

تأثير التدوير الوظيفي في تمكين العاملين
(دراسة حالة للموظفين في شركة حديد العالمية للخدمات فرع دمشق)

**The impact of job rotation on Empowerment employees
(Case study: Hadid International Services, Damascus Branch)**

مشروع أعد لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة
السنة الخامسة
الاختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبان:
أحمد عبد الوهاب حديد
زاهر محمد سعيد الطواشي

إشراف
الدكتور: حسان إسماعيل

العام الدراسي 2021 - 2022

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء
هذا العمل)

ملخص البحث:

تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير التدوير الوظيفي في تمكين العاملين عند الموظفين في شركة حديد فرع دمشق وهل هناك تأثير قوي أو ضعيف.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استبانة، بالإضافة إلى استخدام برنامج Excel و SPSS للإجابة على التساؤلات الواردة في هذا البحث.

يشمل مجتمع البحث جميع الموظفين في شركة حديد فرع دمشق، وتتألف العينة من (51) مفردة حيث تم توزيع (60) استبانة وكانت نسبة الاستجابة (85%) من عدد الاستبيانات الموزعة، وهي الاستبيانات التي ستخضع بياناتها للتحليل.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- أن هناك ممارسات للتدوير الوظيفي بنسبة عالية عند الموظفين.
 - أن أغلب أفراد العينة تشعر بأن الأعمال التي يقومون بها لها معنى بالنسبة لهم بنسبة عالية.
- 3- أن أغلب أفراد العينة يشعرون بأنهم كفؤ وجديرين بالأعمال التي يقومون بها والموكلة إليهم بنسبة عالية.
- 4- أن أغلب أفراد العينة حياديين اتجاه بعد الإدارة الذاتية وهذا يدل على تحديد الصلاحيات المعطاة لهم ولكن هذا لا يعني أنهم ليسوا على دراية بصلاحياتهم بالطبع ونسبة قليلة منهم يشعرون بأنه لديهم صلاحيات أعلى من غيرهم معطاة لهم لإنجاز أعمالهم بشكل أوسع.
- 5- أن أغلب أفراد العينة يشعرون بأنه لديهم بصمتهم في الأقسام العاملين بها وأن لديهم قدر معين من النفوذ والرقابة على أقسامهم.
- 6- أن علاقة الارتباط بين (المتغير الأول والتدوير الوظيفي والبعد الأول وهو معنوية العمل بالنسبة للعاملين) ضعيفة بالاتجاه الموجب بين المتغيرين.
- 7- أن علاقة الارتباط بين (المتغير الأول والتدوير الوظيفي والبعد الثاني وهو الجدارة / الكفاءة) علاقة ارتباط متوسطة بالاتجاه الموجب بين المتغيرين.
- 8- أن علاقة الارتباط بين (المتغير الأول والتدوير الوظيفي والبعد الثالث وهو الإدارة الذاتية) علاقة ارتباط ضعيفة بالاتجاه الموجب بين المتغيرين.
- 9- أن علاقة الارتباط بين (المتغير الأول والتدوير الوظيفي والبعد الرابع وهو الأثر) علاقة ارتباط ضعيفة جدا بالاتجاه الموجب بين المتغيرين.
- 10- أنه لا يوجد أثر لطبيعة العمل على التدوير الوظيفي.
- 11- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول متغير تمكين العاملين من ناحية بُعد معنوية العمل وفقاً لطبيعة العمل.
- 12- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول متغير تمكين العاملين من ناحية بُعد الكفاءة/الجدارة وفقاً لطبيعة العمل.
- 13- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول متغير تمكين العاملين من ناحية بُعد الإدارة الذاتية وفقاً لطبيعة العمل.
- 14- يوجد فروق ذو دلالة معنوية حول متغير تمكين العاملين من ناحية الأثر وفقاً لطبيعة العمل.

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات
إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى شرف المصطفى صل الله عليه وسلم ومن جنابه المعظم.

إلى روح والدي عبد الوهاب حديد رحمه الله وإلى والدتي والأهل والأصدقاء الذين
غذونا حباً وحناناً وغرسوا في نفوسنا معاني الخير والحب والعزة.
"أحمد عبد الوهاب حديد"

إلى والدي محمد سعيد الطواشي ووالدتي وأخوتي وأصدقائي ومن كان داعماً وأخاً
لي في كل حين الذين زرعوا فينا كل خير وحب لنثمر كل طيب وكل عطاء.
"زاهر محمد سعيد الطواشي"

الشكر

"أعلمت أشرف أو أجل من الذي يبني وينشئ أنفساً وعقولاً؟"

من خلال هذا البيت للشاعر أحمد شوقي، نتوجه بشكرنا الخاص لأستاذنا القدير والدكتور المشرف على هذا العمل، الدكتور حسان إسماعيل.

لنا الشرف الكبير أن نعمل تحت إشرافه ونكون من طلابه، يغنيا بمعرفته وخبرته على مدار السنين في مسيرته.

كما نتوجه بالامتنان والتقدير إلى أهلنا وأحبتنا وأصدقائنا لما قدموه لنا من دعم ومحبة.

ونتمنى أن نكون عند حسن الظن.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
II	ملخص البحث
V	فهرس الموضوعات
VI	فهرس الجداول
	الفصل الأول : الإطار العام للبحث
1	المقدمة
1	مصطلحات الدراسة
2	الدراسات السابقة
4	مشكلة الدراسة و تساؤلاتها
4	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	مجتمع الدراسة و عينتها
4	حدود الدراسة
4	محددات الدراسة
5	نموذج متغيرات البحث
	الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث
6	المبحث الأول: التدوير الوظيفي
6	التمهيد
6	مفهوم التدوير الوظيفي
7	المفاهيم المتداخلة للتدوير الوظيفي
8	الفرق بين نقل الموظفين وأسلوب التدوير الوظيفي
8	أهداف التدوير الوظيفي
10	أهمية التدوير الوظيفي
11	أنواع التدوير الوظيفي
11	خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي
12	أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي
13	استراتيجية التدوير الوظيفي
13	مزايا وسلبيات تطبيق التدوير الوظيفي
14	العوامل التي تساعد على إنجاح عملية التدوير الوظيفي
15	معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي
16	المبحث الثاني: تمكين العاملين
16	التمهيد
16	مفهوم تمكين العاملين
16	أهداف التمكين
17	أهمية التمكين و أسباب تطبيقه
18	أبعاد تمكين العاملين
19	أنواع التمكين
19	مستويات التمكين

20	متطلبات التمكن
20	الممارسات التي تساهم في خلق مناخ مناسب للتمكين
32	معوقات تمكين العاملين
	الفصل الثالث : الإطار العملي للبحث
34	التمهيد
34	أسلوب وإجراءات الدراسة
35	أساليب المعالجة الإحصائية
35	صلاحية أداة الدراسة وثباتها
37	خصائص أفراد العينة
38	الإجابة على تساؤلات الدراسة
	خاتمة البحث
52	أولاً : النتائج
53	ثانياً : التوصيات
54	المراجع
56	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	معاملات ثبات أداة البحث للمحاور المدروسة في شركة Hadid International Services	(1)
37	المتغيرات الديمغرافية	(2)

الفصل الأول

الإطار التمهيدي

أولاً: المقدمة.

تسعى منظمات الأعمال إلى الحفاظ على استمراريته وبقائها في ظل بيئة التغيير التي أصبحت السمة الثابتة فيها، خاصة في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المرافقة للمنافسة العالمية، تولي المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت كمجرد أفكار لبعض الباحثين وسرعان ما تحولت إلى أساليب عمل تسمح بتحقيق التفوق الذي يضمن للمنظمة التميز والاستمرار. ولهذا فقد اتجهت العديد من المنظمات نحو كسب ثقة أفرادها قبل كل شيء ولإنجاحها ارتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها، كما اجمع علماء الإدارة على أن المنظمات قد أصبحت حاجتها لإيجاد أساليب تحفيزية جديدة حاجة ملحة لما لها من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، فكان أسلوب التدوير الوظيفي الذي يعد أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارسه غالبية المنظمات المتطورة في البلدان المتقدمة التي تهدف من خلال ما تحققة من إتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة، وأيضاً من بين المفاهيم الإدارية الحديثة ألا وهو تمكين العاملين الذي يعتبر من بين أرقى الأساليب التحفيزية وهذا ما أكدته أغلب الدراسات الحديثة، فهذا القدر البسيط من الحرية الذي تخوله للعامل يدفعه إلى إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين.

وعليه سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على المفاهيم الأدبية المتعلقة بأثر التدوير الوظيفي في تمكين العاملين وكذلك التطرق إلى أهم الدارسات السابقة التي تطرقت إلى هذا المجال.

ثانياً: مصطلحات الدراسة.

- **التدوير الوظيفي:** أنه واحد من آليات التدريب المستمرة، ويمكن القول بأن التدوير الوظيفي: هو الممارسة لنقل الموظفين بين الوظائف المختلفة في فترة زمنية محددة وذلك من أجل تعزيز الخبرة والتنوع (regal,2017:3).
- **تمكين العاملين:** هو ممارسة تحفيزية تهدف إلى زيادة الأداء من خلال زيادة فرص المشاركة والمشاركة في صنع القرار. تهتم بشكل أساسي بتطوير الثقة والتحفيز والمشاركة في صنع القرار وإزالة أي حدود بين الموظف والإدارة العليا (Meyerson & Dewettinck, 2012).
- **معنوية العمل:** هو قيمة هدف العمل أو الغرض الذي يعكس وجود الغاية أو الارتباط الشخصي للعاملين بالعمل، ويشير إلى التوافق ما بين المتطلبات المهمة للوظيفة وقيم العاملين الخاصة كالمعتقدات والسلوكيات (Nazem & Ojghaz,2014,p3341).
- **الكفاءة/ الجدارة:** هو شعور الأفراد العاملين بامتلاكهم المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد (Nazem & Ojghaz,2014,p3341).
- **الإدارة الذاتية:** هو درجة الاستقلالية والحرية التي يمتلكها الأفراد في كيفية أداء عملهم والاعتقاد بأن لهم تأثيراً كبيراً على النتائج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية (Nazem & Ojghaz,2014,p3341).
- **الأثر:** هو الإحساس النفسي للأفراد بأنهم يستطيعون التأثير استراتيجياً وإدارياً على النظام الذي يعملون فيه (Nazem & Ojghaz,2014,p3341).

ثالثاً: الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات العربية:

1- المحاميد، (2020)، قدمت هذه الدراسة لنيل درجة الماجستير بعنوان: "التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين".

ملاحظة: حيث كانت الكفاءة الإدارية بعد من أبعاد التمكين.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي و علاقته بمستوى الكفاءة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيهما و لتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، و تم تطوير أداتين للدراسة وهما: إدارة التدوير الوظيفي وإدارة الكفاءة الإدارية، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة البحث من (310) من العاملين في مديريات التربية والتعليم، و أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، و أن مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وكما أظهرت النتائج وجود معامل ارتباط مرتفعة و موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، تعزى لمتغير الجنس و لصالح الذكور، و عدم وجود فروق فردية تعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات. كما و أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي و أبعاده لتأثيره الإيجابي على الكفاءة الإدارية و العمل على تحديد آليات و إجراءات واضحة و مرنة لعملية التدوير مما يؤدي لفسح المجال أمام الموظفين للتطوير و التجديد للرفقي إلى وظائف أفضل.

2- بوزيدي، (2017)، قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير بعنوان: "دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين". حيث يكون هدفها المتمثل في نوعية مميزة من الموارد البشرية في المنظمات وذلك من أجل تطوير أدائه لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وكذلك أهدافها الفردية ومن هنا يبرز أن إدارة الموارد البشرية لها دور في إيجاد طرق وبرامج وأساليب لتحديث مدارك وفعالية المورد البشري، 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.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- Ranjbar & Gorji, (2018), "Relationship between the job rotation efficacy and psychological empowerment of Iranian nurses":

معلومات أساسية: معالجة العوامل المؤثرة المرتبطة بالتمكين النفسي للممرضات لها أهمية كبيرة. استهدفنا تقييم العلاقة بين التناوب الوظيفي والتمكين النفسي للممرضات العاملات في المستشفى التعليمي بجامعة مازندران للعلوم الطبية (ساري، إيران).

الأساليب والأدوات: هذه دراسة مستعرضة أجريت في عام 2016. تم اختيار 277 ممرضة تعمل في المستشفى التعليمي بجامعة مازندران للعلوم الطبية كعينات باستخدام طريقة أخذ عينات عشوائية بسيطة. تم استخدام استبيان التمكين النفسي من Spritzer ووجهة نظر الممرضات في استبيان فعالية التناوب الوظيفي. تم تحليل البيانات بواسطة SPSS 18.0 باستخدام الاختبارات الوصفية والاستنتاجية (ANOVA ذو الاتجاهين مع اختبار Tukey، وارتباط Pearson و REG متعدد).

النتائج: في هذه الدراسة، كان 75٪ و 25٪ من الممرضات من الإناث والذكور، على التوالي بمتوسط عمر 32.6 (SD=2.26). تم الحصول على متوسط درجة التمكين النفسي العام 69.51 (SD=3.95) بينما تم الحصول على متوسط درجة فعالية التناوب الوظيفي 61.2 (SD=2.064). كما أظهرت النتائج أن التناوب الوظيفي للممرضات كان مرتبطاً بالتمكين النفسي (ص=0.65، ص=0.05).

الخاتمة: تشير النتائج التي تم الحصول عليها إلى أن تخطيط فعالية التدوير الوظيفي لموظفي التمريض يمكن أن يؤدي إلى صحة نفسية أفضل. يوصى أيضاً بإجراء المزيد من الأبحاث في المستقبل للحصول على نتائج أفضل.

2- Schalk & Kroon, (2019), "The effects of career development on job performance: A study on the influence of employee empowerment and the role of perceived organizational support":

ملاحظة: أخذت هذه الدراسة باعتبار أن التدوير الوظيفي هو أحد أدوات التطوير المهني. تسلط هذه الدراسة الضوء على الاهتمام المتزايد بالنوع الجديد من الموظفين الذي يعمل باستمرار على تطوير معارفهم ومهاراتهم وأفاقهم المهنية (CBS، 2016). يساعد هذا الاتجاه في النظر إلى سعادة القوى العاملة والاستثمار فيها المؤسسات على خلق ميزة تنافسية قيمة للمؤسسات الحالية.

على مر السنين، تلاشت ملائمة إنشاء بيانات وأبحاث جديدة حول هذا الموضوع الهام إلى حد ما في طي النسيان. تهدف هذه الدراسة إلى خلق المزيد من الوعي حول هذه المسألة وإعادة إيقاظ الفضول لمزيد من البحث مع الأرقام الحديثة. كان الهدف من هذه الدراسة الكمية (N=231) هو التأكيد على أن التطوير الوظيفي الذي يقدمه صاحب العمل يؤدي إلى أداء وظيفي أفضل ويتأثر من خلال تمكين الموظفين. كما ركزت على التأكيد على أن مستويات أعلى من الملحوظة.

يؤثر الدعم التنظيمي على العلاقة بين التطوير الوظيفي والتمكين بشكل إيجابي. تم استخدام تصميم مقطع عرضي لاختبار الفرضيات الست لهذه الدراسة. تم جمع البيانات باستخدام أخذ عينات مريحة من خلال نشر الاستبيانات عبر الإنترنت التي تم ملؤها من قبل الموظفين من قطاعات العمل المختلفة في شركات مختلفة في هولندا.

تؤكد نتائج هذه الدراسة وجود علاقة مباشرة إيجابية مهمة بين التطوير الوظيفي والأداء الوظيفي، كما أنه يؤكد التأثير الكبير بين التمكين والأداء الوظيفي وكذلك التأثير غير المباشر للتطوير الوظيفي والتمكين على الأداء الوظيفي.

غير أنها لم تجد علاقة مباشرة هامة بين التطوير الوظيفي والتمكين. كما لم تؤكد هذه الدراسة التأثير المعتدل لنقاط البيع على العلاقة بين التطوير الوظيفي والتمكين. علاوة على ذلك، فإنه يشير إلى أهمية إجراء المزيد من البحوث حول عامل العمر عندما يتعلق الأمر بالعلاقة بين التمكين والتطوير الوظيفي والأداء الوظيفي.

رابعاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

هل هناك تأثير للتدوير الوظيفي في تمكين العاملين؟
وينتج عنه التساؤلات التالية:

- 1- هل هناك ممارسات التدوير الوظيفي في شركة حديد فرع دمشق؟
- 2- ماهي مستويات التمكين وفق ما عبر عنه أفراد العينة في شركة حديد فرع دمشق؟
- 3- هل هناك أثر للتدوير الوظيفي في تمكين العاملين في شركة حديد فرع دمشق؟
- 4- هل تختلف ممارسات التدوير الوظيفي تبعاً لطبيعة العمل في شركة حديد فرع دمشق؟
- 5- هل تختلف مستويات التمكين باختلاف طبيعة العمل في شركة حديد فرع دمشق؟

خامساً: أهمية الدراسة.

- الأهمية النظرية: تتجلى من خلال توضيح العديد من المفاهيم والتعريف بأهمية التدوير الوظيفي وأثره في تمكين العاملين وبالتالي يمكن أن تكون مرجع متواضع.
- الأهمية العملية: تتجلى من خلال التطبيق على شركة حديد العالمية لخدمات الطيران فرع دمشق وبالتالي بيان تأثير تطبيق التدوير الوظيفي في تمكين العاملين في الشركة ومدى درجة التطبيق بالمنظمة.

سادساً: أهداف الدراسة.

تتلخص أهداف المشروع بما يلي:

وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التدوير الوظيفي في تمكين العاملين في شركة حديد لخدمات الطيران في فرع دمشق، بالإضافة إلى أثر التدوير مع كل بعد من أبعاد التمكين.

سابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها.

تتمثل عينة البحث من موظفين من شركة حديد العالمية لخدمات الطيران فرع دمشق، وتتألف العينة من (51) مفردة حيث تم توزيع (60) وكانت نسبة الاستجابة (85%) من عدد الاستبيانات الموزعة، وهي الاستبيانات التي ستخضع ببياناتها للتحليل.

ثامناً: حدود الدراسة.

- 1- حدود زمنية: من 5/1 إلى 2022/6/30.
- 2- حدود مكانية: سوريا – دمشق / طبقت الدراسة على عينة من موظفين في شركة حديد العالمية لخدمات الطيران فرع دمشق.

تاسعاً: محددات البحث.

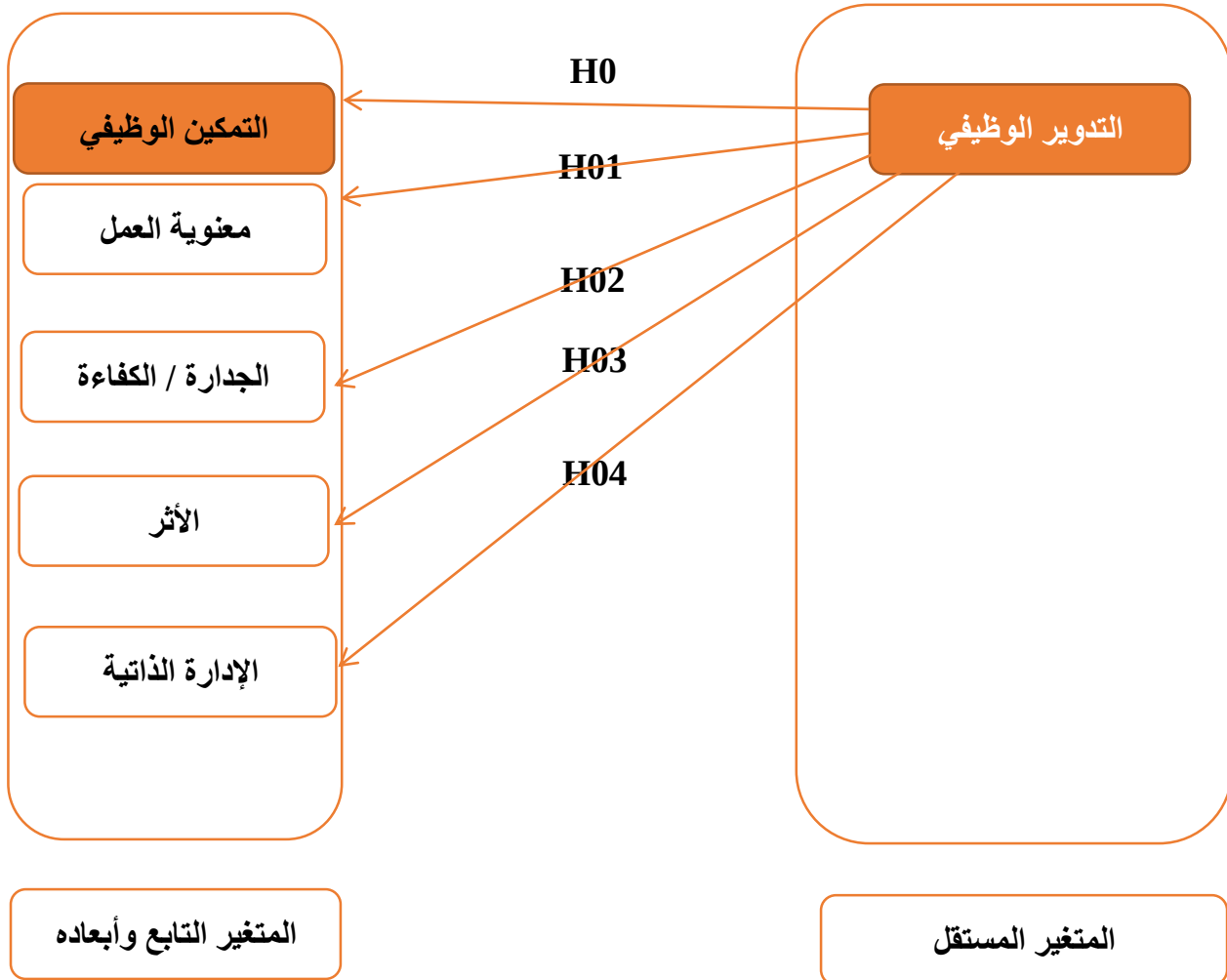
واجه الكاتب صعوبة في إيجاد دراسات مماثلة نظراً لندرة الباحثين في هذا الموضوع.

عاشرا: نموذج ومتغيرات البحث.

المتغير المستقل: التدوير الوظيفي.

المتغير التابع: التمكين الوظيفي.

أبعاده:



الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: التدوير الوظيفي

أولاً: تمهيد.

لقد تناولنا في هذا المبحث أهم التعاريف التي تحدثت عن التدوير الوظيفي والمفاهيم المتداخلة حوله والفرق بين نقل الموظفين وأسلوب التدوير وأهدافه وأهميته وأنواعه وخطوات ومراحل تنفيذ برامج التدوير الوظيفي وبعض الأفكار والعناوين المهمة التي تدور حول التدوير الوظيفي.

ثانياً: مفهوم التدوير الوظيفي.

التدوير لغة: دار الشيء يدور دوراً ودوراناً، استدار، يستدير، بمعنى إذا طاف حول الشيء، وإذا عاد إلى الموضع الذي ابتداءً منه (بن مكرم وآخرون، 1981، ص 1450).

اصطلاحاً: يعرف التدوير الوظيفي على أنه: "تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها" (ماهر، 2007، ص 531).

يعرف التدوير الوظيفي: أنه واحد من آليات التدريب المستمرة، ويمكن القول بأن التدوير الوظيفي: هو الممارسة لنقل الموظفين بين الوظائف المختلفة في فترة زمنية محددة وذلك من أجل تعزيز الخبرة والتنوع (regal, 2017:3).

وفقاً لـ (Bennett, 2003) فإن التدوير الوظيفي: هو استبدال مخطط للموظفين بين وظائف مختلفة خلال فترة زمنية من أجل تعزيز المهارات والاستقلال الوظيفي والنتائج في زيادة التحفيز والأداء الوظيفي والإنتاجية. ويشير (Gomez, et al, 2004) إلى أن التدوير الوظيفي يعرف: بأنه العمل في وظائف أو مواقف مختلفة في فترات زمنية يتم تصنيفها على أساس مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات الفردية للموظفين. ويشير (الزهراني والقحطاني، 2008) إلى أسلوب تطبيق التدوير الوظيفي وهما:

- **التدوير الرأسي:** وهو انتقال الموظف للعمل من الوظيفة الحالية إلى أخرى، وممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، ويؤدي ذلك إلى زيادة في الأجور والمسؤولية والأهمية الوظيفية.

- **التدوير الأفقي:** يعني انتقال الموظف للعمل من الوظيفة الحالية إلى أخرى، وممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في نفس المستوى الوظيفي، ولا ينتج عنه زيادة في الأجور المالية أو المسؤولية والأهمية الوظيفية.

والتدوير الأفقي، يتم فيه انتقال رئيس القسم أو موظفين من قسم لآخر، وذلك بهدف إكسابهم مهارات وخبرات جديدة، والوقوف على نقاط القوة والضعف لديهم، وإعطائهم المجال بالقيام بالأعمال، ويمتاز هذا الأسلوب بالمرونة، وأيضاً من الترابط بين الأقسام المختلفة، ويحل أزمة التنسيق بين الأقسام في المديرية، والتي يعاني منها في المجال التربوي، فمن خلاله يستطيع التعرف إلى المشكلات التي تعاني منها المؤسسة بشكل عام، وذلك يزيد من المعرفة والمعلومات، ويحقق تطوير العمل فيها (الخالدي، 2011).

ثالثاً: المفاهيم المتداخلة للتدوير الوظيفي.

اختلف آراء الباحثين حول مفهوم موحد لأسلوب التدوير الوظيفي وتداخلت بمفاهيم متشابهة، فتعددت المفاهيم وأسلوب فهمهم للموضوع وشرحهم للظاهرة، ومن بين هذه المفاهيم نذكر الآتي:

1- المناقلة والتدوير (المداورة) على الوظائف:

يقصد به تضمن البرنامج قائمة وظائف تعتبر الخبرة فيها مهمة لتطوير الفرد، فيتم مداورة المشارك عليها بشكل منظم وغالباً ما يكون برنامج المناقلة أو التدوير rotation على وظائف جزء أساسي من أي برنامج تطوير، خاصة إذا كان المشاركون في البرنامج من أفراد يتم تعيينهم ليكونوا ضمنه، ويجب أن يتضمن الدوائر ذات العلاقة بالوظيفة التي يشغلها المشارك، مع تحديد مدة أشغال كل وظيفة (برنوطي، 2007، ص14).

2- أسلوب التناوب في العمل:

يتمثل هذا الأسلوب بقيام الأفراد العاملين بالانتقال بين الأعمال والوظائف المختلفة في المنظمة لغرض اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة والتعرف على جميع أو أغلب الوظائف في المنظمة، ويتسم هذا الأسلوب من التصميم الوظيفي بعدم إضافة مهام أو مسؤوليات جديدة للعاملين وإنما يقتصر دورها في عملية المناقلة (حمود والخرشة، 2009، ص70).

3- التناوب الوظيفي:

يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في المنظمة بموجب هذا الأسلوب وقد يكون الانتقال عمودياً أو أفقياً، ويتم تنقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر، أن يصحب عملية النقل هذه تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه (عباس، 2002، ص84-85).

4- تدوير العمل:

وفقاً لهذا الأسلوب يتم عملية نقل الأفراد العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر وعملية النقل هذه يصحبها تدريب وتوجيه من قبل مدرب لتعرف الفرد العامل بالعمل الجديد المنقول إليه (على وعباس، 2007، ص117).

5- دورية العمل (تبادل الأعمال):

بموجب هذا الأسلوب job rotation تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، يكسب فيها خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولة عمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد، ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد، حتى تتسنى التنقلات بينهم (عقيلي، 2009، ص470).

6- تعاقب الوظيفة:

إن انتقال المتعلمين ضمن سلسلة من الوظائف تسمى التعاقب الوظيفي، يقدم هذا الأسلوب للمتدربين الخبرة الأولية في إطلاعهم على كيفية عمل الشركة، وكيفية تنفيذ المهام وفهم عمل الوحدات المختلفة للمؤسسة، وعلى مر الوقت يتم تعيين متدرب الإدارة في الأقسام التصنيعية، التسويقية، المالية لتعلم كيفية أداء كل وحدة ولفهم علاقة لهذه الأقسام (الطائي، 2006، ص289).

7- دوران العمل:

هو نسبة العمالة المعوضة خلال مدة في مؤسسة ما مقارنة بمتوسط العمال، وهي عملية دخول وخروج العمال من المؤسسة، فيكون هناك تعويض للمناصب الشاغرة نتيجة عملية المغادرة (سلطان، 1993، ص107).

رابعاً: الفرق بين نقل الموظفين وأسلوب التدوير الوظيفي.

إن النقل يعني تغيير العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عمل آخر مساوٍ له في المركز الوظيفي وأيضاً المسؤولية والأجر (الموسوي، 2008).

ويكون أحياناً النقل لضروريات العمل، وفي الحياة العملية قد يكون النقل إلى وظيفة أقل أجراً ومسؤولية ويسمى: تخفيض العمل، وليس ترقية؛ لأنها لا تؤدي إلى زيادة في الأجر أو المسؤولية.

ويذكر كل من (نوري وكورتل، 2011) بأن أنواع النقل هي:

- 1- النقل الإنتاجي:** وهدفه انتقال الفائض من رؤساء الأقسام أو العاملين من قسم إلى آخر هو يحتاج إليه، وذلك يكون بدلاً من تعيين أفراد جدد، ويتفادى هذا النوع من النقل إنهاء خدمات العاملين.
 - 2- النقل الشخصي:** وهذا النقل يتعلق بالشخص نفسه، حيث في حالة أنه لا يستطيع الاستمرار في أداء عمله الحالي، وذلك نتيجة لخطأ في التعيين منذ البداية، أو عدم مقدرته على أداء العمل ويعزى أيضاً لأسباب شخصية: كتأزم العلاقة في العمل بين المرؤوسين، أو اعتبارات أخرى كقربه من السكن.
 - 3- النقل التدريبي:** ويقصد به نقل الفرد من مكان لمكان؛ لزيادة مداركه ويكون النقل بصورة دورية، وهذا النوع لتدريب الإداريين (التدوير الوظيفي).
 - 4- النقل التناوبي:** ويقوم على تقسيم العمل إلى منوبات كالفترات الصباحية والمسائية، وذلك حسب ظروف العمل وما يستدعيه.
 - 5- النقل المؤقت أو الدائم:** قد ينقل الأفراد لمدة قصيرة لا تتجاوز أسبوعاً، وذلك بسبب التغلب على ظرف طارئ في المؤسسة، ثم يعود الفرد بعدها إلى عمله، أما النقل الدائم: فهو النقل الذي لا يعود فيه الفرد لعمله السابق.
- وأما التدوير الوظيفي: فهو أسلوب إداري مخطط ومستمر يهدف إلى زيادة خبرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتتميتها، مما يؤدي إلى رفع عائد الموارد البشرية في المؤسسة، ويعد جزءاً من النقل، ويقوم على اتجاهين: إما نقل رأسي (ترقية) إلى مستويات أعلى في المستوى والمسؤولية، وإما نقل أفقي (تدربي) إلى مواقع إدارية بنفس المستوى والأجر.

خامساً: أهداف التدوير الوظيفي.

من خلال تدوير الموظفين يستطيع صاحب العمل جمع المعلومات الدقيقة والتعرف بشكل فعال عن الموظفين، اعتماداً على الدلائل التجريبية، وإمكانيات الموظفين الإنتاجية وخبراتهم، ومدى إتقانها لعملهم وفاعليته (Ortega , 2011).

ويساعد التدوير الوظيفي الموظف في أدراك الأنظمة والقوانين التي تتعلق بالعمل في الإدارة، ويساهم كذلك في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الزملاء أثناء العمل، ويساعد أيضاً في تحقيق مبدأ التغيير والتجديد في بيئة العمل، وذلك عن طريق إكساب الموظفين الحيوية والنشاط والمرونة في العمل الذي يؤثر على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين (المدرع، 2014).

ويساعد التدوير في تحسين إمكانيات وقدرات وتطوير الموظفين، وإثراء أداء الموظفين وتطويره، والتجديد والإبداع من خلال التدريب ضمن مجال الوظيفة المخصصة، وذلك من أجل التقدم في الأداء الوظيفي للحصول على مناصب أعلى تتطلب قدرات ومهارات أكثر، ويساعد التدوير في تحفيز وزيادة ولاء الموظفين للمؤسسة، ويساهم التدوير في إدراك الموظف لأهداف وطبيعة نشاط المؤسسة، واكتساب الخبرات والمهارات للوظائف

الجديدة وإظهار القدرات الكامنة التي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير قدراتها وإمكانياتها في تحسين الأداء (عبد الله أحمد، 2017).

ومن أهداف التدوير الوظيفي النقاط الآتية (زكي، 2010):

- 1- زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس حثا للكفاءات الإدارية الناجحة.
- 2- تطوير أداء القيادات الإدارية في المؤسسة.
- 3- تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم بناء على متطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء في المؤسسة.
- 4- تمكن المؤسسة من التأهيل والتدريب المستمر للموظفين، وإكسابهم المهارات والخبرات المختلفة وتحفيز قدراتهم الإبداعية .
- 5- تحفيز الموظفين على ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة.
- 6- تهيئة الموظفين لوظائف ومسؤوليات أعلى وفق الخطة التطويرية.
- 7- كشف إبداعات الموظفين ومزاياهم في ظروف العمل المختلفة.
- 8- يعزز التدوير الوظيفي تطور العمل وفعاليته.
- 9- يساعد التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- 10- يعمل التدوير الوظيفي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.
- 11- يساعد التدوير الوظيفي الموظف والإدارة على التخلص من دائرة الركود ومقاومة التغيير.
- 12- يعمل التدوير الوظيفي على المساعدة في تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم واستجابة لطلبات المهام في نتائج تقييم الأداء.

ومن أهداف التدوير الوظيفي أيضا: (بركات، 2011) (أحمد، 302، 2016)

- 1- يؤدي إلى مكافحة الفساد الإداري في المنظمات والمؤسسات.
- 2- تخطيط التعاقب: مفهوم تخطيط التعاقب هو "من سيحل محلهم" وظيفتها الرئيسية من التدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن يوضع أحدهم على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.
- 3- تجهيز وتهيئة الموظف المناسب الصالح للوظيفة: نجاح المنظمة يعتمد على جودة الأداء أثناء العمل لموظفيها، إذا وضعت بشكل صحيح فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الجودة، بالإضافة إلى جودة المستخرجات الناتجة عن الموظفين ولذلك فإن ملائمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية لتدوير الوظائف.
- 4- تعريف الموظفين على جميع قطاعات المنظمة: تعتبر هذه من الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي حيث تهدف إلى تعريف العمال على جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل اطلاعهم على كيفية العمل وكيفية تنفيذ المهام فذلك سيعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة.
- ويعتمد نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافه بالشكل المرغوب على دور الموارد البشرية، فالمقاومة تقتضي التغيير في طبيعة العمل للموظفين، وتحقيق التكيف في البيئة مع التغيرات السريعة في مجالات العمل، والاستثمار والاستفادة من الطاقات البشرية في المستويات كافة، وإشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم وصقل مهاراتهم وخبراتهم والقدرة على تطبيق هذه المهارات من خلال التدوير الوظيفي بعيدا عن الملل في ممارسة وظيفي معينة لسنوات طويلة (المدرع، 2014).

سادسا: أهمية التدوير الوظيفي.

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويعتبر تقنية إدارية حديثة يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين وكذلك القضاء على البيروقراطية والرتابة في العمل التي تولدها الوظائف نتيجة لمكوث أصحابها لفترات طويلة، وهو يحقق مجموعة من المميزات التي تكسبه أهمية جيدة مقارنة مع الوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المنظمة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية، ومن أهم مميزات التدوير الوظيفي (Yinhu,2005,557) و (jones&George,2003,555) :

- 1- مازال التدوير الوظيفي مفهوم حديث ولم يتطرق إليه العديد من الباحثين مما أدى إلى عدم توضيح دوره وأهميته بالنسبة للمنظمات بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها.
- 2- يحقق إبعاد الملل عن الموظف الذي يمارس العمل لسنوات طويلة.
- 3- يعتبر التدوير الوظيفي أداة فعالة نحو تطوير منظومة العمل.
- 4- أن التدوير الوظيفي يستخدم لتوظيف مجموعة من الأفراد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للتدريب على العمل.
- 5- إمكانية التدوير الوظيفي على حل المشاكل التي حدثت في إدارة الموارد البشرية وإيجاد الحل لها تدريجيا وبشكل صحيح إذا ما تم تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات على أفضل صورة.
- 6- يسهم في زيادة تنوع مهارة الفرد العامل من خلال تناوبه على أعمال عدة أو مواقع وظيفية في أقسام المنظمة.
- 7- يمثل إسهاما فاعلا في إعداد المالك البشري من خلال إيجاد نوع من التطابق 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 المختلفة.
- 8- يكسب الموظف الذي يتم تدويره في العمل خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي لم يتم تدويره في العمل.
- 9- يعتبر التدوير الوظيفي أداة فعالة للتطوير الوظيفي، حيث يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة في المنظمة وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلا أو في القريب عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام أو عند حدوث شواغر وظيفية أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك.
- 10- إن المؤسسات هي في أمس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها وتطوير خدماتها للمستفيدين وبشكل مستمر لضم أفكار ورؤى وتقنيات جديدة من قبل شاغلين وظائف جدد.
- 11- التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة في المنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية.

سابعا: أنواع التدوير الوظيفي.

يشير كالا من (القحطاني، 2011، ص44) و(عزام، 2013، ص10) و(المدرع، 2014، ص21) بأنه هناك عدة أنواع من التدوير الوظيفي نلخصها كما يلي:

- 1- التدوير في بداية المسار الوظيفي: يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، وإكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.
- 2- التدوير في مراحل المسار الوظيفي: يتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى إكساب المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.
- 3- التدوير الرأسي: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة وفي الأهمية الوظيفية.
- 4- التدوير الأفقي: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.
- 5- التدوير بين مديري الإدارات: ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل إلى مديري لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.
- 6- التدوير القصير والسريع: يتم تدوير الموظفين حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على ألا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف لإكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.
- 7- التدوير الطويل والبطيء: يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، والهدف هو تحسين مهارات الموظفين وزيادة خبراتهم وابتعادهم عن الملل والرتابة والفساد الإداري وغيرها.

ثامنا: خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.

لا بد من أن يستخدم هذا الأسلوب وفق خطة معدة مسبقا، ويطبق من خلال برنامج واضح تؤدي في النهاية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التدوير الوظيفي: وقد تحدث كلا من (Macleo & kennedy, 2006) و(زكي، 2010، ص165) عن هذه الخطوات والمراحل والتي تشمل على ما يلي:

- أولاً:**
- الإجراءات**
- 1- عقد اجتماع للموظفين لتحديد الأهداف المرجوة من التدوير ويكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم، وخلال هذا الاجتماع يكون عرضا قصيرا عن بيئة العمل والتدوير الوظيفي، وكذلك العلاقة بينهما.
 - 2- مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل، التنقل) في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة.
 - 3- استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة.
 - 4- تزويد الموظفين بوقت كافي لضمان تأهيلهم ذهنيا وجسديا لأداء مهامهم الجديدة.
 - 5- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين (الجدد-القدامى).

ثانياً: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

- 1- معرفة كيفية مواجهة المشاكل ويكون ذلك من خلال التحدث مع المرؤوسين ومعرفة المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي.
- 2- أخذ مشاورة المرؤوسين في عين الاعتبار، وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث.

3- خلق التعاون بين المرؤوسين لضمان سير عملية التدوير الوظيفي بنجاح.

ثالثاً: تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها:

- 1- تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.
- 2- رصد ومتابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة، ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة، وتقييم حاجتهم إلى المزيد من التدريب من عدمه.
- 3- عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي، وعمل مسح جديد باستخدام استبانة التدوير الوظيفي، يتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح المسبق الأولي، إذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة التدوير، أما إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان ينبغي وقف التدوير.

تاسعاً: أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي.

لنجاح عملية التدوير الوظيفي في أي منظمة لابد من التطبيق الناجح لمجموعة من الأبعاد أو متطلبات التدوير الوظيفي، وفي هذا الإطار يبين (Karadimas & Papastamatiou, 2007) أن استخدام التدوير الوظيفي بوصفه استراتيجية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وتتحقق هذه النتائج من خلال استخدام أبعاد أو متطلبات التدوير الوظيفي.

وأهم هذه الأبعاد هي التدريب وتطوير القدرات، التصميم الوظيفي، النظام والإجراءات في المنظمة، استراتيجية التطوير (AL-Nashmi & AL-moayad, 2015-2016):

1- التدريب وتطوير القدرات:

يعد التدريب عنصراً أساسياً لتحسين الأداء التنظيمي، فهو يزيد من مستوى الكفاءات الفردية والتنظيمية، وعلى الرغم من التحفظات حول تكلفة التدريب من قبل المنظمة، فإن استراتيجية التدريب وتنمية المهارات ما تزال العامل الرئيس والمهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وفي هذا السياق أكد (Abbasi, 2013) أن التدوير الوظيفي واحد من أهم أساليب التدريب؛ حيث يتم إلحاق الموظف بعدد من الوظائف المختلفة في المنظمة لفترة قصيرة أو فترات طويلة؛ من أجل تمكينه من التعرف على أهداف ونشاطات المنظمة، ومعرفة طرق أداء العمل في مختلف الإدارات، وعلى مستويات مختلفة، وبالتالي يوفر فرصة لتنمية مهارات وقدرات الموظف ومعرفة بالأعمال الأخرى في المنظمة ومدى الارتباط بين تلك الأعمال. ومن ناحية أخرى يرى (Jaturanonda, et al, 2006) أن التدوير الوظيفي كأحد أشكال التدريب في مكان العمل، يسهم في أن يكون الموظف أكثر مرونة ولديه أكثر من مهارة، ولكن يشترط في عملية التدوير أن يكون مدروساً، كما يمكن أن يكون كوسيلة لمكافئة الأشخاص العاملين بما يتناسب مع عملية تطوير الإدارة.

2- التصميم الوظيفي:

وهي تحديد طريقة الأداء، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات والأدوات المستخدمة، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة فضلاً عن شكل ظروف العمل المحيطة (Aroosiya & Hussain, 2010).

وتبرز أهمية التصميم الوظيفي داخل المؤسسة من خلال مواعمة الموظفين ووضعهم بالمكان المناسب، وذلك بسبب طبيعة البيئة المتغيرة باستمرار، واختلاف طبيعة الموارد البشرية، لذا يجب التأكيد على إعادة تصميم المهام بشكل جيد (Tumipa & Rooky, 2018). إضافة إلى أنها تساعد في معرفة المؤهلات التي يمتلكها الموظف لأداء عمله بنجاح، ورفع الكفاءة، وإنجاز المهام (Dessler, 2009).

3- استراتيجية التطوير الوظيفي:

هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف، والخطط والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي (علاقي، 2014).

كما أن التخطيط والتطوير الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وما يطرأ على هذا العالم من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا للتخطيط والتطوير الوظيفي، حيث أن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي، أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على إتباع أساليب إدارية كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر والتدوير الوظيفي لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءا بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين (الحوسني، 2009).

وقد ذكر (العنزي، 2016) أن التطوير الوظيفي يمكن النظر إليه من زوايا متعددة؛ فهو مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يمكن أن يشغلها الموظف طوال فترة عمله، وقد ينظر إليه بوصفه سمة مميزة للموظف، فمن خلال عمله يكون قد مر بمجموعة من الوظائف والمراكز الإدارية واكتسب العديد من الخبرات المتنوعة، وكذلك قد ينظر إليه من منظور الحركة والانتقال من مكان إلى آخر.

4- النظم والإجراءات:

وهي النظم التي تتبعها المؤسسة لتطوير كافة المهارات للموظفين، والخطوات التي تتبعها لحث الموظفين على الابتكار (بدر، 2016).

وقد أشار (عزام، 2013) إلى أن هناك نظامين من الأنظمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وهما: أولاً: النظام المبتكر: إن ممارسة إدارة الموارد البشرية في هذا النظام يشمل فرق حل المشكلات، الاختيار والتوظيف الدقيقين للعاملين، ويشمل كذلك نظام اتصالات فعال بين العاملين والإدارة، وكذلك خططا للحوافز وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين، فالممارسات الإدارية المستخدمة في هذا النظام تحقق السلامة النفسية للموظفين؛ إذ إن تصميم الوظائف القائم على التدوير الوظيفي يساعد على اكتساب الخبرات المتنوعة من خلال الممارسات الإدارية في أكثر من قسم أو إدارة وبناء جسور الثقة داخل المنظمة.

ثانياً: النظام التقليدي: هنا يتم تصميم الوظائف على أساس فردي، ويقوم في الأساس على أسلوب الحوافز الفردية، ويتم مكافأة العاملين بناء على أدائهم الفردي، فأسلوب التدوير الوظيفي لا يأخذ بعين الاعتبار بهذا النظام؛ لأن الوظائف تم تصميمها على أساس تنفيذها بشكل فردي، فالأفراد العاملون في هذا النظام أقل عرضة لتطوير مهاراتهم والابتكار في العمل؛ بسبب الخوف من التقييم الصارم، والخوف من العقاب إذا لم يتم الالتزام بمتطلبات الوظيفة التي صممت لأدائها بشكل فردي.

عاشرا: مزايا وسلبيات تطبيق التدوير الوظيفي.

أولاً: مزايا تطبيق التدوير الوظيفي:

هناك العديد من مزايا التدوير الوظيفي تتمثل أهمها في التالي (العديلي، 2008) و(عزام، 2013، ص15):

- 1- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- 2- الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.
- 3- زيادة الدوافع والعمل على تحفيز الموظفين والقيادات.
- 4- إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.
- 5- التخلص من البيروقراطية والروتين.
- 6- سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.
- 7- زيادة الرضا الوظيفي والحد من معدل دوران الموظفين.
- 8- يساعد على استكشاف مزايا الموظفين واكتشاف اهتماماتهم.

ولا شك أن التدوير الوظيفي يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي وفائدته على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية وتلافي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيقه الأهداف المرسومة، وذلك لأن البشر بطبيعتهم يقاومون التغيير، لأنه يقلقهم ويؤثر في أمنهم الوظيفي، كما أنه يهدد مصالحهم، ومتى ما نجحت الإدارة إقناعهم بأهميته واطمأنوا على أمنهم الوظيفي أصبحوا داعمين ومؤيدين له، بل ويكونوا سبباً في نجاح تطبيقه، ويبقى على السلطات التشريعية مسؤولية إيجاد مشروع قانون يؤدي إلى متابعة وتقنين سياسة التدوير الوظيفي ووضع معايير قانونية ومدد زمنية للتدوير حتى لا يساء استخدامه من قبل المسؤولين فيقصون أي شخص يخالفهم الرأي ويبقون على الأشخاص المؤيدين لسياستهم فيتحول التدوير الوظيفي من سياسة إدارية هدفها تطوير الموظف وزيادة كفاءته إلى أداة عقاب يتم إيقاعها على الموظف بصورة عشوائية (العديلي، 2008).

ثانياً: سلبيات تطبيق التدوير الوظيفي:

يبين (القحطاني، 2011، ص 59) سلبيات التدوير الوظيفي بما يلي:

- 1- من الممكن انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل.
- 2- الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تدويرهم مما يؤثر على أدائهم.
- 3- قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة المدير على العامل.
- 4- احتمال عدم اهتمام العامل بتنفيذ الأعمال الموكلة له بسبب فهمه الخاطئ لعملية التدوير الوظيفي.
- 5- يساهم التدوير الوظيفي في الابتعاد عن الرتابة والملل بصورة مؤقتة.
- 6- قد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات.
- 7- قد يؤدي التدوير الوظيفي إلى الإحباط بالنسبة لبعض الموظفين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهوداً أكبر.
- 8- قد يتسبب التدوير الوظيفي في زيادة المصاريف المالية للمنظمة.
- 9- التدوير الوظيفي في بعض الأحيان قد يؤدي إلى التوتر والقلق بين الموظفين، حيث إن الموظفين يترددون في الخروج من منطقة الراحة وبالكاد المساهمة في قسم آخر، وعليه فإن العاملين يستغرقون وقتاً للانفتاح أمام أشخاص جدد، والتعبير عن أفكارهم وغالباً ما تتحول إلى السلبية، حيث إنهم يعملون بشكل مريح جداً مع الأشخاص الذين يعرفونهم، ولكن عندما يتعلق الأمر بالزملاء الجدد، يجدون صعوبة بالغة في التكيف وبالتالي خلق بعض من المشاكل.

الحادي عشر: العوامل التي تساعد على إنجاح عملية التدوير الوظيفي.

تطرق (اليامي، 2000، ص 39) و (القحطاني، 2011، ص 27) إلى عدة عوامل إذا ما أخذت بعين الاعتبار ستساعد في ضمان إنجاح عملية التدوير الوظيفي تتمثل في الآتي:

- 1- التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي.
- 2- سن وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- 3- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وذلك لتتوافق مع أساليب التطور المهني والتدوير الوظيفي.
- 4- تحديد عدد معين من الموظفين خلال عملية التدوير الوظيفي حتى لا يؤثر على سير العمل.

- 5- زيادة ثقافة المديرين والقيادات العليا حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافه لكسب تأييدهم.
- 6- أن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة قدر الإمكان.
- 7- دعم إدارات الموارد البشرية مادياً، وكذلك بالكوادر البشرية المؤهلة في تخصصات تنمية وتطوير الموارد البشرية مشاركة الموظفين في عملية التدوير الوظيفي ويكون ذلك من خلال الاستعانة بآرائهم.
- 8- استمرارية العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك.
- 9- ضرورة وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف.

الثاني عشر: معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي.

- إن أي عملية إدارة تطويرية تحدث في أي منظمة لا بد أن تواجهها بعض المعوقات سواء كان ذلك قبل أو أثناء أو بعد تنفيذها، ولذلك يجب التنبؤ بها أو ببعضها قبل حدوثها لكي نضمن سلامة سير هذه العملية بنجاح، من هنا فإنه يوجد عدة معوقات لعملية التدوير الوظيفي منها (بدر، 2016، ص22):
- 1- ضعف ثقافة ومعرفة الموظفين في المنظمات بأهمية التدوير الوظيفي بالإضافة إلى ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير.
 - 2- يوجد بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
 - 3- ضعف إدارات التطوير سواء من الناحية المادية أو البشرية.
 - 4- عدم وجود حوافز في بعض المنظمات خصوصاً في الفترة الحالية.
 - 5- عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب خصوصاً المدراء.
 - 6- تصميم الهيكل التنظيمي لا يسمح بالتغيير وغير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي.
 - 7- عدم وجود وصف وظيفي للموظف وكذلك عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين.

المبحث الثاني: تمكين العاملين

أولاً: تمهيد.

تم التطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم تمكين العاملين وأهدافه وأهمية التمكين وأسباب تطبيقه وأبعاده وأنواعه ومستوياته والمتطلبات اللازمة للتطبيق السليم لعملية التمكين وبعض الأفكار والعناوين الأخرى في هذا السياق.

ثانياً: مفهوم تمكين العاملين.

لغة: التمكين في اللغة مصدر الفعل (مكن): يقال (مكنه) من الشيء تمكيناً و(أمكنه) منه، واستمكن الرجل من الشيء و(تمكن) منه، وفلان لا (يمكنه) النهوض بشيء ما، أي لا يقدر عليه (الرازي، 1996، ص 630). و(أمكنه) من عدوه: أي نصره عليه وحكمه فيه، والتمكين لغة يعني "الاستطاعة على فعل الشيء" (ابن منظور وجمال الدين، 1995، ص 412). وحسب رأي (Randolph, 2000) فإن هذه الكلمة تتضمن السلطة والصلاحيات وحرية العمل في المنظمة، أي نقل السلطة إلى العاملين في المستويات الدنيا حتى يكون لديهم القدرة على تحديد قراراتهم.

اصطلاحاً: يعرفه أفندي بأنه: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار" (أفندي، 2003، ص 10)، في حين يرى (مصطفى) أنه: "نقل مسؤولية السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين والمشاركة في سلطة القرار، حيث يكون المتمكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، ويتضمن التمكين ليس فقط حرية المهام المخططة لبلوغ الأهداف بل أيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وتحليل المشكلات وصنع القرارات (مصطفى، 2005، ص 58). ويعرفه ملحم بأنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع (ملحم، 2006، ص 6).

وقد حدد المدهون الهدف من تمكين العاملين وكيفية تطبيقه وإدارته، فعرفه بأنه أسلوب يهدف إلى تحسين العمليات التنظيمية بغية رفع الفاعلية الإنتاجية في كافة المستويات، باعتبار أن المسؤوليات التي تمنح للموظف والسلطات تعد أداة مهمة من أدوات التمكين، ففئة الإدارة وإيمانها تساعد في زيادة فاعليته في مجال العمل (المدهون، 1999، ص 73).

وعرفه شاك ليتور بأنه: "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا" (shackletor, 1995, p131-133).

ويبرز كارول (Carole) مفهومه بأنه: توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة (luby, 2006, p12).

ويعرف أيضاً بأنه: ممارسة تحفيزية تهدف إلى زيادة الأداء من خلال زيادة فرص المشاركة والمشاركة في صنع القرار. تهتم بشكل أساسي بتطوير الثقة والتحفيز والمشاركة في صنع القرار وإزالة أي حدود بين الموظف والإدارة العليا (Meyerson & Dewettinck, 2012).

ثالثاً: أهداف التمكين.

طبيعة عمليات صنع القرار تتغير بسرعة نظراً لإدخال التكنولوجيا الجديدة المتمثلة بالمعلومات والإنترنت والاتصالات اللاسلكية، والعمليات المركزية، وفي هذا السياق، فإن الهدف من التمكين هو خلق ثقافة تنظيمية. وبما أن خلق هذه الثقافة يستغرق وقتاً طويلاً، فإنه يتطلب المزيد من الجهود من الإدارة العليا وإسهام العاملين لتحقيق ذلك (kanooni, 2005, p6). وقد حدد (Lawson, 2001, p9) أهداف التمكين بما يأتي:

- 1- بقاء المنظمة في المقدمة ومحاولة جعلها السباقة في مجال عملها.
- 2- الاستفادة من الموارد البشرية المتوافرة وتطوير إمكانياتها.

3- زيادة الربحية والنمو والمبيعات داخل المنظمة.
وهناك عدد من الأهداف التي يجب أن تتبناها المنظمات لتنفيذ برامج التمكين، وهذه الأهداف هي (جلاب، 2011، ص 451-452):

- 1- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد مسؤولية تصرفاتهم.
- 2- دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
- 3- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- 4- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم والشعور باحترام النفس وقيمتها.
- 5- استعمال الضغط الشريف والنزيه وطرائق الفرق الذاتية في الرقابة على العاملين والإنتاج.
- 6- إتاحة الوقت أمام الإدارة العليا والوسطى للتخطيط.
- 7- زيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرائق لتخفيض الكلفة.
- 8- زيادة حدود الوقت المتاح للإدارة العليا لتطوير الخطط الاستراتيجية.
- 9- المحافظة على التنافسية وزيادتها.

في حين أشار (Ugboro & Obenge, 2000, p255) إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.

رابعاً: أهمية التمكين وأسباب تطبيقه.

إن استعمال الموارد الفكرية والقدرات العقلية الممكنة للموارد البشرية هو أحد أهم التحديات التي يواجهها المديرون في المنظمات، فعلى الرغم من قدرة الفرد على إظهار الإبداع والابتكار إلا أن هذه القدرات لا تستعمل في البيئة التنظيمية، لذا فإن تمكين الموارد البشرية يعد سياسة فعالة على أداء القوى العاملة (Idishe, et al, 2013, p160). وإن التمكين يكتسب أهميته من خلال شعور الأفراد العاملين بالمسؤولية والحس العالي بالملكية والرضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم للمنظمة التي تعمل على تمكين العاملين على صنع قراراتهم بأنفسهم (الدوري وصالح، 2009، ص 28). إذ تؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً واهياً، فالمديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها من دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف (أندراوس ومعاينة، 2008، ص 144). وإذا نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم بأنهم أهم عناصر الاستثمار بالمنظمة، فإنه يسهم في زيادة الإنتاجية وفي تحسين قابليات العاملين وتطويرها وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة (العبيدي، 2010، ص 320). وأشار (Stevens) إلى أن أهمية التمكين تأتي من خلال مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع، فالمنظمات تنطلق نحو العمل باستراتيجية التمكين لأسباب يمكن إيجازها بالآتي (البنا والخفاجي، 2014، ص 45):

- 1- لتكون خطة مناسبة أو مهمة لتحسين المنتجات.
 - 2- لأن الشركات الأخرى تعمل على ذلك، أي تقليد منظمات مماثلة في البيئة نفسها.
 - 3- من أجل إقامة منظمة تعلم فريدة من نوعها تمتلك قدرات أداء عالية.
- وهناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى التمكين هي (أفندي، 2003، ص 25):
- 1- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
 - 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - 3- الحاجة إلى عدم شغل الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.

- 4- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة جميعها.
 - 5- أهمية سرعة اتخاذ القرارات والحد من تكاليف التشغيل.
 - 6- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي.
 - 7- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز.
- فالتمكن يمثل الطريقة المثلى للحصول على إبداع العاملين ومبادراتهم الذين يقع على عاتقهم تحسين تنافسية المنظمة (حمود والشيخ، 2010، ص121).

خامسا: أبعاد تمكين العاملين.

يرى (عبيد، 2003، ص101) أن التمكين مكون تحفيزي ذو أربعة أبعاد هي:

1- معنوية العمل: يشير هذا العنصر إلى أن المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وبعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الاعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهمة، ومنه فإن أهمية العمل لدى الفرد يتأثر بالعوامل التالية:

- تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة.

- إكمال العمل.

- أهمية الوظيفة.

وعلى مستوى مصطلحات علم النفس، فإن المعنوية تصور نوع أو نمط من تركيز الطاقة النفسية على الطاقة (أو استثمار الطاقة الجسدية في الوظيفة).

إن انخفاض الأهمية يصاحبه فتور الشعور أو اللامبالاة والشعور بالعزلة أو عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، أما الدرجات المرتفعة من المعنوية فإنها على العكس تؤدي إلى الانتماء والمشاركة والتركيز على بذل جهد في العمل .

2- الكفاءة/ الجدارة: هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطة الوظيفة بمهارة عندها يحاول أن يفعل ذلك، وفي دراسات علم النفس تمت دراسة هذا المتغير الكفاءة/ الجدارة في 1988 وفي 1977 Bandurra تحت اسم الكفاءة الذاتية efficacy-Self أو التمكن / التفوق / البراعة الشخصية mastery Personnel وهنا نحن نستخدم نفس المصطلح الذي استخدمه White 1959 وهو الكفاءة Competence.

وقد لاحظ Bandurra أن الكفاءة الذاتية efficacy-Self المنخفضة تقود الفرد لتجنب المواقف التي تتطلب المهارات المرتبطة، وهذا الأسلوب لا يساعد الفرد في التغلب على الخوف وزيادة تطوير قدراته . وبالتتابع فإن هذا السلوك الانسحابي يميل لأن يمنع الفرد من مواجهة المخاوف لكي يمنعه أيضا من بناء أو تحسين الكفاءة، فضلا عن ذلك فقد استنتج Abramson أن الأفراد الذين يواجهون عدم الكفاءة (الفشل) الشخصي بجانب معاناتهم منه نقص الخبرة يواجهون مصاعب في ثقتهم الذاتية لأنفسهم، على العكس فإن الكفاءة الذاتية المرتفعة تؤدي إلى سلوكيات المبادأة (سلوكيات ابتكارية) وجهد مرتفع بجانب القدرة المرتفعة على مواجهة المصاعب.

3- الإدارة الذاتية: وهذا العنصر يتضمن المسؤولية السلبية عن الأحداث الشخصية ، وقد لاحظ Ryan & Deci أن التركيز على السببية يختلف عن مصطلح مركز التحكم الذي أوضحه Rotter 1966 أن مركز التحكم يتضمن احتمال أو إمكانية حدوث المخرجات، في حين أن مركز السببية يتضمن ما إذا كان سلوك الفرد مدركا على أنه محدد ذاتيا ، ويرى Ryan & Deci في سنة 1985 أن تقرير المصير أي القدرة على الاختيار هو المقوم الجوهرية للدافعية الداخلية، وبالمثل فإن نموذج Lidham 1980 & Haclman يتضمن الشعور بالمسؤولية والذي ينتج عنه الاستقلالية.

وقد لاحظ Ryan & Deci أن القدرة المدركة على الاختيار (التقرير الذاتي) تؤدي إلى مرونة أكبر وقدرة أعلى على الابتكار ومبادأة أكبر انتظام ذاتي.

وعلى العكس فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر وزيادة العاطفة السلبية ونقص الثقة بالنفس.

4- التأثير: هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة، ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.

سادسا: أنواع التمكين.

قسم سومينان (Suominen) التمكين إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه، وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديد، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل (السكرانه و آخرون، 2014، ص51).

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إحداث التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

كما قسم كل من ديوييتنيك وصمد (Dewettinck & Samad) التمكين إلى نوعين هما (عوض، 2018، ص143):

أ- التمكين على المستوى الهيكلي: يتمحور حول الإجراءات الإدارية المتخذة لتمكين العاملين في مستويات تنظيمية دنيا .

ب- التمكين على مستوى الفرد: يدور حول التمكين النفسي للعاملين ويتركز على كل من المعنى، الكفاءة، التأثير وحرية الاختيار.

سابعا: مستويات التمكين.

يرى لاشلي (Lashley) أن تمكين العاملين يتم عبر مستويات، حيث أنه هناك ثلاثة مستويات رئيسية لتمكين العاملين وهي (Lashley, 2018, p62):

1- التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation : ويهتم هذا الأسلوب بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل في الغالب هي من صلاحيات المديرين ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ضمن مجموعات العمل المستقلة وكل ما يتطلبه التدريب والإثراء الوظيفي.

حيث تفوض المنظمة بعض من القرارات للعاملين التي تكون في المنظمات التقليدية من بين أهم عناصر الإدارة ولها أهمية عظمى للمنظمة (السكرانه، 2014، ص51).

2- التمكين من خلال الاندماج involvement Empowerment through : ويهتم هذا الأسلوب من التمكين بتجربة العاملين ضمن نطاق مهامهم وذلك من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، وهنا يكون للمدراء سلطة اتخاذ القرار النهائي مروراً بمشاركة العاملين آرائهم والمعلومات عن طريق عقد الاجتماعات الدورية التي تكمن من الحصول على معلومات مسترجعة وبالتالي المساهمة في حل المشكلات (lashleym2001, p57).

3- التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة من خلال الأجور والتدريب والتعلم.

ثامنا: متطلبات التمكين.

من أهم متطلبات تمكين العاملين ما يلي (سليم، 2006، ص112):

- 1- تبني المنظمة لتمكين العاملين.
- 2- إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة؛ لكي يتسنى للعاملين اتخاذ القرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم على صنع القرار وتحمل المسؤولية.

- 3- بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم.
- 4- تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال.
- 5- نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين.
- 6- استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر.
- 7- توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم .

كما يتطلب نجاح تطبيق تمكين العاملين التالي: (الدوري، والصالح، 2009، ص9):

- أ- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية للعاملين في المنظمة.
- ب- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والتمكين.
- ت- تغيير الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- ث- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
- ج- اللجوء إلى استخدام تقنيات مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل.

تاسعا: الممارسات التي تساهم في خلق مناخ مناسب للتمكين.

هذه الممارسات تؤكد عليها الكثير من الأدبيات، بما فيها كتابات Pfeffer لا يمكن أن تأخذ بشكل جزئي وإنما بشكل متكامل ومتوازن بعضها مع بعض، فهناك تتداخل بين هذه الممارسات وهناك نوع من التفاعل بينها أي أن بعضها يعتمد على البعض الآخر، فلا يمكن مثلاً تحقيق التفوق بواسطة التدريب دون أن يكون هناك أمان وظيفي والعكس صحيح.

أما هذه الممارسات فهي (ملحم، 2006، ص238):

- 1- **الأمان الوظيفي:** تلجأ المؤسسات إلى عملية تسريح الموظفين، وذلك من أجل خفض نفقات العمل وزيادة الأرباح الناجمة عن ترك الموظفين وخاصة من خلال استبدالهم بموظفين مؤقتين آخرين أو من خلال الماكينة

أو من خلال التكنولوجيا أو غيرها، ومنه فإن عدم الاطمئنان وعدم الأمان الوظيفي يخلق خوفا وتوترا يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس ، وبالتالي يؤدي إلى القيام بالمهام بروح معنوية هابطة ، ومن غير تفكير خلاق ومستقل في الأعمال التي يقوم بها ، فإن الخوف يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع والتمكين ، فلا ينظر من إنس أن يتوقع إحالته على التقاعد أو التسريح أن يفكر بهدوء أو أن يخطط ويحمل رؤية للمستقبل ، وإنما يسيطر على تفكيره الخوف والترقب الذي يرتبط بقرار فصله من العمل، الذي صار سمة في هذا الوقت في كثير من المؤسسات والأمان الوظيفي في المؤسسة يعطي رسالة للمرؤوسين مفادها : اهتمام المؤسسة واندماجها لموظفيها وهذا يساهم في خلق انتماء متبادل بين الإدارة والموظفين إن الإدارة التي ترى بأن موظفيها يمكن الاستغناء عنهم بسهولة ، فهي بالمقابل غير مؤهلة لخلق انتماء وولاء متبادل بين الطرفين ومنه فالمؤسسة التي تتميز بالأمان الوظيفي ستعلم مقدما بأن الموظف سيكون مستقرا بالعمل لمدة طويلة من الزمن ، فإن ذلك يحتم عليها اختيار الأفضل ، واختيار من ينسجم مع قيم وثقافات المؤسسة ومنه فيمكننا القول أن "الموظف الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين ، ويشعر بأن هناك من يحترمه ويقدره ويثق به " .

2- الانتقائية في التعيين: الأمن الوظيفي الذي تم الحديث عنه في البند السابق يترتب عليه أن تكون المنظمة حريصة غاية الحرص في انتقاء الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب . والتعيين هو آخر مرحلة من مراحل الاختيار و التوظيف، و يقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة و يقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته و الرئيس المباشر له، و مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل، ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الاستلام الفعلي و مزاوله العمل، و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة حيث يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي ت تحدد جدارته و مدى استطاعته مزاوله هذا العمل ، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته و إلا يتم الاستغناء عنه في الحالة العكسية (مفتاح، 2004، ص16).

وإن أهم مدخل من مداخل إدارة الموارد البشرية هو المدخل المتعلق بالانتقاء الذي يعتبر القاعدة الأساسية المفصلة لبقية أدوات وعناصر الموارد البشرية التي تتعلق بالتهيئة.

والتدريب وتطوير الأداء وفهم قيم المؤسسة بحيث تقوم الإدارة بانتقاء موظفين بمواصفات تلتنقي مع رؤية القيادة والقيم والثقافة السائدة .

ومنه فإنه إذا حصلت على موظف بجودة عالية، فلا بد أن تحصل على أداء مشابه، وإن حصلت على موظف بجودة متدنية فلا بد أن تحصل على أداء مشابه أيضاً.

وخلاصة القول إن توفر موظفين متمكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها دخول من تتوفر لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للمتمكنين، هذه المواصفات من الممكن التعرف عليها بشكل مباشر من خلال المقابلات وبناء معايير خاصة للانتقاء يتم اعتمادها في تلك المقابلات ومنه فيمكننا القول إن "تمكين الموظفين يعتمد على تعيين وانتقاء الموظفين".

3- الأجر العالية: يعرف الأجر على أنه "الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الجسماني أو العقلي الذي يبذله في عملية الإنتاج" (علبش، بدون سنة نشر، ص538). كما يمكن تعريف الأجر بأنه الدخل أو الربح الذي يستحقه العامل من ناحية السلع والخدمات المستهلكة نظير جهده الذي يبذله في العمل المكلف بأدائه، ولذلك فعلى المؤسسة مراعاة العامل وما يبذله من جهد وتكمن أهمية الأجر في :

أ- بالنسبة للفرد: يعتبر الأجر بالنسبة للفرد العامل أو المؤدي للخدمة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة له سواء كانت هذه الاحتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو أداة لاندماجه في العلاقات الاجتماعية، لأن الزيادة في مستوى الأجر تسمح له بتحسين ورفع مستوى معيشته، ولهذا نجد الطبقة العاملة تهتم دائما بالمحافظة على مستوى الأجر المتحصل عليه وإن أمكن رفع مستواه.

ب - بالنسبة للمؤسسة: إن الأجر ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة لأنه من جهة يعتبر تكلفة من تكاليف الإنتاج، لهذا تحاول المؤسسة دائما التخفيض في مستوى الأجر المدفوعة، ومن جهة أخرى تعتبر الأجر كوسيلة لجذب الكفاءات العاملة لها، إضافة إلى هذا فالأجر يؤثر على مستوى القدرة الإنتاجية والتمثلة في قدرة العامل على القيام بعملية الإنتاج بشكل جيد، ومنه زيادة الإنتاجية التي تؤدي بدورها إلى زيادة الأرباح (ماهر، 1995، ص187).

إن قوانين سوق العمل تنص على أن ما يتقاضاه الفرد هو مقابل محدد للجهد الذي يبذله، فلا يجوز حسب أسس سوق العمل مثلا أن يتقاضى العامل أكثر من الجهد الذي يقدمه لصاحب العمل، هذا صحيح حسب قوانين سوق العمل، لكن إذا أرادت منظمة ما أن تتنقي أفرادا بنوعيات متميزة و تريد من هؤلاء أن يستمروا في العمل معها ليصبحوا رأس مال حقيقي في المنظمة فعلى المنظمة ألا تنقيد كثيرا بقوانين سوق العمل، و أن تمنح موظفيها أجورا أعلى من المنافسين، لأن الرواتب العالية تجذب عددا أكبر من المتقدمين للوظيفة كما و نوعا، و هذا يساعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأن يكونوا أكثر انتقائية، و الانتقائية مهمة للوصول إلى العاملين المرشحين لتحمل مسؤولية أكبر وقدرة على العمل النوعي بكفاءة و اقتدار و روح مبادرة و تمكين، و تتمكن من انتقاء من لديهم الاستعداد الأكبر للتدريب و التعلم و التطور و دفع رواتب أعلى يساهم في المحافظة على الأفراد من ترك العمل و التسرب إلى المنافسين، و ربما تستغل الإدارة منح رواتب أعلى برسالة ضمنية

مصاحبة ترتبط بقيمة الموظف، أي أن المؤسسة تثمن أفرادها، فتعطيهم رواتب أعلى من المنافسين، فقد أكد Pfeffer على الفوائد الآتية نتيجة لزيادة أجور العاملين:

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

- زيادة مستوى الإنتاج.

- زيادة مستوى الانتماء.

- تقليل معدل دوران العمل

- زيادة ربحية المؤسسة.

والخطورة التي تكمن في خفض الأجور بقصد خفض النفقات تؤدي في كثير من الحالات إلى تكوين مشاعر سلبية لدى الموظفين وحالات من الاستياء الجماعي الذي يؤدي إلى نوع من الإجماع غير المعلن على تقليل مستويات أدائهم، وقد يعتمد المديرون إلى المراقبة والتشديد على كميات الإنتاج ومستوياته، ولكن من غير الممكن ضبط نوعية الأداء وخاصة في الأعمال التي تتطلب دافعا داخليا لخلق نوعية أفضل.

وهذا ينطبق بشكل خاص على قطاعات الخدمات التي تعتمد فيها نوعية الخدمة بشكل أساسي على مدى استعداد مقدم الخدمة (الموظف الذي يحتك بشكل مباشر بالزبائن) ومنه فيمكننا القول أن: الأجور العالية تساعد العاملين على التمكين ومقتضيات التمكين.

4- الحوافز: إن فهم دافعية الأفراد وحاجاتهم يساعد إلى حد كبير في وضع نظام سليم وفعال للحوافز داخل المؤسسات إن يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز على حقائق فعلية وأسس صحيحة تخص رغبات الأفراد ويحقق وافرًا في التكاليف من جهة وزيادة في الإنتاجية من جهة ثانية.

إن مصطلح الدافعية مشتق في الأصل من كلمة "Mover" وتعني التحرك وبهذا نعرف الدافعية على أنها: "القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالحركة التي تعبر عن الأعمال والسلوكيات الإنسانية فالدافعية ما هي في الحقيقة إلا عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة غير مرئية يحس بها الإنسان، وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها، ذلك أن عدم إشباعها يحدث لديه حالة من التوتر وعدم التوازن مما يتطلب الأمر الإتيان بتصرف أو سلوك معين لإحداث الإشباع وإزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي. (عقلي، لم تذكر السنة، ص 380).

لقد أوضحنا فيما تقدم أن لدى الفرد عددا مختلفا ومتنوعا من الحاجات الكامنة بداخله فعندما تتحرك حاجة ما لدى الفرد فإنه يشعر بتوتر وبحالة عدم التوازن الداخلي وعدم الارتياح ومن هنا يبدأ بالبحث عن هدف أو ما نسميه بالحوافز الذي من خلاله يستطيع الفرد إشباع حاجاته وإعادة التوازن لنفسه وشعوره بالارتياح .

فمثلا إذا كانت حاجة الفرد وتغطية وتلبية حاجاته الضرورية من ملبس ومسكن فإن الدافع هو النقود أو الرغبة في الحصول على نقود أكثر لإشباع هذه الحاجة والحافز هو الأجر أو المزايا النقدية أو المكافآت التي تقدمها

له المؤسسة وفي هذا الصدد عرف عمرو وصفي عقلي الحوافز على أنها: "فرص أو مكافأة، علاوة...الخ. توفرها إدارة المنظمة أمام أفراد العاملين لتسير به رغباتهم وتختلف لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم وذلك بإشباع حاجاتهم التي يحسنون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع" (عقلي، لم تذكر السنة، ص 284).

وهناك طرق عديدة يمكننا الاعتماد عليها لتصنيف الحوافز فنجدها تصنف إلى (مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 19):

أ- الحوافز الفردية: وتسمى أيضا الحوافز التي تعمل على إشباع رغبات الفرد واحتياجاته الخاصة باعتباره إنسانا له كيانه المستقل وشعوره، أي أنها تقوم على أساس فردي يهدف إلى وضع الأسس التي تكافئ الأفراد بصرف النظر على النتائج التي حققوها كجماعة، وعلى ذلك فنظرية الحافز الفردي تصلح عندما تكون الأعمال داخل أقسام مصممة بحيث يؤدي كل عامل دوره في استقلال عن غيره ولكن يشترط فيها أن يحصل العامل على المكافأة أول بأول وأن يعرف كيف يحسبها بسهولة.

ب- الحوافز الجماعية: فهي التي تقدم إلى العاملين كمجموعة عاملة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا مجازة لهم على بلوغ حجم معين من الإنتاج، أو تحقيق أعمال ومهام محددة، وهي التي تهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وكذلك زيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة، كما يعمل الحافز على تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط والاستخدام والتوافق الجماعي فيما بين العمال والملائمة مع ظروف العمل .

ت- الحوافز المادية: تمثل الجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صورا مختلفة في طريقة الدفع العاملين، على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات استثنائية عن المجهودات الاستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.

ث- الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان وهذا من أجل حث وتحريض العمال على العمل.

و من صور هذه الحوافز المعنوية : تبني مقترحات العاملين، و اشتراكهم في التسيير فالعامل دائما يحتاج إلى أن يشعر بكيانه و بأنه صاحب رأي في مؤسسته، و هذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز ، كما تستطيع الإدارة أن تتبادل وجهات نظر مع العاملين في المسائل ذات المصلحة المشتركة كوسائل الإنتاج و تحسين ظروف العمل بالإضافة إلى لوحات الشرف داخل المؤسسة توضح فيها أسماء العاملين المجدين أو سمعة الجدارة الإنتاجية، ألقاب الشرف، كما أن تنظيم النقل و الانتقال من و إلى المنظمة، التكوين، ومساعدة العاملين في حل مشاكلهم، كل هذا يساعد على تحفيز العمال من الناحية المعنوية ، و بالتالي زيادة العمل أكثر لتحقيق أهداف مؤسستهم.

ولا يمكن اعتبار الحوافز المادية هي كل شيء، بل للحوافز المعنوية مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي، هذه الأمور قد يهتم بها الموظف وخاصة في الدول العربية أكثر منها في الدول الغربية، لأن العربي عنده ثقافة وتربية ترتبط بالتقدير والاحترام والمشاعر أكثر من الغربي الذي يهتم بشكل أكبر في الأمور المادية . وعندما نتحدث عن العدالة والمساواة في العمل، فإنه من العدالة أيضا أن الناس الذين يتحملون مسؤولية أكبر في تحقيق أداء أكبر وربحية أعلى أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع، فعندما تذهب المكاسب الناجمة عن أداء الموظفين وإنتاجيتهم وولائهم وانتمائهم وجهدهم الإضافي للمساهمين أو للإدارة العليا، فإن العاملين سينظرون إلى هذه الممارسات بنظرة الريبة والشك ويعتقدون بأنها ممارسات غير عادلة، مما يؤدي حتما إلى تقليل ذلك الجهد الذي يبذلونه.

و من أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز أداء العاملين ما يعرف ببرامج المشاركة في الربح Programs Sharing Profit حيث تقوم بتقسيم نسبة ثابتة من صافي الأرباح على الأفراد وتختلف نسبة الأرباح من منظمة إلى أخرى (سعيد، 2001، ص316) وبرامج المشاركة في المكاسب Plans Sharing Gain وهي التي تكون عندما يساهم العاملون من خلال جهد إضافي بتخفيض النفقات أو زيادة الأرباح عن الحد المتوقع، وهذا له علاقة بتمكين الموظف ومنحه شعورا بأنه شريك وليس مجرد مستخدم، وهذا الشعور يساهم في تعزيز تحمل المسؤولية لدى العاملين، و يتولد لديهم إحساس بأن المؤسسة هي مؤسستهم وأنهم يمتلكون زمام المبادرة في كثير من الحالات عندما تتولد لديهم هذه المشاعر التي ستساهم حتما في زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وخاصة من ناحية الكيف وليس الكم ومنه فيمكننا القول أن "التمكين يعني بذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية و قبول مبدأ المحاسبة و من يبذل جهدا إضافيا و يقبل بالمساءلة و المحاسبة و تحمل المسؤولية ،ينبغي أن يشعر بوجود مقابل و المقابل هو الحوافز و خاصة المعنوية" .

5- الموظف المالك Ownership Employee : هناك فوائد وإيجابيات عندما يكون الموظف مساهما في الشركة التي يعمل بها، ومن أهم هذه الإيجابيات سد الفجوة بين الموظفين من جهة والمساهمين من جهة أخرى، وفي الظروف التقليدية فإن إدارة الشركة عادة ما تستغل الموظفين لصالح المساهمين، وتعظيم أسهمهم ومكاسبهم المالية، ولكن عندما يتحول الموظفون إلى مساهمين أيضا، فهنا تصبح مصالحهم مشتركة مع المساهمين وليست متناقضة معهم، مما يؤدي إلى وحدة الرؤية والهدف وضبط الصراعات التي قد تتجم عن التناقض في المصالح.

من ناحية أخرى، فإن تحويل الموظفين إلى مالكين بشكل أو بآخر، يشكل لديهم تحولا في التفكير وفي السلوك وفي الممارسة، وتتحول بشكل خاص رؤيتهم للمؤسسة على أساس الرؤية طويلة المدى بتبني استراتيجياتها وأهدافها الحقيقية وسياساتها المالية .

ويكون لديهم مشاعر دفاعية بدافعهم عن مؤسستهم ورفع مستويات الانتماء إليها ضد أي عمليات هجومية من الخارج وضد أي محاولات للاستيلاء أو السلطة أو الشراء من قبل جهات خارجية.

ومن المزايا التي تتحقق على أرض الواقع في العديد من الشركات اليابانية التي تستخدم هذا الأسلوب، تتمثل في تحسين العلاقات بين الموظفين و المديرين و الشعور بمناخ أسري بين العاملين و الموظفين، و تحسين مستويات المشاركة والتمكين و تحمل المسؤولية التي تقترن بالتمكين و التفويض ، حيث يشعر الجميع بأنهم في مركب واحد يساهمون جميعا في المشاركة الجماعية نحو أهداف مشتركة و غايات محددة، و هذا يساهم أيضا في المحافظة على الأيدي العاملة للبقاء في العمل على المبدأ الياباني في العمل مدى الحياة ومنه فيمكننا القول أن:

لا يوجد من هو أحرص على العمل من صاحب العمل فكيف إذا كان الموظف صاحب العمل أو صاحب الفكرة أو على الأقل شريكا.

6- تدفق المعلومات: إن النقاط السابقة لا تكفي دون تدفق المعلومات، وإن المشاركة في الأسهم وشعور العاملين بالملكية في النقطة السابقة يعد أصلا على أنه حافز ودافع قوي للمشاركة في المعلومة، والمعلومة هي مصدر قوة لصاحبها تمنحه نوعا من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنه اتخاذ القرار السليم. أما عن العلاقة بين التمكين وتدفق المعلومات، تكمن في أهمية المعلومات ونشرها وتوزيعها وتدريب المرؤوسين على فهمها، وهذا كله ينظر إليه على أنه متطلب أساسي من متطلبات التمكين، فحتى يكون الموظف ممكنا فلا بد من حص وله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه.

وفي المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم وفي تمكينه من خدمة الزبائن بشكل صحيح وفي تمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم، في زمن أصبح عمل العامل يعتمد بالدرجة الأساسية على المعلومة في زمن تعد فيه المعلومات سلاحا قويا للتميز والتفوق والقرار السديد، ومنه فيمكننا القول أن: المعلومة تعد سلاحا مهما من أسلحة التمكين.

7- المشاركة والتمكين: كما تم التأكيد في النقطة السابقة، فإن المعلومة مهمة جدا لعملية التمكين، التي تعد جوهر الأساس، فمثلا في الشركات اليابانية مثل شركة TOYOTA يتم تدريب الموظفين على تجزئة المهام أو الوظائف إلى أجزائها الصغيرة، ويتم تدريبهم حول كيفية فهم وتحليل هذه الأجزاء وتحفيزهم على التفكير بأفكار إبداعية حول تحسين العمليات الإنتاجية للأجزاء أو للمنتج بصفة كلية، وهذا درس مهم من دروس المشاركة والإبداع والابتكار (ملحم، 2006، ص249).

وفي شركة نورد ستروم Nordstrom هنالك إدارة ديمقراطية تشجع المرؤوسين على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم، ولم تضع هذه الشركة للموظفين من قوانين صارمة سوى ما يلي من القواعد :

1- أيها الموظف نرجو منك أن تستخدم صلاحياتك وتحكم رأيك في جميع المواقف.

2- لا يوجد أي قواعد إضافية.

وهذه الأمثلة قد تتكرر في أي مؤسسة تتوافر فيها الإدارة التي تعامل موظفيها على أساس من الثقة التي تعتمد التمكين والحوافز والمعلومات والمعرفة والخبرة وغيرها ومنه فيمكننا القول أن: المشاركة الفاعلة هي مقوم مهم من مقومات التمكين في المنظمات المعاصرة.

8- روح الفريق وهيكل الوظيفة: تتمثل مزايا الهيكل التنظيمي الهرمي في توفير الرقابة والإشراف المباشر للتأكد من أن الموظفين يقومون بما هو مطلوب منهم وإلا فسوف يستغلون وظائفهم ويستغلون الإدارة أيضاً، إضافة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي الهرمي يهدف إلى تحقيق مستويات عالية من التنسيق عبر الوظائف المختلفة، وحتى المؤسسات التي تطبق برامج التمكين فإنها بحاجة إلى التنسيق والضبط والرقابة، لأن التفويض والاستقلالية لا يعني أن يعمل الموظفون دون أي ضوابط أو قيود.

وهناك بديل عن الهيكل التقليدي وهذا البديل يحقق التمكين للموظفين والاستقلالية في أعمالهم على الرغم من أنه يحتفظ بمقتضيات الرقابة والتنسيق المطلوب، ويتمثل هذا البديل في تطبيق عمل الفرق، فالموظفون اجتماعيون بطبيعتهم يستمدون سعادتهم من علاقاتهم الاجتماعية، والجماعة عادة تشكل تأثيراً كبيراً على أفرادها، فالفرق يكرس الانسجام من خلال قيم وتقاليد الجماعة التي تنظم ما هو مطلوب من العمل والأداء كما ونوعاً، وهذا البديل هو بديل طبيعي، وربما يكون مقبولاً أكثر من السيطرة الهرمية للنظم التقليدية، والفرق الذي تتم رعايته من قبل الإدارة ويتم تقديم الحوافز له هو الفريق الذي يمنح الاستقلالية أو التمكين المناسب لأداء عمله وعمل أعضائه بكل كفاءة واقتدار، وهو الفريق الذي يحقق نتائج تتجاوز ما تحققه النظم التقليدية.

وتثبت الكثير من الدراسات أن النتائج التي تحققت من عمل الفريق الممكن المتكامل المتجانس هي نتائج تصفها الدراسات بأنها جيدة جداً من ناحية الكمية والنوعية من الإنتاج والربحية، وعندما نقول روح الفريق يقصد بذلك تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل كالسحر على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية و رقابة ذاتية وإجماع تلقائي و عفوي على ما هو مقبول وما هو غير مقبول، فتصبح بمنزلة عقد معنوي تحكم تصرفات أعضاء الفريق، دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة و رقابة الفريق هذا أفضل من رقابة المسؤول بسبب تلقائيتها و عفويتها و روح العمل الجماعي الذي هو أساسها ومنه فيمكننا القول أن : (روح الفريق هي الروح التي تعزز روح التمكين في المنظمات المعاصرة).

9- التدريب وتطوير المهارات: اختلف مفهوم التدريب من مؤلف لآخر وعلى العموم تتراوح التعاريف من المدى الضيق إلى أوسع نطاق ففي إحدى الأوقات كانت كلمة تدريب معناها التعليم في أضيق مفهوم ومن

ناحية أخرى يعني التدريب غرس معلومات عملية محددة بمهارة وظيفية معينة والتطوير بالإضافة إلى ذلك يعني توسيع مدارك الشخص وقدراته التحليلية واتخاذ القرارات وحكمة التصرف (أبو نبعة، 2004، ص100). وللتدريب مزايا تعود على الفرد المدرب وأخرى تعود على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين (عبد الباقي، 2002، ص210).

ومن مزايا التدريب للفرد ما يلي:

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات، وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل منشأتهم. ومن مزايا التدريب للمنشأة ما يلي:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطوير العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

ومن أهم الطرق في تدريب الأفراد ما يلي (الشناوي، 1990، ص 17):

- التدريب في مكان العمل.
- التدريب على عدة أعمال متنوعة.
- التدريب عن طريق استخدام اللجان والمؤتمرات والمحاضرات.
- التدريب الخارجي .

إن الاستقلالية في العمل والتمكين الجماعي والأجور العالية التي يمكن أن تعطى للعاملين وبرامج التمكين تعتمد على مهارات العاملين وقدراتهم المعرفية لكي يتمكنوا من تحسين العمليات التحويلية والإنتاجية في العمل. إن أهم القضايا التي ينبغي أن يعتني بها المديرون هي محاولة التوافق بين التدريب و رفع مهارات الموظفين من جهة، و هيكلة العمل من جهة أخرى بطرق تسمح للموظفين باستغلال ذلك التطور في مهاراتهم لصالح العمل و تحسين مستواه، ففي الكثير من الحالات يحصل الأفراد في المؤسسة على التدريب و المهارات التي لا تجد ما يناسبها من وظيفة أو ممارسة داخل المؤسسة فضلا عن عدم الاستفادة من المعارف و الخبرات الإضافية التي يحصل عليها العاملون و المديرين في المؤسسة عقب الندوات أو المؤتمرات أو الورش التي يشاركون فيها .

وعندما نتحدث عن التدريب فإنه لمن المؤكد أن التدريب ورفع كفاءة أداء الموظفين من أهم السبل لكسب المعرفة وتحسين أداء العاملين وتنمية المواهب، ولكن التدريب يجب أن يكون من أجل رفع مستوى الأداء نوعا وكما ومن أجل كسب المعرفة .

كما يجب أن يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل وشؤم، وفرصة بقاء الموظف في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بعدد الوظائف والمهارات الأفقية التي يتقنها داخل العمل، بحيث يمكن للموظف التناوب Rotation Job على مواقع مختلفة ومن موقع إلى آخر حسب الحاجة، علما بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب إذا لم يكتسب الموظف مهارات مختلفة في العمل. ومحصلة ذلك وخلاصته أن الإدارة يجب عليها التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطي للموظف مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنهم من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة مع التغيرات والتقلبات التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر ومنه فيمكننا القول أن: (تدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم).

10- المساواة الاجتماعية: إن المساواة الاجتماعية هي من أهم مقومات التمكين والمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، فالرموز التي تصنع بها المؤسسات حواجز بين أفرادها تؤدي إلى ضعف انتماء الموظفين لأي برنامج من برامج التطوير أو التغيير التي ترغب الإدارة بتنفيذه.

كما يغلب الاتصال غير الرسمي بين المستويات الإدارية لتحقيق التفاعل المنتظم والمتبادل دون الحواجز الرسمية التي تكرر الفوارق الطبقية بين المستويات المختلفة.

هذا الواقع الذي يعزز المساواة ويعزز عدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع، وهذا بدوره يساهم في التدفق الحر للمعلومات دون وجود أسرار ودون وجود أي مبرر للإشاعة أو نشر معلومات خاطئة.

إن تطبيق مشروع المساواة الاجتماعية سيساهم بشكل كبير في توفير الانتماء والتطوير للموظفين مما يؤدي بالمؤسسات إلى تحقيق ميزة التنافسية لا بواسطة الوسائل التكنولوجية والمادية لوحدها وإنما ذلك بواسطة الأفراد العاملين فيها عندها تتولد لديهم دافعية نحو التمكين والمشاركة وتحمل مسؤولية المؤسسة جنبا إلى جنب مع الإدارة، ومنه فيمكننا القول أن: المساواة الاجتماعية تساهم في تعزيز مفهوم وممارسة التمكين لجميع العاملين دون أن يكون هناك نفوذ وتمكين على أساس طبقي أو هرمي وإنما على أساس الكفاءة وتميز الأداء .

11- تقليل الفرق في الأجور Compression Wage :

إن تقليل الفوارق الطبقية من أجل تحقيق المساواة الاجتماعية يمكن تعزيزها من خلال خطوات مقنعة للموظفين مثل الأجور والرواتب بين المستويات الإدارية المختلفة، فمن غير الممكن إقناع المرؤوسين بنية الإدارة وتوجيهها نحو تطبيق المساواة الاجتماعية في المؤسسة والفوارق في الأجور يكاد يكون في بعض الأحيان خياليا ينتج عنه تفاوت كبير جدا في مستويات المعيشة لأناس يعملون تحت سقف مؤسسة واحدة . وضغط تفاوت الأجور لا يعني تجاهل التفاوت في مستوى الكفاءة بين الموظفين، فتقوم المؤسسات المعاصرة الناجحة بتحفيز الموظفين على رفع مستوى الكفاءة من خلال ربط الحوافر والمكافآت بالأداء والتميز والإبداع والابتكار الذي حتما يتفاوت لدى الأفراد .

وعندما تتداخل المهام ، بمعنى أن يعتمد بعضها على بعض، فتزداد أهمية التعاون من أجل تحقيق نتائج جيدة ، عندها فإن ضبط التفاوت في الأجور سيساهم في زيادة التعاون و التنسيق ويقلل حدة الصراع ويؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة في العمل، في اليابان مثلا ، الوظيفة متعددة المهام في نفس المؤسسة ، وهذا يسهل حركة الموظفين من وظيفة إلى أخرى دون أن تتأثر رواتبهم وأجورهم ، لدرجة أن هذه الحركة بين الوظائف المختلفة مرغوبة لدى الموظفين و يتنافسون للحصول عليها لأنها تؤدي إلى تدفق حر للمعلومات وتنوع في المعرفة والمهارة وتقليل في تفاوت الأجور بين الوظائف أفقيا وعموديا ، ومن المؤكد أن المؤسسة ذات الثقافة القوية والتي تطمح بانتماء وولاء الكل لرؤية المؤسسة ورسالتها ستعتمد إلى تقليل فوارق الأجور من أجل إيجاد مشاعر الملل الجماعي أو الشعور بأن المؤسسة بمنزلة أسرة متعاونة بهدف واحد ومصير مشترك وثقافة قوية وقيم مشتركة ومنه فيمكننا القول أن: (تقليل فروقات الأجور يعزز الميزة التنافسية من خلال موظفين يتمتعون بروح تعاونية عالية ودافعية واضحة من خلال الشعور بملكية الوظيفة وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة وحب العمل والشعور بالتمكن الداخلي، بدلا من الرقابة الخارجية).

12- الترقية من الداخل: الترقية من داخل المؤسسة هي عملية اعتماد المؤسسة على شغل الوظائف الشاغرة أي المناصب المحدثّة من خلال ترقية الموظفين وإحلالهم بهذه الوظائف المحدثّة من الداخل بدلا من استقطاب أفراد من خارج المؤسسة، وهذا يشجع الموظفين على الإقبال على برامج التدريب والتطوير أملا بالترقية المرتقبة .

وتساعد عملية الترقية من الداخل على المشاركة والتمكين لأنها تعزز ميزان الثقة بين أفراد المؤسسة والإدارة وتعزز أيضا مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع، كما تساهم عملية الترقية من الداخل بدلا من الإحلال الخارجي على زيادة انتماء الموظفين لتوجهات وبرامج التغيير لدى الإدارة بسبب شعور الموظفين بأن لهم قيمتهم وأهميتهم وأن الإدارة تنتظر إليها على أنهم من أهم عناصر العملية الإنتاجية.

ما يعزز الترقية الداخلية وجود الكفاءة والمعرفة والمهارة المتنوعة والمتجددة ، ففي بعض المؤسسات لا توجد برامج لدى الإدارة لتدريب الموظفين بشكل مستمر أو تنمية قدراتهم على مواقع متعددة من العمل ، فيبقى العامل أو الموظف طيلة فترة حياته المهنية يعمل في نطاق عمل محدود جدا ، بدافع أهمية التخصص في العمل التي يفهمها البعض بشكل خاطئ ، فهي لا تقيد عندما لا تنطوي على إضافة أي معارف أو مهارات إضافية من قريب أو بعيد ، فتصبح عملية إعادة انتشار هؤلاء في غاية الصعوبة مما يصبح عبئا على المؤسسة ، فتفكر الإدارة في تسريح هؤلاء أو إحالتهم على التقاعد المبكر ، أو على الأقل بقائهم في أماكنهم عرضة للملل والروتين وعدم التجديد وكسب معارف ومهارات جديدة .

لذلك فإن الموظف الذي تساعده الإدارة على كسب مهارات جديدة ومتنوعة في زمن المنظمة المتعلمة ، هذا الكسب المعرفي يساعد المؤسسة على تجديد طاقاتها من قبل أفراد يمتلكون مقومات المعرفة والانتماء والتكيف مع الثقافة السائدة والتكيف الاجتماعي والوظيفي ومن الجدير ذكره هنا أن عملية الترقية ينبغي أن تعزز بعمال جدد من خارج المنظمة بين الحين والآخر ، لأن الاعتماد على الترقية من الداخل قد لا يكفي لسد حاجات المنظمة على المدى الطويل فضلا عن حاجة المنظمة لخبرات وطاقات بشرية تتمتع بتجارب متطورة ربما لا تتوفر عليها المنظمة في الداخل ويتطلب هذا حسن الاختيار ومنه فيمكننا القول أن : الترقية من الداخل تعزز الثقة بمن هم في الداخل وتساهم في تشكيل مقومات تمكينهم بأنفسهم.

عاشرا: مراحل التمكين وخطواته.

لقد حدد الكتاب والباحثون مراحل عملية التمكين بعبارات مختلفة، إلا أنها تنصب في المضمون نفسه وكما يأتي:

1- المراحل التي حددها (Conger & Kanungo,1988) نقلا عن (Lashley, 2001, p25) هي كالآتي:
المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تتسبب في الشعور بالضعف بين العاملين وانعدام السلطة.

المرحلة الثانية: استعمال أساليب إدارية تعمق الشعور بالأهمية لدى العاملين، مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستعمال: المكاسب غير الفاعلة، والتجارب المنجزة والإقناع اللفظي.

المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية .

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار المرؤوسين على إنجاز أهداف المهمة.

2- وصنف (Blanchard,1999,p12) مراحل التمكين بالآتي:

أ- **بداية الرحلة ووجهتها:** وتتضمن عملية التغير نحو التمكين والتوجه الفعلي بالتغيير والتسليم به.

ب - **التغير والتثبيط:** وتتولد لدى العاملين معرفة الهدف الذي يريدونه، إلا أن ما ينقصهم هو عدم التأكد في كيفية الوصول إليه.

ج - تبني التمكين وتنقيته: في هذه المرحلة يكون العاملون بمستوياتهم كافة قد تبنوا عادات وسلوكيات جديدة تنماشى مع التمكين ويتصرفون بمسؤولية أكبر، إلا أنهم ما يزالون في طور التعلم وقد يتأخر بعضهم ويحتاج إلى الدعم، وهذا هو دور التهذيب والشعور بالرضا عما قطعه كل عامل.

3- أما (Ivancevich & Matteson, 2002, p396) فقد حدد المراحل بالآتي:

أ - **تحديد الظروف التنظيمية التي تسهم في شعور الأفراد بعدم التمكين لاسيما:**
• العوامل التنظيمية، كسوء الاتصالات والمركزية المفرطة.

• الأنماط الإدارية، كالسلطة.

• نظم المكافأة (المكافأة المستندة إلى عدم الجدارة أو الحوافز القليلة).

• طبيعة العمل كقلة التنوع في المهام والأهداف غير الواقعية.

ب- **تنفيذ استراتيجيات التمكين وأساليبه من خلال الحث على اللجوء إلى كل من:**
• المشاركة.

• تحديد برامج صياغة الأهداف.

• نظم الحوافز المستندة إلى الجدارة.

• إغناء العمل من خلال إعادة التصميم.

4- هناك أربع خطوات لتمكين العاملين، وتلك الخطوات تكون في تسلسل وترتيب منطقيين لتمكين العاملين بشكل كامل وهي (Fracaro, 2006, p6):

الخطوة الأولى: عند البدء بعملية التمكين يجب أن تكون الإدارة العليا على استعداد للتخلي عن سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا من التنظيم.

الخطوة الثانية: اختيار العاملين المراد تمكينهم.

الخطوة الثالثة: توفير المعلومات وتبادلها: إن لتوفير المعلومات دورا في تحديد دور الإدارة العليا، والمسؤوليات والسلطة، ودور العاملين، وتحديد حدود اتخاذ القرارات التي يتعين على العاملين الممكنين اتخاذها وتحديد معايير المكافآت والأداء لتحقيق أهداف المنظمة.

الخطوة الرابعة: المبادرات الفردية وتدريب العاملين: وتعني خلق الشعور بالملكية وتطوير الانضباط الذاتي، ووضع معايير وتوقعات واضحة، وتوفير بيئة داعمة كالتدريب والاطلاع على التحديات.

5- وقد أضاف (Asgarsani, 2013, p740) خطوتين للتمكين، إضافة إلى الخطوات السابقة تتمثل في:

أ- تحديد الظروف التي تسبب الشعور بالعجز لدى العاملين والقضاء عليها، ويمكن أن تشمل هذه العوامل التغيير التنظيمي والهيكل التنظيمي وأنظمة المكافآت وطبيعة الوظائف.

ب - استعمال استراتيجيات إدارة التمكين والتي تشمل استراتيجيات المشاركة وأنظمة ردود الفعل والمكافآت على أساس الجدارة والإثراء الوظيفي.

الحادي عشر: معوقات تمكين العاملين.

إن عملية تمكين العاملين ليست عملية سهلة، خاصة إذا ما أتضح إن هناك عددا من المحددات الرئيسية التي تقف عائق أمام تحقيق فاعلية هذه العملية .

فقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى عدة معوقات للتمكين، والتي قد تحد من تطبيق تمكين العاملين وفي التالي تحديد لهذه المعوقات استنادا إلى (المغربي، 2001) و (العتيبي، 2004):

1- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

2- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.

3- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

4- عدم رغبة المنظمة في زيادة التكاليف التي تتحملها نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

5- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.

- 6- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
 - 7- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
 - 8- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
 - 9- السرية في تبادل المعلومات.
 - 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- أما Forrester يرى أن أهم معوقات التمكين تتمثل فيما يلي (عفانة، 2013، ص19):
- 1- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
 - 2- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفا للتمكي.
 - 3- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة.
 - 4- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

الفصل الثالث الإطار العملي

أولاً: تمهيد.

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج البحث وخصائص عينة البحث وعرضاً لكيفية بناء أداة البحث والتأكد من صدقها وثباتها، حيث يقوم هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يوضح مقدار حجم ودرجة ارتباط الظواهر مع ظواهر أخرى متغيرة أي تأثير التدوير الوظيفي في تمكين العاملين في شركة حديد العالمية لخدمات الطيران فرع دمشق، بالإضافة إلى تحليل بعض المتغيرات الديموغرافية وتم الحصول على البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

ثانياً: أسلوب وإجراءات الدراسة.

1- منهج الدراسة:

هو منهج وصفي تحليلي المتضمن جمع معلومات نظرية وجمع بيانات وتحليلها.

2- مجتمع الدراسة وعينتها:

تتمثل عينة البحث من موظفين من شركة حديد العالمية لخدمات الطيران فرع دمشق، وتتألف العينة من (51) مفردة حيث تم توزيع (60) وكانت نسبة الاستجابة (85%) من عدد الاستبيانات الموزعة، وهي الاستبيانات التي ستخضع ببياناتها للتحليل.

3- أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات:

- **أداة الدراسة:** تم استخدام استبانة خاصة لجمع البيانات والمعلومات عن أثر التدوير الوظيفي في تمكين العاملين في شركة حديد العالمية لخدمات الطيران فرع دمشق، وفقاً لأهداف الدراسة وفرضياتها، وشملت الاستبانة المضامين التالية حيث قسمت إلى ستة أجزاء وهي:

الأول: أسئلة عامة تتعلق بخصائص أفراد العينة وهي الجنس والعمر والمستوى العلمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة.

الثاني: أسئلة خاصة تتعلق بآراء مجتمع الدراسة حول التدوير الوظيفي، وتم قياسه بسبعة عشر سؤال.

الثالث: أسئلة خاصة تتعلق بآراء مجتمع الدراسة حول البعد الأول من أبعاد التمكين (معنوية العمل)، وتم قياسه بثلاثة أسئلة.

الرابع: أسئلة خاصة تتعلق بآراء مجتمع الدراسة حول البعد الثاني من أبعاد التمكين (الجدارة/الكفاءة)، وتم قياسه بثلاثة أسئلة.

الخامس: أسئلة خاصة تتعلق بآراء مجتمع الدراسة حول البعد الثالث من أبعاد التمكين (الإدارة الذاتية)، وتم قياسه بثلاثة أسئلة.

السادس: أسئلة خاصة تتعلق بآراء مجتمع الدراسة حول البعد الرابع من أبعاد التمكين (الأثر)، وتم قياسه بثلاثة أسئلة.

وقد كانت الإجابات على الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي على الشكل التالي:

لا أوافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

- مصدر جمع البيانات:
مصادر أولية: سوف يتم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض، وسيتم استخدام الاستبانة التي تم الاستعانة بها بدراسة (1994) Campion, M.A. et al. بعنوان: "Career-Related antecedents and outcomes of job rotation" لمتغير التدوير الوظيفي، ودراسة (2006) Isaih, O., Ugboro. بعنوان: "Organizational commitment, job redesign employee empowerment and intent to quit among survivor of restructuring and downsizing".

لمتغير تمكين العاملين.
مصادر ثانوية: سوف تتم عملية البحث من مصادر مثل (مراجع العربية والأجنبية - الأبحاث والدراسات السابقة - البحث والمطالعة من مواقع الإنترنت ذات العلاقة بالموضوع).

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية لأفراد عينة البحث:
تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث بتحليل البيانات إحصائياً من خلال برنامج Excel والبرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences وهي على النحو الآتي:

مقاييس الإحصاء التحليلي الاستدلالي

- 1- معامل ألفا كرونباخ: لاختبار صدق البناء والثبات لأداة البحث.
- 2- اختبار (one sample T -test) لاختبار مقارنة متوسط العينة بقيمة اختبار معروفة.
- 3- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لدراسة أي متغير مستقل يؤثر بالمتغير التابع.
- 4- اختبار (Independent samples T – test) لمقارنة متوسط عینتين مستقلتين.

رابعاً: صلاحية أداة الدراسة وثباتها.

- صلاحية أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على المشرف العلمي للمشروع حيث أصبح الاستبيان في صورته النهائية.

- ثبات الأداة: بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، سيتم اختبار معامل ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لكل من التدوير الوظيفي وأبعاد التمكين، حيث تتراوح قيمة المعامل بين (0-1)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد دلت على وجود ثبات عالٍ، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات:

الجدول رقم (1) معاملات ثبات أداة البحث للمحاور المدروسة في شركة
Hadid International Services

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التدوير الوظيفي	17	.917
معنوية العمل	3	.908
الجدارة / الكفاءة	3	.906
الإدارة الذاتية	3	.881
الأثر	3	.917
متوسط أبعاد التمكين	12	.914

المصدر: إعداد الطالبان

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير التدوير الوظيفي هي 917. وهي نسبة ثبات وصدق عالية جداً وهذا يدل على اتساق أسئلة الاستبيان.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لبعد معنوية العمل هي 908. وهي نسبة ثبات وصدق عالية جداً وهذا يدل على اتساق أسئلة الاستبيان.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لبعد الجدارة/ الكفاءة هي 906. وهي نسبة ثبات وصدق عالية جداً وهذا يدل على اتساق أسئلة الاستبيان.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لبعد الإدارة الذاتية هي 881. وهي نسبة ثبات وصدق عالية جداً وهذا يدل على اتساق أسئلة الاستبيان.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لبعد الأثر هي 917. وهي نسبة ثبات وصدق عالية جداً وهذا يدل على اتساق أسئلة الاستبيان.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور متغير التمكين هي 914. وهي نسبة ثبات وصدق عالية جداً وهذا يدل على اتساق أسئلة الاستبيان.

خامساً: خصائص أفراد العينة.

-التوزيع التكراري حسب المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث:
استناداً للبيانات الواردة من الاستبيانات يمكن عرض الخصائص الديمغرافية على الشكل التالي:

جدول رقم (2) المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	Frequency	Percent %
ذكر	34	66.7%
أنثى	17	33.3%
Total	51	100%
العمر	Frequency	Percent %
أقل من 30	18	35.3%
من 30 إلى 39	10	19.6%
أكثر من 40	23	45.1%
Total	51	100%
المستوى التعليمي	Frequency	Percent %
شهادة جامعية	35	68.6%
دارسات عليا	16	31.4%
Total	51	100%
طبيعة العمل	Frequency	Percent %
أعمال ذات طبيعة فنية	26	51.0%
أعمال ذات طبيعة إدارية	25	49.0%
Total	51	100%
سنوات الخبرة	Frequency	Percent %
أقل من 5 أعوام	16	31.4%
من 5 أعوام إلى 15 عاماً	19	37.3%
أكثر من 15 عاماً	16	31.4%
Total	51	100%

المصدر: إعداد الطالبان

- تبين البيانات التالية الخاصة بالجنس أن نسبة الذكور قد بلغت (66.7%) وهي أكبر من نسبة الإناث البالغة (33.3%) بفارق جيد مما يدل على ضعف منافسة الإناث للذكور في الشركة.
- تبين البيانات التالية الخاصة بالعمر أن نسبة الفئة العمرية الأولى من (أقل من 30) في عينة البحث بين الفئات حيث بلغت نسبتها (35.3%) وهذا يدل على الارتفاع بنسبة جيل الشباب في مجتمع البحث وهذا يعتبر ميزة تنافسية للمنظمات، ثم تليها الفئة من (من 30 إلى 39) بنسبة (19.6%) وأخيراً الفئة (أكثر من 40) وهي الأكبر بنسبة (45.1%) وهذا يدل على نسبة خبرات عالية بالشركة وكفاءات وخبرات جيدة.

- تبين البيانات التالية الخاصة بالمستوى التعليمي أن نسبة الحاصلين على الشهادة الجامعية كان عددهم (35) بنسبة (68.6%)، وأن الحاصلين على الدراسات العليا (16) بنسبة (31.4%) وتدل هذه البيانات على اهتمام المنظمة بتوظيف المؤهلات العملية وارتفاع المستوى التعليمي في الشركة.
- تبين البيانات التالية الخاصة بطبيعة العمل أن العاملين بالأعمال ذات الطبيعة الفنية كان عددهم (26) بنسبة (51.0%) والعاملين بالأعمال ذات الطبيعة الإدارية كان عددهم (25) بنسبة (49.0%).
- تبين البيانات الخاصة بسنوات الخبرة أن فئة العاملين التي خبرتهم (أقل من 5 سنوات) كان عددهم (16) بنسبة (31.4 %) وفئة العاملين (من 5 إلى 15 سنة) كان عددهم (19) بنسبة (37.3%) وفئة العاملين (أكثر من 15 عام) كان عددهم (16) بنسبة (31.4%).

سادساً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

للإجابة على أسئلة البحث قمنا بحساب المتوسط الحسابي لمتغير التدوير الوظيفي وأبعاد تمكين العاملين وكانت النتائج كالتالي:

أولاً: هل هناك ممارسات للتدوير الوظيفي في شركة حديد فرع دمشق؟

للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام اختبار One-Sample T-Test لمقارنة متوسط إجابات العينة بقيمة اختبار معروفة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط التدوير الوظيفي	51	4.03	.654	.092

الجدول رقم (4) One-Sample Test

Test Value = 3						
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط التدوير الوظيفي	11.191	50	.000	1.025	.84	1.21

التفسير والتعليق على النتيجة: يوضح لنا الجدول الوصفي رقم (3) أن متوسط إجابات العينة كان باتجاه الموافقة لأن المتوسط الحسابي لإجابات العينة كان 4.03 ولكن لا يمكن الاعتماد على نتيجة الجدول الوصفي فقط.

كما هو موضح بالجدول رقم (4) أن قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات الواحدة هي Sig. = .000 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد فروق إحصائية في إجابات العينة اتجاه ممارسات التدوير الوظيفي. وبالعودة إلى الجدول الوصفي نرى أن المتوسط الحسابي يوضح لنا أنه يوجد ممارسات للتدوير الوظيفي بنسبة عالية.

الجدول رقم (5) أسئلة التدوير الوظيفي
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بالبيئة الخارجية.	51	3.84	1.065	.149
تشجع المنظمة وتدعم التدوير الوظيفي لشغل وظائف مستقبلية.	51	3.96	1.113	.156
يربط قسم إدارة الموارد البشرية سياسات التدوير الوظيفي وتخطيط التعاقب لوظائف مستقبلية.	51	3.90	1.025	.143
تضمن ممارسات التدوير الوظيفي برامج تدريبية متقاطعة الأقسام (مهام أقسام أخرى).	51	4.10	.964	.135
يقدم التدوير الوظيفي المعرفة بجهات وشبكات الاتصال في الأعمال.	51	4.20	.775	.109
يقدم التدوير الوظيفي المعرفة بالتخطيط ومهارات التنظيم.	51	4.16	.880	.123
يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بالمهارات القيادية.	51	4.02	.969	.136
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بالقضايا الحالية والعامة للمنظمة.	51	4.00	.872	.122
يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بتحسين المهارات الإدراكية والمعرفية.	51	4.04	.979	.137
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بسياسات المنظمة وإجراءاتها وممارساتها.	51	4.10	1.063	.149
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة الإنتاجية / الخدماتية.	51	4.04	1.019	.143
يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بمهارات التواصل.	51	3.88	1.160	.162
يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بتعزيز الذات.	51	3.92	1.093	.153
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بأدوار الأقسام في المنظمة.	51	4.37	.824	.115
تتضمن ممارسات التدوير الوظيفي برامج للتدريب المهني.	51	3.94	.968	.136
يوفر التدوير الوظيفي فهماً لأهداف المنظمة.	51	4.04	1.038	.145
يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بالمهارات الشخصية البينية والتفاعلية.	51	3.92	1.074	.150

One-Sample Test

Test Value = 3

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بالبيئة الخارجية.	5.652	50	.000	.843	.54	1.14
تشجع المنظمة وتدعم التدوير الوظيفي لشغل وظائف مستقبلية.	6.166	50	.000	.961	.65	1.27
يربط قسم إدارة الموارد البشرية سياسات التدوير الوظيفي وتخطيط التعاقب لوظائف مستقبلية.	6.285	50	.000	.902	.61	1.19

تضمن ممارسات التدوير الوظيفي برامج تدريبية متقاطعة الأقسام (مهام أقسام أخرى).	8.130	50	.000	1.098	.83	1.37
يقدم التدوير الوظيفي المعرفة بجهات وشبكات الاتصال في الأعمال.	11.020	50	.000	1.196	.98	1.41
يقدم التدوير الوظيفي المعرفة بالتخطيط ومهارات التنظيم.	9.385	50	.000	1.157	.91	1.40
يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بالمهارات القيادية.	7.512	50	.000	1.020	.75	1.29
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بالقضايا الحالية والعامّة للمنظمة.	8.192	50	.000	1.000	.75	1.25
يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بتحسين المهارات الإدراكية والمعرفية.	7.581	50	.000	1.039	.76	1.31
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بسياسات المنظمة وإجراءاتها وممارساتها.	7.376	50	.000	1.098	.80	1.40
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة الإنتاجية / الخدماتية.	7.283	50	.000	1.039	.75	1.33
يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بمهارات التواصل.	5.432	50	.000	.882	.56	1.21
يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بتعزيز الذات.	6.024	50	.000	.922	.61	1.23
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بأدوار الأقسام في المنظمة.	11.900	50	.000	1.373	1.14	1.60
تتضمن ممارسات التدوير الوظيفي برامج للتدريب المهني.	6.946	50	.000	.941	.67	1.21
يوفر التدوير الوظيفي فهماً لأهداف المنظمة.	7.147	50	.000	1.039	.75	1.33
يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بالمهارات الشخصية البينية والتفاعلية.	6.127	50	.000	.922	.62	1.22

من خلال الجدول (5) تم تغطية التدوير الوظيفي ب (17) سؤالاً، وقد وصل المتوسط الحسابي لها بين (4.37 – 3.84) حيث حازت أغلب الفقرات على درجة تميل إلى الموافقة والموافقة بشدة أي أن هناك تجانساً كبيراً في إجابات أفراد العينة.

ثانياً: ما هي مستويات التمكين وفق ما عبر عنه أفراد العينة في شركة حديد فرع دمشق؟
أولاً: بعد معنوية العمل

للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام اختبار One-Sample T-Test لمقارنة متوسط إجابات العينة بقيمة اختبار معروفة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (6) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط تمكين العاملين من الناحية المعنوية	51	4.19	.828	.116

الجدول رقم (7) One-Sample Test

				Test Value = 3		
				Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
t	df	Sig. (2-tailed)				
متوسط تمكين العاملين من الناحية المعنوية	10.260	50	.000	1.190	.96	1.42

التفسير والتعليق على النتيجة: يوضح لنا الجدول الوصفي رقم (6) أن متوسط إجابات العينة كان باتجاه الموافقة لأن المتوسط الحسابي لإجابات العينة كان 4.19 ولكن لا يمكن الاعتماد على نتيجة الجدول الوصفي فقط. كما هو موضح بالجدول رقم (7) أن قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات الواحدة هي Sig. = .000 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد فروق إحصائية في إجابات العينة اتجاه بعد معنوية العمل. وبالعودة إلى الجدول الوصفي نرى أن المتوسط الحسابي يوضح لنا أن أغلب أفراد العينة تشعر بأن الأعمال التي يقومون بها لها معنى بالنسبة لهم بنسبة عالية.

ثانياً: بعد الجدارة/ الكفاءة:

للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام اختبار One-Sample T-Test لمقارنة متوسط إجابات العينة بقيمة اختبار معروفة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (8) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط تمكين العاملين من ناحية الكفاءة	51	4.52	.627	.088

الجدول رقم (9) One-Sample Test

Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
متوسط تمكين العاملين من ناحية الكفاءة	17.285	50	.000	1.516	1.34 1.69

التفسير والتعليق على النتيجة: يوضح لنا الجدول الوصفي رقم (8) أن متوسط إجابات العينة كان باتجاه الموافقة لان المتوسط الحسابي لإجابات العينة كان 4.52 ولكن لا يمكن الاعتماد على نتيجة الجدول الوصفي فقط. كما هو موضح بالجدول رقم (9) أن قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات الواحدة هي Sig. = .000 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد فروق إحصائية في إجابات العينة اتجاه بعد الكفاءة/ الجدارة. وبالعودة إلى الجدول الوصفي نرى أن المتوسط الحسابي يوضح لنا أن أغلب أفراد العينة يشعرون بأنهم كفؤ وجديرين بالأعمال التي يقومون بها والموكلة إليهم بنسبة عالية.

ثالثاً: بعد الإدارة الذاتية:
للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام اختبار One-Sample T-Test لمقارنة متوسط إجابات العينة بقيمة اختبار معروفة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (10) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط تمكين العاملين من ناحية حرية الإدارة	51	3.77	1.014	.142

الجدول رقم (11) One-Sample Test

Test Value = 3						
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط تمكين العاملين من ناحية حرية الإدارة	5.430	50	.000	.771	.49	1.06

التفسير والتعليق على النتيجة: يوضح لنا الجدول الوصفي رقم (10) أن متوسط إجابات العينة كان باتجاه الحياد ونسبة 0.77% منهم يتجهون باتجاه الموافقة لأن المتوسط الحسابي لإجابات العينة كان 3.77 ولكن لا يمكن الاعتماد على نتيجة الجدول الوصفي فقط.
كما هو موضح بالجدول رقم (11) أن قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات الواحدة هي Sig. = .000 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد فروق إحصائية في إجابات العينة اتجاه بعد الإدارة الذاتية.
وبالعودة إلى الجدول الوصفي نرى أن المتوسط الحسابي يوضح لنا أن أغلب أفراد العينة حياديين اتجاه هذا البعد وهذا يدل على تحديد الصلاحيات المعطاة لهم ولكن هذا لا يعني أنهم ليسوا على دراية بصلاحياتهم بالطبع ونسبة قليلة منهم يشعرون بأنه لديهم صلاحيات أعلى من غيرهم معطاة لهم لإنجاز أعمالهم بشكل أوسع.

رابعاً: بعد الأثر:

للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام اختبار One-Sample T-Test لمقارنة متوسط إجابات العينة بقيمة اختبار معروفة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (12) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط تمكين العاملين من ناحية الأثر	51	3.98	1.076	.151

الجدول رقم (13) One-Sample Test

Test Value = 3						
				95% Confidence Interval of the Difference		
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
متوسط تمكين العاملين من ناحية الأثر	6.508	50	.000	.980	.68	1.28

التفسير والتعليق على النتيجة: يوضح لنا الجدول الوصفي رقم (12) أن متوسط إجابات العينة كان باتجاه الموافقة لأن المتوسط الحسابي لإجابات العينة كان 3.98 ولكن لا يمكن الاعتماد على نتيجة الجدول الوصفي فقط.

كما هو موضح بالجدول رقم (13) أن قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات الواحدة هي Sig. = .000 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد فروق إحصائية في إجابات العينة اتجاه بعد الأثر.

وبالعودة إلى الجدول الوصفي نرى أن المتوسط الحسابي يوضح لنا أن أغلب أفراد العينة يشعرون بأنه لديهم بصمتهم في الأقسام العاملين بها وأن لديهم قدر معين من النفوذ والرقابة على أقسامهم.

ثالثاً: هل هناك أثر للتدوير الوظيفي في أبعاد تمكين العاملين في شركة حديد فرع دمشق؟

1- تأثير التدوير الوظيفي في بعد معنوية العمل:

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Linear Regression لدراسة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول رقم (14) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.315 ^a	.099	.081	.794

a. Predictors: (Constant), متوسط التدوير الوظيفي

الجدول رقم (15) ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.406	1	3.406	5.406	.024 ^b
Residual	30.873	49	.630		
Total	34.279	50			

a. Dependent Variable: متوسط تمكين العاملين من الناحية المعنوية

b. Predictors: (Constant), متوسط التدوير الوظيفي

الجدول رقم (16) Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2.584	.699		3.694	.001
متوسط التدوير الوظيفي	.399	.172	.315	2.325	.024

a. Dependent Variable: متوسط تمكين العاملين من الناحية المعنوية

التفسير والتعليق على النتيجة: يوضح لنا الجدول الوصفي رقم (14) أن قيمة معامل R والذي يدل على نسبة الارتباط بين المتغيرين المدروسين وهي 0.315. وهذه النسبة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بالاتجاه الموجب بين المتغيرين.

وأن قيمة معامل R square هي 0.99 وهذه النسبة تدل على أن متغير التدوير الوظيفي من ناحية معنوية العمل يشرح 0.99% من تغيرات تمكين العاملين.

كما هو موضح بالجدول رقم (15) أن قيمة مستوى معنوية اختبار ANOVA هي Sig. = .024 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم لهذا الاختبار ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يمكن اعتماد نموذج الانحدار المدروس.

كما هو موضح بالجدول رقم (16) أن قيمة مستوى معنوية اختبار الانحدار الخطي البسيط لمتغير التدوير الوظيفي هي Sig. = .024 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم لهذا الاختبار ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدوير الوظيفي من ناحية معنوية العمل على متغير تمكين العاملين.

وبهذا تكون معادلة الانحدار كالتالي:

تمكين العاملين = 2.584 + 0.399 * التدوير الوظيفي من ناحية معنوية العمل

من خلال معادلة الانحدار نستطيع أن نقول أنه إذا ازداد التدوير الوظيفي من ناحية معنوية العمل بنسبة 1 ستزداد معنوية العمل في الشركة بنسبة 0.399.

2- تأثير التدوير الوظيفي في بعد الكفاءة / الجدارة:

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Linear Regression لدراسة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول رقم (17) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.434 ^a	.189	.172	.570

a. Predictors: (Constant), متوسط التدوير الوظيفي

الجدول رقم (18) ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.701	1	3.701	11.387	.001 ^b
Residual	15.925	49	.325		
Total	19.625	50			

a. Dependent Variable: متوسط تمكين العاملين من ناحية الكفاءة

b. Predictors: (Constant), متوسط التدوير الوظيفي

الجدول رقم (19) Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1 (Constant)	2.843	.502		5.659	.000
متوسط التدوير الوظيفي	.416	.123	.434	3.374	.001

a. Dependent Variable: متوسط تمكين العاملين من ناحية الكفاءة

التفسير والتعليق على النتيجة: يوضح لنا الجدول الوصفي رقم (17) أن قيمة معامل R والذي يدل على نسبة الارتباط بين المتغيرين المدروسين وهي 0.434. وهذه النسبة تدل على علاقة ارتباط متوسطة بالاتجاه الموجب بين المتغيرين.

وأن قيمة معامل R square هي 0.189. وهذه النسبة تدل على أن متغير التدوير الوظيفي من ناحية الكفاءة/الجدارة يشرح 0.189% من تغيرات تمكين العاملين.

كما هو موضح بالجدول رقم (18) أن قيمة مستوى معنوية اختبار ANOVA هي Sig. = .001 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم لهذا الاختبار ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يمكن اعتماد نموذج الانحدار المدروس.

كما هو موضح بالجدول رقم (19) أن قيمة مستوى معنوية اختبار الانحدار الخطي البسيط لمتغير التدوير الوظيفي هي Sig. = .001 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم لهذا الاختبار ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدوير الوظيفي من ناحية الكفاءة/الجدارة على متغير تمكين العاملين.

وبهذا تكون معادلة الانحدار كالتالي:

تمكين العاملين = 2.843 + 0.416 * التدوير الوظيفي من ناحية الكفاءة/الجدارة

من خلال معادلة الانحدار نستطيع أن نقول أنه إذا ازداد التدوير الوظيفي من ناحية الكفاءة/الجدارة بنسبة 1 سيزداد الكفاءة/الجدارة في الشركة بنسبة 416.

3- تأثير التدوير الوظيفي في بعد الإدارة الذاتية:

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Linear Regression لدراسة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول رقم (20) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.244 ^a	.060	.040	.994

a. Predictors: (Constant), متوسط التدوير الوظيفي

الجدول رقم (21) ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.065	1	3.065	3.104	.084 ^b
	Residual	48.377	49	.987		
	Total	51.442	50			

a. Dependent Variable: متوسط تمكين العاملين من ناحية حرية الإدارة

b. Predictors: (Constant), متوسط التدوير الوظيفي

الجدول رقم (22) Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.248	.876		2.567	.013
	متوسط التدوير الوظيفي	.378	.215	.244	1.762	.084

a. Dependent Variable: متوسط تمكين العاملين من ناحية حرية الإدارة

التفسير والتعليق على النتيجة: يوضح لنا الجدول الوصفي رقم (20) أن قيمة معامل R والذي يدل على نسبة الارتباط بين المتغيرين المدروسين وهي 0.244. وهذه النسبة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين. وأن قيمة معامل R square هي 0.60 وهذه النسبة تدل على أن متغير التدوير الوظيفي من ناحية الإدارة الذاتية يشرح 60% من تغيرات تمكين العاملين.

كما هو موضح بالجدول رقم (21) أن قيمة مستوى معنوية اختبار ANOVA هي Sig. = 0.084 وهي أكبر من 0.05 بالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم لهذا الاختبار التي تنص على أنه لا يمكن اعتماد نموذج الانحدار المدروس.

وبالتالي نستطيع القول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدوير الوظيفي في بعد الإدارة الذاتية لمتغير تمكين العاملين.

4- تأثير التدوير الوظيفي في بعد الأثر:

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Linear Regression لدراسة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول رقم (23) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.018 ^a	.000	-.020-	1.087

a. Predictors: (Constant), متوسط التدوير الوظيفي

الجدول رقم (24) ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.019	1	.019	.016	.900 ^b
	Residual	57.851	49	1.181		
	Total	57.869	50			

a. Dependent Variable: متوسط تمكين العاملين من ناحية الأثر

b. Predictors: (Constant), متوسط التدوير الوظيفي

الجدول رقم (25) Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1	(Constant)	3.861	.958		4.033	.000
	متوسط التدوير الوظيفي	.030	.235	.018	.126	.900

a. Dependent Variable: متوسط تمكين العاملين من ناحية الأثر

التفسير والتعليق على النتيجة: يوضح لنا الجدول الوصفي رقم (23) أن قيمة معامل R والذي يدل على نسبة الارتباط بين المتغيرين المدروسين وهي 0.018. وهذه النسبة تدل على علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين المتغيرين. وأن قيمة معامل R square هي 0.000. وهذه النسبة تدل على أن متغير التدوير الوظيفي من ناحية الأثر يشرح 0 % من تغيرات تمكين العاملين.

كما هو موضح بالجدول رقم (24) أن قيمة مستوى معنوية اختبار ANOVA هي Sig. = .900 وهي أكبر من 0.05 بالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم لهذا الاختبار التي تنص على أنه لا يمكن اعتماد نموذج الانحدار المدروس.

وبالتالي نستطيع القول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدوير الوظيفي في بعد الأثر لمتغير التمكين الوظيفي.

رابعاً: هل تختلف ممارسات التدوير الوظيفي تبعاً لطبيعة العمل في شركة حديد فرع دمشق؟
للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار العينات المستقلة Independent Samples Test لمقارنة متوسط عينتين مستقلتين كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول رقم (26) Group Statistics

	طبيعة العمل	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط التدوير الوظيفي	أعمال ذات طبيعة فنية	26	3.88	.654	.128
	أعمال ذات طبيعة إدارية	25	4.17	.633	.127

الجدول رقم (27) Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
متوسط التدوير الوظيفي	Equal variances assumed	.045	.832	-1.617	49	.112	-.292	.180	-.654	.071
	Equal variances not assumed			-1.618	48.997	.112	-.292	.180	-.654	.071

التفسير والتعليق على النتيجة: يتضح لنا من الجدول الوصفي رقم (26) أن متوسط إجابات الذين أعمالهم ذات طبيعة فنية هي 3.88 وأن متوسط إجابات الذين أعمالهم ذات طبيعة إدارية هي 4.17 ولكن لا يمكن اعتماد هذه النتائج من الجدول الوصفي.

بالنظر إلى الجدول رقم (27) نرى أن مستوى معنوية اختبار Levene هي Sig. = .832 وهي أكبر من 0.05 بالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم لهذا الاختبار التي تنص على أنه يوجد تجانس بالتباينات، وبما أنه يوجد تجانس بالتباينات نأخذ النتائج الموجودة في السطر الأول من اختبار T للعينات المستقلة.

وبالنظر إلى قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات المستقلة نرى أنها Sig. = .112 وهي أكبر من 0.05 بالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد أثر لطبيعة العمل على التدوير الوظيفي.

خامساً: هل تختلف مستويات التمكين باختلاف طبيعة العمل في شركة حديد فرع دمشق؟
للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار العينات المستقلة Independent Samples Test لمقارنة متوسط عينتين مستقلتين كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول رقم (28) Group Statistics

	العمل طبيعة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الناحية من العاملين تمكين متوسط	فنية طبيعة ذات أعمال	26	3.99	.916	.180
المعنوية	إدارية طبيعة ذات أعمال	25	4.40	.680	.136
الناحية من العاملين تمكين متوسط	فنية طبيعة ذات أعمال	26	4.46	.680	.133
الكفاءة	إدارية طبيعة ذات أعمال	25	4.57	.573	.115
الناحية من العاملين تمكين متوسط	فنية طبيعة ذات أعمال	26	3.60	1.087	.213
الإدارة حرية	إدارية طبيعة ذات أعمال	25	3.95	.921	.184
الناحية من العاملين تمكين متوسط	فنية طبيعة ذات أعمال	26	3.64	1.218	.239
الأثر	إدارية طبيعة ذات أعمال	25	4.33	.782	.156

الجدول رقم (28) Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
متوسط تمكين العاملين	Equal variances assumed	2.381	.129	-1.821	49	.075	-.413	.227		-.868	.043
من الناحية المعنوية	Equal variances not assumed			-1.831	46.099	.074	-.413	.225		-.867	.041
متوسط تمكين العاملين	Equal variances assumed	.131	.719	-.633	49	.530	-.112	.177		-.467	.243
من ناحية الكفاءة	Equal variances not assumed			-.635	48.189	.528	-.112	.176		-.466	.242
متوسط تمكين العاملين	Equal variances assumed	.727	.398	-1.217	49	.229	-.344	.283		-.912	.224
من ناحية حرية الإدارة	Equal variances not assumed			-1.221	48.250	.228	-.344	.282		-.911	.222
متوسط تمكين العاملين	Equal variances assumed	8.172	.006	-2.405	49	.020	-.692	.288		-1.271	-.114
من ناحية الأثر	Equal variances not assumed			-2.425	42.820	.020	-.692	.286		-1.268	-.116

التفسير و التعليق على النتيجة:

- 1- بالنظر إلى قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات المستقلة نرى أن $\text{sig} = .75$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا تختلف استجابات أفراد العينة حول متغير تمكين العاملين من ناحية بُعد معنوية العمل وفقاً لطبيعة العمل.
- 2- وبالنظر إلى قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات المستقلة نرى أن $\text{sig} = .530$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا تختلف استجابات أفراد العينة حول متغير تمكين العاملين من ناحية بُعد الكفاءة/الجدارة وفقاً لطبيعة العمل.
- 3- وبالنظر إلى قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات المستقلة نرى أن $\text{sig} = .229$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا تختلف استجابات أفراد العينة حول متغير تمكين العاملين من ناحية بُعد الإدارة الذاتية وفقاً لطبيعة العمل.
- 4- وبالنظر إلى قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات المستقلة نرى أن $\text{sig} = .020$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي يوجد فروق ذو دلالة معنوية حول متغير تمكين العاملين من ناحية الأثر وفقاً لطبيعة العمل.

سابعا: النتائج

بناءً على تحليل اتجاهات العينة التي كانت حول وجود أثر للتدوير الوظيفي في تمكين العاملين ونستطيع طرح الاستنتاجات التالية:

- 1- أنه يوجد ممارسات للتدوير الوظيفي بنسبة عالية عند الموظفين.
- 2- أن أغلب أفراد العينة تشعر بأن الأعمال التي يقومون بها لها معنى بالنسبة لهم بنسبة عالية.
- 3- أن أغلب أفراد العينة يشعرون بأنهم كفؤ وجديرين بالأعمال التي يقومون بها والموكلة إليهم بنسبة عالية.
- 4- أن أغلب أفراد العينة حياديون اتجاه بعد الإدارة الذاتية وهذا يدل على تحديد الصلاحيات المعطاة لهم ولكن هذا لا يعني أنهم ليسوا على دراية بصلاحياتهم بالطبع ونسبة قليلة منهم يشعرون بأنه لديهم صلاحيات أعلى من غيرهم معطاة لهم لإنجاز أعمالهم بشكل أوسع.
- 5- أن أغلب أفراد العينة يشعرون بأنه لديهم بصمتهم في الأقسام العاملين بها وأن لديهم قدر معين من النفوذ والرقابة على أقسامهم.
- 6- أن علاقة الارتباط بين (المتغير الأول والتدوير الوظيفي والبعد الأول وهو معنوية العمل بالنسبة للعاملين) ضعيفة بالاتجاه الموجب بين المتغيرين.
- 7- أن علاقة الارتباط بين (المتغير الأول والتدوير الوظيفي والبعد الثاني وهو الجدارة / الكفاءة) علاقة ارتباط متوسطة بالاتجاه الموجب بين المتغيرين.
- 8- أن علاقة الارتباط بين (المتغير الأول والتدوير الوظيفي والبعد الثالث وهو الإدارة الذاتية) علاقة ارتباط ضعيفة بالاتجاه الموجب بين المتغيرين.
- 9- أن علاقة الارتباط بين (المتغير الأول والتدوير الوظيفي والبعد الرابع وهو الأثر) علاقة ارتباط ضعيفة جداً بالاتجاه الموجب بين المتغيرين.
- 10- أنه لا يوجد أثر لطبيعة العمل على التدوير الوظيفي.
- 11- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول متغير تمكين العاملين من ناحية بُعد معنوية العمل وفقاً لطبيعة العمل.
- 12- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول متغير تمكين العاملين من ناحية بُعد الكفاءة/الجدارة وفقاً لطبيعة العمل.
- 13- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول متغير تمكين العاملين من ناحية بُعد الإدارة الذاتية وفقاً لطبيعة العمل.
- 14- يوجد فروق ذو دلالة معنوية حول متغير تمكين العاملين من ناحية الأثر وفقاً لطبيعة العمل.

ثامنا: التوصيات.

- 1- توعية الموظفين لسبب تحديد الصلاحيات المعطاة لهم منعاً من تقاطع المهام والمسؤوليات وتضارب المصالح ولنجاح نظام الرقابة على الأداء.
- 2- توعية الموظفين بأن التدوير الوظيفي مبني على أساس الكفاءة / الجدارة القائمة على أساس لوائح تقييم الأداء.
- 3- العمل على زيادة معنى وقيمة العمل لدى الموظفين من خلال الربط العاطفي حسب طبيعة عملهم.

المراجع.

أولاً: المراجع العربية.

- 1- بدر، نضال. (2016). " التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية". أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى. غزة، فلسطين.
- 2- برزوق، ميسم. (2021). " درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها". عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة. القدس، فلسطين.
- 3- بشرى، علوي. (2020). " استراتيجية تمكين العاملين وفاعليتها في تفويض السلطة دراسة ميدانية ببلدية النشمية - ولاية قالمة ". كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة. قالمة، الجزائر.
- 4- بوزيدي، شمس الدين. (2017). " دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة". كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة. المسيلة، الجزائر.
- 5- توفيق، كرمية. (2008). " تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان". كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. سور الغزلان، الجزائر.
- 6- رعب، سيلية وحداد، كاهينة. (2019). "أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية". كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري. تيزي وزو، الجزائر.
- 7- زاكي، بالاساسي وسمية، شريفي. (2019). " أثر التمكين على الرضا الوظيفي-دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي. الوادي، الجزائر.
- 8- الطريسي، محمد. (2021). " أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض". مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية. ع (15): ص 115-134.
- 9- عامر، عبد القادر. (2019). " تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي". كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي. بنغازي، ليبيا.
- 10- عبد القادر، حسين. (2017). " التدوير الوظيفي وعلاقته بإعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال/فلسطين". جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.
- 11- عبد ربه، لينا. (2019). "التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية". كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل. الخليل، فلسطين.
- 12- الغانمي، أفراح خضير. (2015). " تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء ". كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء. كربلاء، العراق.
- 13- المحاميد، شفاء. (2020). "التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين". كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.
- 14- المصول، ماجد. (2019). " أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي". ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية. سورية.

ثانيا: المراجع الأجنبية.

- 1- Campion, M.A., Cheraskin, L., Stevens, M.J. (1994). "Career-Related antecedents and outcomes of job rotation". *The Academy of Management Journal*, 6, pp. 1518-1542.
- 2- Dhanraj, D., Parumasur, S. (2014). "Perceptions of the impact of job rotation on employees, productivity, the organization and on job security". College of law and management studies, University of KwaZulu-Natal. Durban.
- 3- Hanaysha, J. (2016). "Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment". Faculty of Business and Management, DRB-Hicom University of Automotive Malaysia. Pekan, Pahang, Malaysia.
- 4- Isaih, O., Ugboro. (2006). "Organizational commitment, job redesign employee empowerment and intent to quit among survivor of restructuring and downsizing". The School of Business and Economics, North Carolina A&T State University. North Carolina.USA.
- 5- Ranjbar, M., Heidari-Gorji, A. (2018). "Relationship between the job rotation efficacy and psychological empowerment of Iranian nurses". Education Development Center, Mazandaran University of Medical Sciences. Sari, Iran.
- 6- Schalk, R., Kroon, B. (2019). "The effects of career development on job performance: A study on the influence of employee empowerment and the role of perceived organizational support". Tilburg University. Netherlands.

الملاحق.

أولاً: الاستبيان.

استبيان تأثير التدوير الوظيفي في تمكين العاملين.

نضع بين أيديكم استبانة لأغراض البحث العلمي لموضوع " تأثير التدوير الوظيفي في تمكين العاملين " نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية لازمة مع التأكيد على سرية المعلومات التي تقدمونها وذلك لنيل الإجازة في علوم الإدارة في المعهد العالي لإدارة الأعمال ولأغراض البحث العلمي فقط ولكم جزيل الشكر.

القسم الأول:

المعلومات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 39 سنة

☐ أربعون سنة أو أكثر

المستوى العلمي:

☐ شهادة جامعية

☐ دراسات عليا

طبيعة العمل:

☐ أعمال ذات طبيعة فنية

☐ أعمال ذات طبيعة إدارية

سنوات الخبرة:

☐ أقل من خمس أعوام

☐ من خمسة إلى خمسة عشر أعوام

☐ أكثر من خمسة عشر أعوام

القسم الثاني:
التدوير الوظيفي:

العبارات	لا أوافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بالبيئة الخارجية.					
تشجع المنظمة وتدعم التدوير الوظيفي لشغل وظائف مستقبلية.					
يربط قسم إدارة الموارد البشرية سياسات التدوير الوظيفي وتخطيط التعاقب لوظائف مستقبلية.					
تضمن ممارسات التدوير الوظيفي برامج تدريبية متقاطعة الأقسام (مهام أقسام أخرى).					
يقدم التدوير الوظيفي المعرفة بجهات وشبكات الاتصال في الأعمال.					
يقدم التدوير الوظيفي المعرفة بالتخطيط ومهارات التنظيم.					
يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بالمهارات القيادية.					
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بالقضايا الحالية والعامة للمنظمة.					
يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بتحسين المهارات الإدراكية والمعرفية.					
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بسياسات المنظمة وإجراءاتها وممارساتها.					
يوفر التدوير الوظيفي المعرفة الإنتاجية / الخدماتية.					

					يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بمهارات التواصل.
					يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بتعزيز الذات.
					يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بأدوار الأقسام في المنظمة.
					تتضمن ممارسات التدوير الوظيفي برامج للتدريب المهني.
					يوفر التدوير الوظيفي فهماً لأهداف المنظمة.
					يتضمن التدوير الوظيفي برامج تدريبية خاصة بالمهارات الشخصية البينية والتفاعلية.

القسم الثالث:

تمكين العاملين:

أولاً: معنوية العمل.

العبارات	لا أوافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العمل الذي أقوم به مهم جداً بالنسبة لي.					
العمل الذي أقوم به ذا معنى بالنسبة إلي.					
الأنشطة التي يتضمنها عملي ذات معنى بالنسبة لي شخصياً.					

ثانياً: الكفاءة/ الجدارة.

العبارات	لا أوافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
لدي ثقة عالية تمكنني من أداء عملي.					

					أمتلك قدرات كافية لإداء أنشطة أعمالي.
					أحمل كل المهارات التي يتطلبها عملي.

ثالثا: الإدارة الذاتية.

العبارات	لا أوافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أستطيع أن أقرر كيفية أداء أعمالي بنفسني.					
تتم إتاحة الفرص لي بشكل كبير في أداء أعمالي.					
لدي القدر الكافي من الاستقلالية في أداء أعمالي.					

رابعا: الأثر.

العبارات	لا أوافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أنا صاحب أثر وبصمة في قسمي.					
أملك قدر عالي من النفوذ على ما يحصل في قسمي.					
أملك حصة من التحكم والرقابة على ما يطبق في قسمي.					

ثانيا: لمحة عن الشركة.

شركة (Hadid International Services)، تأسست عام 1981 ويقع المقر الرئيسي لها في دبي وتمثل في جميع أنحاء العالم من خلال مكاتب دولية وشبكة عالمية من الوكلاء الإشرافيين. وقد تطورت من شركة دعم طيران إقليمية إلى ما أصبح الآن مزودا عالميا لمجموعة FBO كاملة من خدمات إلى مرافق الصالة التنفيذية، ومن بين عملائها المتنوعين هناك شركات الطيران التجارية والمشغلين الخاصين وقادة الأعمال ورؤساء الدول والوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية. وتم تطبيق البحث على فرع الشركة في دمشق والذي يبلغ عدد الموظفين فيها 60 موظف.