

أثر الأنماط القيادية على نجاح المشاريع و تطوير
و تخطيط المسار الوظيفي بأمانة العاصمة المقدسة
ب منطقة مكة المكرمة

اسم الطالبة

آلاء اسماعيل كاليقيه

الرقم الجامعي: 2021205365

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

جدول المحتويات

٤	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٥	المقدمة :
٦	مشكلة البحث :
٦	الفجوات النظرية :
٦	الفجوات التطبيقية :
٦	أهمية البحث :
٧	أسئلة البحث :
٧	أهداف البحث
٨	فرضيات البحث
٩	منهجية البحث
١٠	الدراسة الميدانية :
١١	هيكل المشروع المقترح
١٢	الفصل الثاني : الإطار النظري
١٣	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول القيادة الادارية وتطوير و تخطيط المسار الوظيفي
١٣	المطلب الاول: مفهوم القيادة الإدارية
٢٢	المبحث الثاني: الإطار النظري لتطوير المسار الوظيفي
٢٢	المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي
٢٢	المطلب الثاني : أهمية المسار الوظيفي
٢٦	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة وتطوير المسار الوظيفي
٢٦	المطلب الأول: الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي
٢٧	المطلب الثاني: القيادة وأبعاد تطوير المسار الوظيفي
٢٨	المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي
٢٩	الخاتمة
٤٣	المراجع :

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل 1	نموذج البحث المصدر (الباحث 2024)	5
الشكل 2	منهجية البحث المصدر (الباحث 2024)	9
الشكل 3	هيكل المشروع المقترح المصدر (الباحث 2024)	11

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

المقدمة :

تهدف المنظمات الحكومية بشكل عام إلى إنجاز أعمالها لتكون في منافسة مستمرة مع بقية المنظمات، وتتطور لما هو أحدث وأحسن، ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال هذه المنظمات النمط القيادي المتبع في قيادة هكذا منظمات، فإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد وكذا الإنتاج المتميز وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها وبذلك يمكن قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية . وقد تعرض كتاب و باحثون كثر إلى تعريف القيادة، فمنهم من ركز على أنها عملية التأثير في الآخرين من خلال سلسلة السلوكيات أو الاتصال التي يقوم بها القائد في سبيل إنجاز الهدف المطلوب، أو التركيز على المدخل الموقفي ، بحيث لا يمكن إتباع نمط قيادي واحد في جميع الظروف والأوقات، مع توصل الباحث إلى تعريف القيادة الإدارية بأنها قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه بنجاح على أساس العوامل المستندة إلى رسالة وأهداف المنظمة . فالقائد الإداري الناجح إذن هو من كانت قراراته مبنية على توجهات المنظمة الإستراتيجية ذات التغيير الإيجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات بتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل، مع التطوير والإبداع بالتحفيز للإنجاز المنظمة في تحقيق أهدافها .

ومن ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية هي برامج التخطيط، وبرامج الاستقطاب، وتقييم ومراجعة الأداء، وبرامج التدريب المختلفة أو الحلقات البحثية للتطوير الإداري وغيرها، وقد هدفت المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من تبنيها لهذه البرامج للاستخدام الأمثل والأفضل للمهارات التي تمتلكها، ولكن نظرا لعدم تكامل هذه البرامج مع بعضها البعض اتسمت بعدم فعاليتها . وقد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة بيان المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية فيعرف الفرد ماهي الوظيفة التي سيبدأ منها، وماهي الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية، معنى ذلك أن الحديث يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية .

وليكون تخطيط المسار الوظيفي أكثر دقة وموضوعية، و ليكتسب صفة التأييد من الموظفين من الأهمية بمكان جعل هذا التخطيط وتحقيقه مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه ورئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل، وإنما يمتد دورها إلى مسؤولية أخرى وهي إيجاد الوظيفة المناسبة والعمل الاقتصادي لكل شخص مناسب لديه قدرات ومهارات لأداء المستويات المخططة من الإنتاج .

مشكلة البحث :

في إطار الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات ، والمتمثلة في قيادتها الإدارية لتطبيق مختلف الأساليب الحديثة للتسيير، بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية ، ونظرا للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل، وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة، حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية التي منها تطوير المسار الوظيفي أمرا ضروريا لضمان الاستمرارية تبرز إشكالية البحث التي تنحصر في التساؤلات الآتية ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية في تطوير و تخطيط المسار الوظيفي؟

الفجوات النظرية : حظي متغيرا الدراسة الأنماط القيادية و تطوير و تخطيط المسار الوظيفي باهتمام كبير أفرز كماً هائلا الدراسات والتحليل والتنظير من طرف مفكري العلوم الإنسانية والإدارية، كعلم النفس، علم الاجتماع وعلم الإدارة ، هذا التشعب أوجد لنا صعوبة الموازنة في طرح الموضوع بجميع أبعاده الإنسانية، والاجتماعية، والإدارية و ذلك كي لا يغلب أو يطغى على بعد آخر في الدراسة.

الفجوات التطبيقية : كانت الصعوبة التي واجهتنا خلال هذه الدراسة في الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة نظراً لضيق الوقت وأثناء توزيع و جمع الاستبيان وكيفية التعامل مع نوعين من المبحوثين أولهما أصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقديم أي معلومة على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة، والنوع الآخر هم من يعتبرون أن هذا النوع من الدراسات ما هو إلا هدر للوقت و الجهد ولا فائدة ترجى منه.

أهمية البحث :

يمثل موضوع القيادة الإدارية وعلاقته بتطوير المسار الوظيفي و نجاح المشاريع موضوعا مهما يتم من خلاله إبراز الدور الذي يمكن للقيادة الإدارية أن تلعبه في تخطيط مسار وظيفي ناجح و فعال لكل فرد في المؤسسة يضمن مواكبة التغيرات و التطورات المصاحبة لبيئة المؤسسة، وتكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- ١- دور القيادة الإدارية في عملية الاستقطاب والحفاظ على المورد البشري .
- ٢- التعرف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل وظيفي مناسب لكل عامل .
- ٣- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة .
- ٤- إبراز أهمية الأنماط القيادية و تأثيرها على نجاح المشاريع .
- ٥- التعرف على الهيكل التنظيمي لإدارة تطوير الموارد البشرية و دور كل مهمة

أسئلة البحث :

كما نعرض الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما هي الأنماط القيادية السائدة في أمانة العاصمة المقدسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟
- ما واقع تطوير المسار الوظيفي في أمانة العاصمة المقدسة ؟
- ما مدى تأثير القيادة البيروقراطية في تطوير المسار الوظيفي ؟
- ما مدى تأثير قيادة عدم التدخل في تطوير المسار الوظيفي ؟
- ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تطوير المسار الوظيفي ؟
- ما مدى تأثير القيادة التبادلية في تطوير المسار الوظيفي ؟

أهداف البحث :

الهدف العام "استكشاف أثر الأنماط القيادية على نجاح المشاريع و تطوير و تخطيط المسار الوظيفي بأمانة العاصمة المقدسة"

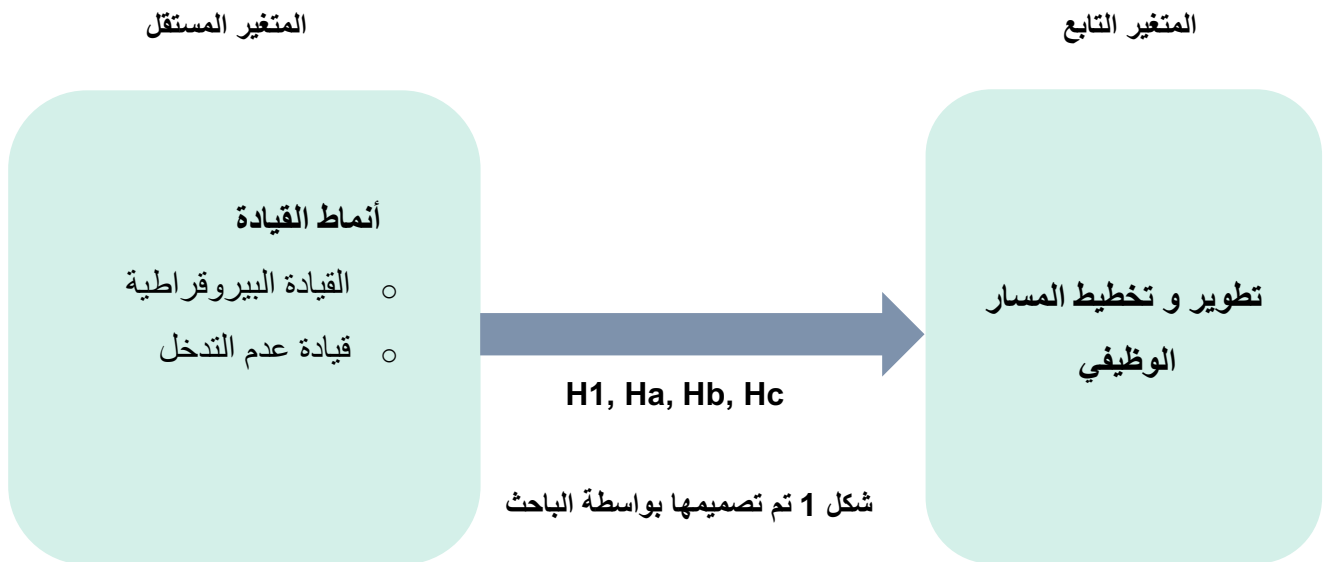
الأهداف الفرعية :

- تحديد أثر الأنماط القيادية السائدة بأمانة العاصمة المقدسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين
- التعرف على واقع تطوير المسار الوظيفي بأمانة العاصمة المقدسة
- تحديد أثر القيادة البيروقراطية في تطوير المسار الوظيفي بأمانة العاصمة المقدسة
- تحديد أثر قيادة عدم التدخل في تطوير المسار الوظيفي بأمانة العاصمة المقدسة
- تحديد أثر قيادة عدم التحويلية في تطوير المسار الوظيفي بأمانة العاصمة المقدسة
- تحديد أثر قيادة عدم التبادلية في تطوير المسار الوظيفي بأمانة العاصمة المقدسة

فرضيات البحث :

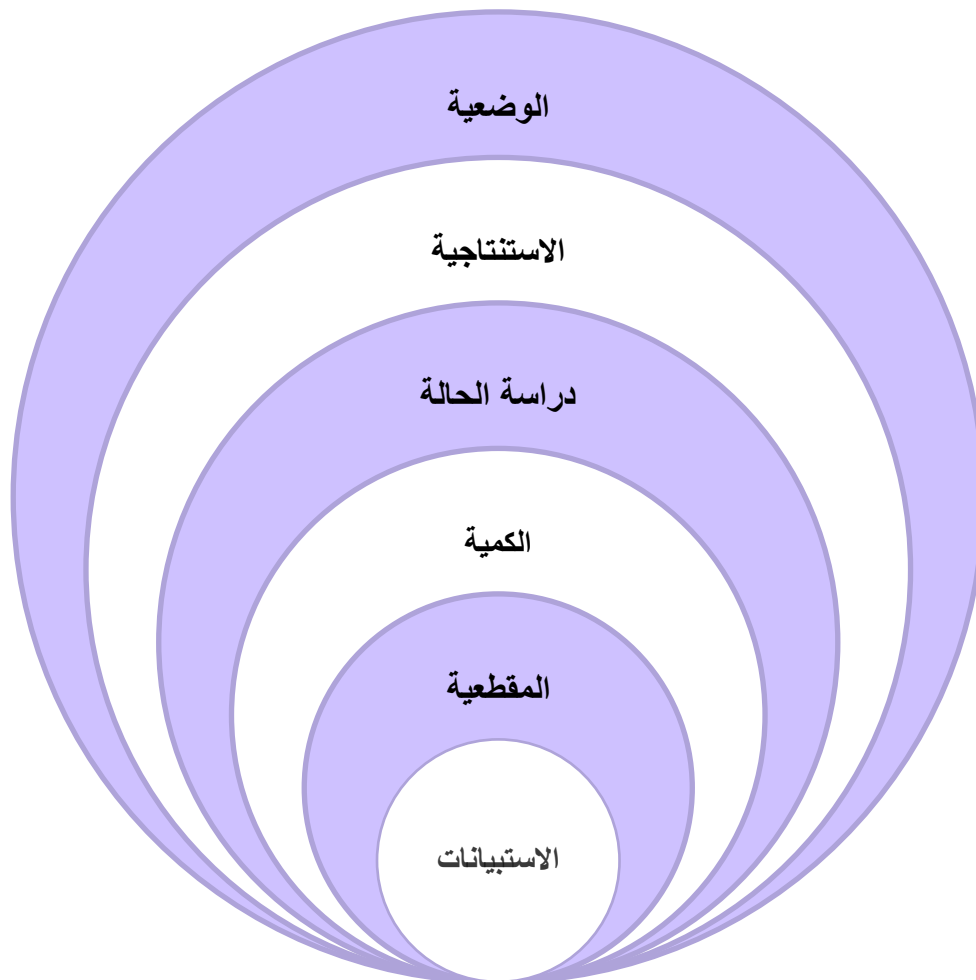
- الفرضية الرئيسية H1:
 - توجد علاقة معنوية ذات دلالة لأثر الأنماط القيادية على تطوير و تخطيط المسار الوظيفي
- الفرضية الفرعية الأولى Ha:
 - توجد علاقة معنوية ذات دلالة لأثر نمط القيادة البيروقراطية على تطوير و تخطيط المسار الوظيفي
- الفرضية الفرعية الثانية Hb:
 - توجد علاقة معنوية ذات دلالة لأثر نمط قيادة عدم التدخل على تطوير و تخطيط المسار الوظيفي

نموذج البحث :



منهجية البحث :

- ١ . فلسفة البحث: الوضعية.
- ٢ . منهج البحث: الاستنتاجية.
- ٣ . استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- ٤ . نوع البحث: الكمي.
- ٥ . الأفق الزمني: المقطعية.
- ٦ . التقنيات و الإجراءات : الاستبيان و التحليل الاحصائي



شكل 2 تم تصميمها بواسطة الباحث

الدراسة الميدانية :

يعود تاريخ إنشاء أمانة العاصمة المقدسة إلى عام ١٣٤٥ هـ في عهد جلالة الملك عبد العزيز طيب الله ثراه بعد صدور أمر منه يرحمه الله بضم الهيئات البلدية في مكة المكرمة إلى إدارة واحدة ذات صلاحيات ومسؤوليات محددة بمسمى (أمانة العاصمة) وأطلق على رئيسها مسمى (أمين العاصمة) وفي عام ١٣٩٧ هـ أضيفت كلمة (المقدسة) إلى التسميتين.

رؤية الأمانة

أن تكون مكة المكرمة من أفضل عشر مدن عالمية في الخدمات البلدية التي تحقق جودة الحياة بتقنيات وخبرات ذات معايير عالمية

رسالتها

تقديم خدمات بلدية راقية لساكني أم القرى وقاصديها.

تهدف أمانة العاصمة المقدسة إلى:

- استيفاء معايير الحوكمة وفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP
- توافق الموارد البشرية مع متطلبات الهيكل والتوصيف الوظيفي بما يحقق الأداء المتميز في بيئة عمل الأمانة.
- كفاية الموارد المالية لمتطلبات الخطة الاستراتيجية للأمانة.
- تطبيق المعايير العالمية لبلديات المدن الذكية في أمانة العاصمة المقدسة.
- وضوح وسهولة الخدمات البلدية بما يحقق أعلى معدل رضا للعملاء على مستوى الأمانات والبلديات في المملكة العربية السعودية.
- تحقيق التميز في هندسة العمليات بما يتوافق مع المعايير العالمية، ويلبي إحتياجات العملاء ومتطلباتهم.

وضعت الأمانة خطة من البرامج التدريبية وفق إحتياجات الأمانة ومنسوبيها، لافتاً إلى أن البرامج التأهيلية ستضم مديرو عموم ورؤساء بلديات فرعية ومديرو إدارات.

تسعى الأمانة إلى إعداد وتجهيز القيادات لضمان استمرارية تطوير الأعمال المختلفة، من خلال العديد من البرامج المتطورة التي ستنفذ خلال الفترة المقبلة التي ستسهم بإذن الله بشكل كبير في تأهيل قياديي الأمانة وتدريبهم على مختلف المهارات وأكد أمين العاصمة أن الجانب التطويري والتدريبي يحظى باهتمام كبير ومباشر

حيث ستتناول البرامج العديد من المهارات العملية للقيادات الإدارية من خلال رؤية عصرية والتعرف على المهارات القيادية المختلفة والإبداعات وتنمية المواهب والتعريف بأهمية هذه المهارات وطرق تطبيقها والتطوير في المنظمات والمنشآت المختلفة وسيقدمها مجموعة من المتخصصين في المهارات التدريبية

هيكل المشروع المقترح :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة



شكل 3 تم تصميمها بواسطة الباحث

الفصل الثاني : الإطار النظري

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول القيادة الادارية وتطوير و تخطيط المسار الوظيفي

لا يختلف اثنان على أن للقيادة الادارية أثر بالغ على اداء العاملين داخل المنظمة و بعبارة اشمل للقيادة ، أثر سواء كان ايجابياً أو سلبياً على الفرد المؤسسة ; ككل و على المجتمع وعليه سنتناول في هذا المبحث مختلف المفاهيم عن القيادة الإدارية و تطوير و تخطيط المسار الوظيفي.

المطلب الاول: مفهوم القيادة الإدارية

سننظر في هذا المطلب لتعريف القيادة الإدارية ، أهميتها ، النظريات المفسرة لها و على مختلف أنماطها.

الفرع الاول: تعريف القيادة الإدارية

يعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على القيادات الادارية الموجودة فيها لذا فقد اهتم علماء الاجتماع والادارة بدراسة الوسائل التي تتضمن الاعداد الجيد للقيادات الادارية، وقد اختلفت الآراء حول مفهوم القيادة و نعرض فيما يلي بعض هذه الآراء.

1- يرى البعض أن القيادة هي:

عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ و إنما يلزم لها إطار من العلاقات و التفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة، لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي ويتعدد من خلال التأثير والتأثر الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية.

2- ويعرفها "عبد الكريم درويش ودليلي تكلًا" بقولهما: وهي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم و ولائهم و شحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

3- و يرى باس (BASS): بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و اطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

من التعاريف السابقة للقيادة نستخلص ما يلي:

القيادة: هي سلوك اجتماعي لتحقيق أهداف مخططة. .

القيادة: تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم و يتأثر

القيادة: تحقيق رضا العاملين وتزيد تماسك الجماعة.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

أن أهمية القيادة الادارية نابعة من كونها تقوم بدور اساسي يسري في كل جوانب العملية الادارية كأداة محرك لها لتحقيق اهداف المؤسسة و يمكن لنا ان نختصر الحديث عن اهمية القيادة الادارية في النقاط التالية:

- القيادة الادارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء و اتجاهاتهم النفسية و رضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق افضل اداء
- تعتبر القيادة الادارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد و مرؤوسيه.
- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الادارية ادراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة و بالتالي يسعى القائد إلى تنمية و تدريب و رعاية المورد البشري و تشجيعه على الإبداع.
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد و اتجاهاتهم النفسية و من خلال تأثيره في سلوكهم و ادائهم كماً ونوعاً. و في الأخير يمكن ان نلخص بأن ، القيادة الادارية هي حلقة وصل بين الموارد البشرية و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية و توظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: النظريات المفسرة للقيادة

القيادة هي عملية التأثير في الأفراد وقيادتهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها وعلى امتداد السنوات التي انقضت، تم وضع نظريات متعددة من قبل الباحثين في الإدارة حول القيادة، ويمكن تصنيف أغلبية هذه النظريات وفق التصنيفات التالية:

- نظرية السمات
- النظرية السلوكية
- النظرية الموقفية

وفق نظرية السمات إن القادة يولدون ولا يصنعون ، إذ إن القادة العظام لديهم سمات موروثة مثل الذكاء المرتفع ، وفهم الآخرين ، والثقة بالنفس، والكاريزما، وحسب هذه المدرسة فإن القيادة هي مجموعة من السمات والخصائص الرائعة الموجودة داخل القائد.

في المقابل، ترى النظريات السلوكيات أن السلوك القيادي موجود على شكل سلسلة متصلة، تبدأ بالسلوك الاستبدادي و تنتهي بالنمط التشاركي . وقد حدد الباحثون وجود بنيتين سلوكيتين، تتعلق الأولى بالتركيز على الأفراد، و تتعلق الثانية بالتركيز على المهمة

أما النظرية الموقفية ، فقد ظهرت منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال . وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها في طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة.

الفرع الرابع: أنماط القيادة الإدارية

تعتبر عملية التأثير في الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة، هي أساس وجوهر القيادة الإدارية . و باختلاف وسائل التأثير التي يستعملها القائد في التأثير على العاملين أو الأفكار تختلف وتنوع أنماط وأساليب القيادة التي يتبعها القائد في تعامله وتوجهه للمواطنين وتعتبر هذه الأنماط من أكثر الأنماط استعمالاً:

• القيادة البيروقراطية

هي أحد أساليب القيادة الذي قام ماكس ويبر (Max Weber) بتطويرها، والذي يتم من خلالها تكليف الموظفين باتباع قواعد ولوائح رسمية محددة وضعتها الإدارة العليا داخل المنظمة.

يمكن استخدام أسلوب القيادة البيروقراطية في القطاعين العام والخاص، ولكنها تستخدم في الغالب في القطاع العام، الذي يعتمد بشكل كبير على الاتساق والالتزام بالقواعد واللوائح للحصول على النتائج المرجوة في كل مرة.

تتكون القيادة البيروقراطية من عدة عناصر أساسية:

بالتسلسل الهرمي : المنظمات التي يقودها قادة بيروقراطيون عادة ما يكون لها هيكل هرمي واضح مع أدوار ومسؤوليات محددة جيداً.

القواعد والإجراءات: يعتمد القادة البيروقراطيون على القواعد و السياسات والإجراءات المعمول بها لتوجيه عملية صنع القرار والإجراءات.

اتساق: يتم التركيز بشدة على الاتساق والتوحيد في كيفية تنفيذ المهام.

مراقبة: يمارس القادة درجة عالية من السيطرة على العمليات ويتطلبون الالتزام الصارم بالقواعد.

مهمة موجهة: يتم التركيز في المقام الأول على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية.

استقلالية محدودة: قد يتمتع المروءسون باستقلالية أو سلطة تقديرية محدودة في اتخاذ القرار.

يتم تطبيق القيادة البيروقراطية بشكل شائع في بيئات مختلفة، بما في ذلك - :

حكومة: تعتمد الوكالات الحكومية غالبًا على القيادة البيروقراطية لضمان تنفيذ السياسات واللوائح والخدمات العامة بطريقة متسقة وموحدة

الشركات الكبيرة: تستخدم بعض الشركات الكبرى القيادة البيروقراطية للحفاظ على السيطرة، وتوحيد العمليات، وضمان الامتثال للوائح الصناعة

عسكر: تستخدم المنظمات العسكرية هيكلًا هرميًا والتزامًا صارمًا بالبروتوكولات للحفاظ على الانضباط والفعالية

الرعاية الصحية: في مجال الرعاية الصحية، يمكن توظيف القيادة البيروقراطية لضمان سلامة المرضى والامتثال للمعايير واللوائح الطبية

التعليم: قد تتبنى المؤسسات التعليمية عناصر القيادة البيروقراطية للحفاظ على النظام والتوحيد في العمليات الإدارية.

١. إيجابيات القيادة البيروقراطية

• يزدهر الإبداع داخل البيروقراطية

على الرغم من أن البيروقراطية غالبًا ما يُنظر إليها على أنها كتلة كبيرة من القواعد واللوائح ، إلا أنها أيضًا مكان تكون فيه المسؤولية الزامية ، غالبًا ما يتمتع الأشخاص الذين يعملون داخل بيروقراطية بمستوى تعليمي أعلى من عامة الناس ، ولديهم المزيد من التوجيه الذاتي ، وأكثر انفتاحًا ، ويتبنون إبداعهم بطرق تعزز الصالح العام مقارنة بأولئك الذين ليسوا بيروقراطيين.

• يتم توفير الأمن الوظيفي

يخلق هيكل البيروقراطية المزيد من الأمن الوظيفي أكثر من الأشكال الأخرى للرقابة ، إذا التزم العامل بالقواعد واللوائح التي تحكم منصبه ، فسيتم منحه مزايا محددة وراتبًا ثابتًا يتيح له عيش نمط الحياة الذي يريده ، سيتم تضمين التأمين الصحي ووقت الإجازة وحتى معاش التقاعد كجزء من الأمن الذي يمكن أن توفره البيروقراطية ، وكان هذا من ضمن اسباب ظهور البيروقراطية.

• لا تشجع المحاباة

في البيروقراطية التي تدار بنجاح ، تخلق الطبيعة غير الشخصية للعلاقات التي يتم تشكيلها مزايا فريدة ، إنه يخلق هيكلًا حيث المساواة هي نقطة التركيز ، لا تؤثر الصداقات على النتائج التي يتم إنشاؤها ، الضغط السياسي ثانوي بالنسبة إلى النفوذ الذي يأتي مع القيام بعمل جيد ومتسق ، يؤدي هذا إلى إنشاء خط بداية حيث يتمتع كل فرد بنفس فرصة النجاح. مما يسمح للناس بوضع قواعد محددة للإنتاجية ، وتسمح هذه القواعد للمديرين بالإشراف على الإنتاج بثقة لأنه تم تحديد كل إجراء ، كل شيء يمر عبر تسلسل القيادة بحيث يكون هناك مستوى من المساواة الفردية داخل الهيكل لأنه بيئة قائمة على الفريق ، ولكن دون أدنى شك بشأن من هو المسؤول.

• تشجيع التخصص

لأن الكفاءة هي المحور الأساسي للبيروقراطية ، هناك تشجيع على المستوى المجتمعي لمتابعة التخصص في مجال معين ، هدف العامل هو تحقيق أعلى منصب ممكن ضمن هذا التخصص لخلق أفضل نتيجة شخصية ممكنة ، ومن خلال تشجيع التخصص ، تعمل البيروقراطية بشكل طبيعي على تعزيز حل المشكلات وفعالية التكلفة في نفس الوقت ، يتم وضع أفضل الأشخاص في أفضل الوظائف.

• يتم إنشاء أفضل الممارسات

قد تبدو القواعد واللوائح مرهقة في بعض الأحيان ، ولكن يتم وضعها لإنشاء أفضل الممارسات ، في الهياكل الحكومية والشركات ، يمكن أن يؤدي إنشاء أفضل الممارسات إلى توفير الوقت والمال عند اتباعها حرفياً ، على الرغم من أن إنشاء أفضل الممارسات قد يكلف أحياناً أكثر من المدخرات التي توفرها ، فإن هذه القواعد تخلق نتائج متسقة تسمح بإمكانية التنبؤ بالنتائج.

• خلق القدرة على التنبؤ

في البيروقراطية ، يتم تحديد الهدف الأساسي الذي يجب تحقيقه ، ثم يتم وضع القواعد واللوائح بحيث يمكن للأشخاص داخل هذا الهيكل التحرك نحو تحقيق هذا الهدف بطريقة محددة ، وعلى الرغم من أنه سيكون هناك دائماً عدم القدرة على التنبؤ في أي نظام لأن البشر يرتكبون أخطاء ، فإن الإرشادات المضمنة في هذا الهيكل تجعل النتائج المستقبلية أكثر قابلية للتنبؤ مما لو لم تكن الهياكل موجودة.

• توفير الأساس لقابلية التوسع

تخلق الكفاءات إمكانية زيادة الإنتاجية من كل عامل ، تسمح القواعد واللوائح للعديد من العمال بالعمل بنفس الطريقة ، مما يزيد الإنتاجية بشكل أكبر.

هذه هي الطريقة التي تشجع بها البيروقراطية العمل ضمن اقتصاد الحجم ، سواء كان لدى القسم عامل واحد أو ١٠٠ عامل ، فإن القواعد المعمول بها تخلق كفاءة مشتركة حيث ينتج كل عامل نتائج مماثلة بحيث يمكن تحقيق نتيجة بأي حجم.

• يمكن إتمام عمليات الاندماج والاستحواذ بسرعة وسهولة

بسبب الطبيعة الآلية للبيروقراطية ، يمكن بسهولة دمج المنظمات أو الهياكل الحكومية التي لديها سياسات وإجراءات مطبقة ، ويتيح ذلك إكمال عملية الاندماج والاستحواذ بسهولة نسبية لأن معظم العاملين في كلتا البيئتين يعملون بالفعل بطرق مماثلة ، في ظل البيروقراطية ، من الأسهل التكيف مع التغييرات الصغيرة في مشهد مشابه ، خاصة عندما تكون المهمة الإجمالية متشابهة.

٢. سلبات القيادة البيروقراطية

• لا يوجد تركيز على خلق كفاءات إضافية

ضمن الهياكل الهرمية للبيروقراطية ، يتم ترقية العمال باستمرار حتى يصلوا إلى موقع يكونون فيه غير أكفاء في البداية ، هذا هو الموقف الذي سيبقى فيه الناس حتى يقرروا التقاعد لأنه لا يوجد تركيز على إنشاء كفاءات جديدة أو إضافية داخل الهيكل البيروقراطي ، هذا يعني أن البيروقراطية تستمر في العمل فقط لأن هناك موظفين أكفاء يحاولون الوصول إلى مناصب تتمتع بسلطة أكبر.

• تعزيز الهيكل الذي لا يخلق إنتاجية حقيقية

تخلق البيروقراطية العديد من القواعد والقوانين التي يجب اتباعها لصالح الجميع. تكمن المشكلة في أنه يمكن إضافة قواعد وقوانين إضافية في أي وقت تقريباً ، مما يعقد أعباء العمل التي يجب على الأشخاص تحملها ، قد يشمل ذلك نماذج إضافية لملئها ، أو لوائح جديدة للإيداع ، أو تقييمات جديدة يجب إجراؤها ، إنها عملية تعزز الإنتاجية الآمنة ، ولكنها تحد من الإمكانيات الإنتاجية الحقيقية للأفراد والإدارات.

• النفقات تملئ الإجراءات

دورة الميزانية للهيكل البيروقراطي هو حدث سنوي ، المال متاح للدورة الحالية فقط ، إذا لم يتم استخدامه ، فلن يتم احتساب النفقات في دورة الميزانية التالية ، يؤدي هذا إلى إنشاء سياسة ينفق فيها الأفراد والأقسام الأموال حتى يتمكنوا من الحصول عليها في الميزانية التالية ، إنه حافز لإهدار المال عن طريق إنفاقه على أشياء لا داعي لها حتى يمكن ضمان زيادة الميزانية.

• السعي للمناصب فقط

قد يسعى العمال للحصول على ترقية قائمة على الجدارة بناءً على كفاءاتهم ، لكن لا يوجد ضمان بأن التقدم سيحدث على الفور ، مع وجود أنظمة قائمة على الحصص ، قد لا تتخفف الإنتاجية ، لكنها لن تزيد أيضًا ، يجب أن تكون هناك حوافز مضمنة في البيروقراطية لمكافأة العامل الذي يمكنه إكمال مهمة في ساعتين بنفس الجودة التي يستغرقها شخص ما لإكمال المهمة في الساعات الثماني المتوقعة ، إذا لم يكن هناك حافز ، فلديك عامل يعيثُ بإبهامه لمدة ٦ ساعات ولا يمكن للإدارة القيام بأي شيء حيال ذلك.

• هناك قدر أقل من الحرية للعمل داخل البيروقراطية

نظرًا لأن القواعد والقوانين تحكم تصرفات العامل داخل البيروقراطية ، تقل حرية التصرف أو اتخاذ قرارات مستقلة ، الإجراءات تملئها القواعد أو القوانين التي تريدها ، إذا خرج العامل عن هذه القواعد أو القوانين دون إذن ، حتى لو كان هذا هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله ، فقد يجد نفسه يواجه عواقب ، مثل إنهاء العمل أو حتى السجن.

• احتمال عدم الكفاءة مرتفع مثل إمكانية الكفاءة

العديد من تنظيم البيروقراطيات لديها هياكل حيث يحصل العمال على رواتب ثابتة ، يتم منحهم مزايا ثابتة ويتطلب من العديد من العمال إكمال المهام المتكررة أو الإشراف على أولئك الذين يكملون المهام المتكررة ، وقد تخلق المؤهلات والمزايا منافسة عامة أقل على المناصب المفتوحة ، ولكن بمجرد شغل هذه الوظائف ، يمكن أن تشعر بأن العامل طريق مسدود.

• من الصعب الحفاظ على معنويات عالية داخل البيروقراطية

قد يكون من الصعب الحفاظ على الأنماط المتكررة إذا لم تكن هناك رؤية أو هدف للأفعال ، تشجع البيروقراطية الثناء بسبب الطريقة التي يتم بها إنجاز المهمة بدلاً من جودة الإنجاز ، هذا يخلق معنويات منخفضة لأن أهداف الفرد تصبح

٣. أسباب ظهور البيروقراطية

• ظهور الاقتصاد الرأسمالي

• إنشاء الاقتصاد النقدي

• نمو السكان

• ظهور مشاكل إدارية معقدة

• نمو المؤسسات الديمقراطية

• قيادة عدم التدخل

قيادة دعه يعمل ، أو القيادة التفويضية ، هي نوع القيادة التي تتيح استقلالية عالية وحرية للموظفين في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام . يوفر قادة سياسة عدم التدخل الحد الأدنى من التوجيه ، مما يمكن أعضاء الفريق من تولي زمام الأمور واتخاذ خيارات مستقلة. إنه نهج عدم التدخل الذي يعزز الإبداع والخبرة.

ومع ذلك ، فإن قيادة عدم التدخل لا تعني الغياب التام للقيادة. لا يزال القادة مسؤولين عن تحديد التوقعات وتوفير الموارد وتقديم التوجيه عند الحاجة.

علاوة على ذلك، من المهم ملاحظة أن قيادة "دعه يعمل" قد لا تعمل في كل موقف أو منظمة. يعتمد نجاح هذا الأسلوب على عوامل مثل الكفاءة والتحفيز الذاتي لأعضاء الفريق ، وطبيعة المهام المطروحة ، والثقافة والديناميكيات العامة داخل الفريق.

فيما يلي خمس خصائص رئيسية لأسلوب قيادة عدم التدخل:

١. **الحكم الذاتي والاستقلال**: يعزز قادة سياسة عدم التدخل درجة عالية من الاستقلالية والاستقلالية بين أعضاء فريقهم. إنهم يثقون بموظفيهم لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن عملهم.
٢. **بيئة داعمة**: إحدى خصائص القيادة التي تعتمد على مبدأ عدم التدخل هي البيئة الداعمة. يضمن القادة أن أعضاء فريقهم لديهم إمكانية الوصول إلى الموارد والأدوات والمعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم بفعالية مع تعزيز الثقة والسلامة النفسية والمشاركة.
٣. **إشراف مباشر محدود**: يوفر قادة سياسة عدم التدخل الحد الأدنى من الإشراف المباشر أو التوجيه. يسمحون لأعضاء فريقهم بالعمل بأقل قدر من التدخل ، مما يمنحهم مساحة للعمل بشكل مستقل.
٤. **نهج عدم التدخل**: يتخذ قادة سياسة عدم التدخل نهج عدم التدخل ، مما يسمح لأعضاء فريقهم بتحديد أهدافهم الخاصة ، وتحديد أساليبهم الخاصة ، وإيجاد الحلول الخاصة بهم. يشجعون التوجيه الذاتي والتحفيز الذاتي.
٥. **التركيز على الإبداع والابتكار**: يخلق القادة بيئة تعزز الإبداع والابتكار. يشجعون أعضاء فريقهم على التفكير خارج الصندوق ، وتجربة الأفكار الجديدة ، واستكشاف طرق مختلفة لحل المشكلات.

أمثلة على أسلوب قيادة عدم التدخل

- **الصناعات الإبداعية**: تعتبر قيادة سياسة عدم التدخل مثالية للصناعات الإبداعية مثل الإعلان والتصميم والإنتاج الإعلامي. يعزز القادة هنا الإبداع من خلال منح الاستقلال للموظفين ، والسماح لهم بتطوير أفكار فريدة ، وإحياء رؤيتهم الإبداعية ، وتقديم نتائج مبتكرة.
- **الشركات المبتدئة**: تعتبر قيادة سياسة عدم التدخل أمرًا شائعًا في الشركات الناشئة نظرًا لطبيعتها الديناميكية والتجارية. يثق القادة في فرقهم الصغيرة لتولي مسؤولياتهم واتخاذ قرارات مستقلة. يشجع هذا النهج على المرونة والقدرة على التكيف والشعور القوي بالملكية ، مما يمكن كل عضو في الفريق من المساهمة بأفكاره ولعب دور حيوي في نمو الشركة.

- **المؤسسات الأكاديمية:** في التعليم العالي ، غالبًا ما يتبنى الأساتذة أسلوب عدم التدخل في الفصول الدراسية. إنهم يدركون أن الطلاب يزدهرون عندما يُمنحون حرية الاستكشاف وإجراء البحوث وتحمل مسؤولية تعلمهم. يعمل الأساتذة كمرشدين ودودين ، ويقدمون الدعم والموارد بينما يقود الطلاب رحلتهم التعليمية ، ويعززون التفكير النقدي ومهارات حل المشكلات.

أمثلة على قادة سياسة عدم التدخل في الحياة الواقعية

- **فيل نايت:** بصفته المؤسس المشارك لشركة Nike ، يجسد Phil Knight أسلوب قيادة عدم التدخل. يشتهر نايت بتزويد فريقه بالاستقلالية وتعزيز ثقافة الابتكار. يؤمن بتوظيف الأفراد الموهوبين ، ويثق بهم لتقديم أفضل ما لديهم ، وخلق بيئة تسمح بالإبداع والتفكير المستقل.
- **هاورد شولتز:** غالبًا ما يُنظر إلى الرئيس التنفيذي السابق لشركة ستاربكس، هوارد شولتز ، على أنه قائد سياسة عدم التدخل. كان يؤمن بمنح مديري متاجره الحرية في اتخاذ القرارات على المستوى المحلي، مما يسمح لهم بتخصيص متاجرهم لتلبية احتياجات مجتمعاتهم المحددة. مثل العديد من الأمثلة على قادة سياسة عدم التدخل، أدرك شولتز أهمية تمكين الموظفين من تقديم تجارب استثنائية للعملاء.
- **سيرجي برين ولاري بيج:** اعتنق مؤسسو Google ، سيرجي برين ، ولاري بيج ، أسلوب قيادة عدم التدخل داخل شركتهم. لقد عززوا ثقافة شجعت الموظفين على متابعة شغفهم ، والعمل في مشاريع جانبية ، وامتلاك أفكارهم. أدى هذا النهج إلى إنشاء منتجات مبتكرة وبيئة عمل ديناميكية.

إيجابيات نمط قيادة عدم التدخل

- **الاستقلالية والتمكين:** تعمل قيادة سياسة عدم التدخل على تمكين الموظفين من خلال منحهم الاستقلالية والاستقلالية. هذا يعزز الشعور بالملكية والتحفيز والمساءلة بين أعضاء الفريق ، مما يزيد من الرضا الوظيفي والمشاركة.
- **الإبداع والابتكار:** من خلال السماح للأفراد بالتفكير بشكل مستقل واستكشاف أساليب جديدة ، تعزز Laissez-Faire Leadership ثقافة الابتكار ، حيث يمكن للموظفين التعبير بحرية عن إبداعاتهم والمساهمة في نمو المنظمة ونجاحها.
- **تطوير المهارة:** توفر قيادة سياسة عدم التدخل فرصًا لتطوير المهارات الفردية ، مثل قدرات حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار والاعتماد على الذات. يسمح أسلوب القيادة هذا للموظفين بالتعلم من خبراتهم للنمو على الصعيدين الشخصي والمهني.
- **الثقة والتعاون:** تبني قيادة سياسة عدم التدخل الثقة والتعاون داخل الفريق. إنه يعزز بيئة عمل إيجابية حيث يشعر أعضاء الفريق بالتقدير والاحترام ، مما يؤدي إلى عمل جماعي أقوى وتأزر.

- **عدم وجود الهيكل والتوجيه**: تتمثل إحدى العوائق الرئيسية لقيادة سياسة عدم التدخل في الافتقار المحتمل للهيكل والتوجيه. بدون توجيه واضح ، قد يشعر بعض الموظفين بعدم اليقين أو الإرهاق ، مما يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية والفعالية. قد لا يكون هذا النمط مناسباً للأفراد الذين يحتاجون إلى مزيد من الهيكل والتوجيه لأداء أفضل ما لديهم.
- ١. **احتمالية حدوث اختلال في المحاذاة**: أحد أهم عيوب القيادة عدم التدخل هو عدم التوافق. في غياب الإشراف المباشر، هناك خطر حدوث خلل في التوافق بين أعضاء الفريق. وبدون التواصل والتنسيق الواضحين، قد يتبع الأفراد المختلفون مسارات متباينة، مما يؤدي إلى التناقضات والصراعات. يعد التواصل الفعال وتسجيل الوصول الدوري أمراً ضرورياً للتخفيف من هذه المخاطر.
- **تحديات المساءلة**: يمكن لقيادة سياسة عدم التدخل أن تطرح تحديات في مساءلة الأفراد عن أفعالهم ونتائجهم. بدون إشراف نشط ، قد لا يفي بعض الموظفين بمسؤولياتهم أو يتخذوا قرارات دون المستوى الأمثل. يجب على القادة تحقيق التوازن بين الاستقلالية والمساءلة ، وضمان وضع التوقعات ومراقبة الأداء.

المبحث الثاني: الإطار النظري لتطوير المسار الوظيفي المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي وظيفة مهمة وأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتي شملت تغيرات في نمط الحياة وهياكل المؤسسات لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المسار الوظيفي وأهميته

الوظيفة هي ما يقوم به الفرد في العمل ليحصل على مرتبه ، بينما المسار الوظيفي ينطوي على نظرة طويلة الأمد لمجموعة متتالية من الوظائف والخبرات في العمل، ومنه يمكن تعريف المسار الوظيفي، أنه التتابع التراكمي لأنشطة العمل و المراكز التي يمارسها الفرد عبر الزمن، إلى جانب الاتجاهات والمعرفة والكفاءات المرتبطة □ ذه الأنشطة والمراكز، والتي ينمىها الفرد خلال حياته أو هو عبارة عن سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد منذ تعيينه إلى أن يحال على التقاعد

وبعبارة أخرى يعرف المسار الوظيفي بقولهم : هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيء فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة على مدى حياة الفرد الوظيفية أو هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته وطموحات وأهدافه ومشاعره التي لا تنفصل عن المراحل المتتالية لحياته الوظيفية .

وخلاصة يمكن القول أن المسار الوظيفي هو سلسلة متوالية من المراحل التي يمر بها المستخدم خلال حياته المهنية داخل المؤسسة انطلاقاً من مرحلة التوظيف إلى غاية انتهاء الخدمة بالمؤسسة .

المطلب الثاني : أهمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد من جهة، ومن منظور المؤسسة من جهة أخرى.

أولاً: بالنسبة للفرد :

1. إشباع القيم الوظيفية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع الوظائف وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرون يقدرّون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم ، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم؛
2. تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر
3. توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين

٤. الرضا الوظيفي؛ ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والناجح من النمو والتعليم
٥. بناء المهارات؛ ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختبارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات .

ثانياً: بالنسبة للمؤسسة

للمسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة نذكر منها :

- ١- اختيار الموارد البشرية؛ تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين المهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية .
- ٢- تنمية واستخدام الموارد البشرية، فعندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته وميولاته يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنمو، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية .
- ٣- توافر المهارات والمواهب، ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية .
- ٤- الاستقطاب، ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد المهوبين للعمل به
- ٥- توضيح الأهداف، ويعني ذلك العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد
- ٦- تقييم الأداء؛ ويسهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل: الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل: الجنس، السن، العمر ، ومن ثمّ توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد .
- ٧- إدارة الرسوب أو الوجود الوظيفي في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقية للمديرين والأفراد الآخرين فيصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفياً في المراحل الوظيفية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدياً بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلاً أو نسبة الغياب التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المؤسسة .

المطلب الثالث: تخطيط المسار الوظيفي :

ويتضمن هذا المطلب عددا من التعريفات التي تختص بالمفاهيم المشكّلة لهذا العنوان، والتي تندرج في الآتي :

أولا- تعريف التخطيط :

تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية، وتتناول عملية تحديد أهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم تحقيقها ومن ثم تحديد الطرق العلمية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف ، ومن بين التعاريف التي قدمها المختصين لهذا المصطلح، والتي تختلف باختلاف المدارس، وتعدد زوايا الرؤية نجد مثلا من يعرّفه على أنه عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدما لما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف معينة مستعنيين بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا

وهناك من يرى أنه عملية جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على بلوغها على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها ، ويمكننا من خلال التعاريف السابقة القول أن التخطيط عبارة عن مجهود علمي يتم من خلاله تحديد الأهداف التنموية، واختبار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيقها خلال سنوات الخطة في حدود الموارد المتاحة .

ثانيا - تعريف تخطيط المسار الوظيفي

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار

الوظيفي فجاء في تعريف البعض بأنه إحدى وظائف

إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها ، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل وجاء على لسان البعض الآخر أنه « ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار لوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد.

بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة .

ورغم تعدد هذه التعاريف وتباينها إلا أن هناك اتفاق بين أهل الاختصاص على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد مهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت .

ثالثا - أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة نظرا للنتائج الإيجابية

التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يأتي

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا؛ وتمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية .
- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد؛ فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مسار الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي .
- تحسين قدرة المؤسسة في حدة الحفاظ على العمالة المؤهلة؛ إذ أن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة .

المطلب الرابع : تطوير المسار الوظيفي : أولا - مفهوم تطوير المسار الوظيفي :

بعد تخطيط المسار الوظيفي، يمكن للموظف وبمساعدة المنشأة التي يعمل بها أن يعمل على تطوير مساره الوظيفي، ومن وجهة نظر الموظف فإنه يستطيع بذلك أن ينتقل من وظيفة إلى أخرى ومن منشأة إلى أخرى لأنه استطاع أن يحصل على معارف وخبرات أكبر وأعظم و من هذا .

ويعد تطوير المسار أحد السبل الضرورية لشد همم العاملين وزرع الولاء لديهم إذ أن من شأنه أن يجعل العاملين يملكون مسارهم وليس فقط وظيفتهم، ففي دراسة أمريكية أجريت في ٣٢ منظمة وجد أن واحدا من سبعة كنديين لديهم " ولاء حقيقي " لوظيفتهم، وفي دراسة أخرى شملت عشرة آلاف من العاملين في دول مختلفة وجد أن ٣٤٪ منهم يكرسون أنفسهم لوظائفهم فقط ، وان نصف المستجيبين يشعرون بان منظماتهم مهتمة

بتطوير العاملين على المدى الطويل وليس فقط في وظائفهم الحالية

ويعرف التطوير الوظيفي Career Development على أنه المنهج الرسمي الذي تتخذه المنظمة لمساعدة الأفراد في الحصول على المهارات والخبرات المطلوبة لمزاولة وظائفهم الحالية والمستقبلية .

ثالثاً - أهداف تطوير المسار الوظيفي

يمكن إجمال أهداف وغايات تطوير المسار الوظيفي فيما يأتي :

- مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم .
- رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم .
- مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرية المطلوبة
- مساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي Succession planning أي ملئ الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات .. الخ .

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة وتطوير المسار الوظيفي

المطلب الأول: الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي

القيادة البيروقراطية وتطوير المسار الوظيفي :

تميل البيروقراطية باستمرار إلى إقصاء العامة كما تخفي معارفها وتصرفاً بما بقدر ما تستطيع خوفاً من الانتقادات لذلك فإن القيادة البيروقراطية تهمل عملية التخطيط المشتركة للمسار الوظيفي بين العامل والإدارة فهي ترى أن عملية التخطيط المستقبل الوظيفي تتم من جهتها فقط، وهو ما يفسر عادة وجود علاقة سلبية بين القيادة البيروقراطية وتخطيط المسار الوظيفي. كما أن المنظمات التي يسودها نمط القيادة البيروقراطية تقل فيها درجات الرضا عن الترقيات أو عن اختيار الموظفين للخضوع لعمليات التدريب لأن العمليتين تسودها الضبابية وعدم الشفافية

والوضوح، كما أنه ليس للموظف الحق بالشكوى وذلك يعني مخالفة التعليمات التي هي أمر مقدس بالنسبة للإدارة .لكن قد تكون للقيادة البيروقراطية علاقة إيجابية في تخطيط المسار الوظيفي وتطوير الموظف من جانب أن الفرد عندما يرى أن الإدارة والقائد ملتزم حرفياً بالقوانين والقواعد التنظيمية فسيولد لديه شعور بالثقة في قراراته

والاطمئنان لنتائجها، وهو ما ينعكس إيجاباً على الرضا عن مساره الوظيفي أثناء فترة عمله بالمؤسسة .

قيادة عدم التدخل وتطوير المسار الوظيفي :

يعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة

السلطة، والاستقلالية التامة في انجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة، لذلك فإن عملية تخطيط المسار الوظيفي في ظل قيادة عدم التدخل تكون من طرف واحد مثلما هو الحال في القيادة البيروقراطية، لكن

هذه المرة تكون من جهة الموظف فقط، والذي عادة ما يفتقد إلى العديد من المعلومات المهمة التي تساعد على فهم

حاجاته واستيعاب طموحاته وتقدير مواهبه ومهاراته. لذلك فإن لقيادة عدم التدخل علاقة سلبية بتخطيط المسار الوظيفي. كما أن الموظف في ظل قيادة عدم التدخل

سيشعر بحالة ضياع خاصة في مراحل حياة الوظيفية المبكرة في المنظمة فلا يدرك التوجه المستقبلي الملائم له من جهة. من جهة أخرى فإنه في ظل قيادة عدم التدخل لن تتاح للموظف فرص الخضوع لدورات تدريبية كثيرة، لأن القائد يميل إلى الثقة في قدرات الفرد وهذا مل يجعله يعفيه أو يقرر عدم خضوعه للتدريب .

المطلب الثاني: القيادة وأبعاد تطوير المسار الوظيفي

القيادة وتخطيط المسار الوظيفي : إن الفرد أثناء عملية تخطيطه لمساره الوظيفي يحتاج إلى ثلاثة أطراف أصدقاء يدعمونه، عائلة تتأقلم معه وشخص

يراقب، وعادة ما يؤدي هذا الدور القائد. فالقائد يجب أن يلعب دور المراقب لعملية تخطيط المسار الوظيفي من قبل الموظف فيساعده على تحديد الخيارات الأفضل، ويصحح مساره. كما أن توفير القيادة لرؤية مشتركة له علاقة إيجابية بقدرة أفراد المنظمة على التشارك في صورة فكرية مستقبلية تشجعهم على تطوير ذاتهم، وهو ما يساعد في تطوير مسارهم الوظيفي .

القيادة والترقية : تساهم القيادة في تحسين الأداء من خلال رفع معدل الترقية والتقدم المتزايد للأجور. فحرص القيادة على

تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها يجعلها تهتم بتطوير الأفراد وتحسين أدائهم، ومن ثم تكليفهم بالمهام ذات المسؤوليات الأعلى .

القيادة والتدريب : إن القائد مسؤول عن توفير فرص التعلم والابتكار من خلال تشخيص المحيط الخارجي للمنظمة، إضافة إلى توفير

الموارد اللازمة للتعلم والابتكار من المحيط الداخلي للمنظمة، لذلك نجد أن درجة توجه القائد نحو التعلم والابتكار هي التي تحدد مدى اهتمامه بالتدريب وتكوين فرق العمل التي تساعد على تبادل الأفراد لمعارفهم .

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي

الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية

دراسة الشريف طلال عبد المالك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة العاصمة المقدسة منطقة مكة المكرمة، ٢٠٠٤.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة مكة المكرمة علاقتها بالأداء الوظيفي، واستخدم

الباحث المنهج المسحي التطبيقي على العاملين بإمارة مكة المكرمة وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

- توفر الأنماط القيادية الثلاثة النمط الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل .
- وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي .
- هناك علاقة معنوية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي في حين توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى نمط القيادة الحرة ونمط القيادة الأوتوقراطي .

الخاتمة

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد أهدافها لمروسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى كما يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف

المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل. من خلال ما سبق نستنتج أن الفرد أثناء عملية تخطيطه لمساره الوظيفي يحتاج إلى شخص يراقبه و

عادة ما يؤدي هذا الدور القائد فهو يلعب دور المراقب لعملية تخطيط المسار الوظيفي من قبل الموظف، فيساعده على تحديد الخيارات الأفضل ويصحح مساره، كما ان توفير القيادة لرؤية مشتركة له علاقة إيجابية بقدرة أفراد المنظمة على التشارك في صورة فكرية مستقبلية تشجعهم على تطوير ذاتهم، وهو ما يساعد في تطوير مسارهم الوظيفي.

الفصل الثالث : منهجية البحث

٣،١ . مقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على اسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

٣،٢ . التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة

٣،٢،١ . أنماط القيادة :

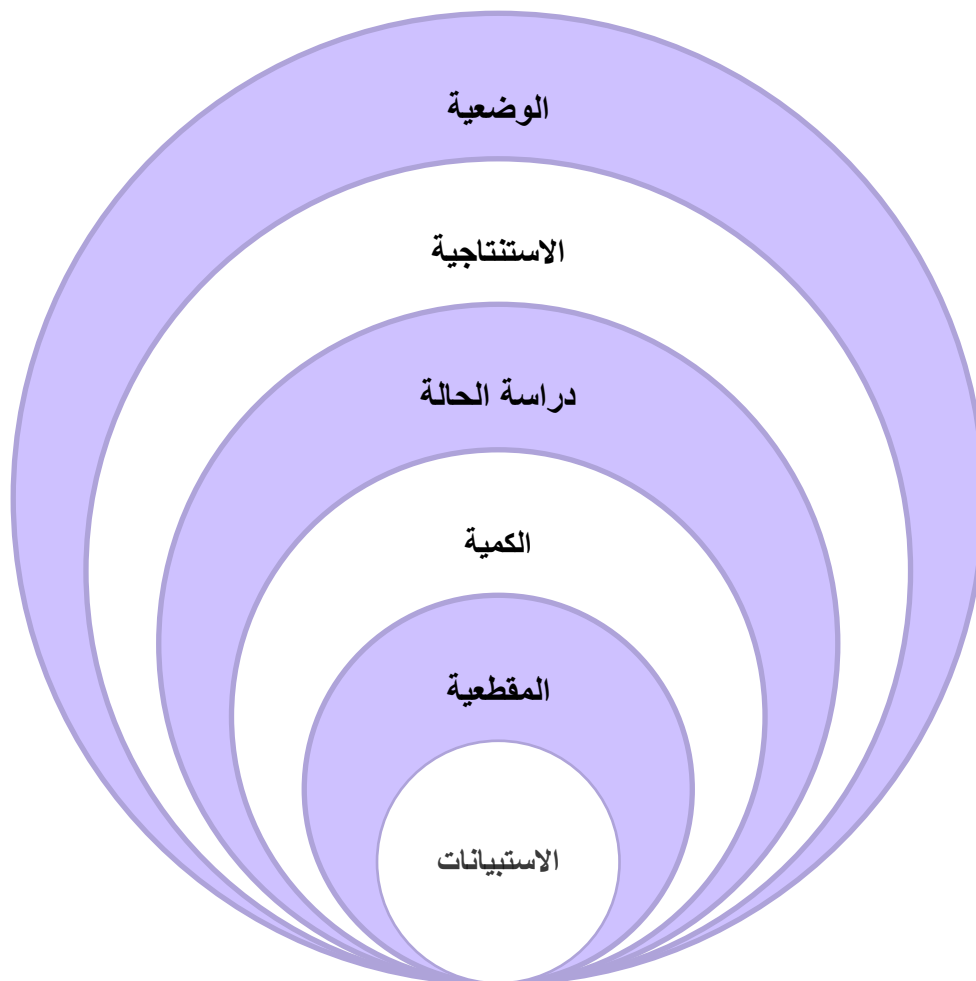
تعريف إجرائي : هي ذلك التفاعل بين المرؤوسين و القائد الذي تم اختياره من خلال مؤهلاته و قدراته التي يمتلكها و بالتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة .

٣،٢،٢ . تطوير و تخطيط المسار الوظيفي :

ان عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية طويلة الأجل ، و تتضمن تقييم الموظف من حيث قدراته وطاقاته، وجانب القوة و الضعف في شخصيته، وأهدافه القصيرة والطويلة الأجل. و كيف يمكن الموائمة بينها و بين احتياجات المنظمة وأهدافها و خططها.

٣،٣ . تصميم البحث :

- ١ . فلسفة البحث: الوضعية.
- ٢ . منهج البحث: الاستنتاجية.
- ٣ . استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- ٤ . نوع البحث: الكمي.
- ٥ . الأفق الزمني: المقطعية.
- ٦ . التقنيات و الإجراءات : الاستبيان و التحليل الاحصائي



شكل 4 تم تصميمها بواسطة الباحث

٣،٤ . مجتمع البحث و طرق و تقنيات أخذ العينات

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها. بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة، وتحديد حجم العينة.

٣،٤،١ . مجتمع الدراسة :

تعرف "أمانة العاصمة المقدسة" على أنها " أمانة مدينة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية، تتولى تقديم خدمات بلدية لمدينة مكة و ساكنيها، و العمل على تطوير المدينة بكافة مرافقها"

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في الإدارة العليا و الموظفين العاملين بأمانة العاصمة المقدسة قدر عددهم بعد قيامنا بدراسة الاستطلاعية بـ ٣٠ مقسمين على أربعة مصالح.

جدول رقم (١) مجتمع البحث

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
أمانة العاصمة المقدسة بمكة	الإدارة العليا	١٠
	الموظفين	٢٠

المصدر : الباحث (٢٠٢٤)

٣،٤،٢ . عينة الدراسة :

العينة هي " مجموعة من المدراء و الموظفين تؤخذ من المجتمع الأصلي بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً ."

جدول رقم (٢) عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في قطاع أمانة العاصمة المقدسة	٢٠ – ٣٠ موظف

المصدر : الباحث (٢٠٢٤)

٣،٤،٢ . طرق و تقنيات اخذ العينة :

بسبب ان أداة البحث المستخدمة هي الاستبيان وتعتبر من الأدوات الكمية فإن أسلوب اخذ العينات هو الاحتمالية و طريقة اخذ العينات هي العينة العشوائية البسيطة

٣،٥ . طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

٣،٥،١ . المتغير المستقل (أنماط القيادة)

اعتمد الباحث على استبانة جامعة طنطا (٢٠١٧) من أجل قياس المتغير المستقل (أنماط القيادة) وذلك من حيث محورين و هي : القيادة البيروقراطية ، و قيادة عدم التدخل. نوع الأداة ليكرت موافق بشدة ، موافق ، غير موافق

جدول رقم (٣) المتغير المستقل

المرجع	عدد البيانات	الأبعاد	المتغير
جامعة طنطا (٢٠١٧)	٦	القيادة البيروقراطية	أنماط القيادة
	٥	قيادة عدم التدخل	
	١١	المجموع	

بواسطة الباحث ، ٢٠٢٤

٣،٥،٢ . المتغير التابع (تطوير و تخطيط المسار الوظيفي)

اعتمد الباحث على استبانة عبد الهادي (٢٠١٧) من أجل قياس المتغير التابع (تطوير و تخطيط المسار الوظيفي) وذلك من حيث بعدين و هما : تطوير و تخطيط المسار الوظيفي. نوع الأداة ليكرت موافق بشدة ، موافق ، غير موافق

جدول رقم (٤) المتغير التابع

المرجع	عدد البيانات	الأبعاد	المتغير
عبد الهادي (٢٠١٧)	١٠	تخطيط المسار الوظيفي	تطوير و تخطيط المسار الوظيفي
	٤	تطوير المسار الوظيفي	
	١٤	المجموع	

بواسطة الباحث ، ٢٠٢٤

٣،٦ . أنواع البيانات

٣،٦،١ . بيانات أولية

- تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عالٍ.
- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة. تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

٣،٦،٢ . بيانات ثانوية

١. تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة
٢. تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع قطاع أمانة العاصمة المقدسة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث
٣. تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة

٣،٧ . طرق و إجراءات تحليل البيانات

- بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.
- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.
- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت
- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

٤،١ . المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها احصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق و ثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية ، من أجل اختبار فرضيات البحث و مدى ملائمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28.

٤،٢ . خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل و المستوى التعليمي. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

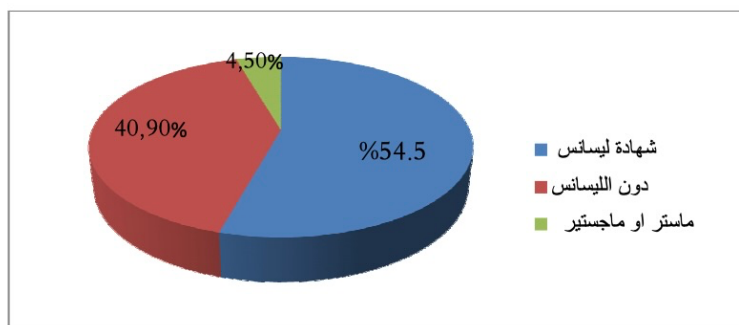
- الجنس يشمل (ذكر - أنثى)
- الفئة العمرية تشمل (من ٢٠ إلى ٣٠ سنة - من ٤٠ إلى ٥٠ سنة - أكثر من ٥٠ سنة)
- عدد سنوات الخبرة (٥ سنوات فأقل - من ٦ - ١٠ سنوات - من ١١ - ١٥ سنة - ١٦ سنة فأكثر)
- المستوى التعليمي (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)

٤،٣ . الجدول الوصفي لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الاجمالية
الجنس	انثى	١٥	٢٧.٣
	ذكر	٢٥	٧٢.٧
العمر	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٥	١١.٤
	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	٢٤	٥٩.١
	أكثر من ٥٠ سنة	١	١٨.٢
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٢	١١.٤
	من ٦ - ١٠ سنوات	٤	٤٠.٩
	من ١١ - ١٥ سنة	٥	٥٤.٥
	١٦ سنة فأكثر	١٨	٤.٥
مستوى التعليم	دبلوم	٠	٠
	بكالوريوس	٢	١.٥
	ماجستير	١٣	٢٥.٧
	دكتوراه	١٥	٣٣.٧

يظهر من الجدول السابق أن أغلبية افراد العينة كانوا من الذكور بنسبة ٧٢,٧٪ أي ٣٢ فرد في حين بلغت نسبة الإناث ٢٧,٣٪ أي ١٢ أنثى من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك الى طبيعة مجتمع الدراسة وطبيعة العمل

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد كانت الفئة العمرية من ٤٠ سنة الى ٥٠ سنة حققت أعلى نسبة بواقع ٥٩,٥% ويعود ذلك إلى رغبة هذه الفئة في التجاوب مع الإشتيان، وبلي ذلك الفئة العمرية من ٢٠ سنة إلى ٤٠ سنة بنسبة ١٨,٢%، وتأتي في الأخير الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة



من اعدد الطالب باستخدام برنامج EXCEL

أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليم، فيظهر الجدول أن نسبة ٥٤,٥% من المستجوبين يحملون شهادة الليسانس أو شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس، وهذا يدل على أن المؤسسة تحتوي على الكفاءات البشرية ذوي المستوى الجامعي وخريجي المعاهد. في حين أن نسبة ٤٠,٩% من المستجوبين مستواهم التعليمي دون الليسانس. وتأتي في الأخير نسبة ٤,٥% من المستجوبين ذوي المستوى التعليمي ماستر أو ماجستير، وبذلك فإن المستوى شهادة الليسانس أو الدراسات أو مهندس ونسبة مستوى دون الليسانس في المؤسسة تغلب مستوى الماستر أو الماجستير .

جدول رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في المؤسسة والرتبة الوظيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة %
الخبرة في المؤسسة	اقل من 05 سنوات	13	29.5
	من 05 سنوات الى اقل من 10 سنوات	10	22.7
	من 10 الى اقل من 20 سنة	13	29.5
	اكثر من 20 سنة	8	18.2
الوظيفة	مدير	1	2.3
	نائب مدير	00	0.00
	رئيس مصلحة	1	2.3
	موظف	42	95.5

يظهر الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في المؤسسة و الوظيفة حيث كانت نسبة ٢٩,٥ % هي الأعلى بالنسبة للفئة أقل من ٥ سنوات مناصفة مع فئة من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة وهذه نتيجة منطقية فهي تدل على أن هناك خبرات لدى الأفراد وتوظيف المؤسسة أي ضاً للكفاءات الشابة، وتأتي بعد ذلك فئة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٢٢,٧٪ وتعتبر هاته النسبة قريبة من الفئات السابقة، وفي آخر نسبة للفئة أكثر من ٢٠ سنة بنسبة ١٨,٢٪ وتعتبر نسبة متوسطة .

أما بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية فمن خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة ٩٥,٥٪ هي للموظفين وهذا يعود إلى اعتماد المؤسسة عليهم في مختلف نشاطاتها الإدارية و التقنية، في حين تأتي نسبة ٢,٣ % للرتبة الوظيفية مدير مناصفة مع رئيس المصلحة وهذا يعود إلى طبيعة أفراد المستجوبين في هذه الدراسة .

الفرع الثاني: تحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أولاً: التحليل الاحصائي لمحور مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

جدول رقم ٤،٣ يوضح تحليل فقرات محور مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	لديك وعي كافي بمفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	68.2	20.5	11.4	1.52	0.82	موافق
02	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها	31.8	54.5	13.6	2.22	0.91	غير موافق
03	تمتلك اهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي.	75.0	11.4	13.6	1.36	0.68	موافق
04	لديك ادراك صحيح بإمكانياتك وقدراتك	90.9	2.3	6.8	1.11	0.38	موافق
05	يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية	79.5	9.1	11.4	1.29	0.63	موافق
06	تشغل منصبك وأنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك.	65.9	18.2	15.9	1.52	0.79	موافق
07	تشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط لمسارك الوظيفي.	15.9	56.8	27.3	2.40	0.75	محايد
08	يوجد توافق بين تخطيطك الشخصي لمسارك الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة.	18.2	61.4	20.5	2.43	0.78	محايد
09	تساعدك المؤسسة في التخطيط لمسارك الوظيفي.	22.7	54.5	22.7	2.31	0.82	محايد
10	لديك رغبة في تغيير وظيفتك الحالية .	56.8	31.8	11.4	1.75	0.91	موافق
	المتوسط العام				1.7955	0.37289	

من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي بلغ المتوسط الحسابي (١,٧٩) (وإنحراف معياري) ٠,٣٧) حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم ٠١ "لديك وعي كافي بمفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي" (١,٥٢) (وإنحراف معياري) ٠,٨٢) حيث أن أغلبية أفراد العينة وافقوا بنسبة (٦٨,٢) (ويدل ذلك أن الموظفين لديهم وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي. أما الفقرة رقم ٠٨ كانت نسبة الحياد (٦١,٤) "يوجد توافق بين تخطيطك الشخصي لمسارك الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة" (بمتوسط حسابي) ٢,٤٣١٨) (وإنحراف معياري) ٠,٧٨) مما يدل أن آراء أغلبية الموظفين يوجد غموض بشأن تخطيطهم الشخصي وتخطيط المؤسسة بنسبة حياد بلغت (٦١,٤) ، % اما الفقرة رقم ٠٢ "تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط لمسارك الوظيفي" (بمتوسط حسابي) ٢,٤٣) (وإنحراف معياري) ٠,٧٨) في حين حققت الفقرة رقم ٠٤ (النسبة الأعلى بدرجة موافقة) (٩٠,١) "لديك ادراك صحيح بإمكانياتك وقدراتك" (بمتوسط حسابي) (١,١١) (وإنحراف معياري) ٠,٣٨) وهذا يعني أن الموظفين يدركون جيداً إمكانياتهم وقدراتهم وبالتالي كإجابة عن السؤال الأول يمكن القول أن مفهوم تخطيط المسار الوظيفي واضح بالنسبة لعمال مديرية الأشغال العمومية .

الرقم	الفقرة	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط	الانحراف المعياري
01	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي.	93.2	2.3	4.5	1.27	1.51
02	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى .	93.2	2.3	4.5	1.0909	0.36
03	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.	56.8	25	18.2	1.68	0.85
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال .	20.5	56.8	22.7	2.36	0.80
05	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة.	90.9	2.3	6.8	1.15	0.52
06	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	31.8	50	18.2	2.18	0.89
07	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	25	52.3	22.7	2.27	0.84
08	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	6.8	79.5	13.6	2.72	0.58
09	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	72.7	11.4	15.9	1.38	0.68
10	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم.	20.5	63.6	15.9	2.43	0.81
11	تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء.	38.6	20.5	40.9	1.81	0.75
12	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهداً أكبر في عملي.	72.7	13.6	13.6	1.40	0.72
المتوسط العام		1.81				
		0.35				

من الجدول السابق نلاحظ ان المتوسط الحسابي العام بلغ (١,٨١) وانحراف معياري (٠,٣٥) في حين الفقرة رقم ١ " تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي " حققت متوسط حسابي (١,٢٧٢٧) وانحراف معياري (1.51525) (باعلى درجة موافقة بنسبة) ٩٣,٢ (اي ان غالبية العاملين يرون ان الوظيفة تمثل شيئاً هاماً في حياتهم وان نسبة) ٩٠,٩ (من العمال يرون ان أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة بمتوسط حسابي (١,١٥٩١) وانحراف معياري (٠,٥٢٥٧٦) حسب الفقرة رقم ٥ . اما الفقرة رقم ١٢ " حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهداً أكبر في عملي . " بلغ المتوسط الحسابي (١,٤٠) وانحراف معياري (0.72) (بنسبة موافقة) ٧٢,٧ (في حين ان الفقرة رقم ١١ " دف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء . " حققت متوسط حسابي (١,٨١) وانحراف معياري (٠,٧٥) بنسبة موافقة ٣٨,٦ وهذا يدل على ان هناك الاهتمام بانشطة المسار الوظيفي لها دور في تحسين اداء العاملين .

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	31	70.5	70.5	70.5
	2.00	13	29.5	29.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	5	11.4	11.4	11.4
	2.00	26	59.1	59.1	70.5
	3.00	8	18.2	18.2	88.6
	4.00	5	11.4	11.4	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

مستوى التعليم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	18	40.9	40.9	40.9
	2.00	24	54.5	54.5	95.5
	3.00	2	4.5	4.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

الخبرة في المؤسسة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	12	27.3	27.3	27.3
	2.00	11	25.0	25.0	52.3
	3.00	12	27.3	27.3	79.5
	4.00	8	18.2	18.2	97.7
	11.00	1	2.3	2.3	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
لديك وعي كافي بمفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	44	1.5227	.82091
تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها	44	2.2273	.91152
تمتلك اهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي.	44	1.3636	.68509
لديك ادراك صحيح بإمكانيتك وقدراتك	44	1.1136	.38675
يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية	44	1.2955	.63170
تشغل منصبك وأنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك.	44	1.5227	.79207
تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط لمسارك الوظيفي.	44	2.4091	.75693
يوجد توافق بين تخطيطك الشخصي لمسارك الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة.	44	2.4318	.78940
تساعدك المؤسسة في التخطيط لمسارك الوظيفي.	44	2.3182	.82892
لديك رغبة في تغيير وظيفتك الحالية .	44	1.7500	.91816
استفدت من عدة برامج تدريبية في المؤسسة .	44	2.0455	.98723
يوجد تدريب مستمر للعمال في المؤسسة.	44	2.5455	.76111
تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير العاملين	44	2.4318	.72810
يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبك وتصورك لاحتياجاتك التدريبية.	44	2.7727	.52223
يساهم التدريب في تطور مسارك الوظيفي.	44	2.2500	4.80370
يوجد نظام واضح للترقيات في المؤسسة	44	1.7727	.96119
توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية في المراكز الوظيفية	44	1.9318	.89955
تعتبر الترقية احد اهدافك الوظيفية لذلك تسعى جاهدا للعمل والمثيرة .	44	1.1364	.46209
اكتسابك لمهارات جديدة يزيد فرصتك في الترقية .	44	1.5227	.76215
غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة كالكفاءة او المهارة والمثيرة في العمل .	44	2.1591	.80531
هناك تدخلات شخصية من قبل الادارة في الترقيات.	44	2.1136	.84126
تلتزم المؤسسة بنظام تحفيز واضح	44	2.3636	.83780
عملية التحفيز تتم بطريقة موضوعية	44	2.1591	.71343
سبق لك وان استفدت من حوافز مادية ومعنوية في المؤسسة .	44	2.5909	.72555

قائمة المراجع :

- الموقع الإلكتروني :
- الموقع الرسمي لأمانة العاصمة المقدسة .
- موقع المرسال
- موقع ميم للأعمال
- موقع AhaSlides
- مصادر الانترنت :
- قواعد بيانات الجامعات و المكتبات الالكترونية ScienceDirect ، المكتبة الرقمية السعودية
- الرسائل الجامعية و الأطروحات :
- المؤتمرات و ورش العمل
- ملخصات المؤتمرات التي تناولت مواضيع الأنماط القيادية و أثرها على تطوير المسار الوظيفي و نجاح المشاريع
- الكتب العربية :
- ابراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط١، 2003م
- الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية،
- شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٩
- أيمن حسن ، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي .
- بشير العلاق، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2003
- بيتر.ج - نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، ترجمة : صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ط١، ٢٠٠٦ م .
- جاك دنكان ، أفكار عظيمة في الإدارة :دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، ط١، دت .
- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، عين مليلة، الجزائر 2003 م .
- 149
- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 م .
- حسن أحمد الشافعي، التوجيه الإداري، الطابع الفكري العربي، مدينة نصر، القاهرة، مصر، ط١، ١٤٢١ هـ / ٢٠٠١ م .
- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٥ م .
- زاهد محمد الديري ،السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠١١ م .
- زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت ، ط٣، ١٩٨٠ م .

- زيد منير عبوي، الادارة بالاهداف، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط٧، ٢٠٠٧م .
- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط٧، 2009م
- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 150
- صالح مهدي محسن العامري - طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007م .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي :
- 33. طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م .
- 34. طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، دار غريب، القاهرة، مصر، ١٩٩٣م . 35. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢م .
- 37. عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول مبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م، ص٣٢، ٣

الملاحق :

السيدات والسادة الافاضل
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
الوظيفي بأمانة و تخطيط المسار أثر الأنماط القيادية على نجاح المشاريع و تطوير "وبعد يجري الباحث دراسة بعنوان
وهي جزء من متطلبات الحصول " مكة المكرمة العاصمة المقدسة ب منطقة
على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع ،
لذا نرجوا التكرم بالإجابة على الأسئلة ، فإن نجاح هذه الدراسة بعد الله يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة و من ثم الإجابة
عن فقراتها و ذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك
وأشركم سلفاً عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول
لنتائج هذه الدراسة. وأود أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم
لأغراض البحث العلمي
حصرأ وسيتم التعامل معها بسرية تامة

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير

أولاً: معلومات عامة

الجنس	ذكر	أنثى		
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة وأكثر
مستوى التعليم	دون الليسانس	شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس	ماستر أو ماجستير	دكتوراه
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة
الوظيفة	مدير	نائب مدير	رئيس مصلحة	موظف

ثانيا العبارات المتعلقة بمدى ادراك مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
	تخطيط المسار الوظيفي			
01	لديك وعي كافي بمفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي			
02	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها			
03	تمتلك اهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي.			
04	لديك ادراك صحيح بإمكانياتك وقدراتك			
05	يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية			
06	تشغل منصبك وأنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك.			
07	تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط لمسارك الوظيفي.			
08	يوجد توافق بين تخطيطك الشخصي لمسارك الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة.			
09	تساعدك المؤسسة في التخطيط لمسارك الوظيفي.			
10	لديك رغبة في تغيير وظيفتك الحالية.			