

تحليل ادارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار واثريهما

في تحسين الاداء التنظيمي

(دراسة حالة في الشركة العامة للبريد والتوفير)

أ.د. محسن منطقي (*)

لمى عدنان ياسين(**)

المستخلص

يعتبر المسار الوظيفي هو مجموعة من الإستراتيجيات التي يرسمها الفرد لنفسه قبل دخوله الوظيفة ويعمل على تنفيذ إستراتيجياته حال دخول الوظيفة وفق القوانين والأنظمة التي تضعها المؤسسة عملية إدارة المسار عبارة عن دمج المسار الوظيفي الفردي والتنظيمي والعمل على توجيه كلاهما من خلال الإرشاد الوظيفي ووضع الخطط المختلفة والبرامج بهدف تطوير وتنمية كل من المسار الوظيفي الفردي والتنظيمي وهذا يرتبط بشكل مباشر على اتخاذ القرار كونه يعتبر الحكم النهائي للأمور التي تتعلق بالمؤسسة سواء كانت إدارية أو فنية من خلال عملية الإختيار لأفضل بديل وفق معايير مدروسة يتم تحليلها بما يناسب طبيعة عمل المؤسسة من أجل الوصول للهدف ، المتمثل بتحسين الاداء التنظيمي من خلال إستخدام المؤسسة لمواردها البشرية سواء كانت المادية أو البشرية بأفضل إستخدام من أجل الوصول إلى الإبداع والتفوق في إستراتيجياتها الموضوعة وذلك من أجل الحفاظ على مستواها التنافسي والإستمرار والبقاء . تتجسد مشكلة البحث بأن موظفيها ليس لديهم الإلمام والوعي والمعرفة بعمل إدارة المسار الوظيفي ، إضافةً إلى أن البعض الآخر لديه إحباط نحو ممارساتهم لوظائفهم والسبب في ذلك هو عدم شعورهم بالرضا الوظيفي نحو نظام أو أسلوب الترقية والحوافز وعدم المساواة ، مع انهم يمارسون عملهم منذ فترة ليست بقصيرة ولم يحققوا طموحاتهم وإشباع رغباتهم . وتتمثل اهمية البحث المتمثل بالتعرف على واقع تطبيق إدارة المسار الوظيفي ومدى أهمية المشاركة في إتخاذ القرار وبيان أثره في تحسين الأداء التنظيمي. لغرس المفاهيم الإدارية الحديثة داخل الشركة المبحوثة ، موظفي وزارة الاتصالات الشركة العامة للبريد والتوفير العراقية، حيث بلغ عدد الموظفين المستهدفين في الدراسة (٤٠١٢) موظف وموظفة ، يعد هذا البحث ضمن فئة الأبحاث الوصفية التي تهدف إلى وصف ورصد ظاهرة تحليل ادارة الموارد البشرية واتخاذ القرار واثريهما

(*) جامعة المصطفى

aliprinceinfinity@gmail.com

(**) جامعة المصطفى

في تحسين الاداء التنظيمي بأعتماد الاستبانة التي تضمنت (٥٦) فقرة كأداة رئيسة لجمع البيانات

والمعلومات، فضلاً عن المقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأداة مساعدة في جمعها لتحليل البيانات (SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) أو استخدمت كأداة إحصائية وإنشاء الرسوم البيانية والتقارير الإحصائية ، ان عملية تحسين الاداء التنظيمي تحتاج الى الكفاءة بادارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار بابعادهما ووجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار والاداء التنظيمي وقوة العلاقة بينهما وان إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار يعكس ايجابياً على الاداء التنظيمي .

الكلمات المفتاحية : ادارة المسار الوظيفي ، اتخاذ القرار ، تحسين الاداء التنظيمي، الموارد البشرية

المقدمة

واجهت المنظمات على مدى العقود الماضية العديد من الظروف المتغيرة الناتجة عن تحديات السيطرة على التطورات البيئية التي تتطلب من المؤسسات تحسين قدراتها من اجل مواكبة عدم الاستقرار التنافسي ولغرض حماية استقرار المؤسسات وبقائها واستمرارها من خلال الاخذ بالمفاهيم الحديثة للموارد البشرية والعمل على مبادئها والتركيز عليها من قبل المؤسسات واهم تلك الركائز هو المورد البشري لانه من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة ومن أفضل إستثماراتها.

ان تحسين الاداء يعتبر عملية شاملة تهدف الى علاج المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة وبشكل منظم التي تبدأ بالمقارنة بين الوضع الحالي والوضع الذي تنوي المؤسسة الوصول اليه والعمل بمحاولة التحديد للفجوة والقيام بمعالجتها من خلال إدارة المسار الوظيفي بدمج المسار الوظيفي الفردي والتنظيمي والعمل على توجيه كلاهما من خلال الإرشاد الوظيفي بوضع الخطط المختلفة والبرامج بهدف تطوير وتنمية كل من المسار الوظيفي الفردي والتنظيمي ، وهذا يرتبط بشكل مباشر باتخاذ القرار كونه يعتبر الحكم النهائي للأمور التي تتعلق بالمؤسسة سواء كانت إدارية أو فنية من خلال عملية الاختيار لأفضل بديل وفق معايير مدروسة يتم تحليلها بما يناسب طبيعة عمل المؤسسة .

تم اختيار وزارة الاتصالات متمثلة بالشركة العامة للبريد والتوفير كونها من المؤسسات الخدمية التي لها التأثير المباشر على المواطن وان البيئة العراقية بيئة متغيرة لذلك تحتاج تلك المؤسسات الى تحسين بتقديم الخدمات من اجل مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع . وتمثلت اهمية بتزويد الإدارة العليا بمعلومات مهمة عن تصورات الموظفين بواقع المسار الوظيفي الخاص بهم وما هو دور إدارة الموارد البشرية فيه ورفع نسبة الإلمام المعرفي للمسار الوظيفي وإتخاذ القرار ومدى تأثيرهما في تحسين الأداء التنظيمي

تم عرض الطروحات الفكرية وكذلك النتائج التطبيقية التي وصل اليها البحث وإن الدراسات السابقة ساعدت الباحثة في معرفة الوسائل الإحصائية المتاحة والتي تلائم الدراسة الحالية للتوصل الى الابعاد الملائمة لتحقيق هدف البحث من اجل تحسين الأداء التنظيمي .

تواجه الشركة المبحوثة العديد من التحديات وأهمها بأن موظفيها ليس لديهم الإلمام والوعي والمعرفة بعمل إدارة المسار الوظيفي و عدم شعورهم بالرضا الوظيفي نحو نظام أو أسلوب الترقية والحوافز وعدم المساواة ، ولم يحققوا طموحاتهم وإشباع رغباتهم.

ولغرض الوصول الى الأهداف فقد قسم إلى ثلاث مباحث رئيسية، اهتم المبحث الأول منه بمنهجية البحث، من حيث المشكلة والأهمية والأهداف والفرضيات والمنهج ، اما المبحث الثاني الجانب النظري لمتغير ادارة المسار الوظيفي ، ومتغير اتخاذ القرار ، ومتغير تحسين الاداء التنظيمي ، اما المبحث الثالث (بالجانب العملي) اذ تم تشخيص وتحليل استجابات متغيرات البحث من خلال عرض نتائج متغير ادارة المسار الوظيفي من خلال ابعاده (التدريب، الترقية، الحوافز، النقل والتدوير الوظيفي، تقييم الأداء)

ومن ثم عرض نتائج متغير اتخاذ القرار من خلال ابعاده (تحديد المشكلة، ووعي متخذ القرار ،وجود اكثر من بديل ،وجود الهدف ، بيئة القرار) ومن ثم عرض نتائج متغير تحسين الاداء التنظيمي متمثلة البعد المالي ، بعد الزبائن ،بعد العمليات الداخلية ،بعد التعلم والنمو ،الكفاءة والفاعلية . ومن ثم تم عرض اهم الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول

منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

أن المشكلة التي تعيق عمل الشركة العامة للبريد والتوفير ، وهي أن موظفيها ليس لديهم الإلمام والوعي والمعرفة بعمل إدارة المسار الوظيفي ، إضافة إلى أن البعض الآخر لديه إحباط نحو ممارساتهم لوظائفهم والسبب في ذلك هو عدم شعورهم بالرضا الوظيفي نحو نظام أو أسلوب الترقية والحوافز وعدم المساواة ، مع انهم يمارسون عملهم منذ فترة ليست بقصيرة ولم يحققوا طموحاتهم وإشباع رغباتهم.

وبما أن الأهداف الرئيسية لإدارة المسار الوظيفي هي تحقيق التوازن بين هدف الفرد وهدف المؤسسة، ولوجوب تحقيق هذا التوازن لابد من إعادة تطوير وتنمية المسار الوظيفي لموظفي الشركة العامة للبريد والتوفير حيث أن ذلك له الأثر الإيجابي لموظفي الشركة أعلاه نحو معرفتهم بعمل إدارة المسار وزيادة شعورهم بالرضا إضافة إلى تطوير مهارة الفرد الذهنية والعقلية نحو عمله وزيادة وعية نحو المؤسسة مما يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية وزيادة الثقة بنفسه مما يجعله قادراً على المشاركة بحل المشاكل التي تواجههم ، ولابد من المؤسسة أن تمنح لموظفيها الفرص والصلاحيات التي تجعلهم قادرين على تحملهم أعباء المسؤولية باتخاذ بعض القرارات التي تخص أعمالهم وأن تفويض بعض الصلاحيات تزيد من ثقة الموظف بنفسه وبمديره ، وبما أن المدراء حالياً أصبحوا يتجهون إلى الحلول السريعة للعقبات التي تواجههم فلا بد من تفويض بعض الصلاحيات لموظفيها ليتخذوا الإجراءات اللازمة إتجاه عملهم واتخاذ القرارات المناسبة لتوفير الوقت والسرعة في الإنجاز وإظهار المهارة

العقلية لهم ، مما يؤثر إيجابياً على الفرد والمؤسسة في تحقيق أهداف كل منهما ، ومن هنا فان مشكلة البحث تتجسد في التساؤل الرئيسي الاتي :

ما مفهوم تحليل إدارة المسار الوظيفي وإتخاذ القرار وأثرهما في تحسين الأداء التنظيمي في الشركة العامة للبريد والتوفير؟

ومن التساؤل الرئيسي تشتق مجموعة من التساؤلات الفرعية الاتية :

١. ما هي أبعاد إدارة المسار الوظيفي وخطواته وأهميته وخصائصه؟
٢. ما هي أبعاد إتخاذ القرار وخطواته وأهميته وخصائصه؟
٣. ما هو الأداء التنظيمي وأبعاده وخصائصه وأهدافه؟
٤. ما هي العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي وإتخاذ القرار والأداء التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث من خلال الاتي :

١. تشارك النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة في إتخاذ الخطوات المهمة للتحسين من نجاح إدارة المسار الوظيفي وهي العمل على تطوير برامج عمل إدارة المسار الوظيفي فيما يتعلق بدعم إدارة الموارد البشرية (الترقية، التدريب، النقل، التحفيز، تقييم الأداء) و الإدارة العليا.
٢. تساهم هذه البرامج بتنمية المسارات الوظيفية بفاعلية لغرض تحقيق هدف المنظمة.
٣. تساهم نتائج الدراسة بتزويد الإدارة العليا في وزارة الإتصالات (الشركة العامة للبريد والتوفير) بمعلومات مهمة عن تصورات الموظفين بواقع المسار الوظيفي الخاص بهم وما هو دور إدارة الموارد البشرية فيه.
٤. تساعد نتائج الدراسة بارتفاع نسبة الإلمام المعرفي للمسار الوظيفي وإتخاذ القرار ومدى تأثيرهما في تحسين الأداء التنظيمي.

ثالثاً: اهداف البحث

تتمثل بالآتي :

١. يتم التعرف على واقع تطبيق إدارة المسار الوظيفي في (الشركة العامة للبريد والتوفير).
٢. التعرف على مدى أهمية المشاركة في إتخاذ القرار وبيان أثره في تحسين الأداء التنظيمي.
٣. التعرف على أثر إدارة المسار وأثر إتخاذ القرار في تحسين الأداء التنظيمي.
٤. يتم التعرف من خلال هذه الدراسة على أبعاد إدارة المسار الوظيفي في (الشركة العامة للبريد والتوفير).

٥. أن يتم التعرف على مدى أهمية تطبيق آليات إتخاذ القرار وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي.
٦. تسليط الضوء على مفهوم وخصائص إدارة المسار الوظيفي والهدف هو غرس هذه الإدارة داخل (الشركة العامة للبريد والتوفير).
٧. إن الدراسة الميدانية التي تقوم بها الباحثة تستطيع أن تحدد ما يتناوله ويوضحه الجانب النظري من خلال مقارنته بكيفية تطبيقه على أرض الواقع

رابعاً : فرضيات البحث

تستند فرضية البحث على محورين :

١ - علاقة الارتباط :

أ- الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) والمتغير المستقل (إتخاذ القرار) والمتغير التابع (تحسين الأداء التنظيمي).

ب- الفرضيات الفرعية :

١. الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المسار الوظيفي وأبعاد الأداء التنظيمي.

٢. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إتخاذ القرار وأبعاد الأداء التنظيمي.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المسار الوظيفي وأبعاد إتخاذ القرار.

٢ - علاقة الأثر :

أ- الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) والمتغير المستقل (إتخاذ القرار) والمتغير التابع (تحسين الأداء التنظيمي).

١. الفرضيات الفرعية :

٢. الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المسار الوظيفي وأبعاد الأداء التنظيمي.

٣. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين أبعاد إتخاذ القرار وأبعاد الأداء التنظيمي.

٤. الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المسار الوظيفي وأبعاد إتخاذ القرار.

خامساً: منهج البحث

يعد هذا البحث ضمن فئة الأبحاث الوصفية التي تهدف إلى وصف ورصد ظاهرة تحليل ادارة الموارد البشرية واتخاذ القرار واثرها في تحسين الاداء التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية داخل وزارة الاتصالات \ الشركة العامة للبريد والتوفير يهدف البحث إلى متابعة هذه الظاهرة بطريقة كمية وكيفية لمدة زمنية محددة ، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع ورسم صورة متكاملة وواقعية للظاهرة المدروسة. لتحقيق هذه الأهداف، اتبع الباحث في بحثه المنهج الوصفي التحليلي المعتمد لديه.

سادساً: اداة القياس

اعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاعداد البحث على مصدرين اساسيين اولاً : هو المصادر الثانوية، حيث استخدم الباحث المصادر الثانوية مثل الكتب والدوريات العلمية والمقالات ذات الصلة والدراسات السابقة والمواقع الرسمية على شبكة الإنترنت لإعداد الإطار النظري وتحديد المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة في هذه الدراسة.

ثانياً : هو المصادر الأولية، وهي البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة كوسيلة لقياس وتحليل هذه البيانات والحصول على نتائج حول العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة. وقد ساعدت المصادر الأولية في إعداد الإطار النظري التطبيقي لهذا البحث وتم استخدامها للتحقق من فرضيات الدراسة وتحليل البيانات.

سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من الخطوات الرئيسية التي يتم اعتمادها في عملية تحديد البحث الحالي ولبناء مخططة الفكري يومن ثم بناء الجانب المنهجي من اجل تشكل مؤشرات استرشادية فضلاً عن تجنب التكرار ، حيث تم تسليط الضوء على الدراسات ذات الارتباط المباشر والمؤثر على موضوع البحث الحالي.

١- دراسة : خزاعلة، ٢٠١٩ (أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة آل البيت»

وان اهداف الدراسة تتمثل بمعرفة الاثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة آل البيت .اما هم الاستنتاجات وجود أثر ايجابي بين أثر ابعاد المسار الوظيفي والرضا الوظيفي.

٢ □ Frenkel & Bednall,2016(”How Training and Peomotion oppor- tunities, Carrer:Expectations, and tow dimensions of Organizational Justice explain Discretionary work Effort “ كيف تفسر فرص التدريب والترقية وتوقعات المهنة وُبُعدا العدالة التنظيمية الجهود التقديرية المبذولة في العمل).

وان شرح تقدير الجهد العملي استجابة للعمالء والزملاء ذلك من خلال اقتراح نظرية تدمج نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التوقع وهذا النموذج يتوقع عوائد مهنية مستقبلية من الدعم التنظيمي بشكل فرص الترقية والتدريب كان هدف الدراسة اما أهم الاستنتاجات تتعزز العلاقة بين التوقعات المهنية والالتزام العاطفي عندما تكون هناك عدالة تفاعلية عالية.

٣- دراسة (Mosheti, 2013) "Teacher Participation in School Decision Making and Its Relationship to Organizational Commitment in High Schools, Republic of Botswana, South Africa" التنظيمي في المدارس العليا، جمهورية بوتسوانا ، وأفريقيا الجنوبية) ”

وان اهداف الدراسة هو التعرف على المشاركة للمعلم في صناعة القرار المدرسي وما هي علاقته بالالتزام التنظيمي. اما أهم الاستنتاجات مشاركة المعلمين بصنع القرارات المدرسية بشؤون الطلبة كانت بدرجة عالية .

٤- دراسة : عيدان ٢٠١٩ (”تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي)

وان هدف البحث الاطلاع على الواقع الفعلي لتبني المؤسسة المبحوثة الاداء التنظيمي وما هو مدى الاستجابة له ، وان أهم الاستنتاجات العمل الجماعي هو من اهم المقدرات الجوهرية من ناحية الايجابية عل الاداء التنظيمي .

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولاً : المسار الوظيفي

مفهوم المسار الوظيفي

توجد العديد من التعاريف المختلفة للمسار الوظيفي واختلفت آراء الباحثين بذلك فأن المعنى العام للمسار الوظيفي متمثل بالتنقل الوظيفي (التدوير الوظيفي) والتنقل العمودي ونسميه (الترقية) ، بداية المسار تبدأ بعد إكمال الدراسة الأكاديمية والبدء بالعمل داخل المؤسسات الحكومية والإستمرار في العمل لمدة من الزمن ويمكن أن تكون هذه المدة إما طويلة أو قصيرة ، وهذا هو مفهوم المسار الوظيفي بشكل عام ، ويرجع أصل الكلمة (Career) معناها المهنة أو مسار إلى الأصل الفرنسي وهي كلمة (Carier) ومعناها حلبة السباق (Craig, Robert, ١٩٩٦ , ٦٨٢) فظهرت الفكرة الأولى للمسار في القرن الخامس عشر ولكن هناك نظريات قدمت فكرة المسار بصورة أوضح وأوسع في القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية ، والسبب هو لكثرة وزيادة الطلب على رأس المال البشري المتمكن والمؤهّل وهذا الأمر طور مفهوم المسار الوظيفي (Rapanen , 2009 , Kaisa 17 ,) ويجب التوضيح الأكثر تفصيلاً من قبل الباحثة وأنه يوجد مفهومين للمسار الوظيفي وهو التقليدي والمفهوم الحديث .

أ- **المفهوم التقليدي** : يستند هذا المفهوم على الموقع الوظيفي الذي يمر به الموظف خلال حياته الوظيفية ويكون مرتبط بفكرة الإرتقاء بالمستويات الإدارية العليا وكان هذا هو المفهوم السائد لنمط الإدارة سابقاً . (Crawshaw, Jonathan, 2005, 27) ، وهناك مجموعة من تعاريف عدة للمفهوم التقليدي وقد وعرفه (Joseph et al, 2012:429) عبارة عن نماذج أولية متميزة بـتسلسل الوظيفي الذي يصور التعاقب للوظائف المهنية بتاريخ عمل الفرد .

ب. **المفهوم الحديث للمسار الوظيفي** : في عام (١٩٩٦) تم تطور مفهوم المسار من قبل (Hall) ان المسار يحدده الفرد بنفسه بالقيم الشخصية بدلاً من المكافآت التنظيمية ، والذي يميز هذا المفهوم هو التعلم المستمر ، وكذلك يركز على المعرفة والكفاءة المرتبطة بإدارة الذات وهي القدرة على التكيف والمعرفة الذاتية ويمكن الحصول عليها من خلال التفاعل مع الآخرين لأن ذلك يساعد على تطوير القدرات الشخصية والذاتية لدى الفرد ، وبالتالي يعرف المسار الوظيفي وفق الآراء الحديثة - هو نموذج من الخبرات المتعلقة بالوظيفة (اللبدي ، ٢٠١٥ ، ص ١٥٣) ، ونتيجة للتغيرات المستمرة التي كانت حسيطة التطور التكنولوجي توصل الى الاعداد هيكليـة التنظيم الاداري وبالتالي حصل اما التقليلـص للعمليات التنظيمية او الزيادة بعمليات الدمج وبالتالي ادت هذه التغيرات التكنولوجية الحديثة الى احدثات تغيرات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمواكبة التغيرات مما ادا الى زيادة الاهتمام بالموارد البشري لانه أساس التطور وبـالخاصة فيما يخص ادارة حياتهم المهنية ، وبهذا فهو هو التطور المستمر نتيجة للخبرة التي يمتلكها الفرد من خلال ممارسته الوظيفية خلال فترة من الزمن (Baruch, 2004:59).

نظريات ادارة المسار الوظيفي:

تحدث العديد من الكتاب والباحثين عن النظريات التي تتعلق بالمسار الوظيفي ومن هذه النظريات هي:

١. **نظرية التطور الوظيفي لـ(دونالد إي سوبر):** وهي نظرية تطور وظيفي لمدى الحياة (دونالد سوبر ١٩٥٣-١٩٩٠) ان المبدأ الرئيسي والاساسي لهذه النظرية هي انها مركزية محور التطور اي انها احد النظريات المحورية بعلم النفس الوظيفي الناس مختلفون باهتماماتهم وقدراتهم واحتياجاتهم.

٢. **نظرية البناء الوظيفي:** لقد توسع (Savickas, 2005) بعمل (Super, 1980) لتطوير نظرية البناء الوظيفي وركزت على الكيفية التي يتم بها بناء الافراد لادوار حياتهم الوظيفية حيث يتم البناء لوظيفة الفرد من خلال المعنى للموضوع والسلوكيات التي تتعلق بالحياة المتعلقة بالعمل نظرية جون هولاند (١٩٥٩ - ١٩٩٧). تساعد هذه النظرية العمل على التحديد للشخصيات الوظيفية والاهتمامات الوظيفية جاءت من اجل التقييم الوظيفي حيث يتم تقييم الافراد من خلال ستة مجالات وان الاساس المنطقي لهذه النظرية هو البحث عن تطابق بين النوع في الشخصية مع نوع بيئة العمل والذي يكون له تاثير على مجموعة من نتائج .

٣. **نظرية المهنة الاجتماعية المعرفية**: تبدأ من الـ (١٩٩٤-٢٠٠٠) وقامت هذه النظرية على النظرية المعرفية لباندورا ١٩٨٦ تم تطبيق هذه النظرية بشكل واسع لتشمل مجال التطور الأكاديمي والوظيفي أيضاً ، ولقد انشأ لانت وزملاءه نظرية علم النفس المهني والتي تم استخدامها بشكل واسع من أجل شرح السلوك في اتخاذ القرار والذي يتعلق بالقضايا الوظيفية .

٤. **نظرية تعديل العمل**: نظرية تعديل العمل (Taw) (Dawis & Lofquist, 1984) هي المحصلة ونتاج لأكثر من خمس عقود من البحث بجامعة مينيسوتا حيث انه قام بتطوير هذه النظرية عام ١٩٠٩ وهي مسؤولة عن الرفاهي للعمال والصحة العامة مما جعل لديها قدرة التأثير في عملية صنع القرار على المستوى الوطني .

ثانياً : اتخاذ القرار

مفاهيم اتخاذ القرار

أن اتخاذ القرار هو العملية العقلية والتي تشير الى مجموعة أساليب مختلفة تكون كافية لحفظ حالت عدم التأكد والتحير الخاص بالبدائل لغرض الوصول الى اختيارات منطقية وصحيحة. وان مهارة اتخاذ القرار تلك العملية العقلانية التي تهدف الى عملية إحداث التغيرات للوصول إلى النتائج الإيجابية لقضية ما أو موقف ما ، وذلك من خلال المفاضلة بين الحلول البديلة واخيار المناسب من بينها. (Kiesler , S., & Sproull, ٢٠١٥) وعلى الرغم من التعدد لأراء الباحثين حول مفهوم إتخاذ القرار ، هنالك مجموعة من الآراء المشتركة وهي وجود مشكلة تحتاج إلى إتخاذ قرار ، وإختيار البديل الأفضل من بين العديد من البدائل المطروحة ، حيث يتم إختيار البديل بعد دراسة واسعة الطيف لكل الجوانب المتعلقة بالمشكلة ، فإذا لم يكن هنالك بديل لما كانت هناك مشكلة بسبب عدم وجود المجال للإختيار وبالتالي لا توجد الحاجة إلى إتخاذ قرار وأخيراً عرفا الباحثان إتخاذ القرار هو العملية العقلانية التي تكون على قدر عالي من الإدراك والوعي لغرض تشخيص المشكلة والقيام بوضع البدائل وإختيار أفضلها لحل المشكلة القائمة .

كما ان القرار له ركنين أساسيين وهم:

١. وجود البدائل المتاحة: وهو وجود بديلين فاكثر لأجل اتخاذ قرار لحل المشكلة.
٢. الاختيار الواعي للبديل: أي الاختيار الرشيد المدرك الذي تم اتخاذه بعد دراسة متخذ القرار للبديل. (خليل محمد العزاوي، ٢٠٠٧: ٢١)

من المهم جدا التمييز بين عملية اتخاذ القرار وعملية صنع القرار.

صناعة القرار هي تلك العملية التي تحتوي بمضمونها جميع المراحل الخاصة بأعداد القرار حيث يتم السعي فيها من قبل صانع القرار الى عرض وبسط المشكلة بأسبابها وتعريف الهدف وايضا تحديد الابعاد والقيام بجمع المعلومات بعد ذلك يتم وضع البدائل والقيام بعدها بعملية التقييم لأجل الاختيار

للبديل الافضل لذا يعتبر اتخاذ القرار هو المرحلة الاخيرة من عملية صنع القرار والمتمثلة باختيار أحد الحلول المناسبة كقرار مدروس ومبرمج. (الحمادي، ٢٠٠٦ : ٢٩)

ابعاد عملية اتخاذ القرارات :

اتخاذ القرار الاداري يتكون من مجموعة مختلفة من الابعاد وهي كالآتي: (حجاجة، ٢٠٠٤: ١٢)

١. **وجود مشكلة:** عملية اتخاذ القرار تتعلق بوجود المشكلة داخل اطار العمل الاداري ومن الضروري اتخاذ القرار اللازم لحل المشكلة.

٢. **وجود اكثر من بديل :** في حالة وجود بديل واحد امام الادارة لا يتطلب الجهد والتفكير من اجل مقارنته مع بدائل اخرى لان ليس امامه فقط القبول بهذا البديل الواحد، ولكن في حالة تعدد البدائل تكمن صعوبة اختيار البديل المناسب لانه يتطلب ذلك دراسة لهذه البدائل من نواحي عديدة وهي المالية والاجتماعية والسياسية وغيرها .

٣. **وجود هدف :** نظراً لوجود الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه يصبح دور الادارة هنا هو اتخاذ القرار المناسب الذي يستطيع تحقيق الهدف بأقصى فاعلية ممكنة .

بيئة القرار : وهو المناخ التنظيمي الذي يتم لاتخاذ القرار به، وما يتضمنه ذلك المناخ من مجموعة اعتبارات وهي:

أ- الظروف التي تحيط باتخاذ القرار (من التأكد، وعدم التأكد)، وكذلك عنصر المخاطرة.

ب- التغيرات التي من الصعوبة التحكم بها وهي تغيرات بيئية واجتماعية وسياسية وغيرها.

ج- توفر المعلومات عن المشكلة.

د- الوقت المناسب وتكلفة اتخاذ القرار.

١- **وعي متخذ القرار:** من الممكن ان يكون لمتخذ القرار تاثير قد يكون مباشر او غير مباشر وهذا يكون له ارتباط بشخصيته، أي شخصية القائد الاداري ومن العوامل التي ترتبط بمتخذ القرار هي:

أ- عوامل سيكولوجية: مثل ميوله ورغباته الشخصية وتاريخه في العمل وكذلك اتجاهاته.

ب- العادات والتقاليد المجتمعية: وهي العوامل التي لا يجب ان يتخذ القرار بعيداً عنها.

ثالثاً: الاداء التنظيمي

الاداء التنظيمي والمفاهيم المتعلقة به :

للاداء التنظيمي مفهومين وهما المعبران عن معنى الاداء: الاول الكفاءة والثاني الفاعلية، والمؤسسة التي يكون لها الدور البارز في سوق المنافسة تكون قد اعتمدت هذين المفهومين الرئيسيين.

١- الكفاءة: معناه الاستخدام الامثل من قبل المؤسسة لمواردها بالمقارنة مع مخرجاتها وهو ان تصل المؤسسة بمخرجات تكون ارباحها عالية مقارنة بتكاليفها بمعنى تكلفة قليلة وربح عالي ويتم ذلك من خلال استخدام اسلوب رشيد وعقلاني لغرض وصول المؤسسة بهذه الاهداف.

٢- الفاعلية: هي مقارنة بين كل من النتائج التي تم التوصل اليها مع الاهداف التي تم التخطيط لها، والوصول الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية وهي درجة نمو المبيعات والزيادة والتعظيم للحصة السوقية للمؤسسة في سوق المنافسة.

ابعاد الاداء التنظيمي :

اولاً: البعد المالي: يرتبط مفهوم هذا البعد في مجال تحقيق الربحية للمؤسسة ولأجل اجراء العائد على راس المال المستثمر والمتحقق من التخفيض في التكاليف. عملية التقييم للاداء المالي توجد العديد من المقاييس ممكن الاستفادة منها وتتمثل بالآتي:

١. النمو بحجم المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة.
٢. العائد على حقوق الملكية.
٣. صافي الارباح بالنسبة للمبيعات.
٤. النمو بالتدفقات التي تنتج من أنشطة التشغيل.
٥. العائد على المبيعات.
٦. العائد على راس المال الذي ينتج من التخفيض بالتكاليف.

ثانياً: بعد العملاء: يهدف هذا البعد الى البحث عن الكيفية التي يتم من خلالها التحقيق لآعلى درجات الاشباع لحاجة الزبائن والعملاء وكيفية كسب ثقتهم وولائهم اضافة الى حالة جذب الانتباه للعملاء الجدد مع مراعاة الاخذ بالاعتبار الربحية لكل منهم، مع محافظة المؤسسة على جودة المنتجات الخاصة بها، وتهتم اغلب المؤسسات بمتطلبات عملائها لما له الاهمية بنجاح المؤسسة في سوق المنافسة واستمرارها.

وقام كابلان و اتكنسون بوضع مقاييس عديدة لقياس تحقيق النتائج الناجحة باستراتيجيات العملاء التي وضعت من قبل المؤسسة. (جيهان ونس، ٢٠١٦: ٣٥٧)

١. الحصة السوقية.
٢. الاحتفاظ بالعملاء.
٣. مكاسب العميل.
٤. رضا العملاء.

٥. المشاركة بالحساب.

٦. كسب عملاء جدد.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية:

عبارة عن مجموعة الأنشطة والجراءات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة والتي تتميز بها عن غيرها حيث يكون هدف هذه الأنشطة هي اشباع حاجة العملاء. بالإضافة الى الوصول بتحقيق اهداف وغاية المؤسسة ويتكون هذا البعد من (عمليات ابداع، عمليات تشغيل، الخدمات التي تقدم مابعد البيع). وتوجد مجموعة من المؤشرات المهمة لقياس الاداء وفق هذا البعد ومن أهمها:

١. محاولة التسليم في الاوقات المحددة.

٢. المعدل اليومي للاداء الخاص بالعامل.

٣. الدوران للمخزون.

٤. مصاريف ادارية بالنسبة الى الاجمالي للايرادات.

رابعاً: بعد التعلم والنمو:

يجب على المؤسسة اتباع اجراءات معينة بغرض الاستثمار لمواردها البشرية وذلك من اجل ان يتم تأهيلها في مختلف الجوانب مع العمل على تطوير تكنولوجيا الانتاج بالمعلومات المساندة والعمل على تغيير الاجراءات الروتينية.

وبعد ان تم التوضيح لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن أضافة الباحثة بعد آخر بالإضافة الى أبعاد بطاقة الاداء المتوازن لما له من اهمية وقد تم ذكره من قبل عدد من الباحثين ولا بد من الاهتمام بهذا البعد باعتباره مؤشر رئيسي لتقييم اداء المؤسسة والقياس لسبيل فاعلية المؤسسة. (التومي، ٢٠٠٧: ٥٣)

خامساً: بُعد الكفاءة والفاعلية :

المقصود بالفاعلية هو قياس تحقيق المؤسسة لاهدافها بالانسجام مع البيئة المحيطة لها ، وتكون الفاعلية مرتبطة بقدرة المؤسسة بلوغ أهدافها، ويعتبر مؤشر مهم ورئيسي بتقييم الاداء للمؤسسة، اما الكفاءة هي الرشد باستخدام الموارد البشرية والمادية والوصول بتحقيق اعلى مردود ايجابي ومنفعة مقابل التكاليف ، ومعنى الكفاءة هو وصول المؤسسة بتحقيق اغلب الاهداف كرضا العاملين فيها مع الجودة في طرح المنتجات ومفهوم الكفاءة ملازم ومتوافق مع مفهوم الفاعلية

المبحث الثالث: تشخيص وتحليل استجابات متغيرات البحث

سيتم في هذه المبحث استعراض وتحليل بعض نتائج مؤشرات احصائية واختبارات ناجمة عن استجابات عينة البحث على وفق متغيرات البحث، الامر الذي سينجم عنه تحديد مستويات تاثير تلك المتغيرات.

اولاً: عينة الدراسة

من المنطقي استخدام تقنيات العينات الإحصائية عندما يكون حجم المجتمع كبيراً، وبالتالي يتعذر

تغطية كل العناصر في الدراسة. ولحساب حجم العينة الكلي المطلوب من المجتمع، يمكن استخدام معادلة ستيفن ثامبسون، والتي تعتبر من أشهر الطرق الإحصائية لحساب حجم العينة المطلوبة، وباستخدام هذه المعادلة يمكن للباحث حساب حجم العينة المطلوب لتمثيل المجتمع الأصل بشكل كافٍ يمكن من تعميم النتائج عليه. ويمكن استخدام تقنيات العينات الإحصائية المناسبة لجمع البيانات من العينة المختارة، وتحليلها بشكل صحيح للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة كما موضح في الجدول رقم (١).^(١)

اذ تمثل:

N : حجم المجتمع

n : حجم العينة المطلوبة

d : الخطأ المعياري أو مستوى الخطأ = (٠,٠٥)

Z : قيمة زد الجدولية عند مستوى ثقة ٩٥٪ وخطأ معياري ٠,٠٥ = ١,٩٦

P : القيمة الاحتمالية = ٠,٥

يوضح جدول (١)

توزيع العينة المستخدمة في البحث

العدد	العنصر
٤٠١٢	عدد الموظفين في المجتمع الأصلي
٣٥١	حجم العينة المطلوبة
٦	عدد الاستبانات الغير مسترجعة
٣	عدد الاستبانات غير الصالحة والغير مستوفية للشروط
٩٨,٣٪	نسبة الاسترجاع
٣٤٢	العينة الفعلية (الاستبانات المستخدمة في التحليل الإحصائي)

المصدر : من اعداد الباحث

ويمكن ملاحظة أن العينة المستخدمة في البحث تمثل نسبة جيدة من المجتمع الأصلي، وأن نسبة الاسترجاع (٩٨,٣٪) تعد جيدة، وأن العدد الفعلي للاستبانات المستخدمة في التحليل الإحصائي هو (٣٤٢) استبانة، وهو عدد كافٍ للحصول على نتائج موثوقة ودقيقة. ولا يتم احتساب الاستبانات غير الصالحة أو غير المستوفية للشروط في التحليل الإحصائي لأنها لا تساهم في الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.

ثانياً : أدوات البحث

أداة (SPSS (Statistical Package for the Social Sciences التي تستخدم لتحليل البيانات الإحصائية وإنشاء الرسوم البيانية والتقارير الإحصائية.

أ- الإحصاء الوصفي الذي يستخدم لوصف البيانات وتلخيصها وتحليلها بالطرق الإحصائية المختلفة.

ب- استخدام المتغيرات المستقلة والتابعة لتحديد العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائياً.

ج- تقنيات الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة مئوية واتجاه العينة.

د- تقنيات الإحصاء الاستنتاجي مثل الاختبارات الإحصائية والانحدار الخطي وتحليل التباين (ANOVA) وتحليل الانحدار البسيط وعلاقة الارتباط بين المتغيرات. كل هذه الأدوات والطرق المستخدمة تساعد الباحث على تحليل البيانات بشكل صحيح وموثوق، وتحقيق أهداف الدراسة بطريقة علمية ودقيقة. حيث تحديد أدوات التحليل والقياس هي خطوة من الخطوات المنهجية الهامة في التحليل، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة وضمان صدق النتائج وثبات المنهجية في عملية التحليل (١). ولذلك، لجأ الباحث في هذا البحث إلى استخدام أدوات وطرائق محددة، حيث قام بجمع بيانات ومعلومات دقيقة حول وزارة الاتصالات الشركة العامة للبريد والتوفير بهدف معرفة الأساليب والطرق المستخدمة وكالاتي:

تصميم الاستبانة : لغرض الدراسة الميدانية وجمع البيانات الأولية اللازمة لها في تحليل المتغيرات واختبار الفرضيات، تم تصميم استبانة حسب الاتي:

القسم الاول: يشمل عدة فقرات تغطي المعلومات الشخصية وهي متغيرات (الجنس- العمر - التحصيل العلمي-مدة الخدمة).

القسم الثاني: المتغير المستقل الاول (المسار الوظيفي) وابعاده (التدريب، الترقية، الحوافز، النقل والتدوير الوظيفي، تقييم الاداء).

القسم الثالث: المتغير المستقل الثاني (اتخاذ القرار) وابعاده (تحديد المشكلة - وعي متخذ القرار، وجود أكثر من بديل، وجود هدف، بيئة القرار).

القسم الرابع: المتغير التابع (الاداء التنظيمي) وابعاده (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الكفاءة والفاعلية).

تم استخدام مقياس ليكرد الخماسي في الاستبانة، ويتكون من مدى تصنيفي يتراوح بين (١-٥) درجة، ويهدف إلى تحديد درجة استحسان المشاركين للعبارات أو البيانات المذكورة في الاستبانة. يُعد مقياس ليكرد الخماسي أحد الأدوات الشائعة والمستخدمة في البحوث الإدارية والاجتماعية والنفسية لقياس اتجاهات الأفراد وآرائهم ومستويات رضاهم واستجاباتهم للظروف المختلفة، ويتميز بسهولة تطبيقه وفهمه، وقدرته على توليد بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً.

جدول رقم (٢) مقياس ليكرد الخماسي

لا اتفق بشدة	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : اعداد الباحث

المبحث الثالث

اولاً: اختبار وتحليل علاقات الارتباطات بين إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار والاداء التنظيمي.

يتم الاجابة على الفرضيات والاسئلة بشكل احصائي و علمي كذلك تحليل مصداقية الفرضيات واختبارها وايجاد الفروق ان وجدت حيث تسعى هذا الفقرة إلى التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار والاداء التنظيمي واختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية وذلك باستخدام معامل الارتباط (لِسبيرمان).

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار والاداء التنظيمي.

جدول (٣)

قيم معاملات الارتباط بين إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار والاداء التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط لسبيرمان	حجم العينة n	مستوى الدلالة (α)
إدارة المسار الوظيفي	*٠,٨٩٢	٣٤٢	٠,٠٥
الاداء التنظيمي	*٠,٩٦٠		
اتخاذ القرار			

المصدر: اعداد الباحث

اولاً: يجب الإشارة الى ان الحرف(n) يشير الى حجم العينة والتي كان حجم العينة (٣٤٢).

ثانياً: تشير البيانات الظاهرة في الجدول الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٥٪) بين إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار والاداء التنظيمي اذا بلغت معامل الارتباط لسبيرمان بينهما (*٠,٨٩٢, *٠,٩٦٠) وعلى التوالي حيث تشير هذه القيم الى قوة العلاقة بينهما و يعني ذلك ادراك الموظفين عينة الدراسة في إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار ومدى ارتباطها بعينة الدراسة الاداء التنظيمي وتدل هذه العلاقة ايضاً على ان عينة الدراسة الاداء التنظيمي تستمد اهمية كبيرة من إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار ، وينعكس ذلك ايجابيا على اداءهم وبذلك

يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

وتتنبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب وتحديد المشكلة والبعد المالي للمتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترقية ووعي متخذ القرار وبعد العملاء للمتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز ووجود أكثر من بديل وبعد العمليات الداخلية للمتغير التابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النقل والتدوير الوظيفي ووجود هدف وبعد التعلم والنمو للمتغير التابع.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء وبيئة القرار وبعد الكفاءة والفاعلية للمتغير التابع.

جدول (٤)

قيم معاملات الارتباط

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	(r) معامل الارتباط للسبب	مستوى الدلالة (α)
التدريب	المالي	*٠,٨٦١	٠,٠٥
تحديد المشكلة		*٠,٧٠٠	
الترقية	العملاء	*٠,٩٠٠	
وعى متخذ القرار		*٠,٨١١	
الحوافز	العمليات	*٠,٧٨٨	
وجود أكثر من بديل	الداخلية	*٠,٨٩٢	
النقل والتدوير الوظيفي	التعلم والنمو	*٠,٧٧٧	
وجود هدف		*٠,٨٧٥	
تقييم الاداء	الكفاءة	*٠,٧٦٦	
بيئة القرار	والفعالية	*٠,٧٦٤	

١. تشير البيانات الظاهرة في الجدول الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٥٪) بين كل من ابعاد المتغير المستقل الاول والثاني (التدريب , تحديد المشكلة) وبعد المتغير التابع (البعد المالي) اذا بلغت معامل الارتباط لسببهما بينهما (*٠,٨٦١ , *٠,٧٠٠) وعلى التوالي حيث تشير هذه القيم الى قوة العلاقة بينهما ويعني ذلك ادراك الموظفين عينة الدراسة التدريب و تحديد المشكلة ومدى ارتباطها بعينة الدراسة البعد المالي وتدل هذه العلاقة ايضاً على ان عينة الدراسة البعد المالي تستمد اهمية كبيرة من التدريب و تحديد المشكلة، وينعكس ذلك ايجابيا على اداءهم وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

٢. تشير البيانات الظاهرة في الجدول الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٥٪) بين كل من ابعاد المتغير المستقل الاول والثاني (الترقية , وعى متخذ القرار) وبعد المتغير التابع (البعد العملاء) اذا بلغت معامل الارتباط لسببهما بينهما (*٠,٩٠٠ , *٠,٨١١) وعلى التوالي حيث تشير هذه القيم الى قوة العلاقة بينهما ويعني ذلك ادراك الموظفين عينة الدراسة الترقية و وعى متخذ القرار ومدى ارتباطها بعينة الدراسة بعد العملاء وتدل هذه العلاقة ايضاً على ان عينة الدراسة بعد العملاء تستمد اهمية كبيرة من الترقية و وعى متخذ القرار، وينعكس ذلك ايجابيا على اداءهم وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

٣. تشير البيانات الظاهرة في الجدول الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٥٪) بين كل من ابعاد المتغير المستقل الاول والثاني (الحوافز , وجود اكثر من بديل) وبعد المتغير التابع (بعد العمليات الداخلية) اذا بلغت معامل الارتباط لسبيرمان بينهما (٠,٧٨٨*, ٠,٨٩٢*) وعلى التوالي حيث تشير هذه القيم الى قوة العلاقة بينهما و يعني ذلك ادراك الموظفين عينة الدراسة الحوافز و وجود اكثر من بديل ومدى ارتباطها بعينة الدراسة بعد العمليات الداخلية وتدل هذه العلاقة ايضاً على ان عينة الدراسة بعد العمليات الداخلية تستمد اهمية كبيرة من الحوافز و وجود اكثر من بديل ، وينعكس ذلك ايجابيا على اداءهم وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

٤. تشير البيانات الظاهرة في الجدول الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٥٪) بين كل من ابعاد المتغير المستقل الاول والثاني (النقل والتدوير الوظيفي , وجود هدف) وبعد المتغير التابع (بعد التعلم والنمو) اذا بلغت معامل الارتباط لسبيرمان بينهما (٠,٧٧٧*, ٠,٨٧٥*) وعلى التوالي حيث تشير هذه القيم الى قوة العلاقة بينهما و يعني ذلك ادراك الموظفين عينة الدراسة النقل والتدوير الوظيفي و وجود هدف ومدى ارتباطها بعينة الدراسة بعد التعلم والنمو وتدل هذه العلاقة ايضاً على ان عينة الدراسة بعد التعلم والنمو تستمد اهمية كبيرة من النقل والتدوير الوظيفي و وجود هدف، وينعكس ذلك ايجابيا على اداءهم وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

٥. تشير البيانات الظاهرة في الجدول الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٥٪) بين كل من ابعاد المتغير المستقل الاول والثاني (تقييم الاداء , بيئة القرار) وبعد المتغير التابع (بعد الكفاءة والفعالية) اذا بلغت معامل الارتباط لسبيرمان بينهما (٠,٧٦٦*, ٠,٧٦٤*) وعلى التوالي حيث تشير هذه القيم الى قوة العلاقة بينهما و يعني ذلك ادراك الموظفين عينة الدراسة تقييم الاداء و بيئة القرار ومدى ارتباطها بعينة الدراسة بعد الكفاءة والفعالية وتدل هذه العلاقة ايضاً على ان عينة الدراسة بعد الكفاءة والفعالية تستمد اهمية كبيرة من تقييم الاداء و بيئة القرار ، وينعكس ذلك ايجابيا على اداءهم وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

ثانياً: اختبار وتحليل علاقات التأثير بين إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار على الاداء التنظيمي
يركز هذا المبحث على اختبار فرضيات التأثير، بهدف تحديد مدى إمكانية قبولها أو رفضها، وفقاً للمنهجية المرسومة لها. وسيتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS-، لتحديد مدى تأثير المتغيرين المستقلين بأبعادهم على المتغير التابع.

أ: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار على الاداء التنظيمي.

جدول (٥)

قيم نموذج الانحدار لمتغير البحث

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	(F) الحسابية	(F) الجدولية	R ²	β_0	β_1	β_2
إدارة المسار الوظيفي	الاداء التنظيمي	٥٣٦١,٩٨٤	٣,٠٢٢	٠,٩٦٩	٠,٠٩١-	٠,٠١٧	١,٠٠٧
اتخاذ القرار							

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V ٢٥.

اولاً: ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج المقد (٥٣٦١,٩٨٤) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٠٢٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار على الاداء التنظيمي وبدرجة ثقة (٩٥٪).
ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (٠,٩٦٩) يتضح بأن إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار قادرة على تفسير ما بنسبة (٩٦,٩٪) من التغيرات التي تطرأ على الاداء التنظيمي. أما النسبة البالغة (٣,١٪) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ثالثاً: يتضح من خلال لحد الثابت (β_0) البالغ (٠,٠٩١-) وقيمة الميل الحدي (β_1) البالغ (٠,٠١٧) بان زيادة إدارة المسار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على الاداء التنظيمي بنسبة (١,٧٪) من وحدة انحراف معياري واحد وان قيمة الميل الحدي (β_2) البالغ (١,٠٠٧) بان زيادة اتخاذ القرار بمقدار وحدتين من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على الاداء التنظيمي بنسبة (١٠٠,٧٪) من وحدتين انحراف معياري اذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.
ومن الفرضية الرئيسية وتنبثق
الفرضية الاتية.

الفرضية الفرعية الاولى: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التدريب وتحديد المشكلة، على البعد المالي للمتغير التابع.

جدول (٦)

قيم نموذج الانحدار لمتغير البحث

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	(F) الحسابية	(F) الجدولية	R ²	β_0	β_1	β_2
التدريب	المالي	٤٢٠,٠٤٧	٣,٠٢٢	٠,٧١٢	٠,٨٨٤	٠,٦٢٧	٠,١٩٢
تحديد المشكلة							

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V ٢٥.

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج المقدر (420.047) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.022) عند مستوى دلالة (0.05). وبناءً على تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة معنوية التدريب وتحديد المشكلة على البعد المالي وبدرجة ثقة (95%).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.712) يتضح بأن التدريب وتحديد المشكلة قادرة على تفسير ما بنسبة (71.2%) من التغيرات التي تطرأ على البعد المالي. أما النسبة البالغة (28.8%) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ثالثاً: يتضح من خلال لحد الثابت (β_0) البالغ (0.884) وقيمة الميل الحدي (β_1) البالغ (0.627) بان زيادة التدريب بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على البعد المالي بنسبة (62.7%) من وحدة انحراف معياري واحد وان قيمة الميل الحدي (β_2) البالغ (0.192) بان زيادة تحديد المشكلة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على البعد المالي بنسبة (19.2%) من وحدة انحراف معياري واحد اذا تقبل الفرضية الفرعية الاولى.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الترقية ووعي متخذ القرار ، على بعد العملاء للمتغير التابع.

جدول (٧)

قيم نموذج الانحدار لمتغير البحث

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	(F)الحسابية	(F)الجدولية	R^2	β_0	β_1	β_2
الترقية	العملاء	١٠٦٦,٤٦٨	٣,٠٢٢	٠,٨٦٣	٠,١٣٦	٠,٦٢٤	٠,٣٥٢
وعي متخذ القرار							

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V ٢٥

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج المقدر (١٠٦٦,٤٦٨) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٠٢٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥). وبناءً على تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين الترقية ووعي متخذ القرار على بعد العملاء وبدرجة ثقة (٩٥%).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.863) يتضح الترقية ووعي متخذ القرار قادرة على تفسير ما بنسبة (86.3%) من التغيرات التي تطرأ على بعد العملاء. أما النسبة البالغة (13.7%) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ثالثاً: يتضح من خلال لحد الثابت (β_0) البالغ (0.136) وقيمة الميل الحدي (β_1) البالغ (0.624) بان زيادة الترقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على بعد العملاء بنسبة (62.4%) من وحدة انحراف معياري واحد وان قيمة الميل الحدي (β_2) البالغ (0.352) بان زيادة ووعي متخذ القرار بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على بعد

العملاء بنسبة (35.2%) من وحدة انحراف معياري واحد اذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز ووجود أكثر من بديل، على بعد العمليات الداخلية للمتغير التابع.

جدول (٨)

قيم نموذج الانحدار لمتغير البحث

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	(F) الحسائية	(F) الجدولية	R^2	β_0	β_1	β_2
الحوافز	العمليات الداخلية	٦٨٦,٦٩٢	٣,٠٢٢	٠,٨٠٢	٠,١١٩-	٠,٣٢٥	٠,٦٦٩
وجود أكثر من بديل							

المصدر : من اعداد الباحث

اولاً: ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج المقدر (686.692) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.022) عند مستوى دلالة (0.05). وبناءً على تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة معنوية الحوافز ووجود أكثر من بديل على بعد العمليات الداخلية وبدرجة ثقة (95%).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.802) يتضح بأن الحوافز ووجود أكثر من بديل قادرة على تفسير ما بنسبة (80.2%) من التغيرات التي تطرأ على بعد العمليات الداخلية. أما النسبة البالغة (19.8%) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ثالثاً: يتضح من خلال لحد الثابت (β_0) البالغ (-0.119) وقيمة الميل الحدي (β_1) البالغ (0.325) بان زيادة الحوافز بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على بعد العمليات الداخلية بنسبة (32.5%) من وحدة انحراف معياري واحد وان قيمة الميل الحدي (β_2) البالغ (0.669) بان زيادة وجود أكثر من بديل بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على بعد العمليات الداخلية بنسبة (66.9%) من وحدة انحراف معياري واحد اذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين النقل والتدوير الوظيفي ووجود هدف ، على بعد التعلم والنمو للمتغير التابع.

جدول (٩)
قيم نموذج الانحدار لمتغير البحث

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	(F) الحسائية	(F) الجدولية	R^2	β_0	β_1	β_2
النقل والتدوير الوظيفي وجود هدف	التعلم والنمو	٨١٥,٩٨٦	٣,٠٢٢	٠,٨٢٨	٠,٢٢٧	٠,٢٥١	١,١٧١

المصدر: من اعداد الباحث

اولاً: ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج المقد (٨١٥,٩٨٦) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٠٢٢) عند مستوى دلالة (0.05). وبناءً على تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة معنوية النقل والتدوير الوظيفي ووجود هدف على بعد التعلم والنمو وبدرجة ثقة (95%).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.828) يتضح بأن النقل والتدوير الوظيفي ووجود هدف قادرة على تفسير ما بنسبة (82.8%) من التغيرات التي تطرأ على بعد التعلم والنمو. أما النسبة البالغة (17.2%) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

ثالثاً: يتضح من خلال لحد الثابت (β_0) البالغ (0.227) وقيمة الميل الحدي (β_1) البالغ (0.251) بان زيادة النقل والتدوير الوظيفي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على بعد التعلم والنمو بنسبة (٢٥,١%) من وحدة انحراف معياري واحد وان قيمة الميل الحدي (β_2) البالغ (١,١٧١) بان زيادة وجود هدف بمقدار وحدتين من واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على بعد التعلم والنمو بنسبة (١١٧,١%) من وحدتين انحراف معياري واحد اذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء وبيئة القرار ، على بعد الكفاءة والفاعلية للمتغير التابع.

جدول (١٠)
قيم نموذج الانحدار لمتغير البحث

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	(F) الحسائية	(F) الجدولية	R^2	β_0	β_1	β_2
تقييم الأداء بيئة القرار	الكفاءة والفاعلية	٣١٢,٨٣٧	٣,٠٢٢	٠,٦٤٩	٠,٤١٠	٠,٤٦٤	٠,٤٠٢

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V ٢٥.

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج المقد (312.837) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.022) عند مستوى دلالة (0.05). وبناءً على تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء وبيئة القرار على بعد الكفاءة والفاعلية وبدرجة ثقة (95%).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.649) يتضح بأن تقييم الأداء وبيئة القرار قادرة على تفسير ما بنسبة (64.9%) من التغيرات التي تطرأ على بعد الكفاءة والفاعلية. أما النسبة البالغة (35.1%) فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ثالثاً: يتضح من خلال لحد الثابت (β_0) البالغ (0.410) وقيمة الميل الحدي (β_1) البالغ (0.464) بان زيادة تقييم الأداء بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على بعد الكفاءة والفاعلية بنسبة (46.4%) من وحدة انحراف معياري واحد وان قيمة الميل الحدي (β_2) البالغ (0.402) بان زيادة بيئة القرار بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة على بعد الكفاءة والفاعلية بنسبة (40.2%) من وحدة انحراف معياري واحد اذا تقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

ومن خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov^a واختبار Shapiro-Wilk يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وكما موضح ادناه:

جدول (١١)

اختبارات التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
الاداء التنظيمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
	0.170	342	0.08	0.886	342	0.10
a. Lilliefors Significance Correction						

يتبين من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov^a واختبار Shapiro-Wilk ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مقارنتها مع مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وان قيمتا الاختبار اعلى من (0.05) هذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

خامساً : الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. يتبين من خلال النتائج ان معامل الفا كرونباخ لجميع الفقرات في الدراسة ووصل إلى قيمة (0.995)، مما يشير إلى أن الفقرات في الاستبانة تتمتع بمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي. كما تم حساب معامل الصدق والثبات ووصل إلى قيمة (0.998)، وهي قيمة عالية جداً، مما

يدل على أن الاستبانة التي تم استخدامها في الدراسة هي أداة موثوقة وثابتة لقياس المتغيرات المهمة المرتبطة بموضوع الدراسة.

٢. يتبين من خلال النتائج أن معامل التجزئة النصفى للدراسة ووصل إلى قيمة (٠,٩٦٤)، وهي قيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الاتساق والتماييز بين المتغيرات المدروسة. يُعدُّ معامل التجزئة النصفى مقياساً موثقاً لتحديد مدى تمايز المتغيرات المختلفة في الدراسة، مما يُعزِّز مصداقية نتائج الدراسة.

٣. يتبين من خلال النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٥٪) بين إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار والاداء التنظيمي اذا بلغت معامل الارتباط لسبيرمان بينهما (٠,٨٩٢ *، ٠,٩٦٠ *) وعلى التوالي حيث تشير هذه القيم الى قوة العلاقة بينهما و يعني ذلك ادراك الموظفين عينة الدراسة في إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار ومدى ارتباطها بعينة الدراسة الاداء التنظيمي وتدل هذه العلاقة ايضاً على ان عينة الدراسة الاداء التنظيمي تستمد اهمية كبيرة من إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار، وينعكس ذلك ايجابيا على اداءهم وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

٤. يتبين من خلال النتائج أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج المقد (٥٣٦١,٩٨٤) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٠٢٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥). وبناءً على تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار على الاداء التنظيمي وبدرجة ثقة (٩٥٪).

٥. يتبين من خلال النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٩٦٩) يتضح بأن إدارة المسار الوظيفي واتخاذ القرار قادرة على تفسير ما بنسبة (٩٦,٩٪) من التغيرات التي تطرأ على الاداء التنظيمي. أما النسبة البالغة (٣,١٪) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في انموذج البحث.

يتبين من خلال النتائج أن الحد الثابت (β_0) البالغ (-0.091) وقيمة الميل الحدي (β_1) البالغ (0.017) بأن زيادة إدارة المسار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة على الاداء التنظيمي بنسبة (1.7٪) من وحدة انحراف معياري واحد وان قيمة الميل الحدي (β_2) البالغ (1.007) بأن زيادة اتخاذ القرار بمقدار وحدتين من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة على الاداء التنظيمي بنسبة (100.7٪) من وحدتين انحراف معياري اذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

يتبين من خلال النتائج ومن خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مقارنتها مع مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وأن قيمتا الاختبار أعلى من (0.05) هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

التوصيات

١. من الضروري قيام الشركة العامة للبريد والتوفير بتفهم موظفيها بعمل إدارة المسار الوظيفي لما لهذه الإدارة الدور المهم والفعال للموارد البشرية العاملة لدى الشركة العامة للبريد والتوفير .

٢. من الضروري التوجه لعمل لدراسة العوامل المهمة تلك التي ترفع من حالة الرضا الوظيفي للموظف العامل في الشركة من خلال مشاركته بقرارات والعمل على تفعيل نظام الحوافز والمكافآت.

٣. العمل على اجراء التقييم بشكل دوري لكل من الموظف والمؤسسة .
٤. العمل على الاهتمام بعملية التدريب باستخدام الاساليب الحديثة
٥. من الضروري الاهتمام بالتنسيق بين كل من المؤهل العلمي والاجر
٦. العدالة من الضروري جدا تفعيل عنصر العدالة في توزيع المهام لاجل الوصول الى الرضا الوظيفي والذي له دور فعال بتحقيق مستوى عالي من الاداء العملي تجاه مؤسسته .
٧. من الضرور على الشركة ان تهتم بنظام ورش عمل لاكتساب الخبرة لموظفيها والعمل على توعيتهم .

المصادر

١. التومي ، حميدة ميلاد (٢٠٠٧). تقنية المعلومات واثرها على اداء المنظمة : رسالة ماجستير غير منشورة . اكااديمية الدراسات العليا ، طرابلس .
٢. جيهان ونس، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد ٤٧، سنة ٢٠١٦.
٣. حجاجه ، علي خلف (٢٠٠٤) ”اتخاذ القرارات الادارية“، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
٤. الحمداني، خلود سليم حسن ، (٢٠٠٦)، ”علاقة الانماط السلوكية لشخصية المدير باتخاذ القرارات الادارية في المنظمات الصحية“، بحث دبلوم عالي في ادارة المستشفيات ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.
٥. خزايلة ، راني (٢٠١٩) ”أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة آل البيت“ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، المفرق .
٦. الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، العدد ٧ ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ٢٠١٠.
٧. العزاوي ، خليل محمد (٢٠٠٧)»ادارة اتخاذ القرار« ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الاردن .
٨. عيدان،أفراح رحيم(٢٠١٩).»تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي« – دراسة تطبيقية لشركة أسيا سيل للاتصالات ،بابل والديوانية،بحث منشور في مجلد جامعة بابل.
9. Baruch , Yehuda.(2004).Organizational Career Planning And Management Techniques And Activities In Use In High – Tech Organizations . Career Development International , MCB University Press.

10. Craig, Robert. L, The ASTD Development Hand Book, McGraw Hill, Boston, 1996.
11. Crawshaw, Jonathan R., Managing Careers And Managing Fairness: An Organizational Justice Theory Perspective On Employee Evaluations Of, And Reactions To Organizational Career Management Practice, Doctor Of Philosophy In Management, Aston University, 2005
12. Dawis, Rene V, & Lofquist, Lloyd H. Personality Style And The Process Of Work Adjustment, Journal Of Counseling Psychology, 1976, Vol. 23, N°.1, PP. 55-59, P. 55.
13. Frenkel, Stephen J., & Bednall, Tim .How Training And Promotion Opportunities, Career Expectations , And Two Dimensions Of Organizational Justice Explain Discretionary Work Effort, Human Performance ,2016.
14. Joseph. E. Champaux “ Organizational Behavior “ By South. Western College. Publishing A Division Of International Thomson Publishing, 2000.
15. Mosheti , P. Alan . (2013) ,Teacher Participation In School Decision - Making And Job Satisfaction AS Carrelates Of Organizational Commitment In Senior School In Botswana (Unpublished PHD In Thsis), Andrews University ,USA
16. Rapanen, Kaisa, Influences Of Career Concept Changes In Organizational And Individual Career Management Practices, Master Of Management, Wolverhampton University, 2009
17. Savickas, Mark L. Career Construction: A Developmental Theory Of Vocational Behavior, In D. Brown (ED), Career Choice And Development, 4th Ed, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002, PP. 149-205, P.

Analysis of Career Path Management and Decision–Making and Their Impact on Improving Organizational Performance

(A Case Study of the General Company for Post and Savings)

By: Prof. Mohsen Mantiqi

Lama Adnan Yassin

Abstract:

The career path is a set of strategies that an individual plans before entering a job and works to implement once employed, according to the institution's laws and regulations. Career path management involves integrating both individual and organizational career paths and directing them through career guidance, planning, and development programs aimed at enhancing both personal and organizational growth.

Decision-making is directly linked to this process, as it represents the final judgment regarding administrative or technical matters by selecting the best alternative based on studied criteria aligned with the institution's nature and goals. The ultimate objective is improving organizational performance by utilizing human and material resources efficiently to achieve excellence and maintain competitive sustainability.

The research problem lies in the employees' lack of awareness and understanding of career path management. Additionally, some employees feel frustrated due to dissatisfaction with the promotion and incentives system and the lack of fairness, despite having worked for long periods without achieving their aspirations.