

تأثير تخطيط المسار الوظيفي في الاداء البلدي

بحث تطبيقي في بلدية المسيب

Effect of career planning in municipal performance

Applied research in the municipality of Musayyib

أستاذ دكتور سعدون حمود جثير الربيعاوي

الباحث احمد صادق سلمان التميمي

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

Professor Saadoun Hamoud Juthair Al Rabeeawi

Researcher Ahmed Sadiq Salman Tamimi

**Department of Business Administration / College of Management
and Economics / University of Baghdad**

المستخلص

تناول البحث الحالي موضوع تأثير تخطيط المسار الوظيفي في الأداء البلدي، إذ تبلور مشكلة البحث بإهدار العديد من حقوق الموظفين وتأخر معاملات ترقيةهم، والذي نجم عنه بقاء الموظف في ذات الدرجة الوظيفية، بالرغم توفر كافة الشروط المنصوص عليها قانوناً مما زاد من ارتفاع نسبة التذمر والاستياء عند الموظفين، فضلاً عن عدم ثبات الآلية المتبعة لترقية الموظف ومن ثم أصبح من الصعب عليه معرفة السبل المناسبة للتطوير وعبور مراحل السلم الوظيفي، واستند البحث الى متغيرين تتفاعل فيما بينها لتشكيل الجانب الفكري هما) تخطيط المسار الوظيفي والأداء المنظمي، (وطبق البحث في مديرية بلدية المسيب إحدى تشكيلات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات العامة وعلى عينة مكونة من (69) موظفاً من مجموع مجتمع البحث البالغ (81) موظفاً، واستعمل البحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات

فضلاً عن المقابلات الشخصية، وتم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية (تضمن) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الأهمية (لغرض تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها باعتماد برامج إحصائية حاسوبية جاهزة مثل (SPSS V.23) وتكمن أهمية هذا البحث في تشخيص واقع تخطيط المسار الوظيفي من جهة وتشخيص واقع الأداء البلدي من جهة أخرى وتقديمها الى الدائرة المبحوثة لغرض تعزيز مواقع القوة وتصحيح ومعالجة مواطن الضعف في مساهمة تلمح لتقديم ما يطمح إليه المستفيدين في المناطق المخدومة ، وتوصل البحث إلى أثبات صحة الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقات تأثير بين متغيراتها، اذ تبين وجود تأثير لتخطيط المسار الوظيفي في الأداء البلدي في الدائرة المبحوثة ووجد ان عدد العلاقات المعنوية بين أجمالي تخطيط المسار الوظيفي والأداء البلدي (3) علاقات مما يدل على مستوى التأثير بين أجمالي المتغيرين للدائرة المبحوثة، الذي يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء البلدي ككل والذي من شأنه ان يساعد الدائرة المبحوثة في تخطيط المسار الوظيفي لعاملها بفاعلية الأمر الذي يسهم كذلك في تحقيق طموحاتهم ورضاءهم الوظيفي وهذا ينعكس على مستوى أدائهم ، وتحقيق الأهداف لكل واحد منهم على حد سواء فضلاً عن أن معظم مراحل تخطيط المسار الوظيفي ترتبط مع الأداء البلدي بشكل ضعيف ويستنتج من ذلك المؤشر الحاجة لتحسين تلك المراحل بما يجعلها أكثر ارتباطاً بالأداء البلدي ، وقد توصل البحث إلى جملة من التوصيات والمقترحات منها زيادة الوعي والإدراك لدى الموظفين لأهمية تخطيط المسار الوظيفي ومدى اضطراره بتحسين الأداء البلدي عبر تضمينها كمحور رئيس في البرامج التدريبية، والتركيز على الأنشطة الداعمة لهذه الخطط .

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي ، الاداء البلدي

Abstract

The current research dealt with the impact of career planning on municipal performance. The problem of research was compounded by the loss of many employees' rights and the delay of their promotion transactions, which resulted in the employee remaining at the same functional level despite the availability of all the conditions stipulated by

law. As well as the instability of the mechanism used to upgrade the employee and then it became difficult for him to know the appropriate ways to develop and cross the stages of the career ladder, and based on the research to two variables interact with each other to form the intellectual side (career planning and organizational performance), and applied research in Municipality of Musayyib was one of the formations of the Ministry of Housing and Public Municipalities and a sample of (69) employees of the total research society of (81) employees. The questionnaire used questionnaire as a main tool for collecting data and information as well as personal interviews. (Standard mean, standard deviation, importance ratio) for the purpose of analyzing and processing data and information by adopting computerized statistical programs such as (SPSS V.23) and the importance of this research in order to diagnose the reality of planning the career path on the one hand and to diagnose the reality of municipal performance on the other, The study found that the hypotheses that indicate the existence of relations of influence between their variables. It was found that the effect of career planning in the municipal performance in the department was found and found The number of relationships between the overall planning of the career path and the municipal performance (3) shows the level of influence between the two variables of the investigated department, which contributes to the improvement of the municipal performance as a whole, which will help the department in planning the path to the job And the achievement of goals for each one of them as well as that most of the stages of career planning are linked with municipal performance is weak and concludes from the indicator the need to improve those stages to make them The study concluded with a number of recommendations and proposals, including raising awareness and understanding among employees about the importance of career planning and how to improve municipal performance by including it as a main focus in the training programs and focusing on the activities supporting these plans.

Keywords: career path, municipal performance

المقدمة

تعد الموارد البشرية هي العمود الفقري لأي منظمة، والمكون الرئيس لجميع الوظائف الأخرى للوصول الى اداء فعال، اذ يساهم تخطيط المسار الوظيفي وبشكل كبير في رفع قدرات الفرد وينمي مهاراته ويصقل خبراته وتوظيفه بالشكل المناسب وبما يتفق مع تطلعاته وميوله اتجاه الوظيفة التي يعمل بها و يجعل العمل مثمرا "واكثر انتاجا وتحقيقه لهدفه داخل المنظمة. لذلك اصبح التخطيط لمستقبل وحياة الفرد في المنظمة شيئا أساسياً يضمن لها بقاء الفرد الكفوء والجيد داخل المنظمة والتي تتكفل بها إدارة الموارد البشرية للقيام بمهامها الأساسية التي تمثل الجانب النظري للدارسة والمتمثلة بمراحل (الاستكشاف، الانشاء، الصيانة وصولاً الى فك الارتباط)، وتتبع أهمية تخطيط المسار الوظيفي نتيجة ارتباطه الوثيق بمستوى أداء المنظمة والخدمة التي تقدمها، وان هؤلاء الافراد الذين تتوفر فيهم شروط التقدم في مراحل الفرد المهنية و يحتلون المناصب المتقدمة في المنظمة نتيجة انجازهم للمهام الموكلة اليهم فأنهم يحققون أهدافهم الشخصية بتحقيق أهدافهم المهنية، لذلك اصبح تخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد والمنظمة من الوسائل المهمة لاستثمار راس المال البشري والمحافظة على الافراد الجيدين وأصحاب المواهب عن طريق تحفيز وضمان مستقبلهم المهني داخل المنظمة. إذ أثبتت الدراسات والبحوث أن نجاح اداء أي منظمة يتحقق عن طريق قياسها بمجموعة من المتغيرات والتي اعتمد عليها الباحث في دراسته، منها (الرضا الوظيفي، الابداع، ورضا المستفيدين) وهذا ما تحاول هذه الدراسة إثباته، إذ أن وجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والمستفيدين يؤثر إيجاباً على الأداء الفردي، ومن ثم على أداء المنظمة كلها، مما يؤدي إلى نجاحها . وبناء على ذلك قسم البحث على أربعة فصول، تناول الفصل الأول منهجية الدراسة والتي تضمنت مشكلة وأهمية وأهداف البحث وفرضياتها والأنموذج الافتراضي وبعض الجهود المعرفية السابقة ومدى الاستفادة منها، أما الفصل الثاني فقد تناول الجانب النظري للدراسة، اذ خصص المبحث الأول لتخطيط المسار الوظيفي، والمبحث الثاني خصص في الأداء المنظمي، فيما تضمن الفصل الثالث الجانب العملي الذي خصص لنتائج الدراسة الميدانية، إذ تضمن المبحث الأول منه وصف وتشخيص الأبعاد الرئيسة والمتغيرات الفرعية للبحث، والمبحث الثاني تضمن تحليل نتائج

البحث واختيار الفرضيات، أما الفصل الرابع فقد ضم مبحثين كان الأول منها مخصص للاستنتاجات التي توصل إليها البحث، والثاني خصص للتوصيات.

المبحث الاول/الجانب المنهجي للبحث

١ - مشكلة البحث

تعاني أغلب المنظمات الخدمية العراقية صعوبة في تطبيق الأساليب الحديثة من أجل التطوير والنهوض بممارسات إدارة الموارد البشرية ومنها التخطيط للمسار الوظيفي بوصفه أحد المهام الرئيسية، ونظراً للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل وفي ظل بيئة عمل متغيرة ومتجددة يسودها الكثير من الصعوبات والتباينات في الوضع الإداري والتخبط في الوزارات وتخويل صلاحيتها على الدوائر الفرعية في المحافظات بشكل غير منظم، يشوبه عدم الانتظام والآلية السليمة لتحويل تلك الصلاحيات، لذا أصبح من المهم التخطيط لمسار وظيفي سليم يوفر الأمن الوظيفي ويحقق الأهداف التي يطمح إليها العاملون من أجل إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ووضع الشخص المناسب بما يتوافق وخبرته ومؤهله العلمي، والوقوف عند إشكالية البحث المتمثلة بإهدار العديد من حقوق الموظفين وتأخر معاملات ترقيتهم والذي نجم عنه بقاء الموظف في ذات الدرجة الوظيفية على الرغم من توفر كافة الشروط المنصوص عليها قانوناً مما زاد من ارتفاع نسبة التذمر والاستياء عند الموظفين، فضلاً عن عدم ثبات الآلية المتبعة لترقية الموظف، ومن ثم أصبح من الصعب عليه معرفة السبل المناسبة للتطوير وعبر مراحل السلم الوظيفي وشغل المناصب العليا كل هذا ينعكس سلباً على أداء المنظمة المبحوثة، ومن هنا تنطلق مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية.

أ-ما التوجهات الفكرية لمتغيرات البحث والمتجسدة بالتخطيط للمسار الوظيفي ومراحله والأداء البلدي وإبعاده؟

ب-هل هناك فهم وأدراك واضح لتخطيط المسار الوظيفي لدى العينة المبحوثة في مديرية بلدية المسيب؟

ج - هل يؤثر تخطيط المسار الوظيفي في الأداء البلدي لمديرية بلدية المسيب؟

٢ - أهمية البحث

تتطلق أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي تناولها البحث بوصفها موضوعات تهتم مختلف المنظمات لتحقيق اهدافها، اذ إن تخطيط المسار الوظيفي يسهم في زيادة قدرة المنظمات الخدمية على التخطيط لأي تغيير يمكن ان يطرأ على المسار المهني للموظفين وتحقيق الفاعلية والكفاءة في ترصين امتلاك الثقة وتحقيق الأمان الوظيفي والنجاح في التعامل مع هدف تطوير الموارد وهذا يؤدي الى المساهمة في تحسين الأداء البلدي، ومن هنا تتجسد أهمية البحث من أهمية القطاع الذي تعمل فيه المنظمة المبحوثة، إذ إن الاهتمام بالبحث في مديرية بلدية المسيب كان بغية تشخيص واقع تخطيط المسار الوظيفي من جهة ، وتشخيص واقع الأداء البلدي من جهة أخرى وتقديمها الى المنظمة المبحوثة، لغرض تعزيز مواقع القوة وتصحيح ومعالجة مواطن الضعف في مساهمة تطمح لتقديم ما يطمح إليه المستفيدين في المناطق المخدومة من قبل مديرية بلدية المسيب فيما يتعلق بالخدمات والعروض المقدمة من قبلها .

ومن هنا فإن أهمية البحث تخصصت بشقين يهتم الأول بأهمية الخدمات المقدمة من قبل المنظمة المبحوثة في حياة المواطن العراقي في المناطق المخدومة من قبل المنظمة والثاني دور هذه الدراسة في تسليط الضوء على تخطيط المسار الوظيفي بالأداء البلدي في المنظمة المبحوثة، فضلا عن تحديد مستوى تخطيط المسار الوظيفي ومستوى الأداء البلدي في المنظمة المبحوثة، كما ويمثل هذا البحث لبنة من لبنات سابقة ولاحقة ترفد المكتبة العراقية بالتوجهات الحديثة فيما يتعلق بالمتغيرات المبحوثة في الجانب النظري ومعلومات عن تلك المتغيرات ومستويات الاهتمام والادراك والتأثير في مديرية بلدية المسيب في الجانب العملي ، والتي قد تسهم في تقديم خدمات تتلاءم وطبيعة متطلبات وحاجات المستفيدين من خدمات المنظمة المبحوثة.

٣ - أهداف البحث

يهدف البحث الى التعرف على إدراك ودرجة الاهتمام بالتخطيط للمسار الوظيفي للمنظمة المبحوثة، تشخيص ادراك ودرجة الاهتمام بالأداء البلدي للمنظمة المبحوثة و محاولة لتوظيف فكرة هذا البحث لتوضيح الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات الخدمية باستخدامها، ويسهم تخطيط المسار الوظيفي بالشكل الذي يحقق الهدف من وجوده وبالتركيز على دوره في

تحسين الاداء البلدي للمنظمة المبحوثة، اضافة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء البلدي في العينة المبحوثة من خلال قياس معامل الارتباط بينهما .

٤- حدود البحث

أ- الحدود المكانية: اجري البحث في جانبيه النظري والعملي في (2016-2017) في مديرية بلدية المسيب وهي احدى تشكيلات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات العامة .

ب- الحدود الزمانية: تم اجراء الجانب الميداني من البحث خلال المدة من 2/2/2017 ولغاية 13/8/2017 وتتضمن هذه المدة الزيارات الأولية لتلك المديرية المبحوثة وجمع البيانات عن مجتمع الدراسة، وتوزيع استمارة الاستبيان واسترجاعها .

٥- مخطط البحث الفرضي

بني المخطط الفرضي للبحث في ضوء مضامين مشكلة البحث وأهدافها الذي يوضح المتغيرات الرئيسة والمراحل والابعاد الفرعية كما يحدد طبيعة الاختبارات اللازم اجرائها ، والمتمثلة بعلاقة الارتباط فيما بين متغيرات البحث والتأثير فيما بين المتغيرات وكما موضح في الشكل (1) ، ويتمحور المخطط الفرضي حول متغيرين أساسيين وهما المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي (وما يتضمنه من مراحل فرعية هي) الاستكشاف، والأنشاء، والصيانة، وفك الارتباط)، اما المتغير التابع (الأداء البلدي (فيتضمن ابعاد هي) الرضا الوظيفي، رضا المستفيدين، الابداع)، وكما موضح في الشكل(1)

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

علاقة التأثير

تخطيط المسار الوظيفي	هو عملية التوافق بين مهارات الفرد وطموحاته مع الفرص الممكنة داخل المنظمة .
الاستكشاف	مرحلة الدخول الرسمي للمنظمة والعمل بوظيفة معينة وملاحظة مدى تلبيتها لطموحاته وتوقعاته على ان تكون بمساعدة المشرف او رب العمل

.	
الانشاء	اثبات الموظف لرؤسائه قدره على الانجاز والابداع في المهام الموكلة اليه والتأسيس لقاعدة قوية مبنية على الثقة المتبادلة والتي تسهل من عملية التقدم في السلم الوظيفي .
الصيانة	تقييم الموظف لنفسه ومدى تحقيقه لطموحاته وتجاوزه المراحل الوظيفية بأنجاز ودون عقبات الناتجة من جراء اخفاقه في انجاز المهام التي تؤدي احيانا الى التوقف في التقدم واخذ مسار مهني اخر او الدخول في ورش ودورات تدريبية لغرض التطوير من قدراته .
فك الارتباط	هي استعداد الموظف للتقاعد نتيجة بلوغه سن معينة او عدم قدرته على الاستمرار في العمل نتيجة عارض معين (مرض ، اصابة عمل) على ان تهيئ المنظمة الموظف نفسيا وتأمين رعاية صحية ملائمة
الاداء المنظمي	هو مدى استغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية بشكل كفوء وفاعل
الرضا الوظيفي	هو شعور الموظف بالارتياح في العمل داخل المنظمة وحبه لعمله نتيجة توفر كافة الظروف المناسبة التي تؤمن له طموحاته وتحقق رغباته وتشعره بالاهتمام لما يبديه من مقترحات وافكار .
الابداع	اضافة شي جديد لما هو قائم والعمل تحسين ظروف العمليات والمنتج من خلال تبني الافكار والعمل بها
رضا المستفيدين	رضا المستفيد عن اداء الخدمة التي تقدمها المنظمة بشكل تفوق توقعاته وتلاقي صداها والاهتمام بها والعمل على تلبيةها بالسرعة والكلفة والجودة المطلوبة .

التعاريف الاجرائية على وفق رأي الباحث

٦- فرضيات البحث

يتضمن البحث فرضية رئيسة وهي التأثير، لاختبار البيانات المستحصل عليها من المنظمة المبحوثة، والتي تهدف الى الاجابة عن تساؤلاتها وتحقيق اهدافها، على وفق ما جاء في مشكلة

الدراسة والاهداف والمخطط .وتتكون الفرضية الرئيسة من عدد من الفرضيات الفرعية وكما هو موضح فيما يأتي:

- الفرضية الرئيسة :هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لتخطيط المسار الوظيفي في الأداء البلدي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

(أولاً) هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للاستكشاف في الأداء البلدي.

(ثانياً) هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للأنشاء في الأداء البلدي.

(ثالثاً) هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للصيانة في الأداء البلدي.

(رابعاً) هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لفك الارتباط في الأداء البلدي .

٧- مجتمع وعينة البحث

تضمن البحث دراسة اراء موظفي بلدية المسيب من خلال اختيار عينة عشوائية والبالغ عددهم

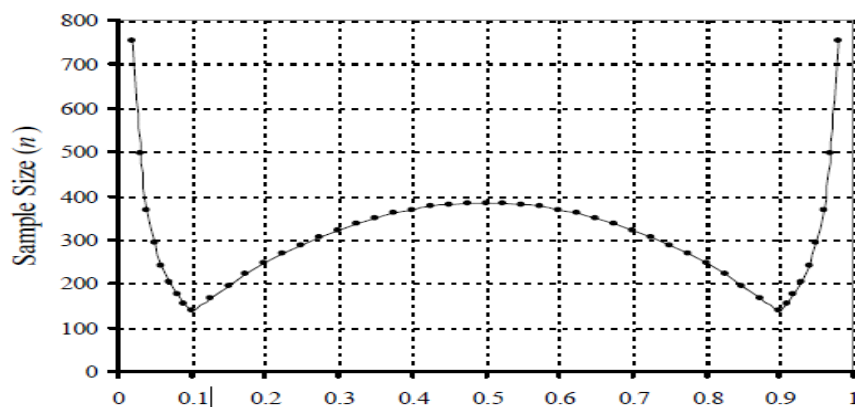
(69) شخصاً من مجموع مجتمع عينة البحث البالغ (81) موظفاً، هذا وقد استند الباحث في

تحديد حجم العينة الى المعادلة التي انتجت الشكل البياني الذي اشار إليهما (10-13: 2006)

(Naing,) والذي يحدد نسبة العينة التي تحقق الاشباع استناداً لحجم المجتمع عند مستوى ثقة

(95%) اي عند درجة معنوية (0.05)، اذ يمثل المحور الأفقي نسبة العينة الواجب سحبها،

اما المحور العمودي فيحدد حجم المجتمع والموضح في الشكل (2) فيما يأتي:



الشكل (2) تحديد نسبة العينة الواجب سحبها بالاستناد الى حجم المجتمع عند مستوى ثقة (95%)

اما المعادلة (Naing, 13: 2006) وكما موضح في ادناه :

$n =$ حجم العينة

$N =$ حجم المجتمع

$Z =$ قيمة (Z) الاحصائية عند مستوى ثقة (95%)

$d =$ نسبة الخطأ المسموح به 0.05 =

$P =$ نسبة توافر الخاصية والمحايدة 0.5 =

وعلى وفقها يكون حجم العينة $n = 69$

يتضح من الشكل (2) والمعادلة ان النسبة التي ينبغي اعتمادها هي (0.85) لان حجم مجتمع البحث بلغ (81) ، فان العينة تبلغ (68.85) اي ان حجم العينة ينبغي ان يكون (69) والتي تم اعتمادها لجمع البيانات اللازمة لإنجاز البحث .

المبحث الثاني/الجانب النظري

اولاً-تخطيط المسار الوظيفي

١ - مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

يعد تخطيط المسار الوظيفي من احدى المسؤوليات الرئيسة المثبتة في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة، ومهمته الاساسية إيصال أفكار واهداف كل من الفرد والمنظمة والتوفيق بينهما وخلق جو ملائم من الرضا والولاء للعامل من اجل تحقيق أهدافه واهداف المنظمة على حد سواء، والاهتمام بالحركات الوظيفية المختلفة للعاملين وكذلك الاهتمام بالنقل والترقية والتدريب التي هي احدى مهامها الرئيسة ومعرفة المهارات والتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد) سميلانسكي، (22: 2012 ومن أجل التخطيط لحياتك المهنية بشكل مناسب، وكما قال Confucius ((ذات مرة) قم بالعمل الذي تحب، ومن ثم فإنك لا تضطر لأن تعمل يوم واحد في حياتك)، اذا فالجزء الأصعب هو العثور على الوظيفة التي تحب والتي تتناسب مع مهاراتك وبالطبع تكون مجزية مادياً. لذا يعني مفهوم التخطيط التحديد مسبقاً ما يجب القيام به، والجدول الزمني، والموارد اللازمة لهذا المشروع لمواجهة ما يحدث مستقبلاً) زريق، 2001: 43). وقد بين (Daft, 2003: 210) على أنه وضع أهداف المنظمة وتوفير الوسائل المناسبة لتحقيقها وقد استعملت كلمة المسار أيضاً على الأشخاص الذين يتقلدون وظائف ادارية ومهنية بشكل تدريجي تصاعدي والتقدم في أدوار العمل منذ الدخول بالوظيفة ولغاية التقاعد .ويبحث

الأفراد على تخطيط وإدارة حياتهم المهنية والتركيز على تطوير فرص العمل الخاصة بهم والتقليل من الاعتماد على منظمة واحدة (Mondy & Martocchio, 2016: 229) ومن أجل التوصل الى مفهوم شامل لتخطيط المسار الوظيفي، ولابد من استعراض ما عرضه الباحثين، فقد بين (Condrey, 2005: 177) هو عملية تنشيط ودعم الإرشاد المهني للعاملين من أجل مساعدتهم لتجاوز الهضاب المهنية التي تؤثر على مستوى تحقيق اهدافهم والتي تظهر عادة لدى العاملين المتقدمين في السن، ويوضح هذا مدى الأهمية التي ستحصل عليها المنظمات عن طريق استثمار العاملين والفوائد التي سيحصل عليها اصحاب العمل . بينما اشار (Mahapatra, 2010:188) الى انه عملية مستمرة اذ يضع الفرد الأهداف المهنية التي يسعى الى تحقيقها .وينبغي ألا يركز التخطيط الوظيفي على فرص التقدم فقط، لأن بيئة العمل الحالية قد قللت الكثير من هذه الفرص، وينبغي أن يركز التخطيط الوظيفي على تحقيق النجاح الذي لا ينطوي بالضرورة على الترقيات (Noe, 2016: 111) .وضح الى انه مطابقة مهارات الفرد وطموحاته مع الفرص الوظيفية عن طريق معرفة وتحليل مسؤولي تخطيط المسار لكافة الوظائف التي يصبح فيها الافراد اداءهم مرضي وناجح (Clarke et al, 2012:) . 852التخطيط الاستراتيجي لأدوار ومسؤوليات الافراد التي سوف تساعدهم في الترقية ومحاولة تجاوز العوائق التنظيمية. اما (Monton, 2017: 39) هو عندما يقوم الفرد بإنشاء دليل أو خارطة طريق لمستقبله الوظيفي بناء على مصالحه ونقاط القوة التي يتمتع بها، ولخلق هدف وظيفي ووضع الخطة لكيفية تحقيق ذلك الهدف .ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن تخطيط المسار الوظيفي، هو عملية التخطيط المسبق لحياة الافراد المهنية بمساعدة المنظمة والافراد انفسهم بواسطة إدارة الموارد البشرية، بما يتلاءم مع قدرات وقابلية الموظفين وطبيعة الوظيفة التي سيشغلها مستقبلا .

٢- أهمية تخطيط المسار الوظيفي

يعد تخطيط المسار الوظيفي احد المفاتيح الرئيسة لضمان نجاح الفرد في مهنته وتحقيقه لأهدافه، ولاسيما وان تحديد التخطيط المهني يأخذ اهمية خاصة للفرد والمنظمة التي يعمل بها، لما لذلك من علاقة بالمستقبل الوظيفي والاجتماعي فعندما تتوفر للفرد الوظيفة المناسبة وتتاح له الفرص فإن ذلك سينعكس ايجابيا على انتمائه لعمله وللمنظمة التي يعمل بها من ثم زيادة الرضا

والقناعة الوظيفية والعكس تماما) "الطائي والعبادي، (97: 2014 وفي هذا الصدد يتضح إن أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين والمنظمة هو كما يأتي:

أ- أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للعاملين

تتضح أهمية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين على وفق ما يأتي:

أولاً - التخطيط المهني يساعد في اكتساب الافراد العاملين المهارات والمؤهلات لترقيتهم
ثانياً - زيادة الولاء التنظيمي عن طريق الاهتمام بميولهم واتجاهاتهم المهنية الذي ينعكس على
تقليل دوران العمل) الكلاله، (218: 2001

ثالثاً - المساهمة في تحقيق الاهداف المستقبلية للعاملين التي يرغبون الوصول اليها) عباس، (209: 2006 وهذا لا يتوقف على تطوير الافراد وبحسب، بل يسعى الى تطوير اداء المنظمة

ككل مثل القواعد والاجراءات والهياكل التنظيمية للمنظمة) السالم وصالح، (36: 2000
رابعاً - تنظيم وتخطيط حركة الوظائف: ان تنظيم المسار الوظيفي يؤدي الى زيادة قدرات
العاملين ومهاراتهم من خلال النقل والتدريب ، وان بقاء الموظفين لمدة طويلة بدون تقدم
لمساراتهم الوظيفية يولد الاحباط الذي ينعكس على مستوى الاداء ودافعيتهم للعمل) الكرخي،
(193: 2013).

خامساً - شعور الافراد بالرضا الوظيفي عند تحقيق النقاط الاساسية التي يرسمها مهنياً ولاسيما إذا
أدرك العاملون ان منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، مما ينعكس بشكل ايجابي على سمعة
المنظمة) حسن، (337: 2014

ب- أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة

المنظمة مثل الفرد لديها حافز لفهم تغير المسار الوظيفي ومدى قدراتها على معرفة الحاجات
الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفاعلية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية كما
يأتي :

أولاً - ان المنظمات التي تخطط مسار موظفيها تكون اكثر جاذبية للأفراد الموهوبين من تلك
المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الامر) السالم، (212: 2009

ثانياً- رفع سمعة المنظمة، إذ يسعى الموظفون الذين تهتم المنظمة بمسارهم الوظيفي إلى الدفاع عن تلك السمعة في كافة الأروقة كلقاءات العمال وسوق العمل وطالبي الوظيفة والتجمعات الأخرى ذات العلاقة فيؤدي إلى الارتقاء بهذه السمعة، ومن ثم جذب العمالة للعمل في المنظمة .

ثالثاً- يسهم تخطيط المسار الوظيفي في تعظيم عوائد المنظمة لأنها في ذلك تتجاوب مع متطلبات الإدارة الحديثة في تلبية الحاجات الوظيفية في ديمومة الموظف وزيادة إنتاجية (الكرخي، 2013: 193).

رابعاً- كلما اهتمت المنظمة بالتنظيم والتطوير والتقدم الوظيفي بأساليب علمية وموضوعية انخفضت معدلات دوران العمل ومعدلات تغيب العاملين، وكذلك تلافي حالات التكس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف في المستقبل .

ج- مراحل إدارة المسار الوظيفي

هناك مراحل عدة للحياة الوظيفية يمكن ان يمر بها جميع الموظفين عبر حياته العملية، تبدأ مع بداية دخوله للمنظمة وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، وان كل مرحلة من هذه المراحل الوظيفية يقضي الفرد فيها سنوات عدة بحسب المدة المحددة لتلك المنظمة وشروط انتقاله الى المراحل اللاحقة ومدة بقائه فيها .وبالإمكان تمييز كل مرحلة مهنية عن أخرى تبعاً للمسؤوليات والواجبات التي تقع عاتق الموظف والصعوبات التي تواجهه في كل مرحلة . (Smith, 2012: 30)

وتقترح اغلب نماذج تطور المسار الوظيفي من انها تمر عبر مراحل مختلفة. وعادة ما تتراوح هذه المراحل طبقاً لاختلاف آراء وجهات نظر الباحثين والكتاب بشأن عدد ومسميات مراحل تطور المسار الوظيفي التي تتراوح ما بين (5-3) فقد اشار (Lent, 2013) الى (4) مراحل وهي (الاستكشاف، إنشاء، صيانة، فك الارتباط)

أولاً -مرحلة الاستكشاف

ويسمىها كتاب آخرون مرحلة (الممارسة او التأسيس) تبدأ هذه المرحلة عند دخول الافراد الى الحياة المهنية وتطبيق ما تعلموه من الدراسة الاكاديمية، وتتراوح تقريباً ما بين عمر (21-26) سنة تقريباً "وخلال هذه المرحلة الفرد لا يعلم عن مهاراته وقدراته، بسبب محدودية الخبرة المهنية، وانه بحاجة الى استكشاف ودعم من قبل المشرفين وزملاء العمل او الاطلاع على تقارير العمل السابق لبناء تصور عن ظروف العمل ومحاولة التأقلم معها: (Gagnon et al, 2004)

(126) وفي تلك المرحلة قد يتعرض الموظف الجديد الى خيبة أمل وحالة من التوتر لما يواجه من ظروف عمل صعبة وغير متوقعة، لا تلبي توقعاته ورغباته التي رسمها لحياته المهنية (Schermehorn, 2002: 153). لذا يجب على المنظمة ادخال العاملين بورش عمل ودورات تدريبية لغرض التعلم وتوطيد أقدامه في الوظيفة التي يشغلها والمنظمة التي انظم اليها) الديري، (150:2011).

ثانياً- مرحلة الانشاء

في هذه المرحلة يصبح الفرد اكثر استقلالا "واكثر تركيز على تحقيق أهدافه المهنية وتتراوح مدة بقائه ما بين (26-45) عاماً. ويركز اهتمامه على تحقيق الانجازات وتقديم اداء متميز، ويشعر بالاستقلالية وتحقيق الذات ويكون مساهماً "مستقلاً في تطبيق الخبرات التي يمتلكها في مجال عمله مستفيد من ثقة المدير المباشر والادارة العليا في المنظمة) الكرخي، (197:2013) وبين ((Gagnon et al, 2004: 126) ان هذه المرحلة يمكن تقسيمها الى ثلاث مراحل فرعية وهي المحاكمة، تحقيق الاستقرار، أزمة منتصف العمر . والتي اوضح فيها) الكلالده، (2011: 226) بأن الفرد يكون اكثر دقة في عمله ويتلافى اخطاء العمل قدر الامكان منعا لتعرضه للعقوبات التي قد تؤثر على ثقته بنفسه وتحجب عليه مناصب ادارية اعلى . اما الذين لا ينجحون في هذه المرحلة ،فعلى المنظمة اتخاذ خطوات شجاعة وتدوير الموظفين في وظائف اخرى قد تتوافق مع رغباتهم وتطلعاتهم ويصبح فيها الفرد اكثر انتاجاً. (Torrington et al, 2005: 411)

ثالثاً- مرحلة الصيانة

يتراوح عمر الفرد في هذه المرحلة بين (45-55) عاماً تقريباً، وهي مرحلة النمو والتقدم الوظيفي والمحافظة على الاستقرار ودعم موقفه، وفي كلا الحالتين يتوجب اعادة تقييم الاتجاه الحياة الوظيفية، وفي حالات قليلة منها تشهد تراجع في هذه المرحلة التي يمكن معالجتها ببقاء الدعم التنظيمي لهم قائم . (Torrington et al, 2005: 410)

واوضح) الديري، (152:2011 ان الموظف في هذه الاوقات يصبح سعيداً لاستمراره في التقدم، وامتلاكه رصيد كبير من المعرفة والخبرة في مجالات العمل الذي يؤهله لتقديم النصيح والمشورة للموظفين الجدد واخذ دور) المرشد (باعتباره عنصر خبرة وكذلك له الحق في ابداء الرأي والمشورة الى الجهات العليا .

ويرى (Armstrong, 2011: 592) ان بعض العاملين في منتصف حياتهم المهنية، لا يزال لديهم فرص وظيفية جيدة والاستفادة من خبراته المتراكمة للعمل خارج المنظمة والذي يصبح فيها هدف المنظمات المنافسة. بينما يفقد اخرون الاهتمام في هذه المرحلة ويعدون انفسهم اكثر استقراراً وتعويض الفرص من خلال التحركات الوظيفية والتناوب الوظيفي والمكافآت التي يحصلون عليها نتيجة الاداء الجيد .

رابعا - فك الارتباط

اشار (السالم وصالح، (372: 2014 الى فك الارتباط بأنها مرحلة الاستعداد للتقاعد، وبمعناه اللغوي هو تخلي الفرد او قعوده عن العمل، اما اجتماعيا حقيقة يتوصل اليها كل فرد عامل يصل الى مرحلة عمرية معينة ويتقبل دوراً اجتماعيا واقتصاديا ثانويا) مرج، (119: 2011 وان الفرد يتهياً لترك الحياة المهنية بعمر 60) سنة (فأكثر بحسب نظام التقاعد في كل منظمة . واخذت ادارة الموارد البشرية التفكير بتقديم الدعم ووضع الخطط المناسبة للأفراد) المغادرون (لممارسة بعض الانشطة التي لم يكونوا قادرين على ممارستها في مساهمهم الوظيفي، وعلى الرغم من انها تعد مرحلة صعبة للكثير من الافراد الذين كان لهم دور بارز وناجح في عملهم داخل المنظمة، الا انه للبعض مرحلة سعادة للتخلص من التوتر الناجم عن اداءهم الفقير والمتواضع عبر سنوات الحياة العملية . (Seibert et al, 2013: 171) ويتكون دخل التقاعد تقليدياً من ثلاثة عناصر :الضمان الاجتماعي، والاستثمارات الشخصية، وخطة التقاعد التي يراها صاحب العمل .الضمان الاجتماعي هو برنامج حكومي يدفعه لجميع العمال عن طريق ضرائب الرواتب، عندما يصل العمال لعمر معين، ويصبحون مؤهلين للحصول على إعانات الضمان الاجتماعي الكامل ويمكن أن تكون بشكل استثمارات شخصية أي أموال مخصصة للاستخدام بعد ذلك التقاعد، والتي يمكن أن تشمل المدخرات المصرفية والأسهم والسندات والصناديق المشتركة، وما إلى ذلك، ويمكن أن تكون الخطة التي يراها صاحب العمل استحقاقاً محدداً (معاشاً تقاعدياً)، ومساهمة محددة معفاة من الضرائب الأقساط السنوية أو مزيج من الاثنين .(Willett, 2016: 12)، وعلى الرغم من المزايا التي تتمتع بها المنظمة من خلال تقديم حزم المنافع لموظفيها، الا انها تخلق عبئاً مالياً على صاحب العمل، خاصة إذا لم يكن

هناك تمويلاً لدفع المعاشات التقاعدية، ونفقات تكاليف الرعاية الصحية، وتعد تلك الالتزامات غير الممولة ذات تأثير سلبي على المنظمة. (Dulebohn, 2009: 93)

وقد تم صممت العديد من المنظمات البرامج على ضوء الجوانب المالية والصحية، وكذلك امكانية العمل مرة اخرى بصفة مستشارين للاستفادة من خبراتهم وشبكة العلاقات التي يتمتعون بها بحسب حاجة العمل اليهم والتعاقد معهم بصفة) عقد مؤقت (للمساعدة في تخطي المشكلات النفسية التي الناجمة عن عدم تقبل الواقع بشكل مباشر والابتعاد عن أجواء العمل،) الطائي واخرون، (484: 2006

ثانياً- الاداء البلدي

١- مفهوم الأداء المنظمي

يعد التفكير بروية ماذا يعني الاداء في الوقت الحاضر وتعريفه بشكل يكون له أهمية بالنسبة لصناع المعرفة والقرار الذي يؤدي بدوره الى خلق الالتزام وبناء الاستراتيجية على المعنى الجديد له، ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره المحصلة النهائية لجميع الأنشطة والسلوكيات، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. (Daft, 2003: 519) وقد تعددت تعريفات الأداء وقد بين (Sampe, 2012: 20) مفهوم الأداء بأنه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف سلفاً، لان غالبية الافراد لا يجدون الطريقة المناسبة لأداء عمله بشكل مناسب مما يخلق تباين في طرائق العمل التي يلجأ اليها اغلب الافراد كلا "بحسب معرفته مما أدى الى سوء الاداء .بينما يرى) مبروك، (2012:10 الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال .وقد عرفه) العابدي (بانها المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما ويعكس كلا من الغايات والوسائل اللازمة للوصول اليها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة) العابدي، (80: 2016 ويرىHunger & Wheelen 338: 2011)، الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط، ويحدد المقياس لتقييم الأداء استنادا إلى الوحدة التنظيمية التي يتعين تقييمها والأهداف التي يتعين تحقيقها .وعلى الرغم من أن مفهوم الأداء المنظمي شائع جدا في المصادر العلمية، الا ان تعريفه صعب بسبب معانيه الكثيرة .لهذا السبب، ليس هناك تعريف مقبول عالميا لهذا المفهوم لأن هذا يعتمد في نهاية المطاف على أهداف المنظمة الخاصة (Delarue et al,

(. (129: 2008 ومن اجل التوصل الى مفهوم شامل للاداء المنظمي ، لابد من استعراض ما عرضه الباحثين، ومنهم (Gavrea et al, 2011: 286) مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات عن درجة تحقيق الأهداف والنتائج، او قدرة المنظمة على استغلال بيئتها للوصول إلى الموارد المحدودة واستخدامها . فيما بين (Sampe, 2012: 21) على انه قدرة المنظمة لخلق فرص العمل، وتحسين الفعالية والكفاءة والجودة في حياة العمل مما أدى إلى النمو التنظيمي والبقاء على قيد الحياة . اما (Paliszkievicz et al, 2015: 21) تحليل لأداء الشركة بالمقارنة مع اهداف المنظمة التي تؤدي أداء جيد ومعرفة مدى تحقق الأهداف بنجاح . وقد اشار

(Ramallo, 2016: 17) أنه النتائج الاقتصادية الناجمة عن التفاعل بين سمات وإجراءات المنظمة والبيئة التي تعمل بها ومن خلال اطلعنا على التعاريف السابقة نستنتج عدم وجود تعريف ثابت ومحدد بين الباحثين وذلك لتباين مؤشرات قياسية .

٢- أهمية الاداء المنظمي

ان اهمية تحديد الإداء التنظيمي للمنظمة يجعل بالإمكان الكشف عن النواحي الاتية:

(Tapinos et al., 2005: 372) .

أ- التقييم والتواصل والتقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتقييم الأداء الإداري.

ب- المساعدة في التوجيه وتحديد الأداء الجيد و تخصيص الموارد .

ج- دمج بين المقاييس المالية المهمة كملخص لأداء العمل، والإدارة وبين المقاييس غير المالية التي تتفاعل مع المستفيدين، وذلك لتحقيق نجاح طويل الأجل للمنظمة) يامين،. (18: 2015

د- ان تحسين حجم وجودة الخدمات العامة تسهم إسهاما فاعل في زيادة مستوى الرضا الاقتصادي لأفراد المجتمع) العنزي والكعبي، (144: 2013

٣- قياس الأداء المنظمي :

أشير في الجهود الفكرية السابقة الى ان قياس الأداء له عدة اسماء مختلفة :المنظمة القائمة على النتائج، والإدارة القائمة على الأداء، والحكم على النتائج، والميزانية القائمة على الأداء، والإدارة الموجهة نحو تحقيق نتائج وجميعها تشير الي الغرض نفسه وهو تحفيز الجميع على الأداء، وان على المنظمة تحديد الأهداف والأولويات، وتقييم الأداء، واستخدام النتائج لتحسين

الأداء أو التخلي، وعملاً "بمبدأ لا يمكنك إدارة ما لا تقيس (Drucker & Maciariello, 1999: 132) وقد وضع (Seo, 2011: 37) مفهوم قياس الأداء على أنه الرصد المستمر والإبلاغ عن إنجازات البرنامج، ولا سيما التقدم نحو الأهداف المسؤولة عنها. أما كل من (Wilson, 2008: 75)، (Santos et al, 2007: 785) قد أشار إلى أنه مقياس يستخدم لقياس كفاءة وفعالية استراتيجية الأعمال، وهذا ينقل المعلومات المالية أو غير المالية التي تؤثر على صنع القرار واتخاذ إجراءات إدارية المناسبة. فضلاً عن أنه نظام معلومات يستخدمه المديرون لتتبع وتنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال مقارنة النتائج الفعلية مقابل الأهداف الاستراتيجية. وعادة ما يشتمل نظام قياس الأداء على أساليب منهجية وضع أهداف الأعمال جنباً إلى جنب مع التقارير الدورية وردود الفعل. (Simons, 2000: 337) وإن الغرض من القياس هو الاختيار، وتحديد المعايير وتطبيقها، والتي سيتم بموجبها تقييم نتائج العمل وتحليلها ومعرفة كمية العمل المنجز. (Ziuraite, 2008: 42) وبغض النظر عن مدى أهمية دور قياس الأداء، ولا سيما في استحصال النتائج، إذ لا يمكن عملياً وضع نظام قياس الأداء في الاستخدام إذا لم يستخدم لوصف نتائج قياس الأداء، وإلا فإن القياس سيتحول إلى مجرد اقتراح غير عملي، وبيان رمزي، أو برنامج باهظ الثمن وقد أشار (Hatry, 1999: 311) إلى شروط ثلاثة مسبقة لمعالجة قياس الأداء وهي وجود التزام ودعم رفيع المستوى من قبل الإدارة و الاستقرار التنظيمي واعتماد برامج حديثة لديها القدرة على تجهيز البيانات .

٤ - مؤشرات الأداء المنظمي

ظهرت العديد من المقاييس بغية التعرف على كيفية قياس الاداء المنظمي ، وتختلف هذه المقاييس تبعاً لطبيعة وتوجه المنظمة، فالمقياس يوضح ما حدث سابقاً وليس التنبؤ بالمستقبل، وتواجه عملية قياس الاداء المنظمي صعوبات منها التباين في تفسير المفهوم وتعدد أبعاده، فضلاً عن عدم اتفاق اغلب الباحثين على معايير محددة يمكنها شرح جميع جوانب أداء المنظمة كما إن المنظمات غير الهادفة للربح أو التي لا تسعى لتحقيق الربح فقط لا تستخدم المعايير المالية فقط كون هذه المعايير لا تعطي صورة واضحة لنجاح المنظمة فهي مؤشرات تاريخية للأداء المنظمي) الدوري، . (97: 2010) وإن أفضل مقياس للأداء يتوفر عندما يجرى تصميمه بناءً على آراء عدد من الكتاب والباحثين، ولهذا توجه الباحث لاختيار ابعاد ومقاييس الأداء

الموضوعة من قبل عدد من كتاب وباحثي الفكر الإداري .واستنادا إلى الجدول (9) الذي اعتمد على الأبعاد التي حصلت على أكثر نسبة من التكرارات .

ت	اسم الباحث	ابعاد الأداء
1	Delaney & Huselid, 1996: 154)	العائد على الاستثمار، دوران العمل، العائد على حق الملكية، العائد على المبيعات، الحصة السوقية، الإبداع، رضا الزبائن
2	Becker & Gerhard, 1996: 792-79)	العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، سعر السهم، الإبداع، رضا الزبائن، دوران العمل
3	(الجادر، 2007)	الارباح، رضا العاملين، رضا الزبائن، الابداع
4	(الشحمانى، 2009)	الربحية، رضا الزبائن، الانتاجية، رضا العاملين
5	(الدوري، 2010: 99)	الرضا الوظيفي، دوران العمل، الابداع
6	Wheelen & Hunger, 2012: 339)	الربحية، رضا المستفيد، دوران المخزون
7	Paliszkiewicz, 2015: 22	المالية، المرونة، الجودة، لتكلفة، الموثوقية، رضا الموظفين، رضا الزبائن، التعلم والنمو، الابداع
8	Chavez et al, 2016: 12)	المبيعات، الربحية، رضا المستفيدين
9	Serrat, 2017: 431)	الكفاءة، الفاعلية، الابداع، الاستمرارية

الجدول (1) ابعاد الاداء المنظمي على رأي عدد من الكتاب والباحثين

المصدر :اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المشار اليها في اعلاه.

وبما إن المنظمة المبحوثة غير هادفة للربح وتأسيساً لما تقدم ذكره من المؤشرات والتي إتفق عليها أغلب الباحثين في قياس الاداء المنظمي وفيما يأتي فكرة توضيحية عن بعض هذه المؤشرات كما يأتي :

١- الرضا الوظيفي : قد اهتم العلماء في الدراسات التنظيمية منذ مدة طويلة لماذا بعض الناس أكثر رضا عن وظائفهم من غيرها ولاسيما في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي قديما وحديثا (Ellickson & Logsdon, 2001: 173) اذا من المهم فهم الرضا الوظيفي لأن

الأصول الأساسية لكل عمل هو قدرة ورغبة الموظف، شرط توفر بيئة ملائمة، لأن معظم الافراد يقضون ثلث ساعات اليوم في العمل ومن ثم فإنه أصبح لزاماً تهيئة متطلبات الرفاهية وصحة للعاملين، لانه سيعكس صورة غنية عن سمعة المنظمة ككل. (Adepoju, 2017: 16) وقد وضع (Gruneberg, 1979: 33) أن أكثر من ثلاث آلاف مقالة أو أطروحة قد تم إنتاجها حتى الآن. والسبب في شعبية هذا الموضوع هو فهم حياة الموظف في العمل وتحسين الرفاهية وزيادة المخزون من السعادة البشرية، فضلاً عن الاعتقاد بأن زيادة الرضا الوظيفي سوف يزيد الإنتاجية ومن ثم ربحية المنظمات. فيما أعطي (Hilken, 2017: 17) الأولوية القصوى للتركيز على الرضا الوظيفي منذ عام 1935 باعتبار الرضا مفتاح لكفاءة المنظمة وفعالية الموظف له تأثير إيجابي على سلوكه، وهذا بدوره سيجعل المنظمة تبدو أفضل، وتأتي أهميته كذلك من خلال علاقته بمختلف الجوانب داخل مكان العمل بدءاً من البيئة المحيطة به إلى المشرف. وبين (Haarhaus, 2017: 8) أنه لا يوجد تعريف توافقي ومصطلح الرضا الوظيفي هو مركب ويتكون من عنصرين الوظيفة والرضا، وكلاهما له بعض مستوى الغموض. ولكي نعمل على تعريفه، ننظر إلى كلا العنصرين بشكل منفصل.

٢- الابداع: ظهر مصطلح الابداع في بداية القرن العشرين ودرس بشكل مكثف من قبل خبير اقتصادي نمساوي (Joseph A. Schumpeter) & Vedelago, 2017: 22 (Arabyan). ويواجه الباحثون مشكلة تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له. وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع فإن ذلك لا يعد غريباً، وإن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع نفسها) علي والحاكم، 2015: 181 (فقد بين) الشماع وحمود، (2014: 380) الاختراع على انه ادخال شئ جديد لهذا العالم لم يسبق له ان وجد او سبق اليه احد ويسهم في اشباع الحاجات الانسانية، ويرى الباحثون أن الإبداع يشمل المنظمة وكافة عوامل بيئتها الخارجية والداخلية، وتفاعل عوامل هذه البيئتين هو الذي يؤدي الى حدوث عملية الإبداع التي تمتاز بالتعقيد. ويمكن توضيح العلاقة بين الإبداع والابتكار في المعادلة الآتية :

الإبداع = المفهوم النظري + الابتكار التطبيق + الاستثمار التجاري (الحداد، 2017: 92)

بينما يرى اسامة، (4: 2014) الابتكار على انه هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. ويمكن توضيح مفهوم الابداع التنظيمي بشيء من التفصيل على رأي عدد من الباحثين والكتاب بوصفه الجزء المستهدف في الدراسة، فقد بين كل من (Vedelago & Arabyan 22: 2017) الابداع على انه اكتشاف مجموعة جديدة من التكنولوجيات القائمة بالفعل التي تستهدف المنتج او العملية لكي تخلق تغير في المنظمة. فيما رأى Mehraban et al (271: 2013) على انه قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة وفعالة، والإجراءات التي تطبق على نطاق واسع ولها الاثر المهم في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية. بينما عرف (Vario, 2017: 29) الإبداع على انه عمليات تحديد وتوظيف الأفكار والأدوات والفرص المتاحة للمساعدة في إنشاء منتجات أو خدمات جديدة أو محسن

٣- رضا المستفيد: ان فلسفة العلوم الإدارية الحديثة تعتبر رضا المستفيد كخط أساس ومعيار لأداء وتميز أي منظمة، لأنه يوفر شعور الانجاز لجميع الموظفين المشاركين في أي مرحلة من عملية خدمة المستفيدين، وقياس رضاهم يحفز الموظفين على أداء وتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية لتعزيز التوجه نحو المستفيد. (Mihelis et al, 2001: 347) لذا اصبح تركيز اغلب المؤسسات الخدمية على المستفيد من اجل فهم أفضل لاحتياجاته وما يرغب، ثم ترجمتها وإعطائه ما يحتاج إليه، الامر الذي جعل من رضا المستفيدين أمر ضروري لبقاء المنظمات، وغالبا ما ينظر اليه على انه المفتاح الأساس لنجاح اي منظمة ويمكنها من القدرة التنافسية على المدى الطويل. (Loke, 25: 2011) وقد وضحت مجموعة كبيرة من الأدبيات السابقة على أن المستفيد هو الشخص الذي يشتري منتجا أو خدمة تقدمها المنظمة بعد تطبيق نهج الجودة، ويعد تعريف المستفيد من منظور مختلف وهو الشخص الذي يقيم مستوى الخدمة أو جودة المنتج التي تقدمها منظمة معينة. لأن الجودة تلبي احتياجات المستفيدين بطريقة تتجاوز توقعاتهم. ومن ثم، هؤلاء الأشخاص لديهم القدرة على التعبير عن عدم رضاهم، في حالة عدم الوفاء بتوقعاتهم ((Czarniecki, 1999: 47 وعلى الرغم من تعدد المفاهيم الخاصة به فقد وضع كل من (42) (Armstrong, 2015: & Kotler) رضا المستفيد على انه مدى تطابق الأداء المدرك للسلع او الخدمة مع توقعاته.

المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

أولاً - عرض نتائج العينة المبحوثة وتحليلها وتفسيرها

يتناول هذا المبحث عرضاً لوصف وتشخيص فقرات متغيرات البحث وتفسيرها باستعمال بعض الأدوات الاحصائية الوصفية المتمثلة بـ) التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية (بوصفها ادوات احصائية لتبيان اتجاهات اجابة عينة البحث عن الفقرات المتضمنة في الاستبانة من المسح الميداني من أجل تحديد مستوى متغيرات البحث في مديرية بلدية المسيب، وان البحث قد اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (5-1) أي مستويات خمسة، في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي والبالغ (5) فيكون ممتاز، اما إذا ما كان (4) جيد جداً، كذلك وإذا كان يساوي الوسط الفرضي اي (3) فيكون متوسط الى جيد اما اذا انخفض عن الوسط الفرضي يكون ضعيفاً إذا (2) وضعيف تماماً إذا كان (1)، وبذلك الوسط الفرضي = مجموع الأوزان ÷ عدد البدائل $1+2+3+4+5 \div 5$ = 3. ولقد تطرق الباحث الى نسب الاهمية والنااتجة من تقسيم الوسط الحسابي للفقرة الواحدة على مجموع الاوساط الحسابية لغرض اعطاء لمحة عن الابعاد التي حازت على اعلى نسب من الاهمية عند تحصيل اجابات العاملين، كما تم قياس) تخطيط المسار الوظيفي (عبر اربع مراحل وهي) مرحلة الاستكشاف - الانشاء) التأسيس - (الصيانة - فك الارتباط (وقياس) الاداء البلدي (الذي يشمل) الرضا الوظيفي - رضا المستفيدين - الابداع (وكما يأتي :

١- تخطيط المسار الوظيفي

أ - مرحلة الاستكشاف

على وفق أنموذج البحث الفرضي فقد تم اعتماد مرحلة الاستكشاف بوصفها المرحلة الأولى لتخطيط المسار الوظيفي إذ يظهر الجدول (2) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة والنسب المئوية لها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات، وقد حققت مرحلة الاستكشاف وبصورة اجمالية وسطاً حسابياً بلغ (3.538) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (1.249) مما يدل على ان المنظمة لديها اهتمام متوسط بأهمية استغلال الفرص المهنية الحالية والمستقبلية واهمية البرامج التدريبية اثرها الكبير في تهيئة واعداد الملاكات لمناصب وظيفية اعلى، ولكن وهذا الامر اذا ما استمر فإنه قد يؤدي الى تراجع المنظمة مستقبلاً كون عملية

التطوير والتدريب وتوفير المعلومات عملية مستمرة وتشمل تضافر جهود جميع تشكيلات المنظمة وليس لجهة مختصة واحدة وقد وجد الباحث ان أي تلكوء في أي جانب من هذه الجوانب ربما قد تؤثر وبشكل كبير على اداء وسياسات المنظمة، كون ان جميع النسب ليست مرتفعة وبمستوى متوسط ومتقارب ولم تاخذ هذه المرحلة القدر الكافي من الاهتمام .

الجدول (2) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمرحلة الاستكشاف

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
X1	3.579	1.116	0.202
X2	3.594	1.298	0.203
X3	3.623	1.237	0.205
X4	3.536	1.312	0.200
X5	3.362	1.283	0.190
الاجمالي	3.538	1.249	

1:.....xn^(*) (الاسئلة المتعلقة بالمتغير) تخطيط المسار الوظيفي (التي تضمنتها الاستبانة.

فقد جاءت اعلى قيمة ضمن مرحلة الاستكشاف الى الفقرة (X3) وبوسط حسابي بلغ (3.623) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (1.237) والتي تدل على مستوى نشئت اجابات العينة واتفاقهم على ان المنظمة في اغلب الاوقات تقوم بتزويد العاملين بالمعلومات التي تخص اداء الواجبات الفعلية المناطة بهم والتي تؤثر وبشكل كبير على اداء وسياسات المنظمة المبحوثة.

اما ادنى قيمة في مرحلة الأستكشاف فقد جاءت الى الفقرة (X5) وبوسط حسابي بلغ (3.362) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (1.283) ، مما يشير الى ان المنظمة لديها إلية واضحة ومتبعة من اجل مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل اهدافهم وطموحاتهم الشخصية لكنها ليست بالمستوى المطلوب .

ب - الإنشاء (التأسيس)

تبين النتائج المعروضة في الجدول (3) التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة الإنشاء (التأسيس) (والتي تعكس إجابات عينة البحث، اذ تبين بصورة اجمالية مرحلة الإنشاء وسطاً حسابياً بلغ (3.369) وبمستوى مقارب للوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (1.075) أي بمستوى متوسط مما يدل على ان المنظمة بصورة شاملة تولي اهتمام متوسط بمرحلة الإنشاء (التأسيس) (أي أن المنظمة اهتمامها متوسط في اغلب الفقرات، اذ انها لا توجه اهتماماً كافياً نحو هذه المرحلة وهذا اذا ما استمر فانه سوف يؤدي الى عدم رضا العاملين .

الجدول (3) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمرحلة الإنشاء (التأسيس)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
X6	1.077	39.1	0.202
X7	1.004	47.8	0.058
X8	1.065	27.5	0.191
X9	0.979	73.9	0.227
X10	1.289	17.4	0.152
X11	1.038	29	0.170
X12	1.077	39.1	0.202
الاجمالي	3.369	1.075	

1:.....xn (*) (الاسئلة المتعلقة بالمتغير) تخطيط المسار الوظيفي (التي تضمنتها الاستبانة.

فقد جاءت اعلى قيمة الى الفقرة (X9) وبوسط حسابي بلغ (0.979) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري بلغ (73.9) ، مما يدل على أن المنظمة تبدي اهتماماً كبيراً بعملية توفير فرص للموظفين للحصول على شهادات اعلى لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وهذا يعطي للمنظمة

سهولة ومرونة في التعامل مع العاملين فضلا عن ضمان جودة الخدمة والابداع .اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (X7) وبوسط حسابي بلغ (1.004) وبمستوى ضعيف جدا وبانحراف المعياري بلغ (47.8) مما يدل على أن تخطيط المسار لا يقدم للعاملين تغذية عكسية تتيح لهم تقييم انفسهم اذ يجد الباحث اذا استمر هذا الامر سوف يؤدي الى فشل عملية تنفيذ المهام كون ان العملية مترابطة اذ كما هو متعارف في الادبيات ان الفشل في ايصال التغذية العكسية او عدم ايصاله بالصورة الصحيحة يؤدي الى اخطاء متكررة ولا ينتج أي تحسين في الاداء.

ج- الصيانة

لتحديد الاهتمام بمرحلة الصيانة ، توصل البحث من خلال إجابات العينة في الجدول (4) الى أن الصورة الاجمالية فقد حققت مرحلة الصيانة وسطاً حسابياً بلغ (3.504) أي بمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (1.207) فقد اوضحت النتائج ان المنظمة لديها اهتمام جيد فيما يخص المناصب التي تم شغلها من قبل العاملين وضمان اتساقها ضمن نفس المسار .

الجدول (4) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمرحلة الصيانة

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
X13	3.6812	1.206	0.210
X14	3.724	1.136	0.213
X15	2.985	1.377	0.170
X16	3.478	1.158	0.199
X17	3.652	1.160	0.208
الاجمالي	3.504	1.207	

1:.....xn (*)الاسئلة المتعلقة بالمتغير) تخطيط المسار الوظيفي (التي تضمنتها الاستبانة.

وأن أعلى قيمة متوسط حسابي في هذه المرحلة للفقرة (X13) وبوسط حسابي بلغ (3.724) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (1.136) مما يشير الى مستوى اتفاقهم على ان العاملين يسعون دائماً للحصول على المعلومات المهنية لكونه يدرك اثرها في تعزيز الاداء من جانب وفضلاً عن دورها في خلق الابداع من جانب اخر وهذا ما لاحضه الباحث اثناء تواجده في المنظمة . اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (X14) بوسط حسابي بلغ (2.985) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري بلغ (1.377) مما يدل على ان المنظمة لديها اهتمام ضعيف فيما يخص أستثمارات التقويم اذ نادراً ماتساهم هذا الأستثمارات في اختيار العاملين لشغل المناصب العليا .

د- فك الارتباط

تبين النتائج المعروضة في الجدول (5) التوزيعات التكرارية و النسبية و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمرحلة فك الارتباط والتي تعكس إجابات عينة البحث فقد جاءت الصورة الاجمالية وقد حققت مرحلة فك الارتباط وسط حسابي بلغ (3.582) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (1.166) ولكنه ليس بمستوى الطموح في المنظمة اذ يتضح لنا ان المنظمة تولي اهتماماً جيداً فيما يخص توفير التسهيلات للعمل للتغلب على عقبات التقدم الوظيفي اضافته الى التركيز على الحاجات العائلية والشخصية للعاملين .

الجدول (5) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفك الارتباط

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
X18	3.173	1.282	0.177
X19	3.333	1.244	0.186
X20	3.956	1.063	0.221
X21	3.884	0.978	0.217
X22	3.565	1.265	0.199

الاجمالي	3.582	1.166	
----------	-------	-------	--

x1.....xn^(*) (الاسئلة المتعلقة بالمتغير) تخطيط المسار الوظيفي (التي تضمنتها الاستبانة. وأعلى وسط حسابي للفقرة (X20) بوسط حسابي بلغ (3.956) وبمستوى جيد الى جيداً جداً وبانحراف معياري بلغ (1.063) مما يدل على مستوى تشتت اجابات العينة واتفاقهم وهذا يدل على ان التخطيط الجيد لعملية فك الارتباط يؤدي الى تطوير وتوظيف اكثر فاعلية في المستقبل .اما أدنى قيمة فقد جاء الى الفقرة بلغ (X18) وبوسط حسابي بلغ (3.173) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (1.282) وهذا يشير الى ان المنظمة تقدم للعامل البدائل في المراحل الاخيرة في مساره الوظيفي، اذ ان المنظمة منذ البداية تعمل على رصد رغبات وحاجات العاملين سواء كانوا في المراحل الاولى في العمل ام حتى عند المراحل الاخيرة ومن ثم فإن المنظمة تستطيع ان تحافظ على ولاء العامل وزيادة انتاجيته.

ثانياً- الاداء البلدي

١ - الرضا الوظيفي

على وفق المخطط الفرضي للبحث فقد تم وضع الرضا الوظيفي كأحد إبعاد الاداء البلدي، وعلى وفق الجدول (6) فقد جاءت الصورة الاجمالية وحقت وسط حسابي (3.836) أي بمستوى جيد وبانحراف معياري (1.086) وهذا يدل على ان جهود المنظمة جيد فيما يخص تحقيق الرضا للعامل، اذ انها تسمح للعاملين الاستقلالية وحرية التصرف في حل المشكلات التي يواجهها ضمن نطاق عملهم كما انها تسمح للعاملين تحقيق رغباتهم على ان لا يتجاوز على مصلحة الزملاء او الزبائن، فضلاً عن تقسيم المهام والواجبات بما يتفق مع المؤهلات العلمية والخبرات وهذا بحد ذاته يخلق رضا للعاملين .وجاء أعلى وسط حسابي للفقرة (X3) بلغت (4.333) أي بمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.760) ، مما يدل على اتفاق غالبية الاجابات على سهولة الاتصال بالجهات العليا من دون وجود أي عوائق .اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (X1) وبوسط حسابي (2.652) أي بمستوى ضعيف وبانحراف معياري (1.412) مما يشير الى عدم رضا العاملين وعدم شعورهم بالعدالة عند مقارنه جهد ووقت العمل مع كمية المردودات التي يحصلون عليها سواء كانت مردودات مادية ام معنوية .

الجدول (6) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للرضا الوظيفي

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
X1	2.652	1.412	0.099
X2	4.275	0.802	0.159
X3	4.333	0.760	0.161
X4	3.695	1.115	0.138
X5	4.260	0.994	0.159
X6	3.811	1.239	0.142
X7	3.826	1.282	0.142
الاجمالي	3.836	1.086	

1: x1.....xn (*)الاسئلة المتعلقة بالمتغير) الاداء البلدي (التي تضمنتها الاستبانة.

٢- رضا المستفيد

من خلال النتائج المعروضة في الجدول (7) على وفق المخطط الفرضي للبحث فقد تم رضا المستفيدين كأحد إبعاد الاداء البلدي، والصورة الاجمالية قد حققت وسط حسابي (2.255) أي بمستوى ضعيف وبانحراف معياري (1.354) وهذا يدل على ان العاملين يقيمون الخدمة المقدمة من قبل المنظمة المبحوثة الى المستفيدين على انها ضعيفة وعند سؤال بعض العاملين اشاروا الى انها بالغالب نتيجة عوائق وصعوبات خارجة عن سيطرة العاملين مثل بعض التعليمات وانخفاض التخصيصات المالية والبطيء في اتخاذ القرار والذي ينعكس سلباً على رضا المستفيد والدليل هناك امتعاض واضح يمكن تلمسه من المستفيد تجاه المنظمة .

الجدول (7) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لرضا المستفيدين

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
X8	2.043	1.310	0.151
X9	1.623	0.971	0.120
X10	2.826	1.671	0.209
X11	2.695	1.611	0.199
X12	1.869	1.110	0.138
X13	2.478	1.451	0.183
الاجمالي	2.255	1.354	

1:.....xn(*) (الاسئلة المتعلقة بالمتغير) الاداء البلدي (التي تضمنتها الاستبانة).

و اذ جاء أعلى وسط حسابي للفقرة (X10) وبلغت (2.826) أي بمستوى ضعيف وبانحراف معياري (1.671) والذي يدل على مستوى الاتفاق والتجانس في الاجابات، وهذه النتيجة تدل على وجود ضعف في الانشطة الترويجية التي تتبناها المنظمة المبحوثة والتي تستهدف المستفيدين .اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (X9) وبوسط حسابي (1.623) أي بمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.971) مما يشير الى الحاجة لدورات تدريبية لتثقيف العاملين فضلاً عن سياسات وآليات من الاقسام المختصة بغية تزويد العاملين بالمعرفة والثقافة والمهارات اللازمة للتعامل مع المستفيدين.

٣- الابداع

من خلال النتائج المعروضة في الجدول (8) تتضح الصورة الاجمالية بوسط حسابي (3.741) أي بمستوى جيد وبانحراف معياري (1.165) مما يشير الى اهتمام واضح من قبل المنظمة في معالجة اجراءات العمل وفي زيادة عدد الموظفين، فضلاً عن المحاولة لاستقطاب ذوي المهارات

والخبرات والشهادات العليا واهتمامها بوضع اقتراحات العاملين نصب اعينها عند التخطيط والتنفيذ ومكافأة العاملين عند حصولهم على تقدير عال في الدورات التدريبية، وعليه يجد الباحث أن اهتمام المنظمة بمستوى جيد فيما يخص الابداع الا انه يتطلب تعزيز اكثر كونه يتيح لها تقديم خدمات متميزة للزبون ويضيف لها ميزة رضا العاملين وضمان ولائهم

الجدول (8) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للإبداع

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
X14	3.652	1.210	0.163
X15	3.768	1.177	0.168
X16	3.521	1.119	0.157
X17	3.840	1.171	0.171
X18	3.594	1.309	0.160
X19	4.072	1.004	0.181
الاجمالي	3.741	1.165	

1:.....xn (*) (الاسئلة المتعلقة بالمتغير) الاداء البلدي (التي تضمنتها الاستبانة).

وان اعلى قيمة وسط حسابي قد جاءت الى الفقرة (X19) بوسط حسابي (4.072) أي بمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (1.004) مما يدل على ان المنظمة تهتم وبمستوى جيد جداً في تحسين وتطوير الانظمة الحاسوبية في كافة العمليات الادارية وبصورة مستمرة وهذا ما لاحظته الباحث اثناء تواجده في بعض اقسام المنظمة . اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (X16) أي بمستوى جيد، اذ جاءت بوسط حسابي (3.521) وبانحراف معياري (1.119) مما يشير الى ان ادارة المنظمة الى حد ما تقوم بتقديم مكافاة للافكار المبدعة وتعمل على تبنيها والعمل بها .

المبحث الثاني / اختبار فرضيات البحث

تتصدى هذا الفقرة لاختبار فرضية البحث والمتمثلة بفرضية التأثير والتي تنص على أن هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لتخطيط المسار الوظيفي على الأداء البلدي)، والمتفرع

عنها اربع فرضيات فرعية، اذ إن التحليل الاحصائي من الأمور المهمة التي توضح لنا دراسة العلاقات السببية بين الظواهر وتتمثل بأستعمال الاساليب الخاصة بتحليل الارتباط اذ يقيس معامل الارتباط قوة العلاقة السببية بين المتغيرات أو الظواهر، أما تحليل الانحدار فيحسب لايجاد تاثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، لذلك تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSSV.23)، لأختبار تأثير المتغير المستقل) تخطيط المسار الوظيفي (في المتغير المعتمد

(الأداء البلدي (باستخدام تحليل الانحدار البسيط (Analysis) Simple Regression)

الجدول : (9) التأثير بين تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده الفرعية والأداء البلدي بأبعاده الفرعية للمنظمة المبحوثة

العلاقات المعنوية	اجمالي الاداء البلدي Y		الإبداع Y3		رضا المستفيدين Y2		الرضا الوظيفي Y1		الأداء البلدي تخطيط المسار الوظيفي
	العدد د	%							
75	3	30	0.2	0.16	0.2	0.1	0.0	0.0	0.1
			3	22	43	70	41	55	25
			0.1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1
75	3	40	12.0	37	5.8	26	2.3	52	5.1
			22	25	غير	21	دال	98	98
			دال	دال	دال	دال	دال	دال	دال
100	4	18	0.3	0.10	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1
			1	23	62	34	20	05	80
			0.1	9.70	0.1	8.6	0.1	9.3	7.4
100	4	58	5	94	21	96	02	81	11

		دال		دال		دال		دال			
75	3	0.4 42	0.31 1	0.0 58	0.0 92	0.4 16	0.3 10	0.3 55	0.3 23	الصيانة X3	
		0.1 70	7.41 8	0.0 40	3.2 58	0.1 24	8.0 14	0.1 44	6.5		
		دال		غير دال		دال		دال	28		
100	4	0.2 32	0.28 1	0.3 70	0.2 24	0.2 21	0.1 51	0.2 37	0.2 60	فك الارتباط X4	
		0.1 22	7.11 1	0.1 91	7.3 21	0.1 81	5.7 12	0.3 21	7.8		
		دال		دال		دال		دال	14		
75	3	0.3 09	0.29 1	0.3 80	0.3 60	0.0 49	0.0 45	0.3 15	0.2 87	اجمالي تخطيط المسار الوظيفي X	
		0.2 03	11.4 51	0.1 35	8.8 68	0.0 26	3.0 01	0.1 12	9.5		
		دال		دال		غير دال		دال	36		
	17									العدد	العلاقات
85									%		

المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج.(SPSS V.23)

R	B	
R		*
square	F	
الدلالة		

أ- يتضح من الجدول (9) ان مرحلة الاستكشاف تؤثر على بعد الرضا الوظيفي وبلغ معامل التحديد (B) (0.125) كما تؤثر على الأبداع وبلغ معامل التحديد (B) (0.143) والنتيجة تبين ان هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين مرحلة الاستكشاف وبعدين من ابعاد الأداء البلدي .

ب- يتضح من الجدول (9) أن قيمة (F) المحسوبة بين الاستكشاف بوصفه المرحلة الاولى من تخطيط المسار الوظيفي على الأداء البلدي اجمالاً للمنظمة المبحوثة قد بلغت (12.022) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمة (F) جدولية(4.001) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0.230)، وبلغ معامل التفسير (0.140) وهذا يعني ان (14%) من الأداء البلدي جاء نتيجة مرحلة الاستكشاف، واعلى قيمة تأثير كانت بين الاستكشاف والرضا الوظيفي وقد بلغت (0.255)، وقد بلغ عدد العلاقات(3) ذات تأثير معنوي أي ما نسبته (75%) وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لمرحلة الأنشاء على الأداء البلدي.

ج- ويتضح من الجدول (9) ان مرحلة الأنشاء تؤثر على بعد الرضا الوظيفي وبلغ معامل التحديد (B) (0.180) كما تؤثر على رضا المستفيدين وبلغ معامل التحديد (B) (0.120) ، كما وتؤثر على بعد الإبداع وقد بلغ معامل التحديد (B) (0.262) والنتيجة تبين ان هناك تأثير ايجابي ذا دلالة معنوية بين مرحلة الأنشاء وابعاد الأداء البلدي .

د- يتضح من الجدول (9) أن قيمة (F) المحسوبة بين الأنشاء بوصفه المرحلة الثانية من تخطيط المسار الوظيفي على الأداء البلدي للمنظمة المبحوثة قد بلغت (9.705) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمة (F) جدولية(4.001) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0.318) ، وبلغ معامل التفسير (0.158) وهذا يعني ان (15.8%) من الأداء البلدي جاء نتيجة مرحلة الأنشاء، واعلى قيمة تأثير كانت بين الأنشاء والرضا الوظيفي وقد بلغت (0.305) ، وقد بلغ

عدد العلاقات (4) ذات تأثير معنوي أي ما نسبته (100%) وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لمرحلة الأنشاء على الأداء البلدي.

هـ- ويتضح من الجدول (9) ان مرحلة الصيانة تؤثر على بعد الرضا الوظيفي وبلغ معامل التحديد (0.323) (B) ، كما تؤثر على رضا المستفيدين وبلغ معامل التحديد (0.310) (B) والنتيجة تبين ان هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين مرحلة الصيانة وبعدين من ابعاد الأداء البلدي.

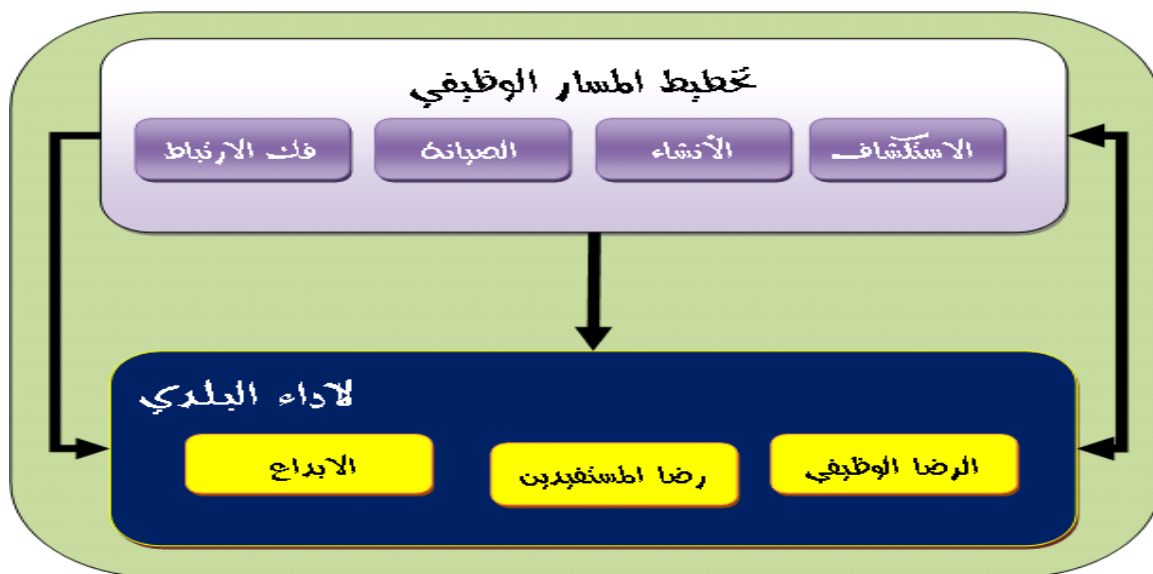
و- يتضح من الجدول (9) أن قيمة (F) المحسوبة بين الصيانة بوصفه المرحلة الثالثة من تخطيط المسار الوظيفي على الأداء البلدي للمنظمة المبحوثة قد بلغت (7.418) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمة (F) جدولية (4.001) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.311) (B) ، وبلغ معامل التفسير (0.170) وهذا يعني ان (17%) من الأداء البلدي جاء نتيجة مرحلة الصيانة، واعلى قيمة تأثير كانت بين مرحلة الصيانة والرضا الوظيفي .وقد بلغت (0.323) ، وقد بلغ عدد العلاقات (3) ذات تأثير معنوي أي ما نسبته (75%) وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لمرحلة الصيانة على الأداء البلدي.

ز- ويتضح من الجدول (9) ان مرحلة فك الارتباط تؤثر على بعد الرضا الوظيفي وبلغ معامل التحديد (0.260) (B) كما تؤثر على رضا المستفيدين وبلغ معامل التحديد (0.151) (B) وتؤثر على بعد الإبداع وبلغ معامل التحديد (0.224) (B) والنتيجة تبين ان هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين مرحلة فك الارتباط وابعاد الأداء البلدي .

ح - يتضح من جدول (9) أن قيمة (F) المحسوبة بين فك الارتباط بوصفه المرحلة الرابعة من تخطيط المسار الوظيفي على الأداء البلدي للمنظمة قد بلغت (7.111) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمة (F) جدولية البالغة (4.001) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.281) (B) ، وبلغ معامل التفسير (0.122) ، وهذا يعني ان (12.2%) من الأداء البلدي جاء نتيجة مرحلة فك الارتباط، واعلى قيمة تأثير كانت بين فك الارتباط والرضا الوظيفي وقد بلغت (0.260) ، وقد بلغ عدد العلاقات (3) ذات تأثير معنوي أي ما نسبته (75%) وهذه النتيجة تسمح بقبول

الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لمرحلة فك الارتباط على الأداء البلدي.

ط - يتضح من الجدول (9) أن قيمة (F) المحسوبة بين تخطيط المسار الوظيفي على الأداء البلدي للمنظمة قد بلغت (10.451) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمة (F) جدولية البالغة (4.001)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.309) (B) ، وبلغ معامل التفسير (0.203) ، وهذا يعني ان (12.2%) من الأداء البلدي جاء نتيجة تخطيط المسار الوظيفي اما المتبقي فقد كان من عوامل اخرى، وعلى قيمة تأثير كانت بين تخطيط المسار الوظيفي والإبداع وقد بلغت (0.380) ، وقد بلغ عدد العلاقات (3) ذات تأثير معنوي أي ما نسبته (75%) ، ويوضح شكل (3) معاملات التأثير لمتغيرات نموذج البحث . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية ومفادها هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لتخطيط المسار الوظيفي على الأداء البلدي.



الشكل (3) معاملات التأثير لمتغيرات أنموذج البحث

المصدر :من اعداد الباحث.

وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية ومفادها هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لتخطيط المسار الوظيفي على الأداء البلدي.

المبحث الرابع

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث لعدد من النتائج ساهمت في التوصل لعدد من الاستنتاجات وهي كما موضح ادناه:

١- ان الدائرة المبحوثة ذات اهتمام متوسط الى جيد في ما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي، وهذا نتيجة الى ان المواعمة بين حاجات ورغبات الأفراد في التقدم وبين الحاجات المستقبلية للمنظمة وفرصه في النمو غير كافية.

٢- ان الدائرة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً في ما يتعلق ببُعدين من أبعاد الأداء البلدي وهما الرضا الوظيفي والإبداع، اما رضا المستفيدين فقد كانت النتيجة ضعيفة وهذا يدل على ان قدرة المنظمة للوصول الى أهدافها عن طريق استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفاعلة ذات مستوى متوسط.

٣- إن الدائرة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً "الى جيد في ما يتعلق بالاستكشاف، وهذا يدل على انه بالرغم من وجود وعي وإدراك للاستكشاف، إلا انه لا يعد كافياً، كما ان الدائرة المبحوثة لا تزود العاملين بالمعلومات الكافية لطبيعة الواجبات المطلوب انجازها فضلاً عن ذلك فان البرامج التدريبية التي تعمل على تهيئة العاملين للمناصب الأعلى في المسار الوظيفي لا تعد كافية من وجهة نظر العاملين وأخيراً فان مستوى مشاركة العاملين في صياغة وتشكيل الأهداف ليس بالمستوى المطلوب.

٤- ان الدائرة المبحوثة تولي اهتماماً متوسط في ما يتعلق بمرحلة الإنشاء) التأسيس (وقد بلغ أدنى مستوى مقارنة مع المراحل الأخرى التي يتضمنها تخطيط المسار الوظيفي وهذا نتيجة اعتقاد العاملين عدم توفر للموظفين فرص ترقية مستقبلية بشكل كافي، كما ان الترقية في العمل لا يتم على أساس الكفاءة و الأداء بل هناك معايير متعددة أخرى للترقية.

أ- ان الدائرة المبحوثة ذات اهتمام متوسط الى جيد في ما يتعلق بالصيانة لان استمارة التقويم المتبعة في البلدية لا تسهم بالشكل الكافي في اختيار الشخص المناسب للمنصب الأعلى، كما ان التوافق بين تخطيط العاملين الشخصي لمسارهم المهني وبين تخطيط البلدية ليس بالشكل الكافي .

ب- وجد عبر نتائج الوصف والتشخيص ان الدائرة المبحوثة ذات اهتمام متوسط الى جيد في ما يتعلق بمرحلة فك الارتباط وجاءت هذه النتيجة لان العاملين يعتقدون انه عند بلوغهم المرحلة الأخيرة في مسارهم الوظيفي لا توجد بدائل لتعديله أو المغادرة كافية، كما أن تخطيط المسار لا يأخذ بالحسبان الحاجات الأسرية والشخصية، لكن بالرغم من ذلك توفر البلدية وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة.

ج- اتضح عبر نتائج الوصف والتشخيص ان الدائرة المبحوثة تولي اهتماماً جيداً في ما يتعلق بالرضا الوظيفي وجاءت هذه النتيجة، لان هناك رضا لدى العاملين عن أدائهم الوظيفي، وهناك شعور بعدالة ما يحصلون عليه مقابل العمل وان هناك آلية محددة لضمان تكافؤ الفرص، والحصول على الترقيات في الوقت المناسب وهذا نتيجة نصه في قانون وعبر سلم الترفيعات والعلاوات مما يضمن حقوق العاملين، واخيراً هناك مستوى مقبول من الاستقلالية وحرية التصرف في حل مشكلات العمل.

د- ان الدائرة المبحوثة متمثلة بالعينة المبحوثة تشخص مستوى رضا المستفيدين بالضعيف وهذه النتيجة لان هناك ضعف في الأنشطة الترويجية لأعمال البلدية والتي اذا ما توفرت تؤدي الى زيادة رضا المستفيد، كما ان تقديم الخدمات ليس بالتنوع الكافي وان الجودة ليست بالمستوى المطلوب وذلك ما شخصه العاملين، بسبب وجود العديد من المعوقات التي تعيق الوصول الى رضا المستفيدين بالمستوى المطلوب.

هـ- تبين وجود تأثير لتخطيط المسار الوظيفي في الأداء البلدي في الدائرة المبحوثة ووجد ان عدد العلاقات المعنوية بين أجمالي تخطيط المسار الوظيفي والأداء البلدي (3) علاقات مما يدل على مستوى التأثير بين اجمالي المتغيرين للدائرة المبحوثة لان ذلك سيسهم في توفير قاعدة من المعلومات الصحيحة والدقيقة عن قدرات ومهارات الأفراد بحيث توفر الأساس السليم للتخطيط الجيد، وكذلك تصحيح الانحرافات الناتجة عن ضعف الأداء البلدي بمقارنته بالأداء المخطط له وتوفير الخدمة في الوقت المناسب .

و- تبين عدم وجود تأثير وعلاقة ارتباط بين اجمالي تخطيط المسار الوظيفي ورضا المستفيدين بعده احد أبعاد الاداء البلدي وهذا نتيجة اعتقاد العاملين ان تخطيط المسار الوظيفي والارتقاء به يتم عبر قوانين وتعليمات ولا يتأثر بمستوى رضا المستفيدين .

ز- تبين ان تأثير مراحل تخطيط المسار الوظيفي ذات تأثير ضعيف على الأداء البلدي وهذا يعد غير مقبول استناداً الى الدور الذي ينبغي ان تقوم به أنشطة ادارة الموارد البشرية.

ثانياً: التوصيات

استناداً لما توصلت اليه الدراسة من نتائج واستنتاجات وجب تقديم عدد من التوصيات تسهم في تحسين واقع الدائرة المبحوثة في مجال المتغيرات المبحوثة وكما موضح ادناه:

١- ضرورة تركيز الدائرة المبحوثة في الاهتمام بمستوى عالٍ على تخطيط المسار الوظيفي بما يتضمنه من مراحل واعتماد الشفافية في التعامل مع العاملين بعدهم المستفيد الأول من هذا الموضوع، فضلاً عن مساهمته بالشعور بالأمان الوظيفي والذي يؤدي بدوره الى الانعكاس على تحسين الأداء في الدائرة المبحوثة .

٢- ينبغي قيام الدائرة المبحوثة بإقامة دورات تدريبية لمختلف المستويات الإدارية فيها يكون الغرض منها زيادة الوعي والإدراك بشأن المسار المهني وكيفية تطويره للعاملين فيها.

٣- يجب على الدائرة المبحوثة القيام بإتاحة الفرصة للعاملين للترقية الى مناصب إدارية أعلى عبر الاستناد الى معايير معلنة بشفافية كونه يؤدي الى الولاء للدائرة لدى العاملين الناتج من امتلاك الثقة بإمكانية تطوير مساهم المهني .

٤- ينبغي على الدائرة المبحوثة وضع آليات وطرائق تتيح للعاملين من مختلف الدوائر لتقديم مقترحات وأرائهم بغية تحسين الأداء، فضلاً عن تحسين الخدمات المقدمة من قبلها، بغية حيازة رضا المستفيدين بالأخص وان النتائج أوضحت مصداقيتهم في تحديد مستوى الرضا المنخفض للمستفيدين .

٥- ضرورة تحسين آليات الوصول الى التغذية العكسية من المستفيدين للوقوف على اسباب عدم الرضا، اذ تعد تمكين للمستفيدين من جهة، وأداة للتحسين من جهة اخرى من خلال توفير شبكة اتصالات حديثة وتفعيل صندوق الشكاوي وجعل ارتباطه مباشرة بالإدارة العليا للتفاعل مع اصوات المستفيدين بشكل مباشر ومعالجتها .

٦- من الضروري قيام الدائرة المبحوثة بإضافة معايير للترقية الى مستويات ادارية اعلى في الهرم التنظيمي كونها تصب في مجال زيادة الامان الوظيفي.

٧- ينبغي زيادة الوعي والإدراك لأهمية تخطيط المسار الوظيفي ومدى اضطلاع به بتحسين الأداء البلدي عبر تضمينها كمحور رئيس في البرامج التدريبية، إذ إن عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير بينهما مؤشر على الحاجة إلى تحسين كلاهما أو أحدهما أو تطوير طرائق مبتكرة لهما لأن أنشطة إدارة الموارد البشرية ينبغي أن يكون لها دور مركزي في تحسين أداء المنظمة.

٨ - ينبغي على الدائرة المبحوثة الاهتمام بتطوير إجراءات الصيانة والمتعلقة بالتدريب والتطوير والتدوير الوظيفي والإثراء الوظيفي كونها تزود العاملين بالمعرفة والمهارة والخبرة والتي تعد ضرورة لتحسين أداء العاملين والذي ينعكس بالضرورة على أداء المنظمة .

٩- ضرورة قيام الدائرة المبحوثة بتقديم التسهيلات للتغلب على العقبات في التقدم الوظيفي، والتخطيط الجيد للمسار الوظيفي كونه يؤدي إلى عملية توظيف وتطوير مخطط أكثر فاعلية، هذا وينبغي أن يأخذ تخطيط المسار الوظيفي الطموح الشخصي للعاملين بنظر الاعتبار .

١٠- ينبغي على الدائرة المبحوثة وضع آليات محددة لضمان تكافؤ الفرص، والحصول على الترقّيات في الوقت المناسب، وإيجاد عدالة في توزيع المهام والواجبات وموقع العمل بما يتوافق مع المؤهل العلمي والخبرات، وإتاحة الاستقلالية وحرية التصرف في حل مشكلات العمل بما يتلاءم وتحقيق تسريع الإجراءات وهذا يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين المتمتعين من التأخير في الإجراءات الإدارية في الدائرة من جهة وتحقيق رضا العاملين لشعوره بالتمكين في موقع عمله .

١١- يجب على الدائرة المبحوثة استشارة مختصين في إدارة الموارد البشرية في الجامعات العراقية في ما يتعلق بتحسين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين أداء الدائرة المبحوثة .

ثبتت المصادر

المصادر العربية

أولاً - الكتب

- الكلالده، طاهر محمود(2011) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان .
- الكرخي، عبد المجيد،(2013) ، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان

- الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد الحسين، العبادي، هاشم فوزي(2006) ، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان .
 - الطائي، يوسف حجيم، العبادي، هاشم فوزي،(2014) ، الموارد البشرية إدارة قضايا معاصرة في الفكرة الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، المطبعة الوطنية، عمان .
 - الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم،(2014) ، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن .
 - السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش،(2014) ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اقرأ للتوزيع، المؤسسة الوطنية للكتاب الأكاديمي، بيروت .
 - السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش،(2000) ، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، بغداد .
 - السالم، مؤيد سعيد،(2009) ،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان .
 - الديري، زاهد محمد،(2011) ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
 - سميلانسي، جوناثان،(2012) ، إدارة الموارد البشرية، كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة .
 - حسن، راوية، سلطان، محمد سعيد،(2014) ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، القاهرة .
 - عباس، سهيلة محمد،(2006) ، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- ثانياً :الرسائل والاطروحات الجامعية
- العبادي، باسم حاكم كاظم،(2016) ، إعادة هندسة مسار العمليات وتأثير ابعادها في تعزيز الاداء المؤسسي :بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير(غير منشورة)، في ادارة الاعمال /تقويم الاداء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- يامين، حياة يحيى، (2015) ، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، رسالة ماجستير) غير منشورة(، في المحاسبة، في كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء .
 - الشحمانى، زينب طعمة سلطان، (2009) ، أثر كلف الجودة في الأداء المنظمي دراسة حالة في مصرف الائتمان العراقي، رسالة ماجستير) غير منشورة(، في تقنيات العمليات، الكلية التقنية الادارية بغداد .
 - الدوري، ياسمين خضير عباس، (2010) ، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، رسالة ماجستير) غير منشورة(، في علوم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
 - الجادر، سهير عادل حامد، (2007) ، العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه) غير منشورة(، في فلسفة الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
 - أسامة، محجوبي، (2014) ، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في الادارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح.
- ثالثاً: الدوريات والمجلات
- العنزى، سعد والكعبي، حميد سالم، (2013) ، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز مكاتب المفتشين العموميين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(35) ، ص ص : 143-144 .
 - الحداد، حسون محمد علي(2017) ، أثر عناصر مناخ الابداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات - العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(50) ، ص ص . 92-93:

- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2015), Marketing: an introduction. Pearson Education.
- Armstrong, M., (2011). Armstrong's handbook of strategic human resource management, 11th Ed, Kogan Page Publishers, London, uk.
- Condrey, S. E., (2005), Handbook of human resources management in government, 2nd Ed, Published Jossey Bass, United States of America.
- Daft, R. (2003), Organization theory and design, 7th Ed, college publishing South western.
- Daft, R. (2003), Organization theory and design, 7th Ed, college publishing South western.
- Drucker, Peter, F. & Maciariello, Joseph, A., (1999), Management, Revised Edition, Claremont, California.
- Gagnon, Sylvie .(2004), Human Resources Management Guidelines for Information Technology Companies, Editing Techno competence.
- Gruneberg, M., (1979), Understanding Job Satisfaction, 1st Ed., The Macmillan press Ltd, London.
- Mahapatra, B. B., (2010), Human Resources Management 1st Ed, New Age International Publishers.

المجلد : ٢ العدد : ١ للسنة : ٢٠١٨	مجلة العلوم الإدارية العراقية مجلة فصلية متخصصة محكمة	
	• Mondy, R .W., Martocchio, J .J., (2016), Human Resource Management, 4th Ed, Pearson Education Limited. • Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016), Fundamentals of human resource management, 6th ed,, Published, MA McGraw-Hill/Irwin. • Sampe, F., (2012), The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs, Southern Cross University, Lismore. • Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R., & Osborn, R. (2002), organizational behavior , 7th Ed, NJ: Wiley. • Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Holtom, B. C., & Pierotti, A. J. (2013), Even the best laid plans sometimes go askew: Career self-management processes, career shocks, and the decision to pursue graduate education, Journal of Applied Psychology, 98(1), 169. • Serrat, O. D. (2017), Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance, published by Springer Nature, Singapore. • Simons, R., (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. Prentice Hall, New Jersey • Sims, R. R., (2002). Organizational success through effective human resources management, First published, Greenwood publishing group Inc. • Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Taylor, S. (2005). Human resource, 6th ed, Pearson Education Limited, Harlow, England. • Wheelen, T. & Hunger, D., (2012), Strategic Management and Business Policy, 13th ed., Addison Wesley Publishing Co. • Ziuraite, J., (2008), Relationships of internal organizational communication, performance and work motivation, Vaxjo University, sweden. Second: Thesis's & Researches • Adepoju, A. (2017), Exploring the Role of Work–Family Conflict on Job and Life Satisfaction for Salaried and Self-Employed Males and Females: A Social Role Approach, Doctoral dissertation in Business In the Robinson College of Business of Georgia State.	
	٤٣	

- Arabian, P., (2017), Leading Working Environment to Foster Employees Creativity , Master Thesis in Leadership and Management in University of Linnaeus.
- Gavrilova, E. (2017), The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in a Hotel Industry: Case Company Sciences Degree Program me in International Business, Karelia University OF Applied, Finland
- Haarhaus, Benjamin, (2017), Job Satisfaction in Teams A Multi-Level Theory of Emergence and Consequences, Dissertation for the degree of Doctor presented to the Faculty of Behavioral and Social Sciences at TU Chemnitz.
- Hilken, C. J., (2017), The Role of Broaden-and-Build Schema and Employee Motivation in the Relationship Between Transformational Leadership and Subordinate Outcomes, A Thesis Master of Science in download Industrial Organizational to the Faculty of California State University, Presente San Bernardino .
- Monton, Danielle(2017), A School Counselor Facilitated Workshop for 9th Grade Latino Students and Families: Creative Career Planning Communication, theses Master of Science in Counseling, School Counseling, California State University, Northridge
- Seo, J., (2011), Resource Dependence Patterns and Organizational, Performance in Nonprofit Organizations, Doctoral dissertation, Arizona State University.
- Smith, C., (2012), Managing line managers' career development in a public sector organization: a study of the career development of line managers' within the non-uniformed area of the support service at Cambridgeshire Fire and Rescue Service (CFRS), Master Thesis Master Thesis in Human Resources Management, University of Bedfordshire.
- Vario, A. J. (2017), Organizational Ambidexterity in Nonprofit Organizations: A Descriptive Case Study to Uncover the Innovative Practices of a New England-Based Nonprofit Organization as Perceived by Key Organizational Decision Makers, Doctoral dissertation, presented The School of Education College of Professional Studies Northeastern University.

- ### Third: Periodicals & Journals

- Becker, H. P., Rosenbaum, D., Zeithammel, G., Gnann, R., Bauer, G., Gerngross, H. & Claes, L. (1996). Tenodesis versus carbon fiber repair of ankle ligaments: a clinical comparison, *Clinical orthopaedics and related research*, 325, 194-202.
- Chavez, Roberto., Yu ,W ., Jacobs, M. A., Feng. (2017), Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation, *Journal of Production Economics*.
- Clark, R. L., Morrill, M. S., & Allen, S. G. (2012), The role of financial literacy in determining retirement plans, *Economic Inquiry*, 50(4), 851-866.
- Czarnecki, M.T. (1999), *Managing by measuring: How to improve your organization's performance through effective benchmarking*, AMACOM, New York.
- Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., & Murray, B. (2009), Employee benefits: Literature review and emerging issues, *Human Resources Management Review*, 19, 86-103.
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2001), Determinants of job satisfaction of municipal government employees, *State and Local Government Review*, 33(3), 173-184
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B.& Neely, A. (2007), Towards a definition of a business performance measurement system, *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Hatry, H. P. (1999), *Performance measurement principles and techniques: an overview for local government* , Management, Motivation and Measurement, West view Press ,Colorado ,pp 304-328.

- Lent, R. W. (2013), Career-life preparedness: Revisiting career planning and adjustment in the new workplace, *The Career Development Quarterly*, 61(1), 2-14.
- Loke, S. P., Taiwo, A. A., Salim, H. M., Downe, A. G., & PETRONAS, U. T (2011), Service quality and customer satisfaction in a telecommunication service provider, In *International Conference on Financial Management and Economics*, Vol. 11, pp. 24-29).
- Mihelis, G., Grigoroudis, E., Siskos, Y., Politis, Y., & Malandrakis, Y (2001), Customer satisfaction measurement in the private bank sector, *European Journal of Operational Research*, 130(2), 347-360.
- Naing, L., Winn, T., & Rusli, B. N. (2006), Practical issues in calculating the sample size for prevalence studies, *Archives of orofacial Sciences*, 1, 9-14.
- Paliszkiewicz, J., Gołuchowski, J. & Koohang, A. (2015), Leadership, trust, and knowledge management in relation to organizational performance: Developing an instrument, *The Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(2), 19-35.
- Ramallo, S. (2016), The effect of trust, budget participation and empowerment on organizational performance.
 - Tapinos, E., Dyson, R. G. & Meadows, M. (2005), The impact of performance measurement in strategic planning, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 370-384.