



أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

إعداد

الدكتورة/ ماجدة عبد الشافي خالد منصور

مدرس القانون العام

كلية الحقوق - جامعة بنها

الملخص العربي:

استهدف البحث الحالي التعرف على مدى تأثير التدوير والتمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين في المنظمات، حيث يعتبر العاملين الثروة الحقيقية لها. هناك العديد من الاتجاهات الحديثة لتحسين أداء العاملين منها التدوير والتمكين الوظيفي بهدف تنمية قدراتهم وزيادة مشاركتهم. وقد توصل البحث الى عدد من النتائج منها أن التدوير والتمكين الوظيفي من الأساليب الرائدة والحديثة في إعداد اليد العاملة وتأهيلها خاصة حيث تساعد العاملين على تنمية كفاءتهم المهنية وتأدية مهام وظائفهم. ولقد أوصى البحث بضرورة العمل على التخطيط الجيد لتطبيق التدوير والتمكين الوظيفي حتى لا يؤدي إلى نتائج سلبية، إلى جانب تهيئة العاملين لذلك من خلال التدريب.

الكلمات المفتاحية:

التدوير الوظيفي - التمكين - أداء العاملين.

Abstract:

This research aimed to know the effect of rotation and job empowerment on improving the performance of the employees who are the real wealth of the organization. Rotation and job empowerment are recent trends to improve the performance of employees that develop their capabilities and increase their participation. This research had many results, including that rotation and job empowerment are among the pioneering and modern methods of preparing and qualifying the workforce, especially as they help workers develop their professional competence and perform their job tasks. The research recommended the need to work on good planning for the application of rotation and job empowerment so as not to lead to negative results, in addition to prepare workers for this by holding training courses.

Key words: Rotation - job empowerment -performance of employees

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

مقدمة:

أدت التطورات الهائلة والمتسارعة في نواحي الحياة المختلفة وازدياد مستويات الإنتاج وتطور وسائل وأساليب تقديم الخدمات إلى ازدياد دور المنظمات وتعظيم دورها في العمل على تحسين أداء الموظفين بما يساعد على تقديم أجود أنواع الخدمات.

ويعد الموظف العام وسيلة الإدارة في إدارة المرفق العام وتسييره واستغلاله، وذلك من أجل ضمان استمرار تقديم الخدمات للمواطنين والمتعاملين مع تلك المرافق العامة إشباعا للحاجات العامة وتحقيقا للمصلحة العامة^(١).

وفي ظل تلك التطورات المتسارعة يتحتم على المنظمات أن تسارع لتنمية وتطوير الموارد البشرية حتى تتمكن من مواكبة التطور الحادث في العالم، حيث يلعب المورد البشري دورا هاما في بناء المنظمة، فهو يشكل العمود الفقري لها وشريان لحياتها، فبقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى اهتمام الإدارة بالموارد البشرية.

(١) خالد رشيد على، واجب الموظف العام، الحضور في أوقات الدوام الرسمي وآثار مخالفته ذلك، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد الرابع، العدد الأول، ٢٠١٥، ص ٢.

ولقد ساهمت تلك التغييرات وتعقد الحياة الإدارية وتطورها وتشابكها إلى تغيير أساليب العمل الإداري وظهور المخترعات الحديثة، مما جعل التدريب الإداري من أسلوب لمواجهة الازمات والطوارئ إلى سياسة دائمة ومستمرة من سياسات الإدارة الحديثة لا تقف عند حد معين من المعرفة أو المهارة أو المركز الوظيفي، وأصبح الفرد العامل يخضع للتدريب من لحظة ارتباطه بالوظيفة العامة إلى حين انقطاع صلته بها.

يؤدي تحسين أداء العاملين في القطاع الخدمي دورا أساسيا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة التي يمكن تحقيقها من خلال الموارد البشرية، مع امتلاك القدرات والمهارات التي تعد الثروة الحقيقية التي يمتلكها القطاع الخدمي العام، هناك العديد من الاتجاهات الحديثة لتحسين أداء العاملين منها التدوير والتمكين.

ويعتبر التدوير الوظيفي من الأساليب التدريبية ذات الأهمية البالغة في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات قدما لتحقيق أهدافها العليا وتطوير قدرات أفرادها، فهو يساعد الفرد كما يساعد المنظمات على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف، وهذا الاعتقاد يدفع الكثير من الموظفين لارتكاب المخالفات الوظيفية وتعطيل برامج التنمية الإدارية، فالتدوير

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

الوظيفي يسهم بشكل رئيسي وفعال في تغيير الثقافة التنظيمية في الوحدات الحكومية، مما يساعد على ترسيخ مبدأ احترام الوظيفة العامة.^(١)

كما يعد تمكين الوظيفي أداة فاعلة لتطوير الأداء وتحسينه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أن الاتجاهات الحديثة تؤكد على ضرورة امتلاك العاملين للمعلومات وحرية إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتقديم أفضل ما لديهم.

كما قد تظهر الحاجة للتدوير والتمكين الوظيفي نتيجة لضعف التنسيق بين الدوائر المختلفة في العمل، وتقادم المعارف والمهارات لدى الإداريين، انتشار الفساد والمحسوبية، والجمود الوظيفي، رغبة المنظمات في احداث التطوير والتغيير لمواكبة التطورات الحادثة في المجتمع.

وبذلك يعتمد نجاح الإدارة في التغلب على مشكلات العمل وتحسين الأداء في ظل التحديات المعاصرة على قدرتها على استخدام أساليب إدارية حديثة لتنمية وتحسين مهارات وقدرات المورد البشري، ومنها التدوير والتمكين الوظيفي حيث تعمل هذه الأساليب كثمرة لجهود إدارية متعاقبة من أجل تنمية مهارات العاملين ورفع

(١) عبد الرحمن الهيجان، الإدارة الأمنية: المطلب الحتمي لتعزيز جهود التنمية الإدارية في الوطن العربي، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٣، المجلد ٢٤، العدد ٩١، ص ٢٥.

قدراتهم وزيادة خبراتهم، ومنحهم صلاحيات واسعة تزيد من قدراتهم على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات في بيئة متحررة من الإجراءات البيروقراطية والرقابة الشديدة مفعمة بالمشاركة في اتخاذ القرار والتوسع في استخدام الصلاحيات بغرض تحويل المعرفة الضمنية إلى عمليات داخل المنظمة مما يزيد من فاعليتها ويجسّن أدائها.

مشكلة البحث:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة المكونة لمنظمات الأعمال المختلفة، كونه المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر الهامة لفاعليتها لاسيما عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم وطبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، وتنمية للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال. إلا أن المنظمات تواجه في الوقت الحاضر العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة وسماتها المختلفة، فضلا عما تشهده من تسارع يزيد من حدة المنافسة بين كافة قطاعات المنظمات فإن الأمر يستلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهنية والمعرفية وتطوير قدراتها بما يتماشى وهذا التطور السريع.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

مما دفع بالمنظمات إلى البحث عن أساليب وتقنيات إدارية حديثة من أجل البقاء أولاً، ومن ثم المنافسة ثانياً، لذا أصبحت النظم تولي الموارد البشرية مزيداً من الاهتمام لكونهم العنصر الأساسي والأهم في المنظمة، ومحور العمل الإداري، ومن مظاهر الاهتمام بهم العمل على زيادة معارفهم ومهارتهم وتطوير أفكارهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام أساليب حديثة تساعد على رفع كفاءة الموظف ومن تلك الأساليب التدوير والتمكين الوظيفي، حيث أن الإفراط في التخصص سواء على المستوى الفني أو على المستوى التنظيمي، يجعل العمل يتميز بالرتابة كما أصبح العمل قاصراً على تحدي قدرات الأفراد، مما لا يتيح لهم فرصاً ملائمة للابتكار والتجديد، كما قد يؤدي ذلك إلى الشعور بالملل والاستياء لدى العاملين، وقد يؤدي ذلك إلى ظهور الكثير من الظواهر السلبية، كالتقاعد المبكر من الخدمة، وارتفاع معدلات الغياب ترك العمل وغيرها. هناك علاقة مباشرة بين تنمية العاملين من ناحية وزيادة مستوى أدائهم من ناحية ثانية فعندما يتم تنميتهم سيكونون أكثر رضا عن أعمالهم وأكثر التزاماً بها وأكثر فاعلية.

وبذلك تتركز مشكلة البحث في محاولة تحسين الأداء الإداري للموظف العام في ضوء التدوير والتمكين الوظيفي بهدف تطوير وتحسين أدائهم وتعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة، ولذلك يمكن أن تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن أن يساهم التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام؟ ويتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية كما يلي:

١. ما أهمية استخدام التدوير الوظيفي في المنظمات؟
٢. ما أهمية استخدام التمكين الوظيفي في المنظمات؟
٣. ما أثر استخدام التدوير والتمكين الوظيفي على تحسين أداء الموظف العام؟

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

تكمن أهمية البحث في الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد العمود الفقري لتحقيق أهداف المنظمة، ولذلك فإن السعي لتنمية قدراته مهاراته من خلال استخدام

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

الأساليب الإدارية الحديثة مثل التدوير والتمكين الوظيفي يعد من أولويات أي منظمة تسعى لتحقيق التميز والتنافسية.

ويعد التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية المحفزة للكفاءات البشرية

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الوقوف على مدى أهمية التدوير الوظيفي في المنظمات.

٢. بيان أهمية التمكين الوظيفي في المنظمات.

٣. محاولة التعرف على أثر التدوير والتمكين الوظيفي على أداء الموظف العام.

منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال

جمع المعلومات وانتقاء الأفكار، لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع، ومن ثم تم

تقسيم البحث الحالي إلى ثلاثة فصول، نتناول في الفصل الأول التدوير الوظيفي،

وتناول الفصل الثاني التمكين الوظيفي، بينما تناول الفصل الثالث أساليب تحسين

أداء الموظف العام، وقد اختتم هذا البحث بالنتائج والتوصيات.

الفصل الأول: التدوير الوظيفي

اعتمد النظام الإداري منذ القرن الثامن عشر (النموذج الإنجلوسكسوني)* على فكرة التخصص التي ارتكزت على مجموعة من المقومات التي تعتمد على تكرار العامل للعملية الإنتاجية التي يمارسها بشكل منتظم بما يؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته، إلى جانب تقسيم العمل داخل الإدارة الواحدة إلى تخصصات بحيث يختص كل قسم بمجال معين، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء. وبمرور الوقت ظهر نموذج آخر للنظام الإداري في اليابان يقوم على أساس فرق العمل اعتمد هذا النموذج على سياسة التنقل الوظيفي بدلا من التخصص الجامد، وهو التدوير الوظيفي.

ويعد التدوير الوظيفي من أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمنظمات على حد سواء وهو أساس الحركة والتنقلات في المنظمة، وتظهر أهميته من خلال

* يطلق مصطلح الإنجلوسكسوني على القانون العام، وهو المدرسة التي تستمد جذورها من التراث القانوني الإنجليزي ومجموعة القوانين النابعة من هذه المدرسة، ومن أبرز سماتها الاعتماد على السوابق القضائية كمصدر ملزم للتشريع، في مقابل مدرسة القانون المدني التي تستمد جذورها من التراث القانوني الأوروبي، مثل قانون نابليون. يمكن الرجوع إلى:

<http://ar.wikipedia.org/wiki>.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

إكساب العاملين خبرات جديدة، ومهارات متنوعة وفي نفس الوقت يعمل على تجديد الروح وظهور كفاءات جديدة لدى المنظمة.

المبحث الأول: أهمية التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي من النظم الإدارية الحديثة التي يمكن تطبيقه على العاملين لإتاحة الفرصة لهم لممارسة الكثير من الأعمال في أقسام المنظمة المختلفة والفروع التابعة لها، ويعتبر كذلك وسيلة فعالة لتعزيز الاستفادة من رأس المال البشري والتعليم مدى الحياة بما يساهم في تطوير العمل الإداري، حيث يعد من المحفزات القوية للموارد البشرية لممارسة أدوارهم من إشراف وإدارة وقيادة، وإظهار قدراتهم في المواقف المختلفة، ولذلك سوف يتم تناول ذلك من خلا مطلبين على النحو التالي:

المطلب الأول: مفهوم وأهداف التدوير الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية التدوير الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم وأهداف التدوير الوظيفي

يعتبر التدوير الوظيفي أحد أساليب التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار لمسايرة التغيرات الحاصلة في بيئتهم، والقضاء على الروتين والجمود في أعمالهم، فالتدوير الوظيفي يعني نقل

الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى ويوجهه لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ووفق خطة إدارية مدروسة، كما يعتبر أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية، ولذلك سوف يتم تناول مفهوم وأهداف التدوير الوظيفي كما يلي:

أولا مفهوم التدوير الوظيفي: هناك العديد من المحاولات لتعريف للتدوير الوظيفي، نعرض لعدد منها على النحو التالي:

أ- مفهوم التدوير الوظيفي لغة:

التدوير لغة يأتي من مادة دار، دورا، دورانا، ويقصد به الطواف حول الشيء، ومنها الدوارة وهي كل ما تحرك ودار^(١)

ب- تعريف التدوير اصطلاحا:

يعرف التدوير بأنه النقل المنظم للموظف من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتشجيع الكفاءات وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس

(١) المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٣٠٢.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

في سبيل تشجيع الكفاءات الإدارية الناجحة والمؤهلة وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات. (١)

كما يعرف بأنه أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك العاملين بين العديد من الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، خلال فترة زمنية مناسبة، بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم، ومعارفهم والمحافظة عليهم، لأداء العمال المناطة بهم في الحاضر أو حتى تولي مراكز قيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا. (٢)

ويعرف التدوير بأنه تحريك تلك العاملين من موقعها إلى مواقع أخرى لأسباب ومبررات متعددة مثل تلقي الخبرة، أو تنمية المهارات والتدريب، أو شغل أماكن شاغرة

(١) Jijo Francis, Gowsalyars, A study on Employee Job Rotation, International Journal for Research Trends and Innovation, Vol.٢ Issue ٥,٢٠١٧, p ٢٠٥.

(٢) محمد عساف عبد المعطي ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٣٦.

تستدعي وجودها فيه، كما يعرف بأنه تنقلات سريعة نسبيا بين الوظائف والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت^(١).

ويتضمن التدوير الوظيفي تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بحيث يتحمل مسؤوليات وواجبات وظيفية أخرى يمكن أن يثبت جدارته من خلالها ويثبت ذاته في نفس الوقت ويقوم بها كما لو قام بها موظف له خبرة في هذه الوظيفة.^(٢)

كما يعرف التدوير بأنه قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية حتى يكون مؤهلا لشغل وظائف أو مراكز أعلى ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة.^(٣)

يعرف التدوير الوظيفي بأنه الأسلوب العلمي الذي تتبعه المنظمة لتناوب الموظفين داخلها في المهام المختلفة أو بين الإدارات المختلفة في فترات زمنية

(١) أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ٢١٧.

(٢) ناصر زكي، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، مؤتمر الإدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام " الواقع والتطلعات والتحديات"، المنظمة العربية للتنمية، ٢٠١١، ص ٢.

(٣) سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطور وتحسين الأداء " الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، السويس، ٢٠٠٩، ص ١٥.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

محددة، مما يساعد على إثراء وتوسيع معارف أولئك الموظفين وخبراتهم حول المهام الوظيفية، وذلك بطريقة مخطط لها مسبقاً.^(١)

وقد ينظر إلى التدوير الوظيفي على أنه تفتيح مدارك الأشخاص عن وظيفة معينة بغرض الوصول إلى أفضل أداء في العمل ومن هنا يكون الأساس في التدوير هو تجهيز الموظف وتنميته بحيث يصبح مؤهلاً للتدرج من خلال السلم الوظيفي.

ثانياً: الفرق بين نقل وتدوير الموظف العام:

يعد النقل أداة قانونية يتم من خلالها شغل وظيفة ما، ويكون لقرار النقل أثر فوري، ويأخذ اتجاهين الأول هو نقل الموظف في نفس المستوى من المسؤولية أو الأجر والذي يعرف بالنقل الأفقي، الثاني هو نقل أقل من المستوى من حيث المسؤولية أو الأجر (تخفيض العمل).

يقصد بالنقل تغيير الوظيفة أو العمل الحالي للموظف إلى وظيفة أو عمل آخر مساو لها في المركز الوظيفي والمسؤولية والأجر من حيث الأساس. ويكون النقل

(١)Mohan, K.,& Gomathi ,S., The effects of job rotation practices on employee development: an empirical study on nurses in the hospitals of Vellore district, Mediterranean Journal of Social Science, Vol.٦,No.١, ٢٠١٥,p ٢٠٩.

لبعض ضرورات العمل، وأحيانا قد يكون هناك نقل إلى وظيفة أقل أجرا ويطلق عليه (تخفيض العمل) ويعني ذلك أن الوظيفة ليست على نفس المستوى من المسؤولية، أو الأجر، كما أن النقل ليس ترقية حيث لا يؤدي إلى زيادة في الأجر أو المسؤولية.

ومن مبررات نقل الموظف العام أن تكون هناك رغبة لدى جهة الإدارة تقتضيها اعتبارات تنظيمية، أو لأسباب علاجية، أو قد يكون لأهداف تدريبية كتعريف الموظف بالأعمال داخل المؤسسة، أو قد يكون لظروف طارئة تمر بها المؤسسة، ولذلك فقد ظهرت العديد من الأنواع لعملية النقل كما يلي.

١. **النقل الإنتاجي:** ويهدف إلى انتقال الزائد من الايدي العاملة من قسم إلى

آخر يكون في حاجة إليهم، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد

٢. **النقل العلاجي:** يتعلق هذا النوع من النقل بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا

على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي

بالصورة المرضية، نتيجة لخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء

العمل أو لأسباب شخصية كتأزم العلاقة بين المرؤوس وزملائه او رئيسه في

العمل أو لاعتبارات أخرى كقربه من السكن مثلا.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

٣. **النقل التناوبي:** أي تقسيم العمل إلى مناوبات أو فترات صباحية أو مسائية،

إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من النقل.

٤. **النقل التدريب:** وهو انتقال العامل من عمل لآخر بقصد زيادة مداركة، ويتم

نقل الأفراد بين الأقسام بصورة دورية، وهذا النوع عادة يكون للتدريب وهو ما

يعرف بـ التدوير الوظيفي.

٥. **النقل الدائم والمؤقت:** يكون النقل مؤقت حين ينقل الموظف لمدة قصيرة ثم

يعود بعدها إلى عمله لمواجهة حالة طارئة، في حين يكون النقل دائم عندما

لا يعود الموظف لعمله السابق مرة أخرى.

أما التدوير الوظيفي فيعرف بأنه عملية إدارية مخططة ومستمرة تهدف إلى

تحسين مهارات وزيادة خبرات الموظف، إضافة إلى رفع عائد الموارد البشرية

بالمنظمة، ويعد جزءا من النقل التدريبي ويأخذ اتجاهين: الأول هو النقل إلى مواقع أو

مستويات أعلى في الأجر والمسؤولية (النقل الرأسي/ الترقية) وثانيهما النقل إلى مواقع

أو مستويات إدارية بنفس المسؤولية والأجر (النقل الأفقي/ التدريب).

ثالثا: أهداف التدوير الوظيفي

هناك العديد من الأهداف لعملية التدوير الوظيفي التي قد تعود بالنفع على الموظف والمؤسسة على حد سواء، فيهدف إلى تجديد بيئة العمل، وتجديد النشاط وروح العمل، وتحقيق مبدأ النمو الذي تنادي به الكثير من المنظمات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها عن طريق التطوير الداخلي، كما أن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل ويساعد على القضاء على الروتين والخمول ويؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية والكفاءة والفعالية لدى الموظفين.

يهدف التدوير إلى اعداد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم وفق خطة زمنية مدروسة يحدد فيها مدة معينة ومحددة لممارسة العمل الجديد، سواء للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية أو الوظائف الفنية والإدارية الأخرى.

كما يهدف أيضا إلى الاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها المختلفة، لاستثمار الخبرات والابداع والابتكار، وكذلك يكون التدوير محفزا قويا للموظفين وخصوصا الشباب منهم لتولى مناصب إشرافية وقيادية وإبراز قدراتهم وابداعاتهم في أعمال وإدارات ومهام مختلفة، كما يساعد التدوير متخذي القرار في المنظمات على

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

اكتشاف القدرات والمواهب وإمكانات الموظفين من خلال التعرف على جوانب قوتهم ونقاط ضعفهم وكيفية تعاملهم مع الأوضاع المختلفة التي تواجههم أثناء العمل، ويفيد التدوير المنظمات التي تعاني من نقص الموارد البشرية أو تلك التي تكون مواردها محدودة بحيث يستفاد من الموارد البشرية المتوفرة وذلك بتدريبهم واعطائهم الفرصة لممارسة أعمال جديدة وبذلك تستطيع سد النقص في باقي المجالات .^(١)

تساعد تطبيق التدوير الوظيفي على تحقيق الأهداف التالية:

١. تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين.
٢. زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعا للكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة.
٣. مساعدة الموظف والمنظمة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للموظف.
٤. احداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.

(١) أحمد عزمي أحمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، ٢٠١٣، ص ٤٩.

٥. تمكين المنظمة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للموظفين.
 ٦. اكتساب الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف.
 ٧. تحفيز الموظفين لإطلاق قدراتهم الإبداعية لتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من وظيفة إلى أخرى.^(١)
 ٨. تهيئة المنظمة للتكيف مع ما يستجد من تغييرات في مجالات العمل ومساعدتها على التجدد الذاتي.^(٢)
 ٩. تجنب حالة اليأس والإحباط وموت الإبداع وتدني الاهتمام وما قد ينتج عنه من مظاهر الفساد بشكل عام، والفساد الإداري بشكل خاص، حيث يجعل من الصعب تكوين علاقة مع الموظفين يستفاد منها لتحقيق مصالح خاصة.^(٣)
- ومن ثم فإن تحقيق مثل هذه الأهداف لن يتم إلا من خلال تطبيق نظام تدوير وظيفي مخطط ومنظم ومستمر، يتم الإعلان عنه وفق معايير معروفة

(١) Jacom Jessica& et.al, The effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in PT. PEGADALAN (PERSERO) MANAD), Journal EMBA, Vol.٥, No.٢ ,٢٠١٧,p ٢٨٠.

(٢) ناصر زكي، مرجع سابق، ص١٦٣-١٦٦.

(٣) Guzin Bayar, Staff Rotation, Connection building and Intermediaries in corrupt transactions, METU studies in Development, Vol.٤٠, ٢٠١٣, p٢.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

لدى الجميع، بموجب النصوص التي حددها ونظمها القانون، وبناء على ذلك تبدأ الإدارة بتهيئة العاملين معها لقبول مثل هذه السياسة من خلال الحوار المستمر بين القيادات الإدارية العليا والعاملين، فمن خلال ذلك تتمكن الإدارة من تخطي أي عائق يعترض تطبيق هذه السياسة، وتضمن تجنب كل اجراء قد يولد الانطباع المسبق بأن هذه السياسة أحد أساليب العقاب، لأن مثل هذا الانطباع قد يؤثر سلبا على نفسية العاملين وعلى أدائهم.

المطلب الثاني: أهمية التدوير الوظيفي

يعتبر التدوير الوظيفي أداة إدارية حديثة يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين، كما يعد أسلوب ذكي للاستفادة من الموارد البشرية، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة التي تعود بالنفع على الموظف والمنظمة في ذات الوقت ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

يساهم التدوير الوظيفي في تحقيق طموح الموظف من خلال تمكينه من العمل في مواقع مختلفة مما يكسبه الخبرات والمهارات المتعددة، كما أنه يقضي على الملل والرتابة لدى الموظف بسبب مهام الوظيفة المتكررة.^(١)

كما أنه يعمل على تهيئة الموظفين للعمل في ظروف العمل المختلفة مما ينعكس على تطوير أدائهم للعمل، حيث يتيح درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة في المنظمة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه مستقبلاً لمواجهة بعض تحديات العمل مثل ضغط العمل في أحد الأقسام أو حدوث فراغ وظيفي.^(٢)

(١) Khan et.al, Job rotation, job performance, organizational commitment, an empirical study on bank employee, journal of management info, vol٣, ٢٠١٤, p ٢٥.

(٢) ميسون عبد الله أحمد، أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير تنمية الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق العدد ٣، ٢٠١٧، ص ٣٠١

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

يساهم التدوير الوظيفي في بناء إمكانيات العاملين ورؤاهم المستقبلية وتعزيزها عن الفرص الوظيفية المرتبطة بمسارهم الوظيفي، لأن التدوير يزودهم بالمعارف والقدرات والخبرات اللازمة لذلك.^(١)

ويساهم التدوير في القضاء على البيروقراطية في العمل والجمود الوظيفي، حيث يكشف عن مزايا وابداعات الموظفين ويعمل على صقل خبراتهم العملية لإنجاز الأعمال، كما أنه يعتبر من أنجع الوسائل العملية لإعداد القادة، وسد الفرجات القيادية في المنظمة، لتقلل خبرات والاستفادة من كل الطاقات البشرية في كافة المستويات الإدارية، غير أن ذلك لن يتم إلا بالتدريب والتتقيف والتهيئة المسبقة.

يساعد التدوير في تهيئة المنظمة للتكيف مع التغييرات السريعة في مجالات العمل، كما يساهم في تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في الموارد البشرية في المنظمة حيث يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة في المنظمة، وبالتالي الاعتماد عليه في أقرب وقت لمواجهة بعض المشكلات مثل حدوث فراغ وظيفي أو حالات الغياب وغيرها. كما يعد التدوير

(١) Fallahdar. H & Mazaheri Tehrani A, Correlation between Job Rotation and Visiting Number in Environmental Health Employees, International Archives of Health, Science, Vol.٢, No.one ٢٠١٥, p ٤٦.

أسلوب لتدريب الموظفين وتأهيلهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى، كما أنه يشجع على الاعتماد على مبدأ المنافسة تشجيعا للكفاءات الإدارية.

يساعد التدوير الوظيفي على زيادة القاعدة المعرفية للمنظمة والتي تترجم بشكل مباشر في شكل زيادة تنافسية المنظمة، عن طريق تنمية قدرات ومهارات المديرين والعاملين مما ينعكس على جودة أدائهم.^(١)

هناك اختلاف بين الباحثين حول ما إذا كان التدوير الوظيفي أسلوبا إداريا، أو سياسة إدارية عامة، يشجع تطبيقها في المؤسسات الحكومية، وخاصة المؤسسات العسكرية والأمنية، في حين يعده البعض أسلوبا من أساليب التدريب الفردية التي تتم داخل المنظمة أو الإدارة الواحدة.

ومما سبق يمكن للبحث الحالي تبني اعتبار أن التدوير الوظيفي أسلوب إداري يساعد على إرساء وتثبيت أحد أهم المبادئ التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، والمتمثل في ضمان سير المرفق العام بانتظام واطراد، بأقل التكاليف وأيسرها خصوصا إذا كانت الإدارة ذات موارد بشرية قليلة.

(١) Agarwal Sonal ,et.al ,Assessing the job Rotation on organizational Performance a Case Study on Management Trainees of unilever Ghana Limited, Tema, Elixir Org. Behavior, Vol.٩٤,٢٠١٦, p٤٠٠٣٨.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

يساعد في تجنب الجمود من خلال الإنتاج المستمر لأراء وأفكار جديدة في كل قسم، ويساعد على زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، يعد وسيلة لاختبار المتدرب ويساعد في تحديد نقاط قوته وضعفه، ويحسن التعاون بين الأقسام، ويوسع المعارف لدى المتدربين في جوانب المنظمة المختلفة، يعمل على إظهار عنصر التحدي والتحفيز لإنجاز العمل، ويحدد المسار الوظيفي للعامل ويدعم ابراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي

يعد سياسة التدوير الوظيفي إحدى سياسات تدريب الموارد البشرية داخل المنظمة التي تسهم في بناء القدرات من خلال التعليم المخطط، كما تعد من السياسات الفردية التي تعتمد على كثير من المنظمات في التعلم التنظيمي الفردي، مع أنها تتم لجماعات العمل أيضاً، ومن ثم تعد حلقة في سلسلة طويلة مما يسمى (تكوين رأس المال البشري) الذي يفوق في الأهمية قيمة وأهمية رأس المال المادي، ومن ثم يمكن زيادة تلك القيمة والأهمية من خلال التدريب والتعلم التنظيميين والاستثمار في البشر (في القدرات المعرفية والمهارات والسلوكيات) هو أهم أنواع الاستثمار.^(١) لذلك سوف نتناول أبعاد وخطوات ومتطلبات التدوير الوظيفي وكذلك المعوقات التي قد تعترض تطبيقه، ومن ثم نعرض لبعض التطبيقات العربية والأجنبية التي نجحت في تطبيقه على النحو التالي:

المطلب الأول: ابعاد وخطوات ومتطلبات تطبيق التدوير الوظيفي

المطلب الثاني: معوقات تطبيق التدوير الوظيفي

(١) راوية حسن، ٢٠٠٧، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار نشر الثقافة، الإسكندرية ص ٦٥.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

المطلب الثالث: نماذج عربية ودولية لتطبيق التدوير الوظيفي

المطلب الأول: ابعاد وخطوات ومتطلبات تطبيق التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي أداة إدارية فعالة تستخدم في بعض المنظمات لتحقيق أهداف متعددة، ويستخدم بهدف تطوير وصقل خبرات الموظف العام واكسابه لمهارات جديدة من خلال تغيير موقعه فذلك لتحفيزه والاستفادة من قدراته أو تهيئته لمواقع قيادية ومسئولية وظيفية أعلى، لذلك فإن تطبيقه بشكل صحيح يشمل عدة ابعاد ومتطلبات وهي كالآتي:

أولاً ابعاد التدوير الوظيفي:

يعد التدوير الوظيفي أساس الحركة والتنقلات في المؤسسات العامة والخاصة ويعد أحد أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسات علي حد سواء، كما أنه من الضروري أن تعمل أيضًا علي تنمية وتطوير هذه الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلباتها لمواجهة التغيرات المحيطة بها ويعود ذلك الدور الحيوي والمهم الذي تلعبه هذه المؤسسات في المجتمع إلي ما تقدمه من خدمات تسهم في استقرار وأمن وحماية المجتمع ولكي تتم عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية لابد أن تحصل علي أحدث

الاستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية، وهناك العديد من الأبعاد للتدوير الوظيفي مثل التدريب وتطوير الكفاءات والتصميم الوظيفي، التطوير الوظيفي، والنظم والإجراءات، ويمكن عرض تلك الأبعاد على النحو التالي:

أ- التدريب وتطوير الكفاءات:

تعمل المؤسسات على الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة حيث أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص على أن تحفظ وجودها في المستقبل لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها التطورات السريعة حولها وبخاصة في المجالات الإلكترونية والإدارية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك.

يهدف التدريب إلى التأكد من أن العاملين في المنظمة يمتلكون المهارات والقدرات والمعارف الضرورية للتعامل مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية، وزيادة معرفة العاملين وإدراكهم بثقافة العمل وأجواءه التنافسية لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

المقدمة للغير. إضافة إلى تشجيعهم على استثمار فرص ومجالات التعلم الذاتي لضمان مرونة أكبر في تنفيذ الأعمال وتلافي الاحتمالات الطارئة.

ويعرف التدريب بأنه النشاط الإنساني المخطط له والذي يسعى إلى نقل المعلومات والمهارات والخبرات إلى الشخص المتدرب بهدف أحداث تغييرات لديه لتحسين مستوى الأداء وطرق العمل والتأثير بشكل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكهم.

يعد التدريب عملية مستمرة ومخطط لها ومصممة تهدف إلى تزويد العامل بالخبرات المناسبة للوصول إلى الأداء المطلوب، وهذه المسؤولية لا تقع فقط على الرئيس المباشر للمتدرب، وإنما على عاتق إدارة المنظمة ككل، لذلك تحاول المنظمات بشكل دائم استحداث وحدات إدارية خاصة بالتدريب تهتم بتحسين أداء العاملين.^(١)

أنواع التدريب: ينقسم التدريب إلى عدة أنواع وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم ومن أهم هذه التقسيمات كما يلي:

(١) Larsen, H. H., Key Issues in training and development ,In Policy and Practice in European Human Resource Management, Rotledge, ٢٠١٧, p ١١٨.

١- التدريب حسب مرحلة التوظيف: وينقسم إلى

- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عملة الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في المرحلة الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.
- **التدريب أثناء العمل:** ترغب القطاعات الحكومية في بعض الأحيان إلى تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين وخاصة مع التقدم التكنولوجي الذي يتصف بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد الموظف للعمل، وإنما عليه تلقي تدريباً مباشراً على تقنية التكنولوجيا نفسها من أجل أن يقوم بعمله على أكمل وجه، ويزيد من كفاءته الإنتاجية في أقل وقت ممكن^(١) ويعاب على هذا النوع من

(١) سليمان محمد الطماوي، علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٦، ص ٥٤٣.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عند إدراج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لهذه الحالة، وعلى سبيل المثال دخول نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الحاسب الآلي بالأعمال تستوجب تدريب العاملين على تلك المعارف والمهارات، بحيث يمكنهم أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة لتسيير المرافق العامة بانتظام واطراد وبكل يسر. (١)

- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** في بعض الحالات تنطوي الترقية على احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

(١) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ٤٥٨

- **التدريب للتهيئة للمعاش:** في بعض المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، حيث يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة.^(١)

٢- أنواع التدريب حسب نوع الوظيفة:

- **التدريب المهني والتفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.
- **التدريب التخصصي:** يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات متخصصة لمزاولة عمل متخصص مثل أعمال القضاء والهندسة والمحاماة والزراعة وغيرها^(٢)، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجالات التخصصية والعمل على الاستفادة من الاكتشافات الحديثة في العلوم المختلفة، وتجديد معلومات شاغلي الوظائف التخصصية، ويقوم بالتدريب التخصصي معاهد ومنظمات

(١) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص ٤٥٨.

(٢) عمر حلمي فهمي، التدريب الإداري، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١١٩.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

متخصصة في التدريب، وينصب مضمون التدريب التخصصي على الإحاطة اليومية بكافة المعلومات والفنون الإدارية اللازمة لممارسة مهام العمل الإداري، كما أنه يمثل انفتاح للإدارة على الخارج ولنجاح التدريب التخصصي يشترط اقناع الإدارة والموظفين بأهمية التدريب الإداري وفوائده^(١).

• **التدريب الإداري:** يتضمن هذا النوع من التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية أو الوسطى وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتنسيق وغيرها من العمليات الإدارية.^(٢)

٣- أنواع التدريب حسب مكانه:

قد ترغب المنظمة في عقد برامجها التدريبية داخلها سواء بمدربين من داخلها أو من خارجها، وقد ترغب في جعل التدريب خارجها كما يلي:

(١) مصطفى عفيفي، أساليب تعيين وتدريب عمال الإدارة العامة، مكتبة سعيد رأفت، القاهرة، ١٩٨٥، ص ١٣٨.

(٢) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص ٤٦١

• **التدريب داخل المنظمة:** وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، ويقوم

بهذا النوع من التدريب الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل.

• **التدريب خارج المنظمة:** قد تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء

من نشاطها التدريبي خارجها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة وربما خارج الدولة.^(١)

ومما سبق يتضح أن التدريب والتدوير موضوعان متكاملان، فلا يمكن أن يحدث تدوير ناجح دون تدريب عملي، والعكس صحيح حيث لا يمكن الاستغناء عن التدوير كأداة فعالة في عملية التدريب، حيث أن نقل الموظف من موقع إداري إلى آخر يعد من الوسائل الفعالة في توسيع آفاقه واكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة، كما يساعد على التحفيز والترقية وزيادة التنافس، مما يجعل المرود المتحقق من التدريب ذو جدوى.

(١) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص ٤٥٨

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

ب- التصميم الوظيفي:

يقصد بتصميم الوظيفة أنها عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، على أن يراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية،^(١) يعد التصميم الوظيفي جزءا من وظائف الموارد البشرية التي يمكن من خلالها تحديد العلاقة بين المهارات الوظيفية التي يمتلكها الفرد مع المتطلبات الوظيفية، فمن خلال الوصف الدقيق والنوعي والتأكد من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للنجاح الأداء، وذلك لاستغلال جميع الموارد البشرية المتاحة لضمان انجاز العمل بكفاءة وفعالية، ويساعد إعادة تصميم الوظائف في رفع كفاءة الأفراد، وإنجاز المهام وتعزيزها وإدراك الحد الأدنى من المؤهلات المقبولة التي يجب أن يمتلك الموظف لأداء معين بنجاح. ولا بد من تحقيق خصائص وظيفية للعمل تساعد على تحفيز العاملين وهي:

١- تنوع المهارات أي تنوع المهارات اللازمة لأداء الموظفين، وتوفير الفرص للقيام

عدة ودمج مهام مختلفة.

(١) عامر زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٤.

٢- تحديد هوية الوظيفة من خلال مجموعة من الخطوات تبدأ أولاً بدمج المهام وتشكيل مهام طبيعية جديدة متكاملة ومترابطة لها نقاط بدء ونقاط نهاية، وثانياً بتحديد المهام للموظفين، وثالثاً تحديد أهمية ومغزى الوظيفة لتوضيح مدى أهمية العمل الذي يقوم به الموظف، ورابعاً الاستقلالية إي إعطاء درجة من الحرية للموظفين لاختيار الإجراءات المتبعة في عملهم ودفعهم للاستقلال الذاتي، من خلال منح الموظفين المسؤولية، وخامساً وأخيراً التغذية الراجعة للحصول على المعلومات عن أداء الموظفين وطرق انجازهم.

٣- أهمية ومغزى الوظيفة: وهو امتلاك العمل لخاصية التأثير في الآخرين ويكون هذا التأثير واضحاً ومدركاً سواء داخل أو خارج المنظمة، وأن يتفهم الموظف أهمية العمل الذي يقوم به كجزء من العمل الكلي في المنظمة.

٤- الاستقلالية: وهي مدى الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والإجراءات المتبعة في عمله وتفويضه في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف، بما يمكنهم من الابتكار والشعور بالذاتية.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

٥- التغذية الراجعة: وهو توفير معلومات عن أداء الأفراد والعاملين الذين

ينجزون المهام وهي المقياس للأفراد الذين ينجزون المهام، وأن يكون

أداء المهام مرتبط بالحصول على قدر من المعلومات عن كفاءة وفعالية

الأداء.

ومما سبق يتضح أن هذه الأبعاد إذا تم إنجازها بشكل صحيح، فإنها تسهم في تحقيق

مستويات عالية من الأداء حيث تعمل على رفع مستوى تحفيز العاملين.

ج- استراتيجية التطوير الوظيفي:

يمكن النظر إلى مفهوم التطوير الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه

مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر

باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إليه من منظور الحركة داخل

التنظيم، كما قد ينظر إليه باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل

موظف من عدة وظائف ومراكز وخبرات متنوعة.

تساهم عملية التخطيط والتطوير الوظيفي في تعقب التغيرات الوظيفية وتحديد

نقاط القوة والضعف من خلال إدراك مهارات وتصورات الموظفين التي تؤهلهم لتحقيق

أهدافهم، ويقوم المسار الوظيفي على إيجاد الوظيفة المناسبة لهم وفق قدراتهم ومهاراتهم وتوقعاتهم وتحديد احتياجاتهم. وانطلاقاً من ذلك فإنه يمكن تعريف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك فمن الضروري بالنسبة للمديرين أن يتقنوا عملية التطوير الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل الوظيفة، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.

ويترب على التخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي العديد من النتائج الإيجابية منها:

- **تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:** إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو الوظيفي والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، والتخطيط الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.
- **التقليل من تقادم العمالة:** يؤدي عدم الاهتمام بتدريب العاملين وبقائهم في أماكنهم مدة طويلة إلى تقادم مهاراتهم وتقل دافعيتهم، وبالتالي فإن أنشطة

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

التطوير الوظيفي من خلال النقل والتدوير تساعد على تنشيط مهارات العاملين وتجديدها.

- **تقليل تكلفة العمالة:** يمكن لأنشطة التطوير الوظيفي أن تحقق عائدا يفوق التكلفة التي تنفق فيها، ففي المنظمات الناجحة يمكن أن يكون المنفق على هذه العملية كبيرا، إلا أن إنتاجية العمالة تفوق بمراحل هذا الإنفاق، بعكس المنظمات الفاشلة.

- **تحسين سمعة المنظمة:** يعمل إدراك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإن ذلك سوف يكون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات.^(١)

د- **النظم والإجراءات:** يلعب المدراء أدوارا حاسمة في إدارة الموظفين وحثهم على الابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وبالتالي فإن المنظمات التي تستثمر بشكل منظم ودروس في بناء إجراءاتها الاستراتيجية وتطوير المهارات العقلية لموظفيها تمتلك قدرات أكثر على التعلم الذي يدعم التغيير والابتكار.

(١) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص ٤٦٣.

ويمكن إدارة الموارد البشرية في منظمات عن طريق نظامان هما، النظام المبتكر

والنظام التقليدي:

• **النظام المبتكر:** يتضمن النظام المبتكر لإدارة الموارد البشرية فرق حل المشكلات، وخطط دفع الحوافز، والاختيار والتوظيف الدقيقين، كما يشمل نظم الاتصالات الواسعة بين العاملين، وتوفير المرونة في أداء الوظيفة، وكذلك توفير الأمن الوظيفي للموظف.

يساعد النظام المبتكر الموظفين على إيجاد القدرة اللازمة لتحقيق الكفاءة، لأن قدرة الأفراد على تبني وجهات نظر الآخرين يمكن الوصول إليها من خلال الخبرة المباشرة في التناوب على الوظائف.

• **النظام التقليدي:** يقوم هذا النظام على أسلوب الحوافز الفردية، وتصميم الوظائف على أساس فردي، ولا يشمل أسلوب التدوير الوظيفي. ويستخدم هذا النظام في المنظمات التي يشعر فيها الأفراد بالخوف من التحديث والتطوير لخوفهم من العقاب، أو الحرج أو الفضيحة من العمل، يكون الموظفون أقل عرضة لتطوير أنفسهم ومهاراتهم، فالأفراد الذين يعملون تحت ضغط تقييم

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

أعلى يميلون أكثر إلى النفور من المخاطر والابتعاد عنها، ويجري تقييم أداء العاملين وفق هذا النظام بشكل فردي، وعلى أساسه تحدد المكافآت. وبذلك لا يوفر النظام التقليدي للموظف القدرة على الاستفادة من وجهة نظر الآخرين في نفس مجال الوظيفة وبذلك يكون من الصعب تحقيق التكامل المعرفي بين العاملين في المنظمة.

ثانياً: خطوات تطبيق التدوير الوظيفي:

يمر تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بعدة مراحل تبدأ بمرحلة الإجراءات الأولية، ثم مرحلة الإعداد والتهيئة للعاملين لقبول سياسة التدوير الوظيفي ثم مرحلة اختيار العناصر التي سيتم تدويرها، سوف يتم عرض هذه المراحل على النحو التالي:

أ- الإجراءات الأولية للتدوير الوظيفي: يمكن حصر الإجراءات الأولية

لعملية التدوير الوظيفي في عدة نقاط تتضمن بعض الإجراءات التي يمكن من خلالها اتخاذ القرار في شأن تدوير الموظف من عدمه، ومن هذه الإجراءات ما يلي:

١. استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد من هم الأفراد الذي يحتاجون إلى تدريب وخبرة.

٢. تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي.

٣. تحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد حاجتهم من التنمية والتحديث.

٤. حصر للوظائف التي قد تخلو عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، أو النقل) في مختلف المناصب، ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى تلك الأماكن الشاغرة.

٥. معرفة كيفية مواجهة مشاكل التدوير الوظيفي.

٦. خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين بعضهم البعض (الجدد-والقدامى).^(١)

ب- مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى، يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية، وهي مرحلة الإعداد والتهيئة، والتي تتضمن عدة نقاط على النحو التالي:

(١) ناصر بن فهد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير، ٢٠١٤، ص ٢٠.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

١. اجراء حوار مع المرؤوسين في كل ما يواجههم من مشاكل واشراكهم في

إجراءات الحل لتلك المشكلات.

٢. اتباع سياسة الباب المفتوح للرؤساء حتى يلجأ إليهم المرؤوسين عند الشعور

بأي مخاوف من العمل الجديد.

٣. محاولة توطيد العلاقات بين المرؤوسين بعضهم البعض، حيث أن ذلك

سيخلق نوع من التعاون المثمر لنجاح سياسة التدوير الوظيفي.

ج- مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار: بعد

الانتهاء من المرحلتين السابقتين، يأتي دور اختيار العناصر المناسبة لتطبيق التدوير

الوظيفي، وتوجد بعض الأسس والمعايير التي تحكم عملية الاختيار، يمكن عرضها

في النقاط التالية:

١. مراجعة معدلات أداء العناصر البشرية، وتجميع بيانات شاملة عنهم، إلى

جانب تحديد أوجه القصور والقوة لديهم.

٢. حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل، حتى تتمكن الإدارة أو المنظمة من

توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة، فليست كل وظيفة تصلح لكل موظف

بل يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

٣. التحدث مع العنصر الذي سيجري عليه تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، وعن

سبب اختياره، وما هو المتوقع منه، وإلى من يمكنه الرجوع في حالة وجود أي

مشاكل أو صعوبات.

وهناك من يرى أن سياسة التدوير الوظيفي توضع لمدة ستة أشهر عادة، وهي

ترتبط بخطة عمل الفرد، وبخطط تنمية الموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون نقطة

البداية في وضع برنامج التدوير بين الوظائف والذي يجب أن يكون مرتبطا

بالاحتياجات التدريبية للمنظمة، ويصبح التدوير ضروريا عند إدخال تكنولوجيا جديدة

أو عند إحداث تغييرات تنظيمية هيكلية أو وظيفية، وهنا يهدف البرنامج إلى تزويد

العاملين أفرادا كانوا أم مجموعات أم أقساما بمهارات ومؤهلات جديدة.^(١) ومن ثم فإن

التدوير الوظيفي يمكن أن يتم وفق الخطوات الآتية:

١. تحديد الفرص المتاحة من التدوير الوظيفي: أي معرفة عدد الوظائف

التي يمكن أن ينتقل الفرد إليها.

(١) Mohan,K. & Gomathi, S. (٢٠١٥).The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District. Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. ٦ No. ١, p٤٣.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

٢. التعرف على اهتمامات الأفراد ورغباتهم من التدوير: أي تحديد تلك

الاهتمامات والرغبات ووضعها في خطة التدوير الوظيفي.

٣. رقابة عملية التقدم في التدوير ومتابعتها: يقوم المديرون المباشرون

ورؤساء الأقسام بترشيح العدد المناسب من العاملين للتدوير الوظيفي، ثم

متابعة عملية التقدم التي يحرزها العاملين باكتسابهم لمعارف أو خبرات

ومهارات أو سلوكيات جديدة.

٤. وضع تقرير نهائي عن عملية التدوير: بحيث يتضمن أهم المعارف

والمهارات والخبرات المكتسبة، وما نفاط القوة والضعف التي واجهها

العاملون لتداركها مستقبلاً.

ثالثاً: متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي:

في ظل التطورات الحادثة في جوانب الحياة المختلفة أصبح العامل أو

الموظف اليوم في أشد الحاجة إلى التغيير والتطوير المستمر ليزيد من خبراته وقدراته

من خلال التدوير الوظيفي حتى يتمكن من مواكبة تلك التطورات، ولكي يتم التطبيق

الجيد للتدوير الوظيفي ويحقق الأهداف المرجوة منه يجب تحديد مجموعة المتطلبات

والشروط الواجب توافرها وأخذها في الاعتبار من قبل المنظمة قبل تطبيق سياسة

التدوير الوظيفي لزيادة إمكانية نجاح وزيادة فاعلية تطبيقها وهي كما يلي:

لنجاح التدوير الوظيفي كان لزامًا على المؤسسات أن تعمل على الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة حيث أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص على أن تحفظ وجودها في المستقبل لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات السريعة حولها وبخاصة في المجالات الإلكترونية والإدارية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك.

عوامل نجاح التدوير الوظيفي: تساهم عدة عوامل في إنجاح عملية التدوير والوظيفي

والتي تتمثل في الآتي:

١. التخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي.

٢. نقل عدد محدد من الموظفين من خلال التدوير حتى لا يؤثر على سير

العمل.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

٣. أن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة، بأن يكون العمل الذي سيتم تدوير الموظف له قريبا في المستوى الوظيفي والصعوبة من عمل الموظف الأصلي
٤. مشاركة العاملين في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بأرائهم.
٥. تثقيف العاملين حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومة وأهدافه.
٦. أن تتم هذه العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك، بحيث تتاح للموظف المدة الزمنية الكافية لمزاولة مهام العمل الجديد.^(١)

المطلب الثاني: معوقات تطبيق التدوير الوظيفي

إن أي عملية تطوير أو تنمية لابد 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 تواجه بعض العوائق التي قد تصعب من تطبيقه بالشكل الصحيح، ومن هذه العوائق مثلا: ضعف ثقة الموظفين بأهمية التطوير وكذا ثقافتهم السلبية تجاه أساليب التغيير والتطوير والتي من بينها أسلوب التدوير الوظيفي، كما أنه يعد من معوقات التطبيق أيضا وجود بعض الأنظمة

(١) Oparanma Austin O, Nwaeke Lawrence, Impact of Job Rotation on Organizational Performance, Journal of Economics Management, ٢٠١٥, p٨.

والتشريعات الوظيفية والتي قد تعيق التطبيق، ضعف إدارات التطوير من الناحية المادية والبشرية، أو ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث العدد، وعدم وجود حوافز لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم، وأيضاً عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب خصوصاً المدراء، وقد يكون من المعوقات أن تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة لا يسمح بالتغيير الملائم لتطبيق التدوير الوظيفي، فضلاً عن عدم وجود وصف وظيفي محدد وكذلك عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين.^(١)

المطلب الثالث: نماذج عربية ودولية لتطبيق التدوير الوظيفي

لقد نجحت العديد من الدول سواء العربية أو الغربية في تطبيق التدوير الوظيفي وحققت العديد من الإنجازات ومن ذلك ما يلي:

أولاً: تجربة معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية:

تم إنشاء هذا المعهد بموجب النظام الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٣٩) بتاريخ ١٠/٢٤/١٣٨٠هـ، الموافق ١٠/٤/١٩٦١م، كجهة مستقلة ذات شخصية اعتبارية، بهدف رفع كفاءة موظفي الدولة واعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة

(١) أحمد عزمي أحمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٣=٢٠١٣، ص ١٩.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

صلاحياتهم على نحو يكفل الارتفاع بمستوى الإدارة في المملكة ويدعم قواعد تنمية اقتصادها الوطني^(١).

تبنى معهد الإدارة العامة أسلوب التدوير الوظيفي بهدف إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريب لممارسة العمل الإداري من خلال تداول العمل الإداري، وقامت قيادة المعهد بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على مديري إدارات المعهد وبعض الوظائف الإدارية والفنية الأخرى مثل مديري الأقسام ومديري البرامج ومنسقي القطاعات، بحيث يعمل كل عضو هيئة تدريب كرئيس وحدة إدارية لمدة محددة، يعود بعدها إلى عمله السابق كعضو هيئة تدريب، بعد أن يكون قد اكتسب تجربة عملية تتعكس على أدائه كمدرّب وتحسّن من أدائه وظيفياً، وقد كان لهذه السياسة الأثر الإيجابي عند انتقال أعضاء هيئة التدريب لاحقاً للعمل كقيادات إدارية في القطاعين العام والخاص^(٢).

وقد بلغ التدوير الوظيفي في الفرع الرئيسي نحو ٨٠% بينما في الفروع تراوح ما بين ٩٠% و١٠٠%، وقد تم تطبيق الأسلوب بطريقتين أولهما يتم التدوير بين

(١) فهد بن معقل العلي، أساليب وأنماط معهد الغدرة العامة بالمملكة العربية السعودية في أهيل وتدريب المدربين، ورقة عمل المؤتمر العربي الثاني، الاستشارات والتدريب، في الفترة من ٢١-٢٣ ابريل، ٢٠٠٣، الشارقة الإمارات، ص

(٢) ناصر الهتلان القحطاني، دور معهد الإدارة في اعداد القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية، مجلة التنمية الإدارية العدد ٧٩، ٢٠١٠، ص ٤٢-٤٤.

الموظفين العاملين بالإدارة أو القسم، بحيث يعمل الموظف (أ) عمل الموظف (ب) والموظف (ج) عمل الموظف (أ) وهكذا بين بقية الموظفين، والطريقة الثانية ييتم بتدوير أعمال مديري الإدارات والاقسام بحيث ينقل مدير الإدارة (أ) ليقوم بعمل مدير الإدارة (ب) وينقل مدير الدائرة (ب) ليعمل مديرا للدائرة (ج) وهكذا، ويشترط لنجاح التدوير الوظيفي أن يتم وفقا لمعايير مهنية وأن تكون الإدارة التي ينقل لها المدير تتشابه إلى حد ما من حيث الصعوبة والمهام مع ما كان يمارسه في السابق، وأن تكون مدة التدوير (٤) سنوات لكل فترة.^(١)

وقد كانت تجربة المعهد ناجحة بالنسبة للمعهد وكذلك بالنسبة للموارد البشرية، فقد برز في المعهد قيادات إدارية شابة أسهمت في رفع مستوى كفاءة أداء إدارات وبرامج المعهد، كما هيأت العديد من الكفاءات الشابة حتى تحتل مراكز قيادية داخل المعهد وفروعه وكذلك خارج المعهد في بعض الوزارات، والشركات والمؤسسات العامة والخاصة في المملكة.

ثانيا: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة: تتمثل في جهتين حكوميتين هما:

(١) محمد زويد العتيبي، التدوير الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، العدد ٨٦ الرياض، ٢٠١١، ص ٥٠.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

أ: تجربة بلدية دبي في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي: بدأت بلدية دبي بتجربة التدوير الوظيفي في عام ٢٠٠٩، بهدف تقليل نسبة ترك الموظفين للعمل، وتطوير قدرات القياديين وزيادة مهارة الموظفين ونقل الخبرات للآخرين، إلى جانب سد العجز النوعي والكمي، وتعزيز الشفافية والتمكين.

وضعت الإدارة عدة شروط حتى تضمن نجاح التطبيق لأسلوب التدوير الوظيفي تمثلت فيما يلي:

١. يتم التدوير الوظيفي للموظف الذي أكمل سنتين كحد أدنى في الوظيفة، أو بمرور (٣) سنوات من آخر تدوير وظيفي.
٢. يتم التدوير في الوظائف المتجانسة والمتماثلة والافضلية ضمن المسار الوظيفي.
٣. يتم إجراء تدخل علاجي عند تعديل محتوى المهام الوظيفية أو استمرار الأهداف دون تحسن في نفس المستوى، أو استمرار النتائج السلبية، وتدني مستوى الرضا الوظيفي.
٤. ربط التدوير الوظيفي بالحوافز المادية والمعنوية.
٥. مراعاة البعد الجغرافي والاعتبارات الإنسانية.

٦. تنفيذ نسبة التدوير بما لا يقل عن ٢٥% من إجمالي الوظائف القيادية

بالإدارة خلال العام الواحد.

٧. اعتبار تدوير الخبرات والمهارات المكتسبة في الوظيفة الجديدة جزء من خطة

التعلم.

٨. ربط التدوير بالوضع الحالي والتصور المستقبلي. (١)

ب: تجربة بلدية عجمان في التدوير الوظيفي: بدأت إدارة الموارد البشرية بدائرة

البلدية والتخطيط بإدارة عجمان تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على جميع موظفيها

في عام ٢٠٠٨م، بشكل تجريبي ثم طبق بشكل رسمي عام ٢٠٠٩م، بهدف ترشيد

وتوفير الموارد المادية لواحدة من أقدم وأكبر المؤسسات الخدمية في عجمان باعتبارها

من الدوائر الأكثر عددا بموظفيها وإدارتها وأقسامها عن غيرها من الدوائر بالإمارة.

ثالثا: تجربة الجمهورية العربية اليمنية في التدوير الوظيفي:

قامت الحكومة اليمنية بالعديد من الإصلاحات، من أهمها تطبيق التدوير الوظيفي

والذي بدأ تطبيقه على رؤساء الأقسام واختتم بوكلاء الوزارات ومديري المصالح،

(١) سعيد محمد سعيد القحطاني، التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في تنمية الموارد البشرية، رسالة

ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١، ص

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

وشمل الجانب الإصلاحي أيضا استخدام تكنولوجيا المعلومات والمفاهيم الإدارية الحديثة التي أوجبت وجود واقع جديد يحتم على النظام الإدارة بأن يترك المفاهيم القديمة التي تعبر عن البطء الشديد والتعقيد الإداري، ولذلك فقد تبنى النظام الإداري مداخل إدارية جديدة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا فقد هدف التدوير الوظيفي في اليمن إلى دفع عجلة التنمية، ومكافحة الفساد الإداري وتنمية وتطوير وتحفيز العاملين ومواجهة المستجدات والمتغيرات المحلية والدولية، لذلك فقد قامت الحكومة اليمنية بإصدار قانون التدوير الوظيفي رقم (٣١) لعام ٢٠٠٩^(١)، والذي اشتمل على ٢٨ مادة موزعة على ٦ فصول^(٢) يهدف القانون إلى تدوير الموظفين في وحدات الخدمة العامة لتحقيق ما يلي:

١. تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين بوحدات الخدمة العامة.

٢. تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعا للكفاءات الإدارية الناجحة.

٣. تعزيز عملية الإصلاح الإداري.

(١) ناصر زكي، مرجع سابق، ص ١٤٢

(٢) <http://www.yemen.gov.ye/portal/mol>.

٤. مساعدة الموظف ووحدة الخدمة العامة للخروج من دائرة الركود ومقاومة

التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للموظف.

٥. احداث تدوير وظيفي من خلال تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة

لمتطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.

٦. تمكين وحدات الخدمة العامة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر

للموظفين.

٧. تحفيز الموظفين وإطلاق قدراتهم الإبداعية وتطبيق المهارات والخبرات التي

اكتسبوها من وظيفة إلى أخرى.

٨. اكساب الموظفين معارف ومهارات لمواقع وظيفية جديدة.

٩. استكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد.

١٠. تجديد وتطوير الثقافة التنظيمية في وحدات الخدمة العامة لترسيخ مبدأ

احترام الوظيفة العامة.

١١. تجسيد مبدأ العدالة والإدارة النزيهة كمطلب حتمي لتعزيز جهود التنمية.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

رابعاً: تجربة جمهورية مصر العربية:

قام الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بصورة تجريبية لمدة عشر سنوات، وبعد ذلك تم تقييم لهذه التجربة، وقد بلغ حجم العينة ١٠٠ مفردة شملت جميع الوظائف التي يمكن إجراء سياسة التدوير الوظيفي عليها في الجهاز الإداري للدولة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- التدوير الوظيفي يؤدي إلى اكتساب خبرات ومهارات جديدة.
- رئيس الجهة هو المسؤول عن التدوير الوظيفي.
- خمس سنوات هي الفترة التي يجب أن يقضيها الموظف في وظيفته قبل التدوير الوظيفي.
- ضرورة اعداد الدورات التدريبية للعاملين قبل تطبيق التدوير الوظيفي.^(١)

خامساً: تجربة اليابان:

تعد اليابان من كبرى الدول العظمى الصناعية التي تطبق التدوير الوظيفي لإيمانها بأنه يجب الاستفادة من خبرات الموارد البشرية وكفاءتهم كما تؤمن أيضاً بأهمية

(١) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، تقييم سياسة تدوير العاملين، التنقل الوظيفي، الجهاز المركزي للتنظيم والعدارة، الإدارة المركزية للبحوث، يونيو ١٩٩٠.

مجلة روح القوانين - العدد المائة - إصدار أكتوبر ٢٠٢٢ - الجزء الأول

تكافؤ الفرص بين القوى العاملة في الوظائف الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية وذلك لأنها تؤمن بالإبداع والتجديد من خلال التدوير الوظيفي، فيوجد في اليابان بعض الشركات لا ترغب في توظيف موظفين جدد من فتعمل على تطبيق التدوير الوظيفي للإفادة من الموظفين لديها.^(١)

(١) ناصر زكي، مرجع سابق، ص ١٧٤.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

تواجه المنظمات في الوقت الحاضر العديد من التغييرات والتطورات سواء في المنظمات نفسها أو في خصائص الأفراد العاملين، ومع تعدد حاجات ورغبات الأفراد العاملين فكان من الضروري تبني الأساليب الإدارية الحديثة مثل التمكين وذلك لتحقيق الرضى لدى العاملين وخلق شعور الانتماء والولاء العالي للمنظمات، كما يساعد التمكين على تنمية مهارات الأفراد حتى يمكن الاعتماد عليهم في اتخاذ القرارات.

ظهر مفهوم التمكين في أواخر الثمانينيات وقد لاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات نتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة، ونتيجة للتطور الفكر الإداري من حيث التحول من منظمة يسيطر عليها التحكم وإصدار الأوامر إلى منظمة مُمَكِّنة، وما ينتج عنها من تحولات وتطورات بالنسبة للعنصر البشري داخل المنظمة، وما للتمكين من دور كبير في تحسين العلاقة بين المدير والموظفين التي تشكل حجر الأساس لنجاح المنظمة^(١)، وقد كان لنظرية Z التي قدمها الياباني (William Ouchi) والأمريكي (Richard Tanner) حافزاً كبيراً لتبني التمكين من

(١) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣ ص ٨.

مجلة روح القوانين - العدد المائة - إصدار أكتوبر ٢٠٢٢ - الجزء الأول

خلال الحركة الأفقية للعاملين أي أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية في وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في العمل وسوف يتم تناول التمكين الوظيفي من خلال ما يلي:

المبحث الأول: أهمية التمكين الوظيفي.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق التمكين الوظيفي.

المبحث الأول: أهمية التمكين الوظيفي

يعمل التمكين على إعطاء الفرصة للعاملين لتقلد بعض المسؤوليات وكذلك تشجيعهم على المبادرة والمشاركة وكذا منحهم الحرية في اتخاذ القرارات في العمل وخلق روح التنافسية، كل هذه الأمور تقضي على المركزية المفرطة في اتخاذ القرار، مما يحفز الإبداع والتميز لدى الموظف العام.

ويعد التمكين استراتيجية* إدارية لا تشير إلى قرارات تتخذها الإدارة وحسب، وإنما يتطلب الأمر منها توفير البيئة المناسبة لها، يتقدم ذلك تشجيعها الأفراد على امتلاك مهارات وإثارة حماسهم واستعدادهم لممارسته في إطار آليات تتيح ذلك وتوفر شروط نجاحه، ولذلك فلا بد أن يكون التمكين ضمن خطة المنظمة طويلة المدى وأن يكون موجها نحو أهداف ثنائية لتحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة العمل.

* الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ومواجهة المشكلات والتعامل مع التحديات الداخلية والخارجية، فهي خطط واسعة النطاق وذات توجه مستقبلي تتفاعل مع البيئة التنافسية لتحقيق أهداف المنظمة. يمكن الرجوع إلى: Pearce, John, & Robinson A., B. Richard, Strategic Management, McGraw-Hill, Irwin Companies, Inc., New York,, ٢٠٠٧, p ٣

المطلب الأول: مفهوم وأهداف التمكين الوظيفي.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق التمكين الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم وأهداف التمكين الوظيفي

أولاً مفهوم التمكين: يعد التمكين أداة حاسمة لدفع الأفراد نحو تحقيق الأداء المتميز، حيث يعتبر التمكين وسيلة لتحقيق أقصى قدر من إمكانيات العاملين من خلال تطبيقه على نطاق واسع داخل المنظمة لكون يسهم بشكل أساسي في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

أ- التمكين لغة: يرجع الأصل اللغوي لكلمة التمكين إلى مادة مكن أي اصبح ذا مكانة وسلطة ويقال فلان تمكن عند الناس أي علا شأنه، وامكنه من الشيء أي جعل له سلطانا وقدرة، وتمكن من الشيء أي قدر عليه أو ظفر به،^(١) ووفقا لقاموس أكسفورد التمكين يتضمن السلطة والصلاحيات وحرية العمل في

(١) المعجم الوسيط، الطبعة الثالثة، من اصدار مجمع اللغة العربية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٣٥٤.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

المنظمة، ويقصد به نقل السلطة إلى العاملين في المستويات الدنيا حتى يكون

لديهم القدرة على تحديد قراراتهم^(١)

ب- مفهوم التمكين اصطلاحاً:

يقصد به منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين

على خدمة المنظمة بفاعلية،^(٢) كما يمكن تعريفه بأنه هو العملية الإدارية التي

يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية

قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما

يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة.^(٣)

(١) Salami , Samaneh & Saeidian,Narges, Studying predictability capacity of Employee Productivity Through Quality of Work Life and Psychological Empowerment, A case Study: Municipal Official personnel, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol٥, N.٤, ٢٠١٣, p ٥٠٥.

(٢) Robbins, Stephen, organizational Behavior., New Jersey: Prentice Hall Inc, ٢٠٠١,p ٢٢.

(٣) خالد سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات في المنظمات الأمنية التعليمية ومدة جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ٢٠٠٩، ص ٢٢.

ويعرف أيضا أنه إعطاء قدر أكبر من المسؤولية والسلطة للأفراد في المستويات من خلال التدريب والثقة والدعم، والمبادرة إلى حل المشكلات مباشرة دون الرجوع إلى الإدارة لتحسين أداء المنظمة^(١).

وكذلك يعرف بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين المرؤوس يكون مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه إذ يتضمن التمكين ليس فقط حرية المرؤوس في اختيار سير أو سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء ولبلوغ أهداف المنظمة بل أيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات^(٢).

ويشير مفهوم التمكين إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين من المستويات الإدارية المباشرة، بحيث تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة للإدارة

(١) Stevenson, William, Introduction to Operations Management, Irwin, McGraw-Hill, ٢٠٠٥, p ٣٩٩.

(٢) أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين والسمات والمقاييس المؤشر"، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، جامعة القاهرة، في الفترة من ٢٠-٢٢ أبريل ٢٠٠٤، ص ١٠.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

العليا وهذا يفرض نجاح عملية التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة^(١).

ويعرف التمكين أيضا على أنه رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، أي مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى^(٢).

التمكين هو توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، واحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة^(٣)، ويعد هذا المفهوم إضافة جديدة لتعريف التمكين وذلك بإدراج القوة والسيطرة اللازمين ومدى ارتباطهما بأهداف المنظمة.

(١) علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، بدون دار نشر، ١٩٩٩، ص ٤٤٠-٤٤١.

(٢) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٦، ص ١٣٨.

(٣) Carole Eagle Lub, A case Study of Psychological Empowerment of Employees in Community College, University of Florida, USA, ٢٠٠٦, p1٢.

كما يمكن تعريف التمكين على أنه إشعار العاملين بالتقدير من جانب المديرين وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم بالشكل الذي يؤدي إلى قيام المديرين ببذل مجهود أكبر وكفاءة أعلى،^(١) ومن هذا التعريف نستنتج أن التمكين لا يعني فقط المشاركة في السلطة ولكن توزيعها أيضاً، كما يوضح مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والسلطة في حل المشكلات.

ويرتكز مفهوم التمكين على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- تحديد مهام وحدود تصرفات العاملين ورسم أدوارهم خاصة علاقة العاملين ببعضهم البعض.
- تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة، مع تزويدهم بكافة المعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في كافة المواقف.

(١) Daft, Richard, Organization Theory, ٧th Edition, Western College publishing, U.S.A, ٢٠٠١, p ١٢٠.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

- التركيز على دور الفريق ضمن إطار الدعوة إلى أن يدير فريق العمل نفسه بنفسه والغاية من ذلك جعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.^(١)

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بتمكين العاملين:

حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ عام ١٩٩٩م، مما أدى ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينات بأنه (عصر التمكين)، إلى أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازالت هناك ضرورة لتوضيح الفرق بين تمكين العاملين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض، المشاركة، القيادة، وسوف يتم عرض تلك الفروق على النحو التالي:

أ- **التمكين والتفويض:** هناك اعتقاد بأن تفويض السلطة هو مرادف للتمكين، غير أن التمكين يختلف عن التفويض لأن تفويض السلطة يعني نقل الرئيس لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على هذه الاختصاصات

(١) صلاح الدين محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٤٥.

أمام رؤساءه، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أنه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. ولكي تتم عملية تفويض السلطة لأبد من توافر عناصر أساسية حتمية، كتحديد الواجبات ومنح الصلاحيات، وتحديد المسؤولية، وهذه العناصر الثلاثة متلازمة لا يمكن تجزئتها عن بعضها البعض، ولقيام بعملية تفويض ناجحة وفعالة تحقق الغرض منها لأبد من توافر شروط ومبادئ أساسية ليس فقط في الكفاءات البشرية وإنما في عملية التفويض ذاتها بكب جوانبها منها:

- **قانونية التفويض:** ويقصد بها توافق التفويض وانسجامه مع الأنظمة القانونية النافذة، حيث لا تفويض دون نص.
- **جزئية التفويض:** أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار.
- **علنية التفويض:** يجب أن يبلغ التفويض للمفوض إليه بالسلطة للعاملين في المؤسسة كافة وإن يكون صريحاً لا ضمناً وأن يكون

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

تفويض السلطات مكتوبا وليس شفويا وأن يكون تفويض السلطة محدد بدقة.

• توضيح حدود السلطات المخولة قبل التفويض: يجب على الرئيس

الأعلى توضيح حدود السلطات المفوضة للمرؤوسين، بما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده وأساليبه.

• تفويض المسؤولية: أن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من سلطته

واختصاصاته لا يعني تخليه عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضا لبعض المرؤوسين، فيجب عليه القيام بالمتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتفويضها، إذ أنه المسئول الأول عن تلك الأعمال.

أما التمكين فيتحمل فيه الافراد الذين تم تمكينهم النتيجة النهائية وهو حالة دائمة نسبيا، وتقتد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل، ومستوى تأثير العامل، وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة، وشعور العامل بالاستقلالية وحرية التصرف.

ومن خلال دراسة التمكين وتفويض السلطة نرى أن التمكين يختلف عن التفويض، فالأول أكثر ثراء من الثاني، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا من المعلومات ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج المنوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات المبادأة أوسع في إطار نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات الاستراتيجية الهامة التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على العامل الممكن فإذا كانت إيجابية تتم مكافأته، وإذا كانت سلبية تتم محاسبته حيث يجب أن يتعلم أن لا يكرر الخطأ.

ب- التمكين الوظيفي والمشاركة:

هناك عدة أسباب يمكن أن تدفع المنظمات إلى تبني مدخل التمكين يمكن إيجازها فيما يلي:

- حاجة المنظمة إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

- توفير الوقت للإدارة العليا للتركيز في القضايا الاستراتيجية، وعدم الانشغال بالأمور اليومية
- حاجة المنظمة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، خاصة البشرية منها للحفاظ على الميزة التنافسية.
- رغبة المنظمة في إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- رغبة المنظمة في توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتركيز على عدد المستويات الإدارية ووظائف الأفراد غير الضرورية.^(١)

ثالثاً: أهداف التمكين:

يكن التمكين في تحرير الأفراد وتحفيزهم على المشاركة في تطوير المنظمة، وذلك عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة داخليا ونابعة من ذات الأفراد، وتتمثل أهداف التمكين فيما يلي:

- السماح للأفراد بحرية التصرف واستقلالية التفكير، مما يترتب عليه بذل جهود مضاعفة في العمل بكفاءة وأداء متميز.

(١) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣ ص ٢٦.

- تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق، كما يسهم في تقليل التكاليف نتيجة تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للعاملين، تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية تجاه العاملين كالرضا والولاء والالتزام والدافعية للإنجاز، كما يعمل على إزالة الآثار المتعلقة بالإحباط والضغط المرتبطة بالعمل.
- يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملاً.
- كما يهدف إلى إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

المطلب الثاني: أهمية ومزايا التمكين الوظيفي

للمتمكين أهمية كبيرة على جميع المستويات (المنظمة، المجموعة، الفرد) لأنها تهدف إلى تحرير طاقات الأفراد وإثارة قدراتهم، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولاً: أهمية التمكين على مستوى المنظمة:

يتمثل أهمية التمكين على مستوى المنظمة في تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار، كما أنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال التحكم في إدارة الوقت والاستجابة

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

السريعة للمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك يعمل على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة، حيث يساعد التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع، فالمنظمة تحتاج لمعلوماتهم وكذلك إلى جهودهم المشتركة لتحقيق الأهداف العامة لها^(١)، كما يعمل على المساعدة في تطوير وتحسين العمليات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية الراجعة، ويساهم كل ذلك في زيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من المنظمة.^(٢)

ثانيا: أهمية التمكين على مستوى المجموعة: يتمثل في تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل بما يتناسب وقدراتهم، يدعم بناء فريق قوامه الثقة، ويعمل على زيادة قدرة الأفراد على الإبداع والتحليل، والتعامل مع المشكلات^(٣).

ثالثا: أهمية التمكين على مستوى الأفراد: تتمثل في زيادة مسؤوليات الأفراد مما يعزز انتمائهم ويقلل معدلات الدوران الوظيفي، ويعمل كذلك على زيادة الرضا الوظيفي، ويعمل كذلك على تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين، ويعمل على زيادة

(١) Bowen, D& Lawler,E, The empowerment of Service Worker: What, Why, How& When, U.S.A: Mit Sloan Management Review, ١٩٩٢, p٣٦.

(٢) Conrad Lashley, Employee Empowerment in Services: a Framework for Analysis, Personnel Review, Vol ٢٩, No. ٢٩, No٦, MCB up Limited, ٢٠٠٠, p١٢٤.

(٣) عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٤٣.

مشاركة الموظفين، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه.^١

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق التمكين الوظيفي

المطلب الأول: ابعاد ومستويات ومراحل التمكين الوظيفي

أولاً: ابعاد التمكين: للتمكين عدة ابعاد منها ما يلي:

من خلال دراسة مفهوم التمكين يمكن التوصل أن هناك العديد من الاتجاهات ووجهات النظر حول مفهوم التمكين، ومنها يتضح أن هناك العديد من الابعاد المختلفة للتمكين منها، المشاركة في المعلومات، والحرية والاستقلال، واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية، وسوف يتم تناول هذه الأبعاد على النحو التالي:

١. المشاركة في المعلومات: تلعب المعلومات دوراً مركزياً في تمكين العاملين،

حيث يعتمد التمكين على مدى إتاحة المعلومات وكيفية سير الأعمال في

المنظمة، مدى توافر المعلومات عن موارد المنظمة وخصصها السوقية،

وكذلك المعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من تحديد الأهداف

(١) Ken Blanchard, John P Carlos,& Alan Randolph, Empowerment Takes More Than a Minute, ٢nd edition, Berrett-Koehler, INC ,San Francisco,٢٠٠١,p ٣٣.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

والعمل على تحسين الأداء، ويساعد تبادل المعلومات على معرفة وضع المنظمة وزيادة مسؤولية العاملين^(١)، ويعد إتاحة المعلومات الدقيقة وتزويد العاملين بها في الوقت المناسب، من أهم العوامل التي تساعد في منح السلطة ودقة اتخاذ القرار بشكل مستقل عن طريق تطوير قدرات العاملين ودفعهم إلى الاعتماد على الذات،^(٢) وبالتالي فإن التمكين يعمل على رفع مستوى الأداء التنظيمي للعاملين.

٢. الحرية والاستقلال:

يقصد بالحرية في مجال تطبيق التمكين الوظيفي أنها اختيار الأفراد للوسيلة أو الأسلوب المناسبة في أداء العمل، في ضوء الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها وضمن الأطر الإرشادية التي يستعين بها العاملون ليكونوا قادرين على التصرف دونما الوقوع في أخطاء، بينما الاستقلالية يقصد بها منح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات على نطاق واسع، مثل إعادة هيكلة العمل،

(١) Ganjinia et.al, Overview of Employee Empowerment in organizations, (١) Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.٣, No.٢, ٢٠١٣, p٣٩.

(٢) Ghafarian v, Rehabilitation of stuff, the bridge to future Management, (٢) Journal of Tadbir, No.٨١, ١٩٩٨, ٣٩.

وإعادة توزيعه فيما بينهم، أو استحداث مجموعات عمل تعرف بفرق العمل، وتعد زيادة الاستقلالية والتغذية الراجعة وسيلة تساعد على تقليل الإجهاد وتزيد من الرضا الوظيفي، ويعتبر حافزا معنويا للعاملين لتحسين الاداء^(١).

٣. استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية:

يحدد الهيكل التنظيمي كيف يجب أن توزع المهام ومن مسؤول امام من، وما آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يجب اتباعها، ويهدف الهيكل التنظيمي إلى تحقيق مستويات عالية من التنسيق عبر الوظائف المختلفة، وقد ظهرت أهمية فرق العمل لكونها توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة في مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل لما تحققه من فرص واسعة لمشاركة العاملين وتمكينهم في العمل^(٢). ولتحقيق ذلك تحتاج المنظمة إلى التدريب والتطوير حتى يمكن أن تتحول المنظمة من كونها منظمة هرمية إلى منظمة تعمل بأسلوب الفرق الذاتية، ويمكن لهذه الفرق أن تزيد من التمكين بطريقتين: الرقابة على عملية اتخاذ القرارات الرسمية مع تفويض الفريق،

(١) Henry, ٢٠٠٤, ٣٣-٣٤.

(٢) نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل "دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد"، مجلة بغداد للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد ٢٠، العدد ٧٦، ٢٠١٤، ص ١٥٦.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

الأمر الذي يمكن الفريق من اتخاذ القرارات والإجراءات التي تحتاج إلى موافقة من المستويات العليا، كما تؤدي المسؤوليات المناطة بأعضاء الفريق إلى اكتساب الفريق المهارات والمعرفة والخبرات الإضافية، مما يجعل الفريق ذا قيمة عظيمة للمنظمة وتزيد من فاعليته.^(١)

وهناك من يرى أن ابعاد التمكين تتمثل في الآتي:

الاتصال ومشاركة المعلومات: يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومات، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف في المنظمة التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الابداع والابتكار، حيث تسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين.

(١) Lahijani, et.al, Human Resources Empowerment Strategies in Development Projects, International Journal of Engineering Research and Applications, Vol.٢,No. ٣,٢٠١٢, p٢٧٦١.

بناء فرق العمل: وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد على التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم للوصول إلى حلول تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي.

التأثير: يعني إدراك الفرد بان له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يظهر عندما يكون للفرد تأثير في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها، وقد يظهر هذا التأثير على شكل مدى مساهمة الفرد في نتائج المنظمة ككل.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

تحفيز العاملين: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، حتى لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافآت التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.

القوة: يجب أن يكون للمنظمة الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة فيها، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف في كل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها، أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت يجب أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطاتهم ومسئوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك.

ثانياً: مستويات التمكين:

يمكن أن يتم التمكين الوظيفي على ثلاثة مستويات وهي:

- **التمكين من خلال المشاركة:** ويهتم هذا الأسلوب بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل، ويتضمن المشاركة في اتخاذ القرارات ضمن مجموعات العمل المستقلة وكل ما يحتاج إليه هو تدريب العاملين.
- **التمكين من خلال الاندماج:** ويهتم هذا الأسلوب بتجربة العاملين ضمن نطاق مهامهم وذلك من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، وهنا يكون للمدراء سلطة اتخاذ القرار النهائي مروراً بمشاركة العاملين آرائهم والمعلومات عن طريق عقد الاجتماعات الدورية التي تمكن من الحصول على المعلومات وبالتالي المساهمة في حل المشكلات.
- **التمكين من خلال الالتزام:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال التزام العاملين بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب وتستطيع المنظمات الوصول لالتزام العاملين من خلال تحسين

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

رضا العاملين عن العول والشعور بالانتماء للمنظمة من خلال التدريب والحوافز.^(١)

- **التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:** يعتقد الباحثين أن التنظيم الإداري المسطح وخطوط السلطة الأقل يمكن أن توفي بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب ذلك التخلص من المستويات التي تعمل على تعقيد الإجراءات، وإلى جانب ذلك تدريب وتطوير العاملين.

ثالثاً: مراحل التمكين الوظيفي: تمر عملية التمكين الوظيفي بالعديد من المراحل يمكن توضيحها على النحو التالي:

١. **مرحلة التهيئة المبدئية:** وفيها يتم تهيئة البيئة الداعمة للتمكين في المنظمة، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم في هذه المرحلة تعريف الأفراد بعملية التمكين، وتوضيح دور كل فرد فيها

(١) Lashley, C., Empowerment Service Excellence: beyond the Quick Fix, London, Cassell, ١٩٩, p٦٢.

وتحتاج تلك المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

٢. **مرحلة وضع الأهداف وجولتها زمنياً:** تحتاج هذه المرحلة إلى قائد

يمارس دور المنسق، الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من كل أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

٣. **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** تتضمن توفير التسهيلات

المالية والمادية الكافية التي تساعد على ممارسة تمكين العاملين في المنظمة بأفضل شكل.

٤. **مرحلة التطوير:** يتم خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، التقويم،

الضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول

المناسبة للمشكلات التي تواجههم^(١)

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق التمكين الوظيفي

أولاً: متطلبات نجاح التمكين الوظيفي: لكي يتم اعتماد تمكين العاملين في المنظمات

بنجاح، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية

التمكين، وهي: ^(٢)

١. ضرورة توفر الثقة الإدارية: تعد الثقة أساس عملية التمكين، ثقة المديرين في

مرؤوسيتهم، ويقصد بالثقة المتبادلة بين الأشخاص بانها توقع شخص أو

مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر هي معلومات

صادقة يمكن الاعتماد عليها. فالثقة من المدير تدي إلى تمكين سلطة

العامل.

(١) زكريا مطلق الدوري وأحمد على صالح، إدارة التميز واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري العلمية، الأردن، ص ٢٠٠٩، ص ١٤٤.

(٢) سعود بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، أبحاث الملتقى الإداري الخامس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٦-١٧.

٢. دعم الإدارة العليا: حتى يشعر العاملون بالتمكين الفعلي فلا بد أن يشعروا

بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا يعمل على زيادة ثقتهم بالمنظمة،

وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائهم التنظيمي والتزامهم.

٣. الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من

التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع

الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور العاملين

بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة

العليا الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها.

٤. فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر

البشري وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع

القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

٥. الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح

الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن

المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص الذين

لهم علاقة بالمشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

اشراك الأفراد في الحل لن يكون هناك التزام من قبل العاملين، ولن يتحقق التمكين.

٦. **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، وبالتالي فإن التمكين يتطلب اكتساب العاملين المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف بصفة مستمرة.

٧. **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، وكذلك تشجعه على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر.

ثانياً: معوقات تطبيق التمكين الوظيفي: على الرغم من تحقيق التمكين الوظيفي للعديد من المزايا مثل تحسين جودة أداء الخدمة، زيادة التعاون في حل المشكلات وزيادة قدرة المنظمة على التنافس، فإن هناك عدة معوقات في تطبيقه ومن أهمها ما يلي:^(١)

١. تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات، وعدم رغبتهم في التغيير.

(١) سعود بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص ٤٠.

٢. الخوف من الإنجاز الذي سوف يحققه الافراد نتيجة ممارسة التمكين،

بما يشكل تهديد للإدارة العليا بأنها ستفقد السلطة.

٣. إساءة استخدام عوامل القومة الممنوحة للعاملين.

٤. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح

الجماعة.

٥. زيادة النفقات التي قد تتحملها المنظمة نتيجة لحاجتها لتدريب الأفراد.

٦. زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.

٧. تنامي الصراعات بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

٨. عدم تمكين بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة

نتيجة للسرية في تبادل المعلومات، وكذلك خوفهم من تحمل السلطة

والمسؤولية.

الفصل الثالث: أساليب تحسين أداء الموظف العام

يعتبر الأداء من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة والاستغلال الأمثل للموارد، فتحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الراقى الذي يركز على خلفية علمية توضح المهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الأول: ماهية أداء الموظف العام

يعد الأداء الإداري المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويؤدي تميز أداء العاملين بالمنظمة إلى أن تكون أكثر بقاء واستقراراً وتميزاً، وعليه فإن اهتمام المنظمة برفع مستوى الأداء يكون في أحد أهدافها، حيث أن قدرة المنظمة على التقدم في مراحل دورة حياتها المختلفة يعتمد بشكل أساسي على مستويات الأداء فيها.

المطلب الأول: مفهوم الموظف العام

لم يرد في معظم التشريعات تعريف منظم يحدد المقصود بالموظف العام. ويرجع ذلك إلى اختلاف الوضع القانوني للموظف العام بين دولة وأخرى وإلى صفة التجدد المضطرد للقانون الإداري.

مجلة روح القوانين - العدد المائة - إصدار أكتوبر ٢٠٢٢ - الجزء الأول

واكتفت أغلب التشريعات الصادرة في ميدان الوظيفة العامة بتحديد معنى الموظف العام في مجال تطبيقها.^(١) فقد نصت المادة الأولى من نظام الموظفين الفرنسي على أن " هذا النظام يطبق على الموظفين الذين يعينون في الإدارات المركزية للدولة والمصالح التابعة لها والمؤسسات العامة للدولة، ولا يطبق على القضاة والعسكريين والعاملين في الإدارات والمصالح والمؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري"^(٢).

ويبدو أن المشرع قد ترك أمر تعريف الموظف العام للفقهاء والقضاة، ويختلف هذا التعريف في مجال القانون الإداري عنه في المجالات الأخرى كالقانون المدني والقانون الجنائي والاقتصاد السياسي فإن معناه في هذه المجالات قد يكون أوسع أو أضيق من معناه في القانون الإداري.

^(١) عبد الحميد كمال حشيش، دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي، دار النهضة العربية، ١٩٧٧، ص ١٦٥.

^(٢) Article (٢) Lio no ٨٣- ٦٣٤ du ١٣ Jullet ١٩٨٣ Cod administrative- Dalloz- ١٩٨٧-p ١٠١٣.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

عرف قانون الخدمة المدنية المصري ٨١ الصادر في ٢٠١٦ الموظف بأنه

كل من يشغل إحدى الوظائف الواردة بموازنة الوحدة^(١).

المفهوم الفقهي والقضائي للموظف العام

لقد أثار تعريف الموظف العام جدلاً فقهيًا واسعاً، لأن العناصر اللازم توافرها في الموظف العام ليست موحدة في الأنظمة الوظيفية المختلفة، بحيث يصعب الاتفاق التام بين نظامي دولتين أو أكثر في هذا الخصوص.

أولاً: المفهوم الفقهي للموظف العام:

الفقه الفرنسي: عرف الأستاذ " هوريو Hauriou " الموظفين العاميين بأنهم " كل الذين يعينون من قبل السلطة العامة تحت اسم موظفين أو مستخدمين أو عاملين أو مساعدي عاملين يشغلون وظيفة في الكوادر الدائمة لمرفق عام تديره الدولة أو الإدارات العامة الأخرى".^(٢)

(١) قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦.

(٢) مازن ليلو راضي ، القانون الإداري، مطبعة جامعة دهبك، ٢٠١٠، ص ٦٨.

وعرفه دويز Duez وديبير Debeyre بأنه " كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام يدار بالاستغلال المباشر من قبل الدولة ويوضع بصورة دائمة في وظيفة داخله في نطاق كادر إداري منظم".

الفقه في مصر : ذهب غالبية الفقهاء في مصر إلى تعريف الموظف العام بأنه " كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة المرافق العامة يتولى إدارتها الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الإقليمية أو المرفقية وذلك بتولي منصباً دائماً يدخل في نطاق التنظيم الإداري للمرفق.^(١)

ثانياً: التعريف القضائي الموظف العام:

لقد لعب مجلس الدولة الفرنسي دوراً هاماً في تطوير قواعد القانون الإداري، وكان له الفضل في تحديد مفهوم الموظف العام لكونه حرص على إيجاد معيار للتمييز بين الموظف العام وغيره من العاملين في القطاعات المختلفة للدولة حيث

^(١) محمد أنس قاسم جعفر، الوسيط في القانون العام، القاهرة ١٩٨٤ - ١٩٨٥، ص ٣٠٩-٣١٠، محمد سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦٦، ص ٦٦٧-٦٦٨.

٦ - أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

عرفه في عدة مناسبات بأنه "الشخص الذي تتناط به وظيفة دائمة في هيئة من هيئات المرافق العامة"، واشترط المجلس أن يكون المرفق العام إداريا.^(١)

وتناول القضاء المصري تعريف الموظف العام، حيث قضت المحكمة الإدارية العليا بأنه: "إن شرائط اكتساب صفة الموظف العام تكمن في أن يكون الشخص قائما بعمل دائم وذلك في خدمة مرفق عام أو مصلحة عامة باعتبار أن الموظف العام هو كل من تتناط به إحدى وظائف الدولة العامة في نطاق إحدى السلطات الثلاثة متى كان تقليده هذا العمل قد تم بالأداة القانونية الصحيحة وبصفة دائمة وليس بصفة عارض، سواء أكان يؤدي عمله داخل البلاد أم خارجها".^(٢)

كما وضعت المحكمة الإدارية العليا تعريفا للموظف العام^(٣) على أنه "هو كل من يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام، تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى عن طريق شغله منصبا يدخل في التنظيم الإداري" لذلك المرفق واشترطت المحكمة لاعتبار الشخص موظف عام شروطا ثلاثة هي

^(١) مازن ليلو راضي، المرجع السابق، ص ٦٩.

^(٢) حكم المحكمة الإدارية العليا في الطعن رقم (١١٤)، بتاريخ ٣ مايو ١٩٩٧، مكتب فني ٤٢، ج ٢ ص ٩٥١.

^(٣) فؤاد مهنا، القانون الإداري المصري والمقارن، الجزء الأول، ١٩٩٥، ص ١٥٣ وما بعدها.

١. أن يشغل الشخص وظيفة دائمة بطريقة مستمرة وغير عارضة.
٢. أن يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى.
٣. أن يصدر قرار بتعيينه من السلطة المختصة في إحدى درجات التدرج الوظيفي.^(١)

وسوف يتم تناول هذه العناصر بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: أن يعين الشخص في عمل دائم:

وهذا يعني أن تكون الوظيفة التي يشغلها الموظف هي في ذاتها وظيفة دائمة، بمعنى أن تكون الوظيفة التي يشغلها الموظف داخلة في الهيكل الإداري للمرفق العام ومقررة بصفة دائمة، كما يعني ذلك أيضاً أن يتولى الموظف بصفة دائمة بحيث ينقطع لخدمة الإدارة بصفة مستقرة وليس بصفة عارضة.^(٢)

^(١) بكر القباني، القانون الإداري، دار النهضة العربية، بلا تاريخ، ص ٥٣٦، أ. د محمد فؤاد مهنا، القانون الإداري المصري، والمقارن، الجزء الأول ١٩٩٥، ص ١٥٣ وما بعدها، د/ أنس جعفر، الوظيفة العام، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٥، ١٤.

^(٢) محمود أبو السعود حبيب، القانون الإداري، دار الثقافة الجامعية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٨٩، فؤاد العطار، القانون الإداري، دار النهضة العربية، ١٩٧٦، ص ٤٣٧.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

ثانياً: يجب أن يعمل الموظف في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى بالطريق المباشر: وهذا الشرط جوهرى ويعني أن المرفق الذي يقوم فيه الموظف بعمل دائم يجب ان يدار مباشرة عن طريق أحد الأشخاص المعنوية العامة، ومن المعلوم أن الأشخاص المعنوية العامة نوعان هما مركزية ولا مركزية وتعتبر الدولة هي الشخص العام المركزي الوحيد، وتقوم بنشاطاتها عن طريق وزاراتها، في حين أن هناك نوعين من الأشخاص المعنوية اللامركزية: محلية ومرفقية وتضم الأولى وحدات الإدارة المحلية بمختلف أنواعها (محافظات . مدن . قرى ... إلخ) في حين تضم الثانية وحدات الإدارة اللامركزية المرفقية مثل المؤسسات العامة والهيئات العامة^(١).

ثالثاً: يجب أن يصدر قرار بتعيين الموظف عن السلطة المختصة:

إذ لا يكتسب صفة الموظف العام إلا من عُين بقرار من السلطة المختصة، وعلى أن يكون هذا القرار مستجماً لعناصره القانونية، وعلى ذلك لا يُعد موظفاً عاماً الفرد الذي تقوم الإدارة بترشيحه لشغل وظيفة معينة ثم تعهد إليه ممارسة واجبات

^(١)فؤاد العطار ، المرجع السابق، ص ٤٣٩.

الوظيفة قبل صدور قرار التعيين حتى لو كان قد تقاضى بالفعل مقابلا عن عمله، ذلك أن المركز القانوني للموظف لا ينشأ إلا بأداة التعيين من السلطة المختصة.^(١)

وكذلك الأمر لا يعد موظفا عاما الشخص الذي ينتحل أو يغتصب الوظيفة، ولكن التطبيق اقتضى بضرورة الاعتراف بمشروعية القرارات التي تصدر عن الموظف الفعلي أو الواقعي، وهو الشخص الذي يباشر مهام الوظيفة العامة في ظروف معينة دون تولية صحيحة، إما لعدم صدور قرار بتعيينه في الوظيفة أو لصدور قرار معيب بتعيينه فيها.

والظروف التي يباشر فيها الموظف الفعلي اختصاصات الوظيفة العامة هي التي تستوجب إضفاء الشرعية على قرارات الموظف، وهي إما أن تكون ظروفًا عادية أو ظروفًا استثنائية. وقد بررت أعمال الموظفين الفعليين في الظروف العادية استنادًا إلى نظرية الظاهر، حيث يوجد في هذه الحالة وضع ظاهر من شأنه أن يقنع الغير المتعامل مع الإدارة - والذي يكون حسن النية - بسلامة وصحة المركز الذي يتمتع به الموظف الفعلي.^(٢)

^(١) محمود أبو السعود حبيب، المرجع السابق، ص ٩١.

^(٢) سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دار الفكر العربي، ص ٤٣٢.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

أما أعمال الموظفين الفعليين، في حالة الظروف الاستثنائية، فقد بررت استنادا إلى مبدأ هام في القانون الإداري، هو مبدأ سير المرفق العام بانتظام واضطراد، وعلى هذا الأساس إذا انقطع حبل سير المرفق العام، وحل أحد الأشخاص الذين لا علاقة لهم بالوظيفة العامة ولا بالمرفق، ليقدم ذات الخدمات التي يقدمها، فإن ما يقوم به من تصرف في هذه الحالة يلزم الإدارة.^(١)

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية أداء الموظف العام

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة الموارد البشرية العاملة فيها ومدى قدرته على العمل، ورغبته فيه على أساس أنه العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت خدمية أو إنتاجية على ترشيد استخدام مواردها المتاحة وخاصة البشرية منها.

أولا تعريف أداء الموظف العام:

^(١) محمد عبد الحميد أبو زيد، دوام سير المرافق العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٧٨.

يعتبر الأداء محصلة مقدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهو يعبر عن قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة المعالم بأقل جهد وتكلفة^(١)، يرتبط أداء الموظف العام ارتباطاً وثيقاً بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبوا إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية.

أ- مفهوم أداء العاملين ومحدداته: تسعى كل المؤسسات والمنظمات على

اختلاف مستوياتها وإمكاناتها إلى تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل وذلك بتكليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بتلك الأعمال وتوفير الجو الملائم لهم الذي يحفزهم على أداء تلك الأعمال بفاعلية أكبر.

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين بها في مختلف المجالات، فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج

(١) نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ١٠٨.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء واستمرارية العمل على مستوى الأفراد أو المنظمات ضمن ما هو مخطط ومطلوب من الطرفين.^(١)

يعرف الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية^(٢)، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد^(٣).

كما يعرف بأنه عمل موجه (عملية وليست نتيجة)، بينما ينظر إليه البعض على أنه حدث (نتيجة العمل) أي تقييم نتائج العمل بمقارنة النتائج مع المعايير، إلا أن في كثير من الأحيان يشير الأداء إلى الحالتين معا^(٤)

(١) Shields, J., Brown, et.al, Managing Employee Performance & Reward, Cambridge, University Press, ٢٠١٥, p ٨٩

(٢) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية" دار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢٠٩.

(٣) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ٤٥٨

كما يعرف الأداء بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد نمط الأداء^(١).

ومما سبق يمكن التوصل إلى أن الأداء هو انجاز أو تأدية عمل يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة، ويعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات.

ب- أبعاد أداء العاملين:

تتمثل أبعاد المستوى الأفضل لأداء العاملين في: جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز على النحو التالي:

١. **جودة العمل المنجز:** هي تعبير عن عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم للعاملين، ويقتضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه، حتى يتمكن من إتقانه، وعلى هذا فإن عنصرى الرغبة والقدرة هما المحددان لجودة العمل المنجز، لأن القدرة تستلزم المهارة والمعرفة، كما

(١) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ٤٥٨

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

أن الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد، حيث لم تعد الجوانب المادية هي المحدد الوحيد لجودة العمل، بل تشغل الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد دورا هاما فيها أيضا. ويقصد بجودة العمل مستوى الدقة والالتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة أو سلعة) للمواصفات المحدد من قبل الغدارة أو المواصفات العالمية، كما أنها تقيس مدى خلو الأداء من الأخطاء اثناء التنفيذ.

٢. الالتزام: هي مجموعة قواعد رسمية تحدد وتلزم العاملين بتصرفات محددة تنسجم مع لوائح وأهداف المنظمة التي يعملون بها، فهي تحدد مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى اتباعهم لسياسات ونظم ولوائح العمل وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد. ومن أوجه التزام العاملين تجاه المنظمة:

- قيام الموظف بأنشطة أكثر مما هو مطلوب ومحدد نتيجة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل لانسجامه مع أهدافها وحرصه على تحقيق تلك الأهداف.

- احترامه لقواعد ولوائح وإجراءات العمل في المنظمة
- استعداده للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون تزمير.
- المشاركة الفعالة في أنشطة المنظمة المختلفة (١).

٣. كمية العمل المنجز:

تمثل المحصلة النهائية لتفاعل الجهود المبذولة من قبل العاملين مقدره بوحدة زمنية محددة وفي وقت معين، وهي تتحدد بعدد من العوامل الموضوعية والشخصية لتؤدي إلى أفضل استخدام للموارد في تحقيق الأهداف المحددة.

(١) مجدي محمد أحمد يونس، أميرة محمد على، الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الأول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٧-١٠ يناير ٢٠١٧.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

كما يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عن طريق ما يبذله الفرد من مجهود جسماني وعقلي أثناء تأديته ذلك العمل

ج- محددات أداء العاملين:

لا يتم تحديد مستوى أداء العاملين نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به ويمكن استخلاص هذه المحددات في:

- **الدافع على العمل:** يقصد به القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين.
- **بيئة العمل:** تتكون بيئة العمل من جزئيين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، تتمثل البيئة الداخلية من جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية فهي البيئة المحلية والإقليمية والعالمية التي تؤثر على المنظمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

• القدرة على أداء العمل: هي عبارة عن أحد العناصر المكونة لكفاءة الموارد البشرية، وهناك نوعان من القدرات وهي: القدرات الذهنية والقدرات البدنية، ويعد تحديد قدرات العاملين من أهم وظائف الإدارة حيث يمكن ذلك الإدارة من توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة، بأن تضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (١)

وبذلك تتمثل محددات أداء الموظف العام في مزيج من الجهد المبذول لإنجاز الأعمال وما يتمتع به الموظف من مهارات وقدرات وكذا رغبته ودفاعيته للعمل المطلوب منه، بالإضافة إلى إدراكه لدوره وما يقوم به ضمن المنظمة التي ينتمي إليها والمتغيرات الموجودة في بيئة عمله.

د-العوامل المؤثرة على الأداء:

ويمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة في مستويات أداء الفرد على الوجه المطلوب على النحو التالي:

١. المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد لأداء مهامه.

(١)راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠، ص ٢١٠.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

٢. القدرات الجسمية والعقلية التي يمتلكها الفرد لأداء وظيفته.
٣. الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية والالتزام والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل في المواعيد المحددة.
٤. نوعية العمل ومدى توافقه مع قدرات الفرد وإمكانياته.
٥. إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.^(١)

ويمكن تحقيق مستوى مقبول من الأداء عند توافر وتفاعل ثلاثة عناصر رئيسية لدى الموظف العام وهي ادراك وفهم الموظف لطبيعة العمل المطلوب منه، وامتلاك الموظف للقدرات الفنية والمعرفية اللازمة للقيام بالعمل، وأخيرا بذل الجهد الكبير للوصول للأهداف التي تضعها المنظمة^(٢).

وهناك من يرى أن العوامل المؤثرة على أداء العاملين تتمثل في:

(١) Tumipa Vanessa, Rumokoy Farlane S., The Role of Job Rotation Practices Towards Employee Performance in Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang, EMBA Journal, Vol.٦, No.٢, ٢٠١٨, p ٩٠١.

(٢) Naz, F., Aftab,J., & Awais., Impact of Human Resource Management Practices on Performance of SMES in Multan, Pakistan, International Journal of management, Accounting and Economics, Vol.٣, No.١١,٢٠١٦,p

١. غياب الأهداف المحددة للمنظمة: فالمنظمات التي لا تملك خطط

استراتيجية تفصيلية لأداء عملها وأهدافها وقياس معدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس وتقييم ما تحققه من انجاز أو محاسبة العاملين عن مستوى أدائهم، وذلك بسبب عدم وجود معيار واضح ومحدد لتقييم الأداء، حيث لا تملك المنظمة مؤشرات أو معايير للأداء الوظيفي الجيد.

٢. عدم المشاركة في الإدارة: يؤدي عدم قدرة العاملين على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين، وبالتالي يؤدي ذلك إلى ضعف الشعور لدى العاملين بالمسئولية وعدم القدرة على العمل الجماعي، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين لشعورهم بعدم الانتماء وبعدهم عن القرارات التي تتخذها جهة الإدارة.

٣. ضعف نظام الحوافز والتشجيع: مما يصيب العاملين بالإحباط وعدم الرغبة في تحسين أدائهم، لعدم التمييز بين العاملين المتميزين وغيرهم.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

٤. **التسيب الإداري:** ويقصد به فقدان ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد

تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري

نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.^(١)

ثانيا: أهمية أداء الموظف العام:

يعتبر الأداء المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها، فهو

يمثل التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء

المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل.^(٢) لذا يحظى أداء الموظف

باهتمام بالغ على جميع المستويات سواء على مستوى الفرد، المنظمة أو المحيط

الخارجي لها، فيما يلي نستعرض لأهمية أداء الموظف العام على النحو التالي:

▪ يساعد المنظمة على بناء الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج

اعتمادا على نتائج الأداء.

(١) ناصر بن فهد المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤، ص ٣٨.

(٢) Jery,H.,& Souai,., Strategic Human Resource Management and Performance, The Contingency Approach Case of Tunisia, International Journal of Humanities and Social Science, Vol ٤, No ٦, p ٢٨٨.

- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة البرامج التي تعدها وتستخدمها المنظمة.
- يساعد الأداء في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الأفراد.
- يساهم أيضا في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة، وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد تجاه عمله.
- يمكن المسؤولين في المنظمة من إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة.^(١)

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء الموظف العام

يتطلب تقييم الأداء أو الحكم عليه وصف معدلات الأداء، وقد يعتبر معدل الأداء هدفا أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو اجراء يستخدم لأداء نشاط معين،

(١) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤، ص ٧٧.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وذلك حسب العادات والتقاليد والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

لم تعد عملية تقييم الأداء تقتصر فقط على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، ولكن أصبحت تركز على التطوير الإداري بكل أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث أن تقييم الأداء يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير ادائهم وتحفيز العاملين وأيضا إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة.

أولاً: أهداف تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء تحقيق العديد من الأهداف منها:

١. الحصول على المعلومات التي يمكن من خلالها اصدار القرارات الإدارية كترقية العاملين أو نقلهم أو منحهم العلاوات السنوية.
٢. يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم اطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه، بما يمكن من تقييم الاستعداد

للترقية وتفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور.

٣. تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله، وبالتالي تستطيع الإدارة بناء على ذلك وضع برامج تدريبه تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهارتهم.

٤. وضع نظام عادل للحوافز: حيث أن نتائج عملية التقييم تبين الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، مما يدفع العاملين بذل المزيد من الجهد.

(١)

(١) ريم عمر منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص ٦٠.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

ثانياً: أهمية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في الآتي:

١. الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي

يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

٢. تقييم المشرفين والمدربين: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية

المشرفين والمدربين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

٣. تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة

للعاملين واقتراح زيادة مرتبات واجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.

تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.

المبحث الثاني: أثر استخدام التدوير والتمكين على أداء الموظف العام

تمثل فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً من القيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط الإداري.^(١)

يعتبر الموظف العام العنصر الأساسي في المؤسسة إذ أن تحسين أدائه ينعكس على زيادة الإنتاجية، لذلك تولي كافة المجتمعات اهتماماً بالغاً لموضوع الأداء، فيحاول الجميع العمل على تحسين مستوى الأداء، فمن خلال أداء العاملين تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها.

بعد عملية تقييم أداء العاملين وتبيان نقاط القوة والضعف واستخلاص الدروس والنتائج ندخل في مرحلة جديدة من عمل المنظمة وهي إعادة ترتيب الأهداف وقراءة

(١) على السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٢٨٩.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

الوضع والتركيز على نقاط القوة والعمل على تقليص نقاط الضعف، ومن أهم الإجراءات التي تقوم بها المنظمة في هذه المرحلة هي عملية تحسين الأداء، وهذا ما سيتم تناوله فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء:

يعد تحسين أداء الموظف العام في مقدمة التطورات التي تسعى جميع الدول على تحقيقها، ويتطلب تحقيق ذلك اتباع أساليب إدارية حديثة داخل المنظمات لتساعدها على تحقيق أهدافها، فالأداء الإداري يشكل أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية حيث أنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين بل أداة للتشخيص المحكم الموضوعي لأداء جميع العاملين وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال الإدارية.

أولاً: تعريف تحسين الأداء: هناك العديد من التعاريف لمصطلح تحسين الأداء وهذا لأهميته في بقاء المنظمات واستمرارها لمدة أطول، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

يعرف تحسين الأداء بأنه إجراء مقصود ومخطط بهدف إحداث تعديل أو تطوير في كل أو بعض العناصر التنظيمية لكي تعمل المنظمة بصورة أكثر كفاءة ولزيادة قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة المشكلات.^(١)

كما يعرف أيضا على أنه يمثل مدى المهارة في استغلال الموارد المتاحة من أفراد وأدوات ومركبات وأجهزة متنوعة وذلك لتحقيق مستوى مرغوب من الأداء من خلال العمل في التوقيت المناسب وبالطريقة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة في العنصر البشري والمادي.

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء.^(٢)

ترتكز نظرية وليام أوشي، والتي عرفها العالم بنظرية Z على خمسة مبادئ كما يلي:

- استقرار الوظيفة وضمانها.
- جماعية عملية اتخاذ القرارات، وتدعيم مفهوم الإدارة بالمشاركة.

(١) محمد متعب عبد المحسن الجبرين، العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ٢٠١٧، ص ٢٢.
(٢) على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٧٧.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

- رفع مستويات المسؤولية الذاتية عند كافة وحدات التنظيم وأعضائه.
- خلق أنظمة رقابية دقيقة وواضحة أساسها التبادل الدائم والمستمر للمعلومات.
- إعطاء الأهداف التنظيمية ومشاعر أفراد عائلة الموظفين أهمية ورعاية خاصة.

يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بع تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة لدى الموظف وما يجب عمله أولاً، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع جوانب القصور والضعف لدى الموظف، بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها، دون إهمال نواحي الضعف التي يعاني منها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى

الأداء الوظيفي المتميز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

الوسيلة الثالثة: تتمثل في ربط مجهودات تحسين الأداء مه اهتمامات وأهداف الموظف الشخصية، من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من دافعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة.^(١)

يحتاج تطبيق عملية تحسين الأداء إلى تأسيس بنية تحتية صلبة تؤكد إشراك الموارد البشرية في تخطيط ودعم ومراقبة وتنسيق عملية تحسين الأداء وتطوير نظام نقل معلومات موحد بحيث يمكن خلاله الحصول على تقارير دورية ومتابعة مجدية، وهذا لتمكين العاملين من المساهمة في وضع تصوراتهم واقتراحاتهم وتحسين المنتجات والعمليات دون الاعتماد كلية على الإدارة العليا والرجوع إليها في كل مرة، وهو ما يتحقق من خلال استخدام التدوير والتمكين الوظيفي.

(١) خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد ٢، العدد ١٧، ٢٠١٧، ص ٢٦.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

غالبًا ما يعتمد تحسين الأداء في المؤسسة على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، ولا يستغرق عادة وقتًا طويلاً ولا يكلف نفقات باهظة كما لا يتطلب استثمارات كبيرة للمنظمة، وإنما يعتمد على الموارد البشرية والتزامها ومدى سعي المنظمة في تمكينها وأخذ زمام المبادرة لتحسين المنتجات والعمليات عن طريق منحها القوة وصلاحيات اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، وهذا ما يعود على المنظمة بفوائد كثيرة منها: (١)

- تحسين الأداء يعمل على جعل المنظمة مواكبة لآخر المستجدات والتطورات من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة وربحياتها.
- تحسين الأداء يعمل على اكساب الموظفين والعاملين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم.
- تعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى للقيام بالعمل مما يقلل التكلفة ويعمل على زيادة الكفاءة والفعالية في العمل.
- يوفر الوقت المهدر والمبذول في أنشطة غير إنتاجية ويؤدي إلى توفيره للقيام بأعمال أكبر أهمية.

(١) محمد حسين جاد الرب، تطوير وتحسين الأداء : الأطر المنهجية والأطر العملية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩، ص ٩٤.

• تحسين وتطوير الأداء هو استثمار في الرأسمال البشري الذي لا يقل عن المال وغيره من الموارد.

• يعمل على تطوير أداء الموظفين مما يمكنهم من اختيار ما يلائم ظروف المنظمة والتركيز عليها.

ومما سبق يتضح أن تحسين الأداء للموظف العام يعود بالفائدة على المؤسسة نفسها وكذلك المستفيدين من خدماتها، لذا يجب أن تكون عملية تحسين الأداء مستمرة وأن تلقى الاهتمام اللازم والكافي على كافة مستويات المنظمة ويمكن تحقيق هذا التحسن في الأداء من خلال التدوير والتمكين الوظيفي للموظف العام كما سوف يتم عرضه.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

المطلب الثاني: أثر استخدام التدوير الوظيفي على أداء الموظف العام

يعتبر التدوير الوظيفي ضرورة حيوية، إذ أنه يعد وسيلة تلجأ إليها إدارة المنظمة سعياً إلى مواجهة الضغوط التي يعاني منها الموظفون، فقد يتضح بعد فترة من ممارسة الموظف لعمله أن مؤهلاته ورغباته تناسب وظيفة أخرى في المنظمة، فالتدوير يعمل على افساح المجال أمام العاملين لإظهار طاقاتهم وتحسين أدائهم وقدراتهم.

ثانياً: أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظف العام

يعد أسلوب التدوير الوظيفي أحد الأساليب الحديثة التي تستخدم لتحسين وتطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات، لذلك فإن تطبيقه يحقق مجموعة من الجوانب الإيجابية والمزايا التي تكسبه أهمية كبيرة في مجال تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة، وإلى جانب تلك الإيجابيات التي قد يحققها التدوير الوظيفي، فإن هناك بعض السلبيات التي يجب على جهة الإدارة محاولة تلافيها بقدر المستطاع.

يساعد التدوير الوظيفي الموظف والمؤسسة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك للموظف، ذلك أن مثل هذا

الاعتقاد كثيرا ما يدفع الموظفين إلى ارتكاب المخالفات الإدارية وتعطيل برامج التنمية الإدارية مما يؤثر سلبا على الأداء، كما أن التدوير الوظيفي يساعد المنظمة في التغلب على الفساد الإداري الناتج عن بقاء الموظف في وظيفته لمدة طويلة.

يؤدي التدوير الوظيفي إلى نقل الموظف من موقعه لحثه على بذل الجهد المطلوب منه لتحسين أداء المؤسسة، وكذا إحلال المسؤول القدوة محل المسؤول العادي حتى يمكنه تحفيز مرؤوسيه ودفعهم نحو العمل الجاد والفعال لتحقيق مصلحة المؤسسة ككل، حيث يساعد التدوير على معرفة نقاط الضعف التي قد تسبب تأخير في العمل، فالموظفين من خلال تنقلاتهم في العمل يكتشفون تلك النقاط بسرعة ويجدون الحلول المناسبة لها بأسرع وقت وقل تكلفة وأيسر جهد.

تخدم سياسة التدوير الوظيفي بعض الاحتياجات التطويرية المهنية للموظفين، مثل تجديد الحالة النفسية لهم، واكسابهم مهارات وخبرات إضافية، كما أنها تساعد على حصولهم على ترقيات في المستقبل، حيث يمكن الاستفادة من الموظف المجتهد في تحسين وتطوير العمل الذي أوكل إليه، كما أنه يعطي الموظف الفرصة للتعرف

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

على أعمال إدارته المختلفة، مما يعمل على الحد من الاحتكار الذي يتمثل في بقاء الموظف في أداء عمل معين مدة طويلة.^(١)

تساعد سياسة التدوير الوظيفي على اكتساب المعرفة المتخصصة ونقلها للأفراد المتدربين، والمعرفة تقسم إلى نوعين، ظاهرة وضمنية، فالمعرفة الظاهرة هي التي يمكن تحويلها إلى رموز وكلمات مفهومة ومنشورة أو موزعة، ويمكن الحصول عليها بسهولة من الوصف الوظيفي، أو من أرشيف المنظمة، أما المعرفة الضمنية أو المستترة هي المعرفة الموجودة داخل الفرد ولا يصرح بها، ولا يمكن تقليدها على الرغم من قيمتها الاستراتيجية الكبرى.^(٢)

والمعرفة المتخصصة هي معرفة الكيف، ويسمى بعضها بالمعرفة الإجرائية أو المعرفة العملية فهي ترتبط بالمهارة والخبرة والحكمة، وبكيفية أداء الأعمال وتكون الجزء الضمني للمعرفة، إذ يسهم التدوير في تنوع الخبرات والمعرفة المتخصصة. وتنقل هذه المعرفة إلى الأفراد عبر عملية التدوير الوظيفي، أي بطريقة رسمية

(١) عبد اللطيف حسين قاسم دغمة، الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن" دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد ١١، ٢٠٢٠، ص ٩٣.

(٢) Zheng Z.L. Zhu, F.q. Meng, et.al, Research on Tacit Knowledge in the Sight of Action; Based on Research of Polanyis Tacit Knowledge and "the Shape of Actions" Studies of science, Vol. ١٠. ٢٠١٣, p ١٤٥٤.

مخطط، كما تتقل أحيانا بطرائق غير رسمية من خلال الاحتكاك المباشر والعلاقات غير الرسمية للعاملين في المنظمة، وتقاس فاعلية عملية نقل المعرفة المتخصصة بقدرة المدرب على إيصال الفكرة إلى المتدرب من ناحية، وقدرة المتلقي ورغبته على فهمها واستيعابها من ناحية ثانية.^(١)

يساعد التدوير الوظيفي على تطوير الاحتياجات المهنية للموظفين، مذل تجديد النفسية لديهم، واكسابهم مهارات وخبرات إضافية، كما أنها تساعد الموظف على الحصول على الترقية في المستقبل، كما يمكن الاستفادة من الموظف المجتهد في تحسين وتطوير العمل الجديد الذي يوكل عليه.^(٢)

يعطي التدوير الفرصة للموظف للتعرف على أعمال إدارته المختلفة، إضافة إلى الحد من الاحتكار الذي يظهر عندما يستمر الموظف في أداء عمل معين مدة طويلة، وهذا يساعد في التعامل مع حالات الطوارئ التي تواجهها إدارة المنظمة مثل

(١) بسام التزة، أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية" دراسة حالة مستشفى القلمون الحكومي" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٤، العدد ٢، ٢٠١٨، ص ١٣٥.

(٢) سعيد القحطاني، التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في التنمية البشرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠١١، ص ٥٤.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

حالة غياب الموظف، أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة باعتبار أن الموظفين لديهم الخبرة والقدرة على التغطية في أي مجال من مجالات الإدارة. يمكن التدوير الوظيفي في البناء الشامل للموظف، وهذا البناء يعتبر مطلب من مطالب الإدارة الحديثة.

المطلب الثالث: أثر استخدام التمكين الوظيفي على أداء الموظف العام

يحقق التمكين الوظيفي نتائج أغلبها إيجابية بالنسبة للموظف العام، حيث يساهم في زيادة انتماء الموظفين مما يعكس رغبة الموظفين بالعمل ويرفع من قدرتهم على الإنتاج، ويقلل نسبة الغياب، ويساهم بشعور الموظف بقيمته، ويدرك دوره الفعال في انجاز العمل مما يصب ذلك في صالح المنظمة، مما يدفع المنظمة إلى تدريب موظفيها لتطوير كفاءتهم وزيادة معارفهم ومهارتهم، ويساهم التمكين في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء من خلال إعطاء الموظف السلطة والصلاحيات والثقة والاستقلالية والحرية في أداء الأعمال الموكلة إليه.

يساهم تمكين الموظف منحه مزيدا من الحرية في التصرف واتخاذ القرار في وصول الموظف إلى أداء متميز، بالإضافة إلى أنه يتم من خلاله تدريب

الموظفين وتنمية مهاراتهم لإكسابهم المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال بكفاءة من خلال حضور الدورات والندوات والمؤتمرات وورش العمل.

يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسب للموظف بالنسبة للمهام التي يقوم بها ولفريق العمل الذي ينتمي له، ويساعد ذلك على تحسين مستوى إنتاجية الموظف وتدني التغيب من العمل.^(١)

يعمل التمكين على الارتقاء بمستوى مشاركة العاملين حيث تتميز المشاركة الناجمة عن التمكين بمستوى عالي من الفاعلية والإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة.

يؤدي تطبيق التمكين إلى تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الرضى لديهم، وتعد فكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في المؤسسات الخدمية بواسطة برامج التمكين، يعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد

(١) أحمد الزهير، التمكين الإداري في المؤسسات المعاصرة، ط١، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ١١٢.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

الأول من ذلك حيث أن المنظمة تتمتع بثقتها وسلطانها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية التصرف.

النتائج:

١. يعتبر أداء العاملين من أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وبالتالي يعتبر الاهتمام بتحسين أداء العاملين الأكثر إسهاما في تحقيق البقاء ولاستمرارية للمنظمة.
٢. يعتمد نجاح الإدارة في التغلب على مشكلات العمل وتحسين الأداء في ظل التحديات المعاصرة على قدرتها على استخدام أساليب إدارية حديثة لتنمية وتحسين مهارات وقدرات المورد البشري فيها، ومن هذه الأساليب التدوير والتمكين الوظيفي.
٣. يعد التدوير والتمكين الوظيفي من الأساليب الرائدة والحديثة في إعداد اليد العاملة وتأهيلها خاصة حيث تساعد العاملين على تنمية كفاءتهم المهنية وتأدية مهام وظائفهم بشكل عادي وعلي أكمل وجه وهذا من شأنه تمكين العاملين من أداء أعمالهم في أحسن صورة ممكنة.
٤. يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب إداري يساعد على إرساء وتثبيت أحد أهم المبادئ التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، والمتمثل في ضمان سير المرفق

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

العام بانتظام واطراد، بأقل التكاليف وأيسرها خصوصا إذا كانت الإدارة ذات

موارد بشرية قليلة

التوصيات

١. ضرورة العمل على التخطيط الجيد لتطبيق التدوير والتمكين الوظيفي حتى لا

يؤدي إلى نتائج سلبية، إلى جانب تهيئة العاملين لذلك من خلال عقد دورات

تدريبية لمساعدتهم على استيعاب وإدراك أهمية تطبيق التدوير والتمكين

الوظيفي في تحسين أداء المنظمة والموظفين على حد سواء.

٢. العمل على التوسع في تطبيق التدوير والتمكين الوظيفي على الإدارات بشكل

تدرجي مما يسهم في تحسين أداء الموظفين، من خلال العمل على توفير

مناخ وبيئة مناسبة لإتمام عملية التدوير والتمكين الوظيفي، والعمل على توفير

الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز العاملين على تحقيق مستويات أعلى من

الأداء.

٣. أهمية وجود نظام محدد وفعال لنظم المعلومات يوفر معلومات تفصيلية ويتيح

تشارك المعرفة لتحسين عملية اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية

وفي مختلف أنواع القرارات لكل مستوى وظيفي.

٤. ضرورة تصميم الوظائف بشكل دقيق، مع وجود قائمة بمهام كل وظيفة

وكذلك توصيف للوظيفة والمهام المكلف بها شاغلها، ويتم تطويرها وتحديثها

بصورة دورية وفق احتياجات والمتطلبات الوظيفية وحاجة العمل.

٥. ضرورة توفير أنظمة دقيقة وفعالة لتقييم الأداء تعكس القدرات المؤسسية

للمنظمة، وذلك من أجل تحسين أداء العاملين.

المراجع

أولاً: المعاجم والقواميس:

١. المعجم الوسيط، الطبعة الثالثة، من اصدار مجمع اللغة العربية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٣٥٤.
٢. المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٤.

ثانياً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

١. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
٢. المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٩.
٣. أحمد الزهير، التمكين الإداري في المؤسسات المعاصرة، ط١، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١.
٤. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٢.
٥. السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر، القاهرة، ١٩٩٥.
٦. أنس جعفر، الوظيفة العام، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧.
٧. بكر القباني، القانون الإداري، دار النهضة العربية، بلا تاريخ، ص ٥٣٦.
٨. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، تقييم سياسة تدوير العاملين، التنقل الوظيفي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، يونيو ١٩٩٠.

٩. راوية محمد حسن، ٢٠٠٧، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار نشر الثقافة، الإسكندرية.
١٠. زكريا مطلق الدوري وأحمد على صالح، إدارة التميز واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، ص ٢٠٠٩.
١١. سليمان محمد الطماوي، علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٦.
١٢. _____ مبادئ القانون الإداري، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦٦.
١٣. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطور وتحسين الأداء " الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، السويس، ٢٠٠٩
١٤. صلاح الدين محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، ١٩٩٩.
١٥. عامر زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.
١٦. عبد الحميد كمال حشيش، دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي، دار النهضة العربية، ١٩٧٧.
١٧. على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١.
١٨. على محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، بدون دار نشر، ١٩٩٩.
١٩. عمر حلمي فهمي، التدريب الإداري، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٤.
٢٠. فؤاد العطار، القانون الإداري، دار النهضة العربية، ١٩٧٦.
٢١. _____ الإداري المصري، والمقارن، الجزء الأول ١٩٩٥

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

٢٢. محمد فؤاد مهنا، القانون الإداري المصري والمقارن، الجزء الأول، ١٩٩٥.
٢٣. مازن ليلو راضي، القانون الإداري، مطبعة جامعة دهوك، ٢٠١٠.
٢٤. مجمد عساف عبد المعطي ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩.
٢٥. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٦.
٢٦. محمد أنس قاسم جعفر، الوسيط في القانون العام، القاهرة ١٩٨٤ - ١٩٨٥.
٢٧. محمد حسين جاد الرب، تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والأطر العملية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩.
٢٨. محمد عبد الحميد أبو زيد، دوام سير المرافق العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٨.
٢٩. محمود أبو السعود حبيب، القانون الإداري، دار الثقافة الجامعية، القاهرة، ١٩٩٩.
٣٠. مصطفى عفيفي، أساليب تعيين وتدريب عمال الإدارة العامة، مكتبة سعيد رأفت، القاهرة، ١٩٨٥.
٣١. نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.

ب- المجالات والدوريات

١. بسام التزة، أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية" دراسة حالة مستشفى القلمون الحكومي" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٤، العدد ٢، ٢٠١٨.

٢. خالد رشيد على، واجب الموظف العام، الحضور في أوقات الدوام الرسمي وأثار مخالفته ذلك، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد الرابع، العدد الأول، ٢٠١٥.
٣. خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد ٢، العدد ١٧، ٢٠١٧.
٤. سعود بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، أبحاث الملتقى الإداري الخامس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٦-١٧.
٥. عبد الرحمن الهيجان، الإدارة الأمنية: المطلب الحتمي لتعزيز جهود التنمية الإدارية في الوطن العربي، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٣ المجلد ٢٤، العدد ٩١.
٦. عبد اللطيف حسين قاسم دغمة، الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن" دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد ١١، ٢٠٢٠.
٧. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.
٨. محمد زويد العتيبي، التدوير الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، العدد ٨٦ الرياض، ٢٠١١.
٩. ميسون عبد الله أحمد، أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير تنمية الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق العدد ٣، ٢٠١٧.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

١٠. ناصر الهتلان القحطاني، دور معهد الإدارة في اعداد القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية، مجلة التنمية الإدارية العدد ٧٩، ٢٠١٠.

١١. نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل "دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد"، مجلة بغداد للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد ٢٠، العدد ٧٦، ٢٠١٤.

ج- رسائل الماجستير والدكتوراه

١. أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين والسمات والمقاييس المؤشر"، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، جامعة القاهرة، في الفترة من ٢٠-٢٢ ابريل ٢٠٠٤.

٢. أحمد عزمي أحمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وآثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، ٢٠١٣.

٣. خالد سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات في المنظمات الأمنية التعليمية ومدة جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ٢٠٠٩.

٤. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤.

٥. ريم عمر منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

٦. سعيد محمد سعيد القحطاني، التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١.

٧. محمد متعب عبد المحسن الجبرين، العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ٢٠١٧.

د - المؤتمرات:

١. فهد بن معيقل العلي، أساليب وأنماط معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية في أهيل وتدريب المدربين، ورقة عمل المؤتمر العربي الثاني، الاستشارات والتدريب، في الفترة من ٢١-٢٣ ابريل، ٢٠٠٣، الشارقة الإمارات،

٢. مجدي محمد أحمد يونس، أميرة محمد على، الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الأول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٧-١٠ يناير ٢٠١٧.

٣. ناصر بن فهد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير، ٢٠١٤.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

٤. ناصر زكي، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، مؤتمر الإدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام" الواقع والتطلعات والتحديات"، المنظمة العربية للتنمية، ٢٠١١.

هـ - القوانين:

قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦.

و- الأحكام:

حكم المحكمة الإدارية العليا في الطعن رقم (١١٤) ، بتاريخ ٣ مايو ١٩٩٧، مكتب فني ٤٢، ج ٢ ص ٩٥١.

A_ Books

١. Bowen, D& Lawler, E, The empowerment of Service Worker: What, Why, How& When, U.S.A: Mit Sloan Management Review, ١٩٩٢.
٢. Carole Eagle Lub, A case Study of Psychological Empowerment of Employees in Community College, University of Florida, USA, ٢٠٠٦.
٣. Daft, Richard, Organization Theory, ٧th Edition, Western College publishing, U.S.A, ٢٠٠١.
٤. Ken Blanchard, John P Carlos, & Alan Randolph, Empowerment Takes More Than a Minute, ٢nd edition, Berrett-Koehler, INC, San Francis-co, ٢٠٠١.
٥. Lashley, C., Empowerment Service Excellence: beyond the Quick Fix, London, Cassell, ١٩٩٩.
٦. Pearce, John,& Robinson A., B. Richard, Strategic Management, McGraw-Hill, Irwin Companies, Inc., New York,, ٢٠٠٧.
٧. Robbins, Stephen, organizational Behavior., New Jersey: Prentice Hall Inc., ٢٠٠١.

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

٨. Shields, J., Brown, et.al, Managing Employee Performance & Reward, Cambridge, University Press, ٢٠١٥.
٩. Stevenson, William, Introduction to Operations Management, Irwin, McGraw-Hill, ٢٠٠٥.

B- Periodicals

١. Agarwal Sonal, et.al, assessing the job Rotation on organizational Performance a Case Study on Management Trainees of unsilver Ghana Limited, Tema, Elixir Org. Behavior, Vol.٩٤, ٢٠١٦.
٢. Conrad Lashley, Employee Empowerment in Services: a Framework for Analysis, Personnel Review, Vol ٢٩, No.٢٩, No٦, MCB up Limited, ٢٠٠٢.
٣. Fallahdar. H & Mazaheri Tehrani A, Correlation between Job Rotation and Visiting Number in Environmental Health Employees, International Archives of Health, Science, Vol.٢, No.one ٢٠١٥.
٤. Ganjinia et.al, Overview of Employee Empowerment in organizations, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.٣, No.٢, ٢٠١٣.
٥. Ghafarian v, Rehabilitation of stuff, the bridge to future Management, Journal of Tadbir, No.٨١, ١٩٩٨.

٦. Guzin Bayar, Staff Rotation, Connection building and Intermediaries in corrupt transactions, METU studies in Development, Vol.٤٠, ٢٠١٣.
٧. Jacom Jessica& et.al, the effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in PT. PEGADALAN (PERSERO) MANAD), Journal EM-BA, Vol.١٥, No.٢, ٢٠١٧.
٨. Jery, H., & Souai, Strategic Human Resource Management and Performance, The Contingency Approach Case of Tunisia, International Journal of Humanities and Social Science, Vol ٤, No ٦.
٩. Jijo Francis, Gowsalyars, A study on Employee Job Rotation, International Journal for Research Trends and Innovation, Vol.٢ Issue ٥,٢٠١٧.
١٠. Khan et.al, Job rotation, job performance, organizational commitment, an empirical study on bank employee, journal of management info, vol٣, ٢٠١٤.
١١. Lahijani, et.al, Human Resources Empowerment Strategies in Development Projects, International Journal of Engineering Research and Applications, Vol.٢, No. ٣,٢٠١٢.
١٢. Mohan, K., & Gomathi, S., The effects of job rotation practices on employee development: an empirical study

٦- أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام

- on nurses in the hospitals of Vellore district, Mediterranean Journal of Social Science, Vol.٦, No.١, ٢٠١٥.
١٣. Naz, F., Aftab,J., & Awais., Impact of Human Resource Management Practices on Performance of SMES in Multan, Pakistan, International Journal of management, Accounting and Economics, Vol.٣, No.١١,٢٠١٦.
١٤. Oparanma Austin O, Nwaeke Lawrence, Impact of Job Rotation on Organizational Performance, Journal of Economics Management, ٢٠١٥.
١٥. Salami, Samaneh & Saeidian, Narges, Studying predictability capacity of Employee Productivity through Quality of Work Life and Psychological Empowerment, A case Study: Municipal Official personnel, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol٥, N.٤, ٢٠١٣.
١٦. Tumipa Vanessa, Rumokoy Farlane S., The Role of Job Rotation Practices Towards Employee Performance in Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang, EMBA Journal, Vol.٦, No.٢, ٢٠١٨.
١٧. Zheng Z.L. Zhu,F.q.Meng, et.al, Research on Tacit Knowledge in the Sight of Action; Based on Research of Polanyis Tacit Knowledge and “the Shape of Actions” Studies of science, Vol. ١٠. ٢٠١٣.

Laws:

Article (٢) Lio no ٨٣- ٦٣٤ du ١٣ Jullet ١٩٨٣ Cod administrative- Dalloz- ١٩٨٧.

Electronic Sites:

١. <http://ar.wikipedia.org/wiki>.
٢. <http://www.yemen.gov.ye/portal/mol>.