيقها في الشركات الصناعية.

اهداف البحث :

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التعرف على دور ممارسات التخطيط التعاقبي للموارد البشرية في شركة الفرات للصناعات الكيماوية كأدوات تستخدم لتفعيل وتعزيز استراتيجيات تحسين المسار الوظيفي للعاملين،

والتعرف على طبيعة العلاقة والاثـر بين التخطيط التعاقبي والمسار الوظيفي.

فرضيات البحث :

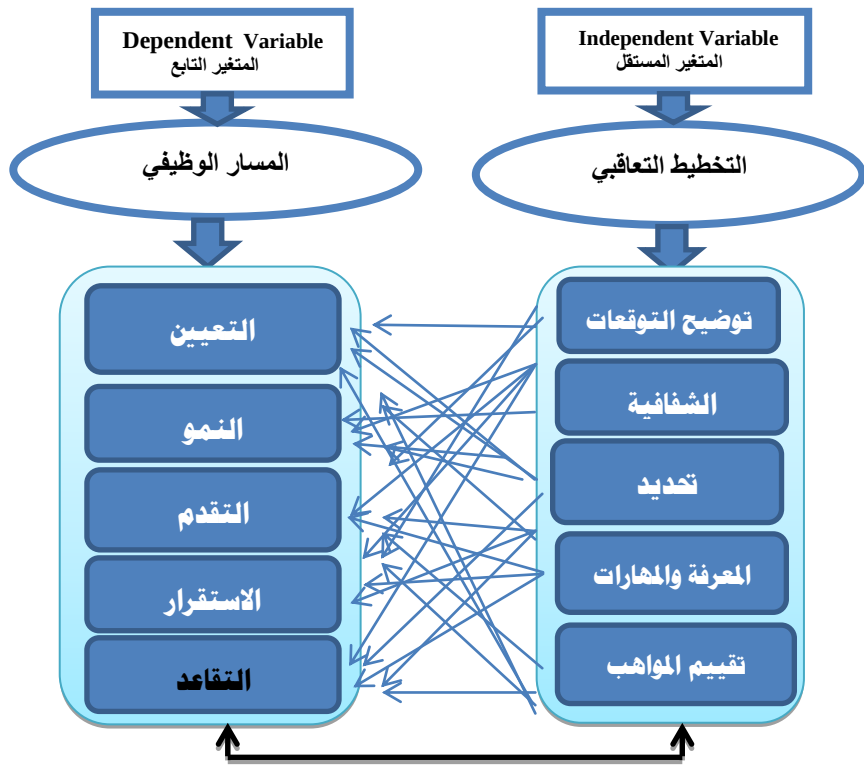
الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التخطيط التعاقبي (توضيح التوقعات ، الشفافية ، تحديد الاحتياجات، بناء المعرفة والمهارات ، تقييم المواهب) ومراحل المسار الوظيفي للعاملين (مرحلة الحداثة او التعيين ، مرحلة النمو ، مرحلة التقدم ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة الحالة الى التقاعد) .

الفرضية الرئيسية الثانية: (توضيح التوقعات ، الشفافية ، تحديد الاحتياجات، بناء المعرفة والمهارات ، تقييم المواهب) ومراحل المسار الوظيفي للعاملين (مرحلة الحداثة او التعيين ، مرحلة النمو ، مرحلة التقدم ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة الحالة الى التقاعد) .

التخطيط التعاقبي للموارد البشرية واثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحث تطبيقي في شركة الفرات الاوسط في بابل

وصف وتشخيص متغيرات البحث: يتناول هذا المحور وصف وتشخيص اراء عينة البحث، حيث انه يتضمن عرض البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان وتحليل استجابات افراد العينة فيما يخص متغيري البحث التخطيط التعاقبي للموارد البشرية والمسار الوظيفي للعاملين ، كما في الجدول (1) الذي يوضح وصف وتشخيص المتغيرات

شكل (1) الانموذج الفرضي للبحث



الشكل : المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على مخططات الحاسبة الالكترونية

والجدول (1) يوضح توزيع الاجابات لأفراد عينة التخطيط التعاقبي الذي يتضمن (توضيح التوقعات ،الشفافية ، تحديد الاحتياجات ، المعرفة والمهارات وتقييم المواهب

التخطيط التعاقبي للموارد البشرية واثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحس تطبيق في شركة الفرات الاوسط في بابل

الجدول (1) التوزيع لإجابات افراد العينة لمتغير التخطيط التعاقبي

ت	التخطيط التعاقبي	عدد الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية	معامل الاختلاف
1	توضيح التوقعات	5	4.09	0.855	82%	0.304
2	الشفافية	5	4.18	0.795	84%	0.192
3	تحديد الاحتياجات	5	4.28	0.731	86%	0.167
4	المعرفة والمهارات	5	4.14	0.833	83%	0.202
5	تقييم المواهب	5	3.86	1.032	77%	0.284
	المعدل العام	25	4.11	0.849	82%	0.229

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20 N=48

بلغ الوسط الحسابي المرجح العام لمتغير التخطيط التعاقبي الكلي (4.11) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) واما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.849) وهذا يدل على تجانس البيانات، بينما بلغت الكفاية النسبية لإجابة العينة ما يقارب (82%) وهذا يدل على أن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة البحث و نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي ، و نلاحظ من خلال الجدول (1) ان بعد توضيح التوقعات تم قياسه من خلال (5) فقرات وان النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد فقد بلغت (82%) وهذا مؤشر جيد جداً ويشير بدلالة واضحة الى تمتع معظم الاجراءات التي تعتمد عليها الشركة المبحوثة في عملياتها بتوضيح التوقعات بالنسبة لكافة افرادها، وان ما يؤكد هذه النتائج هي قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذا البعد والتي بلغت (4.09) وهو اعلى مقارنة بالوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.855) وهي تعكس وجود انسجام عالي بين اجابات افراد عينة البحث ، كما وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.304) ، وهذا يعني ان الشركة موضوع البحث تقوم بتبني قوانين وتشريعات وتعليمات توضح الحقوق وتحدد الواجبات وهي تعد صمام الأمان الرئيسي الضامن للتخطيط التعاقبي للموارد البشرية كما وتقوم بتوجيه مصادر العمل وفي تحديد مجالات النشاط الخاص بالعمل وتوفر أداة جيدة للتوجيه وللرقابة ولتحسين الاشراف ولتحقيق مزيد من الشفافية كما انها تعمل على معالجة أي قصور أو انحراف بشكل مؤثر وسريع كما انها تسعى الى تحقيق الانضباط الداخلي من خلال الاعتماد على تحقيق الشفافية والوضوح في اعمالها ، ويتضح من الجدول (1) إن الوسط الحسابي المرجح لمبد الشفافية قد بلغ (4.18) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.795) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (84%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.192)، وهذا يعني ان الشركة موضوع البحث تضطلع بممارسة مبادئ الشفافية من خلال افصاحها عن تطبيق اللوائح والانشطة الخاصة بها لكافة العاملين لديها بالإضافة الى تطبيقها لأنظمة شفافة للمشتريات ونظم منح المكافآت وافصاحها عن تقارير الاداء والقوائم المالية لديها وتوضيحها لكافة الحقوق والواجبات للموظفين لديها لمعرفة واجباتهم. كما ويشير الجدول (1) إن الوسط الحسابي المرجح لمبد تحديد الاحتياجات قد بلغ (4.28) وهو اكبر من الوسط

التخطيط التعاقبي للموارد البشرية واثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحسب تطبيقي في شركة الفرات الاوسط في بابل

الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.731) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (86%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.167)، وهذا يعني ان الشركة موضوع البحث تعمل على توفير انظمة تحديد الاحتياجات الفعال من خلال تبنيها للوائح نظامية لتحديد الاحتياجات عاملها. كذلك وأشار الجدول (1) ايضا الى ان الوسط الحسابي المرجح بناء المعرفة والمهارات قد بلغ (0.414) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.833) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (83%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.202)، وهذا يعني ان الشركة موضوع البحث تحرص على تشكيل فرق عمل مشتركة لتفعيل مبدا العمل الجماعي، بالإضافة الى مشاركة كافة العاملين في صنع القرارات واجراء التعديلات المناسبة لها .

ويتضح من الجدول (1) ان الوسط الحسابي المرجح لتقييم المواهب قد بلغ (3.86) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.032) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (77%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.284)، وهذا يعني ان الشركة موضوع البحث مبدا تقيم المواهب بشكل دوري في كافة اعمالها من خلال تطبيق القوانين على جميع عاملها دون محاباة، بالإضافة الى توفيرها لمعايير واضحة للحصول على الترقيات وتوفيرها لفرص متساوية في التدريب ومنح المزايا

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير المسار الوظيفي للعاملين

جدول (2) التوزيع التكراري والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المؤي لإجابات افراد العينة لمتغير استراتيجيات المسار المهني

ت	المسار المهني للعاملين	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية	معامل الاختلاف
1	مرحلة الحداثة او التعيين	5	4.02	0.783	80%	0.199
2	مرحلة النمو	5	4.08	0.647	81%	0.181
3	مرحلة التقدم	5	4.18	0.827	84%	0.198
4	مرحلة الاستقرار	5	3.99	0.087	80%	0.297
5	الاحالة الى التقاعد	5	4.14	0.833	83%	0.202
	المعدل العام	25	4.08	0.635	81%	0.218

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج N=48 Spss.v.20

بلغ الوسط الحسابي المرجح لمتغير المسار الوظيفي للعاملين الكلي (4.08) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) واما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.635) وهذا يدل على تجانس البيانات، بينما بلغت الكفاية النسبية لإجابة العينة ما يقارب (81%) وهذا يدل على ان آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة البحث و نراه واضحاً حيث ان الأوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي ، و يشير الجدول (2) ان الوسط الحسابي المرجح لمتغير الحداثة او التعيين قد بلغ (4.02) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.783) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (80%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.199) ، وهذا يعني ان الشركة موضوع البحث لديها تصور واضح حول متغير التعيين فالشركة موضوع البحث تستعين بها عندما تواجه ازمة غير واضحة المعالم كما ان لهذه الاستراتيجية اثر ايجابي على اداء الشركة المتوقع، ويتضح من الجدول (2) ان الوسط الحسابي المرجح لمتغير النمو قد بلغ (4.08) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.647) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (81%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.181) ، وهذا يعني ان الشركة موضوع البحث تقوم بأجراء الدراسات

التخطيط التعاقبي للموارد البشرية واثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحسب تطبيقي في شركة الفرات الاوسط في بابل

الضرورية من اجل تحديد المصالح المتعارضة والمسببة لنمو العاملين، وكما ان ادارة الشركة تعتمد على المختصين في الاستقطاب والتعيين والمسار المهني للعاملين ، كما ويشير الجدول (2) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير استراتيجية التقدم قد بلغ (4.18) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.827) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (84%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.198) ، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث لديها تصور واضح حول استراتيجية تطوير العاملين من خلال قيامها بالجهود المطلوبة للمساعدة العاملين مة واعتمادها على فرق متخصصة من الداخل لاحتوائهم ، ويوضح الجدول (2) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير الاستقرار قد بلغ (3.99) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.027) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (80%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.298) ، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث لديها اهتمام باستراتيجية استقرار العاملين من خلال قدرتها على تحليل محتويات ومضمون الوظيفة ، اشار الجدول (2) ايضاً إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير الاحالة الى التقاعد قد بلغ (4.14) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.833) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (83%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.202) ، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث لديها اهتمام بالعاملين واتباع السن القانوني او الحالات الخاصة .

علاقات الارتباط بين التخطيط التعاقبي المسار الوظيفي للعاملين

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة تم اعداد الجدول (3)

جدول (3)

تقدير علاقات معاملات الارتباط بين التخطيط التعاقبي للموارد البشرية ومراحل المسار الوظيفي للعاملين

المسار الوظيفي للعاملين			التخطيط التعاقبي	ت
Z		R		
الجدولية	المحسوبة			
1.96	5.968	0.87	توضيح التوقعات	1
	5.625	0.82	الشفافية	2
	5.694	0.83	تحديد الاحتياجات	3
	5.914	0.79	المعرفة والمهارات	4
	5.899	0.86	تقييم المواهب	5
0.808			المؤشر الكلي (للتخطيط التعاقبي)	

مستوى المعنوية 0.01

N=48

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20 وتشير نتائج التحليل الواردة في الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة التخطيط التعاقبي و المسار المهني للعاملين في الشركة مجتمعة، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.808). وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام ادارة الشركة قيد البحث بالتخطيط التعاقبي سيسهم في تحسين المسار المهني للعاملين مجتمعة. وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الرئيسة الاولى. كما يوضح الجدول علاقات الارتباط بين ابعاد التخطيط التعاقبي بشكل منفرد ومراحل المسار المهني للعاملين مجتمعة، وهي على النحو الاتي ، يشير الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مبدا توضيح التوقعات ومراحل المسار المهني للعاملين في الشركة قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.87) ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (Z) المحسوبة والبالغة (5.968) اكبر من قيمة

التخطيط التعاقبي للموارد البشرية واثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحس تطبيق في شركة الفرات الاوسط في بابل

(z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وهذه النتيجة تشير الى انه كلما كانت الشركة عينة البحث واضحة باجراءاتها وسياساتها وتوضيحها لتوقعات والتشريعات فان ذلك يسهم في تدعيم و تحسين المسار الوظيفي للعاملين ، **وعليه ترفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها** (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توضيح التوقعات و مراحل المسار الوظيفي للعاملين لدى عينة البحث ، كما اشار الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ممارسة الشفافية ومرحلة النمو قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82) ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (Z) المحسوبة والبالغة (5.625) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وهذه النتيجة تشير الى انه كلما كانت الشركة مهتمة بتطبيق معايير الشفافية لديها من خلال افصاحها عن اللوائح والانشطة الخاصة بها لكافة العاملين لديها وتطبيقها لأنظمة شفافة للمشتريات ونظم الحوافز والمكافآت وتوضيحها لكافة الحقوق والواجبات لكافة العاملين لديها وافصاحها عن تقارير الاداء والتقارير المالية كلما تتم تهيئة الارضية المناسبة لتطبيق وتعزيز تنفيذ استراتيجيات المسار الوظيفي للعاملين ، **وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها** (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الشفافية ومراحل المسار المهني للعاملين لدى عينة البحث ، يتضح من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تحديد الاحتياجات و المسار الوظيفي للعاملين مجتمعة في الشركة قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78) ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (Z) المحسوبة والبالغة (5.350) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وهذه النتيجة تشير الى انه كلما عملت الشركة موضوع البحث على توفير انظمة فاعلة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية كلما انعكس ذلك على ضمان التطبيق الناجح للمسار الوظيفي في الشركة.

وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات ومراحل المسار المهني للعاملين لدى عينة البحث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بناء المعرفة والمهارات و المسار الوظيفي للعاملين مجتمعة في الشركة قيد البحث (0,75) وهي تعكس وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (z) لمحسوبة والبالغة (5.145) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%) وتبين ذلك من خلال الجدول (6) ، وهذه النتيجة تشير الى انه كلما اهتمت الشركة موضوع البحث بتفعيل بناء المعرفة والمهارات لتنفيذ الاعمال ومشاركة كافة عاملها في صنع القرارات واجراء التعديلات المناسبة لها وتنفيذ الاعمال بكل وضوح وشفافية وبمشاركة فاعلة كلما اسهم ذلك بتعزيز تطبيق المسار الوظيفي مجتمعة بالشركة موضوع البحث. **وعليه ترفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها** (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبد المشاركة ومراحل المسار المهني للعاملين لدى عينة البحث ، ويشير الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تقييم المواهب والمسار المهني للعاملين مجتمعة في الشركة قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.77) ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (z) المحسوبة والبالغة (5.282) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة اهتمام الشركة قيد البحث في تتبع وتقييم المواهب في كافة اعمالها فيما يتعلق بالترقيات وفرص التدريب ومنح المزايا فكلما كان له دور كبير بتنفيذ مراحل المسار الوظيفي للعاملين مجتمعة في الشركة موضوع البحث. **وعليه ترفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها** (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المواهب ومراحل المسار المهني للعاملين لدى عينة البحث ، **وبنا على ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على** (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط التعاقبي للمسار الوظيفي للعاملين .

التخطيط التعاقبي للموارد البشرية واثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحسب تطبيقي في شركة الفرات الاوسط في بابل

علاقات التأثير بين التخطيط التعاقبي و المسار الوظيفي للعاملين .
لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم اعداد الجدول رقم (4).
جدول رقم (4)
تقدير معاملات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بين التخطيط التعاقبي والمسار الوظيفي للعاملين مجتمعة

ت	التخطيط التعاقبي	مرحل المسار الوظيفي للعاملين	
		F	R ²
		المحسوبة	الجدولية
1	توضيح التوقعات	301.471	0.757
2	الشفافية	57.401	0.672
3	تحديد الاحتياجات	79.895	0.689
4	المعرفة والمهارات	194.627	0.600
5	تقييم المواهب	79.294	0.739
المؤشر الكلي (مبادئ حوكمة الشركات)		50.037	0.600

N=48 مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v. يشير الجدول رقم (4) ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لتوضيح التوقعات (X1) قد بلغت (301.471) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان ممارسة الانضباط تؤثر تأثيرا معنويا في تحسين ومراحل المسار المهني للعاملين ، كما ان قيمة معامل التفسير (R²) قد بلغت (0.757) وهذا يعني ان لتوضيح التوقعات تفسر ما نسبته (75.5%) من التغيرات التي تطرا على تحسين مراحل المسار المهني للعاملين (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (24.3%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث . وعليه ترفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوضيح التوقعات في تحسين مراحل المسار الوظيفي للعاملين في الشركة عينة البحث، كما اشار الجدول رقم (4) الى ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للشفافية (X2) قد بلغت (57.401) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان مبد الشفافية تؤثر تأثيرا معنويا في تحسين مراحل المسار المهني للعاملين في الشركة، كما ان قيمة معامل التفسير (R²) قد بلغت (0.672) وهذا يعني ان الشفافية تفسر ما نسبته (67.2%) من التغيرات التي تطرا على تحسين مراحل المسار المهني للعاملين (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (32.8%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث. وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للشفافية في تحسين مراحل المسار المهني للعاملين لدى عينة البحث ، كما يوضح الجدول رقم (4) الى ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد الاحتياجات (X3) قد بلغت (265.792) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان ممارسة تحديد الاحتياجات تؤثر تأثيرا معنويا في مراحل المسار المهني للعاملين في الشركة ، كما ان قيمة معامل التفسير (R²) قد بلغت (0.608) وهذا يعني ان تحديد الاحتياجات يفسر ما نسبته (60.8%) من التغيرات التي تطرا على تحسين مراحل المسار المهني للعاملين (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (39.2%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في البحث. وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (لا يوجد أثر ذو دلالة

التخطيط التعاقبي للموارد البشرية واثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحث تطبيقي في شركة الفرات الاوسط في بابل

معنوية لمبد المسألة في ومراحل المسار المهني للعاملين لدى عينة البحث ، ويشير الجدول رقم (4) الى ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لناء المعرفة والمهارات (X4) قد بلغت (67.28) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان بناء المعرفة والمهارات تؤثر تأثيرا معنويا في مراحل المسار المهني للعاملين في الشركة ، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.563) وهذا يعني ان بناء المعرفة والمهارات تفسر ما نسبته (60.8%) من التغيرات التي تطرا على تحسين مراحل المسار المهني للعاملين (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (43.7%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث. وعليه ترفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبناء المعرفة والمهارات في مراحل المسار المهني للعاملين لدى عينة البحث ، ويوضح الجدول (4) الى ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لتقييم المواهب القيادية (X5) قد بلغت (12.956) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان تقييم المواهب يؤثر تأثيرا معنويا في تحسين مراحل المسار المهني للعاملين في الشركة ، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.593) وهذا يعني ان تقييم المواهب بشكل دوري يفسر ما نسبته (60.8%) من التغيرات التي تطرا على تحسين مراحل المسار المهني للعاملين (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (40.7%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث. وعليه ترفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمبد النزاهة في تحسين مراحل المسار المهني للعاملين) وبناءا على ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على : (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التخطيط التعاقبي للموارد البشرية و المسار الوظيفي للعاملين)

النتائج والمناقشة

أ. النتائج

ينطوي التخطيط التعاقبي على مجالات او متطلبات عديدة منها خمس مبادئ اتفق عليها اغلب الكتاب والباحثين (توضيح التوقعات - الشفافية - تحديد الاحتياجات - المعرفة والمهارات - تقييم المواهب) في حين ينطوي المسار الوظيفي للعاملين على (مرحلة التعيين ، مرحلة النمو ، مرحلة التقدم ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة الاحالة على التقاعد) ، وجود تباین في مفهوم التخطيط التعاقبي والمسار الوظيفي للعاملين وهذا يعود لكونه من المصطلحات الجديدة بالإضافة الى اهميته التي دعت اطراف بحثية ومؤسساتية لتطبيقه في مجالات جديدة لما له من فوائد علمية وعملية ، تحقق وجود علاقة ارتباط بين التخطيط التعاقبي للموارد البشرية في الشركة عينة البحث والمتمثلة بأبعاده (توضيح التوقعات - الشفافية - تحديد الاحتياجات - المعرفة والمهارات تقييم المواهب) و مراحل المسار المهني للعاملين (مرحلة التعيين ، مرحلة النمو ، مرحلة التقدم ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة الاحالة على التقاعد). تحقق وجود تأثير معنوي للتخطيط التعاقبي في الشركة (الانضباط - الشفافية - المسألة - المشاركة - النزاهة) في تحسين مراحل المسار المهني للعاملين (مرحلة التعيين ، مرحلة النمو ، مرحلة التقدم ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة الاحالة على التقاعد).

ب. المناقشة

الاهتمام بتطبيق التخطيط التعاقبي في الشركات بغية معالجة المسار الوظيفي لديها ، والتأكيد على اهمية التخطيط التعاقبي لما له من اثر فاعل للحد من مشاكل المسار المهني للعاملين ومعالجته ، وضرورة تعزيز اهتمام الشركة موضوع البحث في بامتلاك القدر الكافي من المعرفة لتحسين المسار الوظيفي للعاملين بكفاءة وفاعلية و اشاعة ثقافة التخطيط التعاقبي بما يتضمنه من ابعاد الامر الذي ينعكس على الارتقاء بأداء الشركة وكفاءتها ، وتبني القوانين والتشريعات المحددة للعمل والموفرة لأدوات الرقابة والإشراف والتوجيه بالشكل الذي يسهم في معالجة المسار المهني للعاملين ، وتعزيز

التخطيط التعاقبي للموارد البشرية واثره في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بحس تطبيق في شركة الفرات الاوسط في بابل

السياسات بما يتعلق بالاعتماد على معايير حديثة ومتطورة في قياس رضا العاملين، و تعزيز مباد العمل الجماعي وضمان مشاركة اوسع من قبل العاملين في صنع القرارات واجراء التعديلات المناسبة فيما يتعلق بالترقيات وفرص التدريب ومنح المزايا بما يكفل للجميع المساواة في الحصول عليها وتعزيز المثابرة في العمل .

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

أ- الكتب العربية والمترجمة:

- 1- ابو النصر ، مدحت محمد ، (2007) ، ادارة وتنمية الموارد البشرية : الاتجاهات المعاصرة ، الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
 - 2- درة، عبد الباري ابراهيم، الصباغ، زهير نعيم، (2010)، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن .
 - 11- ديري ، زاهد محمد ، والكسواني ، سعادة راغب ،(2009) ، ادارة العنصر البشري في منظمات الاعمال الحديثة ، الطبعة الاولى ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن .
 - 3- ابو شيخة ، نادر احمد ،(2010)، ادارة الموارد البشرية : اطار نظري وحالات عملية ، الطبعة الاولى ، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
 - 4- R.N.، Misra ، (2011)، استراتيجيات التغيير في ادارة الموارد البشرية بعد العولمة ، ترجمة العمري ، حيدر محمد ، عالم الكتب الحديث ، اردب - الاردن .
 - 5- الحريري ، محمد سرور ،(2011) ، الدراسات الاكاديمية الدولية الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
 - 6- الحميري ، باسم ، (2012) ، التنمية الادارية : الادوات والمعوقات ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
 - 7- الزعبي ، محمد عمر ، والبطاينة ، محمد تركي ، (2014) ، القيادة الادارية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
 - 8- السكارنة ، بلال خلف ، (2010) ، القيادة الادارية الفعالة ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان - الاردن .
 - 9- بربر، كامل، (2012)، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المناهل اللبناني، ط1، بيروت .
 - 10- برنوطي ، سعاد نائف ، (2007) ، ادارة الموارد البشرية : (ادارة الافراد) ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ب- الرسائل والأطاريح الجامعية:

- 1- بوراس ،فائزة ، (2008) ، تخطيط المسار الوظيفي : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ، عين التوتة - بتانة ، جامعة الحاج لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- 2- العبيدي ، مروة سعدون صالح ، (2012) ، العلاقة والاثربين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي : دراسة استطلاعية في وزارة النفط ، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد .
- 3- الهواسي ، محمود حسن ، (2009) ، اثر تصميم العمل على أنشطة المسار الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد - كلية الادارة و الاقتصاد

ثانياً- المصادر الأجنبية:

A-Books:

- 1- Abbah , Maryam t. , (2014) , **"Employee Motivation : The Key To Effective Organizational Management In Nigeria "** , IOSR Journal Of Business And Management , Vol. 16 , Issu. 4.
- 2- Abdullah , Zulhamri & Antony , Claina Antontte , (2012) , **"Perception Of Employees On Internal Communication Of a Leading Five Star Hotel In Malaysia"** , Asian Social Science , Vol. 8 , No.2 .
- 3- Aguinis,Herman& Kraiger,Kur t,(2009) **"Benefit of Training and Development For Individuals and Teams"** , Organizations and Society ,Annual Review of Psychology ,Doi:10.1146/Annurer.Psych.BO,110707.1
- 4- Ayab,Arslan& Iftekhar,Hanan & Muhmmad , Aslam &Razzaq ,Adeel, (2013), **"Conceptual Framework on Examining The Influence & Behavioral Training & Development on CSR"** , European Journal & Business and Social sciences, VOL.2,NO,1.
- 5- Babakus, E. & Boller , G.W. , (1992) , **"An Empirical Assessment Of The Servqual "** , Scale , , Journal Of Business Research , No.2.
- 6- Butorac , Dino & PMP & Brisk Business ,Inc. , (2015) , **"Mentoring For Succeful OPM Implementation"** , White Paper Project Management Institute , USA ..
- 7- Carter, S. J.,(2013),**"An Investigation into The Nature of Mentoring Support in The Development of Teacher"** , International Journal of .(Science and Humanity,3(3
- 8- Davids , Bradley& Esau,Michelle , (2012),**"The Prevailing Skills Crisis in South Africa:An Exploration of Skills Development Strategy of City Of Cape Town "** , Journal Of Developing Societies,Vol.28., No.1.
- 1- Anthoy , W. P. & Perrewe , P. L. & Kacmar , K. M. , (1999) , **"Human Resource Management"** , 3th Ed. , Harcourt Barce , USA .
- 2- Armstrong , Michel , (2009) , **"Hand Book Of Human Resource Management "** , 11th Ed , London .
- 3- Armstrong , Michle , (2006) , " **Strategic Human Resource management : A Guide To Action** , 3rd ED. , Kogan Page , London .

B- Journals ,Periodicals ,Articles:

-
- 4- Dessler , Gary (2011) "**Human Resource Management**", 11th Ed , prentice- Hall , New Jersey.
 - 5- Dessler, Gary (1999) "**Human Resource Management**", Prentice Hall , New Jersey.
 - 6- Gibb , S. , (2008) , "**Human Resource Development : Process , practices And Perspectives**" , Palgrave Macmillan Basingstoke , Hampshire .
 - 7- Greer, Charles R., (2003) , "**Strategic Human resource management**" , prentice- Hall, Inc. , New Jersey.
 - 8- Harris , Michael , (2000) , "**Human Resource Management**", 2nd Ed., Harcourt College Publishers , USA .
 - 9- Harrison , R. & Kessels , J. (2004) , "**Human Resource Development In A Knowledge Economy**" , Palgrave Macmillan Basingstoke , Hampshire .

Succession planning and its impact on the development of the career path of employees Applied research in The Middle Euphrates Company

M. Ibrahim Sakran Abdullah al-Shammari
Imam Al-Kadhim College (P) / Baghdad

Abstract

Succession planning is one of the most important human resources management functions in the organization, as it aims not only to measure and change the individuals and functions of the organization, but also to ensure the development and implementation of activities in a manner commensurate with the expected developments in the work of organizations and general environmental trends and to show the role of the impact of planning. Successive in improving the career path of employees of The Euphrates Middle Chemical Industries Company, the main objective of the research has been to identify the role and impact of sequential planning as tools used to activate and enhance the career path, if the succession planning is counted as an independent variable affecting the career path As a dependent variable, the researcher also promised the questionnaire as one of the tools of data collection and included several parts, the first of which dealt with: personal data not the individual sample research, while the second part of it dealt with: paragraphs on the independent variable and paragraphs of sub-variables has included this has been The part on (25) paragraphs, and dealt in the third part of it: the paragraphs of the variable dependent and the paragraphs of the sub-variables, this section included (25) paragraphs, and distributed (48) questionnaire on the sample of research and in light of that the researcher used a set of statistical methods in order to test the assumptions for the research and was the (Iterations and coefficients, standard deviation, simple correlation coefficient, simple regression coefficient, selection coefficient

Keywords: Candidate Development , Career Satisfaction , Strategic Planning Talent Assessment , Transparency,