

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: شمس الدين بوزيدي

تحت عنوان

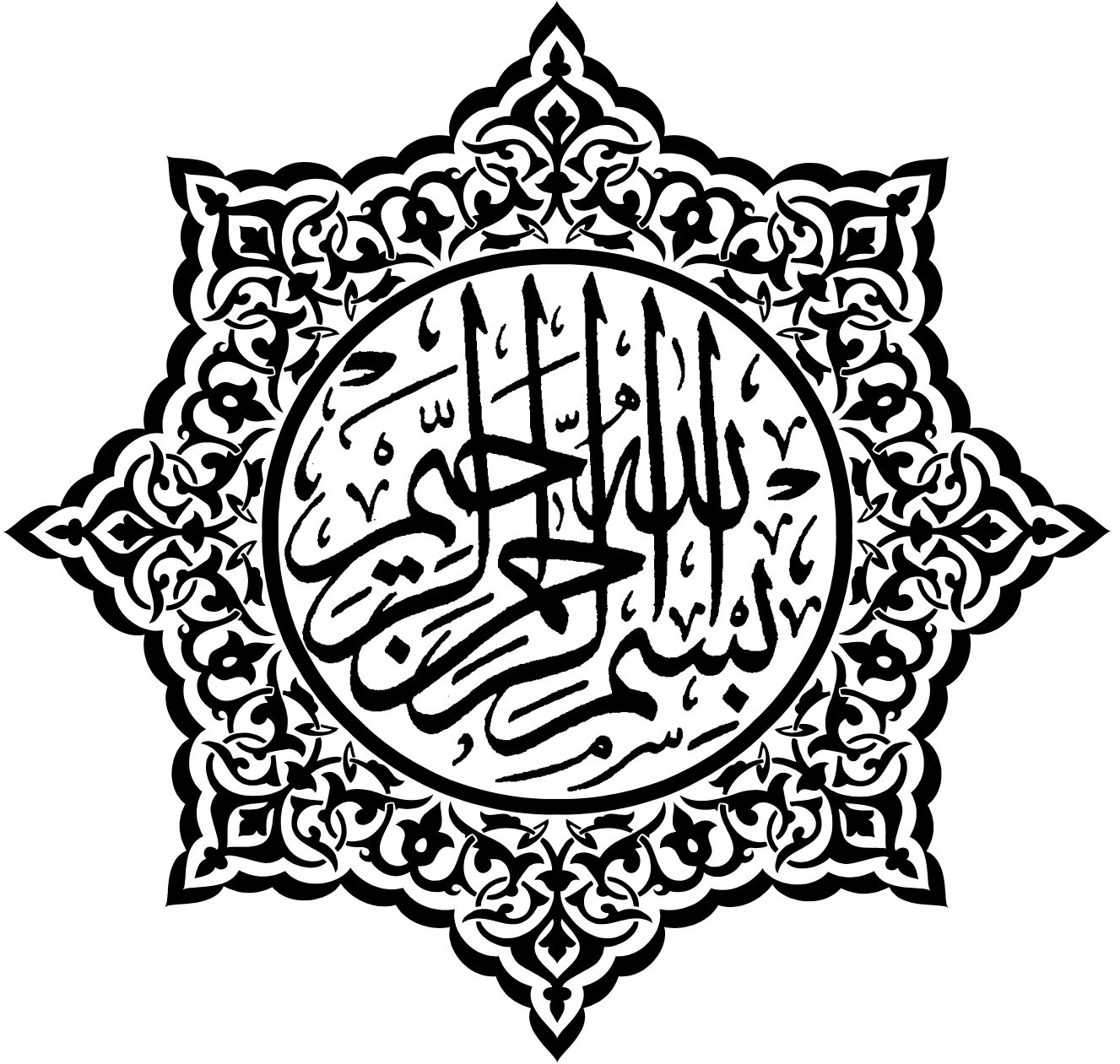
دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين

"دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة"

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	1. الدكتور: يوسف جغولي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	2. الدكتور: ناجح مخلوف
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	3. الأستاذة: بوساق هجيرة

السنة الجامعية: 2017/2016



ألفبائي ثمره مبالغ علينا:

إله من قال فيهما الموالع عن وجله:

والعفسر أهما جناح الخال من الرحمة، وقل رب أرهما كما

ربيانني صغيرا

إله اللطيف موما قلت، وموما كتبت، وموما فعلت فلن أر فيهما

لقدما

إليك يا من تعبت من أجلنا وقاسيت، وأرقت لنا السمكة

والأفناء وتمنيت، إلهي والطيء الجيب لفضله إله وأطال في

عمره ما لييت

إلهي صنيع الخزان الصافي، إلهي من سهرت الليالي،

إليك يا نعمة ربني الخالصة "أمي"

لفضله إله وأطال لنا في عمرنا

إلهي من أعتز بهم وأفتخر:

العائلة والإقارب وكل الأصقاء

كل باسمه فرقا فرقا.

شكر وتقدير

الحمك لك العلي العظيم، صاحب الحمك والثناء، والفكر والبهاء، والمن
والعطاء، والعزة والبقاء، والأبوك والنعمة، فلهو سنك وقوتك، وعنتك
عنت شنتك، وكأيلك عنت ليرتك، الكنتك أمانك على إنجازنا العمل
والخراجة إلى النور، فله جزيل الحمك والشكر والثناء.

أنتقد بالمر شكرك، وعظيم تقديرك إلى:

الإستاذ المشرف الدكتور: "ناجي مخلوف" تعلمك بتوجيهاته القيمة
ومعارفه الثمينة، فجزاه الله خير جزاء على صبره و حلمه وسعة صدره.

كما أنسى الإساتنة الإفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة
هذا البحث وإثراء مضمونه.

الشكر موصول إلى كل أساتنة وعمال قسم علم الاجتماع الذين كان لهم
الفضل في وصولنا إلى هذا المستوى.

وشكر تام إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المحاضرة من قريب أو

بسيط

وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب، والله وإلي طابك وموكله،

والحمك لك رب العالمين

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح الفروق الرئيسية بين التمكين والتقويض	29
02	جدول يوضح توزيع العينة حسب الجنس	51
03	جدول يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية	51
04	جدول يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	52
05	جدول يوضح توزيع العينة حسب الوضعية المهنية	52
06	جدول يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية	53
07	جدول يوضح تلاؤم العمل مع المؤهلات العلمية	53
08	جدول يوضح نقل الموظف من منصب إلى منصب آخر	53
09	جدول يوضح تناسب قدرات الموظفين مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية	54
10	جدول يوضح امتلاك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس:	54
11	جدول يوضح استعداد الموظفين لبذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية	55
12	جدول يوضح دور تغيير مكان العمل في الاهتمام بنوعية العمل	55
13	جدول يوضح تشجيع المؤسسة للموظفين تطوير أنفسهم في مجال العمل	56
14	جدول يوضح دور تغيير مكان العمل في الاهتمام بنوعية العمل	58
15	جدول يوضح كيفية تعامل المؤسسة مع الموظفين في حال الخطأ أو العقوبات	57
16	جدول يوضح آليات نقل العمال في المؤسسة	57
17	جدول يوضح دور تغيير مكان العمل في الاهتمام بنوعية العمل	54
18	جدول يوضح دور امتلاك المبادرة في التعامل مع المشاكل في الإبداع في العمل	59
19	جدول يوضح دور الحرية في اتخاذ القرار مع تطبيق أساليب جديدة في العمل	59
20	جدول يوضح استعداد العمال لتحمل المسؤولية مع إبراز المواهب الكامنة داخلهم	60
21	جدول يوضح يعمل تعدد الوظائف على سد النقص في المهارات	61
22	جدول يوضح الانتقال بين أماكن العمل داخل المؤسسة يعمل على زيادة إحساسك بالانتماء للمؤسسة	61
23	جدول يوضح يعمل تغيير مكان العمل على بناء علاقات اجتماعية جديدة	62
24	جدول يوضح منحك بعض الصلاحيات والمسؤولية في العمل يساعد على التحكم الأمثل بمستجدات ومشاكل العمل	62
25	الجدول يوضح سعي الموظفين لتطوير كفاءتهم المهنية	62

فهرس الدراسة

الإهداء

كلمة شكر

فهرس الجداول

فهرس الموضوعات

أ.....مقدمة

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي للدراسة

- I. إشكالية الدراسة..... 4
- II. فرضيات الدراسة..... 5
- III. أهمية الدراسة..... 5
- IV. أسباب اختيار الموضوع..... 6
- V. أهداف الدراسة..... 6
- VI. الدراسات السابقة..... 7
1. الدراسات الجزائرية..... 7
2. الدراسات العربية..... 8
- VII. تحديد مفاهيم الدراسة..... 10
1. مفهوم التدوير الوظيفي..... 10
2. مفهوم تمكين العاملين..... 11

الفصل الثاني: التدوير الوظيفي

- I. لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي..... 16
- II. عوامل إنجاح التدوير الوظيفي..... 17
- III. مزايا التدوير الوظيفي..... 17
- IV. خطوات التدوير الوظيفي..... 18
- V. أهداف التدوير الوظيفي..... 19
- VI. أهميته التدوير الوظيفي..... 20
- VII. النظريات المفسرة لمؤشرات التدوير الوظيفي..... 21

الفصل الثالث: تمكين العاملين

29	I	علاقة التمكين ببعض المفاهيم والمصطلحات
31	II	أسباب تمكين العاملين
31	III	أنواع التمكين
32	IV	أهداف التمكين
32	V	خصائص العامل المتمكن
33	VI	أهمية التمكين
36	VII	أساليب التمكين
39	VIII	فوائد التمكين
40	IX	معوقات تطبيق التمكين

الفصل الرابع: الجانب الميداني

45	I	الجانب المنهجي للدراسة الميدانية
45	1	منهج الدراسة
45	2	مصادر جمع البيانات الميدانية
47	3	مجالات الدراسة
47	4	عينة الدراسة
48	5	الهيكل التنظيمي لميدان الدراسة
50	6	القواعد والقياسات الإحصائية
51	II	تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة
51	1	تحليل وتبويب نتائج الدراسة
64	2	تحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
66	-	خاتمة
67	-	التوصيات
	-	قائمة المصادر والمراجع
	-	الملاحق

مقدمة

إن المنظمات في الوقت الراهن ومن خلال التطورات التي شهدتها في جميع نواحي خاصة من الناحية التقنية أدت بها إلي ضرورة الاهتمام بالجانب البشري لمواكبة التطور الحادث في العالم الخارجي وبالتالي ضرورة الاهتمام بالموارد البشري لمواكبة هاته التطورات فلجأت إلى تمكين المورد البشري للتكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية وتحديات العمل داخل المنظمة هذا ما جعلها تفكير في خطط أو برامج حتي تحقق هدفها المتمثل في نوعية مميزة من المورد البشري في المنظمات وذلك من اجل تطوير أدائه لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وكذلك أهداف الفردية ومن هنا برز إن إدارة الموارد البشرية لها دور في إيجاد طرق وبرامج وأساليب لتحديث مدارك وفعالية المورد البشري .

هنا يبرز أسلوب التدوير الوظيفي الذي يعد من أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي وهو احد أساليب الإدارة الحديثة التي يخضع لها المورد البشري وذلك من تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة من خلال نقله من وظيفة لأخرى وما يحققه من إتاحة الفرصة لمعرفة عدة أعمال سواء فنية أو إدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة.

وهذا الأسلوب يؤدي إلي استثمار الخبرات والإبداع والابتكار والتدريب علي عدة مناصب وذلك يؤدي إلى تمكين الموظف أو العامل في المنظمة وهذا لما يقدمه التمكين للعاملين من خلال إعطائهم الفرصة لتقلد بعض المسؤوليات وكذلك تشجيعهم على المبادرة والمشاركة وكذا منحهم الحرية في اتخاذ القرارات في العمل وخلق روح التنافسية كل هاته الأمور تقضي على المركزية في اتخاذ القرار والقضاء على المركزية المفرطة والتي كبحت آليات الإبداع والتفكير بالمستقبل ومن هنا كان اختيارنا لموضوع التدوير الوظيفي ودوره في تمكين العاملين وذلك من خلال تطرقنا إلى الموضوع من خلال فصول. تناولنا فيها ما يلي

الفصل الأول ضم المقاربة المنهجية للدراسة النظرية من خلال تحديد الإشكالية وصياغتها وأهمية الدراسة وأسباب اختيارها وكذلك إبراز أهداف الدراسة وكذا فرضيات الدراسة .

في الفصل الثاني تطرقنا إلى موضوع التدوير الوظيفي من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنه، وعوامل إنجاح التدوير الوظيفي، إضافة إلى مزايا وخطوات وأهداف التدوير، كما تم التطرق إلى أهمية التدوير الوظيفي ومختلف النظريات المفسرة لمؤثراته.

وفي الفصل الثالث تم التطرق إلى تمكين العاملين من حيث علاقته ببعض المفاهيم والمصطلحات، وأسباب تمكين العاملين، إضافة إلى أنواع وأهداف وأهمية تمكين العاملين، مع خصائص العامل المتمكن، كما تم التطرق إلى مختلف أساليب تمكين العاملين، مع التطرق إلى مختلف فوائد ومعوقات تمكين العاملين.

أما الفصل الرابع فقد تم فيه التطرق إلى المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية التي ضمت مجالات الدراسة من مجال مكاني وزماني وبشري بالإضافة إلى المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية، كما تم التطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، ثم الانتقال إلى تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

التأسيس المفاهيمي

للدراسة

الفصل الأول

- I. إشكالية الدراسة
- II. فرضيات الدراسة
- III. أهمية الدراسة
- IV. أسباب اختيار الموضوع
- V. أهداف الدراسة
- VI. الدراسات السابقة
- VII. تحديد مفاهيم الدراسة

التأسيس المفاهيمي للدراسة

I. تحديد الإشكالية وصياغتها:

يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعة، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية دون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة والعمل على تمكينهم، هذا ما جعلها تفكر في خطط وبرامج حتى تحقق هدفها المتمثل في نوعية مميزة من الموارد البشرية من أجل تطوير أدائهم لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيدا من الحوافز، ومزيدا من التفويض في الصلاحيات واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجعهم كذلك على المبادأة والإبداع، من أجل التكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية وتحديات العمل داخل المنظمة.

ويعتبر أسلوب التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب والبرامج التي أوجدتها المنظمة لتحديث مدارك وفعالية المورد البشري، الذي يعد من أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي، وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يخضع لها المورد البشري، وذلك من خلال تعريضه لخبرات وظيفية متعددة، من خلال نقله من وظيفة لأخرى، وما يحققه من إتاحة الفرصة لمعرفة عدة أعمال سواء فنية أو إدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة.

يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن والمواقع المتعددة في المنظمة وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلا أو في القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام أو عند حدوث شواغر وظيفية أو في حالات الغياب أو الاستقالات وغير ذلك

ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المديرين وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى لنقل الشخص من موقع لأخر يعد من الأساليب الفعالة في توسيع آفاقه وإكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة. (خضير كاظم , 2010,ص215).

ومع التغيرات الحاصلة في المنظمات وخصائص أفرادها سعت هاته الأخيرة إلى تمكين أفرادها من خلال تنمية مهارات أفرادها وإكسابهم الخبرة في التعامل داخل المنظمة مما يجعله قادر على اتخاذ القرار وكذلك القدرة على توسيع الإشراف داخل الإدارة .

سؤال الانطلاق: هل للتدوير الوظيفي دور في تمكين العاملين؟

الأسئلة الفرعية :

هل للنقل الوظيفي دور في تمكين العاملين ؟

هل للإثراء الوظيفي دور في تمكين العاملين؟

II. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

للتدوير الوظيفي دور في تمكين العاملين

الفرضيات الجزئية:

لنقل الوظيفي دور في تمكين العاملين .

للإثراء الوظيفي دور في تمكين العاملين .

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى :

لنقل الأفقي دور في تمكين العاملين .

لنقل الجغرافي دور في تمكين العاملين .

تنزيل الدرجة الوظيفي دور في تمكين العاملين .

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية :

الاستقلالية في العمل دور في تمكين العاملين .

لنمو والتحدي في تمكين العاملين .

للحرية والمبادأة دور في تمكين العاملين .

للمسؤولية دور في تمكين العاملين .

زيادة تنوع الواجبات دور في تمكين العاملين

III. أهمية الدراسة وأسباب اختيارها

يعتبر المورد البشري احد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليه والسعي لتطوره من اجل الرقي به نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعة ولا يمكن لأي منظمة أن تقدم خدماتها النوعية المميزة أو تحقق الكفاءة والفعالية بدون موردها البشرية ، وبذلك يصبح من الطبيعي توجيه الاهتمام به والاعتراف بجهوده واحترام إنسانيته . تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته، فالتدوير الوظيفي أصبح اليوم مهما للمنظمة كأهمية تمكين العاملين، ولأن أهمية الدراسة أيضا تتبع من كونها تعالج جانبا مهما من جوانب الإدارة في المنظمة، ويمكن أن نجمل أهمية في العناصر التالية:

1. أهمية تبين دور التدوير الوظيفي والمتمثلة خاصة في إكساب المهارات جديدة وخبرات جيدة.
2. أهمية تمكين العاملين داخل المنظمة وأثرها على مستقبلها.
3. تستند أهميته إلى أهمية جانب الدراسة العلمية وإثراء الدراسات (نظرية).

IV. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن موضوع التدوير الوظيفي ودوره على تمكين العاملين في المنظمات، من المواضيع ذات الأهمية القصوى، التي اتجه المفكرين والباحثين على اختلاف توجهاتهم إلى دراستها، والبحث في خباياها، وما تحمله في طياتها وما اختارنا لهذا الموضوع إلا كنتيجة للأسباب التالية:

- 1- نظرا للأهمية التي يحظى بها المورد البشري داخل المنظمة.
- 2- نظرا لضرورة تمكين المورد البشري لحاجة المنظمة لمورد بشري يساعدها على الأمور اليومية في المنظمة.
- 3- إحساس القائمين على الإدارة العليا على ضرورة الاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي كأسلوب حديث في الإدارة .

V. أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1-الوقوف على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في المؤسسة .
- 2-معرفة اتجاهات العاملين من التدوير الوظيفي.
- 3-الكشف عن الصعوبات أو المعوقات التي تواجه سياسة التدوير الوظيفي والتي تحد من فعالية تطبيق سياسة التدوير الوظيفي .
- 4-البحث في كيفية تحسين تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على العاملين والخروج بتوصيات تعمل على تطويرها وتحسينها.
- 5- كشف عن أهم آليات لتنمية الكفاءة المهنية الفكرية للعامل .
- 6- الاطلاع على واقع تمكين العاملين من خلال عملية اتخاذ القرار داخل التنظيم محل الدراسة .

VI. الدراسات السابقة:

الدراسات المحلية:

-دراسة عبد المؤمن حليلة وقوفي يمينة بعنوان 'إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام -الجزائر. هدفت الدراسة في هذا البحث معالجة إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي والعلاقة بينهما.

كما تم تقديم الإطار العام لإستراتيجية تمكين العاملين بشروط وخطوات يمكن استغلالها, ومحاولة تقديم صور عن إستراتيجية تمكين العاملين في المنظمات.

الاقتراحات :

- إدراك أهمية وفعالية قدرتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في أصول فكرية .
- يجب أن تحقق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين.
- اشتراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل.
- إتاحة الفرصة للمشاركة في تسير قد يؤدي إلى تلبية الحاجات المتمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات .
- العمل على نقل الأفكار الإبداعية إلى الإدارة العليا.
- العمل على تمكين العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية.
- دراسة كرمية توفيق بعنوان " تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير .الجزائر.
- هدفت الدراسة إلى تحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المنظمة مع إظهار آثاره على الفرد والمنظمة .
- كما اظهر إمكانية إن يساهم البحث في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة ،وضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم المؤسسة.
- تقديم التمكين بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانيا .
- إبراز واقع تمكين العاملين التي تعد من الموضوعات الإدارية الحديثة التي يمكن اعتباره أساسا لتقدم ورفي .
- تقديم صورة عن تمكين العاملين للمؤسسات الجزائرية .

- قام الباحث باستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ (609) عامل تم توزيع (60) استبانة والكشف عن الوسائل والأدوات المستخدمة من طرف المؤسسة من أجل تمكين المورد البشري .
- عرض آلية جيدة تجمع بين أطروحات المذكرة النظرية في تحسين أداء المؤسسة من جهة وبين دور تمكين المورد البشري في ذلك من جهة أخرى .
- قام بجمع بين الجنب النظري والتطبيقي حيث ركزت الدراسة التطبيقية على الدراسة الشاملة باستعمال الاستبانة والمقابلة المباشرة للحصول على المعلومات.

نتائج الدراسة :

- إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن تمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة.
- التمكين والنظريات الكلاسيكية على طرفي نقيض وتحول الاهتمام إلى النظريات السلوكية بإعطاء الفرد أهمية أكبر وركزت على الجوانب المعنوية.
- التمكين هو ناتج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه النظريات المختلفة .
- ضرورة توفر الرؤية الحقيقية للقيادة التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون والرؤية التي تعني رؤية القائد لنتائج وعدم غيابها عن تفكيره وتدبيره هذه تولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه.

الدراسات العربية :

- دراسة جبر علي جبر أبو صبيحة بعنوان دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة سنة 2014
- هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة والوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين
- قام الباحث باستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ 72 موظفا تم توزيع استبانة صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى نتائج منها / التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين في الجامعة

كما يساهم في بناء علاقات اجتماعية تجارب جديدة الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية إكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة ترفع من قدراتهم الإبداعية يعزز العمل بروح الفريق والتنسيق الفعال بين الدوائر والكلديات

- وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:
- اهتمام إدارة الجامعة بالتدوير الوظيفي بالنظر إلى دوره في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين مع تحديد آليات وإجراءات واضحة ومرنة للتطبيق
- وضع نظام مكتوب خاص بالتدوير الوظيفي
- العمل على إشراك الموظفين والجهات المعنية من خلال مشاورهم
- تنويع الوسائل الخاصة بنشر ثقافة التدوير الوظيفي لتكريس مفهومه وأهدافه وفوائده
- التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي
- دراسة احمد عزمي احمد عزام بعنوان " التدوير الوظيفي للقيادات المنية وأثره على الروح الأمنية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة وكانت متطلبات التدوير الوظيفي حسب الدراسة (التدريب وتطوير القدرات ، وتصميم الوظائف ، إستراتيجية التطوير الوظيفي ، النظم والإجراءات) .

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية مع تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الروح المعنوية تعزى إلى خصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة . وقد جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (56) فقرة ، تم توزيعها على (380) ضابطا من ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية والبالغ عددهم (2868) ضابطا ، بطريقة تضمن التوزيع النسبي حسب الرتبة العسكرية لهم من رتبة ملازم وحتى رتبة رائد ، وكذلك التوزيع النسبي للمحافظة التي يعمل فيها الضباط .

وقد أمكن جمع (351) استبانة للتحليل ، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة (91) . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

جاءت إستراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين ، ثم النظم والإجراءات ثم تصميم الوظائف وجاء التدريب وتطوير الكفاءات في الأخير من حيث متطلبات التدوير الوظيفي .

VII . مفاهيم الدراسة:

1. تعريف التدوير الوظيفي:

أ. التدوير لغة :

هي من مادة دار , دورا , دورانا , أي طاف حول الشيء , ومنها الدورة :كلمن تحرك ودار (أنيس وآخرون ،2004،ص302).

ب. التدوير اصطلاحا :

يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية -متعددة ،وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة لأخرى ،ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقا في أداء العمل مع الجبهات المختلفة ، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة تأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها . (احمد ماهر،531،2007).

حركة تغيير مخططة لإفراد تشمل نقل من وظيفة لأخرى بغرض تطوير مهاراتهم وفهمهم (داوود ،1994،ص29).

كما يعرف بأنه نقل الأفراد بين وظيفة وأخرى على أسس مدروسة بهدف رفع كفاءاتهم وهو يحدث عدة مرات ويكون الغرض الأساسي التدريب وتنمية الأفراد نفسه (زكي،2010،ص161).

ويعرف بأنه تنقلات سريعة نسبيا بين الوظائف ،والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت (ماهر،2009،ص217).

هو أن يوكل العامل بأداء مهمات في وظيفة ما ،ثم يتم نقله إلى وظائف أخرى خلال مدة محددة (محمد فالح صالح ،2004)

أيضا يعرف بأنه إعطاء فرصة وخبرة متنوعة للفرد من خلال عمله في مجالات متعددة ومختلفة في المنظمات (رواية حسن محمد ،2000،ص189).

أيضا هو تنقل العامل من عمل لآخر وذلك بهدف تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرتابة ،وزيادة إمكانات التحفيز والأداء ،وذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي تقوم بها العامل (حسين حريم ،2006،ص156).

كما يعني تنتقل الموظف من عمل لأخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، والغرض من هذا التنقل الجغرافي هو أن يتقن الموظف عددا من العمليات المتشابهة او التي يكمل بعضها بعضا مناجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله .(عادل حرحوش صالح ،مؤيد سالم ، 2006،ص144).

كما يعرف بأنه إلحاق العامل أو الموظف بعدد من الوظائف المختلفة بالمنظمة لفترات قد تطول أو تقصر وذلك بهدف تمكينه من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المنظمة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة (خضير كاظم حمود واخرون ،2010،ص215).

والتدوير الوظيفي هو تنتقل الفرد من خلاله إلى مواقع عدة في المنظمة لغرض توسيع مهارته ومعرفته وقدراته والهدف منها إعطاء خبرة أوسع للفرد وتعريضه إلى مجالات في المنظمة .(باجكر،2010،ص49).

وهو نظام لترتيب العمل وفيه يكلف الموظف بأداء عمل محدد أو ممارسته مهام وظيفية معينة وبعد مدة كافية لإتقانه ذلك العمل اوتلك الوظيفة أخرى أو عمل جديد .(الخالدي،2011،ص129).

التعريف الإجرائي للتدوير الوظيفي : هي عملية نقل الموظف من وظيفة لأخرى بغية إكسابه مهارات وخبرات لإعطائه القدرة على مواجهة مشاكل العمل المتعددة بكفاءة عالية دون اللجوء للإدارة.

2. تعريف التمكين :

أ. التمكين لغة:

حسب ما ورد في أهم المراجع و المعاجم العربية و هو لسان العرب لابن منظور (1990) ، ان التمكين يعني القدرة و الاستطاعة و أما معجم الوسيط (2001) فان (مكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا و قدرة و سهل عليه (أحمد الخطيب عادل سالم معاينة 2009 . ص 29).

كما يعرف بأنه اعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الفرد يتوافر لديه من الإرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي (ملحم ،2006،ص19) .

ب. التمكين إصطلاحا:

يعرف بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة) عطية حسين أفندي، 2003، ص 11).

كما يعرف بأنه عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية الجماعية تقديم أفضل مآلديهم في مجال المشاركة في المعلومات والقرارات والمهام الادارية واشعارهم بالملكية الوظيفية لنمو والتطور والابداع(عماد علي لمهيرات, 2010, ص22)

و تعني كلمة التمكين التقوية أو التعزيز، و التمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة و ذلك بتقديم المصادر الفنية و تعزيز الاستقلالية و المسؤولية الذاتية و التركيز على العاملين في المنظمة ، و منحهم القوة و المعلومات و المكافآت و المعرفة و حمايتهم في حالة السلوك الطارئ و غير المتوقع خلال خدمة المستهلك (مازن عبد العزيز: 2006، ص1).

و قد تعددت وجهات النظر و التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين نتيجة النظر اليه من زوايا مختلفة و سنستعرض أهم التعاريف و المفاهيم الواردة في هذا المجال.

حيث عرفه المغربي (2008) بأنه عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات والتدريب و التنمية و التخطيط والرقابة على مهام أنشطة و وظائفهم ، بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل و التحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية (ناصر جردات وآخرون 2013).

أما (krajewski 1999) فقد أشار بأن التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرار والنتائج المترتبة عليها عوضا عن الإدارة (مؤيد الساعدي، 2011، ص 167).

التمكين هو إعطاء أفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار (عطية حسين أفندي، 2003، ص10).

وعرفه (مورالومرديث)بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤولياتأكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.(murrell and merdith .2000.p101)

ويعرف التمكين أيضا على انه رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون ارشاد الإدارة فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم فيجهود التحسين المستمر ، وبالتالي مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى (محفوظ أحمد جودة، 2006، ص 138).

وهناك من ركز على إعطاء مفهوم للتمكين من خلال تعريف التمكين النفسي ، ويذهب كل من (stanader .and .rothman 2009) إلى أنه عملية تهدف إلى تعزيز الشعور بالكفاءات الذاتية بين

الأفراد العاملين ، من خلال الممارسات و التقنيات التنظيمية الرسمية وتقديم المعلومات الكفؤة.

ويرى كل من (mchame and clinow) أن التمكين النفسي مفهوم سيكولوجي يشعر من خلاله الأفراد العاملين بمزيد من تحرير الذات ، الاستقلالية ، الذات ، المعنى ، المقدر ، الجدارة ، و الأثر المتعلق بأدوارهم التي يؤدونها بالمنظمة (احسان دهش الجلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني، 2013، ص ص38-39).

ويعرف أيضا على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويمركز حول الدافعية عند الانسان نحو الكفاءة و الاقتدار أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من اجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاقتدار. وعرفه توماس و فلتهاوس (thomas and velthouse 1999) التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم ، وهذه المدارك مثل: المعنى ، الكفاءة ، الاستقلالية ، و حرية التصرف والتأثير (يحي ملحم، 2006، ص38-39).

كما عرف التمكين بأنه الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الانسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي (محمود حسين الوادي، 2012 ، ص23) ، ويعتمد التمكين أساسا على توسيع القدرات دافعا إلى تعزيز خياراتهم وهذا بدوره يأتي داعما لانفتاح أفاق حرياتهم ، ومن ناحية ثانية فان فاعلية التمكين تتعاظم مع درجة المساهمة في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحول الأفراد من مجرد منتفعين إلى مشاركين في عملية خلق و زيادة قدراتهم (باسل البستاني، 2009، ص66).

ج. التعريف الإجرائي للتمكين:

هو إعطاء الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرار وذلك من خلال تفويض السلطة من أجل إيجاد الحلول دون اللجوء إلى انتظار قرار الإدارة.

الفصل الثاني

التدوير الوظيفي

الفصل الثاني

- I. لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي
- II. عوامل إنجاح التدوير الوظيفي
- III. مزايا التدوير الوظيفي
- IV. خطوات التدوير الوظيفي
- V. أهداف التدوير الوظيفي
- VI. أهميته التدوير الوظيفي
- VII. النظريات المفسرة لمؤشرات التدوير الوظيفي

I. لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي :

قد أثار تطبيق سياسة التدوير الوظيفي أو التثقيب الوظيفي بدءا من عام 1987م الكثير من التساؤلات بين العاملين كما تركت في بدايتها معالم من الحيرة في أعمال الإدارات المركزية المختلفة التي أعادت على سياسة التخصص لفترة طويلة من الزمن وقد كان هناك نموذجين للإدارة أحدهما يستند إلى مفهوم التخصص (النموذج الانجلو سكسوني) ويقوم على مجموعة من الدعامات التي حافظت لفترة طويلة على فعاليتها وإنتاجيتها .

والأخر يستند إلى مفهوم التبادل (النموذج الياباني) ودعامته الأساسية سلوك الجماعة وروح الفريق . فقد استند الفكر الإداري (الانجلو سكسوني) منذ القرن الثامن عشر وفي غمار الثورة الصناعية إلى فكرة التخصص التي بأفكار الاقتصادي الانجليزي آدم سميث في كتابه " بحث في ثورة الأمم" وقد ارتكزت فكرة التخصص إلى مجموعة المقومات تعتمد على أن من شأن تكرار الفرد أو العامل للعملة الإنتاجية التي يمارسها وبشكل منتظم أن تؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته أو صناعته كما أن إيجاد نظام لتخصص وتقسيم العمل داخل دوائر النشاط الإنتاجي ككل (وجود أقسام للإنتاج وأخرى للتوزيع وثالثة لدعاية والإعلان...الخ)

وداخل كل قسم على حده أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج . ولعقود طويلة استمر التخصص أساس العمل الإداري ولنظام المعترف بفاعليته في المنظمات الإدارية بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية .بيد انه من مطلع الخمسينات بدأت بعض الشركات الأمريكية في استخدام نظام جديد يعتمد على مايسمى تدوير العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات وان ظل النمط الغالب في الشركات الأمريكية والمنظمات الحكومية والأوروبية هو نظام التخصص , وبالرغم من أتباع بعض الشركات والمؤسسات الأمريكية والأوروبية (الانجلوسكسونية) وهي سياسة التخصص الدقيق , ولم يكتب لهذا النظام الإداري الجديد أن يطفو على السطح ويشغل حيزا هاما في الفكر الإداري المعاصر إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي منذ الستينات .

فقد استند النجاح النموذج الياباني في الإدارة على نموذج يختلف نوعيا عن النموذج (الانجلو

سكسوني) من حيث :

- 1-إن هذا النموذج اعتمد أساسا على مايسمى بفريق العمل .
- 2-انه استند على سياسة التثقيب الوظيفي بديلا عن التخصص.

3-إن عملية صناعة القرار تتخذ غالبا من أسفل إلى أعلى في المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية (ناصر بن فهيد ناصر المدرع, 2014, ص).

II. عوامل إنجاح التدوير الوظيفي:

هناك عوامل تساهم في إنجاح عملية التدوير الوظيفي تتمثل في الآتي:

- 1-التخطيط السليم لعملية للتدوير الوظيفي .
- 2-نقل عدد محدد من الموظفين من خلال التدوير حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل.
- 3-أن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة .
- 4-مشاركة العاملين في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بأرائهم
- 5-تنقيف العاملين حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافه .
- 6- أن تتم هذه العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك.
- 7-أن يتم تنفيذ أساليب إدارية أخرى بجانب تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي , مثل الإثراء الوظيفي حتى تسهم في تحقيق الهدف المنشود . (اليامي , 2000, 39)

أضاف العتيبي على عوامل إنجاح التدوير الوظيفي

- 1-أن يكون العمل الذي كلف به الموظف قريبا في المستوى الوظيفي والصعوبة من العمل الذي كان يمارسه.
- 2-أن تتاح مدة زمنية كافية لمزاولة مهام عمله الجديد من سنتين إلى ثلاث سنوات. (العتيبي , 1993, ص21)

III. مزايا التدوير الوظيفي :

إن أسلوب التدوير الوظيفي يعد من أساليب الحديثة داخل المنظمات وتقييم حلول كثيرة للإدارة جعلها ذات مزايا بالنسبة لمستخدميها .

- 1-زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي .
- 2-الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل .
- 3-زيادة دوافع وحافزية الموظفين والقيادات .
- 4-إبراز المواهب والقدرات والكامنة للموظفين .
- 5-التخلص من البيروقراطية والروتين .
- 6-سد النقص في بعض الحالات المطلوبة. (احمد عزمي احمد عزام, 2013, ص16)

IV. خطوات التدوير الوظيفي :

يتطلب أسلوب التدوير الوظيفي مراجعة ملفات الأفراد الذين سيخضعون لهذه العملية مع ضرورة التخطيط المبكر، وتحديد الأنشطة المتشابهة والمتجانسة، ومعرفة الاحتياجات الأساسية للأداء الفعال في كل مستوى إداري، ويتطلب أيضا الاطلاع على أساليب انجاز الأعمال في عدد الوظائف، وكذلك التعرف إلى الظروف المحيطة بكل وظيفة من الوظائف الخاضعة لعملية التدوير الوظيفي وتحديد العلاقات التي تربط بين الأعمال (احمد، 1997، ص 35-36).

وتتم خطوات التخطيط من خلال مايلي :

1-تحديد الحاجة للتدوير من خلال الخطوات المطلوبة لانجاز أهداف التطوير المحددة في خطة التطوير الفردية من قبل الرئيس المباشر، وتحديد ما إذا كان التدوير الوظيفي مناسباً، خاصة إذا كان الموظف:

أ-يفصل العمل في المجال الإداري أو الإشرافي وليس التخصصي .

ب- يرغب في اكتساب خبرة سريعة فيما يتعلق بالأعمال التي تمارسها المؤسسة كافة.

ت- يرغب في التدريب على مهارات محددة .

2-تحديد الأهداف والالتزام الزمني بخطة التدوير الوظيفي حيث يجب أن يتم تحديد برنامج التدوير الوظيفي والاتفاق عليه بين الرئيس المباشر والمضيف والموظف الموفد. علماً بأنه يجب ألا تقل مدة كل تدوير وظيفي عن شهر، ويجب الاتفاق على أهداف التدوير الوظيفي مع الرئيس المباشر الأساسي والرئيس المباشر المضيف قبل بدء التدوير .

3-مراجعة ترتيبات تزويد موظف بديل لانجاز الأعمال والمهام، فيجب على الرئيس المباشر الأساسي أن يشرح لإدارة الموارد البشرية كيف ستنجز المهام الإدارية أثناء التدوير الوظيفي والية وتوفير موظف الى الوظيفة الأساسية أثناء عملية التدوير الوظيفي

4-تعبئة بيانات نموذج اتفاقية التدوير الوظيفي من خلال توثيق الأهداف والمهام التي سيتم تنفيذها خلال فترة التدوير الوظيفي والحصول على موافقة الرئيس المباشر والرئيس المباشر المضيف خلال التدوير الوظيفي على هذه الأهداف

5-تنفيذ إجراء التدوير الوظيفي وفقاً للإطار الزمني والأهداف المتفق عليها.

6-مراجعة الخبرات المكتسبة خلال التدوير الوظيفي ويجري الرئيس المباشر المضيف مراجعة لأداء المشروع أثناء التدوير الوظيفي، ويتم إدراج هذه المراجعة في مراجعة الأداء السنوي التي يعدها الرئيس

المباشر الأصلي (جبر علي جبر ابوصبحه، 2014، ص10

V. أهداف التدوير الوظيفي :

- 1- إلمام الموظف بالأنظمة واللوائح والتعاميم المتعلقة بالعمل في الإدارة
- 2- يسهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل من خلال التنقل المستمر بين أقسام الإدارة .
- 3- يساعد التدوير الوظيفي على مواجهة الفساد الإداري في المنظمات الحكومية والخاصة وذلك لعدم ثبات الموظف أو المسؤول في منصبه .
- 4- يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية .
- 5- يعد التدوير الوظيفي من ركائز الأساسية لتطوير العمل وفعاليتته .(ناصر بن فهد ناصر المدرع,2014,ص20).

كما توجد هناك أهداف أخرى لتدوير الوظيفي هي كمايلي :

- 1- من اجل التدريب على القيام بالأداء الأفضل في العمل ضمن نطاق الوظيفة المعنية أو المخصصة أي وظيفة من الاختصاص نفسه , فضلا عن التدوير الوظيفي بين الوحدات أو الأقسام المختلفة في المنظمة يهدف إلى كسب النمو والتطور من اجل التقدم الوظيفي فضلا عن أداء أفضل في المناصب التي تتطلب قدرات أكثر فهما أوسع .
 - 2- أن التدوير يهدف إلى التميز والإدراك في القرارات التي يتم اتخاذها وتقييم ليس من قبل القسم فحسب بل من قبل المنظمة ككل أي أن تأثير التدوير يؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد العاملين للمنظمة ككل .
 - 3-يسعى التدوير الوظيفي إلى تعلمت الفرد العديد من الأعمال المختلفة في الوحدات أو الأقسام أي يقوم الموظف بأداء عمل محدد بمدة من الزمن فيها حيث أن التدوير الوظيفي يجعل المرنة ممكنة أو كبيرة في المنظمة .(ميسون عبد الله احمد, 2017, ص302).
- كما ورد الكثير من المفكرين وأساتذة علم الإدارة أن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1-تطوير أداء القيادات الإدارية بالمنظمة .
- 2-زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعا للكفاءات الإدارية الناجحة .
- 3-مساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بان الوظيفة ملك الموظف.
- 4-إحداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء .

- 5- تمكين المنظمة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للموظفين .
- 6- اكتساب الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف.
- 7- تحفيز الموظفين لإطلاق قدراتهم الإبداعية لتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من وظيفة إلى وظيفة أخرى.
- 8- استكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد.
- 9- تهيئة المنظمة للتكيف مع ما يستجد من تغيرات في مجالات العمل ومساعدتها على التجدد الذاتي .
- 10- توسيع نظرة الموظف وإيجاد التقارب بين أهداف المنظمة .
- 11- انخفاض معدلات الكآبة والملل.
- 12- تفعيل مبدأ العدالة والإدارة النزيه كمطلب حتمي لتعزيز جهود التنمية . (زكي ، 2010، ص166).

VI . أهميته التدوير الوظيفي :

إن التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين ، وكذلك القضاء على البيروقراطية ورتابة الأعمال التي تولدها الوظائف التي يمكث فيها أصحابها مدة طويلة ولاسيما الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية ، فكلما طالت مدة القائد أو المدير أو المشرف في وظيفته تولدت البيروقراطية والروتين والتكرار والملل وانعكس ذلك على عمل الموظفين أو العاملين لأنه يركن إلى الرتابة وعدم التجديد والتطوير (yinhu.2005, 557) و (jones&Geor . 2003.555) على انه يمكن تحديد أهميته من خلال :

- 1- أن التدوير الوظيفي يستخدم لتوظيف مجموعة من الأفراد من اجل تهيئتهم وإعدادهم للتدريب على العمل .
- 2- إمكانية قدرة التدوير الوظيفي على حل المشاكل التي حدثت في إدارة الموارد البشرية وإيجاد الحل لها تدريجيا وبشكل صحيح إذا ماتم تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات على أفضل صورة .
- 3- يسهم في زيادة تنوع مهارة الفرد العامل من خلال تناوبه على أعمال عدة ، أو مواقع وظيفية في أقسام المنظمة أو الخط الإنتاجي .
- 4- يمثل إسهاما فاعلا في إعداد الملاك البشري من خلال إيجاد نوع من التتابع بين قدرات الفرد وواجباته ومسؤولياته إذ يتطلب اعتماد هذا الأسلوب إدارة كفؤة ومعرفة كاملة بما تحويه الأقسام

والإدارات من مهارات أو أعمال لتحديد الكيفية اللازمة لإجراء التنقلات داخل الإدارة الواحدة وبين الإدارات الممكنة .

5- يكسب الموظف الذي يتم تدويره في العمل خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي يتم تدويره في العمل .

6- أداة فعالة للتطوير الوظيفي . (ميسون عبد الله احمد , 2017, ص301).

كما يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن والمواقع المتعددة في المنظمة وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلاً أو في أو في القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في احد الأقسام أو عند حدوث شواغر وظيفية أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك .

- كما يصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المديرين وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى لان نقل الشخص من موقع لآخر .
- يعد من الوسائل الفعالة في توسيع آفاقه وإكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة . (خضير كاضم حمود وآخرون ، 2010، ص215).

VII . النظريات المفسرة لمؤشرات التدوير الوظيفي

1. مدخل العلاقات الإنسانية: ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية Human relation في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب ولقد استمدت أفكار هذه الدراسة، سندعمها من تجارب أو دراسة هاوثرن Haw thorne التي أجريت في (شيكاغو) منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة ويسترن إلكترىك Electric company western وبالإيصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال .

وتسعى حركة العلاقات الإنسانية على المستوى الأكاديمي، إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل والنضال النقابي والصراع الصناعي، أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل وقد اشتهر منظور العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد في مقابل ذلك على منطوق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال، فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي Informal structure قد يكون له

أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي Formal structure والذي يتم إملأؤه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة.

وإذا حاولنا تتبع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية نجد أن هناك ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية، فهناك الإتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة (إلتون) E.Mayo وزملائه من الباحثين أمثال (روشله) E.Roethlisberger و(ديكسون) W.Dikson كما أن هناك إتجاه المدرسة (شيكاغو) الذي تمثله أعمال (لويد وارنه) ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة (شيكاغو) برئاسة (وارنه) وعضوية بعض العلماء أمثال (جاردينه) Gardner و(هاريسون) F.Harbison وأخيرا نجد أن هناك الإتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين أمثال (اليون شابل) E.Chapple (وكورناردانبرج) C.Aremsberg من جامعة هارفارد.

وقد بدأت دراسات هاوثورن والتي أشرف عليها (التون مايو Elton Mayo) وزملائه من الباحثين من أجل إستكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ثم إتسعت هذه الدراسات ،بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل، من حيث البناء والروح المعنوية والقيم والإتجاهات والمعايير والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال وإتجاهاتهم وإنتاجيتهم

ويرى العالمان، ميللر D.C.Miller وفورم W.H.Form أنه يمكن ،ن نخرج من دراسات مايو وزملائه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها:

- أن العمل نشاط جمعي.
- تتمركز حياة الراشد الإجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له .
- إن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
- أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا، موضوعيا للحقائق فهي في الغالب عرض يفصح عن إضطراب العامل في مكانة الفرد.
- أن العامل شخص تتحكم في إتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الإجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه .
- تمارس الجماعات الغير رسمية داخل مكان العمل ضبطا إجتماعيا قويا على عادات العمل وإتجاهات العامل الفرد.

ونجد أن هذه النتائج السابقة قد شكلت جوهر نظرية العلاقات الإنسانية وهي على عكس جميع الافتراضات التي قدمتها الإدارة العلمية، وتؤكد على أن الكفاية التنظيمية وارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية وخاصة العلاقات الغير رسمية بين العاملين وترى هذه النظرية أن زيادة الإنتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمي كما يدعي تايلور F.W.Taylor، إنما تعتمد على التنظيم الغير رسمي Informal organization الذي يتشكل عن طريق الجماعات الغير رسمية والعلاقات بين أعضائها.

ويرى روشلة برجه F.Roethlisberger وديكسون W.Dikson أن التنظيم غير الرسمي هو تنظيم الغير مكتوب على الورق ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الحب والكرهية ويوجد منفصلا عن أي بناء اجتماع معبر عنه بوضوح.

وقد كشفت نتائج إحدى دراسات هاورثون عن أن إنتاجية العمال لا تتحد فقط عن طريق الحوافز المادية بل أنها تتحد أساسا، عن طريق المعيار الغير رسمي السائد بين جماعة العمل فقد تبين أن لإحدى جماعات العمل معيار يقيد الإنتاجية عند درجة معينة وقد كان العامل الذي يحاول أن ينتج أكثر من الكمية التي حددتها الجماعة الغير رسمية يتم الضغط عليه من قبل أعضاء الجماعة بحيث يرتبط بالمعدل الذي حددته الجماعة، وقد أظهرت هذه الدراسة أن التنظيم الغير رسمي إنما يضعه تلقائيا، بحيث يحقق وظيفتين أحدهما حماية الجماعة من الأعمال التي تصدر عن أحد أعضائها والتي لا تتفق مع معايير، أما الوظيفة الثانية فهي حماية الجماعة من عضوية الزمرة.

ورأى شنايدر F.V.Snieder أن الجماعات الغير رسمية التي تظهر بطريقة تلقائية داخل التنظيمات المختلفة، تؤدي عدة وظائف هامة فهي تتيح الفرصة أمام الفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي لا يمكن أن يحققها من خلال التنظيم الرسمي، كما أنها تقوم بالتخفيف من حدة شعور العامل بالتعب والملل أثناء العمل وإتاحة الفرصة أمامه للشعور بالإستقلال والأهمية وبالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة .

وبظهور أعمال (لويد وارنه) L.Warner وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو أمكن تجنب كثير من أوجه النقد التي تعرضت لها مدرسة (مايو) فقد إهتم (وارنه) بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة، بالتنظيم ومنح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل وبذلك أصبح من الممكن الإستعانة بمفاهيم (السوسيولوجيه) المستخدمة في دراسة المجتمع المحلي مثل الدور والمكانة الثقافية في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع وتحقيق صلة وثيقة بين الإهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية بالتنظيم لا يوجد من فراغ ويتوقف قدر

كبير من فهمنا للبناء التنظيمي وطابع الحياة الإجتماعية فيه على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط به والقوى الحديدية التي تربطه ببناء المجتمع.

وتعتبر دراسة (وارنه) عن (النسق الإجتماعي للمصنع الحديث) بمثابة إسهام رئيسي في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية ففي هذه الدراسة حاول (وارنه) دراسة العلاقات بين الصناعة والمجتمع المحلي وحاول تقسيم الظواهر الإجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً دون النظر إلى المنظمة على إعتبار أنها نسق مغلق وقد حاول (وارنه) في دراسته لليانكي سيتي (Yankee City) أن يقسم ظاهرة إتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من جهة والمجتمع من جهة أخرى

وقد حاول كثير من تلاميذ (وارنه) التحقق من أن العوامل الإجتماعية الخارجية مثل الطبقة الإجتماعية والدين والظروف الأسرية ذات التأثير في دراسة السلوك التنظيمي وعلى سبيل المثال نجد (هاريسون) F.Harbison ودين R.Dubin قد قاما بدراسة أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع وحاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين وما يترتب عليهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقة بين المصنع والمجتمع وما يسود بينهما من تأثير متبادل .

أما المرحلة الثالثة من مراحل التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية فيبعد عنها الإتجاه التفاعلي الذي أسهم في ظهوره (أليون شابل) E.Chapple (وكورنارد ارنسج) C.Arensberg بجامعة (هارفرد) اللذين إستعانا بمفهوم التفاعل في دراسة الصناعة

وعلى الرغم من وجود بعض الإختلافات الداخلية بين ممثلي الإتجاه التفاعلي فأنهم يتفقون على أنه يجب في دراسة التنظيم ، لإهتمام بما يشعر به الأفراد وأن يفكرون فيه (العواطف) وإلى التفاعل بين العواطف وأنواع النشاط التي يمارسونها بالفعل.

ويمكن التعرف على الإتجاه التفاعلي في ضوء دراسة (جورج هومان) G.Homans للجماعة الإنسانية The Humane group وللواقع أن هومان يعتبر من بين أهم علماء الذين ساهموا في نمو علم الإجتماع الحديث خلال الربع الأخير من القرن الحالي وقد أسهم في نمو الإتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية نتيجة دراسة للجماعات الصغيرة وفي كتابه (الجماعة الإنسانية) نجده يختار خمسة نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة ثم يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الإجتماعي في ضوء ثلاثة مفهومات أساسية وهي: التفاعل Interaction والإحساسات أو العواطف Sentinents والانشطة Activities باعتبارها تسير إلى الإعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية بحيث يؤدي إلى التغير في إحدى هذه العناصر إلى تغير في العناصر الأخرى.

ويشير التفاعل إلى الإتصالات الشخصية المتبادلة كما تشير الإحساسات أو العواطف إلى الحالات النفسية الإنفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص بينما تشير الأنشطة إلى الأفعال الفيزيائية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة

ويتضح مما سبق أن مدخل العلاقات الإنسانية قد تناول جوانب التنظيم التي تجاهلتها نظرية الإدارة العلمية وكشفت عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمال وأثر الجماعات الغير رسمية على سلوك أعضائها وإنتاجيتهم إذ أنه يمكن تحسين الكفاية التنظيمية وزيادة الانتاجية إذا تحسنت أساليب الإشراف وتم تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وإشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء.

إلا أن مدخل العلاقات الإنسانية قد تعرض لبعض أوجه النقد على أساس أنه يركز على دراسة جماعات العمل الصغيرة ويضطر الباحث إلى الأخذ بوجه نظم فيقه النطاق تهتم بتحليل الوحدات الصغيرة Mico دون تحليل الوحدات الكبرى Macro وقد نظم أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم بإعتباره نسق مغلق Closed system وقد إتهم هذا المدخل بالتحيز ضد الفردية وضد المعقولية واه قدم صورة للفرد بسيطة عليها الإحساسات والمشاعر كما أن هذا المدخل يميل إلى رؤية جميع المشكلات على إعتبار أنها مشكلات في الاتصال متجابهة مشكلة القوة وتأثير العوامل الاقتصادية والإجتماعية والخارجية بالنسبة للنسق الاجتماعي للتنظيم وقد بالغ مدخل العلاقات اللإنسانية في أهمية حياة الجماعة غير الرسمية في مكان العمل وتجاهل بعض العوامل مثل اسهام العمال بأسرهم وأصدقائهم خارج مكان العمل والشعور بالملل قد يلزم العمل في بعض المهن كما أن العلاقات مع الزملاء قد تكون أكثر دلالة بالنسبة للعاملين في الأعمال الإدارية الذين يتضمن عملهم درجة كبيرة من التفاعل مع الزملاء

العلاقات الإنسانية الجديدة:

في السبعينات وأوائل الثمانينات من لقرن العشرين ظهر الميل نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل Job Redesing وعرضها لجزء من حركة إجتماعية تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية وتعرف هذه الحركة بإسم حركة التصميم التنظيمي Organisational design mouement وتعرف أيضا باسم العلاقات الإنسانية الجديدة أو مدخل علم النفس التنظيمي وتظم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة مجموعة من الكتاب الذين حظيت كتاباتهم بتأثير واسع في معاهد دراسة علوم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية أو في أوروبا خلال الستينات من القرن العشرين وكان من أبرز منظري هذه المدرسة دوجلاس.

ماكجريجور Douglas Mc Gregor ورنسيس ليكتر Rensis Likert أرجيريس Arris Argyris وقد اشتركوا في الاقتناع بأن التنظيمات الرسمية التقليدية كثيرا ما تتسبب في إحداث ألام نفسية للأفراد الذين يعملون فيها وأنه من الممكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل تيسر تحقيق الذات عند العاملين وذلك على أساس افتراض أن إحباط الحاجات العليا في الترتيب التدرجي للحاجات من شأنه أن يؤدي إلى الاهتمام بالمال والحرص عليه وهو اهتمام يكون بطبيعة قصير النظر ومدمرا للتنظيم

ويعد دوجلاس ماكجريجور من بين أهم مؤسسي المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية ويقدم هذا المدخل نظرية في الطبيعة الإنسانية تتضمن مجموعتين مختلفتين من الافتراضات وقد أطلق على المجموعة الأولى من الافتراضات نظرية (X) بينما أطلق على المجموعة الثانية نظرية (Y).

ويرى ماكجريجور أن التنظيمات التقليدية قد تم تنظيمها وفقا لما أطلق عليه مبادئ نظرية (X) وهي أن كثير من الناس لديهم كره فطري للعمل، لذلك من الضروري إجبارهم بدرجة معينة للتأكد من امتثالهم أثناء العمل، بالإضافة إلى أن كثيرا من الناس يفضلون التبعية عن الاستقلال ويرى ماكجريجور أن هذه المبادئ تتفق مع مبادئ الإدارة العامة وقد رجع ماكجريجور إلى أن نظرية الدافعية لأبراهام ماسلو Abraham Maslow التي تؤكد بأن هناك تدرجا هرميا للحاجات في مستويات تبدأ في القاعدة بالحاجات الفسيولوجية الأولية مثل الحاجة إلى الطعام والشراب ثم تأتي حاجة إلى الأمن Safety الذي يدفع الناس إلى تجنب الخطر وبعد ذلك الحاجة إلى الحب Love أي الشعور بالانتماء والاندماج مع الآخرين وفي المستوى الرابع تأتي الحاجة إلى التقدير وذلك لأكتساب إحترام الفرد لنفسه.

ويتضح مما سبق أن النموذج للعلاقات الإنسانية، يرفض استراتيجيات الإدارة القائمة على الإجبار والسيطرة المباشرة على العاملين نتيجة الافتراض بان الإنسان يكره العمل وان الكثير من العاملين يفضلون التبعية على الاستقلال، ويقدم هذا النموذج إستراتيجية إدارية جديدة لتحقيق الكفاءة التنظيمية تستفيد من العلاقات الإنسانية ويعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقوم هذه الاستراتيجية الجديدة على الثقة بالعاملين والايمان برغبتهم في الاستقلال وتحمل المسؤولية، والعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية التي حددتها الإدارة على ان تشبع هذه الأهداف الدافع الأعلى للعاملين وهو تحقيق الذات. (طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص 100-108)

الفصل الثالث

تمكين العاملين

الفصل الثالث

- .I علاقة التمكين ببعض المفاهيم والمصطلحات
- .II أسباب تمكين العاملين
- .III أنواع التمكين
- .IV أهداف التمكين
- .V خصائص العامل المتمكن
- .VI أهمية التمكين
- .VII أساليب التمكين
- .VIII فوائد التمكين
- .IX معوقات تطبيق التمكين

I. علاقة التمكين ببعض المفاهيم والمصطلحات:

هناك خلط كبير بين مفهوم التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض المشاركة الاندماج والابداع وغيرهما ، على الرغم من أنه عند تفويض السلطة لعامل ما أو تكون مشاركة له أو اندماج في قرار ما فإنه يطلق على ذلك تمكين ، رغم أن هناك فرقا كبيرا بين التمكين وتلك المفاهيم ، لذا يستوجب توضيح تلك الفروق التي من شأنها توضيح جوهر كل مفهوم.

أولا: التمكين والتفويض:

عرف dessler التفويض على أنه فن نقل السلطة من الرؤساء إلى المشرفين، وقد عرف الصيرفي التفويض على أنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وعندما يقبل الآخر هذا التفويض فإن يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولا أمام رئيسه وما قام به من أعمال(محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2003، ص71).

وعليه يمكن تعريف التفويض على أنه الصلاحيات التي يمنحها المسؤول للعاملين لأداء مهام محددة مع تحمل الطرفين المسؤولية، وتنفيذ المهام (عبد العزيز محمد الحلو، 2013، ص13).

والجدول التالي يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض:

الجدول رقم: (02) الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض

التمكين	التفويض
اتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر	نقل جزء من صلاحيات للمرؤوس
تتاح صلاحيات لعاملين في نطاق واسع ومتنوع عليه	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة
النجاح ينسب للموظف الممكن ، والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض (أي الرئيس)
تتاح للموظف قيادة ذاتية	في التفويض يقاد العامل
المعلومات على المشاع بين الرئيس و المرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
ان اخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج	ان اخطأ الفرد قد يحسب بالتفويض
التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا	التفويض قد يكون مؤقتا ، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه

المصدر: أحمد السيد مصطفى: المدير ومهارات سلوكية، الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة ، 2005، ص130.

هناك تشابه بين التمكين والتفويض ، لكن هناك اختلاف من حيث المبدأ ، الا أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حتى اتخاذ القرارات لكن ليس دوما ، وانما حالة الغياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل او اعمال أخرى يكفلونه بالقيام باتخاذ القرار ، أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون هؤلاء بمهارات فائقة وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود

المسؤولين ، كما أنه كلا من عمليتي التمكين والتفويض لها حدود لأنه إذا كان الامر يتعدى حدود معينة فان المسؤول هو من سيتكفل هذا الأمر .

ثانيا: التمكين والمشاركة:

يرى شيرموهون المشاركة أنها: السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره في القضايا التي تهمه ، أو القرارات التي يتأثر بها ، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير عن اتخاذ القرار النهائي(محمد أحمد إسماعيل، 2009).

ثالثا: التمكين والاندماج:

الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم ، أي المنشأة لاجتماعات التفكير جماعيا وليس فرديا ، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية تحظى بقبول الجميع(مطر بن عبد المحسن الجميلي، 2008 ص37).

رابعا: التمكين والابداع:

يعرف الابداع على أنه: القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكار جديدة ، او بعبارة أخرى هو توليد الأفكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة أو تستجيب للفرص في المؤسسة(أميرة محمد النعمة، ص18).

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والابداع ، فالمؤسسة الناجحة التي تشجع روح الابداع من خلال التمكين وذلك لا يتم بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي ، وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية ، أو يواجه العملاء وجها لوجه ويحاول حل مشاكلهم ، كما يقول " توم بيترز و ترومان " في كتابهما " البحث عن التمييز ": يكمن سر الابداع فيتعجير طاقات البشر ، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية(يحي سليم ملحم، 2000، ص278).

فالتمكن يعطي إعطاء صوت حقيقي للعاملين من اجل تحقيق الابداع وذلك من أجل بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للعامل باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية ضمن مقاييس وأطر ارشادية محددة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من القائد او المدير .

رابعا: تمكين العاملين والاثراء الوظيفي:

يعرف الاثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية و الحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة حصوله على معلومات عن نتائج أعماله في ما يستخدم نتاج وظيفته ، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل

وإحداث لتغيير فيه حتى يشعر الموظف بفعالية ذاتية وقدرته على التغيير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل (جعفر، أبو القاسم أحمد، 1991، ص124).

II. أسباب تمكين العاملين :

إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين لن يؤثر فقط على نمط القيادة في المنظمة وإنما يؤثر أيضا على مجموعة من العناصر الفعالة في أية منظمة ، سواءا كانت خاصة أو حكومية وغير حكومية مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور ، وأساليب تقييم الأداء وأساليب الإشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة .

وانطلاقا مما تقدم ، نستطيع أن نجعل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي :

- حاجة المنظمة لان تكون أكثر استجابة السوق .
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية الطويلة الأجل .
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء .
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية اكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس اكبر انجاز أعمالهم .(كرمية توفيق ، 2008، ص77).

III. أنواع التمكين:

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الإهتمام بالتمكين بمختلف أنواعه نظرا للأهداف العديدة التي يسعى إلى تحقيقها.

- 1- التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على إبداء الرأي، وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين.

2- التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد إلى العمل في المجموعة من أجل حل المشكلات- تعريفها وتحديدتها وكذلك تجمع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها- وبالتالي تعل الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3- تمكين العمل المتعلق بنتائج العمل: يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين، والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

IV. أهداف التمكين:

يرمي التمكين إلى تحقيق مجموعة أهداف منها:

1. زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي إنجازها.
2. زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
3. دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
4. تحسين رضا الزبون، حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
5. زيادة مستوى ولاء العاملين، وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغياب والمرض.
6. زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتماد الأفراد على أنفسهم والشعور باحترام قيمة النفس.(مناس جوهر.موساوي ذهبية،2015،ص17-18)

V. خصائص العامل المتمكن:

يتحقق تمكين العاملين بمختلف مستوياتهم بتوفرهم على خصائص تتمثل في:(تمارة اليعقوب، 2004، ص58)الكفاءة الذاتية ، الحافز والدافعية ، التوجيه الذاتي ، الالتزام ، ادراك الهدف ، الموهبة والقدرة ، الحماس ، ادراك المسؤوليات.

وهناك من يحدد من المؤلفين بأن أهم خصائص العاملين المتمكنين فيما يلي:

1. التقرير الذاتي: أي لديهم القدرة على اختيار أساليب العمل المناسبة لهم وشعورهم بالمسؤولية عن الاعمال التي يقومون بها.
2. الأهمية الذاتية: فهم يشعرون بقيمة الآمال التي يقومون بها.
3. ثقتهم بأنفسهم: فهم يتقنون بأداء الاعمال بمهارة ويعتمدون على انفسهم في مواجه الصعاب.
4. قدرتهم على التأثير: فهم يؤمنون بدورهم في المؤسسة وان الآخرين يشعرون بهم ويسمعون لنصائحهم ويستفيدون منها(علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، 2011، ص146).

VI. أهمية التمكين:

أولاً: أهمية التمكين بالنسبة للفرد:

يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين ، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

1. تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كم يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له . وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصل لرغبته للعمل ومناخ العمل. وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل (أحمد الزهير ، 2001، ص112).

2. المشاركة الفعالة: تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها. اذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

3. تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين أداء العاملين ورفع مستوى الرضى ذي الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لان المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً ان تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافأاتها وتحاول ان تمنحهم استقلالية وحرية التصرف (رقية عرسوس، 2005، ص91).

4. اكتساب المعرفة والمهارة: ان نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل او الموظف. والمعرفة أو المهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية أو تدريب. وهذا يتطلب الكثير من الحالات انخرط الموظف في دورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.

5. المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فان المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة ، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف و خطورة التخلص منه او فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون حتما من اكبر الأخطاء .

6. شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره ، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بانه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في صالح المنظمة ، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية لا يقوم به من عمل منفصل ، وانما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في اطار ضيق إلى معنى أوسع و أشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل واشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة(سيد محمد جاد الرب، 2004، ص91).

7. تحقيق الرضى الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستغالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضى العاملين وشعورهم بالسعادة.

وعلى الرغم من ما ذكر من نتائج تبدو مرغوبة ومقبولة لأي انسان الا أن هنالك أعباء تترتب على تمكين العاملين لا بد من الإشارة إليها(نجلاء حلمي عبدالعزيز، 2008، 73).

ثانيا: أهميته بالنسبة للمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها ان تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع مستوى ذلك الموظف ، فمن الطبيعي ان يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد ، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى والقصيرة المدى ، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها نتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

فاذا تبين بأن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات ، فانه يكون امرا حتميا على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها . وهناك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين واثراء العمل من ناحية ، وجودة الخدمات (المصدقية

والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى . وقد أثبتت العديد من الأدبيات علاقة واضحة بين الفرد الممكن من ناحية ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للزبائن من ناحية أخرى(أحمد ماهر، 2000، ص34).

وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية . أي ان التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منه.

ومما سبق يتبين لنا أن التمكين له أهمية هامة تتعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي:

1. **زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** فالعامل الذي يسعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى وولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه(خولة خميس عبيد، 2003، ص53).
2. **تحسين في مستوى إنتاجية العمل كما و نوعا**
3. **زيادة فرص الابداع والابتكار:** نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.
4. **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجدد أقل مقاومة للتغيير ، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل المشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير ، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
5. **تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء** ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام(محمود السيد، 2001، ص ص 339-342).
6. **تحسين العلاقة بين العاملين:** من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل(محمود السيد، 2001، ص ص 339-342).

VII. أساليب التمكين:

أولاً: نظرية سيكولوجيا التمكينو (نظرية التمكين النفسي)

لقد قدم بعض علماء السلوك التنظيمي تعريفات ساهمت في إثراء المخزون المعرفي لمفهوم التمكين من أمثال Kanter و Thomas and Velthouse ويعرف التمكين من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتتار، أي إنه يشكّل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والافتتار. هذا وقد عرّف قاموس إكسفورد الإنجليزي فعل يمكن (Empower) على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن. وعلى عكس تفويض السلطة فإن التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية، فهو إذن تمكين يمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً للقيام بمهام محددة فحسب.

ويعرّف توماس وفلتهاوس (Thomas and Velthouse) التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل:

1. المعنى (Meaning): ويقصد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن لمعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي إن الوظيفة لا معنى لها. وكثيراً ما يقول الموظفون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه.

2. الكفاءة (Competence): الشعور بالافتتار والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية.

3. الاستقلالية وحرية التصرف (Self-Determination): إضافة إلى الشعور بالافتتار والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء. فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص.

4. التأثير (Impact): وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية (سعد بن مرزوق العتيبي، 2005، ص48).

ثانياً: تفويض السلطة أو الصلاحية (Delegation of Authority)

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنها استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافةً إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي.

وهناك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحل (أحمد الخطيب و عادل سالم معاينة، 2008، ص85).

ثالثاً: أساليب التمكين المعاصرة

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

1. أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة الفاعلية وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة ، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت دراسات (Spretizer 1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق (عطية حسن أفندي، 2003، ص117).

3. أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

يؤكد Torrington أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency). كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

4. أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين: يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينقوأفكاره (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من أجل إرضاء الزبائن.

5. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول (بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة (Structuring) والتفاعل بين هذه جميعاً. من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدها: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسه بشكل عام (محمود حسين الوادي، 2012، ص ص 47-48).

VIII. فوائد التمكين

- يرى (Spatz,2000) أن التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء وقد اقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:
1. يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.
 2. يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
 3. يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
 4. زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.
 5. اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
 6. تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل واختزال الوقت الضائع.

7. زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات اثر كبير في المنظمة.
8. تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
9. شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا ، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
10. زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.
11. المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية(أبو هتله خالد سعيد، 2010، ص127).
12. خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.
- كما يصف (Blanchard,1996) مزايا التمكين على النحوالتالي:
13. الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطأ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات.
14. التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل.
15. زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم.
16. تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
17. تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات.
18. تحسين جودة المنتجات والعمليات.
19. تعظيم أرباح المنظمة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات (أحمد زهير، 2001، ص69).

IX. معوقات تطبيق التمكين :

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ،ومن تلك المعوقات مايلي :

1. غياب تفويض السلطة
2. الرقابة الشديدة عن قرب على العاملين
3. الاهتمام الضعيف من جانب الإدارة بالمكافآت الإضافية والأمان الوظيفي للعاملين .

4. نظرة الإدارة العلمية التمكين على أنها مجرد جزء من برامج التدريب والتطوير (المبيض وعود، 2002، ص15).
 5. الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، التي أصبحت تراثا اعتادت عليه الأجيال وتربت في أجوائه وانعكس ذلك سلوكا معتادا يصعب تغييره لدى الكثيرين
 6. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين مع ما هم مثقلون به من اعمال روتينية ،وواجبات وظيفية تسغرق جل وقتهم الوظيفي، والشخصي احيانا ،وهو بنطبق ايضا على المدراء والقياديين.
 7. يتهم المديرون والقياديون احيانا ،ويوجه اللوم او يحملون بعضا من المسؤولية في اعاقه التمكين.
- تعثر بعض الخطوات التي تتخذ ،أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق يؤدي عند التطرق إلى تطبيق تمكين العاملين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولا، والتأكد من مدى توفر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية، التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

1. الهيكل التنظيمي الهرمي
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة
4. عدم الرغبة في التغيير.
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
7. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والإبتكار.
8. السرية في تبادل المعلومات.
9. ضعف نظام التحفيز.
10. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
12. عدم الثقة الإدارية.
13. عدم ملائمة المكافآت.

14. ضعف الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين مع ما هم مشغولون به من أعمال روتيني، وواجبات وظيفية، تأخذ جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحيانا وهو ما ينطبق على المدراء والقياديين. (فريدة حجيرة، 2013، ص38)

إن تمكين العاملين له دور في إبراز الكفاءات والمواهب وقدرة العاملين على التحكم الأمثل في وسائل العمل كما يوجد لديهم المهارة في تطبيق أساليب جديدة في العمل على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم في العمل وكذلك القدرة على اتخاذ القرار الأنسب في العمل .

الفصل الرابع

الجانب الميداني

الفصل الرابع

I. التأسيس المنهجي للدراسة الميدانية

1. منهج الدراسة
2. مصادر جمع البيانات الميدانية
3. مجالات الدراسة
4. عينة الدراسة
5. الهيكل التنظيمي لميدان الدراسة
6. القواعد والقياسات الإحصائية

II. تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1. تحليل وتبويب نتائج الدراسة
2. تحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

I. التأسيس المنهجي للدراسة الميدانية

1. منهج الدراسة:

طبيعة الدراسة والأهداف التي تحاول الدراسة الكشف عنها وتحقيقها تطلبت اعتماد المنهج الوصفي باعتباره: "طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية بُغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية، بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية". وتعرف الباحثة (غرافيتس) المنهج بأنه: مجموعة من العمليات المتفق عليها والتي تسعى للوصول إلى الهدف أو مجموعة من الأهداف، كما أنه مجموعة من المعايير والمبادئ التي يقوم عليها كل بحث منظم، والتي تسمح باختيار وتنسيق التقنيات المختلفة للبحث. (مورسين أنجرس: 2004، ص.62).

وضمن هذا الطرح الأكاديمي فإن أي باحث يجد نفسه ملزماً على اختيار منهج معين قصد الوصول إلى نتائج موضوعية، وكذا اختيار المنهج المناسب يكون حسب طبيعة الموضوع وعلى هذا المنطق فإن موضوع الدراسة يدخل في إطار المنهج الوصفي، وكذلك لأن طبيعة الدراسة تتفق مع الخصائص التي يتميز بها هذا المنهج إذ يهتم بوصف ما هو كائن ويشرحه ويفسره، كما يحدد الظروف والعلاقات الموجودة أو التي يمكن أن توجد بين الوقائع محل الدراسة.

2. مصادر جمع البيانات الميدانية:

تشكل أدوات جمع البيانات بالنسبة للباحث وسائل الانتاجية التي يعمل بواسطتها على دراسة الواقع وفهمه عملياً وليس حدسياً وتخمينياً، لذا تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة وأساسية في عملية الإنتاج العلمي، وتم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على:

أ. الملاحظة:

الملاحظة باعتبارها "إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في جمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب ويمكن للباحث تبويب الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظه الباحث من المبحوث سواء كان كلاماً أم سلوكاً. (رشيد زرواتي: 2008، ص.214).

وتعتبر الملاحظة عن "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها، وعلاقتها بأسلوب علمي منظم وهدف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهات لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته. (محمد عبيدات وآخرون: 1999، ص.73).

واعتمدت الدراسة الملاحظة أداة منظمة في جمع المعلومات والبيانات الميدانية باعتبارها "المشاهدة المباشرة الموجهة والمضبوطة، والمحددة الأهداف والمحكومة بإطار مرجعي نظري وبناء منهجي ميداني للإحاطة بموضوع البحث، وعن طريق هذه المشاهدة تتم عملية جمع المعلومات والبيانات العلمية لتزويد وإثراء موضوع البحث بمادة علمية تخدم البحث. (رشيد زرواتي: ص.258).

حيث تم اللجوء إلى هذا النوع من الملاحظة لتسجيل ما يتعلق بالجانب الإداري محل الدراسة، حيث تم ملاحظة ورصد مختلف طرق الاتصال بين الإداريين ، وكذلك ملاحظة التكيف مع تنوع الوظائف رغم اختلافها، وكذا ملاحظة طرق تعاملهم مع البيئة وغيرها من السلوكيات. ب. الاستثمار:

تعتبر الاستثمار مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين، تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح لا يحتاج إلى شرح إضافي، وتجمع معا في شكل استثمار. (أحمد عياد: 2009، ص.121).

وهي عبارة عن تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة، من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد، ونقارن بها مع ماتم اقتراحه في الفرضيات. (سعيد سبعون، حفصة جرادي: 2012، ص.155).

وقد تم بناء أداة الاستثمار كأداة أساسية بهدف الكشف عن الجوانب المحورية في الدراسة والمحددة ضمن مستوى الفرضيات، وقد ضم (03 محاور)، وبشكل مفصل على النحو التالي:

- المحور الأول: ويشمل البيانات العامة: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المنصب الإداري، الأقدمية .

- المحور الثاني: وتم فيه عرض مختلف النقاط المتعلقة بالجانب التدوير الوظيفي ، وشمل هذا المحور (11 سؤالاً) منها: استعداد لبذل جهد، القابلية لأداء مهام , امتلاك الصلاحية

والمسؤولية، تشجيع على التطوير النفس، خطط وبرامج النقل، ملائمة المنصب مع المؤهلات العلمية، الإحساس بالراحة أثناء أداء العمل، الحرية في اتخاذ القرار، استعداد لتحمل مسؤوليات جديدة، تنوع الوظائف في المسار الوظيفي .

- المحور الثالث: وهو محور خصص لمختلف النقاط التي تتعلق بتمكين العاملين ، وشمل هذا المحور (10 سؤالاً) منها: إبراز المواهب المدفونة داخل الموظف، يفسح تغيير المهام إلى النمو والتطور و الترقى، تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل التي تواجهه، الانتقال بين أماكن العمل على زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة، بناء علاقات اجتماعية جديدة ، الصلاحيات والمسؤوليات تساعد على التحكم الأمثل بالمستجدات ومشاكل العمل ، الإبداع العمل نتيجة اكتساب معارف ومهارات متنوعة، تطوير الكفاءة المهنية داخل المؤسسة، الاهتمام بنوعية العمل.

3. مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة ببلدية المعاريف " بالمسيلة".

2. المجال الزمني:

تم الاتصال بالبلدية بتاريخ 2017/03/13م، وهذا هو تاريخ الزيارة الميدانية الاستطلاعية، وقد تم إجراء مقابلة مع المسؤول وتكررت الزيارة بعد ضبط الاستمارة، وقد تم توزيع الاستمارة بتاريخ: 2017/04/09م، وتم جمعها في مدة (03 أيام).

3. المجال البشري:

يشتمل مجتمع البحث التي أجريت عليه الدراسة على جميع موظفي عمال بلدية المعاريف ويبلغ عددهم 120، منهم 30 موظف دائم.

4. عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها جزء من مجتمع البحث الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءاً من الكل بمعنى أنها تؤخذ من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (رشيد زرواتي: 2007، ص.334).

وبغرض إجراء الدراسة تم جراء مسح شامل على مستوى بلدية المعاريف الإدارة وشملت (30 موظف)، والذين يشغلون وظائف إدارية دائمة .

5. الهيكل التنظيمي لميدان الدراسة:

أ. التعريف بالبلدية :

التنظيم الإداري للبلدية :هناك هيكلان يكونان التنظيم الإداري للبلدية وهما:

المجلس البلدي :و هو المنتخب من طرف المواطنين لمدة خمس سنوات ويتكون من رئيس المجلس الشعب البلدي والمساعد الأول والمساعدين و المستشارين ,هؤلاء يعملون بدون أجر وعددهم يختلف باختلاف عدد سكان المنطقة البلدية .

مهمة هذا الهيكل هي دراسة ميزانية البلدية , و مناقشة مقترحات المواطنين أثناء الاجتماعات لتحقيق ما تسمح به الموارد المالية للبلدية وذلك لتحسين ظروف المعيشة داخل تلك المساحة الترابية المحددة .

المكتب البلدي:يتكون هذا الهيكل من الكاتب العام للبلدية و رؤساء اللجان ومساعد رئيس البلدية , مهمته العمل على تنفيذ ما يقع الاتفاق عليه في اجتماعات المجلس البلدي .

ب. تقديم لبلدية المعاريف

بلدية المعاريف مقرها قرية جبل ثامر أنشأت بموجب التقسيم الإداري الأخير لسنة 1984 بجانب الطريق الوطني رقم 45 يحدها من :

الشمال : بلدية الشلال . الجنوب : بلديتي بوسعادة و الحوامد

الشرق : بلدية الخبانة . الغرب : بلدية أولاد سيدي إبراهيم

تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ :38000 هكتار

تبعد عن مقر الولاية بحوالي 50 كلم

و عن مقر دائرة الشلال بحوالي 18 كلم

يقطنها 13212 نسمة حسب آخر إحصاء لسنة 2008

بمعدل نمو يقدر بـ: 2.15

موزعة على شتى قرى البلدية و هم :

قرية جبل ثامر (مقر البلدية) تجمع رئيسي . بانيو (تجمع ثانوي)

دوار المعاريف (تجمع ثانوي) . الدحادحية . أولاد معتوق

أولاد سديرة . أولاد بوعبان . العضلة . البعالة . لمجادت

ج. الهيكل التنظيمي للبلدية :

تشمل إدارة بلدية المعاريف على ما يلي :

-الأمانة العامة :

يعتبر الأمين العام المحرك الأساسي لمصالح البلدية ، حيث تتمثل مهامه في التنظيم و التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية و التقنية، و تتكون الأمانة من 04 مكاتب هي : مكتب الوثائق و الأرشيف، مكتب الإحصائيات و الإعلام الآلي، أمانة الأمين العام، أمانة المجلس.

- مصلحة الإدارة و الوسائل العامة :

تتضمن أربع مكاتب هي :

- مكتب الميزانيات

- مكتب الحسابات

- مكتب الممتلكات

- مكتب المستخدمين

- مكتب الصفقات العمومية و البرامج.

- مصلحة التعمير و الطرقات و الشبكات المختلفة :

تضم هذه المصلحة مكتبين هما :مكتب البناء و التعمير

- مكتب الطرق و الشبكات المختلفة.

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة :

تحتوي مصلحة التنظيم و الشؤون العامة أربع مكاتب هي :

- مكتب التنظيم و الشؤون العامة.

- مكتب المنازعات و الشؤون القانونية.

- مكتب الحالة المدنية.

- مكتب الانتخابات و الإحصاء و الخدمة الوطنية.

- مكتب الوثائق البيومترية.

- مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الصحية :

و تشمل هذه المصلحة مكتبين هما :

- مكتب الشؤون الاجتماعية

- مكتب الشؤون الثقافية و الرياضية، مكتب النشاط الاجتماعي.

6. القواعد والقياسات الإحصائية:

تعتبر القواعد والقياسات الإحصائية من أهم أدوات التحليل الإحصائي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما أنها ضرورية لمعالجة البيانات الميدانية إحصائياً، وكانت معالجة بيانات دراستنا كالتالي:

- تمت مراجعة كل استمارة للتأكد من تعبئتها بالطريقة المطلوبة.
- تم ترميز الأسئلة وخيارات الإجابة.
- تم إدخال البيانات في الحاسوب وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل البيانات.

وتم تحليل البيانات وفق الخطوات الآتية:

- تكوين جداول بسيطة وأخرى مركبة للقراءة الإحصائية والسوسولوجية.
- تحليل البيانات الواردة في الجداول حسب النسب المئوية والاختبارات الإحصائية الخاصة بمقياس معنوية الارتباطات حسب مستوى البيانات.
- وقد استخدم مقياس χ^2 بصورة رئيسة لتحليل التباين، واختبار الفرق المعنوي.

II. تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1. تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

جدول رقم (2) يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	100
أنثى	00	00
المجموع	30	100

من خلال الجدول المبين أعلاه أقرت المعطيات الإمبريقية أن الأصول المهنية لمفردات الدراسة هي من الذكور ب 100% .

وهذا يبين إن العمل في البلدية يستقطب جنس الذكور أكثر من الإناث، إضافة إلى ثقافة المنطقة التي لا تشجع عمل المرأة في مثل هذه الميادين.

جدول رقم (3) يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

متغير السن	التكرار	النسبة المئوية
29-20	3	10
39-30	23	76.67
49-40	3	10
60-50	1	3.33
المجموع	30	100

لعبت المتغيرات العمرية دورا طلائعي كمنوال معرفي لبلورة الذهنية التفسيرية , وكشف حيثيات العمل الداري بمتطلباته المهنية , حيث كشفت المعطيات الامبريقية المتاحة أن كل مفردات العينة هم ذكور حيث قدرت نسبتهم 76.67% والتي تمثلها الفئة العمرية من (30-39) سنة وهي الفئة الشبانية هذا مايدخل في إطار تحليل الخصائص الثقافية والاجتماعية للمجتمع وبحكم أن المؤسسة محل الدراسة وطبيعة العمل في البلدية يجعل منها غير مستقطبة للإناث , كم نجد نسبة الذكور في الفئة العمرية من (20-29) سنة هي 10% هي نفس نسبة الفئة العمرية من (40-49) وأخيرا الفئة العمرية (50-60) سنة قدرن نسبتهم 3.33% والتي تمثل الاقدمية في العمل .

جدول رقم (4) يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية :

متغير الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	16	53.33
أعزب	14	46.67
مطلق	00	00
أرمل	00	00
المجموع	30	100

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة من مفردات العينة كانت من المتزوجين وذلك ب 53.33% تليها نسبة 46.67% من العزاب. وهذا قد يرجع إلى أن المردود المالي المعتبر الذي قد يشجع على الزواج، بالإضافة إلى تعاليم الدين التي توصي بالزواج لتحاشي بعض المحرمات.

جدول رقم (5) يوضح توزيع العينة حسب الوضعية المهنية :

متغير الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
بسيط	06	20
مؤهل	22	73.33
متخصص	02	6.67
المجموع	30	100

من خلال الجدول المبين أعلاه أقرت المعطيات الامبريقية أن الأصول المهنية لمفردات الدراسة تتميز بأعلى نسبة تشمل فئة مؤهلة ب 73.33 تليها نسبة 20% من الفئة البسيطة ، كما نجد ما نسبته 6.67% من فئة المتخصصين.

وهذا يؤكد أهمية هاتين الفئتين في العمل داخل البلدية وهذا لأنهما الركيزة الأساسية في العمل داخل البلدية. كما أن طبيعة الأعمال داخل المؤسسة لا تتطلب عدد كبير من المتخصصين بالقدر الذي تحتاجه من الفئتين السابقتين.

جدول رقم (6) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية:

متغير الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	03	10
5-10 سنوات	04	13.33
أكثر من 10 سنوات	23	76.67
المجموع	30	100

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة من مفردات العينة كانوا من الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات وذلك بنسبة 76.67، تليها نسبة 13.33% ممن تقدر خبرتهم بين 5 و 10 سنوات، تليها 10% من مفردات العينة كانت ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات.

وهذا يرجع إلى أن التوظيف في المؤسسة ليس دوري كما تعمل على المحافظة على مواردها البشرية أطول مدة ممكنة.

جدول رقم (7) يوضح تلاؤم العمل مع المؤهلات العلمية:

متغير تلائم العمل مع المؤهلات العلمية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.33
لا	5	16.67
المجموع	30	100

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن غالبية عينة الدراسة اقرروا أن العمل يتلائم الذي يشغلونه مع مؤهلات العلمية التي يحوزونها والذي قدرت نسبتهم 83.33 في المقابل نجد ما نسبته 16.67 من أفراد العينة اقرروا أن العمل الذي يشغلونه لا يتلائم ومؤهلاتهم العلمية.

يرجع هذا إلى تبني المسؤول لإستراتيجية التعيين في الأماكن وفق مؤهلات الموظفين وكذلك وفق

احتياجات العمل داخل المؤسسة ونظرتهم لما يخدم المؤسسة

جدول رقم (8) يوضح نقل الموظف من منصب إلى منصب آخر

متغير نقل الموظف من منصب إلى آخر	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.33
لا	5	16.67
المجموع	30	100

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن غالبية عينة الدراسة تم نقلهم من منصب إلى آخر وذلك بنسبة 83.33 وفي المقابل نجد ما نسبته 16.67 من أفراد العينة لم يتم نقلهم.

وهذا راجع إلى إستراتيجية المؤسسة في عملية تدوير الموظفين لشغل عدد كبير من الوظائف داخل المؤسسة بغية رفع المهارات والمكتسبات الخاصة بالعمل ، من أجل مواجهة مختلف المشاكل والصعوبات التي قد تواجههم أثناء أداء مهامهم.

جدول رقم (9) يوضح تناسب قدرات الموظفين مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية:

متغير تناسب مع قدراتك ومؤهلك العلمية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.33
لا	5	16.67
المجموع	30	100

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن غالبية عينة الدراسة اقروا أن العمل يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية داخل المؤسسة والذي قدرت نسبتهم 83.33 في المقابل نجد ما نسبته 16.67 من أفراد العينة اقروا أن العمل لا يتناسب وقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية . وهذا يرجع إلى قدرة المسؤول على وضع الموظفين وفق القدرات والمؤهلات العلمية في أعمال تتناسب وكفاءته سواء العلمية والمهنية بينما الآخرين فيمكن إن تكون مؤهلاتهم ذات مستوى عالي لا تتطلبه تخصصات الموجودة في المؤسسة.

جدول رقم (10) يوضح امتلاك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس:

متغير صلاحية ومسؤولية في اتخاذ القرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.33
لا	5	16.67
المجموع	30	100

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن غالبية عينة الدراسة اقروا أن المؤسسة لديهم الصلاحية ومسؤولية في اتخاذ القرار والذي قدرت نسبتهم 83.33 في المقابل نجد ما نسبته 16.67 من أفراد العينة اقروا أنهم ليست لديهم الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار.

وهذا راجع إلى ثقة المسؤول في كفاءة أداء الموظفين بتفويضهم بعض الصلاحيات والمسؤولية في اتخاذ القرار اضافة إلى قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية في أداء أعمالهم داخل المؤسسة .

جدول رقم (11) يوضح استعداد الموظفين لبذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية:

متغير استعداد لبذل جهد إضافي في تحميل مزيد من المسؤولية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.33
لا	5	16.67
المجموع	30	100

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن غالبية عينة الدراسة اقرروا أن المؤسسة على استعداد لبذل جهد إضافي فت تحمل مزيد من المسؤولية والذي قدرت نسبتهم 83.33 وفي المقابل نجد ما نسبته 16.67 من أفراد العينة اقرروا أنهم غير مستعدين لتحمل مزيد من المسؤولية . وهذا قد يرجع إلى الموظفين في إثراء خبراتهم المهنية كما أنهم يملكون روح الجماعة والانتماء للمؤسسة .

جدول(12) يوضح دور تغيير مكان العمل في الاهتمام بنوعية العمل. س 11 مع س 29

المتغير	الاهتمام بنوعية العمل			
	نعم	لا	المجموع	درجة الحرية
تغير مكان العمل	تكرار	13	05	18
	نسبة	43.33	16.67	60
	التكرار	0	12	12
	النسبة	0	40	40
	التكرار	13	17	30
	النسبة	43.33	56.67	100

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية إذ باعتماد ك 2 = 4.000 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية (ن-1) وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.046 وهي اقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05 ومنه الفروق الموجودة ذات دلالة إحصائية وبالتالي هناك علاقة بين تفسير مكان العمل ولاهتمام بنوعية العمل وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول حيث نجد أن أعلى نسبة والتي تقدر ب 43.33 من عينة الدراسة اقرروا أنهم يحسون بالراحة أثناء أداء عملهم عند تغيير أماكن عملهم وأنهم يهتمون بنوعية العمل , تليها نسبة 16 الذين اقرروا أنهم يشعرون بالراحة أثناء تغيير أماكن عملهم وأنهم لا يهتمون بنوعية العمل داخل المؤسسة وفي المقابل نجد نسبة 40 من عينة الدراسة قالوا أنهم لا يشعرون بالراحة في أداء عملهم عند تغيير أماكن عملهم وأنهم لا يهتمون بنوعية العمل داخل المؤسسة .

جدول رقم (13) يوضح تشجيع المؤسسة للموظفين تطوير أنفسهم في مجال العمل:

متغير المؤسسة تشجعك على تطوير نفسك في مجال عملك	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60
لا	12	40
المجموع	30	100

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن غالبية عينة الدراسة اقرروا أن المؤسسة لا تشجعهم على تطوير أنفسهم في مجال العمل والذي قدرت نسبتهم 60 في المقابل نجد ما نسبته 40 من أفراد العينة اقرروا أن المؤسسة تشجعهم على تطوير أنفسهم .

وهذا راجع إلى إحساس الموظفين أن المؤسسة غير مهتمة لتطوير أنفسهم إضافة إلى طبيعة الأعمال داخل المؤسسة التي قد لا تحتاج إلى تطوير القدرات والمهارات .

جدول (14) يوضح قابلية أداء مهام اقل من الكفاءة وعلاقته بتغيير المهام لإفساح المجال للتطور . س13

مع س21

إفساح في تغيير المهام المجال لتطور					المتغير		
K2	درجة الحرية	المجموع			تكرار	نعم	قابلية أداء مهام اقل من الكفاءة
			لا	نعم			
5.172	1	11	7	4	تكرار	نعم	قابلية أداء مهام اقل من الكفاءة
		46.66	23.33	13.33	نسبة		
		19	2	17	التكرار	لا	
		16.67	6.67	56.67	النسبة		
		30	9	21	التكرار	المجموع	
		100	30	70	النسبة		

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية إذ باعتماد ك 2 = 5.172 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية (ن-1) وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.002 وهي اقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05 ومنه الفروق الموجودة ذات دلالة إحصائية وبالتالي هناك علاقة بين قابلية لأداء مهام اقل من الكفاءة وإفساح في تغيير المهام المجال لتطور وهذا مانلاحظه من خلال الجدول حيث نجد أن أعلى نسبة والتي تقدر ب 56.67 من حجم عينة الدراسة ليست لديها القابلية لاداء مهام اقل من الكفاءة مع افساح في تغيير المهام المجال لتطور بينما توجد نسبة 13.33 من حجم عينة الدراسة لديها قابلية لاداء مهام اقل من الكفاءة مع افساح في تغيير المهام المجال لتطور في المؤسسة.

وهذا راجع إلى ذهنية الموظفين في المؤسسة فكل موظف موقف من فكرة أداء مهام اقل من مهارته وهذا ملاحظناه في المؤسسة بحيث نجد نسبة معتبرة ترفض فكرة أداء مهام أو وظيفة اقل من كفاءته نفس الشيء ينطبق على فكرة إفساح في تغيير المهام المجال لتطور في المؤسسة .

جدول رقم (15) يوضح كيفية تعامل المؤسسة مع الموظفين في حال الخطأ أو العقوبات:

متغير حالة حدوث خطأ أو العقوبات يتم تنزيلك إلى المستويات الأقل درجة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	33.33
لا	20	66.67
المجموع	30	100

أوضحت نتائج الجدول أن غالبية عينة الدراسة قالوا انه في حالة الخطأ أو العقوبات لا يتم تنزيلهم إلى مستويات اقل وذلك نسبة 66.67 في المقابل نجد نسبة 33.33 من العينة أقروا أنه في حالة الخطأ أو العقوبات يتم تنزيلك إلى مستويات اقل.

وهذا راجع إلى تقدير المؤسسة لنوعية الخطأ فإذا كان غير جسيم فانه لا يستدعي التنزيل من الدرجة .

جدول رقم (16) يوضح آليات نقل العمال في المؤسسة:

متغير عمليات نقل العمال بناء على خطط وبرامج	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	36.67
لا	19	63.33
المجموع	30	100

أوضحت نتائج الجدول أن أعلى نسبة والتي قدرت 63.33 من حجم عينة الدراسة قالوا انه تتم عمليات نقل العمال بناء على خطط وبرامج مدروسة بينما توجد نسبة 36.67 من حجم عينة الدراسة ترى انه لا تتم عمليات نقل العمال بناء على خطط وبرامج مدروسة من قبل الإدارة .

وهذا راجع إلى تقدير الموظفين كل حسب نظريته إلى الإدارة ومع ما توافق توجهاتهم وكذلك إلى معاشيتهم للإدارة يوميا.

جدول (17) يوضح تنوع الوظائف في المسار الوظيفي بالإبداع في العمل س16 مع س27

الإبداع في العمل نتيجة اكتساب المعارف					المتغير		
K2	درجة الحرية	المجموع	لا	نعم	تكرار	نعم	تنوع الوظائف في المسار الوظيفي
5.436	1	31	00	25	تكرار	نعم	تنوع الوظائف في المسار الوظيفي
		83.33	00	83.33	نسبة		
		5	1	4	التكرار	لا	تنوع الوظائف في المسار الوظيفي
		16.67	3.33	13.34	النسبة		
		30	1	29	التكرار	المجموع	تنوع الوظائف في المسار الوظيفي
		100	3.33	96.67	النسبة		

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية إذ باعتماد ك 2 = 5.436 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية (ن-1) 1 وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.023 وهي اقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05 ومنه الفروق الموجودة ذات دلالة إحصائية وبالتالي هناك علاقة بين تنوع الوظائف في المسار الوظيفي والإبداع في العمل نتيجة اكتساب المعارف وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول حيث نجد أن أعلى نسبة والتي تقدر ب 83.33 من عينة الدراسة اقروا ان مع تنوع الوظائف في المسار الوظيفي مع الإبداع في العمل نتيجة اكتساب المعارف في المقابل نجد نسبة 13.33 من عينة الدراسة لا يبدون تنوع الوظائف في المسار الوظيفي مع تأييدهم على وجود إبداع في العمل نتيجة اكتساب المعارف كما نلاحظ ان هناك نسبة 3.33 من عينة الدراسة لا يبدون تنوع الوظائف في المسار الوظيفي وكذلك عدم وجود الإبداع في العمل نتيجة اكتساب المعارف داخل المؤسسة.

وهذا راجع الى الموظفين في المؤسسة يعتبرون ان تنوع الوظائف يساعد على إيجاد إبداع في العمل وذلك نتيجة اكتساب المعارف الراجع الى تعدد الوظائف بينما ترى نسبة من العينة انه يمكن ايجاد نوع من الإبداع بدون تنوع الوظائف في المسار الوظيفي وكذلك هناك من لا يبدون تنوع الوظائف مع عدم وجود إبداع ويمكن إرجاعه إلى نقص الطموح .

جدول (18) يوضح دور امتلاك المبادرة في التعامل مع المشاكل في الإبداع في العمل: س17 مع س27

K2	درجة الحرية	الإبداع في العمل			المتغير		
		المجموع	لا	نعم	نعم	لا	امتلاك المبادرة في التعامل مع المشاكل
5.172	1	25	00	25	تكرار	نعم	امتلاك المبادرة في التعامل مع المشاكل
		83.33	00	3.338	نسبة		
		5	1	4	التكرار	لا	
		16.66	3.33	13.33	النسبة		
		30	1	13	التكرار	المجموع	
		100	3.33	96.66	النسبة		

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية إذ باعتماد ك 2 = 4.000 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية (ن-1) 1 وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.046 وهي اقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05 ومنه الفروق الموجودة ذات دلالة إحصائية وبالتالي هناك علاقة بين امتلاك المبادرة في التعامل مع المشاكل والإبداع في العمل وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول حيث نجد أن أعلى نسبة والتي تقدر بـ 83.33 من عينة الدراسة اقرروا أنهم يمتلكون المبادرة في التعامل مع المشاكل ولديهم إبداع في العمل في المقابل نجد نسبة 13.33 من عينة الدراسة لا يمتلكون المبادرة في التعامل مع المشاكل مع عدم وجود إبداع في العمل داخل المؤسسة. وهذا راجع إلى أن الموظفين مهنيون إلى تلك المواقف المتمثلة في المشاكل التي يواجهها في العمل كذلك يرجع الإبداع إلى رغبة الموظفين في إعطاء أشياء جيدة للمؤسسة.

جدول (19) يوضح دور الحرية في اتخاذ القرار مع تطبيق أساليب جديدة في العمل س18 مع س23

K2	درجة الحرية	تطبيق أساليب جديدة في العمل			العبارة		
		المجموع	لا	نعم	نعم	لا	الحرية في اتخاذ القرار
5.436	1	31	01	21	تكرار	نعم	الحرية في اتخاذ القرار
		43.33	3.33	40	نسبة		
		71	8	9	التكرار	لا	
		56.67	26.67	30	النسبة		
		30	09	21	التكرار	المجموع	
		100	30	70	النسبة		

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية إذ باعتماد ك 2 = 5.436 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية (ن-1) 1 وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.020 وهي اقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05 ومنه الفروق الموجودة ذات دلالة إحصائية وبالتالي هناك علاقة بين الحرية في اتخاذ القرار وتطبيق اساليب جديدة في العمل وهذا مانلاحظهمن خلال الجدول حيث نجد ان اعلى نسبة والتي تقدر ب40 من عينة الدراسة اقروا ان لهم الحرية في اتخاذ القرار مع تطبيق اساليب جديدة في العمل في المقابل نجد 30 من عينة الدراسة ليس لديهم الحرية في اتخاذ القرار مع وجود تطبيق اساليب جديدة في العمل بينما نجد 26.67 من عينة الدراسة ليس لديهم الحرية في اتخاذ القرار مع عدم وجود تطبيق اساليب جديدة في العمل كما توجد 3.33 من عينة الدراسة لديهم الحرية في اتخاذ القرار مع تطبيق اساليب جديدة في العمل داخل المؤسسة .

وهذا راجع الى احساس الموظفين بالقدرة على اتخاذ القرار من عدمه ويستمد من علاقت بالمسؤول فيما تطبيق اساليب جديدة ترجع الى استعداد الموظفين الى تجديد الاساليب المستعملة في العمل داخل المؤسسة .

جدول (20) يوضح استعداد العمال لتحمل المسؤولية مع ابراز المواهب الكامنة داخلهم. س19 مع 20

إبراز المواهب الكامنة داخل الموظف					المتغير		
K2	درجة الحرية	المجموع	لا	نعم	تكرار	نعم	استعداد لتحمل المسؤولية
4.035	1	71	00	17	تكرار		استعداد لتحمل المسؤولية
		56.67	00	56.67	نسبة		
		13	3	10	التكرار	لا	
		43.33	3.33	33.33	النسبة		
		30	3	27	التكرار		المجموع
100	10	90	النسبة				

الفروق بين الإجابات فروق ذات دلالة إحصائية إذ باعتماد ك 2 = 4.035 فنجدها معنوية أي ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية (ن-1) 1 وهذا ما يوضحه حساب درجة الدلالة المحسوبة 0.037 وهي اقل من درجة الدلالة الجدولية المعتمدة 0.05 ومنه الفروق الموجودة ذات دلالة إحصائية وبالتالي هناك علاقة بين استعداد تحمل المسؤولية و ابراز المواهب الكامنة داخل الموظف , وهذا مانلاحظه من خلال الجدول حيث نجد أن أعلى نسبة والتي تقدر ب 56.67 من حجم عينة الدراسة اقروا انهم على استعداد لتحمل المسؤولية و ابراز المواهب الكامنة داخل الموظف في المقابل نجد مانسبته 33.33 ليسوا على استعداد لتحمل المسؤولية مع انهم مع ابراز المواهب الكامنة داخل الموظف , وهناك مانسبته 10 ليسوا مستعدين لتحمل المسؤولية وكذلك ليسوا مع ابراز المواهب الكامنة داخل الموظف .

هذا راجع الى تعدد الاتجاهات في الموظفين داخل المؤسسة فهناك الذي لديه الاستعداد لتحمل المسؤولية وهو ينظر الى قدرته على ذلك ومنهم من يرى عكس ذلك وهو نفس الشيء بالنسبة لابرار المواهب بينما توجد فئة من الموظفين هم ضد الفكرتين وربما يرجع الى الكفاءة التي لديهم وهم غير قادرين على المواكبة الدائمة لتحسين المستوى .

جدول رقم (21) يوضح يعمل تعدد الوظائف على سد النقص في المهارات

المتغير: يعمل تعدد الوظائف على سد النقص في المهارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90
لا	3	10
المجموع	30	100

أوضحت نتائج الجدول أن أعلى نسبة والتي قدرت بـ 90 قالو أن تعدد الوظائف لا يعمل على سد النقص في المهارات وهذا راجع إلى أن هناك موظفين يحسون بان مهاراتهم قد تتحسن بتعدد الوظائف عكس اخرين يرون ان تعدد الوظائف قد يؤدي إلى عدم سد النقص في المهارة.

جدول رقم (22) يوضح الانتقال بين أماكن العمل داخل المؤسسة يعمل على زيادة إحساسك بالانتماء للمؤسسة

المتغير: الانتقال بين أماكن العمل داخل المؤسسة يعمل على زيادة إحساسك بالانتماء للمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73.33
لا	8	26.66
المجموع	30	100

أوضحت نتائج الجدول أن أعلى نسبة والتي قدرت 73.33 اكدوا على ان الانتقال بين أماكن العمل يعمل على زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة فيما توجد نسبة 26.67 اكدو أن الانتقال بين أماكن العمل لا يعمل على زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة .

وهذا راجع إلى امتلاك الموظفين لروح الجماعة بالنسبة لك يساعد على القضاء على الروتين والرتابة إضافة إلى خلق علاقات إنسانية جديدة بين العمال ما يجعل العامل يشعر بالراحة والاستقرار داخل المؤسسة.

جدول رقم (23) يوضح يعمل تغيير مكان العمل على بناء علاقات اجتماعية جديدة

المتغير: يعمل تغيير مكان العمل على بناء علاقات اجتماعية جديدة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70
لا	9	30
المجموع	30	100

أوضحت نتائج الجدول أن غالبية عينة الدراسة اقرروا أن تغيير مكان العمل تعمل على بناء علاقات جديدة وذلك بنسبة 70 فيما أقرت نسبة 30 بان تغيير مكان العمل لايعمل على بناء علاقات اجتماعية جديدة.

وهذا راجع إلى امتلاك الموظفين القابلية في إنشاء علاقات عمل جديدة والقابلية كذلك للتواصل مع أفراد آخرين في العمل قصد تعزيز روح الجماعة داخل الموظفين وزيادة الإحساس بمكان العمل والمؤسسة.

جدول رقم (24) يوضح منحك بعض الصلاحيات والمسؤولية في العمل يساعد على التحكم الأمثل بمستجدات ومشاكل العمل

المتغير: منحك بعض الصلاحيات والمسؤولية في العمل يساعد على التحكم الأمثل بمستجدات ومشاكل العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73.33
لا	8	26.67
المجموع	30	100

أوضحت نتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة قالو انه منح بعض الصلاحيات والمسؤولية في العمل يساعد على التحكم الأمثل بمستجدات ومشاكل العمل بنسبة 73.33 بينما توجد نسبة تقدر 26.67 من حجم عينة الدراسة اقرروا انه منح بعض الصلاحيات والمسؤولية في العمل لا يساعد على التحكم الأمثل بمستجدات ومشاكل العمل .

وهذا راجع إلى رغبة الموظفين في استهلاك الصلاحيات والمسؤولية لمواجهة المشاكل والتحكم فيها دون الرجوع إلى المسؤول مايعزز فيهم القدرة على العمل بمسؤوليات جديدة .

الجدول رقم (25) يوضح سعي الموظفين لتطوير كفاءتهم المهنية

المتغير: السعي لتطوير الكفاءة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	86.67
لا	4	13.33
المجموع	30	100

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة والمقدرة بر 86.67 كانت من الذين يسعون دائماً إلى تطوير كفاءتهم المهنية، في مقابل 13.33 من أفراد عينة الدراسة لا يهتمون بتطوير كفاءتهم المهنية.

وهذا يرجع إلى رغبة الموظفين في رفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة وكذلك المسؤولين رغبتهم في الارتقاء بالأداء إلى أعلى مستوياته والعمل على المحافظة عليه وذلك من خلال الاهتمام بتطوير المورد البشري في البلدية من خلال الاهتمام بتدريبه باستمرار لرفع من كفاءته التي تعود على أداءه في العمل .

2. تحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

أ. تحليل النتائج في ضوء الفرضية الأولى: والتي كانت صياغتها كما يلي:

لنقل الوظيفي دور في تمكين العاملين داخل المؤسسة.

هذه الفرضية تحققت بنسبة عالية وذلك لوجود تلائم الأعمال التي يتم نقل العمال إليها مع مؤهلاتهم العلمية ودل ذلك بالنسبة 83.33 مع نقل العمال إلى وظائف تكون وفق قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وذلك بنسبة 83.33 ، كما أن الموظفين يحسون بالراحة بنسبة 60 كما انه في حالة ارتكاب بعض الأخطاء لا يتم تنزيلهم إلى مستويات اقل وذلك بنسبة 66.66 إضافة إلى عمليات نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى تتم بناءا على خطط وبرامج مدروسة بنسبة 63.34.

ب. تحليل النتائج في ضوء الفرضية الثانية : والتي كانت صياغتها كما يلي :

للإثراء الوظيفي دور في تمكين العاملين داخل المؤسسة .

هذه الفرضية تحققت بنسبة عالية ومادل على ذلك امتلاك الموظفين الصلاحيات وبعض المسؤوليات في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 83.33 ، كما أن لديهم استعداد لبذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية بنسبة 83.33 ، كما أن هناك تشجيع للموظفين من طرف المؤسسة على تطوير أنفسهم وذلك بنسبة 60 ، اضافة إلى أن الموظفين تنوع الوظائف بنسبة 83.33 يعطيهم دافع الاهتمام بنوعية العمل ، كما انه يوجد نوع المبادرة في التعامل مع المشاكل والتي دلت عليه بنسبة 83.33 وذلك مايساعدهم على إبراز نوع من الإبداع في العمل ، أيضا نوع من الحرية في اتخاذ القرارات واستعداد لتحمل عديد من المسؤوليات وذلك بنسبة متوسطة .

النتائج العامة :

من خلال نتائج الفرضيات الجزئية يتبين لنا أن بلدية المعاريف محل الدراسة تطبق سياسة التدوير الوظيفي بغرض تمكين عاملها وتهيئتهم لمختلف التحديات ، حيث أن التدوير الوظيفي بشقيه (النقل والإثراء) يساهم في تمكين العاملين من خلال إبراز المواهب المدفونة داخل الموظفين والتي تعمل على سد النقص في مهاراتهم ويساهم في اكتسابهم معارف وخبرات متنوعة تقسح لهم المجال لنمو والتطور وبناء علاقات اجتماعية جديدة تؤدي إلى زيادة شعورهم بالانتماء للبلدية مايساعد على أداء المهام الموكلة إليهم على أكمل وجد وإتقان .

خاتمة



يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الرائدة والحديثة في إعداد اليد العاملة وتأهيلها خاصة وأنه يوفر العديد من المزايا التي تساعد العاملين على توقيف بين تنمية كفاءاتهم المهنية وتأدية مهام وظائفهم بشكل عادي وعلى أكمل وجه وهذا من شأنه تمكين العاملين من أداء أعمالهم في أحسن صورة ممكنة.

كما أن التدوير الوظيفي يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها باعتبار أن العامل مورد بشري يشكل ركيزة أساسية لتحقيق المؤسسة لأهدافها والنهوض بها خاصة أن التدوير الوظيفي يعتبر آلية جديدة في تمكين العاملين مع مراعاة ظروفه المختلفة إضافة لذلك فإن التدوير الوظيفي يلبي احتياجات العاملين وتطلعاتهم المستقبلية ويحقق أهدافهم في العمل وأهداف المؤسسة وهذا من خلال تمكينهم في العمل لهذا يوصي المؤسسة بهذا النوع من الأساليب كما نوصي السلطات الوصية العمل على توعية المؤسسات بهذا النوع من أساليب إعداد اليد العاملة وتأهيلها من أجل إعداد قوة عمالة ذات كفاءة عالية.

التوصيات :

- إعطاء أهمية للجانب المعنوي لأهمية البالغة في تمكين العاملين في البلدية خصوصا مع تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في مكاتب البلدية .
- العمل على مكافئة الموارد البشرية حسب الأداء المبذول وذلك وفق مؤشرات الأداء .
- إعطاء أهمية بالغة للتطبيق الجاد لأسلوب التدوير بشكل صحيح للأهمية في العمل .
- العمل على زرع الثقة في الموارد البشرية من خلال إعطاء الحرية في اتخاذ القرارات وتشجيعهم والوقوف إلى جانبهم لتحمل المسؤوليات .
- الاهتمام بالموارد البشري لأهمية في نجاح إستراتيجية المنظمات .
- ربط الرؤساء لعلاقات مبنية على الثقة مع مرؤوسيهم لإنجاح سياسة التدوير الوظيفي .
- أهمية موضوع التدوير الوظيفي خاصة في جوانبه الايجابية التي تدفع بالموارد البشرية على العطاء الجديد للمؤسسات .
- ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي لأهمية في تمكين الموارد البشرية في المؤسسات.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

أ. الكتب

1. أبو هنتلة خالد سعيد(2008): التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، لبنان: دار حزم للطباعة .
2. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني.(2013).إدارة التمكين والاندماج ،ط1، عمان الأردن: دار صفاء لنشر والتوزيع.
3. أحمد الخطيب .عادل سالم معاينة. (2009). الإدارة الحديثة،نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة،ط1، عمان الأردن: عالم الكتب الحديث.
4. أحمد زهير.(2001). التمكين الإداري في المؤسسات المعاصرة، ط1 ، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
5. احمد ماهر .(2007).إدارة الموارد البشرية ،الإسكندرية:الدار الجامعية .
6. أحمد ماهر(2000): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،ط7، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر ،كلية التجارة.
7. أنيس وآخرون. (2004). المعجم الوسيط،ط4، مجمع اللغة العربية ، مصر:مكتبة الشروق الدولية.
8. جعفر أبو القاسم أحمد. (1991).السلوك التنظيمي والأداء، الرياض: معهد الإدارة العامة.
9. حسين حريم.(2006). مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، الأردن: دار الحامد لنشر والتوزيع.
10. خضير كاظم حمود وآخرون .(2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع .
11. رقية عرسوس.(2005). التفويض مقابل السلطة ، عمان الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
12. رواية حسن محمد .(2000).إدارة الموارد البشرية ، ط1، الأردن: دار الحامد لنشر والتوزيع.
13. سيد محمد جاد الرب.(2004). إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة ، مصر
14. عادل حرحوش صالح ،مؤيد سعيد سالم.(2006). عالم الكتب الحديث، ط2، الأردن.
15. عطية حسين أفندي.(2003). تمكين العاملين،مدخل للتطوير والتحسين المستمر، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر.
16. مازن عبد العزيز.(2006). التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، الأردن: دار إثراء للنشر.

17. ماهر احمد. (2009). المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الإسكندرية: الدار الجامعية .
18. محفوظ أحمد جودة. (2006). إدارة الجودة الشاملة، (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، عمان، الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع.
19. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2003). مفاهيم إدارية، ط1، الأردن: الدار العلمية الدولية.
20. محمد فالح صالح. (2004). إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار الحامد لنشر والتوزيع.
21. محمود حسين الوادي. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. ناصر جردات وآخرون. (2013). إدارة التغيير والتطوير، ط1، عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.
23. طلعت إبراهيم لطفي. (2007). علم اجتماع التنظيم، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
24. يحيى ملحم. (2006). التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتقنيات الإدارية.

ب. الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. احمد عزمي احمد عزام. (2013). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح الأمنية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية: غزة .
2. تمارة اليعقوب. (2004). ثقة العامل بالمدير ودورها في إدراكه لأهمية التمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر عاملين وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، مذكرة ماجستير، الأردن: جامعة اليرموك.
3. جبر علي جبر أبو صبحة. (2014). دور التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية: غزة
4. خولة خميس عبيد. (2003). أثر الثقافة التنظيمية علي تمكين العاملين، رسالة ماجستير: جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
5. عبدالعزيز محمد الحلو. (2009). اثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير، فلسطين: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.

6. مطر بن عبد المحسن الجميلي.(2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ،رسالة ماجستير: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،قسم العلوم الإدارية.
7. نجلاء حلمي عبد العزيز.(2008). تأثير بيئة العمل علي مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون ، الهيئة العربية للتصنيع ، رسالة ماجستير ، في العلوم الإدارية.
8. اليامي محمود علي. (2000). عملية التدوير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الجمركي بالتطبيق على جمرك مطار الملك خالد الدولي ،الرياض

ج. المجالات:

1. ميسون عبدالله احمد. اثر التدوير الوظيفي للمدربين في تطوير تنمية الموارد البشرية، العدد (3).مجلة جامعة التنمية البشرية .
2. محمود السيد. (2007). تمكين الموظفين، العدد الرابع، كلية التجارة،جامعة عين شمس ،مستخرجة المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف "المسيلة"

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان

دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين

دراسة ميدانية ببلدية المعاريف "المسيلة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

ناجح مخلوف

إعداد الطالب:

شمس الدين بوزيدي

تحية عطرة:

استمارة بحث بهدف بناء تصورات سوسيوتنظيمية حول التدوير الوظيفي ودوره في تمكين العاملين ببلدية المعاريف بالمسيلة علما أن إجاباتكم ستكون موضع السرية ولا تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي فقط

شكرا لتعاونكم

السنة الجامعية: 2016-2017

أولاً: البيانات العامة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 20-29 سنة 30-39 سنة 40-49 سنة 50-60 سنة
3. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
4. الوضعية المهنية: عامل بسيط مؤهل متخصص
5. الأقدمية: أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً: بيانات حول التدوير الوظيفي.

6. هل المنصب الذي تشغله يتلائم ومؤهلاتك العلمية؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

- صعوبة العمل
- طبيعة العمل
- ساعات العمل
- جماعة العمل

7. هل تم نقلك إلى منصب عمل آخر؟ نعم لا

8. هل تعتقد أن العمل الذي تم نقلك إليه يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية؟ نعم لا

9. هل تمتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم:

ما هي أسباب امتلاكك هذه الصلاحية والمسؤولية؟

10. هل لديك استعداد لبذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية؟ نعم لا

11. عند تغيير مكان العمل هل تحس بالراحة أثناء أداء عملك؟ نعم لا

12. هل المؤسسة تشجعك على تطوير نفسك في مجال عملك؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم:

كيف يتم ذلك؟

13. هل لديك القابلية لأداء مهام أقل من كفاءتك ومؤهلاتك؟ نعم لا
14. في حالة حدوث الخطأ هل يتم تنزيلك إلى المستويات الأقل درجة؟ نعم لا
15. هل تتم عمليات نقل العمال بناء على خطط وبرامج مدروسة من قبل الإدارة؟ نعم لا
16. هل تفضل تنوع الوظائف في مسارك الوظيفي؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم: هل هذا بغرض؟

زيادة الخبرة في عدة وظائف.

القضاء على الروتين والرتابة في العمل.

17. هل لديك القدرة على التعامل مع المشاكل دون الرجوع إلى الإدارة؟ نعم لا

18. هل لديك الحرية في اتخاذ القرار؟ نعم لا

19. هل لديك استعداد لتحمل مسؤوليات جديدة؟ نعم لا

ثالثاً: بيانات حول تمكين العاملين

20. هل ترى أن تنوع الوظائف يعمل على إبراز المواهب المدفونة داخل الموظف؟ نعم لا

21. هل يفسح لك تغيير المهام المجال للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا؟ نعم لا

22. هل يعمل تعدد الوظائف على سد النقص في المهارات؟ نعم لا

23. هل يساعد الانتقال من وظيفة لأخرى على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل المشاكل التي

تواجهك؟ نعم لا

24. هل الانتقال بين أماكن العمل داخل المؤسسة يعمل على زيادة إحساسك بالانتماء للمؤسسة؟

نعم لا

25. هل يعمل تغيير مكان العمل على بناء علاقات اجتماعية جديدة؟ نعم لا

26. هل منحك بعض الصلاحيات والمسؤولية في العمل يساعد على التحكم الأمثل بمستجدات

ومشاكل العمل؟ نعم لا

27. هل هناك إبداع في العمل نتيجة اكتسابك معارف ومهارات متنوعة؟ نعم لا

28. هل تسعى دوماً إلى تطوير كفاءتك المهنية داخل المؤسسة؟ نعم لا

29. هل تهتم بنوعية العمل داخل المنظمة؟ نعم لا

