

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -

المؤتمر العلمي الدولي حول:

شروط الالتحاق بالوظيفة العامة والتدرج الوظيفي بين صعوبات التطبيق وحتمية التغير

إستمارة مشاركة

الاسم واللقب: نسيمة حجاج، لطفي دنبري

الوظيفة: أستاذ جامعي ، طالبة دكتوراه

التخصص: علم الاجتماع

الرتبة : طالبة دكتوراه، أستاذ التعليم العالي

المؤسسة المنتسب إليها: جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي-

الهاتف : 0696722913،

البريد الإلكتروني: hadjajnassima524@gmail.com و denlotfi77@yahoo.fr

محور المداخلة: الأول

عنوان المداخلة : التمكين الوظيفي كآلية لتعزيز وتحقيق استراتيجية التطوير الوظيفي في المؤسسة الجزائرية – قراءة

سوسيو تنظيمية -

التمكين الوظيفي كألية لتعزيز وتحقيق استراتيجية التطوير الوظيفي في المؤسسة الجزائرية - قراءة سوسيو تنظيمية -
-Career Empowerment as a Mechanism to Promote and Achieve the Career Development Strategy in
the Algerian Institution - A Socio-Organizational Reading -

ط.د/ نسيمة حجاج ، وأ.د/لطفى دنبري. جامعة أم البواقي

ملخص:

إننا إذا نظرنا إلى واقع مؤسساتنا الجزائرية نجدها تعاني منذ فترة طويلة ضعفا ملحوظا فيما يخص ممارساتها الإدارية المحدودة، التي تميل غالبا إلى التركيز الإداري والرسمية الشديدة، ولعل ذلك ما أثر على مستوى أدائها، لكنها اليوم مدعوة إلى كسر حدود هذا الجمود بالانفتاح على أهم وسائل التغيير الهادف، نحو التطور الوظيفي وتحقيق التنمية الإدارية، من خلال تبني أهم الآليات التسييرية التي من شأنها استثمار قدرات الفرد واعتباره شريكا في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبما أن التمكين الوظيفي ثقافة تنظيمية وممارسة إدارية حديثة وملائمة لجميع المنظمات في مختلف الظروف.

سنحاول في هذه الورقة البحثية أن نبرز مفهوم التمكين الوظيفي ودوره كألية مهمة في تعزيز تبني استراتيجية التطوير الوظيفي كمفهوما ، وممارسة ونجاح استراتيجياته، و اقتراح بعض التوصيات فيما يخص تفعيل أسلوب التمكين الوظيفي كألية في تحقيق استراتيجية التطوير الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة ، الإدارة ، التمكين الوظيفي، التطوير الوظيفي ،

Abstract:

In fact, if we look at our Algerian institutions, we find that they have long suffered from a noticeable weakness with regard to their limited administrative practices, which often tend to focus on administrative and intense officialdom. Perhaps this, today, is the call to break this deadlock by opening up to the most important means of change aimed at career development and administrative development through development. Career

It was a popular opportunity for a strategic strategy in achieving career development in the Algerian organization.

Keywords: organization, management, job empowerment, development, professional development

تنشط المؤسسات اليوم وتتفاعل في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار، ومحيطة بالمخاطر والتحديات، ولعل مصدر ذلك راجع إلى مجمل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية، والتي أوجدت مناخا جديدا فرض أوضاعا تختلف تماما عما كان سائدا عليه من قبل، جعل ذلك مكانة المؤسسة أمام تحدي حقيقي في المحافظة على موقعها الريادي، والتميز النوعي لأدائها عن منافسيها من المؤسسات الأخرى.

وفي ظل هذه الأوضاع تعالت الصيحات بأن تحقيق المؤسسة لذلك، مرهون بعصرنة جهازها الإداري وتطويره الوظيفي، وذلك من خلال تبني معايير جديدة، وأنماط استراتيجية حديثة في مجال تنظيم وتسيير المورد البشري، من خلال البحث والتنقيب عن كل الميكانيزمات التي تساهم في تعزيز استراتيجية التطوير الوظيفي، التي تسعى بجدية لتحسين صحة المنظمة وزيادة فعاليتها، من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه، وإبتكار أنماط تنظيمية جديدة ومناسبة، مستمدة من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وقائمة على أساس خدمة الأهداف التنظيمية المسطرة، إنطلاقا من الاهتمام بالعنصر البشري، وبمحددات الأداء لديه بإعتباره المحدد الرئيسي لاستمرارها ككيان ثابت، بإمكانه مواجهة كل الظروف الطارئة التي تعترض نشاطها والتصدي بجدارة لما تفرضه عليها البيئة التنظيمية من تحديات مرهونة ومتلاحقة.

وأمام ذلك فإن التمكين الوظيفي يعتبر من أهم الآليات التيسيرية في المؤسسة، وحجر الزاوية فيها كأحد أهم الممارسات الادارية الحديثة، التي تساهم في خلق وتنمية التطوير والنجاح التنظيمي، من خلال خاصة: حسن استثمار قدرات وتنمية مواهب المورد البشري، وتفجير مكامن الإنجاز المتميز لديه بما يشبع رغباته ويضبط سلوكياته ومحاولة التنبؤ بها، للعمل على تقويمها وتعديلها وتكيفها وتوجيهها نحو كسر الجمود وتحدي الظروف وإظهار السلوكيات الإيجابية المستندة لقناعات فعلية نحو التحسين المستمر إزاء العمل والمؤسسة، بما يحقق غاياتها المرجوة في سبيل المحافظة على ديناميتها وحيوية نشاط أفرادها.

وبالنظر لتصادمات الواقع لما تعانيه مؤسساتنا الجزائرية، فيما يتعلق بتدني مستوى التطوير الوظيفي لمنظمتها، نجد أنها تتخبط في العديد من المشكلات المعيقة لبروز وتفعيل هذه الاستراتيجية، وهذه المشاكل تعزى في رأينا، بدون مبالغة، في كثير منها إلى مشكلة التمكين الوظيفي المعتمد، كآلية من أجل تعزيز وتحقيق التطوير الوظيفي المرجو، والتي تبدو خاصة في التركيز الاداري والرسمية الشديدة التي تمتاز بها إدارتنا، هذا في ظل مركزية القرار، وتأخر إنجاز المهام، وذلك لكثرة الخطوات والمراحل التي يتم فيها إنجاز المعاملات، والموافقات المتعلقة بالعمل، بإضافة لبعض من المعوقات المتعلقة بالتطوير الوظيفي المتمثلة في وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية، وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك عدم التجديد الدقيق لأهداف التنظيمية، وغياب عنصر التدريب، والتحفيز و عدم انسيابية المعلومات وغيابها، هذا بالإضافة إلى ظروف العمل الغير مناسبة، والسياسات وقواعد غير مستحدثة لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية، كذلك عدم وجود تفويض في السلطة، وغياب البرمجيات المساعدة في نظم المعلومات الإدارية، والمواكبة للتقدم التقني والتكنولوجي، جمود الهياكل التنظيمية وعدم تعديلها بما يحقق المرونة في التنظيم وملائمة التغييرات، تشديد المراقبة على الأداء وتضييق حدود المشاركة التنظيمية، وأسلوب المبادرة والمبادأة مما كرس عدم الإحساس بالانتماء والرضا الوظيفي... وغيرها الكثير من المشاكل والعراقيل المتبدية

وإنطلاقاً من هذه المعطيات جاءت هذه الورقة البحثية لتناول موضوع التمكين الوظيفي واستراتيجية التطوير الوظيفي في المؤسسة الجزائرية مركزة على إشكالية أساسية مفادها اعتماد التمكين الوظيفي كألية في تحقيق استراتيجية التطوير الوظيفي والتي نلخصها في التساؤل المحوري الآتي:

فيما يتمثل التمكين الوظيفي؟ وهل يمكن اعتماده كألية لتعزيز و تحقيق استراتيجية التطوير الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟

• - مفهوم المؤسسة:

المؤسسة وحدة تعمل على جمع عاملين أساسيين يتمثل في الموارد البشرية، والعامل الثاني يتمثل في الموارد الاقتصادية ذات الطابع المادي، وعملية المزاجية بين العاملين تؤدي إلى تكوين نوع من التفاعل ما بين العناصر المادية والبشرية، فضلاً عن ذلك يتكون جانب آخر نتيجة هذا التفاعل، ألا وهو جانب التفاعل الرسمي وغير الرسمي، هذا إضافة إلى غيرها من الجوانب ذات الصلة والتأثير ما بين العوامل الإنسانية في مكان العمل والجوانب المادية ممثلة في علاقات الإنتاج، ومدى تحقيق الأهداف والفعالية والقدرة على الإنجاز (قروي، 2014، ص.13).

وبالتالي يفيد التعريف أعلاه بأن: المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد، يتفاعلون معا ضمن إطار محدد داخل نسق معين، ويخضعون لقواعد وقوانين محددة ومتفق عليها من طرف هيئة معينة، أو تحت سلطة إدارة وصية، وفق تنظيم مهيكّل، من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

مفهوم الإدارة :

تعريف الإدارة إلى ما ذهب إليه الباحث "عبد الله" فيعرفها: أن الإدارة هي: عملية إنسانية اجتماعية، تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة ، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والمعنية المتاحة للمنظمة (شبير، 2010، ص.10).

يمكن القول الإدارة هي: عملية تتضمن فن إنجاز الأعمال والمهام عن طرق الآخر وذلك باستخدام العمليات التنظيمية المختلفة (تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة...)، حيث تنظم فيها جهود الأفراد العاملين، وتنسق وتوجه، نحو تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة والذي أنشئت من أجله.

أولاً- التمكين الوظيفي:

يعرف مفهوم التمكين بأنه: استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه (المعاني، 2010، ص.140). وكذلك نجد الباحث "الراحلة" يعرف التمكين بأنه أحد الركائز المهمة في بناء المناخ التنظيمي الصحي، لكونه محفز لإثارة قدرات الفرد وشعوره نحو الإنجاز، وبذلك فإن التمكين يعتبر أحد العناصر الهامة في بناء الثقافة، والقيم التنظيمية

المعبرة عن الولاء، والانتماء للمنظمة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص (الرحاحلة، 2010، ص. 97). ويذهب كل من: "كونجر وكانيو" أن التمكين إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الفرد بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر، ويسهم في الأداء وتطويره، وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به (أندراوس ومعاينة، 2008، ص. 48). أما الباحثة أحلام "خان" في كتابها "إعادة هندسة الموارد البشرية" فتعرف التمكين: بأنه تقنية جديدة لتحرير الطاقات البشرية في المنظمة، ومحاولة تغيير الثقافة التقليدية السائدة المبنية على الفكر التaylorي، بكون الفرد يأتي للمنظمة للعمل فقط، إلى ثقافة جديدة مبنية على الرؤية والأهداف المشتركة، ويتم التمكين من خلال منح الأفراد سلطة صنع القرارات والتمتع بالرقابة الذاتية لأعمالهم، مما يجعلهم مسؤولون عن النتائج التي يحققونها، وذلك عن طريق تقاسم المعلومات بين الجميع، ودعم الثقة والاستقلالية (خان، 2018، ص. 310).

- التمكين الوظيفي: آلية مهمة من آليات التنمية الإدارية والتطوير التنظيمي تسعى لمنح الفرد القدرة على العمل بأسلوبه الخاص، وتعزيز ثقته من خلال دعم قدراته وتشجيع إمكانياته على تحمل المسؤولية، وتزويده بالمعرفة والصلاحيات المناسبة لتفاعله، وتحقيق الأهداف المسطرة التي يسمو إليها وتسعى لتجسيدها المنظمة وبالتالي يمكن اعتبار التمكين أحد العناصر المهمة في البيئة التنظيمية، لاعتباره أسلوب واستراتيجية مهمة في تعزيز قدرات الفرد، نحو المشاركة الفعالة، و منحه الفرص المناسبة من أجل المبادرة المثمرة، من خلال أسلوب المبادأة في تملك زمام الأمور وتحفيز الفرد العامل على قيمة العمل وزيادة دافعيته نحو الإنجاز المتميز المقرون بالالتزام والولاء اتجاه المنظمة والبيئة التي ينتمي إليها بما يحقق تعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبيئية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة وصحتها من الأزمات والعراقيل.

1- أسباب الأخذ باستراتيجية التمكين الوظيفي:

- إن تطبيق استراتيجية التمكين، لن يؤثر فقط على نمط القيادة في المنظمة، وإنما يؤثر أيضا على مجموعة من العناصر الفعالة فيها أيضا، بغض النظر كانت خاصة، أو حكومية، أو غير حكومية مثل: الهيكل التنظيمي نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء، وأساليب الإشراف والتحكم، وتصميم البرامج التدريبية، ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة التي تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي وتفعيل المسار الوظيفي لأفراد التنظيم وانطلاقا مما تقدم نستطيع أن نجمل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني استراتيجية التمكين في الآتي:

- أن التمكين كخطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي؛

- أن التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين؛

- أن التمكين ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات؛

- أن التمكين يخلق لدى العاملين شعور بتحسين مساهمهم الوظيفي

في، وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي؛

- كذلك أن التمكين يمثل أسلوباً إدارياً حديثاً، يمكن أن يساعد المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الأداء؛

- أن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات، من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة، التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغيرات (جلاب والحسيني، 2013، ص. 46).

2- أهمية التمكين الوظيفي:

وترى الباحثة "عزة حسين" في دراستها أن أهمية التمكين الإداري تمكن فيما يلي:

* أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

- التمكين عامل مهم وأداة أساسية تخلق منظمة متعلمة، تقوم على دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن وضمان فعالية المنظمة، وتحسين نوعية الخدمة وجودتها، مع السرعة في إنجاز المهام؛

- يعد التمكين أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين؛

- التمكين هو إحدى وسائل تحسين المنظمة وتطوير مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى؛

- يساعد التمكين على نشر قيم العمل الجماعي وثقافة الإتقان؛

* أهمية التمكين بالنسبة للمديرين:

- يساعد التمكين على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين من خلال تتبع تحقيق النتائج وربطها بالأهداف المحددة؛

- يساعد التمكين المديرين على نشر مقاييس المسؤوليات والتقييم والأهداف لوظائف المؤسسة المختلفة؛

- يدعم التمكين علاقة المديرين بمرؤوسهم، وخلق مناخ من الثقة بالمديرين.

* أهمية التمكين بالنسبة للموظفين:

- يعد التمكين فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات ودعم الإحساس بالأمان الوظيفي؛

- التمكين يجعل المرؤوسين قادرين على تحديد النتائج الحرجة، والحاسمة لوحدهم وتشكيل أهداف مستقبلية تتعلق بتلك النتائج؛

- يؤهل التمكين المرؤوسين للمناصب الأعلى في مساهمهم الوظيفي (الشريف، 2015، ص. 24).

3- أبعاد التمكين الوظيفي :

الباحث "عايد عارف الشمري" في دراسته أن هناك أربعة أبعاد للتمكين ممثلة كالآتي:

- 1- الاستقلالية: وتنعكس في إحساس الفرد بالحرية تجاه طريقة أدائه لعمله ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، من خلال حرية الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها والاستقلالية المدركة لدى الأفراد ما يؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة.
- 2- الكفاءة: تعني اعتقاد الموظفين بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين، فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً، إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، والكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته، وتدريب الموظفين له أثر إيجابي في زيادة المهارات، والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة بقدراته
- 3- المعنى: يقصد به استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإنّ المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإنّ، الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى.
- 4- تطوير العمل: يعني إدراك الموظف بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المنظمة ويرى العديد من الباحثين أن بعد التطوير، يعكس اعتقاد الموظفين باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه، من خلال التأثير على المخرجات، كما أن إحساس الموظف بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاعتراض الوظيفي (الشمري، 2018، ص. 13).

4- فوائد التمكين الوظيفي :

- أن التمكين يوفر للمنظمة الولاء
- وزيادة فرص الابتكار،
- يساعد في زيادة فرص والإبداع،
- حرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة،
- التفكير الخلاق، وتقديم أفكار جديدة ومبدعة،
- مساعدة المنظمة في تخطيط ووضع برامج التطوير الوظيفي والتجديد والتميز الأدائي (الحميدي، 2017، ص.9).
- ويضيف الباحث الشمري في دراسته لتمكين بعض من الفوائد المهمة التي يحققها تمثلت في :
- أن التمكين يساهم في إطلاق الطاقات البشرية الكامنة بتوفير القيادات ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة
- تدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات بأحدث الوسائل والأساليب
- خلق الكفاءة المؤهلة للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة لتقديم المنظمة

- الاهتمام بقيمة العاملين وانسانيتهم وتشجيعهم لطرح الافكار لتحسين طرق العمل بإبداع (الشمري، 2018، ص.16)

5- أهداف التمكين الوظيفي:

- يسهم التمكين الإداري في تحرير الفرد العامل من القيود، وتشجيعه، وتحفيزه ومكافأته
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة التي يعمل بها؛
- يزيد من دافعية الأداء المراد إنجازه من قبل العاملين، ويحسنه
- إطلاق الطاقات البشرية غير المستخدمة والاهتمام بجودة حياة العمل؛
- زيادة إقبال العاملين على التدريب والتعلم، ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية والإبداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية؛ (ثلاجية، وعابدي، 2021، ص:24).
- زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم، وتقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه، بالإضافة إلى تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين، من خلال توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها، بفضل عمل الفريق، ودعم القوة الممنوحة لهم، مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل
- المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو للمؤسسة وفريق العمل وبالتالي تناقص معدل دوران العمل، فجعل العمال يشعرون بالوجود والاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومضاعفة الأرباح، ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز؛ (تومي، 2014، ص. 43).

ثانيا: التطوير الوظيفي :

ونقصد به تلك الاستراتيجية الوظيفية التي تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل تمكها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة كما تمكها من واجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي (حسين، والفرزاني، 2020، ص:07) ويعرف أيضا بأنه: تطبيق للتقنيات وأساليب العلوم السلوكية لتحسين صحة المنظمة وزيادة فاعليتها من خلال قابليتها للتأقلم مع التغيرات البيئية من جانب وكذلك تحسين علاقتها الداخلية وزيادة قابلية التعلم لديها وحل المشاكل من جانب آخر ويمكن للمؤسسة أن تستخدم مداخل مختلفة لعمليات التدريب لغرض تغيير وضع المنظمة نحو الأحسن (كرومي، 2020، ص:84). كما يقصد به كذلك تلك الفرص التي تتحها المنظمة والجهود التي تبذلها من تدريب وتعليم وتنمي قدرات وطاقات وسلوكيات الموظفين تؤهلهم للتدرج في السلم المهني والوظيفي الخاص بنوعية عملهم وتتطلب هذه العملية تخطيطا مسبقا من قبل الموظف والمنظمة لتحقيقه، فيكون بمثابة جهود مخصصة طويلة الأجل لزيادة فعالية وحيوية المنظمة عن طريق تنمية قدراتها الخاصة بتشخيص ومواجهة المشكلات بشكل جماعي بما يحقق الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات الاستراتيجية والافراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وابداعية (سعود، 2020، ص:92).

- التطوير الوظيفي: عبارة عن استراتيجية تترجم في كونها عملية مخططة ومقصودة ومستمرة تهتم بتعديل السلوك التنظيمي من أجل خدمة الاهداف التنظيمية من خلال تقديم دراسة شاملة ومنتظمة لمكونات المنظمة وظروفها بغرض وضع خطة وبرامج تستعين فيها بعناصر واليات تنظيمية معتمدة تستدعي إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تحتويها من أجل مواجهة التغيرات والأحداث التي تحدث بداخلها أو خارجها لتحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير إمكانياتها على التكيف من خلال تخصيص المورد الازمة للتطوير المستمر الذي يستهدف زيادة فعالية المؤسسة وتحسين تفعيل مواهب أفرادها وتدعيم قدرتها على تحقيق التطور والتميز والتجديد والابداع .

1- خصائص التطوير الوظيفي:

- الشمولية: وتعني الشمول والاهتمام بالعناصر البشرية العاملة وبالتنظيم الداخلي واساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة
- الاستمرارية: أي استمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة
- المشاركة: وتعني مشاركة جميع اعضاء التنظيم في التطوير باعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطور
- والتطوير الوظيفي عملية مخططة تشمل فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة
- ان الاستراتيجية الاساسية له تتمثل في التدخل الذي يتم في اوجه النشاط التي تمارسها المنظمة لتطوير قدرات الجماعات على حل مشاكلها وتدعيم عملية اختيار البدائل
- عملية التطوير الوظيفي هي ثمرة تعاون كل افراد التنظيم وليس عملا مفروضا من الادارة العليا
- يسعى لمحاولة احداث التغيير لكونه يتألف من شبكة الانظمة الفرعية المتداخلة
- يسعى لإعداد المديرين والتعرف على المواقف واكتساب التجارب لعلاج مشاكل المستقل
- الحرص على توفير مناخ ملائم يستطيع فيه الافراد تحقيق ذواتهم والتأثير على منظماتهم ووظائفهم (مطر، 2008، ص:13).

2- أهداف التطوير الوظيفي:

تسعى المنظمات من خلال التطوير التنظيمي إلى تحقيق النجاح عن طريق اهداف مقصودة ومخطط لها في ضوء ما يستجد وما يطرأ من اضافات علمية في كافة المجالات وبمختلف المستويات التنظيمية ويمكن حصرها وتبويبها في :

- أهداف على مستوى الفرد: ويتم فيها العمل على زيادة مستوى الحماس الشخصي للفرد وكذلك الرضا والتحفيز وتغيير القيم والمشاركة وزيادة المعارف والمهارات وجعل الفرد هو غاية أي خطة تطوير عن طريق مسؤولياته وصلاحياته

- أهداف على مستوى المنظمة: وفيها يتم زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل مع الانفتاح على العالم المحيط والاهتمام بنوعية الحياة داخل المنظمة وتحديث التقنيات والقيم والمعايير لتحقيق أهداف المنظمة في الريح والبقاء والنمو
- أهداف على مستوى الجماعة: وفيها يتم زيادة مستوى الثقة والاسناد بين أعضاء الجماعة داخل المنظمة مع زيادة مسؤولية الجماعة في أدوار التخطيط والتنفيذ مع السماح لأعضاء الجماعة باستخدام كافة المعلومات ذات العلاقة أثناء اتخاذ القرار
- أهداف متعلقة بالتكيف الخارجي: ويعنى زيادة الانفتاح والاتصالات الجانبية والعمل نحو التكيف للبيئة مع زيادة قدرة المنظمة نحو التكيف الخارجي عن طريق تكرار واعادة تحويل واكتشاف النفس البشرية وتقديم تكنولوجيا جديدة للمنظمة مع احداث التغيير عن طريق التخطيط المسبق لتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة
- أهداف متعلقة بالتناغم الداخلي: ويعني زيادة المستوى الذاتي للمسؤولية الفرد ومسؤولية الجماعة واحداث تغييرا في اتجاهات وقيم وسلوك الفرد والتركيب التنظيمي والسياسات وتعزيز الانسجام بين التركيب التنظيمي والعمليات التخطيطية وتطوير قدرة المنظمة لتحديد ذاتها(محمد علي، وعماد أحمد، 2013، ص: 174).

ويضيف القربوتي فيما يخص أهداف التطوير الوظيفي: بأنه تعديل للسلوك التنظيمي من أجل خدمة الأهداف التنظيمية وخدمة العاملين وبالتالي يمكن اعتباره كأحد الأليات المهمة في زيادة فاعلية التنظيم من خلال زيادة القدرة على حل المشكلات و الاهتمام بصحة التنظيم وجوانب أعضائه النفسية والجسدية فالتنظيم الناجح هو الذي يضمن المناخ التنظيمي المناسب يسمح بتدفق المعلومات بشكل انسيابي تسود فيه روح الفريق والزمالة والثقة والاحترام المتبادل مما يساعد على نمو شخصية الفرد وتطوير قدرته (يونسى، وزوزو، 2019، ص: 76).

3- التمكين الوظيفي آلية مهمة في تعزيز استراتيجية التطوير الوظيفي:

- 1- دور التمكين الوظيفي في تحقيق التطوير الوظيفي: بالعودة إلى مفهوم التطوير الوظيفي والذي يعنى بكونه عملية مخططة ومقصودة ومستمرة لها مجموعة واسعة من الانشطة التي تعمل على تحسين قدرات المؤسسة في التعامل مع متغيرات البيئة المختلفة من أجل حل مختلف المشاكل والصعوبات فإنه يمكن القول أن استراتيجية التمكين إحدى أهم الأليات الساعية من أجل تحقيق ذلك من خلال السعي بجد من أجل ضمان التميز النوعي في الأداء وتفعيل القدرات وتسخير الطاقات لتحقيق التطور والأهداف التنظيمية المنشودة ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:
 - التمكين يزيد قدرة المدير على إنجاز الأعمال من خلال الدعم والمساعدة من مرؤوسيه الممكنين الذين يملكون معرفة واسعة ومتنوعة
 - يزيد التمكين في تفعيل عنصر الاندماج والدافعية والالتزام لضمان سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة
 - التخفيف على المدراء عبئ الأنشطة الاشرافية والمتابعة والرقابة المباشرة ومنحهم الوقت للتركيز على مسائل أعمق وأكثر تأثيرا
 - انسيابية المعلومات والمسؤوليات والصلاحيات وتوفير الثقة بين ثنايا التنظيم بما يحقق فعالية اتخاذ القرارات والتصرف باستقلالية في مجالات العمل (سعود، 2020، ص: 126).

- فتح المجال أما خلق الرؤية وتوصيل أهدافها الاستراتيجية للعاملين لمناقشتها وتنميتها بما يزيد من انتمائهم نحوها ونحو التنظيم
- خلق الحماس والكاريزما في نفوس المرؤوسين والايامن بأهداف المؤسسة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بين المرؤوسين
- تفعيل خلق التنمية والتميز وازالة الحواجز والمعوقات التي قد تعيق الأداء المتميز
- تحري الامانة والاخلاص والتفاني والصدق في بناء العلاقات داخل التنظيم وبناء علاقات وثيقة وعميقة تسمو بالمصالح الشخصية
- معاملة العاملين على أنهم شركاء في عملية التطوير التنظيمي وبالتالي فإن مساهمتهم والسماح لهم بالمشاركة عبر التمكين تتمم المهام وتجعل مساهمتهم أكثر إفادة
- يساعد التمكين في تجنب الأسباب المؤدية إلى انعدام القوة أو ضعفها من خلال تفعيل شعور الأفراد بالفعالية الذاتية
- يمنح التمكين درجة عالية من الثقة والرضا والارتباط الوظيفي والانتماء والفعالية (سعود، 2020، ص:127).
- 2- مواطن ظهور التمكين الوظيفي في استراتيجية التطوير الوظيفي: ويمكن القول أنه حث يتم تحقيق التطوير التنظيمي لا بد من توفر عناصر تشترك مع آلية التمكين الوظيفي والتي تتمثل في :
 - صدق المؤسسة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية المسطرة
 - التزام المؤسسة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين وتحقيقا للهدف الأسى الذى هو التطوير
 - اعتماد المؤسسة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين
 - التزام المؤسسة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين
 - توفير المعلومات عن الأداء المؤسسي والجماعي والفردى
 - استخدام تقنيات مؤسسية مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل
 - اعتماد انماط مؤسسية مرنة ورشيقة بدلا من الانماط التقليدية (سعود، 2020، ص:131).
- 3- مؤشرات التطوير الوظيفي المرتبطة بالتمكين الوظيفي:
 - ضرورة وجود الأفراد المناسبين في الاماكن المناسبة لمؤهلاتهم ومهارتهم
 - ضرورة أن تضمن الإدارة اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل
 - واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات والانفتاح على الافكار الجديدة
 - دعم الابتكار والابداع والعمل بمنطق الرقابة الذاتية
 - الالتزام العالي والولاء اتجاه العمل والمنظمة

- تفعيل نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف
- دعم الادارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه
- الانفتاحية والعمل الجماعي بالإضافة إلى الانضباط والمراقبة عن طريق تحديد أهداف المؤسسة ونطاق الإشراف وتعزيز الشعور بالدعم والاحساس بالأمان (سعود، 2020، ص.132).

4- استراتيجيات التطوير الوظيفي والتي تتبنى مؤشرات و أبعاد التمكين الوظيفي:

وقد أشار بعض من العلماء الي عدد من الاستراتيجيات التي تنظر الي الفرد بوصفه متميزا عن غيره بما له من احساس وعوظف وقيم وعادات ومهارات مما يجعل عملية تدريبه وتعليمه عملية متجددة وليست نمطية تمتاز بنوع من المكننة والمرونة ومن خلال ذلك يمنح التطوير التنظيمي استراتيجيات تعمل على تطبيقه تمثلت في :

- استراتيجية التدخل الخارجي: (تدخل طرف ثالث): وهي استراتيجية تطبق عندما يتعلق الموضوع بمستويين من المستويات التنظيمية وقد يكون الطرف الثالث من العاملين في المنظمة نفسها إلا انه ليس طرفا في المشكلة المراد حلها أو قد يكون خبيرا يعمل في المنظمة كمستشار أو مؤقت أو أحد بيوت الخبرة ويفترض ان يكون طرف ثالث يكون حكيما وتتوفر فيه الخبرة والمهارة ما يجعله اهلا للتحليل والتحكيم أو طرح الآراء لمعالجة المشاكل (هنا اشارة للتمكين بما يمسى بالمخزون الوظيفي وكذل المشاركة في حل المشكلات، المبادأة....)
- استراتيجية (كيريلوف) kuriloff: حيث قدم الباحث في كتابه استراتيجية لاقت قبولا واسعا من الباحثين وتطبق هذه الاستراتيجية وفق خطوات منطقية:

- 1- التعرف على المشكلة ذات العلاقة ، 2- جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة
- 3- تشخيص المشكلة، 4- تطوير استراتيجية لحل المشكل ويشمل ذلك المعلومات للأفراد على المستوى المناسب واشراكهم في تطوير الاستراتيجية ، 5- تطبيق الاستراتيجية، 6- تقويم النتائج بعد فترة ، 7- إعادة عملية التدخل طبقا للتغيرات والمعلومات (إشارة للتمكين من خلال انسيابية المعلومات والاتصال، وكذلك المشاركة في بناء استراتيجية حل المشكل).

- استراتيجية بناء مصفوفة الأداء المتوازن: وهي مهمة جد فتعد أداة رئيسية للتقييم من جهة ووسيلة لدمج رؤية واضحة ومنهجيا لتصميم وتطوير النظام الجديد من خلال تفويض بعض السلطات للمستشارين والفرق التنفيذية فيكونون بمثابة المحفزين للعملية (إشارة للتمكين من خلال عنصر تفويض الصلاحيات والسلطة)
- استراتيجية الهندرة : وهي عملية ممكن الاستفادة منها في حقل التطوير التنظيمي حيث تستخدم في الحالات التي يصبح فيها لزاما التغيير الجوهرى في بنية المنظمة وطبيعة عملياتها ونشاطها وتلخص في إعادة التصميم نظم العمل بصفة جذرية فتعد استراتيجية مهمة في إطار عملية التنمية والتطوير الوظيفي.(ونجد هنا وأيضاً إشارة للتمكين من خلال تغير وتكيف عمليات الادارة ونشاطها بما يحقق عملية التنمية والتطوير) (محمد علي، وعماد أحمد 2013، ص:175)

خاتمة:

ختاما يمكن القول أن موضوع التطوير الوظيفي، قد حظي باهتمام ملحوظ من قبل الكثيرين من المهتمين بهذا المجال باعتباره من أهم الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي لا بد أن تحظى بدراسة معمقة، نظر لكونه عملية هامة جدا ومتعددة الأبعاد تتعلق بمصير المؤسسة ونجاحها التنظيمي خاصة من خلال تعزيزه ومحاولة تحقيقه في مؤسساتنا الجزائرية من خلال الآليات التسييرية المختلفة والتي من أنجعها أسلوب التمكين لكونه عامل مهما لنشر ثقافة الاتقان، ومفتاحا أساسيا في خلق مناخ من الثقة والأمان، من خلال ذلك الشعور الذي يولده لدى الأفراد بإمكانية تقديمهم مساهمات قيمة للمنظمة، وطرائق أفضل لأداء أعمالهم وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بينهما، من خلال خاصة تلك الدعوة الصادقة للأفراد لتحقيق مستويات راقية من التعاون، وروح الفريق، والثقة بالنفس، وروح المبادرة والمشاركة الفعالة، وتثمين العلاقات الإيجابية المثمرة والتي تخدم تعزيز وتحقيق استراتيجية التطوير الوظيفي للمؤسسة ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن التمكين من أهم، أصلح الآليات الإدارية في تعزيز وتحقيق التطوير الوظيفي .

بعض التوصيات المقترحة فيما يخص تفعيل أسلوب التمكين الوظيفي كألية مهمة في تعزيز تحقيق استراتيجية التطوير الوظيفي في المؤسسة الجزائرية:

- زيادة وتكثيف البحوث في مجال التمكين بصفة عامة والتمكين الإداري والوظيفي بصفة خاصة لأنه أحد آليات زيادة الإنتاج وراحة وأمن العامل ، فيعمل على تقليل من التغيب والحوادث
- ربط مفهوم التطوير الوظيفي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة على ضوء الواقع وتكون مدمجة مع نظام الحوافز والرقابة والتوظيف ويجب أن تشمل المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشريفة في العمل وتعزيز روح الانتماء للموظف
- العمل على تشخيص وتقييم الروتين التنظيمي السائد بين الحين والآخر والعمل على تجديد العناصر السلوكية والأدائية المكونة للروتين بما يحفز التعلم والتغيير والتطوير الوظيفي
- تطوير المهارات القيادية في عملية التطوير التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات عن طريق التدريب المستمر والهادف من خلال الدورات المتخصصة في هذه المجالات، حيث يسهم ذلك في رفع درجة الوعي لمواجهة التحديات والمخاطر والتغيرات التي تواجه المنظمات على الصعيد الداخلي والخارجي
- زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية في المؤسسة وإيلاء عملية تمكينهم وتدريبهم بالخصوص أهمية قصوى والعمل على تحديد احتياجاتهم الوظيفية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية
- العمل على تحسين ظروف العمل من حيث التجهيزات والأدوات الحديثة والاهتمام بأرغونوميا العمل وكل ما في وسعه توفير مناخ تنظيمي جيد ينمي القدرات ويطور المعارف ويصقل المهارات
- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل اتجاهات التنظيم للوقوف على العقبات التي تعترض عملية تنفيذ التمكين والتطوير المستهدف والعمل على تذليلها والتصدي للمشكلات بالاحتواء والحل قبل تأزمها وتراكمها

قائمة المراجع:

- 1- اندرواس، جمال رامي، ومعاينة، عادل سالم.(2008).الإدارة بالثقة والتمكين(ط.1). الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- 2- تومي، عبد الرحمن.(2014).التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، العدد(04): مجلة التنمية الاقتصادية بجامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي: الجزائر.
- 3- ثلاثي، الطيب، وعابدي، محمد السعيد.(2021).التمكين كألية لتعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الاقتصادية – دراسة تطبيقية-. المجلد05، العدد(02): مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، جامعة سوق أهراس: الجزائر.
- 4- جلاب، إحسان دهش، والحسني، كمال كاظم طاهر.(2013).إدارة التمكين والاندماج(ط.1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- 5- حسين، حسين غيث، والفزاني، ربيعة علي.(2020).التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين- دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية-. المجلد01، العدد(05): مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية ، جامعة الزاوية.
- 6- الحميدي، منال.(2017).التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم. المجلد05، العدد(04): المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة الطائف.
- 7- خان، أحلام.(2018).إعادة هندسة الموارد البشرية: مدخل متميز لتحسين الأداء البشري(ط.1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 8- الرحاحله، عبد الرزاق سالم.(2010). نظرية المنظمة(ط.1). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 9- سعود، أمال .(2020).التمكين الإداري والتطوير التنظيمي -دراسة حالة: مؤسسة الكوابل(بسكرة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر.
- 10- شبير، حنان شكري شاكر.(2010).واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية: غزة.
- 11- الشريف، العبدلي عزة حسين ردة.(2015).واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- 12- الشمري، عايدة عارف ثنيان.(2018).أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة في الغدارة العامة، جامعة آل البيت: الكويت.
- 13- قروي، رفيق.(2014).محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة في علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة سطيف2: الجزائر.
- 14- كرومي، سعيد.(2020). محاضرات في مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك والتطوير التنظيمي غير منشورة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة طاهري محمد، بشار: الجزائر.

- 15- محمد علي، عالية جواد، وعماد أحمد، سيف الدين، (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. المجلد 01، العدد (36): مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، جامعة بغداد.
- 16- مطر، عصام محمد حمدان. (2008). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، بالجامعة الإسلامية: غزة.
- 17- المعاني، أيمن عوده. (2010). الإدارة العامة الحديثة (ط.1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 18- يونس، مختار، زوزو، رشيد، (2019). التطوير التنظيمي في المؤسسة – مفهومه، خصائصه، أنواعه. المجلد 01، العدد (02): مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر.