

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة وإقتصاد المؤسسة
بعنوان

دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع
مستوى الكفاءة الإدارية
دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية - مستغانم -

من إعداد الطالب:

- عمراوي فتحي.

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ مساعد	الأستاذ بن يمينة كمال
مشرفا	جامعة مستغانم	أستاذ مساعد	الأستاذ بن زيدان ياسين
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ مساعد	الأستاذ معارفية الطيب

السنة الجامعية: 2015 - 2016

المقدمة العامة

يتسم مجتمعنا الحاضر بأنه مجتمع المنظمات فقد ظهرت هذه المنظمات نتيجة لزيادة أفراد المجتمع، ولتلبية رغبات وطموحات هذا المجتمع مما أدى بها إلى تعدد أساليب الإنتاج والخدمات فازدادت كمًا ونوعًا وأصبحت أكثر تعقيدًا.

إن العالم الذي نعيشه اليوم يتميز بالتطور والديناميكية والحركة المستمرة في جميع المجالات، فالعلم يتطور بخطى سريعة ويزداد حجم المعرفة بمعدلات سريعة ومتلاحقة كل فترة زمنية، بالإضافة إلى التكنولوجيا والاتصالات وبات هذا التطور ينعكس على المنظمات وأهدافها وهيكلها ونشاطها، كما خلق أمامها العديد من المشاكل والتحديات التي يجب التعامل معها.

ووفقًا لهذا التطور أصبحت هناك حاجة ملحة إلى التغيير والتطوير داخل المنظمات ومن خلال عدة مجالات ومن ضمن هذه المجالات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية لمواكبة هذه التغيرات والتي يمكن على ضوءها تحقيق أهداف المنظمة أيًا كان نشاطها. فالموارد البشرية هي العامل الحاسم في التنمية وهي الطاقة المهمة في الدول المتخلفة.

إن العنصر البشري هو أهم جانب في المنظمات وهو العنصر الأساسي في عملية التطوير، ويعد أهم موارد المنظمات مقارنة بالموارد الأخرى، فهو القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على تعظيم الاستفادة من المميزات التي توفرها البيئة.

لذا كان لزامًا على المنظمات أن تعمل على الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة، كما أنه من الضروري أن تعمل أيضًا على تنميتها وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات المنظمات لمواجهة التغيرات المحيطة بها.

إن عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية لا بد أن تحصل على الدعم من القيادات العليا في المنظمات إضافة إلى قيام الإدارات المتخصصة بواجبها نحو هذا التطوير مستخدمة في ذلك أحدث الاستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها، وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية.

يعد التدوير الوظيفي أحد أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسة على حد سواء ويعتبر من الطرق الفعالة لتطوير أداء العاملين سواء المديرين أو الموظفين، لأنّ التدوير الوظيفي يتيح للموظف ممارسة عمل آخر غير العمل الذي يمارسه، ويتيح له اكتساب خبرات جديدة بالإضافة إلى خبراته السابقة، كما أنه يمكن الإدارة من ضخ دماء جديدة لتولي مهام إدارية جديدة.

ويعد التدوير الوظيفي واحدا من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال و تحديث الإدارات ودفع المؤسسات قدما نحو تحقيق أهدافها العليا و تطوير واقعها وقدراتها، كما يعد من أفضل الطرق الاقتصادية لإصلاح أداء الموظفين، وهو إجراء إداري مشهور في منظمات كثيرة.

ويعد التدوير الوظيفي أحد أساليب تنمية الموارد البشرية الذي يهدف إلى تنمية وتطوير وصقل مهاراتهم إضافة إلى تزويدهم بالخبرة الكافية عن طبيعة كافة أعمال المنظمة التي ينتمون إليها، كما انه يساعد في القضاء على الملل والرتابة التي يشعر بها الموظف نتيجة بقاءه في وظيفة محددة لسنوات طويلة.

ولكن رغم التقدم العلمي، وتعدد أساليب ومداخل تنمية وتطوير الموارد البشرية، لازالت معظم المنظمات الحكومية ومنها الأمنية تعتمد على أساليب التنمية والتطوير التقليدية، ومتحفظة ضد تطبيق بعض الأساليب الحديثة مثل أسلوب التدوير الوظيفي. ويعود هذا التحفظ إلى العديد من المعوقات مثل نقص الثقافة الإدارية لدى بعض القيادات الإدارية، مقاومة التغيير، الاتجاهات السلبية لدى العاملين، والأنظمة والتشريعات الإدارية وغيرها من المعوقات.

الإشكالية العامة

ونظرا لأهمية سياسة التدوير الوظيفي، وفي ضوء الحاجة لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها كل منظمة، وعليه فإن هذه الدراسة تأتي للوقوف على مدى مساهمة سياسة التدوير في الرفع من مستوى الكفاءة الإدارية للعاملين من خلال طرح مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

"ما مدى مساهمة سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين؟"

الأسئلة الفرعية

حاولت الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي المشار إليه أعلاه، وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مدى مساهمة سياسة التدوير الوظيفي في إكساب الموظفين الإداريين الخبرات و المهارات؟.
- ✓ ما مدى مساهمة سياسة التدوير الوظيفي في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين الإداريين؟.
- ✓ ما مدى مساهمة سياسة التدوير الوظيفي في زيادة الإبداع والابتكار لدى الموظفين الإداريين؟.
- ✓ ما مدى مساهمة سياسة التدوير الوظيفي في العمل بروح الفريق لدى الموظفين الإداريين؟.

أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الوقوف على إجراءات تطبيق سياسة التدوير لرفع كفاءة الموظفين الإداريين.
- ✓ معرفة اتجاهات الموظفين من سياسة التدوير الوظيفي.
- ✓ الكشف عن الصعوبات أو المعوقات التي تواجه سياسة التدوير.
- ✓ البحث في كيفية تحسين تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على الموظفي، والخروج بتوصيات تعمل على تطويرها و تحسينها.

أهمية البحث

تحدد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ تحاول الدراسة إثراء الجانب المعرفي للمتخصصين والدارسين والباحثين في تنمية الموارد البشرية.
- ✓ إن الدراسة تتعلق بأهم موارد المنظمة وهو العنصر البشري الذي يعد حجر الأساس في نشاط المنظمة فهو الذي يرسم لها خططها، وينفذ أهدافها ويشكل كيانها ويعطيها هويتها، ويقدم خدماتها للجمهور المستفيدين منها.
- ✓ إن الدراسة تركز على أسلوب التدوير الوظيفي الذي يتم من خلاله تحويل الفرد من عمل إلى عمل آخر على أمل أن ينتج فيه أكثر، كما انه ينطوي أحياناً على منح الفرد فرصة أخرى ليثبت كفاءة أكبر ويطلع على أنماط أكثر في العمل يستغل فيها قدراته ومهاراته بما يتفق مع مؤهلاته.
- ✓ إن الدراسة تهدف إلى إلقاء الضوء على علاقة بين التدوير الوظيفي الكفاءة الادارية، مما سيعطي صورة واضحة للقيادات العليا وإدارات الموارد البشرية عن هذا الأسلوب للاستفادة منه في تطوير وتنمية الموارد البشرية حتى تكون قادرة على القيام بالمهام المناطة بها لتحقيق أهداف المنظمات.

فرضيات البحث

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ أهمية العنصر البشري للمنظمة باعتباره من العوامل المؤثرة على نتائجها.
- ✓ مواكبة كفاءة العمال مع التطورات التكنولوجية يمكن أن يحسن أداء المنظمة.
- ✓ تعتبر سياسة التدوير الوظيفي مرحلة هامة في تطوير الموارد البشرية والرفع من مستوى كفاءتهم.

المنهج المتبع

تم إتباع منهجين، أولهما المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا بهدف تحديد ملامحها وما تمتاز به من خصائص تمهيدا لتحليلها، بمعنى أن الوصول إلى النتائج في هذا البحث قد تمت وفقا لتسلسل منطقي ابتداء من وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة، ثم المنهج التحليلي والذي يعتمد على تحليل طبيعة العلاقات التي تم وصفها بناء على المنهج السابق، ومن ثم بيان النتائج بصورتها الواقعية وتقييم ما أفرزه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الأساسية. إضافة إلى منهج دراسة حالة والذي تم اعداده بالاعتماد على أسلوب الاستبيان.

تقسيمات البحث

وللإجابة على الإشكالية ومحاولة إثبات أو نفي صحة الفرضيات قمنا بتقسيم منهجي لبحثنا يسمح لنا بترتيب المفاهيم تدريجيا حيث قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول، ولقد كان لكل فصل تمهيد وخالصة. يتضمن الفصل الأول ثلاثة مباحث، وفيه سنتطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بسياسة التدوير الوظيفي، من مفاهيم وأهمية وأهداف هذا من جهة ومن جهة أخرى تطرقنا إلى مراحل تنفيذ هذه السياسة، وكذلك التحديات او العراقيل التي تواجهها إضافة إلى الإيجابيات والسلبيات التي تحققها من وراء تبنيها. أما الفصل الثاني فتضمن هو أيضا ثلاثة مباحث، وسنتطرق فيه إلى تحديد مفهوم الكفاءة الإدارية، مواردها وأنواعها، وكذلك طرق ودوافع تنميتها هذا من جهة ومن جهة أخرى تطرقنا إلى العلاقة بين التدوير الوظيفي والكفاءة الإدارية.

أما الفصل الثالث فتضمن دراسة ميدانية لمديرية المصالح الفلاحية بولاية مستغانم.

الخاتمة العامة

لقد أجبرت البيئة الاقتصادية المؤسسات على النظر خارج أسورها لفهم قواعد النمو والازدهار، فمن يمتلك ويسيطر على الموارد المالية وتكنولوجيا المعلومات وقبل هذا كله وبعده العمالة المعرفية سوف يحتل ولاشك الريادة طالما أن لديه قوة الأفراد معارفهم، قدراتهم، مهاراتهم، خبراتهم، لدى فإن التحدي الذي يواجه المؤسسات اليوم تتمثل بالأساس في تحرير الطاقة الإبتكارية للأفراد واستثمار كفاءاتهم وجعلها أساس أو قاعدة إستراتيجيات. ومن بين هذه الأساليب أسلوب التدوير الوظيفي بمختلف أهدافه ومبادئه، وأمام هذا التحول في الفكر الإداري كان على المؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم أن تغير من توجهاتها وأساليب إدارتها بأن تعيد الاعتبار لكفاءاتها البشرية باعتبارها ثروتها الحقيقية وتدرجها ضمن إستراتيجياتها العامة.

اختبار صحة الفرضيات:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى استخدام هذا المورد والعمل على تطويره بطريقة مثلى، إذ يكمن دورها في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال يسمح لها باكتساب خاصية التميز، وتمثل أنشطتها في التوظيف، الترقية،... الخ، إذ تسعى من خلالها إلى تطوير مستويات أداء الأفراد من خلال تفعيل دورهم في المنظمة.
- يعد المورد البشري مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمة، نظرا لتعدد أبعاده واشتماله على العديد من مفاهيم المتعلقة بالنجاح، الفعالية، وال فشل،... الخ، فهو يمثل ذلك العنصر المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- تعتبر الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات، وأنّ إهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتحفيزه وتهيئته وعدم إشراكه في إدارة وتسيير مؤسسته من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر، كما قد يؤدي إلى ضعف أداء الكفاءات وفقدانها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- أثبت التحليل الميداني للدراسة أنّ المديرية تهتم بسياسة التدوير الوظيفي وتسعى إلى تطويرها وتنميتها، هذا ما يساهم في الرفع من مستوى وكفاءة الموظفين، وهذا ما أكدته أيضا إجابات أفراد عينة الدراسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة تؤيد في مجملها الفرضيات التي طرحت في البداية والتي

سنحاول استعراضها وفقا لها:

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

1- على مستوى المحور الأول: الخبرة والمهارة:

- التدوير الوظيفي يؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات بين المصالح والموظفين بالمديرية.
- زاد التدوير الوظيفي من اكتساب الموظفين الخبرة في أكثر من مجال نتيجة لتعدد الأماكن التي عملوا بها.
- لم يتم الاستفادة من التدوير الوظيفي بالشكل المطلوب لسد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة بالمديرية وذلك لحداثة التجربة.

2- على مستوى المحور الثاني: الإبداع والابتكار:

- التدوير الوظيفي زاد من قدرة الموظفين على الإبداع في العمل نتيجة لاكتسابهم معارف وتجارب متنوعة.
- التدوير الوظيفي كشف قدرات وإبداعات الموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- التدوير الوظيفي ساعد بدرجة متوسطة على تدريب الموظفين أساليب التفكير الإبداعي.

- لم يكن هناك اهتمام لدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتشجيع الإبداع الإداري من خلال التدوير الوظيفي.

3- على مستوى النحور الثالث: التدوير الوظيفي:

- التدوير الوظيفي زاد من الاستفادة والاستثمار بشكل أفضل من الموارد البشرية.
- ساهم التدوير الوظيفي في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير.
- ساعد التدوير الوظيفي على معالجة حالة الطوارئ في الإدارة مثل غياب الموظف أو زيادة حجم العمل بصورة مفاجئة.
- ساعد التدوير الوظيفي في القضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الإدارية.
- ساعد التدوير الوظيفي على سد النقص في بعض المجالات.
- لم يشعر الموظفون بدرجة كافية أنّ التدوير الوظيفي أحد وسائل التحفيز.
- وجود ضعف واضح في مشاركة الموظفين في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بأرائهم واستشاراتهم قبل تدويرهم إلى أماكن أخرى.
- وجود ضعف واضح في عملية تثقيف الموظفين حول التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافه وأهميته للموظف بالمديرية.

توصيات الدراسة:

في ضوء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين، نقترح مجموعة من التوصيات التي تزيد من فاعلية سياسة التدوير الوظيفي في رفع من الكفاءة، ولقد تم التوصل إلى هذه التوصيات بعد القيام بتحليل الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، وبمقارنة النتائج الخاصة بالدراسة مع الجانب النظري، حيث نوصي بالتالي:

- الاهتمام من قبل إدارة المديرية بالتدوير الوظيفي، حيث هو المنهج الأكثر أهمية في إعادة هيكلة الوظائف وتنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءة الموظفين وزيادة مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية وسد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة.
- تحديد آليات وإجراءات واضحة ومرنة لعملية التدوير الوظيفي، كي تفسح المجال للموظفين للنمو والترقي إلى وظائف أفضل.
- العمل على مشاركة الموظفين والجهات المعنية في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بآرائهم لإيجاد قناعة لديهم لتقبل التدوير وتشجيعهم على الإبداع الإداري.
- التطوير المستمر لآليات وإجراءات التدوير الوظيفي من أجل تحسين أداء وقدرات الموظفين وتفرغهم لخدمة المستفيدين.
- العمل على إيجاد استراتيجية واضحة للتطوير، ومعايير موحدة للتدوير الوظيفي، مما يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل.
- التخطيط المسبق لعملية التدوير للاستفادة القصوى من عملية التدوير الوظيفي من خلال تقليل التكاليف المالية للتدريب.
- الإطلاع على تجارب المؤسسات الأخرى في عملية التدوير الوظيفي والاستفادة من تجاربهم بما يتناسب المديرية.

الدراسات المقترحة:

- دور التدوير الوظيفي في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- التدوير الوظيفي وعلاقته بالحد من الفساد الإداري بالمؤسسات الاقتصادية.
- علاقة التدوير الوظيفي بالروح المعنوية للموظفين الإداريين.

الفهرس العام

قائمة الجداول

الفصل الأول:

التدوير الوظيفي مفاهيم وأسس

الفصل الثاني:

عموميات حول الكفاءة الإدارية

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمديرية المصالح الفلاحية

– مستغانم –

الخاتمة العامة



قائمة المراجع

المقدمة العامة

إهداء وتشكر

إهداء

أهدي نجاحي وثمره جهدي إلى أعز وأغلى شخصين في الوجود

إلى الذين أوكاني ربي بهما خيرا وإحسانا رغم تقصيري

إلى من هم سبب بهجتي وسروري ودعواتهما سر نجاحي وتوفيقتي

حفظهما الله وأطال في عمرهما آمين.

إلى كل طلبة قسم العلوم الاقتصادية.

فتحي

كلمة شكر

أولا وقبل كل شيء نحمد الله تعالى الذي وفقنا

لإنجاز هذا العمل وسائر الأعمال الأخرى.

ثانيا نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة قسم علوم التسيير

بدون استثناء ونخص بالذكر الأستاذ المؤطر

بن زيدان ياسين.

الذي كان صبورا معنا والذي لم يبخل علينا بتعليماته

وإرشاداته.

كما نشكر عمال مديرية المصالح الفلاحية على تعاونهم

معنا.

وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

فتحي

تمهيد الفصل:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي أصبحت المؤسسات اليوم تعمل في بيئة اقتصادية تمتاز بكثير من التعقيد و اللاتبات ، و باعتبارها نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة المحيطة بها كان عليها أن تتخذ جملة من الإجراءات التي تساعدها في التكيف مع الأوضاع و أن تضع الآليات التي ستسمح لها بالموازنة بين مستويات التطور الذي وصلت إليه المنظمات والوظائف بين الأفراد.

و لهذا عمدت المؤسسات إلى اعتماد و تطبيق آليات تسيير جديدة تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية و تقوم على أساس العنصر البشري باعتباره مصدر ميزتها التنافسية ، فهو ليس مورد يجب تنميته فحسب بل هو رأسمال غير مادي يجب الاستثمار فيه من أجل تنميته و من تم تنمية و تطوير المؤسسات .

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى. وسنحاول فيما يلي التطرق إلى مفهومها، أهم الخصائص التي تتميز بها و أنواعها إضافة إلى طرق تنميتها وكذا علاقتها بالتدوير الوظيفي.

المبحث الأول: عموميات حول الكفاءة الادارية

إن تحديد أو تعريف الكفاءة ليس بالأمر البسيط أو السهل و بالرغم من ذلك إلا أننا سنحاول في هذا المبحث استعراض بعض التعاريف التي وردت في حق هذا المصطلح إضافة إلى مختلف موارده المتفق عليها وكذلك خصائصه وأهميته في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الادارية ومواردها

الفرع الأول: مفهوم الكفاءة الادارية

لقد قام العديد من الباحثين بإعطاء تعاريف للكفاءة ثم استخلاصها من نتائج أبحاثهم و دراستهم و التي كانت هذه الأخيرة محورها.

الكفاءة هي: " المهارة أو معرفة التصرف السليم".

أيضا الكفاءة هي:

" معرفة التصرف السليم في ظروف أو أوضاع مهنية تمتاز بالتعقيد و الصعوبة التي يمكننا أن نطلق عليها التهديدات و استغلال كل الفرص التي تتاح لها لتحقيق أهداف المؤسسة".¹

الكفاءة هي:

" أحد الفرد بالمبادرة و تحمله للمسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية و ظروف مختلفة".²

¹ - روجيرس، ترجمة ناصر موسى (2006)، "المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية"، ديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، ص 25.

² - بن حبيب عبد الرزاق (دون تاريخ)، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 35.

و على هذا الأساس ارتأينا أن نعرف الكفاءة على أنها:

" عبارة عن عملية يتم من خلالها التنسيق و الربط بين مجموعة من الموارد كالمهارات ، المعارف القدرات الاستعدادات المواصفات الشخصية و ذلك للقيام بأداء الأعمال بالطريقة أو الشكل المطلوب المناسب و الصحيح، مهما كانت الظروف أو الأوضاع المهنية و الوظيفية السائدة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة " .¹

الفرع الثاني: موارد الكفاءة الادارية

حتى لا ننجرف وراء اختلاف العلماء ارتأينا أن نأتي على ذكر أهم العناصر المكونة للكفاءة و التي أنفق

عليها معظم العلماء و الباحثين و المتمثلة في:

أولاً: المعرفة

ترتكز ممارسة الكفاءة إلى جانب موارد أخرى على استخدام المعرفة ، و هذه المعارف سواء كانت فردية أو جماعية فهي ضرورية لأجل القيام بالعمل و هي غالباً ما تولد و تنتج تتطور في إطار النشاط الوظيفي لهذا تعتبر المورد الأساسي لبناء الكفاءة و هي أساس باقي الموارد التي غالباً ما تكون عبارة عن عناصر أو مكونات المعرفة. فكثيراً ما يربط الباحثون الكفاءة على أنها نظام دمج للمعارف بمعناها الواسع التي تسمح و تساعد على تحقيق الفعالية الأداء نتيجة وضعية حقيقية في العمل مقارنة مع الأوضاع المسطرة في المحيط، وهذا التعريف يؤكد² على أن المعرفة هي المورد الأساسي للكفاءة ، ذلك لأنها مفهوم واسع تندرج تحته العديد من المفاهيم و التي تشكل هي الأخرى موارد الكفاءة.

¹ - Dango, Rimi Kouabenan, (2001) "*compétence collective au travail*", paris, Harmattan, p 20.

² - عذراء بن شارف (2009)، " التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية "، مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في علم المكتبات، وهران، ص 215 .

ثانيا: المهارة

توصلنا فيما سبق إلى أن المعرفة مصدر السلطة و الثروة لمالكها غير أن قيمتها الحقيقية لا تتجلى إلا عندما يتم استغلالها في القيام بنشاط ما و هنا نكون قد تحولنا من الحديث عن المعرفة إلى الحديث عن المهارة أو معرفة كيفية العمل ، و المهارة تقتضي التعود و بعض السهولة المكتسبة من خلال الخبرة و هي مرتبطة بالصناعة أكثر من أي شيء آخر ذلك أنها تشتمل أيضا على القدرة على التخليص من العوائق.

و المهارة باعتبارها معارف تقنية تكون في الغالب شخصية و لا يمكن تناقلها إلا إذا رغب مالكها في ذلك فمعظم الأشخاص الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال تخصصهم يميلون إلى الاحتفاظ بهذه المهارات في سرية تامة خوفا من تقليدها من طرف الآخرين و بالتالي فقدان مناصبهم أو عدم التميز و التفوق الذي كانوا يحضون به.

ثالثا: التصرفات والخصائص الفردية

تعتبر السلوكيات أو التصرفات المورد الثالث من موارد غير الملموسة و المتوفرة لدى الأشخاص التي لها تأثير و دور في بناء الكفاءة لا يقل أهمية عن العنصرين السابقين (المعرفة ، المهارة) غير أن الكثيرين يرون بأن هذا المورد غامض و مبهم ذلك أنه يفتح الأبواب أمام معايير و مواصفات اجتماعية يصعب قياسها و تحديدها.¹ فإذا كان ينظر إلى الكفاءة على أنها: " المزاي التي تساهم بطريقة ملاحظة (و إذن يمكن قياسها) في القيام بالعروض اللازمة من أجل إنجاز المهام و الأهداف المسطرة المنتظرة من طرف المؤسسة " ، فالواقع اليوم يثبت عكس ذلك حيث أصبح من الواضح في الوقت الراهن بأنه في نوعية التصرفات السلوكيات الفردية أو الجماعية

¹ - عذراء بن شارف (2009)، "التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 216.

المتطورة تكمن فعالية المؤسسات ، و لهذا نجد أغلب الباحثين و الدارسين الذين عكفوا على تحديد مفهوم الكفاءة قد أتوا على ذكر التصرفات أو السلوكيات الفردية كأحد عناصر و موارد بناء.¹

المطلب الثاني: أهمية الكفاءة الادارية في المؤسسة وخصائصها

الفرع الأول: أهمية الكفاءة الادارية في المؤسسة

في العصر الحالي تعتبر الكفاءات عنصر مهم في تنافسية المؤسسة باعتبار أن المؤسسة نظام الكفاءات تكون ذات قدرة مستمرة على العطاء للتماشي ومتطلبات الساحة التنافسية، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق. إن استغلال موارد المؤسسة بأمثل طريقة يحسن مؤشرات الأداء، كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية عالية بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة (أي توليد منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها و أدائها) والتي تحسن التعامل مع مختلف الأوضاع وأداء المهمات بفعالية، هذا ما يحسن صورة المؤسسة ويقوي الولاء و إرضاء العميل مؤديا إلى تحقيق التنافسية.²

الفرع الثاني: خصائص الكفاءة الادارية

لقد توصلنا في أثناء محاولة تحديد مفهوم و أبعاد الكفاءة إلى أنها ليست مجرد إضافة بسيطة أو لمسة سحرية تلجأ إليها المؤسسات لمواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات فتساعدها على التغلب على الأوضاع و الظروف المهنية – شديدة التعقيد و الصعوبة التي تواجهها إنما هي مفهوم واسع ، متعدد الأبعاد والخصائص التي تجعلها

1 - عذراء بن شارف (2009)، " التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية "، مرجع سبق ذكره، ص 216.

2 - أبو بكر مصطفى محمود (2005)، " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 87.

بحق مطلب من متطلبات الولوج إلى اقتصاد المعرفة و على هذا الأساس يمكننا أن نحدد خصائص الكفاءة و مميزات العناصر التالية:¹

أولاً: الكفاءة عبارة عن عملية

الكفاءة ليست مجرد ميل، تأهب أو استعداد للتصرف إنما هي عبارة عن عملية " ذلك لأنها تنطوي على مجموعة من الوسائل و الأدوات الخاصة بمعالجة المشاكل " و الحوادث العرضية غير المتوقعة، المستجبات التي لا يمكن أبدا استبعادها، و هذا يتماشى مع المفهوم العام للكفاءة و الذي يشير إلى أنها تتمثل في القدرة على استعمال المهارات ، المعارف في وضعيات جديدة " ملائمة" ضمن حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم ، التخطيط ،التحديد القدرة على التكيف ، التنسيق ، الإبداع الابتكار.... الخ.

فالكفاءة إذن لا تنحصر لا في الأداء المستهدف و لا في الموارد اللازمة لممارستها فهي تتعدى ذلك إلى الإجراءات و العمليات التي توجه الأداء و على كل يمكننا ببساطة فهم كيف يمكن للكفاءة أن تكون عبارة عن عملية لو تمكنا من الإجابة على السؤال التالي: كيف نبي كفاءة ما ؟ ففهم و تتبع مراحل هذه العملية و الفهم الجيد لها يقدم إمكانية جمع الشروط ، المتطلبات اللازمة و المناسبة للملائمة لتحقيقها كما تساعد أيضا في نزع العوائق التي يمكن أن تعترضها.²

¹ - Levy-leboyer, Claud, (1997) " *la gestion des compétences* ", Paris, Ed: d'organisation, p 120.

² - حجازي محمد حافظ (دون تاريخ)، " إدارة الموارد البشرية "، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ص 112.

ثانيا: الكفاءة عبارة عن نظام

بالرغم من تعدد تعاريف مفهوم الكفاءة إلا أنها قد تشترك في عنصرين على الأقل و على هذا الأساس الكفاءة عبارة عن نظام دمج للمعارف بمعناه الواسع أي المعرفة ، المهارات ، التصرفات ... إلخ . وإذا حكمنا على الكفاءة بأنها نظام فهذا معناه أن لها:

- مدخلات: مدخلات الكفاءة هي كل الموارد التي تساهم في بناء و ممارسة الكفاءة سواء كانت هذه الموارد ملموسة تتوفر في المحيط المهني أو التعليمي، أو غير ملموسة و الموجودة لدى الأفراد كالمعارف، المهارات و التصرفات.... إلخ.

- عمليات التشغيل : فتقوم على تجنيد هذه الموارد و تنظيمها و التنسيق بينها، فالكفاءة عادة ما تعرف على أنها " مجموعة من القدرات المدججة التي تسمح بفهم الأوضاع المهنية و مواجهتها بما يتلاءم معها " و ذلك عن طريق التوجيه الإجراءات النموذجية، طرق التفكير التي تسمح بالاستدلال، الاستقراء البرهان... إلخ و غيرها من العمليات العقلية التي من شأنها أن تساهم في فهم المعارف المختلفة واعتمادها لبناء معارف جديدة و هي تعمل على ترسيو تنظيم مكتسبات الحياة المهنية من أجل توقع الظواهر و مواجهتها.

- مخرجات : على إثر عمليات التشغيل تظهر المخرجات المتمثلة في النتائج التي تم التوصل إليها و التي تتجلى في نوعية و جودة الأداء و فعالياته فالكفاءة تساهم في تحقيق أداء متميز في وضع مهني معين و يتلاءم هذا الأداء مع ما كان منتظر.¹

¹ - حجازي محمد حافظ (دون تاريخ)، " إدارة الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره، ص 113.

ثالثا: تعدد مواردها

معظم التعاريف التي تطرقنا إليها أو التي لم نتطرق قد اتفقت على أن الكفاءة تتطلب جملة من الموارد فبناء الكفاءة لا يتوقف لا على المعارف فقط و لا على المهارات فقط، إنما الكفاءة تساعد على التصرف أو حل المشاكل المهنية بطريقة مرضية في ظروف خاصة من خلال تجنيد مختلف القدرات و عن طريق إدماجها. و الجدير بالذكر أن نفس الموارد مثلا بإمكانها أن تساهم في بناء كفاءات متعددة و أن كفاءة واحدة قد تساهم في بنائها موارد متعددة " فلو تم الحكم على عاملان أن لهما نفس الكفاءة ، فتحصيلهما لهذه الكفاءة يكون بطرق مختلفة جدا بدرجات خبرة و تكوين متفاوتة ".

رابعا: ارتباطها بالنشاط

صحيح أن من خصائص الكفاءة تعددية الموارد لكن هذه الكثرة و الوفرة في الموارد لا تعني شيئا إذ لم تستغل و تستثمر فكثيرين من يملكون معارف علمية ، أو مهارات مهنية ، أو علاقات اجتماعية قوية و لكنهم لا يعرفون كيف يستخدمونها في أوضاع مهنية فالشخص العالم العارف بخبايا المهنة ليس بالضرورة كفؤ بها فمن الهفوات الكثيرة التي يمكن أن تقع فيها هي " ربط الكفاءة بالموارد (المعارف ، المهارات ، السلوكيات) في حين أنه لا يكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت في نشاط.¹

خامسا: التناسق و الترابط

لقد توصلنا إلى أنه من خصائص الكفاءة تعددية الموارد غير أن وجود هذه الموارد و توفرها لا يكفي وحدة لبناء الكفاءة خاصة و نحن نعلم أن البناء المتين يحتاج لدعائم و روابط لتثبيت هذه الدعائم و على هذا الأساس يمكننا أن نقول بأن الكفاءة تحتاج إلى " : تجنيد في نشاط ما عدد معين من الموارد الشخصية (المعارف ، المهارات ، التصرفات) و ربطها بطريقة خاصة و تتدعم هذه الموارد بتجنيد موارد المحيط ".

¹- المرجع السابق، ص 114.

المبحث الثاني: أنواع وتنمية الكفاءة الادارية

إن تعدد خصائص وصفات الكفاءة ساهم و بشكل كبير في وجود تقسيمات كثيرة للكفاءة وكذلك مختلف الطرق والأساليب لتطويرها وتنميتها.

المطلب الأول: أنواع الكفاءة الادارية

لقد اعتمد العلماء في تصنيف الكفاءة على عدة أسس و معايير نذكر منها:

الفرع الأول: على أساس المستوى

لقد توصلنا فيما سبق إلى أن الكفاءة يمكن أن تكون نتاج فردي أو جماعي في ظرف وظيفي معين و ذلك يعني أن للكفاءة مستويين وهما:

أولاً: الكفاءة الفردية

تتكون المؤسسات من مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون بغرض تحقيق هدف مشترك، والفرد هو شخص(من داخل المؤسسة أو من خارجها) ينظم إلى جماعة الإنتاج لكفاءاته الخاصة، و معظم الأشخاص الذين يشكلون هذه الجماعات هم أفراد التنظيم لكل واحد منهم فيه منصب عمل خاص فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب حد معين من الكفاءة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة¹.

فالفرد إذن هو الحامل المادي للكفاءة، هو الذي ينتجها بينها ، يستثمرها و يطورها و لهذا ترجع الكفاءة في الغالب إلى الأفراد فلا توجد كفاءة بدوئهم و لا يمكن أن تعرف و تحدد بشكل مستقل عن الفرد الذي يحملها، و لهذا يمكن أن تعرف الكفاءة على المستوى الفردي " بأنها مجموعة من المعارف القدرات ، قوة الإرادة الوظيفي².

¹ - روجيرس، ترجمة ناصر موسى (2006)، "المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 150.

² - بن حبيب عبد الرزاق (دون تاريخ)، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 137.

إن هذا الوضوح في بيان و كون الكفاءة حامل خاص بالأفراد و في أنها نتاج شخصي لا يجب أبدا أن يقودنا إلى نتيجة مضللة و اعتقاد خاطئ مفاده أن الكفاءة شأن أو عمل مقتصر فقط على الأفراد . فالكفاءة كالقلادة لها وجهان أو بعدان أساسيين و الذين يتمثلان في البعد الفردي أي الكفاءة الفردية و البعد الجماعي أي الكفاءة الجماعية التي سنتناولها في العنصر الموالي.

ثانيا: الكفاءة الجماعية

نتيجة للتطورات التي شهدتها الممارسات الإدارية منذ منتصف القرن الماضي سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى الأخذ بمنهجية فرق العمل و هذا من خلال دمج القدرات و الإمكانيات الفردية في أنشطة و أعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب و الإمكانيات و توظيفها لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر. و لهذا أصبح تطوير و تنمية كفاءة هذه الفرق و استغلالها في تحقيق أهداف المؤسسات من أهم انشغالات هذه الأخيرة و لهذا تطلق عبارة الكفاءة الجماعية على أنها " الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة ، فريق مشروع.... الخ) الذي يكون قادرا على إدارة و أداء مهامه بشكل كفء مما يساهم في الوصول إلى أهداف و نتائج محددة ".

فالكفاءة الجماعية إذن هي تشكيلة تجمع الكفاءات الفردية غير أنها تتطلب أكثر من عملية جمع أو إضافة بسيطة ، فهي نتيجة التعاون و التأزر الموجود بين الكفاءات الفردية و تنظيم المجموعة المهنية التي تسمح أو تسهل من تحقيق النتائج.¹

ثالثا: الكفاءة التنظيمية

تقوم المنظمة على أساس قدراتها التنظيمية ، و تعرف القدرات التنظيمية على أنها: " نشر، تنظيم و تنسيق الموارد، الكفاءات الفردية و المعارف التي تتدفق من خلالها مختلف القيم من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها

¹ - روجيرس، ترجمة ناصر موسى (2006)، "المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 155.

"، و من هنا يمكن القول بأن الكفاءة التنظيمية هي كفاءة المنظمة ككل بكل عناصرها، مكوناتها، وحداتها

و تشكل الكفاءة التنظيمية أولا و قبل كل شيء من خلال إدماج تكامل و تنسيق الكفاءات الفردية و هي تعرض ما تعرف المؤسسة ككل فعله و على الخصوص فيما هي (يجب أن تكون) أكثر فعالية و هذا ما يسمح لها بالبقاء و تحقيق ميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

و من خلال كل ما سبق يمكننا القول بأن الكفاءة التنظيمية تتمثل في الكفاءة التقنية ، كفاءة العلاقات الإنسانية و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة و من جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنفيذ ، الرقابة إنها كفاءة العملية الإدارية ككل و التي تختلف حسب نوع المؤسسة و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها.

رابعاً: الكفاءة المحورية

تسمى بالكفاءة المحورية " لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة و تطورها أو انسجامها و هي مفتاحية لأنها تشكل من خلال المكتسبات الجماعية للمؤسسة و التي تتعلق على الخصوص بالتنظيم و بتنسيق مختلف قدرات الإنتاج و الإدماج في خطوط التكنولوجيا " ¹.

¹ - Dango, Rimi Kouabenan (2001), " *compétence collective au travail*", référence déjà citée, p 187.

الفرع الثاني: الكفاءة على أساس مجالات الاستخدام

مهما كانت الوظيفة الممارسة فإنها تحتاج و لا شك إلى جملة من الكفاءات التي من شأنها أن تساعد على

الأداء الجيد و الفعال لهذه الوظائف و لهذا تنقسم الكفاءة على أساس مجالات الاستخدام إلى:¹

أولاً: الكفاءة العامة

يستخدم مصطلح الكفاءة العامة في العديد من الميادين و المجالات للدلالة على مجموع المعارف العامة و

المهارات و السلوكات اللازمة لأداء الأعمال و النشاطات أي كان نوعها أو مجالها و لقد عرفها الباحثون على

أنها "مجموع القدرات التي تمنح صفة التمييز للشخصية أكثر منها لوظيفة يعينها فالكفاءة العامة تتطور في النشاط

و تتقدم على إثر مختلف التجارب التي يختبرها الأشخاص في حياتهم و نتيجة لأوضاع و أحوال العمل المختلفة

فالكفاءة العامة هي إذن كفاءات متغيرة من حالة إلى أخرى ."

و من خلال هذا التعريف يتأكد لنا بأن الكفاءة العامة تمتاز بأنها كفاءات شاملة لا تقتصر لا على مجال

محدد و لا على مهنة بعينها بل أنها تفيد في إنجاز و تحقيق العديد من الأعمال و الوظائف و عادة ما يتم الحصول

على هذا النوع من الكفاءات من خلال ممارسة وظائف أو مهام معينة مما يكسبه بعض المعارف القاعدية

الأساسية التي تمكنه من أداء الأعمال التي يكلف بها و لهذا يؤكد العديد من الباحثين على أن الكفاءة العامة

تكتشف ، تعرف و تتطور في إطار العمل إنها نتيجة التنظيم الأمثل لموارد الأفراد المختلفة في ظروف العمل المتغيرة

من أجل تحقيق النتائج المنتظرة .

و لهذا يمكن أن نصف الكفاءات العامة بأنها كفاءات النشاط أو التصرفات التي يتم ملاحظتها و تقييمها

على أرض الواقع و التي تمارس في العديد من النشاطات لهذا تعتبر الكفاءة العامة بمثابة الكفاءة اللازمة لتحقيق

إستراتيجية المؤسسة و بلوغ أهداف الشركاء ، فهي تتعلق بكفاءة التصرفات العامة الضرورية لكل الوظائف و

¹ - أبو بكر مصطفى محمود (2005)، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الأدوار و لهذا فتوفرها ضروري جدا خاصة في الظروف الاقتصادية الحالية التي تحتم على العامل أن يكون متعدد التخصصات.

ثانيا: الكفاءة الخاصة

و التي يطلق عليها أيضا الكفاءة النوعية و ذلك لارتباطها بنوع محدد من المهام و هي خاصة لأنها تتعلق بمجال معرفي أو مهاري أو وحداني معين و بذلك فهي تختلف إذن عن الكفاءة العامة.

و لقد عرف الباحثون الكفاءة الخاصة على أنها " مجموعة القدرات التي تمتاز بها وظيفة عن منصب عمل ، عن نشاط معين و تتطور الكفاءة الخاصة غالبا من خلال التعليم النظامي أو غير النظامي و ترى من خلال التجربة و الكفاءات الخاصة هي كفاءات يصعب نقلها من وظيفة عمل إلى أخرى " ¹.

المطلب الثاني: تنمية وأهمية تطوير الكفاءة الادارية

ثمة علاقة مستمرة ذات تأثير متبادل بين الفرد و العمل الذي يؤديه، تحتاج إلى تنشيط و تجديد متواصل فهي إذا تركت تدور في نفس الدائرة و بذات المستوى قد يترتب على ذلك تقادم المعارف ، و مهارات الفرد و عدم صلاحيتها، و ربما تقلصها و انكماشها و عجزها عن مواجهة الواقع الذي توجد به، خاصة و أنه يتميز بالتغير و التطور المستمر و السريع لهذا كلما ارتفعت كفاءة الفرد كلما نمت و تطورت كفاءة المنظمة ككل. ²

الفرع الأول: مفهوم تطوير الكفاءة الادارية

مهما كان مستوى و مؤهلات العمال، الموظفين، الإطارات التقنيين عند بداية مزاولتهم لمناصبهم الحالية فهم مجبرون اليوم أكثر من أي وقت مضى على تطوير معارفهم مهاراتهم و تعلم أشياء جديدة لا يعرفونها في الماضي

¹ - حجازي محمد حافظ (دون تاريخ)، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 168 .

² - Dupuich-Rabasse, François(2002), "**Gestion des compétence et knowledge Management**", référence déjà citeé, p 188.

غير البعيد كان يتم ذلك من خلال التدريب و التطوير فبينما تعني عملية التدريب بتأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة لهم في الوظيفة الحالية، فعملية التطوير تعني منح الأفراد المعرفة و المهارات و الخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار و مسؤوليات أكبر و ذات متطلبات أكثر.

و في الوقت الحالي هناك توجه آخر جاء نتيجة التحولات التي عرفها الفكر الإداري و قيام معظم المؤسسات بتبني منهج الكفاءات، فأصبح بذلك تطوير الكفاءات هو الشغل الشاغل للمؤسسات و الأفراد على حد سواء خاصة و أن " كل كفاءة لها دورة حياة خاصة بها تبدأ عندما نحصل عليها أثناء ممارسة نشاط ما و تفقد عندما لا يتم الاعتناء بها " أي عندما لا يتم تطويرها.

و لهذا يمكننا القول بأن تطوير الكفاءات هي جميع الجهود المبذولة من طرف الأفراد و المؤسسات على حد سواء و الرامية إلى زيادة التنسيق و الترابط بين مختلف الموارد التي تشكل منها الكفاءة و التي تحتاج هي الأخرى إلى تطوير و تنمية خاصة المتعلقة منها بالأفراد (المعارف، المهارات، السلوكات) مما يساهم في بناء كفاءات تتلاءم مع الظروف و الأوضاع الوظيفية المعقدة، المفاجئة و غير متوقعة.¹

فهي إذن ليست تقنية بداعوجية جديدة و لا نشاط تكويني موضوع تحت سلطة مسؤول ما، إنما هي سلوك يتم تبنيه من قبل كل من يرغب في تطوير كفاءاته إنه التصرف الذي يجب تقاسمه و معرفته من طرف مسؤولي المؤسسة، إنها رغبة ذاتية للبحث عن تعيين، تحديد إمكانيات لتطوير الكفاءات، و محاولات ذاتية لإيجاد الوسائل التي تدعم هذا التطور و هذا لا ينفي أن تتم هذه الجهود بالاتصال مع المسؤولين عن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.²

¹ - بن حبيب عبد الرزاق (2005)، " إقتصاد وتسيير المؤسسة "، مرجع سبق ذكره، ص 213.

² - روجيرس، ترجمة ناصر موسى (دون تاريخ)، " المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية "، مرجع سبق ذكره، ص 218.

الفرع الثاني: أهمية تطوير الكفاءة الادارية

لم يعد امتلاك الكفاءات هو الرهان أساسي في بيئة تزداد فيها التنافسية ذلك لأن الكفاءة تتجه لتصبح أكثر تعقيدا ، أكثر اختلاف و تعدد ، ثم لأن دورة حياتها (تطور، استخدام، اضمحلال) تتجه تحت تأثير تسارع التغيرات نحو القصر لهذا فعلى المؤسسة و الأجير على حد سواء أن يعملوا على تطوير الكفاءة التي تمكن: **أولا: بالنسبة للمؤسسة : تطوير الكفاءات يمكن المؤسسات من:**

- تطوير القدرات على التكيف مع مختلف المخاطر التي تتسبب فيها التغيرات الحاصلة في شتى المجالات.
 - مسايرة التطورات و تحقيق الميزة التنافسية بفضل امتلاكها الدائم لأفضل و أحدث الكفاءات.
- ثانيا: بالنسبة للأجراء :** تنبع أهمية تطوير الكفاءات بالنسبة للأجراء من خلال ما تحققه من نتائج و التي تتمثل في:

- التطوير الوظيفي أو التقدم المهني (تغير المناصب، الترقية... الخ).
- تحسين مؤهلاتهم (الخبرة... الخ).
- زيادة قدراتهم على تحمل المسؤوليات و الاستقلالية و في هذا الإطار يؤكد علم اجتماع المنظمات على أن الكفاءة عندما تسمح بالسيطرة على مناطق في المؤسسة تصبح مصدر السلطة بالنسبة للفرد.
- إنها وسيلة تقلل من خطر فقدان الوظيفة التي يمارسونها ، فإمتلاك العامل لمحفظة كفاءة غنية بالكفاءات الحديثة سيمكّنه من التكيف مع تطورات العمل و احتياجات المؤسسات ،ويصبح مطمع للشركات المنافسة مما يتسبب في تحول تلك المخاوف إلى المؤسسة التي تخشى أن تفقد مصدر تميزها وتفوقها لو فقدت هذه الكفاءات

البشرية.¹

¹ - Levy-leboyer, Claud, (1997) " *la gestion des compétences* ", référence déjà citée, p 233.

المبحث الثالث: علاقة التدوير الوظيفي بالكفاءة الادارية

عملية اكتساب و تطوير الكفاءات كانت على الدوام في قلب اهتمامات عالم الشغل و قد زادت حدتها في وقتنا الراهن، وعليه فسنطرق في هذا المبحث إلى مختلف أساليب تنميتها وكذلك العوامل أو الدوافع التي أدت إلى ذلك ثم علاقتها بالتدوير الوظيفي.

المطلب الأول: طرق ودوافع تنمية الكفاءة الادارية

الفرع الأول: دوافع تنمية الكفاءة الادارية

يمكن أن نقسمها إلى عوامل خاصة بالبيئة ، عوامل خاصة بالمؤسسة و عوامل خاصة بالأجير العامل:

أولاً: عوامل البيئة: وهي عديدة ونذكر منها:

- التطورات السريعة للتكنولوجيا رفعت من إيقاع الاحتياجات للمهارة و تنمية و تطوير المعارف إضافة إلى الإيقاع المتزايد للتغيرات في النشاط التي تعكس هي نفسها التغيرات الاجتماعية السياسية ،الاقتصادية التي تحتم تكيف أكثر من جانب العمال ، وأن السرعة التي تتعلم بها المؤسسة تصبح المصدر الوحيد للتنافسية التي يمكن أن تحفظها.

- التغيرات السريعة في الطريقة التي ينجز بها العمل تستدعي تعلم مهارات جديدة و كفاءات في كل المستويات.

- التغيرات المستقبلية تجبر على التكوين و التطوير لتحسين الأداء و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

- اشتداد التنافس: أصبح السباق نحو حيازة مصادر التميز الشغل الشاغل للمؤسسات ومن أجل ذلك

فهي تسعى إلى الإستحواذ على الكفاءات التي من شأنها أن تميزها وتحقق لها السبق على منافسيها.¹

¹ - إدريس ثابت عبد الرحمان (2002)، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 244.

ثانيا: العوامل المتعلقة بالمؤسسة : يعد اكتساب و تطوير كفاءات عمال الموجودين بها رهانها و مطلبها الأساسي و ذلك لعدة أسباب أهمها:

- وجود المؤسسة في بيئة اقتصادية تتغير باستمرار تمتاز بالعمولة و اشتداد المنافسة ،ارتفاع مستوى طلبات الزبائن (جودة الخدمات و المنتجات).

- التغيرات الحاصلة في التنظيمات في محتوى الوظائف كان فيما مضى ثابتة نسبيا أما الآن فهي في تطور مستمر .

- أوضاع العمل أكثر اتساعا و أكثر تعقيدا" فالتغيرات السريعة في الطريقة التي ينجز بها العمل تستدعي تعلم مهارات جديدة و كفاءات في كل المستويات.

ثالثا: العوامل المتعلقة بالأجراء : كل أجير يمتلك مجموعة من الكفاءات و هذا مند دخوله إلى الحياة الوظيفية و هو يعمل على تطوير هذه الكفاءات و ذلك لأن:

- التغيرات السريعة في الطريقة التي ينجز بها العمل تستدعي تعلم مهارات جديدة و كفاءات في كل المستويات.

- تغير طبيعة الكفاءات التي تشكل هذا الرأس مال فالكفاءات نادرة و الضرورية في فترة أخرى لذلك يجب استبدالها أو تطويرها.¹

¹ - المرجع السابق، ص 245-246.

الفرع الثاني: طرق تنمية الكفاءة الادارية

تتم عملية تطوير الكفاءات باعتماد عدة طرق أهمها:

أولاً: التكوين

من المتعارف عليه أن التكوين هو مجموعة الجهود الهادفة لتزويد الموظف بالمعلومات المعارف التي تكسبه المهارة في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹

فهو إذن: عملية محورها الفرد حيث تزوده بالخبرة، المهارة الاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما الآن أو الترقية إلى عمل آخر في المستقبل " فالتكوين إذن من شأنه أن يساعد العامل على الحفاظ و تطوير الكفاءات الضرورية في العمل الحالي أو المستقبلي " خاصة وأن أهم أهداف أو غايات للتكوين هي إنتاج الكفاءات الضرورية للسيطرة على أوضاع مهنية و تطويرها بما يتلاءم معها.

ولهذا يجب أن نؤكد بأن:

- التكوين ليس الوسيلة الوحيدة لتطوير الكفاءات إنه لا يتعلق إلا بالموارد المرتبطة بالشخص.
- التكوين لا ينتج الكفاءات لكنه يدعم امتلاك الموارد التي تشكلها.
- التكوين لا يمكن أن يعطي نتائج حقيقية إلا إذا تم ربطه مع وسائل أخرى لإنتاج الكفاءة التي يجب تحديدها و استخدامها.
- يشارك التكوين في سد الفراغ و الفجوة الموجودة بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات الحقيقية، فهو يتبنى إذن تحليل لهذا الفارق الذي يجب أن يتم على مستوى الكلي (الوظائف، المهن، الأعمال...) و على المستوى الجزئي (الأفراد) إنها مسؤولية رؤساء المصالح و الوحدات.

¹ - روجيرس، ترجمة ناصر موسى (دون تاريخ)، "المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 266.

- الحاجات في التكوين هي الموارد (المعارف و المهارات) التي يجب أن تحدد و تكون قابلة للاكتساب خلال التكوين.

و من خلال ما سبق يمكننا أن نؤكد بأن التكوين ليس الوسيلة الوحيدة لتطوير الكفاءات لأنها تعمل بدرجة أكبر على الموارد الخاصة بالأفراد و بالتحديد على اكتساب المعارف و المهارات ، لهذا كان لابد من الاعتماد على وسائل أخرى لتطوير الكفاءات.

ثانيا: الملاحظة أو تبادل الخبرات

كل فرد يمتلك كفاءة و يتبادلها مع الآخرين زملائه المؤسسات، الشركات هذه التبادلات يمكن أن تكون تنظيمات عقلانية اجتماعية، مادية تنجز غالبا على شكل عقود ، كل طرف يقدم للآخر شيء ما بالمقابل ما يريد الحصول عليه و الملاحظة أو تبادل الخبرات يمكن أن تتم من خلال التبرعات الواقعية الميدانية الملتقيات الوطنية المشاركة في المؤتمرات الوظيفية...

ثالثا: عمليات تحسين النوعية

تطوير روح انقد و الإبداع إنها تتبع عموما هدف أكثر دقة و تحديد من الملاحظة أو تبادل الخبرات توجد هناك العديد من مراحل إجراءات تحسين النوعية نشاطات البحث و التطوير، مجموعات الجودة، فترات التقييم السنوية و الإجراءات الفردية لتحسين النوعية هي أيضا ضرورية عند استخدام برامج العمل.

رابعا: عمليات نشر المعرفة و المهارة

توزيع الخبرات، تحرير المقالات إعداد حوامل دعائم التكوين ، مساعدة التكوين و إدماج المتبرعين و الأفراد غير المؤهلين في المؤسسة.¹

¹ - المرجع السابق، ص 268.

المطلب الثاني: علاقة التدوير الوظيفي بالكفاءة الادارية

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الكفاءة الإدارية بالتدوير الوظيفي، لابدّ من الإشارة إلى دور التسيير في المؤسسة عن طريق الكفاءات والمتطلبات التي يحتاجه بالإضافة إلى مختلف العوائق التي تواجهه.

الفرع الأول: متطلبات التسيير بالكفاءات والعوائق التي تواجهه

أولاً: متطلبات التسيير بالكفاءات

لقد حولت العديد من مراكز البحث إعداد دراسات حول واقع تطبيق واعتماد المؤسسات على التسيير بالكفاءات وقد تمكنت هذه الدراسات من الوقوف على أهم العراقيل والصعوبات التي من الممكن أن تحول دون قدرة المؤسسات على اعتماده في التسيير وقد أدرجت في توصياتها المتطلبات التي ينبغي توفيرها لضمان نجاح المؤسسة في اعتناق هذا الأسلوب الجديد. وقد خلصت هذه الدراسة على أنه يجب توفر مجموعة علامات تؤكد بأن المؤسسة تطبق التسيير بالكفاءات و تتمثل هذه العلاقات في:

أ- تكاليف التكوين:

فحسب الخبراء التكوين أصبح أداة مدرجة في النموذج الجديد للتسيير بالكفاءات و يجب إذن أن يرافق هذا الأخير بسياسة حقيقية للتكوين و التي يقترح فهمها في مختلف الدراسات انطلاقاً من مستوى تكاليف التكوين.¹

¹- Bierendouck, lou-van (2006), **Le management des compétences dans l'entreprise**, De Boeck Université, Paris, p 123.

ب- المسؤولية والاستقلالية:

النموذج الجديد سيتمحور حول مسؤوليات الأجراء حول الأهداف و حول تعريف أشكال نماذج المبادرات التي يكلفون بها استخدام التسيير بالكفاءات يجب أن يرافق بمسؤولية الأجراء و بعض الاستقلالية في العمل لهذا يبدو لنا بأن متغير المسؤولية والاستقلالية هما عاملين بين عوامل أخرى في نموذج التسيير بالكفاءات.

ج- تقييم الأجراء:

يبدو كمرحلة أساسية في العلاقة بين المؤسسة و عاملها و يمكن أن يكون الفرصة لتجنب الأزمات التي من الممكن حدوثها، في الحقيقة التقييم يلعب دور مهما في تسيير المسار المهني و تأجير العمال ويعتمد على عمليات التقييم الدورية هي ستستخدم لتحفيز و توجيه العمل في تطوراتهم الشخصية الكفاءات و المهارات، إنها تسمح أيضا للمؤسسات من تبرير القرارات و النشاطات في مجال الموارد البشرية (التحويل، الترقية... الخ)، بالنظر للدور الهام للتقييم الدوري سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين يبدو أن استخدام اعتماد نموذج التسيير بالكفاءات لا يكون فعال إلى بوجود مقابلات التقييم والمتابعة لمجموع العاملين.

د- رقابة المسؤولين:

يرتكز تعريف التسيير بالكفاءات على ديناميكية النشاط و مساهمة الأفراد في القيام به، هذه الديناميكية لا يمكن أن تنتج في إطار مهني أين رقابة المسؤولين هي دائمة لهذا لا يمكن لمنهج التسيير بالكفاءات أن يتعايش مع رقابة سلطة ثقيلة العبء على الأجراء ، فالتسيير بالكفاءات يرتبط إيجابيا بتضاؤل رقابة المسؤولين الدائمة المستمرة.¹

¹- محمد رفيق (دون تاريخ)، "مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات: التسيير و التنظيم والمنشأة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 133.

على الرغم من أن هذه العناصر من الضروري توفرها لإنشاء وبناء المنهج الإداري الجديد التسيير بالكفاءات

إلا أنها غير كافية حيث أنه يتطلب أيضا:

أ- تضافر المستويات لمنهج الكفاءات:

التسيير بالكفاءات ليس مقارنة النخبة لأنها تعتمد على جميع المستويات التي تسيير و تطور كل كفاءات المؤسسة، فالتسيير بالكفاءات يحتاج إلى أرضية صلبة يقوم عليها و التي توفرها له تسيير الكفاءات فبفضله يتم التعرف على الكفاءات الفردية أو الجماعية الموجودة في المؤسسة عن طريق البطاقة البيانية للكفاءات أو محفظة الكفاءات و ما يدعم ذلك وجود مسؤول مباشر يتولى رقابة و متابعة و الإشراف عليها.

ب- الاعتماد على إستراتيجية المؤسسة وإمكانات الأفراد:

تبني التسيير بالكفاءات سيكون من خلال إعداد إستراتيجية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار من قبل الإمكانيات التي يقدمها الأفراد قبل الجهود التي يقومون بها، فالإستراتيجية الجديدة كما يراها ميلان G.Milan تتمثل في مجمل الكفاءات المهنية و القدرات التنظيمية لذلك فإيجاد التوليفة المناسبة بينهما تمنح للمؤسسة المكانة التنافسية.

كما أن هذه النظرة الإستراتيجية تقوم على إعطاء الأسبقية للمورد البشري من عمليات التكوين و تنمية الكفاءات و المعارف و تسييرها فحافضة الكفاءات الإستراتيجية أصبحت هي التي تحدد و تتحكم في كل العمليات التسييرية و التنظيمية.¹

¹ - Bierendouck, lou-van (2006), **Le management des compétences dans l'entreprise**, reference déjà citée, p 150.

ج- توفير وتطوير الكفاءات الإستراتيجية و الحفاظ عليها:

الكفاءات المستخدمة في جميع المستويات هي الكفاءات الإستراتيجية التي تعطي للمؤسسة الميزة و المكانة التنافسية من جهة، والتي باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية من جهة أخرى، و لهذا فعلى المؤسسة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات و تطويرها بما يضمن لها تحقيق التميز الذي تسعى إليه و الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة و الجدولة دون تدهورها.

ثانيا: عوائق التسيير بالكفاءات

على الرغم من أن هذه المنهجية أداة خاصة لكل مسير قائد يرغب في إنجاح مؤسسته وقيادتها في ظل بيئة شديدة التنافسية و متقلبة على الدوام مستغلة في ذلك كفاءات إستراتيجية موجودة في المؤسسة أو تنميتها و تطويرها أو القيام باستقطابها إلا أنها عملية تطبيقها على أرض الواقع تعترضها العديد من العوائق و التي يمكن أن تتسبب في فشلها، و من هذه العوائق نذكر مثلا:

- عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات و كذلك للتسيير بالكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعا لأوضاعها، إمكانياتها، الأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير.
- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، و عدم تجدها في ثقافة بعض المؤسسات.
- ضعف في التزام المسيرين و المديرين بالمنهج ، فمديرو المؤسسات يجب أن يدعموا، يؤيدوا، يساندوا استخدام عملية منهج متمحور على الكفاءات و إلا فالفشل سيكون حتمي.¹
- النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، الكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج و تحقيق عائد مرتفع و ميزة التنافسية.
- الفهم السيئ لنموذج و تصور في استخدام الوسائل الملائمة كليا للمصادقة التقييم و تكوين الكفاءات.

¹ - محمد رفيق (دون تاريخ)، "مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات: التسيير و التنظيم والمنشأة"، مرجع سبق ذكره، ص 165.

- عجز المؤسسة على تشاطر و نشر المعلومات ذات الخصائص أكثر إستراتيجية و هذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي و الداخلي مما يصعب من تحديد الدقيق للكفاءات الإستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها المؤسسة التي تستثمرها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الفرع الثاني: علاقة التدوير الوظيفي بالكفاءة الادارية

يتسم العصر الحالي بالسرعة والتقدم التكنولوجي الهائل، مما يزيد من الضغوط التي تواجه المنظمات بشكل عام والمديرين بشكل خاص، الأمر الذي يتطلب من المنظمات العمل على تنمية معارف ومهارات الموظفين في كافة المستويات الادارية لمواجهة التحديات، إذا ما أرادت البقاء و الاستمرار، ويتم ذلك غالبا عن طريق مجموعة من البرامج والأساليب، ولعل التدوير الوظيفي هو أحدها.

إنّ الإهتمام بالكفاءة الإدارية لم يبرز بصفة جوهرية إلا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية عام 1945 م، فالتوسع بعد الحرب في المشروعات والمنظمات والأعمال خلق ضغطا متزايدا للحاجة إلى موظفين أكفاء، كما زاد الإهتمام بتوفير خلفاء لهؤلاء الموظفين، أي بعمليات الإحلال الإداري، وقد زاد من صعوبة هذه المشكلة هو ندرة الأشخاص الأكفاء القادرين على تولي المناصب الإدارية، إضافة إل كبر حجم المشروعات والمنظمات، وكان الحل لمواجهة هذه المشكلة هو توفير برامج التنمية الإدارية لرجال الإدارة الحاليين منهم وكذلك للمديرين، والتنمية الإدارية ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا في المنظمة، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل و تسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل.¹

¹ - عبد الباقي صلاح الدين محمد، " السلوك الفعال في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 234.

خلاصة الفصل:

إن المعرفة وحدها غير كافية لمواجهة تحديات بيئة أعمال تمتاز بتنافسية شديدة وتغيرات غير متوقعة يجب أن يتم تلك الأفراد إلى جانب المعرفة ، القدرة على التصرف والرغبة في التصرف بكفاءة.

ولقد أصبحت هذه الأهمية محور وأساس التوجه الجديد للفكر الإداري والذي يعرف بالتسيير بالكفاءات هو أحد أهم المهام الملغاة على عائق قادة المؤسسة من خلال تبنينهم لمنهج قائم على أساس الكفاءة عند قيامهم بإعداد وتصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة الشيء الذي سينعكس ولا شك على مختلف وظائف وتوجهات المؤسسة.

فتقوم القيادة بعد دراسة مستفيضة يتم فيها تشخيص الأوضاع الحالية للسوق العملاء، الزبائن، المنافسين.... والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية لبيئة الأعمال بتحديد الكفاءات المفيدة، النادرة والتي يصعب تقليدها بعبارة مختصرة الكفاءات الإستراتيجية وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية يتم البحث والتنقيب عن هذه الكفاءات فإذا كانت موجودة في المؤسسة يتم تحديد مكانها واستغلالها عن طريق التحويل و الترقية أو التنمية و التطوير وإذا لم تكن موجودة في المؤسسة يتم استقطابها وتوظيفها ومن ثم استغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة.

تمهيد الفصل:

كغيره من عناصر الحياة فإن العنصر البشري بحاجة للحركة والتغيير، لما له من آثار ايجابية تعود بالنفع عليه وعلى مجتمعه. ومن ثم فإن العاملون بالمنظمات هم بأمس الحاجة للحركة والتغيير والتطوير وذلك بهدف تجديد الدماء وتنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، ويمكن تحقيق ذلك عبر تطبيق بعض الأساليب الإدارية ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي.

ولذلك أجريت الكثير من الدراسات التي حاولت حل المشكلة بالتوفيق بين المتطلبات الفنية والمتطلبات الإنسانية لتقليل الملل وزيادة الدافعية للعمل، ومن نتائج هذه الدراسات التوصية بإمكانية (Job Rotation) الأخذ بأحد أو بعض هذه البدائل عند تصميم الوظائف التالية وهي التدوير الوظيفي.

ونظرًا لأهمية أسلوب التدوير الوظيفي فإن الباحث سيتناول في هذا المبحث مفهومه، وأهدافه ومراحل تنفيذه بالإضافة إلى عوامل نجاحه ومعوقات تطبيقه، وإيجابياته وسلبياته.

المبحث الأول: مفهوم التدوير الوظيفي وأهدافه

يعتبر التدوير الوظيفي من أهم الأساليب الإدارية المؤدية إلى تطوير مهارات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة لكن ينبغي أن يطبق حسب المفهوم الصحيح للتدوير.

المطلب الأول: مفهوم التدوير الوظيفي وأهميته

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي

قد آثر تطبيق سياسة التدوير الوظيفي أو التنقيط الوظيفي Job Rotation بدأ من عام 1987م الكثير من التساؤلات بين العاملين كما تركت في بدايتها معالم من الحيرة والاضطراب في أعمال الإدارات المركزية المختلفة التي اعتادت على سياسة التخصص Spécialisation لفترة طويلة الزمن، وقد كان هناك نموذجين للإدارة أحدهما يستند إلى مفهوم التخصص (النموذج الأنجلو سكسوني) ويقوم على مجموعة من الدعامات التي حافظت لفترة طويلة على فاعليته ونتاجيته، والآخر يستند إلى مفهوم التبادل الوظيفي (النموذج الياباني) ودعامته الأساسية سلوك الجماعة وروح الفريق.¹

أولاً: الفكر الإداري (الأنجلو سكسوني)

استند الفكر الإداري منذ القرن الثامن عشر وفي غمار الثورة الصناعية إلى فكرة التخصص التي ارتبطت بأفكار الاقتصادي الإنجليزي آدم سميث في كتابه "ثورة الأمم" وقد ارتكزت فكرة التخصص إلى مجموعة من المقومات تعتمد على أن من شأن تكرار الفرد أو العامل للعملية الانتاجية التي يمارسها وبشكل منتظم أن تؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته أو صناعته كما أن إيجاد نظام للتخصص وتقسيم العمل داخل دوائر النشاط الانتاجي ككل (وجود أقسام للإنتاج وأخرى للتوزيع وثالثة للدعاية والإعلان... الخ)، وداخل كل قسم

¹ - داود ثريا وليم (1994م)، سياسة تدوير العمالة: فلسفته، مزاياه، مشكلاته، بدون دار نشر، القاهرة، ص 28.

على حده أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج. ولعقود طويلة استمر التخصص أساس العمل الإداري والنظام المعترف بفاعليته في المنظمات الإدارية بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية.

ثانياً: التبادل الوظيفي (النموذج الياباني)

من مطلع الخمسينات بدأت بعض الشركات الأمريكية في استخدام نظام جديد يعتمد على ما يسمى تدوير العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات، وإن ظل النمط الغالب في الشركات الأمريكية والمنظمات الحكومية والأوروبية هو نظام التخصص، وبالرغم من اتباع بعض الشركات والمؤسسات الأمريكية لأسلوب التنقل الوظيفي فقد ظلت السمة الأساسية الغالبة في الإدارة الأمريكية والأوروبية هي سياسة التخصص الدقيق، ولم يكتب لهذا النظام الإداري الجديد أن يطفو على السطح ويشغل حيزاً هاماً في الفكر الإداري المعاصر إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي منذ مطلع الستينات.

فقد استند النموذج الياباني في الإدارة على نموذج يختلف نوعياً عن النموذج الأنجلو سكسوني من حيث:

- أن هذا النموذج الياباني اعتمد أساساً على ما يسمى بفريق العمل.
- أنه استند على سياسة التنقل الوظيفي بديلاً عن التخصص الجامد.
- أن عملية صناعة القرار تتخذ غالباً من أسفل إلى أعلى في المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية.¹

الفرع الثاني: مفهوم التدوير الوظيفي وأهميته

أولاً: مفهوم التدوير الوظيفي

التدوير لغة: دار، دوراً، دوراً: أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار.²

التدوير اصطلاحاً: فقد وردت عدة تعريفات لمفهوم التدوير الوظيفي نذكر منها:

¹ - داود ثريا وليم (1994م)، "سياسة تدوير العمالة: فلسفته، مزاياه، مشكلاته"، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² - أنيس وآخرون (2002)، "المعجم الوسيط"، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، مصر، الطبعة 2، ص 21.

يعرف على أنه:

" التناوب الوظيفي الذي يتمثل في تنقل الموظفين إلى وظائف أخرى لفترة من الوقت حتى يتمكنوا من اكتساب مهارات احداث وأكثر " ¹.

ويعرف أيضا بأنه:

" قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية، حتى يكون مؤهلا لشغل وظائف أو مراكز أعلى، ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة " ².

ويعرفه بأنه:

" الحركة الانتقالية للأفراد من وظيفة لأخرى وذلك بهدف توسيع دائرة معارفه وخبراتهم وتنويعها " ³.

ويرى آخرون بأنه يمكن أن يطلق على هذا الأسلوب مسمى الحركة الوظيفية وهي تعني:

" تلك التنقلات التي تحدث للموظف بين وظائف مختلفة عبر حياته الوظيفية، فقد تكون هذه الحركة الوظيفية مخططة فتصبح وسيلة مهمة للتنمية البشرية، وقد تكون عشوائية فتفسد الهدف منها وتتبدد الطاقات الإنتاجية " ⁴.
ولهذه الحركة اتجاهات وهي:

• **اتجاه أفقي :** حيث ينتقل الموظف بين عدة وظائف في نفس المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في

المزايا المالية، ولكن قد تكون هناك زيادة في السلطة أو في الأهمية الوظيفية.

• **اتجاه رأسي :** حيث ينتقل الموظف لشغل وظيفة أعلى، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك

السلطة وفي الأهمية الوظيفية.

¹ - أحمد محمد سمير (2009)، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عجمان، الطبعة 1، ص 30.

² - حسين راوية (2007)، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 35.

³ - عبد الغفار حنفي (2007)، "أساسيات إدارة منظمات الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 45.

⁴ - ماهر احمد (2009)، "المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 55.

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكن أن نستنتج تعريفا شاملا لمعنى التدوير الوظيفي وهو أنه:

" أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك العاملين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة خلال فترات زمنية مناسبة، بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم والمحافظة عليهم، لأداء الأعمال المناطة بهم في الحاضر أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة"¹.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص الخصائص الأساسية للتدوير الوظيفي والتي تتمثل في النقاط التالية:

- حركة أو عملية أو أسلوب مخطط.
- يقوم على تنقل العاملين بين مجموعة من الوظائف.
- يهدف إلى تنمية معارف ومهارات وخبرات العاملين.
- توفر الفترة الزمنية المناسبة.

ويرى البعض بأنه يجب التمييز بين نوعين من التدوير وهما:

- **التدوير في بداية المسار الوظيفي** : حيث يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتتسم بأنها سريعة ومفيدة، وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة وكذلك الأفراد الآخرين، وإكسابه مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.
- **التدوير في مراحل المسار الوظيفي** : ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى إكساب المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.²

¹ - عساف عبد المعطي (2008)، يعقوب حمدان، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 66.

² - أحمد محمد سمير (2009)، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 75.

ثانياً: أهمية التدوير الوظيفي

إن منظمات المجتمع وخاصة ذات العلاقة بخدمات العملاء أو المستفيدين هي في أمس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها وتطوير خدماتها للمستفيدين وبشكل مستمر، وهي في حاجة ماسة دائماً إلى تطوير وتغيير مهارات وكفاءات القيادات الإدارية وبشكل مستمر لتضمن أفكاراً ورؤى وتقنيات جديدة من قبل قادة ومديرين ومشرفين جدد.

إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة. وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كما يطبق في المنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية¹.

إن أسلوب التدوير الوظيفي يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، ويعد محفزاً قوياً للكفاءات الشابة، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم وكوامنهم في وظائف ونشاطات أخرى مثل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، كما يكشف للإدارة والقيادة في المنظمات عن الفروق الفردية لمواردها البشرية والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم فرصاً للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا.²

كما أن التدوير الوظيفي يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة، حيث يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوافرة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى، وذلك بهدف سد

¹ - حسين راوية (2007)، "السلوك في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² - عبد الغفار حنفي (2007)، "أساسيات إدارة منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 72.

النقص البشري في بعض المجالات . كما أن التدوير الوظيفي تمارسه بعض المنظمات التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد أو إضافة موظفين من شركات أخرى، فتستفيد من موظفيها الحاليين.

ويعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المتبعة في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث أشارت الدراسات إلى أن من بين أهم الاتجاهات المتعلقة بالوظيفة وتؤثر في الرضا الوظيفي: الوظيفة نفسها وظروف العمل.¹

فالعمل الذي ينطوي على تحدي ذهني يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين، لأن مثل هذا النوع من العمل أو الوظائف تختبر قدرات ومهارات . وعدم الرضا الوظيفي يترتب عليه آثار سلبية كالغياب عن العمل، الاستقالة، وانخفاض الأداء الوظيفي لدى العاملين.

وتزداد أهمية التدوير الوظيفي إذا ما نظرنا لأهميته لكل من الموظف والمنظمة، فبالنسبة للموظف، يعمل التدوير الوظيفي على إشباع حاجات العاملين وتحقيق طموحاتهم بالعمل في أعمال جديدة تصقل مهاراتهم وتكسيهم خبرات متنوعة، كما يقضي على مشاعر الملل والرتابة لدى العاملين بسبب ممارسة مهام وظيفة معينة لسنوات طويلة . وفضلا عن ذلك فهو يطلق قدرات العاملين للإبداع وتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من وظيفة إلى وظيفة أخرى . كما يساعد التنقل بين عدد من الوظائف العاملين في معرفة وتثمين مقدار ما يبذله الآخرون من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.²

وأما بالنسبة للمنظمة فالفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق هذا الأسلوب كثيرة، منها على سبيل المثال، يساعدها على تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة، ويهيئ المنظمة للتكيف مع التغييرات السريعة في مجالات العمل، مما يكسبها ميزة تنافسية قد لا تتوافر لدى المنافسين في المجال . وبذلك يعد وسيلة وقائية وعلاجية في آنٍ واحد تساعد المنظمة على التجدد الذاتي بما يضمن استمرار بقائها لفترات طويلة.

1 - عبد الغفار حنفي (2007)، "أساسيات إدارة منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 72.

2 - ماهر أحمد، (2003) "المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 92.

ويعتبر التدوير الوظيفي من احد الأساليب المتبعة في مكافحة الفساد الإداري، حيث أن بقاء الموظف في منصبه لسنوات طويلة وخاصة إذا كانت طبيعة العمل لها الطابع الخدمي، فإن ذلك سوف يغري الكثير من الجهات لممارسة أساليب الفساد الإداري كالرشوة وذلك في مقابل الحصول على خدمات أو تسهيلات معينة.¹

المطلب الثاني: أهداف التدوير الوظيفي

تهدف عملية التدوير الوظيفي إلى تجديد النشاط وروح العمل، وتجديد بيئة العمل، وتحقيق مبدأ التغيير من أجل التطوير الذي تنادي به الكثير من المنظمات.

كما أن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على الخمول والتراخي، وكذلك رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وفي هذا السياق فقد اعتبر فلاسفة وخبراء القيادة والإدارة أن التدوير الوظيفي واحدا من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات قدما نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدراتها، ومن بين الأهداف التي تنشدها المنظمات من تبني سياسة التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية، التعرف على المواهب والقدرات الفنية، لدى مختلف القيادات في المنظمة، والتخطيط للإحلال الوظيفي لمختلف القيادات، كي لا يكون هناك احتكار للقيادات الإدارية، وكي تكون هناك دماء متجددة في تلك القيادات.²

¹ - ماهر احمد (2003)، "المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² - عساف عبد المعطي (2008)، يعقوب حمدان، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 101.

إن التدوير يهدف إلى نقل الخبرات بين المدراء والموظفين، وكذلك تحقيق مبدأ الشفافية في العمل، وضخ دماء جديدة في المؤسسة لها القدرة على تحسين وتطوير أداء الموظفين والارتقاء بأهدافها وتحقيقها حسب ما تصبو إليه الإدارة العليا.

إن نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافها بالشكل الصحيح تتوقف على الدور المهم والحيوي الذي يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب من ناحية الترويج لهذا الأسلوب الإداري الحديث بين الموظفين وتهيئتهم لذلك كونه ينطوي على نوع من التغيير في طبيعة عمل الموظف سواء من الناحية الوظيفية أو التنظيمية وذلك تلافياً لمقاومة التغيير من قبل البعض، وفي نفس الوقت ينبغي على تلك الإدارات بذل المزيد من الجهد في إقناع أصحاب القرار بالفوائد المرجوة والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تتحقق لجهة العمل لدى استخدام هذا الأسلوب.¹

ويمكن تلخيص أهداف التدوير الوظيفي في النقاط التالية:

- تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين.
- تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة .
- تفعيل عملية الإصلاح الإداري التي ما تزال بحاجة إلى جهود متواصلة.
- المساعدة للخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الاعتقاد بملكية الموظف للوظيفة.
- إحداث تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم وفقاً لمتطلبات العمل، وعلى ضوء نتائج تقييم الأداء.²
- تمكين وحدات الخدمة العامة من القيام بتأهيل وتدريب الموظفين بصورة مستمرة، وإكسابهم معارف ومهارات لشغلهم مواقع وظيفية جديدة، وتحفيزهم على إطلاق قدراتهم الإبداعية.

¹ - أحمد محمد سمير (2009)، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² - عبد الباقي صلاح الدين محمد (2004)، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 84.

- اكتساب الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف والمستويات.
- اجتناب حالة اليأس والإحباط والملل وموت الإبداع وتدني الاهتمام وما قد ينتج عن ذلك من مظاهر

الفساد والإفساد.¹

وهناك أهداف أخرى تتعلق باستكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد، وتهيئة وحدات الخدمة العامة ومساعدتها على التجدد الذاتي، ومواكبة التغيرات المستجدة في مختلف مجالات العمل، إضافة غلاى ترسيخ مبدأ احترام الوظيفة عبر تطوير الثقافة التنظيمية في تلك الوحدات وتعزيز الجهود الرامية إلى التنمية المستدامة من خلال تجسيد مبدأ العدالة والإدارة النزيهة بشكل فاعل، ويمكن تحقيق هذه الأهداف بشرط أن يكون تطبيق التدوير الوظيفي من خلال عملية إدارية مخططة ومنظمة ومستمرة ومعلنة ومعاييرها معروفة لدى الجميع، وأن تبدأ بتهيئة العاملين لقبول مثل هذه السياسة بالحوار المستمر بين القيادات العلتا والعاملين الذي يسمح بتخطي أي عائق يعترض تطبيقها، مع تجنب كل إجراء يولد قد يولد الانطباع أن هذه السياسة أحد أساليب العقاب، لما لذلك من تأثير سلبي بالغ الخطورة على نفسية العاملين وعلى أدائهم.²

¹ - عبد الباقي صلاح الدين محمد (2004)، " السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2004، ص 84.

² - محمد عبد الحسين آل فرج (2004)، "نظام المعلومات الإدارية المتقدمة"، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 93.

المبحث الثاني : مراحل تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي والمعوقات التي تواجهها

حتى تكون سياسة التدوير الوظيفي أكثر فعالية وتحقق الأهداف المسطرة وجب مرورها على عدة خطوات أو مراحل قبل تنفيذها، إضافة إلى توفرها على مجموعة من العوامل التي تساعدها على تحطيم مختلف المعوقات التي تواجهها خلال مرحلة تنفيذها.

المطلب الأول: مراحل تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي

أولاً: الاجراءات الأولية: وتشمل ما يلي:

- استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة.
- تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي.
- تحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد حاجاتهم من التنمية والتحدث معهم عن العمل الجديد وعن أسباب اختيارهم والمتوقع منهم.
- مراقبة خلو وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل والتنقل) في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة.
- معرفة كيفية مواجهة مشاكل التدوير الوظيفي.
- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين بعضهم البعض (الجدد والقدامى).¹

¹ - موفق محمد (2002)، "إدارة الأعمال الحكومية"، النظريات والعمليات والمواد، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، ص 110.

ثانيا: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي: وتتمثل في:

- التحدث مع المرؤوسين في كافة المجالات والمشاكل والمواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند حدوث سياسة التدوير الوظيفي.

- ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغييرات التي قد تحدث قبل إجرائها وأخذ رأيهم ومشورتهم بعين الاعتبار.

- الباب مفتوح دائما للمرؤوسين عند الشعور بأي مخاوف من العمل الجديد.

- محاولة توطيد العلاقات بين المرؤوسين بعضهم البعض لأنّ هذا سيخلق نوعا من التعاون المثمر لنجاح سياسة التدوير الوظيفي.

ثالثا: مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار: وتضم ما يلي:

- مراجعة معدلات أداء العناصر البشرية وتجميع بيانات شاملة عنهم وتحديد أوجه القصور والقوة لديهم.

- حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل وذلك حتى تستطيع المنظمة توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة، فليست كل وظيفة تصلح لكل موظف.

- لا بدّ من التحدث مع العنصر الذي سيجري عليه تطبيق السياسة وعن سبب اختياره والمتوقع منه وهل

يمكنه الرجوع في حالة وجود مشاكل تقابله.¹

¹ - المرجع السابق، ص 111.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي وعوامل نجاحها

الفرع الأول: معوقات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي

إن أي عملية تطوير أو تنمية لا بد وأن يصادفها بعض المعوقات، التي قد تحول دون تنفيذها أو تقلل من الفوائد المرجوة منها. وأسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تنمية وتطوير العاملين قد تواجهه بعض العوائق التي قد تصعب من تطبيقه أو تحول دون تطبيقه بالشكل الصحيح.

فهناك من يرى أن من العوامل التي تقلل من أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي هو عدم الرغبة في إتاحة الفرصة للتعرف على أسرار بعض الوحدات الإدارية، وعدم وجود وقت كافي للتطبيق، والحاجة لميزانية مستقلة.

إنّ من معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي ما يلي:

- ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد العاملين.
- بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- ضعف الوعي لدى العاملين في المنظمات بأهمية التطوير، ومن ثم مقاومتهم للتغيير.
- ضعف إدارات التطوير مادياً وبشرياً إضافة إلى قلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات.
- الاختيار غير مناسب للمديرين، إضافة إلى ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير ومنضمها أسلوب التدوير الوظيفي.

- الهيكل التنظيمي المعقد والغير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي.

- عدم تحديد المسار الوظيفي للعاملين، إضافة إلى عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف.

- عدم وجود نظام معلومات فعال إضافة إلى اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين¹.

¹ - ماهر أحمد (2003)، " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 121.

الفرع الثاني: عوامل نجاح سياسة التدوير الوظيفي

وعلى الرغم من هذه المعوقات والسلبيات التي سبق ذكرها، فإنها لا تقلل من أهمية وإيجابيات التدوير الوظيفي، حيث أن معظم هذه السلبيات والمعوقات يمكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية، إذا ما كانت الإدارة عازمة على تطبيقه وتحقيق الهدف المنشود منه وهذه العوامل تتمثل في:¹

- التخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي وأن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة.
- نقل عدد محدد من الموظفين خلال عملية التدوير حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل.
- مشاركة العاملين في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بأرائهم.
- تثقيف العاملين حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافه.
- أن تتم هذه العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك.
- أن يتم تنفيذ أساليب إدارية أخرى بجانب تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي، مثل الإثراء الوظيفي حتى تسهم في تحقيق الهدف المنشود.
- ويتفق الكثير من الباحثين على أنه من ضرورة توافر عدة عوامل أخرى لتسهيل تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وضمان نجاحه، ومن هذه العوامل ما يلي:

- زيادة ثقافة المديرين والقيادات العليا حول أسلوب التدوير الوظيفي لكسب تأييدهم.
- ضرورة إيجاد نظام معلومات فعال.
- ضرورة وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف.
- ضرورة تحديد المسار الوظيفي للعاملين.

¹ - عبد الباقي صلاح الدين محمد (2004)، " السلوك الفعال في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 120.

- وضع مدة زمنية مناسبة للتدوير الوظيفي بين الوظائف.
- فيما يتعلق بالعاملين المتخصصين، فإنه يمكن تدويرهم بين الوظائف مع الاستفادة من تخصصهم، وذلك بأن يتم إعادتهم بعد انتهاء كل عملية تدوير إلى وظائفهم الأساسية لمزاولة تخصصهم وبعد مضي فترة يتم تدويرهم مرة أخرى وهكذا، مع إمكانية تقصير فترة بقائهم في الوظائف الأخرى التي ينقلون إليها بخلاف العاملين الآخرين.
- سن وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وقد يكون الشكل المصفوفي أكثر إيجابية من الشكل الهرمي.¹

¹- عبد الباقي صلاح الدين محمد (2004)، " السلوك الفعال في المنظمات "، مرجع سبق ذكره، ص 121.

المبحث الثالث : التدوير الوظيفي والتنمية الإدارية، ايجابيات وسلبيات

إنّ تنفيذ أي عملية إدارية لا يخلو في مضمونها من ايجابيات وسلبيات التي تنتج عنها جراء تجسيد هذه العملية على أرض الواقع، وعليه فإنّ تطبيق سياسة التدوير الوظيفي لا تخلو هي أيضا من هذا المفهوم، لكن قبل هذا سنتطرق إلى العلاقة بين التدوير الوظيفي والتنمية الإدارية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: علاقة التدوير الوظيفي بالتنمية الإدارية

تلعب الإدارة دورا بارزا في تحقيق أهداف المنظمات واستمرارها، وقد كان الاعتقاد في الماضي بأن رجل الإدارة الناجح هو شخص موهوب بطبيعته وأنه ولد ليكون مديرا. كما كان هناك جدل كبير حول مهنية الإدارة . فهناك من يرى بأن القدرات الإدارية تكتسب من خلال ممارسة العمل الإداري ومن خلال امتصاص خبرات عديدة وعميقة في مجال الإدارة التطبيقية . وهناك من يرى بأن العمل الإداري معقد ويتطلب مهارات ومعلومات واتجاهات معينة وأن الخبرة وحدها لا تكفي . ولذلك لا بد من ركيزة علمية تمد المدير بالأسس والمبادئ العلمية للإدارة، وهذه الركيزة توفرها برامج التنمية الإدارية.

ويرى أغلب الباحثون بأن الرأي الأخير هو الأقرب للمنطق، ولاسيما في عصرنا الحالي الذي يتسم بالسرعة والتقدم التكنولوجي الهائل، مما يزيد من الضغوط التي تواجه المنظمات بشكل عام والمديرين بشكل خاص، الأمر الذي يتطلب من المنظمات العمل على تنمية معارف ومهارات المديرين في كافة المستويات الإدارية لمواجهة تحديات المستقبل، إذا ما أرادت البقاء والاستمرار . ويتم ذلك غالبًا عن طريق مجموعة من البرامج والأساليب ولعل التدوير الوظيفي هو أحدها.¹

¹- هاشم زكي محمود (بدون سنة نشر)، 'الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية'، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الثانية، ص 321-322.

إن الاهتمام بالتنمية الإدارية لم يبرز بصفة جوهرية إلا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ، فالتوسع بعد الحرب في المشروعات والمنظمات والأعمال خلق ضغطاً متزايداً للحاجة إلى مديرين أكفاء، كما زاد الاهتمام بتوفير خلفاء لهؤلاء المديرين، أي بعمليات الإحلال الإداري، وقد زاد من صعوبة هذه المشكلة هو ندرة الأشخاص الأكفاء القادرين على تولي المناصب الإدارية، إضافة إلى كبر حجم المشروعات والمنظمات . وكان الحل لمواجهة هذه المشكلة هو بتوفير برامج التنمية الإدارية لرجال الإدارة الحاليين منهم وكذلك لمديري المستقبل.¹

وقد تعددت وتنوعت تعريفات مفهوم التنمية الإدارية، فيعرفها باحثون بأنها: "نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كذلك تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة".²

ويعرفها آخرون بأنها: "عملية مستمرة تهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير أفكار وآراء المديرين من خلال المعارف والمهارات والمعلومات التي يكتسبونها وتعميق قدراتهم على الإدارة بالأسلوب العلمي واستخدام الفنون المستحدثة في إدارة الأعمال والطريقة العلمية لاتخاذ القرارات ومقابلة تحديات الإدارة الحديثة بفاعلية ونجاح".

والتنمية الإدارية ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا في المنظمة، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل.³

¹ - هاشم زكي محمود (دون تاريخ)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 323 .

² - عبد الباقي صلاح الدين محمد (2004)، "إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 233.

³ - سليمان حنفي محمود (دون تاريخ)، "السلوك الإداري وتطوير المنظمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، ص 54.

وتهدف برامج التنمية الإدارية إلى تنمية المهارات القيادية للأفراد، وكذلك القدرة على إحداث التنسيق المناسب وذلك بالنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة متكاملة، وكذلك القدرة على التفكير الخلاق، وكيفية مواجهة التحديات، كما تهدف إلى تجديد الآراء والمفاهيم التي عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن.¹

المطلب الثاني: ايجابيات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي وسلبياتها

وتتعدد أساليب وبرامج التنمية الإدارية، ويعتبر التدوير الوظيفي إحداها، حيث أنه يحقق الكثير من الايجابيات للمديرين، والتي تصب في مصلحتهم ومن ثم في مصلحة المنظمة، كما أنه يسمح لظهور سلبيات تعيق تطور جميع المستويات الإدارية.

الفرع الأول: ايجابيات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات وهو يحقق مجموعة من الإيجابيات والمزايا التي تكسبه أهمية جيدة مقارنة بالوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المنظمات في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية.

وقد أكد العديد من الباحثين وجود عددًا من الايجابيات للتدوير الوظيفي وهي:

- التخلص من الرتابة والملل، ويزيد من التحدي، والتنوع، والرغبة في العمل.
- زيادة شعور العامل بالمهارات المكتسبة، وبالمسؤولية، وبالأمان الوظيفي.
- أنه مفيد للغاية بالنسبة للعاملين، لأن المهارات والتفاعلات نحو العمل تختلف بين العاملين، حيث تعطي مزيداً من الحرية والمرونة للعاملين في ربط إمكاناتهم الخاصة بالأعمال المطلوب إنجازها، ومن ثم فإن الإنتاجية سوف

ترتفع.²

¹- سليمان حنفي محمود (دون تاريخ)، "السلوك الإداري وتطوير المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 54.

²- محمد عبد الحسين آل فرج (2004)، "نظام المعلومات الإدارية المتقدمة"، مرجع سبق ذكره، ص 132.

- اكتساب مهارات وخبرات إضافية.

- اكتساب ترقيات في المستقبل في المؤسسة أو خارجها.

وذكر باحثون آخرون أن أهم مزايا التدوير الوظيفي تتمثل في اكتساب الموظف خبرات جديدة، وتطوير أداء

الموظف، والاستفادة من الموظف المجتهد لتحسين وتطوير العمل الجديد الذي أوكل إليه، وتحديد العمل وتنويعه

للعاملين بالإدارة، وتعرف الموظف على أعمال إدارته، إضافة إلى الحد من الاحتكار والذي يتمثل في بقاء الموظف

في أداء عمل معين مدة طويلة.

وهناك من يرى بأنّ من مزايا أسلوب التدوير الوظيفي "الأمن الوظيفي"، حيث امتلاك الموظف لأكثر من

مهارة و معرفة شاملة بأعمال المنظمة تجعله موظفًا ذا قيمة يصعب الاستغناء عنه، كذلك يمكن اعتباره كحافز،

وذلك عن طريق نقل الموظف لوظيفة تتسم بمسؤوليات أكبر، كما أنه يخفف من الملل والرتابة الناتجة عن العمل

المكرر.¹

ويرى آخرون أنّه يوجد عددًا من الإيجابيات التدوير الوظيفي والتي تتمثل في النقاط التالية:

- يعتبر التدوير الوظيفي تجربة لمعرفة صلاحية الموظف، فالموظف الجديد يكون تعيينه تحت التجربة لمدة

معينة بعد ذلك يتم الحكم عليه هل يصلح أم لا يصلح.

- يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل فهناك مرونة في تحريك الأفراد من موقع إلى آخر

حيث أن الموظف يكون ملماً بجميع الأعمال الموجودة في الإدارة التابع لها.

- تساعد على معرفة نقاط الضعف التي قد تسبب تأخير في العمل فالموظفين من خلال تنقلاتهم في

العمل يكتشفون هذه النقاط بسرعة ويجدون الحلول المناسبة بأسرع وقت مناسب.

¹ - موفق محمد (2002)، "إدارة الأعمال الحكومية"، مرجع سبق ذكره، ص 144.

- في حالة وجود ترقيات فمن الممكن ترقية الموظف الذي انتقل عدة مرات على الموظف الذي تقل تنقلاته.

- معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة.¹

الفرع الثاني: سلبيات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي

رغم المجموعة من الإيجابيات التي تحقّقها المؤسسة من جراء تبنيها وتطبيقها سياسة التدوير الوظيفي والمذكورة سابقاً، إلا أنّ لهذا الأسلوب مجموعة من السلبيات التي قد تؤجّل أو تعطل المؤسسة من تجسيد هذا النوع من الأساليب والتي تتمثل في النقاط التالية:

- يزيد الأعمال التي يؤديها الموظف.

- التغيير المستمر في الوظائف قد يؤدي إلى مشاكل وسط العاملين ويتسبب عدم تطابق العاملين مع واجبات ومسؤوليات العمل.

ويرى آخرون أنّ للتدوير الوظيفي سلبيات، حيث أنّ مساهمته في إبعاد الملل يتم بصورة مؤقتة، حيث يعود الفرد إلى عمله الأصلي الممل مرة أخرى. كما أنّ العمل الذي ينقل إليه الفرد قد يكون رتيباً أو روتينياً، فيكون التدوير الوظيفي مجرد نقل الفرد من عمل ممل إلى عمل آخر ممل.

إضافة إلى أنّ التدوير الوظيفي لا يحدث تغييراً في الوظيفة نفسها ولا في الموظف، إذ تظل الوظيفة التي يؤديها الفرد من ناحية التوقعات الرسمية كما هي بأعبائها وواجباتها وظروفها، وما يتضمنه ذلك من ملل وروتينية. وكذلك الوظيفة التي ينتقل إليها الفرد مؤقتاً تظل كما هي بلا تغيير.²

¹ - ماهر أحمد (2003)، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 155.

² - أحمد محمد سمير (2009)، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 140.

وأما من ناحية الفرد فإن اتجاهاته عن العمل تبقى أيضاً على حالها، أي أن العمل لا يزال في نظره روتينياً أو

شديد التخصص أو مملاً أو ضئيل الأهمية، وهذه النظرة أثرها على أدائه وإنتاجيته.¹

ويشير آخرون إلى أن سلبيات عملية التدوير الوظيفي تتمثل في الآتي :

- ارتباطها بالتنزيل الوظيفي، وهذا بالتالي يؤدي إلى انخفاض إنتاجية الموظف، والمقصود بالتنزيل الوظيفي

هو ممارسة الموظف لمهام أقل من مهامه السابقة.

- بما أن هذه العملية تتم بشكل مستمر فإنها قد تسبب الضجر لبعض الموظفين وذلك لعدم إلمامهم

بالوظيفية الجديدة.

- قد يفهم بعض الموظفين أن تنقلهم بشكل مستمر هو نتيجة انخفاض أدائهم الوظيفي وليس بهدف

تطوير أدائهم.

- في بعض الأحيان تأتي عملية التدوير الوظيفي بموظف كفاء في عمله وتذهب بآخر غير كفاء في

العمل، فيكون الموظف الغير كفاء بمثابة العبء على الإدارة أو القسم المنقول إليه.

- اكتشاف الموظف أحياناً أن الوظيفة الجديدة مثل سابقتها، كأن تكون روتينية أو لا تجديد فيها.

- إذا لم تكن هناك عملية تخطيط سليمة لعملية التدوير الوظيفي، فإن نتائجها في الغالب تكون نتائج

سلبية على الموظف والإدارة.

كما يرى باحثون آخرون بأن عملية تناوب الوظائف تجلب معها مشاكل تتعلق بالتعامل مع الاختلافات في

المرتبات والمواقع وتعلق بالاستمرار في مكان العمل.²

1 - أحمد محمد سمير (2009)، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 140.

2 - ماهر أحمد (2009)، "المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 155.

الفرع الثالث: نماذج لبعض الدول والمنظمات التي قامت بتفعيل سياسة التدوير الوظيفي

أولاً: النماذج العربية:

أ- المملكة العربية السعودية (معهد الإدارة العامة):

يعتبر معهد الإدارة العامة من المنظمات الرائدة في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، حيث شهدت في السنوات الأخيرة حركة تدوير وظيفي للمديرين العامين ومديري الإدارات في المركز الرئيسي والفروع وقد شمل التغيير إتاحة الفرصة لبعض الموظفين في تولي مسؤوليات قيادية لأول مرة، في حين انتقل البعض لتولي مهام إدارات جديدة، بينما عاد آخرون لممارسة مهامهم التدريبية والاستشارية الأساسية، وقد بلغ التدوير الوظيفي في المركز الرئيسي 70%، بينما في الفروع تراوح ما بين 9% في أحدها والآخر 100%¹.

ب- دولة الإمارات العربية المتحدة (دبي):

أطلقت بلدية دبي سياسة التدوير الوظيفي بالدائرة على جميع الوحدات التنظيمية وموظفيها بهدف إعادة هندسة بعض عملياتها لتحسين مستوى أداء العاملين فيها ويأتي تطبيق هذه السياسة بعد نجاح تطبيق الأنظمة السابقة في مجال الموارد البشرية كأنظمة الدوام المرن وسياسة أخلاق وسلوك العمل ونظام الإدارة عن بعد وسياسة براءة الذمة والدوام الجزئي والتدريب على الطريق، وأنّ هذه السياسة تعني تنقل الموظف من عمل إلى عمل آخر في ذات المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية أو مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي.²

ووضعت الدائرة عدة شروط وأحكام للنظام حتى يتسنى تطبيقها على الموظف بأن يكون قد أكمل سنتين كحد أدنى بوظيفته ومرور مدة ثلاث سنوات من آخر تدوير وظيفي ويتم التدوير في الوظائف المتجانسة والمتماثلة

¹- العتيبي محمد زويد (2011)، "التدوير الوظيفي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 50.

²- البيان الإماراتية (2009)، بلدية دبي تبدأ تطبق التدوير الوظيفي، من موقع www.26sep.net.

والأفضلية ضمن المسار الوظيفي، كما يتم تدخل علاجي عند تعديل محتوى المهام الوظيفية أو استمرار الأهداف دون تحسين وفي نفس المستوى أو توفر العديد من الكفاءات والخبرات وذوي المهارات القيادية والفنية بالدائرة أو خلال إعادة الهيكلة وتغيير المهام والخبرات أو استمرار النتائج السلبية وتدني مستويات الرضا.¹

ج- الجمهورية العربية اليمنية:

أصدرت الحكومة اليمنية سنة 2009 توجيهات نحو التغيير الإداري بحزمة من الإصلاحات على رأسها تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والذي بدأ برؤساء الأقسام وانتهى بوكلاء الوزارات ورؤساء المصالح وهذه خطوة هامة نحو اقتلاع الفساد، حيث أنّ أي مسؤول إداري مهما كانت قدراته وإمكانيات عطاءه تنفذ أثناء فترة حدها علماء الإدارة وعلماء النفس بفترة ومنية تتراوح ما بين 4 و 5 سنوات ولو طالت الفترة الزمنية عن ذلك عم الملل والجمود والفساد وأصبح المسؤول لا يملك أي جديد يقدمه.

وحتى يحافظ هذا المسؤول على منصبه يميل إلى المجاملة والمداهنة والرشوة وإقامة علاقات واسعة على حساب المصلحة العامة، ولذلك نجد أنّ التدوير الوظيفي له دور كبير في القضاء على البيروقراطية والفساد الإداري والجمود وعدم الالتزام بالواجبات الوظيفية والرشوة والمحسوبية و القصور القيادي.²

ثانياً: النماذج الأجنبية:

أ- الهند:

تقوم الهند بتطوير التعليم الفني للعمال والتوسع في إنشاء معاهد التدريب الصناعي وتنمية المهارات كما تؤمن بأهمية تكافؤ الفرص بين الموارد البشرية في الوظائف الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية وكذلك تؤمن بما

¹ - البيان الإماراتية (2009)، بلدية دبي تبدأ بتطبيق التدوير الوظيفي، من موقع www.26sep.net.

² - زكي ناصر (2010)، " تفعيل سياسة التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، الواقع، التحديات والتطلعات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص 174.

يسمى فريق العمل وسياسة التدوير الوظيفي بدلا عن التخصص الجامد، وقد طبقت هذه التجربة على شركة LG للإلكترونيات الكورية في الهند وهذه السياسة طبقت على نطاق واسع شمل 2800 عامل وطبقت أيضا على شركات عالمية أخرى مثل شركة IBM وشركة IT وشركة مطاعم ماكدونالد العالمية في الهند ونجحت التجربة واعتبرت نموذجا ناجحا لسياسة التدوير الوظيفي.¹

ب- اليابان:

تعد اليابان أحد الدول المتقدمة التي تمارس التدوير الوظيفي إيماناً منها بأهمية الموارد البشرية والاستفادة من مهاراتهم، كما تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين هذه الموارد البشرية في الوظائف القيادية والفنية والإشرافية والفنية، وكذلك إيمانهم بالإبداع والتجديد والتطوير من خلال التدوير الوظيفي.

كما أنّ التدوير الوظيفي تمارسه بعض الشركات في اليابان التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد أو إضافة موظفين من شركات أخرى فستفيد من موظفيها الحاليين، إنّ التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة من خلالها يمكن منح الفرص المتساوية للموظفين والكشف عن المواهب والقدرات والإبداعات والكوادر البشرية خصوصا المؤهلة منها وكذلك القضاء على البيروقراطية و الروتين.²

¹- العتيبي محمد زويد (2011)، " التدوير الوظيفي "، مرجع سبق ذكره، ص 52.

²- زكي ناصر (2010)، " تفعيل سياسة التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي "، مرجع سبق ذكره، ص 174.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم التدوير الوظيفي وتم تعريفه على أنه أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله نقل العاملين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة خلال فترات زمنية محددة، بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم ، وذلك لأداء الأعمال المناطة بهم في الوقت الحالي أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يتبعون لها.

وقد تطرق الفصل إلى أهمية التدوير الوظيفي في ترسيخ مبدأ الإدارة الآمنة ومكافحة الفساد الإداري وتطوير وتغيير مهارات وكفاءات القيادات الإدارية، كما تناول الإيجابيات والسلبيات والمعوقات التي قد تنتج أو تعيق تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أ - الكتب:

- 1- أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، مصر، الطبعة 2 ، سنة 2002 .
- 2- أحمد محمد سمير، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عجمان، الطبعة 1 ، سنة 2009.
- 3- أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005 .
- 4- إدريس ثابت عبد الرحمان، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2002.
- 5- العتيبي محمد زويد، التدوير الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011.
- 6- بن حبيب عبد الرزاق، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 7- حجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية.
- 6- حسين راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2007 .
- 7- روجيرس، ترجمة ناصر موسى، المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية، ديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، سنة 2006.
- 8- زكي ناصر، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي، بحوث وأوراق عمل لمؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، الواقع، التحديات والتطلعات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2010.
- 9- سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري وتطوير المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، دون تاريخ.

- 10- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2004 .
- 11- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2007.
- 12- عساف عبد المعطي، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2008 .
- 13- هاشم، زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الثانية، بدون تاريخ.
- 14- محمد عبد الحسين آل فرج، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2004.
- 15- محمد رفيق، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات: التسيير و التنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون تاريخ.
- 16- موفق محمد، إدارة الأعمال الحكومية، النظريات والعمليات والمواد، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، سنة 2002.
- 17- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003 .
- 18- ماهر أحمد، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2009.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Bierendouck, lou-van, Le management des compétences dans l'entreprise .Paris : De Boeck Université, 2006.
- 2- Dango, Rimi Kouabenan, compétence collective au travail, paris, Harmattan, 2001.
- 3- Dupuich-Rabasse, François, Gestion des compétence et knowledge Management, paris, Ed: liaison, 2002.
- 4- Levy-leboyer, Claud, la gestion des compétences, Paris, Ed: d'organisation, 1997.

3- المذكرات والرسائل الجامعية:

- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في علم المكتبات، وهران، سنة 2009.

4- المواقع الالكترونية:

- البيان الإماراتية، بلدية دبي تبدأ تطبق التدوير الوظيفي، 2009، من موقع www.26sep.net.

تمهيد الفصل:

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإدارية و عرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصول السابقة، لذا سيتم إسقاط الأسس و المبادئ التي تم التعرف عليها على مديرية المصالح الفلاحية، والتي تمثل أحد أهم القطاعات في الجزائر، من أجل معرفة مدى تطبيق هذه المؤسسة لمفهوم ومبادئ التدوير الوظيفي، و مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصول النظرية والممارسة على أرض الواقع ولتحقيق ذلك سوف نتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية المصالح الفلاحية.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية المصالح الفلاحية

قبل البدء مباشرة في تقديم مديرية المصالح الفلاحية، سيتم أولاً تقديم لمحة تاريخية عنها، ثمّ سنحاول التعريف بميدان الدراسة ومهامها وتقدير هيكليتها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة المستقبلية

بني مقر مديرية المصالح الفلاحية سنة 1898 فقد كان المبنى على شكل سكن لأحد المعمرين إبان الاستعمار الفرنسي، وتم تأسيسها منذ الاستقلال سنة 1963 وأطلق عليها اسم المصالح الفلاحية لكن مع مرور الوقت طرأت عليها عدة تغيرات في التسمية وكان كالتالي¹:

- سنة 1966 سميت بالديوان الوطني وإصلاح الزراعي.
- سنة 1967 إلى 1971 سميت بالمديرية الولائية الفلاحية.
- سنة 1972 سميت بالمديرية الفلاحية والإصلاح الزراعي الولائي.
- سنة 1973 إلى 1979 سميت بالمديرية التنمية الفلاحية والغابات.
- سنة 1980 إلى 1985 سميت مديرية الفلاحة والصيد البحري.
- سنة 1986 إلى 1989 سميت بقسم تنمية أعمال الري والفلاحة.
- سنة 1990 إلى يومنا هذا سميت بالمديرية المصالح الفلاحية .

لكن رغم هذا التغيير في التسمية إلا أنها كانت تسير نظام واحد في إدارة المصالح الداخلية والخارجية.

¹ - بناءً على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

المطلب الثاني: تعريف مديرية المصالح الفلاحية بمستغانم ومهامها

الفرع الأول: تعريف مديرية المصالح الفلاحية بمستغانم¹

تقع مديرية المصالح الفلاحية لولاية مستغانم بتراب حاسي ماماش (مستغانم) كما تبعد عن مقر الولاية بثلاثة (03) كلم، يحدها شمالا سكنات تطويرية وجنوب المستثمرة الفلاحية الجماعية "سي بن مجاهري" وشرقا غربا الطريق الوطني الرابط بين ولايتي مستغانم وغيليزان ، تبلغ مساحتها الإجمالية حوالي 6.941 م.

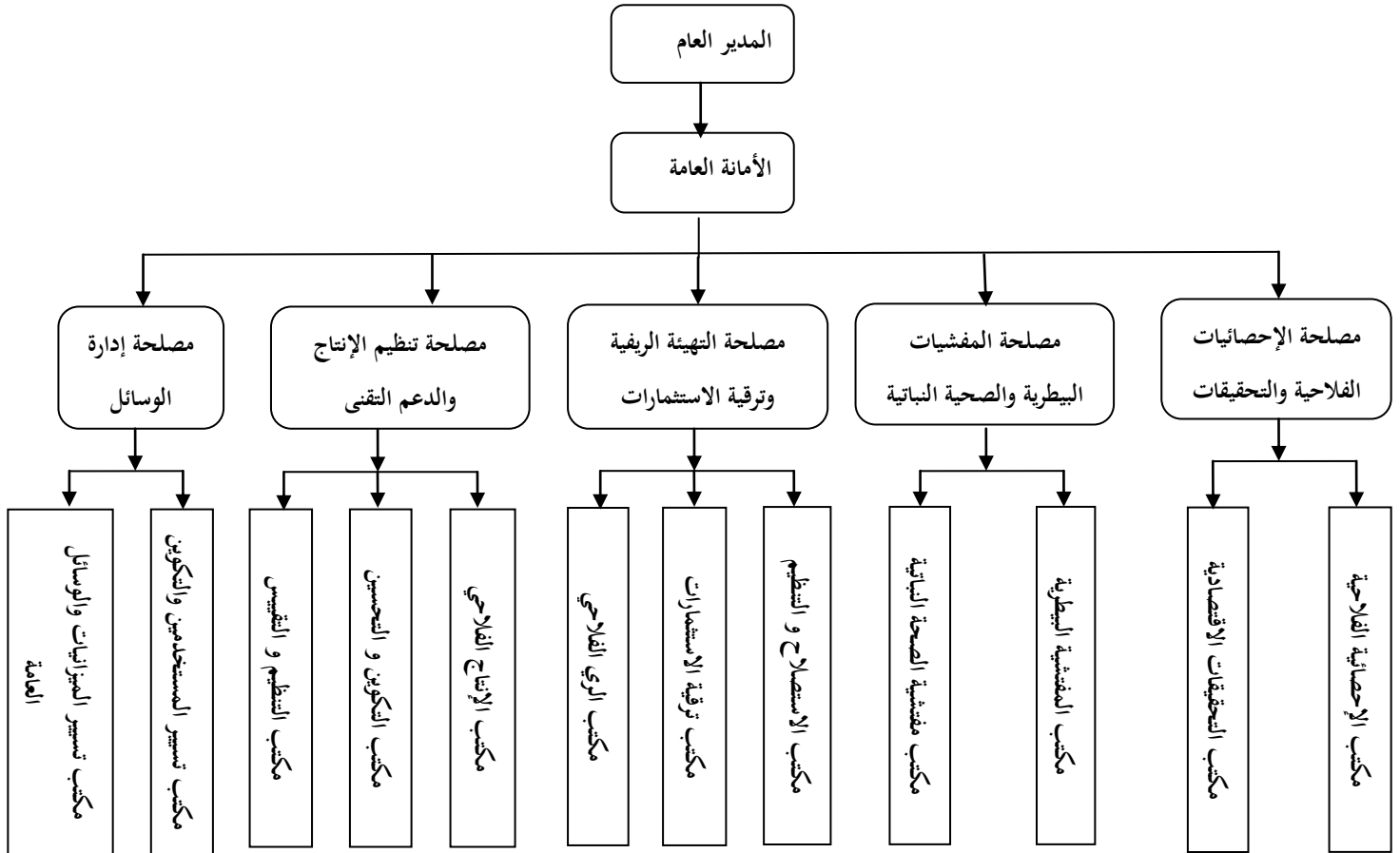
الفرع الثاني: المهام الأساسية لمديرية المصالح الفلاحية

- إنجاز البرامج والتحقيقات الإحصائية الفلاحية.
- تحضير وتسيير مختلف الملفات إضافة إلى وضع الحسابات الاقتصادية.
- تطبيق الأحكام التشريعية فيما يخص صحة الحيوانات، الصحة العمومية البيطرية وحماية النباتات.
- الحراسة والحماية الصحية للمواشي على مستوى الحدود كما هو الحال في داخل البلاد.
- تنظيم حملات التلقيح لمحاربة الأمراض المعدية ومراقبة مختلف المنتجات المحولة، المنقولة والمصبرة.
- مراقبة المواد المستوردة على مستوى الميناء والحفاظ على الممتلكات العقارية.
- السهر على تطبيق الإجراءات الخاصة باستلام، صنع، توزيع واستعمال الأدوية البيطرية. تسليم وإلغاء اعتمادات البيع وتوزيع مواد صحة النباتات والتعرف على المناطق والمحيطات التي يجب استصلاحها.
- التهئية الريفية (المساكن الريفية - مشاريع الري والحفاظ على الأراضي الفلاحية).
- صيانة قنوات السقي وصرف المياه.
- تسليم رخص حفر الآبار المساهمة في تنظيم أسواق فلاحية محلية.

¹ - بناء على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية بمستغانم

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية¹



¹ - بناء على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمديرية¹

أولاً: المدير: يعتبر المشرف على مديرية المصالح الفلاحية ويجب أن تكون له مؤهلات تكسبه القدرة على تسهيل العمل في المديرية.

يعين المدير من بين الإطارات التقنية التابعة لوزارة الفلاحة بمرسوم رئاسي باقتراح من وزارة الفلاحة ويمثله وزير الفلاحة على مستوى الولاية كما أنه عضو في المجلس التنفيذي لولاية.

تكمن مهامه في:

- إعداد برامج التنمية لهذا القطاع بالتنسيق مع المصالح الفلاحية الموجودة بمقر المديرية والمصالح الخارجية التي لها صلة بالقطاع الفلاحي.

- له المسؤولية الكاملة في تسيير شؤون الفلاحة سواء كانت إدارية أو تقنية.

- سليم المهام لتطبيق الميداني على رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام الفرعية.

- يوقع على كل المستندات والوثائق المرسلة إلى وزارة الفلاحة أو المصالح الموجودة عبر الولاية.

- يعتبر مدير الفلاحة أمر بالصرف ثانوي مفوض من طرف وزير الفلاحة لتسيير وصرف ميزانية التجهيز والتسيير.

- له سلطة التعيين والتوظيف، وإنهاء مهام الموظفين الموجودين تحت تصرفه.

¹ - بناء على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

ثانيا: الكاتبة المديرية: تعتبر كاتبة المديرية همزة وصل بين المدير والموظفين، فهي بالتالي عضو فعال في تسيير وتنظيم شؤون العمل وهي تمارس نشاطها تحت المسؤولية المباشرة لمدير مكتب الكاتبة يكون دائما بالقرب من المكتب مديريها.

ثالثا: مصلحة الإحصائيات الفلاحية والتحقيقات الاقتصادية:

تكلف هذه المصلحة على وجه خاص بإنجاز برامج التحقيقات الإحصائية الفلاحية وتضم مكتبين وهما:

- مكتب الإحصائية الفلاحية.
- مكتب التحقيقات الاقتصادي.

رابعا: مصلحة المفشيات البيطرية والصحة النباتية:

تكلف هذه المصلحة على وجه خاص بتنشيط وتنفيذ والسهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية في مجال حفظ وتحسين الصحة البيطرية وحماية الصحة النباتية وتضم مكتبين وهما:

- مكتب المتفشية البيطرية.
- مكتب مفتشيه الصحة النباتية.¹

خامسا: مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمارات:

على وجه خاص بالمحافظة على الثروة العقارية وتنسيق الأعمال التي تهدف إلى إقامة المنشآت و التجهيزات التي تدخل في إطار التنمية الفلاحية وتضم ثلاث مكاتب :

¹ - بناء على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة.

- مكتب الاستصلاح والتنظيم العقاري.
- مكتب ترقية الاستثمارات ومتابعة المشاريع.
- مكتب الري الفلاحي والتجهيزات الريفية.

سادسا: مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني :

على وجه خاص بترقية أعمال التنمية وتكثيف الإنتاج الفلاحي وتحديث السلوكات الزراعية وتربية الحيوانات وضمن متابعة تنفيذها وتضم ثلاث مكاتب:

- مكتب الإنتاج الفلاحي والمؤسسات الريفية .
- مكتب التكوين والتحسين والتشغيل الفلاحي والإرشاد.
- مكتب التنظيم والتقييس.

سابعا: تكلف مصلحة إدارة الوسائل:

على وجه خاص بضمن تسيير المستخدمين الإداريين والتقنيين وتنفيذ ميزانية مديرية المصالح الفلاحية والأقسام الفلاحية التابعة لها وتضم اثنان :

- مكتب تسيير المستخدمين والتكوين.
- مكتب تسيير الميزانيات والوسائل العامة.¹

¹ - بناء على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

من أجل مقارنة النظرية بالواقع الملموس ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية وهذه الأخيرة تتطلب جملة من الإجراءات والخطوات بداية من تحديد منهج المعتمد في الدراسة إلى اختيار أداة البحث وتحديد المجتمع الأصلي للدراسة ومن ثم تحديد العينة الممثلة له.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وطرق جمع المعلومات

الفرع الأول: منهجية الدراسة

يعتبر المنهج أساس البحوث العلمية فهو الطريقة المتبعة للوصول إلى نتائج معينة تخدم البحث، غير أن المنهج يختلف باختلاف الدراسة وباختلاف موضوعها.

ولتحقيق الأهداف المرسومة سلفا لهذا الجهد العلمي والإجابة عن الأسئلة التي سبق طرحها استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث وتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وهذا من خلال وصف الظاهرة عن طريق استقراء ما كتب عن الموضوع ومن ثم الخروج ببعض المعطيات التي تصف الوضع الراهن ومقارنة هذه القراءات بواقع سياسة التدوير الوظيفي في المؤسسات الجزائرية، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة ميدانية حول مساهمة سياسة التدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإدارية لدى العاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية مستغانم.

الفرع الثاني: طرق أو أدوات جمع المعلومات (البيانات)

تختلف أدوات تجميع المعلومات تبعاً لاختلاف المشاكل التي تهم الباحث وطبيعة موضوع البحث، فقد يمكن في بعض الأحيان تجميع البيانات عن طريق الملاحظة أو من خلال إجراء مقابلات أو وضع الاستبيان كلا على حدا أو جميعها معا ونظرا لطبيعة دراستنا والمنهج الذي إعتدنا به فقد كان الاستبيان هو أداة جمعنا للمعلومات.

الاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات وتعتمد أساسا على الاستمارة وتتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد، أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث خاصة فيما يتعلق بتسجيل الإجابات عنها.

فالاستبيان إذا يحتوي مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى مجتمع البحث والتي تصاغ بطريقة فنية معينة تدور حول جوانب الظاهرة المدروسة وتساعد الإجابات الواردة عليها في اختبار وتحقيق الفروض التي وضعها الباحث.

الفرع الثالث: مجالات الدراسة الميدانية

وتتلخص أساسا في المجال الزمني والجغرافي والبشري المعتمد خلال الدراسة الميدانية.

أولا: المجال الجغرافي

وهي الحدود المكانية التي جرت بها الدراسة الميدانية وتتمثل في مختلف المراكز أو المصالح التابعة لمديرية المصالح الفلاحية المنتشرة عبر ولاية مستغانم.

ثانيا: المجال الزمني

وهو الوقت الذي استغرقناه في الدراسة الميدانية بالنسبة لاستمارة الاستبيان كانت من بداية تحديد المجال واختيار العينة المراد بحثها، إلى اختيار الوسيلة والأداة المناسبة المراد تطبيقها على هذه العينة وتحضيرها، ومن ثم الشروع في تطبيقها ميدانيا على العينة المختارة إلى غاية جمع البيانات وتفريغ الاستمارة ثم القيام بتحليلها وترجمتها في جداول وقد استغرقت الدراسة الميدانية التي قمنا بها حوالي شهر ابتداء من تحديد العينة واختيارها فصياغة استمارة استبيان وانتهاء بتحليل البيانات واستخلاص النتائج .

ثالثا: المجال البشري

ويقصد بالمجال البشري الأفراد الذين يحتل أن يكون كل واحد منهم من بين الوحدات المختارة ضمن عينة

الدراسة أي الأشخاص الذين تشملهم الدراسة، وفي دراستنا فإن المجال البشري يشمل كافة العاملين بالمديرية.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وخصائصه

في الدراسات الميدانية تتمثل العينة في اختيار جزء من وحدات مجتمع البحث اختيارا عشوائيا أو منتظما

ويشكل هذا الجزء من وحدات مجتمع المادة الأساسية للدراسة.

الفرع الأول: مجتمع (العينة) وأداة الدراسة

أولا: مجتمع (العينة) الدراسة

يعد اختيار العينة من الأمور الجوهرية في البحث العلمي إذ يتوقف على حسن اختيارها الوصول إلى نتائج

واقعية ومعبرة، ويعرف بأنها مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها، وقد قمنا في دراستنا هذه

باختيار عينة مقصودة وتمثل في الموظفين الإداريين بالمديرية الذين تم تدويرهم والمقدر عددهم 65 موظف، وتم

توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استردادها جميعها وبذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة

للتحليل ما نسبته 100 %.

ثانيا: أداة الدراسة

تم إعداد الاستبيان استنادا إلى أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة وهذا على النحو التالي:

- 1- إعداد الاستبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبيان على المشرف أو المؤطر من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

أ- القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 6 فقرات.

ب- القسم الثاني: دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإدارية لدى العاملين بالمديرية وتم

تقسيمه إلى ثلاثة محاور كما يلي:

- محور الخبرة والمهارة ويتكون من 9 فقرات.

- محور الإبداع والابتكار ويتكون من 9 فقرات.

- محور التدوير الوظيفي ويتكون من 15 فقرة.

5- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف إلى الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية.

6- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

7- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف إلى مدى انحراف اجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الأساسية عن متوسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاجابات وانخفض تشتتها، وإذا كانت قيمته أكبر أو يساوي الواحد فيعني عدم تركيز الاجابات وتشتتها.

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة (مجتمع الدراسة)

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

أولاً: النوع:

جدول رقم 1: توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع.

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	62	95.4
أنثى	03	4.6
المجموع	65	100 %

المصدر: بناء على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

من خلال الجدول أعلاه نجد أنّ نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بكثير، والذي قد يكون سببه قلة أعداد الإناث العاملات بالمقارنة مع الذكور، كما يرجع السبب أيضاً إلى سياسة التدوير المعمول بها في المديرية بين الموظفين، حيث يتم تدوير الإناث في الوظائف المتخصصة في دوائر معينة تخدم العاملات، أما باقي الوظائف الإدارية التابعة للمديرية في مختلف فروعها فيتم تدوير الذكور لإمكانية تقديم الخدمات أكثر.

ثانياً: العمر:

جدول رقم 2: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
20- أقل من 30 سنة	13	20
30- أقل من 40 سنة	24	36.9
40- أقل من 50 سنة	20	30.8
50 سنة فأكثر	08	12.3
المجموع	65	100 %

المصدر: بناء على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

حسب الجدول بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين "20- أقل من 40 سنة" (56.9%)، ونسبة الذين تتراوح أعمارهم "40 سنة فأكثر" (43.1%)، وهذا يدل على أنّ الموظفين الإداريين في المديرية والذين تمّ تدويرهم موزعين ضمن مختلف الفئات العمرية، وأنّ معظمهم في عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من "20- أقل من

40 سنة" يعني فئة الشباب، ويرجع ذلك إلى التوسع في السنوات الأخيرة وفتح كليات وأقسام جديدة أدى إلى زيادة التوظيف في عدة تخصصات مما يدل على أغلب الموظفين من فئة الشباب وهذا يتوافق مع أزياد عدد الطلبة المسجلين في الجامعات.

أما بخصوص الفئة العمرية الأكبر سنا "40 سنة فأكثر" والتي تراوحت نسبتها 43.1% وهي نسبة لا تقل بكثير عن النسبة التي سبقتها (نسبة الشباب)، وذلك راجع إلى إن إدارة المديرية استهدفت الموظفين الذين قضوا وقتا أكبر في أماكن عملهم في المديرية في المناصب الإدارية الأعلى، وبشكل عام نلاحظ وجود توازن بين الموظفين الذين تم تدويرهم في مختلف الفئات العمرية.

ثالثا: المؤهل العلمي:

جدول رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
15.38	10	توجيهي
46,16	30	ليسانس
38.46	25	مهندس
% 100	65	المجموع

المصدر: بناء على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

حسب الجدول بلغت نسبة حملة شهادة ليسانس أعلى نسبة ومجموعهم (30) بنسبة (46.16%)، ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى أنّ نظام التعيين بالمديرية للموظفين قيد الدراسة ينص على أن تكون تلك الفئة من حملة شهادة ليسانس في مختلف التخصصات لشغل الوظائف الإدارية، أما بخصوص حملة مؤهل "التوجيهي" فهي قليلة وهي استثنائية حيث يرجع ذلك لنقل بعض الموظفين إلى وظائف إدارية وذلك مراعاة لظروف خاصة متمثلة في عدم استطاعتهم القيام بمهام الوظائف المعتمدة.

أما حملة مؤهل "مهندس" فهي نسبة جيدة وذلك راجع لتوجيه الموظفين لتحسين مستوى تعليمهم والحصول على شهادات عليا وذلك لحرص إدارة المديرية على الارتقاء بأداء المؤسسة من خلال تحفيز الموظفين بها على تحسين مستوى تحصيلهم العلمي، وأيضا هذا يتيح لهم المجال في الارتقاء بمستواهم الوظيفي للوظائف الإدارية العليا.

رابعاً: المسمى الوظيفي:

جدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
12.3	08	المدير
15.4	10	رئيس مصلحة
40.0	26	سكرتير
32.3	21	إداري (محاسب، تقني سامي،...)
% 100	65	المجموع

المصدر: بناء على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة.

حسب الجدول بلغت نسبة الموظفين الإداريين والذين يحملون مهام إشرافية (المدير، رئيس مصلحة) (27.4%)، أما الوظائف الأخرى التي لا تحمل مهام إشرافية (إداري، سكرتير) فمجموع نسبتهم (72.3%) وهي النسبة الأكبر، وهي نسبة طبيعية أن تكون الوظائف الإشرافية أقل من الوظائف الأخرى، بالإضافة إلى ذلك يلاحظ أنّ الأقل في عينة الدراسة كانت في المسميات الوظيفية (المدير) وذلك شيء طبيعي لأنّ عدد الموظفين بالمديرية أو بالفروع التابعة لها بالمسمى المدير قليل بالمقارنة مع موظفي المديرية.

إضافة إلى أنّ النسبة الأعلى في العينة كانت من الإداريين والسكرتارية، وذلك لأنّ طبيعة مهامهم تكاد تكون متشابهة جدا وتكون عملية التدوير الوظيفي لها سهلة وممكنة، حيث يتفق هذا مع مبادئ التدوير الوظيفي الذي يشترط مراجعة ملفات الأفراد الذين سيخضعون لهذه العملية وتحديد الأنشطة المتشابهة والمتجانسة ومعرفة

الاحتياجات الأساسية للأداء الفعال في كل مستوى إداري ويتطلب أيضا الإطلاع على أساليب انجاز الأعمال في عدد الوظائف.

خامسا: عدد الأماكن التي عملت فيها بالمديرية:

جدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الأماكن التي عملت فيها بالمديرية.

النسبة المئوية %	التكرار	عدد الأماكن التي عملت فيها بالمديرية
3.1	02	مكان واحد
36.9	24	مكانين
23.1	15	ثلاثة أماكن
36.9	24	أكثر من ثلاثة أماكن
% 100	65	المجموع

المصدر: بناء على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

حسب الجدول بلغت نسبة عينة الدراسة الذين عملوا في "مكان واحد ومكانين" (40%) وهي النسبة الأقل، بينما بلغت نسبة عينة الدراسة الذين عملوا في "ثلاثة أماكن فأكثر" (60%) وهي النسبة الأكبر، ويرجع ذلك لأن ما نسبتهم (69.2%) من العينة التي شملتهم الدراسة عمل في المديرية أكثر من 10 سنوات (كما هو موضح في الجدول الموالي رقم 6) وهذا نتيجة طبيعية أن يكون قد تم نقله لأكثر من مكان خلال هذه المدة الطويلة من العمل بالمديرية.

سادسا: عدد سنوات العمل بالمديرية:

جدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب عدد السنوات العمل بالمديرية (الخدمة):

عدد السنوات العمل بالمديرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنوات	05	7.7
3- أقل من 6 سنوات	06	9.3
6- أقل من 10 سنوات	09	13.8
10 سنوات فأكثر	45	69.2
المجموع	65	% 100

المصدر: بناء على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

حسب الجدول بلغت نسبة عينة الدراسة لمن سنوات خبرتهم "أقل من 3 وحتى أقل من 10 سنوات" (30.8%) وهي الأقل، بينما عينة الدراسة التي بلغت سنوات خبرتهم "10 سنوات فأكثر" (69.2%) وهي النسبة الأعلى، ويرجع ذلك إلى أنّ الموظفين الذين قضوا مدة خدمة أكثر من 10 سنوات اكتسبوا خبرة ودراية أكبر في العمل فأصبحوا الهدف الأول في عملية التدوير لنقل خبرتهم ومهاراتهم إلى أماكن أخرى واكتساب خبرات جديدة في الأماكن الجديدة، وهي نسبة طبيعية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها (تحليل محاور الدراسة)

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجة الإحصائية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) التي أجريت على مجتمع الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبيان، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها.

المطلب الأول: تفسير نتائج المحور الأول الخبرة والمهارة

جدول رقم 7: يوضح تحليل فقرات المحور الأول (الخبرة والمهارة).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	زاد التدوير من اكتسابي الخبرة في أكثر من مجال (نتيجة لتعدد مكان العمل).	4.06	0.864
2	التدوير سبب في تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالمديرية.	4.18	0.727
3	ساعدني التدوير على معرفة صلاحيات ومهم العمل بدقة.	3.92	0.889
4	أفسح لي التدوير المجال للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا.	3.23	1.129
5	ساهم التدوير في تفعيل قدراتي من خلال تدريبي على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى.	3.65	0.959
6	ساعدني التدوير على اكتساب المهارات القيادية.	3.78	0.976
7	التدوير سد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة.	3.25	0.830
8	التدوير ساعدني على إبراز قدراتي ومهاراتي في الوظائف الجديدة.	3.82	0.900
9	التدوير ساعدني على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل المشاكل التي تواجهني.	3.72	0.820
	جميع فقرات المحور الأول (الخبرة والمهارة)	3.74	0.689

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الاستبيان الموزع على الموظفين.

نلاحظ من خلال نتائج المحور الأول أنّ التدوير الوظيفي يلعب دور كبير في زيادة خبرة ومهارة الموظفين بمتوسط حسابي قدره 3.74 أي مستوى أهمية مرتفعة وذلك بانحراف معياري 0.68 بمعنى أنّ إيجابيات أفراد العينة متجانسة.

حيث نلاحظ أنّ الإجابات من 01 إلى 09 كانت كلّها مرتفعة ومتقاربة، حيث كانت متوسطاتها الحسابية محصورة ما بين 3.23 و 4.18 وانحراف معياري ضعيف أي أنّ أفراد العينة كانوا متجانسين وموافقين على فكرة أنّ التدوير الوظيفي يلعب دور كبير في زيادة خبرة ومهارة الموظفين.

ويظهر لنا مما سبق أنّ التدوير الوظيفي أكسب الموظفين الإداريين الخبرة في أكثر من مجال نتيجة تعدد أماكن العمل التي تم نقل الموظفين إليها من خلال معرفة صلاحيات ومهام العمل بدقة، بالإضافة إلى اكتسابهم المهارات القيادية التي تساعدهم في تطبيق أساليب جديدة في العلم لحلّ المشاكل التي تواجههم من خلال إبراز قدرات ومهارات جديدة في العمل الجديد، حيث ساهم في تفعيل قدرات الموظف من خلال تدريبه على مهارات جديدة لإنجاز أعمال أخرى بالمديرية، وبالتالي أفسح المجال للنمو والتطوير والترقي إلى وظائف عليا بالمديرية.

كما أنّ التدوير الوظيفي كان سببا في تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين، بالإضافة إلى أنّه سد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة بالمديرية.

وهذا ما يتفق مع أهمية أسلوب التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية، وذلك في إتاحة الفرصة لاكتساب خبرات ومهارات جديدة، بالإضافة إلى أنّه يساعد على الإلمام بمهام المنظمة، زيادة على هذا يعتبر أسلوب التدوير الوظيفي أحد الأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الإدارية، إذ يكسب الموظف مهارات ومعارف متنوعة ويتيح فرصة أفضل للترقية ويساهم في إعداده للمستقبل.

المطلب الثاني: تفسير نتائج المحور الثاني الإبداع والابتكار

جدول رقم 8: يوضح تحليل فقرات المحور الثاني (الإبداع والابتكار).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التدوير زاد من القدرة على الإبداع في العمل نتيجة لاكتسابي معارف وتجارب متنوعة.	3.86	0.864
2	كشفت التدوير مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين.	3.83	0.802
3	ساعدني التدوير على التحديد في العمل والتقليل من الروتين الوظيفي.	3.80	0.905
4	أدى التدوير إلى إعادة توصيف الوظائف بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع.	3.45	0.919
5	التدوير ساعد على تدريب الموظفين أساليب التفكير الإبداعي.	3.43	0.935
6	دعم التدوير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتشجيع الإبداع الإداري.	3.35	0.891
7	ساعدني التدوير على إنجاز الأعمال المكلف بها بأسلوب متجدد للسعي لتحقيق الإبداع.	3.65	0.818
8	ساعدني التدوير على زيادة الابتكارات والتحسين المستمر في العمل.	3.66	0.834
9	الاستمرار في نفس الوظيفة لمدة طويلة يؤدي إلى القضاء على القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظف.	3.72	1.053
	جميع فقرات المحور الثاني (الإبداع والابتكار)	3.64	0.695

المصدر: بناء على الاستبيان الموزع على الموظفين.

نلاحظ من خلال نتائج المحور الثاني أنّ التدوير الوظيفي يلعب دور كبير في زيادة الطاقة الإبداعية لدى

الموظفين بمتوسط حسابي قدره 3.64 أي مستوى أهمية مرتفعة وذلك بانحراف معياري 0.69 بمعنى أنّ إجابات

أفراد العينة متجانسة.

حيث نلاحظ من خلال الإجابات أنّها كانت كلّها مرتفعة ومتقاربة، حيث كانت متوسطاتها الحسابية

محصورة ما بين 3.35 و 3.86 وانحراف معياري ضعيف أي أنّ أفراد العينة كانوا متجانسين وموافقين على فكرة

أنّ التدوير الوظيفي يلعب دور كبير في زيادة الطاقة الإبداعية لدى الموظفين.

كما تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة وتحاول في كل مرة تسهيل المهام على عمالها وهذا لتحسين أدائهم والرضا أكثر عن موظفيها ومساهماتهم في تحقيق أهداف المديرية، فالعامل إذا وفرت له كل ما يحتاج سوف يقدم العمل بصورة جيدة وهذا يؤدي إلى تحسين أدائه ويسمح له بالإبداع أكثر.

يظهر لنا مما سبق أنّ التدوير الوظيفي يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين حيث إنّ الاستمرار في الوظيفة نفسها لمدة طويلة يقضي على القدرات الإبداعية والإبتكارية للموظف، مع التأكيد على أنّ التدوير الوظيفي ساعد الموظفين على إنجاز الأعمال المكلفين بها بأسلوب متجدد للسعي لتحقيق الإبداع والتحسين المستمر في العمل، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على أساليب التفكير الإبداعي ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتشجيع الإبداع الإداري، ومن جانب آخر فقد أدى التدوير الوظيفي إلى إعادة توصيف الوظائف بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع وتقليل الروتين في العمل مما يزيد من القدرة على الإبداع نتيجة لاكتساب الموظف معارف وتجارب متنوعة.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع دور أسلوب التدوير الوظيفي من خلال تأثيره تأثيرا إيجابيا مباشرا على أدائهم من خلال اكتساب خبرات جديدة في العمل والمساعدة على التطوير والابتكار وعلى ارتفاع إنجاز المعاملات، كما يساعد في الارتقاء بالسلوك داخل وخارج المديرية من خلا مساعدة العاملين على تقبل أفكار جديدة في العمل، وتساعدهم على تنمية علاقات حسنة مع رؤسائهم وزملائهم.

كما ساعدت عملية التدوير الوظيفي المديرية من التخلص من الموظفين غير الأكفاء وإتاحة الفرصة لموظفين آخرين للإطلاع على العمل الإداري، بالإضافة إلى كبح التسلسل الإداري في المديرية، وكانت أهم ميزة جاء بها الاعتماد على مبدأ التدوير الوظيفي بالمديرية في مجال الإبداع والابتكار هو تطوير العمل الإداري وتنوع أنماط القيادة في العمل وفتح مجالات جديدة للتطوير والإبداع وصقل مهارات الموظفين وإكسابهم الخبرات المتنوعة وزيادة الإحساس بالفخر والثقة بالنفس مما يزيد من الإبداع في العمل.

المطلب الثالث: تفسير نتائج المحور الثالث التدوير الوظيفي

جدول رقم 9: يوضح تحليل فقرات المحور الثالث (التدوير الوظيفي).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أسهم التدوير في التطوير والتغيير التنظيمي وإعادة هيكلة الوظائف في المديرية.	3.23	0.981
2	لدى الإدارة العليا بالمديرية قناعة بسياسة التدوير مما ساعد في نجاح التدوير الوظيفي.	3.32	1.017
3	الإدارة شاركتني في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة برأيي.	2.65	1.230
4	التدوير كان على المستوى الأفقي ومتماشيا مع طبيعة عملي.	3.29	1.169
5	التدوير أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية.	3.78	1.038
6	ساعد التدوير في القضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الفنية والإدارية.	3.49	1.062
7	التدوير ساعد على سد النقص البشري في بعض المجالات.	3.49	0.986
8	التدوير ساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل.	3.23	1.057
9	ساعد التدوير على معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب الموظف أو زيادة في حجم العمل لدى الإدارة.		
10	ساهم التدوير في الحد من سوء استغلال الوظيفة.	3.31	0.983
11	التدوير تم بتخطيط مسبق وليس بشكل عشوائي.	3.08	1.150
12	التدوير أسلوب ليس لمعاقبة الموظف المقصر في عمله.	3.51	1.017
13	ساهم التدوير في تقليل التكاليف المالية للتدريب.	3.22	0.910
14	لم يؤثر أسلوب التدوير على مبدأ التخصص عند الموظفين.	3.38	1.011
15	التدوير أحد وسائل التحفيز.	3.25	1.160
16	ساهم التدوير في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير.	3.66	0.889
0.696	جميع فقرات المحور الثالث (التدوير الوظيفي)	3.32	

المصدر: بناء على الاستبيان الموزع على الموظفين.

نلاحظ من خلال نتائج المحور الثالث أنّ التدوير الوظيفي له أهمية كبيرة لدى الموظفين بمتوسط حسابي قدره

3.32 أي مستوى أهمية مرتفعة وذلك بانحراف معياري 0.69 بمعنى أنّ إجابات أفراد العينة متجانسة.

حيث نلاحظ من خلال الإجابات أنّها كانت كلّها مرتفعة ومتقاربة، حيث كانت متوسطاتها الحسابية

محصورة ما بين 3.23 و 3.78 وانحراف معياري ضعيف أي أنّ أفراد العينة كانوا متجانسين وموافقين على فكرة

أنّ التدوير الوظيفي له أهمية كبيرة لدى الموظفين.

كما نلاحظ أنّ الإجابة رقم 03 كانت بأهمية نسبية متوسطة وهذا بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري

قوي أي أنّ أجوبة أفراد العينة لم تكن متجانسة، أي أنّ الموظفين يوافقون أنّ الإدارة لا تشلك الموظفين في

العملية التدويرية.

يظهر من خلال ما سبق أنّ هناك قناعة من قبل إدارة المديرية بسياسة التدوير الوظيفي لما لها من إيجابيات

وفوائد تعود بالنفع على الموظفين والمديرية، ومن هذه الإيجابيات: القضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال

الفنية والإدارية، وسد النقص البشري في بعض الأعمال الفنية والإدارية حيث أنّ التدوير يعالج حالات الطوارئ في

الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة حجم العمل بصورة مفاجئة لدى مصلحة أو مكتب والحد من سوء استغلال

الوظيفة، ويؤكد أنّ التدوير يساهم في تقليل التكاليف المالية للتدريب بالإضافة إلى أنّه أحد وسائل التحفيز، ومن

فوائده أيضا أنّه يؤدي إلى الحد من مقاومة الموظفين للتغيير فيتم توزيع الموظفين حسب احتياج العمل الفعلي

والتخصصات المطلوبة، فهو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية من خلال تطوير وإعادة هيكلة

الوظائف بالمديرية.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع مضمون أسلوب التدوير الوظيفي الذي يعتبره الباحثون من أفضل السياسات الاستثمارية للموارد البشرية في كافة مستويات المنظمة خاصة التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال، كما أكد الخبراء على أنّ التدوير الوظيفي يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوافرة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى، وذلك بهدف سد النقص البشري في بعض المجالات.

كما تطابقت نتائج الدراسة مع معظم الباحثين الذين أكدوا أنّ التدوير الوظيفي يساعد المنظمات على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل، فهناك مرونة في تحريك الأفراد من موقع إلى آخر حيث إنّ الموظف يكون ملما بجميع الأعمال الموجودة في الإدارة التابع لها ومعالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل: غياب الموظف أو زيادة حجم العمل.

إضافة إلى اتفاقها مع عوامل نجاح التدوير الوظيفي التي ذكرها الباحثون في دراستهم مثل: نقل عدد محدد من الموظفين خلال عملية التدوير حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل، ومن الأحسن أن يتم بين الوظائف المتشابهة، مشاركة العاملين في العملية عن طريق الاستعانة بأرائهم، تثقيف العاملين حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافه، أن تتم هذه العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك.

خلاصة الفصل:

من خلال التبرص الذي اجريناه داخل مديرية المصالح الفلاحية بولاية مستغانم، تم التعرف على المؤسسة والإطلاع على مختلف نشاطاتها وهيكلها الإدارية.

سمحت لنا المقابلات مع عمال ومسؤولي المؤسسة بالوصول إلى أن المؤسسة تراعي كثيرا أسلوب التدوير الوظيفي، وتحاول أن تعرف كل ما هو جديد وتدججه ضمن نشاطاتها في اطار التحسين المستمر، وكذا تشجيع عمالها تحفيزهم من خلاله، كما أنّ سياسة التدوير الوظيفي التي تحرص المؤسسة على أن تلتزم بكل معاييرها والمواصفات يمنح كثيرا من النتائج الايجابية في رفع مستوى الأداء، وتطوير المؤسسة لأساليب عملها.

قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
70	يوضح تحليل فقرات المحور الأول (الخبرة والمهارة).	1
72	يوضح تحليل فقرات المحور الثاني (الإبداع والابتكار).	2
74	يوضح تحليل فقرات المحور الثالث (التدوير الوظيفي).	3

الفهرس العام

	شكر وتقدير.
	الإهداء.
	الفهرس العام.
	قائمة الجداول.
أ - هـ	المقدمة العامة.
1 - 26	الفصل الأول: التدوير الوظيفي أسس ومفاهيم.
02	تمهيد الفصل الأول.
03	المبحث الأول: مفهوم التدوير الوظيفي وأهدافه.
03	المطلب الأول: مفهوم التدوير الوظيفي وأهميته
09	المطلب الثاني: أهداف التدوير الوظيفي.
12	المبحث الثاني: مراحل تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي والمعوقات التي تواجهها.
12	المطلب الأول: مراحل تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي.
14	المطلب الثاني: معوقات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي وعوامل نجاحها.
17	المبحث الثالث: التدوير الوظيفي والتنمية الإدارية، ايجابيات وسلبيات.
17	المطلب الأول: علاقة التدوير الوظيفي بالتنمية الإدارية.
19	المطلب الثاني: ايجابيات وسلبيات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي.
26	خلاصة الفصل الأول.

52 – 27	الفصل الثاني: عموميات حول الكفاءة الإدارية.
28	تمهيد الفصل الثاني.
29	المبحث الأول: عموميات حول الكفاءة الادارية.
29	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الإدارية ومواردها.
32	المطلب الثاني: أهمية الكفاءة الإدارية في المؤسسة وخصائصها.
36	المبحث الثاني: أنواع وتنمية الكفاءة الإدارية.
36	المطلب الأول: أنواع الكفاءة الإدارية.
40	المطلب الثاني: تنمية وأهمية تطوير الكفاءة الإدارية.
43	المبحث الثالث: علاقة التدوير الوظيفي بالكفاءة الإدارية.
43	المطلب الأول: طرق ودوافع تنمية الكفاءة الإدارية.
47	المطلب الثاني: علاقة التدوير الوظيفي بالكفاءة الإدارية.
52	خلاصة الفصل الثاني.
74 – 53	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمديرية المصالح الفلاحية – ولاية مستغانم-.
54	تمهيد الفصل الثالث.
55	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية المصالح الفلاحية.
55	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة المستقبلية.
56	المطلب الثاني: تعريف مديرية المصالح الفلاحية بمستغانم ومهامها.
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية بمستغانم.
61	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

61	المطلب الأول: منهجية الدراسة وطرق جمع المعلومات.
63	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و خصائصه.
70	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية.
70	المطلب الأول: تفسير نتائج المحور الأول الخبرة والمهارة.
72	المطلب الثاني: تفسير نتائج المحور الثاني الإبداع والابتكار.
74	المطلب الثالث: تفسير نتائج المحور الثالث التدوير الوظيفي.
77	خلاصة الفصل الثالث.
79	الخاتمة العامة.
84	المراجع.

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبيان

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة ماستر تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، فإنني أقوم بإجراء دراسة تطبيقية

بعنوان:

" دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الادارية "

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية، ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقة صحة النتائج التي ستوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

الباحث: عمراوي فتحي

المعلومات الشخصية:

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (X) في المربع المقابل للإجابة المناسبة:

النوع: ذكر أنثى

العمر: 20 - أقل من 30 سنة 30- أقل من 40 سنة 40- أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: توجيهي ليسانس مهندس

المسمى الوظيفي: مدير رئيس مصلحة إداري سكرتير

عدد الأماكن التي عملت فيها بالمؤسسة: مكان واحد مكانين ثلاثة أماكن أكثر من ذلك

عدد سنوات العمل بالمؤسسة: أقل من 3 سنوات 3 - أقل من 6 سنوات 6 - أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

التدوير الوظيفي : أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل أو تحريك الموظف الإداري من عمل إلى عمل آخر داخل المؤسسة، بهدف تنمية و تطوير معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، في ضوء تحقيق أهدافهم وأهداف

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة، يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب.
					المحور الأول: الخبرة والمهارة
					زاد التدوير من اكتسابي الخبرة في أكثر من مجال (نتيجة لتعدد مكان العمل).
					التدوير سبب في تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالمديرية.
					ساعدني التدوير على معرفة صلاحيات ومهم العمل بدقة.
					أفسح لي التدوير المجال للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا.
					ساهم التدوير في تفعيل قدراتي من خلال تدريبي على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى.
					ساعدني التدوير على اكتساب المهارات القيادية.
					التدوير سد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة.
					التدوير ساعدني على إبراز قدراتي ومهاراتي في الوظائف الجديدة.
					التدوير ساعدني على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل المشاكل التي تواجهني.
					المحور الثاني: الإبداع والابتكار
					التدوير زاد من القدرة على الإبداع في العمل نتيجة لاكتسابي معارف وتجارب متنوعة.
					كشفت التدوير مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين.
					ساعدني التدوير على التحديد في العمل والتقليل من الروتين الوظيفي.
					أدى التدوير إلى إعادة توصيف الوظائف بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع.
					التدوير ساعد على تدريب الموظفين أساليب التفكير الإبداعي.
					دعم التدوير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتشجيع الإبداع الإداري.

					ساعدني التدوير على إنجاز الأعمال المكلف بها بأسلوب متجدد للسعي لتحقيق الإبداع.
					ساعدني التدوير على زيادة الابتكارات والتحسين المستمر في العمل.
					الاستمرار في نفس الوظيفة لمدة طويلة يؤدي إلى القضاء على القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظف.
					المحور الثالث: التدوير الوظيفي
					أسهم التدوير في التطوير والتغيير التنظيمي وإعادة هيكلة الوظائف في المديرية.
					لدى الإدارة العليا بالمديرية قناعة بسياسة التدوير مما ساعد في نجاح التدوير الوظيفي.
					الإدارة شاركتني في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة برأيي.
					التدوير كان على المستوى الأفقي ومتماشيا مع طبيعة عملي.
					التدوير أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية.
					ساعد التدوير في القضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الفنية والإدارية.
					التدوير ساعد على سد النقص البشري في بعض المجالات.
					التدوير ساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل.
					ساعد التدوير على معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب الموظف أو زيادة في حجم العمل لدى الإدارة.
					ساهم التدوير في الحد من سوء استغلال الوظيفة.
					التدوير تم بتخطيط مسبق وليس بشكل عشوائي.
					التدوير أسلوب ليس لمعاقبة الموظف المقصر في عمله.
					ساهم التدوير في تقليل التكاليف المالية للتدريب.
					لم يؤثر أسلوب التدوير على مبدأ التخصص عند الموظفين.
					التدوير أحد وسائل التحفيز وساهم في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير.

