

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بمعنوان:

تأثير الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على أدائهم المهني

دراسة ميدانية بمعاهد التكوين الشبه الطبي بكل من ولاية عنابة- قالمة- سكيكدة

إشراف:

أ.د. إلياس شرفة

إعداد الطالبتين:

- بن قارة سهام
- زياتي نوال

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	أ.د. بن تروش عماد
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	أ.د. شرفة إلياس
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	أ.د. تريكي حسان

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

تأثير الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على أدائهم المهني

دراسة ميدانية بمعاهد التكوين الشبه الطبي بكل من ولاية عنابة- قالمة- سكيكدة

إشراف:

أ.د. إلياس شرفة

إعداد الطالبتين:

- بن قارة سهام

- زياني نوال

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الإنتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	أ.د. بن تروش عماد
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	أ.د. شرفة إلياس
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	أ.د. تريكي حسان

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

بداية نحمد الله عز وجل الذي منحنا القوة والصبر ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور إلياس شرفة الذي نكن له احتراما خاصا، اعترافا منا بفضلته الكبير من خلال إشرافه على مذكرتنا والإرشادات والنصائح القيمة التي قدمها لنا وأفادتنا كثيرا في بحثنا هذا وإلى كل أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى مديري معاهد التكوين الشبه الطبي بكل من ولاية عنابة، قالمة، سكيكدة على المعلومات القيمة وحسن المعاملة التي تلقيناها من طرفهم طيلة فترة التبرص.

وفي الأخير نتقدم بالشكر والتقدير للجنة المناقشة لما بذلوه من جهد في تقييم هذا العمل والحكم عليه، وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا أن وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع رغم كل الظروف والصعوبات التي واجهتنا لإنجاز هذه المذكرة.

كما أهدي ثمرة هذا الجهد:

إلى أغلى إنسانة على وجه الأرض أُمي الغالية حفظها الله ورعاها

وإلى روح والدي رحمه الله وإلى كل العائلة.

إلى الأستاذ الفاضل الدكتور إلياس شرفة والذي كان نعم الأخ فنعم الأستاذ فنعم المشرف.

إلى صديقتي ورفيقة دربي بحلوه ومره طالبة الدكتوراه ملياني أفراح والتي طالما كانت قدوة لي في الإصرار والتحدي للمضي قدما.

إلى المدراء زملائي في العمل والذين لم يبخلوا عليا بالمعلومات،

السيد جعفر عمار مدير المعهد الوطني للتكوين العالي للقبالات عنابة.

السيد عطوي عبد الكريم مدير المعهد الوطني للتكوين العالي للشبه الطبي سكيكدة.

السيدة شبلوة مليكة مديرة المعهد الوطني للتكوين العالي للشبه الطبي قالمة.

إلى الزميل والصديق والأخ سعايدية محمد لكل ما قدمه لي من دعم ومساندة.

إهداء خاص إلى ابنة أختي الغالية على قلبي جيهان.

إهداء

الحمد لله والشكر لله أن وفقنا وألهمني الصبر على المشاق التي واجهتنا، لإنجاز هذه المذكرة والشكر
موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما أوجه شكري للذين
مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتي الأفاضل.

وأهدي ثمرة جهدي إلى أغلى وأعز الناس أُمي وأبي وإلى إخوتي الأعزاء وإلى كل لم يجد إسمه في
الإهداء وإلى كل من لنا شرف ملاقاتهم والتعرف عليهم طيلة سنوات دراستي وإلى كل من نستنه أقلامنا
ولم تتساه قلوبنا إليهم جميعا.

وإلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور إلياس شرفة إلى كل
من له مكانة خاصة في قلبي وإلى من أظهر لي ما هو جميل من الحياة إلى من كانوا ملاذي وملجئي
في السراء والضراء إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات زميلاتي شيماء، صفاء، مروى إلى كل من قدم
لي العون من قريب أو من بعيد.

نوال

المُلخص

الملخص باللغة العربية:

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على أداءهم المهني بمعاهد التكوين الشبه طبي. بكل من ولاية عنابة، قالمة، وولاية سكيكدة، إذ أن مشكلة الدوران الوظيفي لهذه الفئة تعود بنتائج سلبية على سير المؤسسة من خلال وضع المخططات وتحديد الأعمال والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيقها.

إن تحديد المشكلات واختيار أفضل بديل من خلال عملية صنع القرار ومدى إسهامه في حل المشكلة وتحقيق الأهداف المسطرة في مدة زمنية محددة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على منهج تحليل المضمون الذي يركز على فكرة تحليل الأفكار المتشابهة أو المتعارضة للمبحوثين مع إهمال الأفكار التي لا تساعد في عملية التحليل، كما تم استخدام المقابلة كأداة جمع البيانات أين قامت الباحثتان بتصميم دليل مقابلة احتوت على 29 سؤال للإجابة عن السؤال المركزي والأسئلة الفرعية الثلاثة.

وتم عرض دليل المقابلة على الإطارات القيادية بمعاهد الشبه طبي، كما قامت الباحثتان بإجراء مقابلات مباشرة مع المدربين.

أين توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ الدوران الوظيفي أثر سلبا على الإطارات القيادية بمعاهد التكوين الشبه طبي حيث رسخ فكرة ترك المناصب العليا لدى هذه الفئة؛
- ✓ التعيين العشوائي للإطارات القيادية بمعاهد التكوين الشبه طبي أثر سلبا على الأداء المؤسسي وذلك راجع إلى نقص الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة الناتج عن هذا التعيين؛
- ✓ فشل الإستراتيجية المتبعة من قبل وزارة الصحة في ظل غياب الهيكل التنظيمي المحدد لشروط ومهام المناصب العليا بمعاهد التكوين الشبه طبي.

حيث جاءت النتائج متوافقة مع الأهداف المسطرة لموضوع الدراسة والتي سعينا إلى تحقيقها ومن أهمها:

الملخص

- ✓ معرفة قدرة هذه الإطارات القيادية على مسايرة التغيير؛
- ✓ تأثير الدوران الوظيفي على أداء الإطارات القيادية من خلال دورهم في عملية التخطيط وعملية صنع القرار؛
- ✓ معرفة اتجاهات الإطارات القيادية من عملية الدوران الوظيفي؛
- ✓ الإستراتيجية المنتهجة لوزارة الصحة في عملية الدوران الوظيفي.

English summury

English summury :

The study aims to identify the impact of the job rotation of the leadership cadres on their professional performance in the Sheikh Medical Training Institutes of Annaba, Guelma International and Skikda, as the problem of job rotation for this category has negative consequences on the functioning of the institution through the development of plans and identification of works and activities that lead to achieve it.

The identification of problems and the selection of the best alternative through the decision-making process and the extent of its contribution to solving the problem and achieving the established goals in a specific period of time, and to achieve the objectives of the study was relied on the content analysis approach, which is based on the idea of analyzing the similar or conflicting ideas of the respondents while neglecting the ideas that help in The analysis process, the interview was used as a data collection tool, where the two researchers designed an interview guide that contained 29 questions answering the central question and the three sub-questions.

Where did they reach a set of results, the most important of which are:

- ✓ Job rotation affected the leadership frameworks in paramedical training institutes, as it established the idea of leaving senior positions in this category;
- ✓ The random appointment of leadership cadres in paramedical training institutes negatively affected institutional performance, due to the lack of efficiency and effectiveness in achieving the institution's goals resulting from this appointment;
- ✓ The failure of the strategy adopted by the Ministry of Health in the absence of an organizational structure that defines the conditions and tasks of senior positions in paramedical training institutes;

Where the results were in line with the objectives of the subject of the study, which we sought to achieve, the most important of which are:

- ✓ Knowing the ability of the leadership frameworks to keep pace with expression
The impact of job rotation on the performance of leadership frameworks through their role in the planning and decision-making process;
- ✓ Knowledge of the trends of the leadership frameworks from the job rotation process;
- ✓ The strategy adopted by the Ministry of Health in the job rotation process.

فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	الإهداء
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية
	English summury
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
04-01	المقدمة
42-05	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي
07-06	1- الإشكالية
09-08	2- أسباب إختيار الموضوع
09	3- أهداف وأهمية الدراسة
16-09	4- نظريات الدراسة
24-16	5- تحديد مفاهيم الدراسة
41-24	6- الدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل
53-43	الفصل الثاني: منهجية الدراسة
44	تمهيد
46-45	1- المنهج المتبع للدراسة
47-46	2- أدوات جمع البيانات
48-47	3- المدونة
51-48	4- مجال الدراسة
53	خلاصة

فهرس المحتويات

76-54	الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي
55	تمهيد
62-56	1_ ماهية الدوران الوظيفي
56	1-1- نبذة تاريخية لدوران الوظيفي
58-57	1-2- أنواع الدوران الوظيفي
59-58	1-3- أهمية الدوران الوظيفي
59	1-4- أهداف الدوران الوظيفي
61-59	1-5- خطوات الدوران الوظيفي
62-61	1-6- معوقات الدوران الوظيفي
75-62	2- الدوران الوظيفي في ضوء القيادة
66-62	2-1- التخطيط لدى الإطارات القيادية
62	2-1-1- أهمية التخطيط
63-62	2-1-2- أهداف التخطيط
64-63	2-1-3- أنواع التخطيط
66-64	2-1-4- أساليب التخطيط
75-66	2-2- إتخاذ القرار لدى الإطارات القيادية
67-66	2-2-1- أهمية إتخاذ القرار
69-67	2-2-2- أنواع إتخاذ القرار
72-69	2-2-3- مراحل إتخاذ القرار
75-72	2-2-4- أساليب إتخاذ القرار
76	خلاصة
90-77	الفصل الرابع: قراءة تحليلية لمفهوم وأهمية الأداء في المؤسسة
78	تمهيد
82-79	1- ماهية الأداء المهني
79	1-1- عناصر الأداء المهني
80-79	1-2- أهداف الأداء المهني
82-80	1-3- العوامل المحددة للأداء المهني

فهرس المحتويات

89-83	2- تقييم الأداء المهني
83	2-1- أهمية الأداء المهني
85-83	2-2- طرق قياس الأداء المهني
86-85	2-3- أهداف تقييم الأداء المهني
89-86	2-4- العوامل المؤثرة على تقييم الأداء
90	خلاصة
140-91	الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحني للبيانات
125	1- تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين
131-126	2- قراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول
136-131	3- قراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني
140-136	4- قراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثالث
143-141	نتائج الدراسة
146-144	خاتمة
149-147	قائمة المراجع
162-150	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24-22	يوضح المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة	01
32-31	يبين أوجه التشابه بين الدراسات التي تناولت مفهوم الدوران الوظيفي	02
33-32	يبين أوجه الاختلاف	03
39 - 38	يبين أوجه التشابه بين الدراسات التي تناولت مفهوم الدوران الوظيفي	04
41-40	يبين أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة المحلية	05
58-57	يوضح أنواع الدوران الوظيفي	06

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	يمثل الهيكل التنظيمي المشترك لمعاهد التكوين الشبه طبي	01
68	أنواع القرارات في المستويات الإدارية	02
88	يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء المهني	03
89	يوضح العوامل المؤثرة على الأداء المهني	04

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
156-151	دليل المقابلة	01
157	الهيكل التنظيمي المشترك لمعاهد التكوين الشبه طبي	02
159-158	المرسوم التنفيذي المتضمن تحويل مدارس التكوين الشبه طبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي الشبه طبي	03
160	طلب إذن لإجراء البحث العلمي	04
161	شهادة التسجيل في الجدول العام لعقارات الأملاك الوطنية لولاية سكيكدة	05
162	شهادة التسجيل في الجدول العام لعقارات الأملاك الوطنية لولاية عنابة	06

المقدمة

المقدمة:

أصبحت المؤسسات أكثر إهتماما بالموارد البشري باعتباره المورد الأساسي بالنسبة لها، إذ تسعى إلى تطويره وتنمية قدراته ومهاراته بهدف تحسين أدائه المهني وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة، حيث استخدمت عدة أساليب وطرق حديثة من أهمها. أسلوب الدوران الوظيفي باعتباره أحد أساليب التطوير والإبتكار و مسايرة التغيرات الحاصلة في المؤسسات للقضاء على الجمود في الأعمال. ونعني بالدوران الوظيفي أن يوجه المورد البشري لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة مدروسة ، فهو أسلوب ذكي للإستمرار والإستفادة من المورد البشري.

تواجه معاهد التكوين الشبه الطبي في الجزائر دخول وخروج إطاراتها القيادية بشكل سريع وهو ما يعرف بالدوران الوظيفي والذي يمكن قياسه بانطباعين:

الأول يتوازى مع انخفاض الدوران الوظيفي أو مدة الدوران الوظيفي المطبقة بالمتوسطة أو الطويلة، وهذا ما يوحى بمثانة المورد البشري واستقراره وانعكاس ذلك على توازن الهياكل التنظيمية وارتفاع مستويات أدائها، وبالتالي يمكن تصنيف هذا النوع بالمعاهد المستقرة والجاذبة لإطاراتها الذكية.

أما الإنطباع الثاني المتوازي لارتفاع الدوران الوظيفي وارتباطه بمدة قصيرة وهذا ما يدل على وجود خلل ما في النظم والسياسات المرتبطة بالموارد البشرية ما يعكس مناخا يتسم بعدم الرضا عن العمل وانخفاض في الروح المعنوية للموارد البشرية مما يزيد من فرص ترك العمل في هذه المعاهد والإتجاه نحو التغيير والبحث عن الإستقرار الإجتماعي والنفسي والمهني.

فالدوران الوظيفي للإطارات القيادية بمعاهد التكوين الشبه الطبي في الجزائر يشكل هاجسا وتحديا، باعتبار المورد البشري المتمثل في القياديين عنصر حاسم في بناء القدرات وصيانتها وتنميتها، لكنه انصدم بارتفاع معدل الدوران الوظيفي. فهذا الأخير يعد عامل سلبي ومؤثر على مستقبل هذه المعاهد. إذ يمثل أحد

أسباب فشل العديد من المؤسسات من حيث تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف ووضع القرارات الهادفة إلى تحسين الأداء المهني للمؤسسات.

تبدل المؤسسات وسعها من أجل الإهتمام بإستراتيجية لما يتناسب مع التغيرات السريعة التي تشهدها كخلق بيئة عمل مناسبة وفعالة تضمن بقاء مواردها البشرية لأطول وقت ممكن، وذلك من أجل خلق حالة من الاستقرار من حيث إعداد هيكل تنظيمي واضح ومحدد بأوصاف وظيفية مرنة ونظام تقييم أداء فعال ولتسليط الضوء على الموضوع وتقديم فهم عميق حوله تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول كالتالي:

تضمن الفصل الأول: والمسمى الإطار النظري والمفاهيمي مجموعة من الإجراءات المنهجية والتي لا

تكاد تخلو منها أي دراسة بدءا بالإشكالية ووضع تساؤلات فرعية وسؤال مركزي، ثم تبيان أسباب إختيار الموضوع والأهمية والهدف من الدراسة، نظريات الدراسة، تحديد مفاهيم متغيرات الدراسة، نظريات الدراسة بالإضافة إلى مناقشة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني: والذي خصص لمنهجية الدراسة من خلال المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة.

أما الفصل الثالث: والذي حمل عنوان الدراسة النظرية للدوران الوظيفي تناولنا فيه نبذة تاريخية عن الدوران الوظيفي، أنواعه، أهدافه، أهميته، خطواته، معوقاته والذي بدوره تم تقسيمه إلى جزئين:

الأول: تناولنا فيه الدوران الوظيفي في ضوء القيادة والذي احتوى بدوره **عنصرين الأول:** التخطيط لدى الإطارات القيادية، أهميته، أهدافه، أنواعه وأساليبه. أما **العنصر الثاني** تناولنا فيه إتخاذ القرار لدى الإطارات القيادية والذي تناولنا فيه الأهمية، المراحل، الأنواع والأساليب.

أما الفصل الرابع: بعنوان الأداء المهني وتم تقسيمه إلى جزئين **الأول** تناولنا فيه عناصر الأداء المهني، أهدافه، العوامل المحددة للأداء المهني. **الثاني** تناولنا فيه تقييم الأداء المهني من حيث الأهمية، تقييم الأداء المهني، أهداف قياس الأداء المهني، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المهني.

أما الفصل الخامس: خصص للدراسة الميدانية من خلال المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل الموضوعاتي (تحليل المضمون) بالإضافة إلى نتائج عامة للدراسة.

الفصل الأول:
الإطار النظري والمفاهيمي

1- الإشكالية:

تعاني العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي من مشكلة ندرة الإطارات القيادية القادرة على قيادة هذه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بالجودة والكفاءة والفعالية المحققة لتطلعات العاملين فيها والمستفيدين من خدماتها في ظل التغييرات المتسارعة وشدة المنافسة والثروة المعلوماتية وتأثير العولمة العميق، مع وجود العديد من الوسائل المتفق عليها لخلق إطارات قيادية فاعلة.

يشكل التحديد الصحيح للاحتياج للمهارات القيادية ومعايير وخطوات الاستقطاب والاختيار، ومن ثم استمرار التدريب والتطوير تحديا حقيقيا للمؤسسات لتعرض القيادات الإدارية لما يعرف بالدوران الوظيفي، بمعنى تنقل الموظف من عمل إلى عمل آخر بشكل دوري داخل المؤسسة أو خارجها.

يعتبر الدوران الوظيفي عنصر فعال في الإدارة الحديثة باعتباره أحد أساليب التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي الذي يستخدم لتقييم الإطار وتوجيهه نحو الإبداع والابتكار، فقد دلت أدبيات البحث على أن للدوران الوظيفي إيجابيات تجلت في تعزيز وتفعيل دور المورد البشري وصقل مواهبها وفتح آفاق جديدة وذلك لاكتساب خبرات ومهارات ومعارف متنوعة تمكنها من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والحد من استمرار الإطارات غير الجديرين في مواقعهم الإشرافية، زيادة ثقافة الإطارات القيادية العليا حول أسلوب الدوران الوظيفي، وكشف إبداعات الإطارات القيادية في أعمال مختلفة، وكذا تغيير مواقع الإطارات القيادية ووظائفهم استجابة لطلبات المهام في نتائج تقييم الأداء كما يظهر الأثر الإيجابي حاليا على المرؤوسين أين يتمكنون من الاستفادة من العمل تحت إشراف قياديين بخلفيات وتأهيل ونظرة وأساليب مختلفة فيكتسبون مهارات ومعارف متنوعة.

إلى جانب ذلك نجد أن للدوران الوظيفي أبعاد مؤثرة على أداء الإطارات القيادية بالمؤسسة، أين يقومون بالعديد من الوظائف المرتبطة بمهامهم القيادية مثل وضع الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها، واتخاذ القرارات التي تقوم على أساس تحليل مشكلة ما، والتخطيط الإستراتيجي الذي يبرز من خلال الجدولة الزمنية المرنة المتجاوبة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية كالتوظيف وإعادة هيكلة بعض أجزاء المؤسسة، والتي

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

بدورها تحتاج إلى استقرار الإطارات القيادية، التي تقع عليها مسؤولية المتابعة والمراقبة في تنفيذ وتقرير الاحتياجات الحقيقية والمسطرة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى المتوسط، هذا يجعل الدوران الوظيفي يقع في خط التماس مع التخطيط القيادي وتقييم أداء هذه الإطارات القيادية، إضافة إلى عملية التخطيط هناك عملية أخرى متعلقة بالعمل الإداري تكمن في عملية اتخاذ القرار.

فالمؤسسة تسعى إلى الاستمرار من خلال قرارات متواصلة تخص مواردها المالية كقرارات متعلقة بعملية التجهيز والتسيير، وقرارات أخرى تخص مواردها البشرية كالقرارات اليومية وقرارات متعلقة بعمليات التوظيف، التكوين، الترقيات، الحركات....

وذلك بهدف إنهاء حالة من اللاتوازن وتجنب مشكل قد يعيق السير الحسن للمؤسسة، إذ نجد عملية صناعة القرار من العمليات العقلانية الرشيدة والتي تتبلور في ثلاثة مجالات متداخلة هي البحث عن أسباب المشكلة والمفاضلة بين الحلول البديلة لها واختيار أحد هذه الحلول. فالقرار ما هو إلا اختيار هذه البدائل المختلفة.

عطفا على ما ذكر فمعاهد التكوين الشبه الطبي عرفت تغييرات تنظيمية أبرزها الدوران الوظيفي للإطارات القيادية مما خلق اضطراب وعدم استقرار داخل الحياة العملية بهذه المعاهد وهذا ما نسعى إلى إبرازه من خلال هذه الدراسة ومن هنا نطرح التساؤل المركزي.

- كيف يؤثر الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على أدائهم المهني؟

ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

1- كيف تؤثر إستراتيجية المؤسسة على عملية الدوران الوظيفي للإطارات القيادية؟

2- ما هي انعكاسات الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على عملية التخطيط؟

3- ما هي انعكاسات الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على عملية اتخاذ القرار؟

2-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع في علم الاجتماع يتم دوما لأسباب تتوفر للباحث عند الانطلاق في اختيار مشروع للبحث فيه وهذه الأسباب تكون ذاتية وموضوعية.

وعلى هذا الأساس تم اختيار موضوع هذه الدراسة من بين عدة مواضيع اجتماعية كانت تدور في ذهننا، عند اختيارنا لمشروع البحث للأسباب التالية.

2-1- الأسباب الذاتية:

إن أي موضوع اجتماعي قابل للدراسة، فالظواهر الاجتماعية تتعدد وتختلف في مجتمعاتنا مما يفتح أمام الباحث مجالا واسعا للبحث غير أنه يجب عليه أن يراعي مجموعة من الشروط قبل الاختيار لهذا فإن اختيارنا لهذا الموضوع كان في حدود إمكانياتنا المعرفية وما تراكم لدينا من رصيد معرفي في علم الاجتماع خلال سنوات دراستنا.

ولأن البحث في أي موضوع في علم الاجتماع يفتح أبواب مختلفة للدراسة ولأننا في هذا البحث لا نستطيع دراسة موضوع بكل تشبعاته والإلمام بكل جوانبه وجب علينا تحديد موضوع لدراستنا في حدود إمكانياتنا المادية والمعرفية. وكذلك اختيارنا لهذا الموضوع كان بدافع الميل إلى دراسته إقتناعا به وإجراء دراسة استطلاعية حوله بالنزول إلى الميدان وجمع البيانات بواسطة الاحتكاك مع المدونة. وأيضا انتماء عضو البحث إلى ميدان البحث.

2-2- الأسباب الموضوعية: تتحدد في:

- التعرف على أهم العوامل المؤدية إلى الدوران الوظيفي؛
- التعرف على الأساليب التي تتخذها المؤسسة لجعل الدوران الوظيفي يتماشى مع الإطارات القيادية في المؤسسة؛
- دراسة العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي؛

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- التعرف على ضرورة الاعتماد على أسلوب الدوران الوظيفي كأسلوب حديث في الإدارة؛
- التعرف على الأهمية التي يحظى بها المورد البشري داخل المؤسسة؛
- التعرف على الدوران الوظيفي في معاهد التكوين شبه الطبي من خلال سلبياته وإيجابياته؛
- محاولة إثراء المكتبة لحدثة الموضوع وجدثه في متغيره المستقل وارتباطه بالمتغير الوسيط؛

3-أهداف وأهمية الدراسة:

إن أي باحث إجتماعي لا يقوم بدراسة موضوع ما دون الرغبة في الوصول إلى تحقيق أهداف وأهمية من خلال تلك الدراسة التي قام بها ونحن من خلال هذه الدراسة " تأثير الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على أدائهم المهني" تهدف هذه الدراسة إلى إعطاء نظرة كافية ووافية عن الدوران الوظيفي وفي دراستنا هذه نسعى إلى تحقيق أهداف وأهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تسليط الضوء على تطبيق إستراتيجية الدوران الوظيفي للإطارات القيادية بمعاهد التكوين شبه الطبي؛
- الكشف عن الصعوبات أو المعوقات التي تواجه سياسة الدوران الوظيفي؛
- الإطلاع عن واقع الأداء المهني من خلال عملية اتخاذ القرار والتخطيط داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد المعايير التي يخضع لها دوران الوظيفي للإطارات القيادية؛
- استخدام الدوران الوظيفي كوسيلة لتطوير الوظائف وتحفيز الإطارات القيادية؛
- الوقوف على قدرة الإطارات القيادية بمعاهد التكوين شبه طبي على مساهمة التغيير؛
- الكشف عن مدى نجاح الدوران الوظيفي ومدى مراجعة النقائص التي تواجهه.

4-نظريات الدراسة:

4-1- النظريات الكلاسيكية:

4-1-1- نظرية التنظيم الإداري لهنري فايول "Henry Fayol":

يعد هنري فايول من رواد المدرسة الكلاسيكية ومؤسسيها الذي كان معاصراً لتايلور وتزامنت أعماله مع أعمال تايلور.

ركز فايول في كتابه الإدارة العامة والصناعة الذي نشره عام 1916 على الإنسان الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية وهكذا تبين أن هنري فايول اهتم بدراسة المؤسسة ككل وذلك من خلال تركيزه بدرجة كبيرة على دراسة الأساليب التي تضمن النجاح توصل فايول من خلال ممارسته العملية الإدارية إلى وضع مجموعة المبادئ الهامة المتمثل في 14 مبدأ المتمثل جلها في:

- التخصص وتقسيم العمل؛
- السلطة والمسؤولية؛
- النظام؛
- وحدة الأمر؛
- وحدة التوجه؛
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
- المكافأة والتعويض؛
- تدرج السلطة؛
- الترتيب؛
- استقرار العمل؛
- المساواة؛
- المبادرة؛
- التعاون وروح الفريق؛
- المركزية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

وقد أشار أن هذه المبادئ ليست قوانين وإنما هي مجرد قواعد مرنة للتطبيق في مختلف المواقف.¹

4-1-1-1- خصائص الإدارة عند هنري فايول:

حدد فايول الخصائص والصفات التي يجب توافرها في المديرين كالتالي:

- ✓ خصائص جسمية: الصحة والقوة؛
- ✓ خصائص عقلية: أي المقدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة العقلية؛
- ✓ خصائص خلقية: أي الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والإبتكار والمهارة؛
- ✓ خصائص تربوية: أي ترتبط بالإلمام العام بالأمور التي لا تصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير؛
- ✓ خصائص فنية: تتعلق بالوظيفة التي يؤديها المدير؛
- ✓ خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة: وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة.²

4-1-1-2- نقد النظرية:

هناك بعض الانتقادات على النظرية كحال غيرها من النظريات والتي لا تخلو من الأشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها ومن تلك الانتقادات نجد:

- أنها ركزت على المستوى الإداري وأغفلت التركيز على المستوى الفني أو الإنتاجي؛
- ركزت على التعامل الإداري وأغفلت الجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل (أي لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية ونفسية الفرد والعامل ونظرت إليه نظرة مادية بحثة كأداة من أدوات الإنتاج)؛
- نظرت إلى الإنسان كأنه إنسان مادي سلبي وغير محب للعمل بطبعه؛

¹ فيصل محمود الشواورة: المبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء مفاهيم نظرية ومنطلقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 61، 63.

² رعد حسن المرن: نظريات الإدارة والأعمال (دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها)، دار الرفي للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، ط1، 2004، ص 61.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- تجاهلت أهمية التنظيم غير رسمي بين الجهاز الإداري والعاملين وبين العاملين والسلطة.

4-1-2 - نظرية إلتون مايو "Elton Mayo" :

يعد إلتون مايو من رواد المدرسة السلوكية التي تبنت مفاهيمها من مدرسة العلاقات الإنسانية وظهرت هذه المدرسة استجابة للتغيرات العنيفة التي أصابت المجتمعات الغربية من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

وقد حاول إلتون مايو إنشاء فريقا من الباحثين أجرى معهم تجاربه المشهورة به خاصة تجارب الهاورثورن.

أطلق إلتون مايو على الدراسات التي قام بها بمدرسة العلاقات الإنسانية، نظرا لتركيزها على أهمية العامل الإنساني في المدرسة وقد توصلت إلى مجموعة من المساهمات تتمثل في:

- أن المؤسسة نظام إجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام إداري وأن هذا النظام الإجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد وقد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة؛
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة الإدارية، حيث أثبت دراسة مايو أن اتجاهات العمال نحو مشرفهم المباشر لها أثر كبير في إنتاجاتهم. فالمشرف الذي يكون محبوبا من قبل رؤوسيه. كانت إنتاجاتهم أعلى من العمال الآخرين الذين لديهم اتجاهات سلبية اتجاه مشرفهم المباشر، وسميت هذه الناحية بتأثير الهورثورن Hawthorn Effect وترجمت إلى العربية بسلوك القائد الإداري مع رؤوسيه الذي يتصف بالديمقراطية؛
- ربطت حركات العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات؛
- يحتاج مدير المؤسسات إلى مهارات إجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية؛

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- يمكن تحفيز العاملين في مؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.¹

4-1-2-1-نقد النظرية:

على الرغم من الإسهام الغني الذي قدمته دراسات إلتون مايو في مجال دراسته السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه ضمن التنظيم، إلا أنها تعرضت لانتقادات عديدة لعل من أهمها تركيز هذه التجارب على الحياة الداخلية للمصنع، وكأن المشروع الصناعي معزول عن البيئة الاجتماعية التي لا تقل في تأثيراتها الداخلية للمصنع وربما تزيد عليها في أكثر من الأحيان، كما استبعدت مسائل الصراع بين العمال وأرباب العمل مما جعل معظم هذه الدراسات والنتائج المرتبطة بها في وضع يناسب أصحاب المشروعات بالدرجة الأولى بدلالة أن هذه التجارب قد تمت بإشراف أصحاب المشروعات بأنفسهم.

4-2-النظريات الحديثة:

4-1-2-4-نظرية دوغلاس مارغريغور "Douglas Magrogor":

أجرى دوغلاس مارغريغور من البحوث والدراسات حول الدافعية والسلوك في المؤسسات وناشد المديرين بالتعامل بإيجابية مع الأفراد وإحتياجاتهم خاصة الاجتماعية منها من أهم إسهاماته التي ظهرت في كتابه **الوجه الإنساني للمنظمة** تفرقة بين نظريتين أساسيتين لسلوك إنساني في العمل الأولى نظرية **X** والثانية نظرية **y** حيث تضمنت النظريتين ما يلي:

نجد نظرية **X** هي نظرية تشاؤمية تسلطية تركز على الرقابة والردع والعقوبة وهي تعبر عن اللافعالية التنظيمية التي تحدد للأفراد ما الذي يجب فعله ودفعهم بالقوة للعمل من أجل إزدهار المؤسسة وقد أشارت هذه النظرية إلى مجموعة من الفروض أهمها:

✓ معظم الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه كلما أمكن؛

✓ الأفراد يجب قيادتهم عن طريق القوة والإرغام؛

¹ محاضرة في مدخل التسيير: موجهة لطلبة سنة الأولى، في مقياس علوم التسيير، قسم جذع مشترك كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيسي، البليدة، الجزائر، 2020/2019.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- ✓ التهديد والرقابة المباشرة هما الوسيلة المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ معظم الناس كسولين بطبيعتهم؛
- ✓ يفضل الفرد أن يتم توجيهه عن طريق شخص آخر؛
- ✓ الفرد يتجنب القيادة ويرغب أن يقاد، والمدير الذي يتبنى نظرية X في نمطه القيادي يميل دائما ليكون دكتاتورا ومحوط بالرقابة والصرامة وصاحب نظرية تشاؤمية نحو العنصر البشري ولا يمكن أن يثق فيه الآخرون.¹ ورغم هذه النظرية السلبية لمارغريغور عن الفرد إلا أنه كان مقتنعا بوجود بعض الظواهر في العمل لا يمكن تفسيره من خلال النظرية X.

وتساءل لماذا ترتفع الإنتاجية في بعض المؤسسات التي تستخدم الحد الأدنى من الإيجار والالتزام وضبط العمال. لذلك قدم نظرية Y وهي نظرية تفاؤلية ديمقراطية والتي تقوم على الإهتمام بطبيعة العلاقات الإنسانية وخلق محيط يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم وتتلخص فيما يلي:

- ✓ العمل ظاهرة طبيعية ومعظم الناس تفضل الجهد الجسماني والعقلاني أثناء العمل؛
- ✓ الالتزام بتحقيق الأهداف هو حالة طبيعية أيضا لدى جميع الأفراد؛
- ✓ يمكن للفرد أن يمارس الرقابة الذاتية وأن يوجه نفسه بنفسه؛
- ✓ يمكن للفرد أن يتحمل المسؤولية ويسعى إلى ذلك أحيانا؛
- ✓ الفرد لديه القدرة على الابتكار والإبداع هو طموحه؛
- ✓ العديد من الأفراد يسعون للقيادة أكثر من سعيهم للأمان من خلال كونهم تابعين.

أما المدير الذي يتبنى نظرية Y في نمطه الإداري فإنه يميل غالبا إلى النظرية التفاؤلية لمرؤوسيه ويمكن وصفه بأنه المدير الديمقراطي يحفز الآخرين للعمل ويمنحهم فرصة التوجه ورقابة أنفسهم ذاتيا ويوفر لهم مناخ مناسب للإبتكار والإبداع في قدراتهم ويثق في قدراتهم على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المؤسسة.²

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص55.

² محي الدين الأزهرى: الإدارة ودورها المديرين، أساسيات وسلوك، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1993، ص 263.

4-2-1-1- نقد النظرية:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا نجد أن هذه النظريتين تقوم على فرضيتين متناقضتين عن طبيعة الإنسان وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القائد الإداريون أي أن هناك فرق كبير بين النظريتين (Y,X) في القيادة حيث تبدو النظرية (X) بأنها تسلطية تشاؤمية ديمقراطية تفاؤلية فيها حركية ومرونة تعتمد على التوجه الذاتي وتأخذ بالمشاعر الأفراد ولا تنكرها.

4-2-2-2- نظرية القرار هيربرت سايمون:

يعد هيربرت سايمون من المفكرين الإداريين الذين إنتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي ناد بها فايول وقال أن هذه المبادئ تتعارض مع بعضها، ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة وقد أوضح ذلك في كتابه السلوك الإداري وترى نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي.

حيث يرى سايمون أن السلوك الإداري للمدير لا يعني باتخاذ القرار فقط وإنما ينظر إلى الدور الفعال الناتج عنه، وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرار فإنه يرى ضرورة الحد بين جوانب الرشد وغير الرشد بمعنى أن المدير يتخذ القرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه تقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

- **اتخاذ القرار:** إن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين والذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر.
- **البيئة:** عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم، فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختبار من التنظيم إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختبار المتاحة.
- **الجماعة:** إن اتخاذ القرارات عمل جماعي لابد من تقييم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.
- **التخصص:** بتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات أما الآخرون فيتولون التنفيذ.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- **التأثير:** لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا. لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب وغيرها.
- **التوازن:** إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها الأعضاء والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل وأن نظرية اتخاذ القرارات تعتمد على حقيقتين أساسيتين هما:

✓ **الجانب النظري لاتخاذ القرارات:** يسعى الإداريون لحل المشكلات.

✓ **الجانب العلمي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي:** هو التحليل الدقيق بشكل الأساس المنطقي لكل

قرار إداري تتخذه القيادة.¹

4-2-1- نقد النظرية:

رغم إيجابيات نظرية سيمون في اتخاذ القرارات والمدى الكبير الذي تركته على أدبيات هذا الموضوع، إلا أننا نرى: أن سيمون أعطى اهتماماً كبيراً للمحيط على أنه يؤثر في مراحل اتخاذ القرار ويحدد معطيات وي طرح ضغوطات تحبط من حرية متخذ القرار ولا يتعاطى إلا مع متغيرات المحيط ويتلاشى بعض معايير الواقع الإداري، هذا الواقع يجبرنا أن نتخذ القرار بتفاعل في بعض الأحيان عن ضغوطات المحيط وقد يتحايل على القانون أصلاً لاتخاذ قرار يراه مرضي لحل مشكلة ما، كما أن هناك عجز في أغلب الأحيان للوصول إلى معلومات مناسبة وكافية لاتخاذ قرار ما، والمسؤول يكتفي في بعض الأحيان بالأوامر الفوقية التي لا تترك له مجال للبحث أو التأكد من صحة المعلومات بل عليه أن ينفذ الأوامر مثله مثل أي عامل ينفذ التعليمات.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

5-1- مفاهيم الدراسة:

¹ رعد حسن المرن: نظريات الإدارة والأعمال (دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها)، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، ط1، 2004، ص ص 89، 90.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

عند تحديد أي موضوع نحن مطالبون دوماً بتحديد أهم المفاهيم وعلى الأقل التي تبدو لنا كذلك، أي الواردة في البحث والتأكد من وضوح المعاني والكلمات وفهم الباحث لموضوع بحثه يتطلب منه توضيح أهم المفاهيم المرتبطة والتي تشكل المنارة التي تواجهه أثناء عملية البحث ومن المفاهيم التي تخدم بحثنا ما يلي:

5-1-1- الدوران الوظيفي:

5-1-1-1- الدلالة اللغوية للدوران الوظيفي: « من الفعل دار - دورا - دورانا أي طاف حول الشيء، ومنها الدوران كل ما تحرك ودار.»¹

5-1-1-2- الدلالة الإصطلاحية للدوران الوظيفي: يعرف الدوران بأنه « ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية في المنظمات.»²

يعرف كذلك بأنه: « قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية حتى يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مراكز أعلى ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة.»³

ويعرف أيضاً بأنه: « تعويض موظف جديد لخبرات وظيفية متعددة وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى ويساعد ذلك على أن يتعرض على الموظفين الآخرين وأنشطتهم، وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها.»⁴

¹ المعجم الوسيط: مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص 03.

² بدر نضال السلام: التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والمالية للدراسات العليا، 2016، ص 07.

³ إكرام عليوة، حميدة بلقمبري: التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين، دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل - بولاية ميلة -، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2019-2020، ص 09.

⁴ ميسون عبد الله أحمد: أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية، مجلة التنمية البشرية، العدد الثالث، 2016، ص 300.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

5-2- تعريف الإطار القيادي:

5-2-1- الدلالة اللغوية للقيادة: جاءت من كلمة من قياد أي قود، وقيد، حبل يقاد به أما قود هي مهنة القائد الذي يكون فيه القائد.

وجاء تعريفها في كتاب العين بأن قود: نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، أما القيادة الحبل الذي يقود به دابة أو شيئاً ويقال أنه أساس القيادة والقيادة مصدر القائد.¹

5-2-2- الدلالة الإصطلاحية للقيادة:

إن مفهوم القيادة يختلف بين الكثير من العلماء كل منهم ينظر إليها نظرة تختلف عن الآخر وذلك من حيث الموضوع الذي يعالجه.

« القيادة من فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يضمن ولاءهم وطاعتهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم، ولما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.»²

وعليه يتخذ إبراهيم مذكور بعداً أشمل في تحديد مفهوم القيادة بكونها « عبارة عن عملية التفاعل الاجتماعي قائمة بين أنماط العلاقات الاجتماعية بين القائد والتابعين له بعيداً عن سلطة القائد من الأمر والنهي والتي تسعى من خلالها إلى هبة إمكانياتها المادية ومواردها البشرية لصالح الجماعات المهنية.»³

قدم أحمد زكي بدوي: « تعريف القيادة في ضوء قيامها بوظيفة إشراك الجماعات في عملية

اتخاذ القرار حيث يرى أن القيادة هي تأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو

¹ الخليل بن أحمد الفراهيدي: كتاب العين ترتيب وتحقيق عبد الحميد الهنداوي، المجلد الثالث، جزء الثالث، ط1، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان، 2003، ص 441.

² بيترج تورت هاوس: القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاد المعيوف ومحمد بن عبد الله البرعي، مركز البحوث، الرياض، 2006، ص 20.

³ إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975، ص 242.

هدف مشترك.¹

5-2-3- تعريف الدوران الوظيفي للإطارات القيادية:

يعرف بأنه تحريك تلك القيادات من مواقعها إلى مواقع أخرى بوجود أسباب ومبررات متعددة متمثلة في تلقي الخبرات أو تنمية المهارات والتدريب أو شغل أماكن شاغرة تستدعي وجودها فيه.²

وفيما يلي نرد بعض التعاريف لبعض العلماء للدوران الوظيفي للإطارات القيادية:

- يعرفه **أحمد ماهر** الدوران الوظيفي أنه: «تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى ويساعد ذلك على أنه يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل التي يعملون فيها.»³
- أما **عبد الفتاح الرحالي** فيعرف الدوران الوظيفي بأنه: «تنقل المدير أو القائد من عمله إلى عمل آخر تبعاً لغايات عملية محددة ووفق أنظمة محددة ولذلك يتم التعبير عنه على أنه وضع دماء جديدة في المنصب بهدف إحداث الأداء.»⁴
- يعرفه **هونغ** بأنه نقل جانبي للموظفين بين عدد من المناصب والمهام المختلفة ضمن الوظائف التي تتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات.⁵

5-2-4- التعريف الإجرائي للدوران الوظيفي:

الدوران الوظيفي هو أحد الأساليب الحديثة والإدارية المستخدمة في المؤسسات وتكون بشكل

¹ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 242.

² ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2006، ص 07.

³ ماهر أحمد: المستقبل الوظيفي، دليل المنظمات أو الأفراد - التخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 06.

⁴ الشريف علي فهد الفهر: التدوير الوظيفي وأثره على أداء الجامعات السعودية، أكتوبر، 2011، ص 07.

⁵ علي نزار محمد: التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، 2017، ص 09.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

مخطط ومنظم ويتم فيه تحريك أو نقل القائد من عمله إلى عمل آخر بمؤسسة أخرى لتحقيق أهداف متعددة وتنمية قدراته وتطوير المؤسسة وبالتالي يؤثر على الخدمات التي تقدم من قبل هذه المؤسسة.

5-2-5- تعريف القائد:

هو الشخص الذي يوجه ويرشد الآخرين، هو صاحب القدرة على التأثير عليهم، هو شخص قادر على التأثير في جماعة والذي يستخر طاقاته للمساهمة في توجيه الجماعة وفي تقدمهم.¹

يعرف أيضا القائد بأنه: «الشخص الذي يبني ويحافظ على روح المسؤولية بين أفراد مجموعة وقياداتها لتحقيق أهدافها المشتركة».²

ويعرفه لونور كارتر **Launor Carter** القائد في مجموعة تعريفات تتمثل في:

- تعريف 01: «القائد هو الشخص الذي يمثل مركز السلوك الجماعة ويؤكد هذا التعريف على إتفاف أعضاء الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الإتصال داخل الجماعة».
- تعريف 02: «القائد هو الشخص القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها».
- تعريف 03: «القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة في مستوى أدائها».³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف القائد على أنه: «الشخص الذي يبذل تأثير إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه نحوه بغية تحقيق أهداف مشتركة أتفق على أهميتها».

5-2-6- تعريف القيادة الإدارية:

يعد مفهوم القيادة الإدارية شأنه شأن المفاهيم الأخرى في العلوم الإجتماعية تعددت تعريفاته هي الأكثر الموضوعات التي حظت باهتمام في الفكر الإداري.

¹ بلاد خلف السكانية: قيادة الإدارة الفعالة، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص43.

² نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن 20، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص34.

³ بغول زهير: القيادة (مفهوم والنظريات)، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 02، ص ص 18-19.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

فالبعض يعرفها على أساس السلطة والبعض الآخر يعرفها على أساس السلطة المقبولة والبعض يعرفها على أساس الوظيفة والآخر على أساس السلوك القيادي والآخر على أساس صفات القائد.

- يعرفها فيدلر أنها: « عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين لذلك فالقائد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.¹ »
- أما تيد يعرفها على أنها: « ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب.² »

5-3- مفهوم الأداء المهني:

5-3-1- الدلالة اللغوية للأداء :

يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى المعنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاها، أدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدى إليه الشيء أوصله إليه، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة الأداء هو قضاء الشيء أو القيام به.³

5-3-2- الدلالة الإصطلاحية:

يعرف بأنه عملية التي تتعرف من خلالها على أداء الفرد وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

¹ العليبي مسعودة، مهارات القيادة ودورها في تحقيق التوافق للعامل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل، 2014-2015، ص23.

² طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص74.

³ أسامة محمد جرادات عقلة، محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه لأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص42.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- عرفه هاينر Hayner: « بأنه النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة.»¹
- عرفه آدم سميث الأداء في كتابه: « ثورة الأمم أن كل فرد يميل إلى أداء العمل تكون له أعظم المزايا وأكثر فعالية من غيره وبالتالي يحقق الفعالية في الأداء. حيث تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين ويتضح المشرفين أن يخصصوا عامل لأداء مالا يتغير منه حتى يتقنه.»²
- أما فريدريك تايلور: « يقوم على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية لرفع الأداء والإنتاجية وذلك من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى المهام بسيطة ودراسة حركات أزمنة الإقتصاد للوصول إلى مستوى من الفعالية في الأداء.»³
- أما إلتون مايو فقد تقطن للعوامل غير مادية التي تؤثر على أداء العمال واستخلاص إنتاجية العمال ترتبط بين العمال من جهة وبين عمال الإدارة من جهة أخرى من قدرة المدير على التحفيز.⁴

3-3-5- التعريف الإجرائي للأداء المهني:

هو جهد فكري يبذله القائد في موقع عمله من خلال عمليات اتخاذ القرارات الصائبة وعملية التخطيط التي تكمن في مسؤولية المتابعة، المراقبة والتنظيم والتسيير... للوصول إلى الأهداف المرجوة.

5-4- المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (01): يوضح المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

المفاهيم	تعريفها
اتخاذ القرار	الدالة اللغوية: هو أخذ البديل المناسب واختياره.

¹ أحمد سيد الكردي: ملتقى البحث العلمي، التنمية الإدارية، تنمية الأداء، الوظيفة الإدارية 05 ماي 2010، ص 56.

² علي غربي وآخرون: بلقاسم سلاطنة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 138.

³ رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة بانتييت، ط1، 2003، ص 55.

⁴ خالد أحمد الصرايرة: مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، العدد الأول، 2011، ص 60.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- القرار بمعنى قرأ أي سكن طمأن وقرر الأمر، رضا عنه وأمضاه، وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر القرار هو ما إنتهى إليه الأمر. الدلالة الإصطلاحية: يشير إلى عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة واختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل أثرها على الأهداف المطلوبة تحقيقها ويتم اختيارها بناء على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول إليها بأفضل النتائج.¹	
- يعرف هنري ضرياف « أن التخطيط هو عملية تبدو كأداة يمكن من خلالها أن تصمم القرارات والأنشطة الروتينية لمؤسسة قائمة على خصائص متكاملة.» - يعرفه مكفارلاند « أن التخطيط يعني أن تتنبأ بما يحدث من تغير وتطوير في المستقبل ونحاول أن نتحكم أو نسيطر على مقدار إتجاه هذا التطور.»² - أما أحمد القطامين « التخطيط هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق وإنقال منظم من موقف مستقبلي مستهدف.»³	التخطيط
هو قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالأعمال	التأثير

¹ محمد اليمين لعبايدة: الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص المنشأة الرياضية وموارد البشرية، قسم إدارة وتسيير رياضي، 2018-2019، ص13.

² عبد الكريم درويش: أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1980، ص237.

³ عمري سامي: فعالية الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة بوضياف بالمسيلة، 2006-2007، ص18.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

	الموكلة إليهم وصولاً لأهداف الموجودة. ¹
المدير	- هو الشخص الذي يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في إصدار الأوامر لآخرين وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد. - هو الشخص الذي يقوم بالوظائف الإدارية الأربعة: تخطيط، وتنظيم وتوجيه والرقابة.²
الإدارة	هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار أو قيادة ورقابة أنشطة أعضاء المؤسسة واستخدام لكل الموارد التنظيمية والبشرية والمالية والمعلوماتية بغرض إنجاز أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.³
الوظيفة	تعرف الوظيفة على أنها كيان قانوني في أفراد الدولة وهي تتألف من مجموعة أعمال متشابهة ومتجانسة توجب عليه القيام بها. والتزامات مقابل تمتعه بحقوق محدودة ويطلق على شاغل الوظيفة إسم الموظف العام وتضبط هذه الالتزامات والحقوق في قانون يسمى بقانون الوظيفة العمومية.⁴

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مراجع الدراسة.

6- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة عنصر أساسي في مذكرة التخرج إذ تعد من المراحل المنهجية في البحث العلمي والتي تهدف إلى التعرف على الدراسات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة « تأثير الدوران الوظيفي لإطارات القيادة على تحسين أدائهم المهني » حيث لم تتناول الدراسات السابقة المتغيرين معا محل الدراسة، لذا أوجب

¹ نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن 21، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص34.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ط1، 2018، ص10.

³ عمر محمد: مدخل إلى الإدارة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2009، ص 17.

⁴ علاء الدين عيشي: مدخل القانون الإداري الجزائري، دار الهادي، ط2، 2010، ص 53.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

أن نبحت فيما توفر لنا من الدراسات السابقة المتشابهة فتارة نجد دراسة تناولت متغير مستقل الدوران الوظيفي مع ربطه بمتغير آخر تارة أخرى. كما نجد دراسة تناولت متغير تابع الأداء المهني مع ربطه بمتغير آخر ها ما سنتطرق إليه في هذه المرحلة البحثية.

1-6 - الدراسات العربية:

■ الدراسة الأولى:

السؤال الرئيسي للإشكالية: هل يؤثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي؟
وتفرعت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل يؤثر التدريب على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي؟
- ✓ هل يؤثر تصميم الوظائف على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي؟
- ✓ هل يؤثر إستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي؟
- ✓ هل يؤثر النظم والإجراءات على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ بيان أثر التدوير الوظيفي على أداء موظفين بنك سورية الدولي الإسلامي؛
- ✓ بيان أثر التدريب على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي؛
- ✓ بيان أثر تصميم الوظائف على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي؛
- ✓ بيان أثر إستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي؛
- ✓ بيان أثر النظم والإجراءات على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.

وتمثلت عينة الدراسة في:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثلت في موظفي بنك سورية الدولي الإسلامي بلغ عددهم حوالي 500 موظف مؤلف من 61 فرد وقد استخدمت أداة الإستمارة وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت من أبرز نتائجها ما يلي:

- ✓ على الإدارة التنفيذية في بنك سورية الدولي الإسلامي أن تولي إهتماماً بشكل أكبر في تعزيز مبدأ التدوير الوظيفي لما تبين من خلال الدراسة والنتائج بآثره الإيجابي على أداء الموظفين؛
 - ✓ على الإدارة التنفيذية للبنك أن تقوم بتعزيز عملية التدوير الوظيفي بكافة عناصره من تدريب إستراتيجية التطوير الوظيفي، تصميم الوظائف، النظم والإجراءات التي تم تناولها في هذه الدراسة لما لها من دور في تحسين أداء الموظفين وبالتالي ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للعملاء؛
 - ✓ الاهتمام بالتدوير الوظيفي لما له دور في رفع كفاءة وتحسين أداء العنصر البشري الذي يعتبر أساس النجاح في القطاع الخدمي وتحديد البنوك؛
 - ✓ تحديد المهام والمسؤوليات والمؤهلات اللازمة بشكل واضح ومنظم لما يساعد في تعزيز عنصر تصميم الوظائف؛
 - ✓ وجود دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين مع الملاحظة وجود أثر قوي لعنصر إستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين.¹
- الدراسة الثانية:

السؤال الرئيسي للإشكالية: ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي في اليمن؟

واندرجت تحته الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى: يؤثر الرضا الوظيفي على الدوران الوظيفي للموظفين في المصارف اليمنية.

¹ دراسة ماجد محمود المصول: بعنوان أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصص MBA، 2018-2019، جامعة الأقرضية بسوريا، قسم إدارة الأعمال.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** وتنص على أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل لدى الموظفين في المصارف اليمنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية، وسنوات الخدمة، نوع البنك، مستوى الراتب.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي في اليمن عن العوامل التالية (محتوى وطبيعة العمل، التعويضات، فرص التقدم المهني والوظيفي، نظام الإشراف والقيادة، العلاقة مع زملاء العمل، بيئة العمل المادية)؛
- ✓ التعرف على آراء عينة الدراسة حول العوامل المحددة للرضا الوظيفي والمتمثلة (محتوى وطبيعة العمل، التعويضات، فرص التطوير المهني والوظيفي وتأثيرها على دوران العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي في اليمن)؛
- ✓ تحديد أهم أبعاد الرضا الوظيفي الأكثر تأثيرا على دوران العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي في اليمن؛
- ✓ المساهمة في وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة ستفيد منها المصارف.

وتمثلت عينة الدراسة في:

شملت مجتمع الدراسة الموظفين في القطاع المصرفي في اليمن وقد تم اختيار عينة بطريقة عشوائية قصدية، حيث بلغت عينة 79 شخصا وهي تمثل 5% من مجتمع الدراسة وقد استخدمت أداة الإستمارة وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت من أبرز نتائجها ما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- ✓ ضرورة إعادة النظر في سلم الأجور والرواتب ورفع الحد الأدنى لرواتب موظفي المصارف لما يتناسب مع الوضع الإقتصادي السائد وأن تراعي إدارة البنوك في تصميم العلاوة السنوية نسبة الزيادة في تكاليف الحياة؛
- ✓ وضع نظام عادل للترقية تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والأداء المتميز زأن تكون هناك علاوة أداء تمنح للموظف على حسب أداءه؛
- ✓ تشجيع إقامة العلاقات الإجتماعية بين العاملين والإجارة وإستغلالها وتعزيزها من خلال تبني ممارسات تدعم الأوامر الإجتماعية بين الموظفين والتي تؤدي إلى تضافر الجهود والعمل بروح فريق وتسهيل الاتصال وتحقيق الانسجام بين أهداف الفرد والإدارة لتقديم إسهامات تصب بمصلحة المصرف فصلا عن كونها تزيد الرضا الوظيفي للعاملين ورغبتهم للإستمرار في أعمالهم؛
- ✓ يجب أن تحرص البنوك على إجراء مسوحات وإستقصائيات ميدانية دورية لمعرفة مستوى رضا موظفيها والعمل على إيجاد الحلول اللازمة في المواطن التي تظهر فيها استياء الموظفين لأن هذا هو الحل الناجع لمعالجة الاستياء الوظيفي ولمعالجة تسرب الموظفين.¹

■ الدراسة الثالثة:

السؤال الرئيسي للإشكالية: هل هناك أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في البنوك الفلسطينية؟

وإندرجت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية؟
- ✓ ما هي مؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية؟
- ✓ ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية؟
- ✓ ما هي مؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية؟

¹ دراسة علي أحمد أحمد مقبل: بعنوان أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2018، جامعة الأندلس للعلوم التقنية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على مستوى التدوير الوظيفي في البنوك الفلسطينية؛
- ✓ معرفة أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية؛
- ✓ معرفة الفروق في أثر مستوى التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في البنوك الفلسطينية وفقاً لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، ونوع البنك، والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة؛
- ✓ تقديم توصيات ومقترحات بناءاً على النتائج التي تتوصل إليها الباحثة.

تمثلت عينة الدراسة في:

يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في جنوب الضفة الذين خضعوا لأسلوب التدوير الوظيفي حيث بلغت عينة 220 ومن أصل 24 فرعاً وقد استخدمت أداة الإستمارة لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت نتائج الدراسة ما يلي:

- ✓ ضرورة زيادة الوعي بأهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف البنكية؛
- ✓ تشجيع الإدارة العليا بتعزيز تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي في البنوك الفلسطينية؛
- ✓ ضرورة متابعة الموظفين وتقييم أدائهم بشكل دوري؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بالمعايير العادلة والشفافية في تقييم أداء العاملين؛
- ✓ الاهتمام بالمشرفين على عملية التدوير الوظيفي ومتابعتهم.¹

■ الدراسة الرابعة:

¹ لنا لفريد فرنسيس عبد ربه: بعنوان التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2019، جامعة الخليل بفلسطين، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

السؤال الرئيسي للإشكالية: ما أثر العلاقة بين فوائد الاستقطاب الإلكتروني في معدل الدوران الوظيفي في شركة أمنية للاتصالات؟

وقد إندرجت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى فوائد الاستقطاب الإلكتروني بفوائده في شركة أمنية من وجهة نظر موظفي شركة؟
- ✓ ما مستوى معدل الدوران الوظيفي بأبعاده المتمثلة (بالرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي) في شركة أمنية؟
- ✓ ما أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني في معدل الدوران الوظيفي بأبعاده المتمثلة في شركة أمنية من نظر موظفي الشركة؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على مستوى ممارسة عملية الاستقطاب الإلكتروني بفوائده في شركة أمنية للاتصالات؛
- ✓ التعرف على مستوى معدل الدوران الوظيفي بأبعاده في شركة أمنية للاتصالات؛
- ✓ التعرف على أثر عملية الاستقطاب الإلكتروني بفوائد على الدوران الوظيفي بأبعاده في شركة أمنية للاتصالات.

وتمثلت عينة الدراسة في:

في اختيار عينة عشوائية بلغت عددها 154مبحوثا من العاملين في شركة أمنية للاتصالات وقد استخدمت أداة الإستمارة وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت من أبرز نتائجها ما يلي:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني والتي تمثلت في (الكلفة، الفعالية والعدالة) على معدل الدوران الوظيفي؛

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

✓ ضرورة العمل على وضع سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز العمل على الاستقطاب الإلكتروني في الشركات لما له من مساهمة في تقليل الاستقطاب بالشركات، والعمل على تخفيض معدل الدوران الوظيفي في الشركات من خلال استقطاب الموظفين المؤهلين وتحفيزهم.¹

6-1-1- التقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجدنا أن منها ما تناول الدوران الوظيفي ومنها ما تناول الأداء المهني ومنها ما تناولهما معا فكل باحث تناول دراسته وفقا لرؤيته البحثية من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات وكذلك أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات.

6-1-2- أوجه التشابه بين الدراسات السابقة العربية:

جدول (02): يبين أوجه التشابه بين الدراسات التي تناولت مفهوم الدوران الوظيفي.

أوجه التشابه من حيث الأهداف	إتفقت معظم الدراسات السابقة على التعرف على الدوران الوظيفي ومتطلبات المؤسسات والتعرف على مزاياه والعوائق التي تحد من تطبيقه كما إتفقت على التعرف على الأداء ومحدداته وطرق قياسه وأهدافه، تقييم أداء.
أوجه التشابه من حيث الأداة ومنهج الدراسة	إتفقت دراسة البحث مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الإستبانة كأداة قياس رئيسية والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة.
أوجه التشابه من حيث نتائج الدراسة	تباينت درجات التوافق في الدراسات السابقة وفقا للهدف الرئيسي من الدراسة ويتضح من خلال تأكيد الدراسات الخاصة بالدوران الوظيفي

¹ دراسة إبراهيم أحمد داوود أحمد: بعنوان أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي، دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2016، جامعة الشرق الأوسط الأردن، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

وإعطاء أهمية بالغة لتطبيق أسلوب الدوران الوظيفي بشكل صحيح في أهمية العمل وتحسين أداء العاملين في المؤسسة.	
---	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مراجع الدراسات السابقة.

6-1-3- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة العربية:

من حيث مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الإطارات القيادية قد تم اختيارها بطريقة عشوائية وأحيانا بطريقة قصدية وذلك وفق مجتمع الدراسة حيث أن معظم الدراسات السابقة قد طبقت على مجتمعات مختلفة.

جدول (03): يبين أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الدوران الوظيفي.

إسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	بلد الدراسة	مجتمع الدراسة
أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين	ماجد محمود المصول (2018-2019)	أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنك الدولي الإسلامي.	سوريا	موظفي بنك سورية الدولي الإسلامي.
أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين	علي أحمد أحمد مقبل (2018)	التعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي.	اليمن	موظفي في القطاع المصرفي.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في قطاع البنوك الفلسطينية.	لينا الفريد فرنسيس عبد ربه (2019)	معرفة أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية.	فلسطين	جميع عمال الموظفين في جنوب الضفة الذين خضعوا لأسلوب التدوير الوظيفي.
أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي.	إبراهيم أحمد داود أحمد (2016)	التعرف على مستوى ممارسة عملية الاستقطاب الإلكتروني بفوائده في شركة أمنية لاتصالات.	الأردن	مجموعة من العاملين في الشركة الأمنية لاتصالات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع الدراسات السابقة.

6-2- الدراسات المحلية:

■ الدراسة الأولى:

السؤال الرئيسي للإشكالية: هل لسوء اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطاران في ترك المؤسسة؟

وقد إندرجت تحته فرضيات الدراسة التالية:

✓ الفرضية العامة: توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطاران في العمل.

✓ الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتولد الرغبة عند الإطاران في ترك المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

2- توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتوليد الرغبة عند الإطارات في ترك المؤسسة.

3- توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المؤسسة.

4- توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ هدفت الدراسة إلى التعريف بميدان تسيير الموارد البشرية وأهميته كمؤثر أساسي على أهم مورد من

موارد المؤسسة وهو الإنسان؛

✓ تهدف الدراسة إلى إيجاد العلاقة من عدمها بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار

الإطارات في المؤسسة؛

✓ إعطاء مسيري الموارد البشرية البعد الحقيقي لقراراتهم اليومية من أجل الحفاظ على الكفاءات.

وتمثلت عينة الدراسة في:

إختيار عينة طبقية قصدية متساوية تمثلت في 107 من المجتمع الكلي من الإطارات موزعة على 4

مستويات بلغت عددها في 20 إطار تمثلت في 18.69% من المجتمع الكلي مقسمة إلى 4 فئات من مستوى

تعليمي ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي، وقد استخدمت أداة الإستمارة والتي تضمنت أسئلة مفتوحة وأخرى

مغلقة، وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت من أبرز نتائجها مايلي:

✓ إعطاء أهمية للقرارات المزمع اتخاذها والتي تمس الإطارات، بدراسة عواقبها عليهم آنيا ومستقبلا؛

✓ عدم المفاضلة بين حاجيات المؤسسة وحاجيات الإطارات، بل محاولة التقريب بينها ما أمكن ذلك؛

✓ العمل بأسباب نجاح القرارات في تسيير الموارد البشرية من خلال الاعتماد على نظام التقدير الدوري

ودراسة مناصب العمل؛

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

✓ أن تسيير الموارد البشرية بشكل متكامل، تعمل وظائفه (التكوين، الأجر، الترقية، تسيير الحياة المهنية...) على بلوغ أهداف المؤسسة من خلال تنمية مواردها البشرية وتلبية حاجاتهم.¹

■ الدراسة الثانية:

السؤال الرئيسي للإشكالية: ما هي الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة الخاصة قصد إستدامة كفاءاتها البشرية والحفاظ عليها من أجل التقليل من عملية الدوران الوظيفي؟

وتفرعت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل تشارك الكفاءات البشرية بمؤسسة كوندور في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى بقائهم بالمؤسسة؟

✓ هل يساهم نظام الترقية في إستدامة الكفاءات والتقليل من الدوران الوظيفي؟

✓ هل نظم الحوافز المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى إستدامة الكفاءات والتقليل من عملية الدوران الوظيفي؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ التعرف على الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة الجزائرية الخاصة من أجل ضمان استمرار كفاءاتها البشرية بالعمل لديها وبالتالي التقليل من ظاهرة الدوران الوظيفي لدى هذه الفئة؛

✓ الكشف عن العلاقة الموجودة بين المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، الحوافز، استمرار الكفاءات البشرية في العمل في المؤسسة؛

✓ إبراز أهمية إستدامة الكفاءات بالنسبة للمؤسسة وكذلك تبيان مختلف الآثار الإيجابية والسلبية التي تنتج عن الدوران الوظيفي وانعكاساته السلبية أيضا لا سيما على المؤسسة.

وتمثلت عينة الدراسة في:

¹ دراسة خلاصي مراد: بعنوان اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2006-2007، قسنطينة، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس، علوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

اختيار عينة قصدية من فئة الإطارات متوسط وعليا وقد تم اختيار 5% من هذه الفئة أي ما يعادل 160 مبحوث من أصل 833 موظف هو يمثل المجتمع الأصلي وقد استخدمت أدوات الإستمارة، ملاحظة، مقابلة وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت من أبرز نتائجها ما يلي:

✓ أن لدى مؤسسة كوندور إستراتيجية واضحة المعالم ومدرسة بدقة تهدف من خلالها إلى إستدامة كفاءاتها البشرية والاحتفاظ بها للاستفادة منها ونستند في ذلك على نظام الحوافز بالدرجة الأولى وعلى نظام الترقية بينما لا تدخل المشاركة في اتخاذ القرار ضمن إستراتيجية إذ تم تسجيل مشاركة ضئيلة لأفراد العينة في هذه المسألة.¹

■ الدراسة الثالثة:

السؤال الرئيسي للإشكالية: ما أثر التدوير الوظيفي في تحسين الأداء بجامعة أحمد دراية أدرار؟

وتفرعت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما مدى تطبيق متطلبات التدوير الوظيفي بجامعة أحمد دراية أدرار؟

✓ ما العلاقة بين متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين بالجامعة؟

✓ ما مستوى الأداء لدى أفراد العينة؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ تسليط الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في الجامعة؛

✓ معرفة اتجاهات العاملين الإداريين من عملية التدوير الوظيفي؛

¹ دراسة بن أحمد نوال: بعنوان إستراتيجية إستدامة الكفاءات البشرية ودورها في التقليل من الدوران الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور - برج بوعريج، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، 2017-2018، جامعة البليدة 02، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والتنظيم والموارد البشرية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

✓ معرفة مستوى الأداء في الجامعة وانعكاساته على مخرجاتها.

وتمثلت عينة الدراسة في:

جميع عمال وعاملات جامعة أحمد دراية بأدرار البالغ عددهم 1081 وقد اقتصر عينة الدراسة

على مجموعة من العمال الإداريين والأساتذة بما فيهم عمال وعاملات وقد استخدمت أداة الإستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت من أبرز نتائجها ما يلي:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متطلبات التدوير الوظيفي والأداء؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المبحوثين بأثر سياسة التدوير الوظيفي في تحسين

الأداء لدى العمال الإداريين في جامعة أحمد دراية أدرار، تعزي إلى العوامل الشخصية ككل عند

مستوى المعنوية (0.05).¹

■ الدراسة الرابعة:

السؤال الرئيسي للإشكالية: كيف يؤثر دوران العمل على أداء المؤسسة وتنافسيتها؟

وقد إندرجت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

✓ أين تكمن أهمية الموارد البشرية في أداء وتنافسية المؤسسة؟

✓ ما هي أهم الأسباب المؤدية إلى حدوث دوران العمل في المؤسسة؟ وما هي الآثار الناتجة عنه؟

✓ ما هي الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة لتقليل من الآثار السلبية لدوران العمل؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

¹ دراسة قوراري الزهرة، العياشي مريم: بعنوان أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار، 2018-2019، مذكرة لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي، جامعة أحمد دراية بأدرار، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- ✓ التعرف على أهمية بقاء واستقرار العاملين في المؤسسة؛
- ✓ التعرف على أهم العوامل المؤدية إلى الدوران الوظيفي؛
- ✓ التعرف على دور إدارة المؤسسة في الحد من دوران العمل وإدارته بشكل إيجابي؛
- ✓ القيام بدراسة ميدانية يمكن من خلالها الخروج ببعض المقترحات التي يمكن أن تعالج أو تقلل من مشكل دوران العمل.

وتمثلت عينة الدراسة في:

اختيار عينة عشوائية بمؤسسة سكتة بشرشال الجديد NBC بلغ عدد العينة حوالي 30 فردا وقد استخدمت أداة الإستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت من أبرز نتائجها ما يلي:

- ✓ أن المؤسسة قد شهدت ارتفاعا وانخفاضا في معدل الدوران الوظيفي إضافة إلى أن مجموعة معتبرة من العمال يفكرون في ترك العمل والبحث عن بديل نتيجة لأسباب متعددة، كما أن إدارة المؤسسة تقوم بإجراء مقابلة مع الراغبين في المغادرة لكن ذلك يقتصر على فئة دون أخرى.¹

جدول (04): يبين أوجه التشابه بين الدراسات التي تناولت مفهوم الدوران الوظيفي.

أوجه التشابه من حيث الهدف	من خلال الدراسات السابقة وجدنا بأن العديد من الدراسات السابقة قد تم التعرف على الدوران الوظيفي ومتطلبات المؤسسات وهذه الدراسة كان الهدف منها التعرف بميدان الموارد البشرية وأهميته كمؤشر أساس، والتعرف أيضا على إستراتيجية المؤسسة كما تسعى إلى
---------------------------	---

¹ دراسة بوعافية عليّة: بعنوان تأثير دوران العمل على الأداء وتنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سكتة بشرشال الجديدة NBC، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2013-2014، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، تخصص تحليل إقتصادي.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

تسليط الضوء على واقع تطبيق الدوران الوظيفي داخل المؤسسة.	
إتفقت دراسة البحث مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الإستبانة كأداة لقياس رئيسية والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة.	أوجه التشابه من حيث الأداة والمنهج
تباينت درجات التوافق في الدراسات السابقة وفقا للهدف الرئيسي من الدراسة ويتضح من خلال تأكيد الدراسات الخاصة بالدوران الوظيفي وإعطاء أهمية بالغة لتطبيق أسلوب الدوران الوظيفي بشكل صحيح، وكذلك تسعى إلى معرفة الطرق المتبعة لدراسة الدوران الوظيفي وكذلك معرفة اتجاهات العاملين الإداريين من عملية الدوران الوظيفي داخل المؤسسة.	أوجه التشابه من حيث نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع الدراسات السابقة.

■ أوجه الاختلاف:

من حيث مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الإطارات القيادية والعمال الإداريين قد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وأحيانا بطريقة قصدية وذلك وفقا لمعظم الدراسات السابقة التي طبقت على مجتمعات مختلفة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

جدول (05): يبين أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة المحلية.

إسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	بلد الدراسة	مجتمع الدراسة
اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل	خلاصي مراد (2006-2007)	التعرف بميدان تسيير الموارد البشرية وأهميته كمؤثر أساسي داخل المؤسسة.	قسنطينة	مجموعة من الإطارات القيادية في العمل.
إستراتيجية إستدامة الكفاءات البشرية ودورها في التقليل من الدوران الوظيفي.	بن أحمد نوال (2017-2018)	التعرف على إستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية الخاصة.	برج بوعريرج	فئة من الإطارات القيادية متوسطة وعليا في العمل.
أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.	قوراري الزهرة العياشي مريم (2018-2019)	تسعى على تسليط الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي ومعرفة اتجاهات العاملين الإداريين من عملية التدوير الوظيفي.	أدرار	تمثلت في جميع عمال وعاملات جامعة أحمد دراية.
تأثير دوران العمل	بوعافية علية	التعرف على أهمية	الجزائر	مؤسسة سكتة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

على الأداء وتنافسية المؤسسة.	(2013-2014)	بقاء واستقرار العاملين على أهم العوامل المؤدية إلى الدوران الوظيفي داخل المؤسسة.	بشرشال الجديدة .NBC
------------------------------	-------------	--	---------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع الدراسات السابقة.

خلاصة:

أجمعت الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية التي عنوانها " تأثير الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على أدائهم المهني" على أهمية الدوران الوظيفي وأثره على متطلبات العمل، حيث نجد دراسات متشابهة مع دراستنا من حيث المتغير المستقل **الدوران الوظيفي**، في حين نجد دراسة أخرى متشابهة مع دراستنا أيضا من حيث المتغير التابع **الأداء المهني**. تعد دراستنا امتدادا لدراسات سابقة، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وكذلك تحديد السؤال المركزي والأسئلة الفرعية، كما استفدنا منها أيضا في الجانب النظري من حيث التشابه في المنهج المستخدم، مع اختلاف في أداة جمع البيانات حيث استخدم في الدراسات السابقة الإستمارة. على عكس دراستنا التي استخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات الأولية وكذلك اختلفت أيضا في مكان الدراسة والمجال البشري والزمني للدراسة.

الفصل الثاني:
منهجية الدراسة

تمهيد:

تستوجب الدراسة الميدانية إتباع جملة من الخطوات المنهجية التي تجعل البحث في مسار علمي إجتماعي، لذلك سنتطرق إلى هذه الخطوات وفق تسلسلها المنطقي والعلمي حيث سنتعرف أولاً على معهد التكوين العالي للقابات بعنابة ومعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بقالمة و سكيكدة ثم نتعرف على المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات الميدانية المتعلقة بالدراسة.

1- المنهج المتبع للدراسة:

إن الدراسة السوسيولوجية مبنية على ضرورة تحقيق الربط بين المعالجة النظرية والميدانية للدراسة وذلك، باعتمادها إجراءات منهجية تتماشى مع طبيعة موضوع البحث وأهدافه، وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، ويتم في هذا الإطار تناول مختلف الأسس المنهجية للدراسة بدءاً من تحديد المنهج المستخدم الذي يمكن من تحقيق أهداف البحث بالإضافة إلى الأدوات المساعدة في جمع البيانات للمساعدة في جمع المعلومات الكافية والدقيقة التي تساعدنا للإجابة على تساؤلات الدراسة بعدما تم تحديد المجال المكاني والزمني للدراسة، والمجال البشري المتمثل في المدونة.

❖ المنهج المستخدم:

تختلف مناهج البحث المتبعة باختلاف مواضيع البحث ويعرف المنهج «بأنه الأسلوب أو الطريقة الواقعة التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو في دراسته موضوع البحث».¹

ومن خلال هذا المنطق فإن المنهج المستخدم لهذه الدراسة « منهج تحليل المضمون » الذي يعتمد في تحليل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية القائمة في أي مجتمع في الماضي أو الحاضر أو المستقبل وهذا النوع من الأبحاث مفيد بالنسبة لمعرفة عوامل التغير الاجتماعي وردود فعل الناس لقرارات القيادة.

وبهذا يعرف المنهج التحليلي بأنه المنهج الذي يعتمد على التقارير وعلى وسائل الإعلام والسجلات الرسمية، فستخرج منها الاتجاهات الحقيقية المعبرة عن واقع معين. بحيث يكون التحليل صادقا ومعبرا عن شعور الأفراد وجهات نظرهم الحقيقية، وإذا كان هناك أي غموض فبإمكان الباحث استشارة من لهم خبرة وكفاءة عالية أو مسؤولية حتى تكتمل الصورة الذهنية.²

¹ عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1955، ص 29.

² محمد جلال العندر: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجواهر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2015، ص

الفصل الثاني: منهجية الدراسة

وسوف نستخدم تقنية التحليل المبحثي أو الموضوعاتي التي هي أهم تقنية في هذا المنهج لأننا سوف نركز على أفكار المبحوثين المشابهة والمتعارضة حول موضوع الدراسة.

وبما أن دراستنا تدرج ضمن دراسات منهج تحليل المضمون كونها تسعى إلى تحليل مضمون دراستنا التي عنوانها « تأثير الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على أدائهم المهني » مما يسمح لنا بتسليط الضوء على بعض الإطارات القيادية والكشف عن العلاقات الاجتماعية للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وبهذا تتطرق الدراسة من تساؤل محدد كيف يؤثر الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على أدائهم المهني بمعاهد التكوين العالي للشبه الطبي (عناية- سكيكة - قالمة)، معتمدين في البحث على الإجابة لهذا التساؤل على نتائج المقابلة التي قمنا بها مع الإطارات القيادية بالمؤسسة.

2- أدوات جمع البيانات:

إن طبيعة الموضوع المدروس يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مناسبة تتماشى مع طبيعة الموضوع وإمكانيات الباحث تساعد على الحصول على المعلومات اللازمة والتي تستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة التي تخدم أهداف البحث ولهذا الغرض تم الاعتماد على المقابلة كأداة منهجية.

❖ المقابلة:

تعد من الأدوات الرئيسية في البحث العلمي خاصة في البحوث الاجتماعية ودراسة الأفراد والجماعات الإنسانية وهي فنية من الفنيات العلمية التي تساعد الباحث على أخذ البيانات والمعلومات من المصدر الأصلي وفق شروط ومراحل علمية مضبوطة ويمكن تعريفها على أنها « حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين

شخصين (باحث ومبحوث) أو بين شخصين (باحث) ومجموعة من الأشخاص بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات والتقنيات الأخرى ويتم تقيده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي.¹

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المقابلة حيث تحدثنا على مجموعة من الأطر القيادية للتكوين العالي للشبه الطبي (عناية- قالمة - سكيكدة) وطرحنا عليهم مجموعة من الأسئلة التي تخدم موضوع بحثنا بغية معرفة تأثير الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على أدائهم المهني.

وتضمنت مقابلتنا 29 سؤال مفتوح وقد وزعت على 4 محاور:

- المحور الأول: البيانات الشخصية.

ضم بيانات من 1-9 وتمثلت في الجنس- السن- المستوى الدراسي- المؤهل العلمي- سنوات العمل بالمؤسسة الحالية- عدد سنوات العمل بالمؤسسة الأخرى- الرتبة الأصلية- مكان الإقامة العائلية- مكان الإقامة الإدارية.

- **المحور الثاني:** بيانات تتعلق بإستراتيجية المؤسسة على عملية الدوران الوظيفي للإطارات القيادية حيث تضمن هذا المحور سبعة أسئلة.

- **المحور الثالث:** بيانات تتعلق بإنعكاسات الدوران الوظيفي على عملية التخطيط حيث يتضمن هذا المحور سبعة أسئلة.

- **المحور الرابع:** بيانات تتعلق بإنعكاسات الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على عملية اتخاذ القرار حيث تضمن هذا المحور ستة أسئلة.

3- المدونة:

عندما يتم التعامل مع المقالات أو النصوص أو الأعمدة أو الجرائد علميا أو أدبيا كانت، أو إجابات

¹ نبيل حميد شيه: المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد الثامن، سكيكدة، الجزائر، 2012، ص 99.

الفصل الثاني: منهجية الدراسة

مبحوثين وعندما نلجأ إلى إستخدام منهج تحليل المضمون أو الإجابات، فهناك تسمى المادة التي بين أيدينا **بالمدونة** في إطارها الكيفي حيث نلجأ إلى تقطيع المدونة إلى أجزاء والأجزاء إلى وحدات والوحدات إلى فئات. وتستخدم في ذلك عدة تقنيات من منهج تحليل المضمون من بينها تقنية المحتوى التي تبحث وتركز على الأفكار الرئيسية في المدونة المتشابهة أو المتعارضة ، خاصة المكررة مع إهمال بقية الأفكار التي لا تهتم أو تساعد في عملية التحليل.

4- مجال الدراسة:

4-1- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمعاهد التكوين الشبه الطبي بعنابة، قالمة وسكيكدة وهي معاهد وطنية تم تحويلها من مدارس تكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي للشبه الطبي بمرسوم تنفيذي رقم 11-94 المؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1432 هـ الموافق لـ 24 فبراير سنة 2011.

❖ التعريف بالمعهد الوطني للتكوين العالي للقابات لولاية عنابة:

يقع المعهد بوسط مدينة عنابة والذي فتحت أبوابه سنة 1980م وهو فرع تابع لمديرية الصحة ومصلحة عامة تابعة للدولة، تبلغ مساحته 25411م²، تبلغ المساحة المبنية 4190م² والغير المبنية تقدر ب 21221م²، أين بلغت قيمته التجارية 58000000 دج، يحده من الشمال الطريق الرئيسي بيشة يوسف ومن الشرق مديرية التجارة لولاية عنابة ومن الغرب المستشفى الجامعي ضربان ومن الجنوب الحي السكني بلعيد بلقاسم.

عدد الموظفين 82 منهم 20 أستاذ تكوين شبه طبي و62 منهم إداريين وعمال مهنيين وعاملات نظافة.

ومن مهامه نذكر التخصصات التالية:

- تكوين القابات في الصحة العمومية؛

الفصل الثاني: منهجية الدراسة

- تكوين مرضين للصحة العمومية؛
 - تكوين مخبريين للصحة العمومية؛
 - تكوين مشغلو أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية؛
 - تكوين المختصون في العلاج الطبيعي والفيزيائي للصحة العمومية.
- ❖ التعريف بالمعهد الوطني للتكوين الشبه الطبي لولاية سكيكدة:

يقع المعهد الوطني بوسط مدينة سكيكدة وهو فرع تابع لمديرية الصحة ومصلحة عامة تابعة للدولة تبلغ مساحته 22214م²، المساحة المبنية تقدر بـ3815م² والغير مبنية تقدر بـ18399م² وبلغت قيمته التجارية 38659611 دج، يحده من الشمال طريق الحقائق ومن الجنوب القطب الإداري ومن الشرق مستشفى عبد الرزاق بوخارة ومن الغرب مديرية التجارية.

عدد الموظفين 74 منهم 10 أساتذة تكوين شبه الطبي و64 منهم إداريين وعمال مهنيين وعاملات نظافة.

ومن مهامه نذكر تكوين في التخصصات التالية:

- تكوين مخبريون للصحة العمومية؛
- تكوين مرضين للصحة العمومية؛
- تكوين مشغلو أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية؛
- تكوين مساعدون إجتماعيون للصحة العمومية؛
- تكوين المتخصصون في العلاج الطبيعي والفيزيائي للصحة العمومية.

❖ التكوين بالمعهد الوطني للتكوين الشبه الطبي قائمة:

الفصل الثاني: منهجية الدراسة

يقع المعهد بوسط مدينة قالمة وهو فرع تابع لمديرية الصحة ومصلحة عامة تابعة للدولة تم تحويله من مدرسة إبتدائية إلى مدرسة تكوين شبه طبي سنة 1990 يحده من الشرق ولاية قالمة ومن الغرب ثانوية محمود بن مسعود ومن الشمال ثانوية شعلان مسعود والجنوب حي سكني.

عدد الموظفين به 46 منهم 8 أساتذة تكوين شبه طبي ومنهم 38 إداريين وعمال مهنيين وعاملات نظافة. (لم يتم التحصل على معلومات أكثر لعدم وجودها على مستوى الإدارة.)

ومن مهامه تكوين في التخصصات التالية:

- تكوين مساعدي التمريض؛
- تكوين جراحة الأسنان؛
- تكوين عون رعاية الأطفال.

4-2- المجال البشري:

تمت هذه الدراسة مع مجموعة من الإطارات القيادية الموجودة بمعهد الوطني للتكوين العالي للقبالات بعنابة المتمثلة في مدير مؤسسة، ومعهد التكوين العالي لشبه الطبي والمتمثلة في مديرة مؤسسة بولاية قالمة ومدير المؤسسة بولاية سكيكدة.

4-3- المجال الزمني:

لقد تمت الدراسة الميدانية عبر المراحل موزعة كما يلي:

4-3-1- المرحلة الأولى: امتدت من نوفمبر إلى غاية ديسمبر حيث تم فيها ضبط الإشكالية وتساؤلات

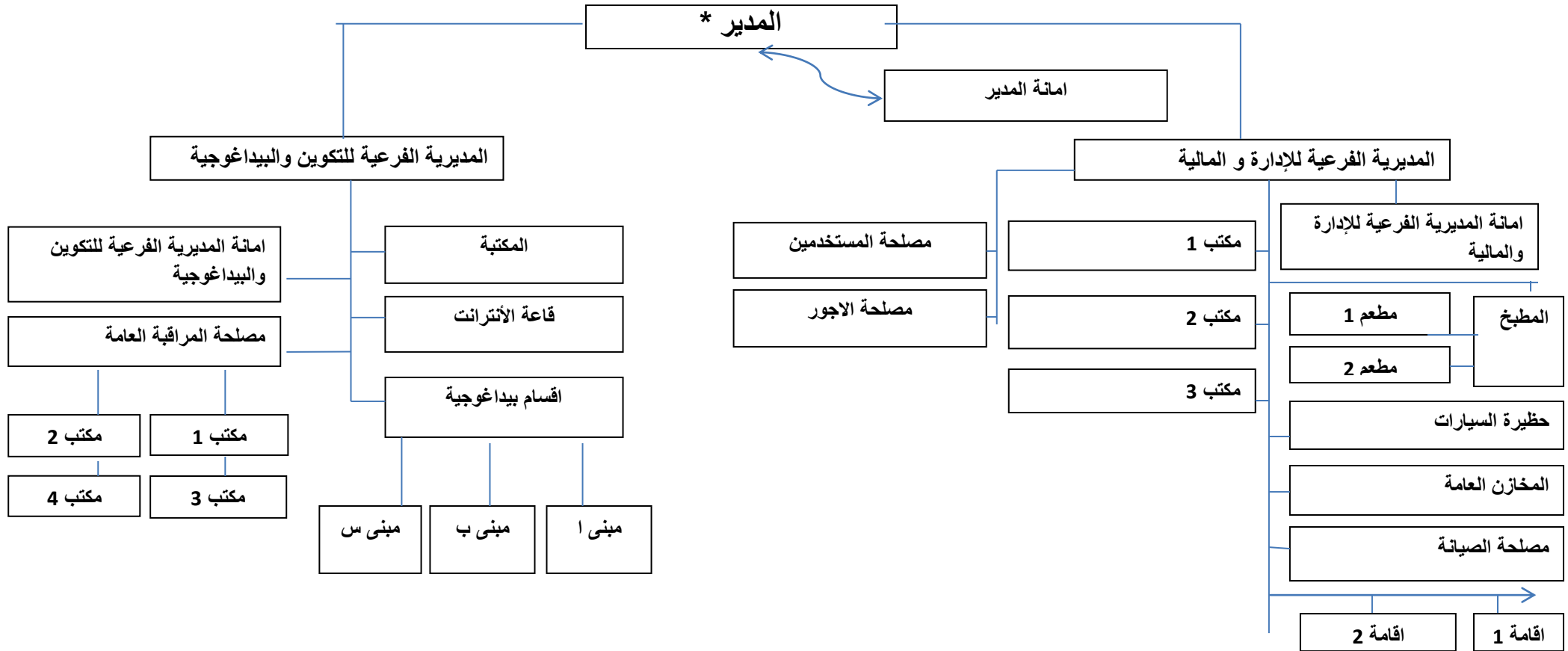
الدراسة وأهداف وأهمية وأسباب الدراسة، بإضافة إلى جمع المادة العلمية من مفاهيم دراسات سابقة.

4-3-2- المرحلة الثانية: امتدت من ديسمبر إلى غاية فيفري من خلال بناء الجانب النظري.

4-3-3- المرحلة الثالثة: امتدت من مارس إلى ماي حيث تمت في هذه المرحلة بناء المقابلة وتم توزيعها على أفراد العينة المتمثلة في الإطارات القيادية.

4-3-4- المرحلة الرابعة: من نصف ماي إلى غاية إيداع المذكرة حيث قمنا بتحليل بيانات المقابلة والخروج بالنتائج النهائية للدراسة الميدانية.

الشكل رقم (01): يمثل الهيكل التنظيمي المشترك لمعاهد التكوين الشبه طبي



* المدونة

المصدر: المديرية الفرعية للإدارة والمالية بالمعهد

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض الخطوات المنهجية التي إتبعناها في جمع المعلومات من ميدان الدراسة، والتي تمكنا من الإلمام بموضوع الدراسة، حيث تطرقنا إلى كيفية جمع البيانات والمعلومات الملائمة عن طريق استخدام الأساليب والأدوات التي تحقق لنا ذلك الفرض كالمقابلة بالاعتماد على منهج تحليل المضمون.

الفصل الثالث:

مدخل إلى الدوران الوظيفي

تمهيد:

إن العنصر البشري كغيره من عناصر الحياة بحاجة إلى التغيير والتطوير وذلك بهدف تنمية معارفه وخبراته ويمكن تحقيق ذلك عبر تطبيق بعض الأساليب الإدارية من بينها أسلوب الدوران الوظيفي.

إن الدوران الوظيفي هو ممارسة جيدة للتخطيط والحد من الملل واستكشاف إمكانيات الإطارات الخفية فهو يساعد الإدارة على اكتشاف موهبة الإطارات وتحديد ما هو أفضل لها كما يكشف الإدارة على الفروق الفردية لإطاراتها، وهو بذلك يعتبر أسلوب ذكي للاستثمار في الموارد البشرية ونظرا لأهمية الدوران الوظيفي لبحثنا هذا سنتطرق له من خلال فصلنا المكون من ثلاث أجزاء حول الدوران الوظيفي المكون من لمحة عن الدوران الوظيفي، أهميته، أهدافه، خطوات تنفيذ الدوران الوظيفي، معوقات الدوران الوظيفي وفي جزء ثاني الذي عنوانه الدوران الوظيفي في ضوء القيادة فقد تضمن الفصل الأول التخطيط لدى الإطارات القيادية، أهميته، أهداف التخطيط، أنواعه، أساليب التخطيط.

أما الجزء الثاني الذي عنوانه اتخاذ القرارات لدى الإطارات القيادية الذي يضمن أهمية اتخاذ القرار، أهدافها، أنواع أساليب اتخاذ القرار.

1- ماهية الدوران الوظيفي:

1-1- نبذة تاريخية عن الدوران الوظيفي:

بدأ تطبيق سياسة الدوران الوظيفي منذ عام 1987 وكانت هذه السياسة مثيرة لقلق العاملين الذين اعتادوا منذ فترة طويلة على سياسة التخصص، وقد كان في ذلك الوقت نموذجين للإدارة، النموذج الأول يستند إلى مفهوم التخصص (النموذج الأنجلوسكسوني) وكان ذلك في القرن 18 خلال الثورة الصناعية، حيث استند هذا الفكر إلى فكرة التخصص التي ارتبط بأفكار الإقتصادي آدم سميث في كتابه "ثورة الأمم" وقد ارتكز هذا الفكر إلى مجموعة من المقومات تعتمد على تكرار العامل للعملية الإنتاجية التي يمارسها بشكل منتظم وتؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته كما أن إيجاد نظام التخصص وتقييم العمل داخل دوائر النشاط الإنتاجي ككل ووجود أقسام للإنتاج وأخرى للتوزيع وثالثة للدعاية والإعلان، وداخل كل قسم على حده فذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج، وإستمر هذا بفعالية في المنظمات الإدارية بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية.

في مطلع الخمسينيات لجأت بعض الشركات الأمريكية باستخدام نظام جديد يعتمد على دوران العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات، ولكن بقي نظام التخصص هو الشائع في الشركات الأمريكية والمنظمات الحكومية الأوروبية، وبالتالي فإن النظام الجديد لم يكتب له النجاح إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الإقتصادي والصناعي وكان ذلك مطلع الستينات. واختلف النموذج الإداري المتبع في اليابان على نموذج (الأنجلوسكسوني) من حيث:

- ✓ اعتماد النموذج الياباني على أساس فريق العمل.
- ✓ كما استند على سياسة التنقل الوظيفي بديلاً عن التخصص الجامد.
- ✓ أن عملية صناعة القرار تتخذ غالباً من أسفل إلى أعلى في المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية.¹

¹ نضال سلام بدر: التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص القيادة الإدارية، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، 2016، ص 15.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

1-2- أنواع الدوران الوظيفي:

هناك عدة أنواع من الدوران الوظيفي نلخصها كما يلي:

جدول رقم (06): يوضح أنواع الدوران الوظيفي.

النوع الدوران الوظيفي	تعريفه
الدوران في بداية المسار الوظيفي	يتم هذا النوع من الدوران الوظيفي في السنة الأولى من تعيين الموظف وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المؤسسة المختلفة واكتسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.
الدوران في مراحل المسار الوظيفي	ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد وتهدف إلى اكتساب المسار مرونة أكبر وزيادة خبرات الفرد.
الدوران الرأسي	ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها الموظف في مستوى وظيفي مختلف وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة في أهمية الوظيفة.
الدوران بين مديري الإدارات	ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل كمديرين للإدارات أخرى غير الذين يمارسون أعمالها.
الدوران القصير والسريع	يتم الدوران الوظيفي لدى الموظف حديث الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المؤسسة على أن تتجاوز هذه العملية سنة كاملة والهدف لإكتسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة بالمؤسسة.
الدوران الطويل والبطيء	يتم الدوران الوظيفي بين مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة والهدف هو

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

تحسين مهارات الموظفين وزيادة خبراتهم وابتعادهم عن الملل والرتابة والفساد الإداري وغيرها. ¹	
--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع الدراسة.

1-3- أهمية الدوران الوظيفي:

إن الدوران الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من المورد البشري وغالباً ما يستخدم في المنظمات الحديثة والمنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف ويعتبر الدوران الوظيفي أسلوباً ذا أهمية يعود بالنفع على الإطارات القيادية والمنظمة في ذات الوقت حيث يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للموظفين وتكمن أهميتها فيما يلي:

1-3-1- أهمية الدوران الوظيفي للإطار القيادي:

- قد تساهم في تحقيق طموحه من خلال أعمال جديدة وتطوير مهاراته وكسب خبرات جديدة ومتنوعة؛
- يقضي على الملل والرتابة لدى الموظف؛
- تهيئة الموظفين وإعدادهم للعمل في الظروف المختلفة؛
- منح فرصة للنمو والتطور إلى الوظائف العليا؛
- يساهم في تعزيز وتفعيل دور المورد البشري؛
- يساهم في القضاء على البيروقراطية.

1-3-2- أهمية الدوران الوظيفي للمؤسسة:

- تساهم في تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة للمؤسسة؛
- يهيئ المؤسسة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل؛

¹ القحطاني سعيد بن محمد بن سعيد: التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في التنمية البشرية، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2011، ص 19.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

- يساعد على توزيع الموظفين حسب اختيار العمل؛
- يعد وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد حيث يساعد المؤسسة على التجديد الذاتي؛
- معالجة حالة الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو الزيادة المفاجئة في حجم العمل؛
- يساعد المؤسسات ذات الموارد البشرية القليلة على الاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة وسد النقص في بعض الوظائف.¹

1-4- أهداف الدوران الوظيفي:

- هناك عدة أهداف للدوران الوظيفي قد أوضحها الباحثون ومن بين هذه الأهداف ما يلي:
- ✓ مساعدة الموظف والمنظمة من الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك الموظف؛
 - ✓ إحداث تغير في واقع الموظفين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج الأداء؛
 - ✓ التخطيط للإحلال الوظيفي لمختلف القيادات كي لا يكون هناك احتكار للقيادات الإدارية وكي يكون هناك دماء متجددة في تلك القيادات؛
 - ✓ زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعا للكفاءات الإدارية الناجحة؛
 - ✓ يسعى الدوران الوظيفي إلى تعلم الفرد العديد من الأعمال المختلفة في الوحدات أو الأقسام أي يقوم الموظف بأداء عمل محدد بمدة من الزمن، حيث أن الدوران الوظيفي يجعل المرونة ممكنة أو كبيرة في المؤسسة؛
 - ✓ يهدف الدوران الوظيفي إلى كسب النمو والتطور ومهارات وخبرات للموظفين، وتحسين الأداء.²

1-5- خطوات تنفيذ الدوران الوظيفي:

¹ سيلية رعب، كهينة حداد: أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية، دراسة حالة الموظفين، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، 2019، ص 09.

² حسين البارقي: التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم باليـث، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الثاني، المجلد الأول، أبريل 2017، ص 05.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

بناء على الأهمية والفائدة التي تحدثنا عنها سابقا لا بد من أن يستخدم هذا الأسلوب وفق خطة معدة مسبقا ويطبق من خلال برنامج واضح يؤدي في النهاية لتحقيق الأهداف الموجودة من عملية الدوران الوظيفي وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي:

1-5-1- الإجراءات الأولية:

- عقد إجتماع للموظفين لتحديد الأهداف المرجوة من الدوران الوظيفي ويكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد والإدارة لفكرة الدوران الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم من خلال هذا الإجتماع، بحيث يكون عرضا قصيرا عن بيئة الأفراد الذي يحتاجون إلى التدريب وكذلك بيئة العمل ومناقشة العلاقة بينها؛
- مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، الاستقالة، النقل) في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة؛
- استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والخبرة؛
- تزويد الموظفين بوقت كافي لضمان تأهيلهم ذهنيا وجسديا لأداء مهامهم الجديدة؛
- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين (الجدد- القدامى).

1-5-2- مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة الدوران الوظيفي:

- معرفة كيفية مواجهة المشاكل ويكون ذلك من خلال التحدث مع المرؤوسين ومعرفة المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة الدوران الوظيفي؛
- أخذ مشاورة المرؤوسين في عين الاعتبار وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قدمت؛
- خلق التعاون بين المرؤوسين لضمان سير عملية الدوران الوظيفي.¹

1-5-3- تنفيذ عملية الدوران الوظيفي ومتابعتها وتقييمها:

¹ زكي ناصر: تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية، 2010، ص ص 13-14.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

- تنفيذ برنامج الدوران الوظيفي؛
- رصد متابعة عملية الدوران الوظيفي الجديد لضمان المرونة ومعرفة الموظفين الذين، يواجهون صعوبة في أداء المهام وتقييم حاجاتهم إلى المزيد من التدريب من عدمه؛
- عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية الدوران الوظيفي وعمل مسح جديد باستخدام الدوران الوظيفي يتم مقارنة نتائج المسح الأولى إذا كانت النتائج جديدة يتم مواصلة الدوران الوظيفي أما إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة تقرر ما إذا كانت هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان ينبغي وقف الدوران.¹

1-6- معوقات الدوران الوظيفي:

إن أي عملية تطوير أو تنمية لا بد من أن يصادفها بعض المعوقات التي قد تحول دورها وتنفيذها أو تقلل من الفوائد المرجوة من أسلوب الدوران الوظيفي كغيره من الفوائد المرجوة منها، وأسلوب الدوران الوظيفي كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تنمية وتطوير العاملين، قد تواجه بعض العوائق تصعب من تطبيقه.

إن أهم معوقات أسلوب الدوران الوظيفي ما يلي:

- ✓ الهيكل التنظيمي المعقد والغير مناسب لتطبيق أسلوب الدوران الوظيفي؛
- ✓ وجود المحسوبية لدى بعض الموظفين؛
- ✓ عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ ضعف ثقة الموظفين بأهمية التطوير وكذا ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير والتي من بينها أسلوب الدوران الوظيفي؛
- ✓ وجود المحسوبية لدى بعض الإدارات الفرعية؛
- ✓ حاجة الدوران الوظيفي إلى ميزانية خاصة؛
- ✓ ضعف القوانين المحددة لسياسة الدوران الوظيفي؛

¹ زكي ناصر: تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، مرجع سابق، ص 14.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

- ✓ عدم تحديد المسار الوظيفي والإداري للعاملين فضلاً عن عدم وجود وصف وظيفي للجميع؛
- ✓ إختلاف الخصائص الشخصية للإطارات القيادية؛
- ✓ ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد الموظفين.¹

2-الدوران الوظيفي في ضوء القيادة:

2-1- التخطيط لدى الإطارات القيادية:

2-1-1- أهمية التخطيط:

التخطيط هو أساس الإدارة وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه التي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى عن مبدأ التخطيط ويمكن صياغتها كالاتي:

لتحقيق الهدف بأكبر فعالية ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي وعليه فإن بإمكاننا الآن أن نقول لماذا يعد التخطيط مهماً، والأسباب هي بالإختصار:

- ✓ يحدد اتجاه المنشأة؛
- ✓ يحدد إطار موحد للعمل؛
- ✓ يساعد على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية؛
- ✓ يسهل عملية الرقابة.²

2-1-2- أهداف التخطيط:

- التخطيط من أجل الإستمرار، ولكي يتحقق هذا الهدف فإننا نتبع سياسة تطوير المنتجات؛
- التخطيط من أجل النمو، وذلك بإتباع سياسة تصويبها في السوق؛

¹ شدى إبراهيم، فرج أسماء، عوض الله التبيثي: مجلة جامعة أم القرى، العلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني، المجلد 10، أفريل 2019، ص 347.

² بشير علاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 97 - 100.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

- تحديد معايير الأداء، يتم بموجبه الرقابة على أعمال الآخرين؛
- استغلال الطاقات والموارد المتاحة؛
- هدف التخطيط يكون واضحاً لكل المستويات في الهيكل التنظيمي وقابل للفهم، وبالتالي يمكن استخدامه في صياغة الخطط وفي رقابة تنفيذها لاحقاً.¹

2-1-3- أنواع التخطيط:

2-1-3-1- التخطيط حسب مجال النشاط: أي وفق معيار النشاط الذي يخطط له فعندما نخطط في مجال الأموال نسميه التخطيط المالي، فإذا كان التخطيط يتعلق بالإنتاج نسميه تخطيط إنتاجي، وهناك تخطيط الموارد البشرية وتخطيط التخزين، تخطيط نشاط الشراء، الترويج والبيع.

2-2-3- التخطيط حسب المدى الزمني: وينقسم إلى:

✓ **التخطيط طويل المدى:** وهو الذي يوضع ليغطي فترة زمنية طويلة، ويدخل ضمن مفاهيم التخطيط الإستراتيجي ومن الصعب تحديد فترة زمنية محددة له، وهذا النوع من التخطيط حسب المدى الزمني يتم وضع أهداف عامة له دون الدخول في التفاصيل.

✓ **التخطيط قصير المدى:** هو الذي يوضع لفترة قصيرة نقل عن السنة ويتم اشتقاق أهدافه من التخطيط متوسط أو طويل الأجل وتكون أهدافه أكثر تفصيلاً ويهتم بمعالجة أمور يجب إنجازها في المستقبل الذي لا يزيد عن سنة.

2-3-3- التخطيط حسب مدى تأثيره: وينقسم إلى:

✓ **التخطيط الإستراتيجي:** يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأجل ويحدد الصورة التي تريدها إدارة المؤسسة لما ستكون عليه مؤسساتهم في المستقبل البعيد.

¹ محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 21.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

✓ **التخطيط التكتيكي:** ويسميه البعض بالفن أو التخصص ويوضع في مساعدة الإدارة على السيرة في تخطيطها الإستراتيجي وتحقيق أهدافها.

✓ **التخطيط التشغيلي:** يقوم هذا النوع بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال لذلك فهو يهتم بالجزئيات الصغيرة في مجريات العمل اليومية والأسبوعية.¹

2-1-4- أساليب التخطيط:

2-1-4-1- الجدولة الزمنية:

الجدولة الزمنية هي عملية تحويل خطة مشروع إلى مواقيت عملياتية،² كما تعني أنها المحول

الحقيقي لخطة عمل المشروع، أي وضعها ضمن قائمة زمنية، فمن خلال هذه القائمة الزمنية سيتم تحريك المشروع ككل وتستخدم بالتالي كقاعدة أساسية في تنظيم ومراقبة أنشطة المشروع.³

فوظيفة الجدولة الزمنية تكمن في تجميع المعلومات الضرورية عن مختلف مكونات المشروع، ومن أهم المعلومات المطلوبة لوظيفة الجدولة الزمنية هي المدة الزمنية التي تستغرقها الأنشطة وكذلك تحديد الأسبقية والتتابع فيما بينها، بالإضافة إلى وضع تقديرات حاجة الفعاليات من الموارد الأساسية مثل القوى العاملة والموارد والمواد والمعدات إلى غير ذلك وإجراء الموازنة السليمة في توزيعها بين الأنشطة، ويتم معالجة هذه المعلومات من خلال الجداول المناسبة لهذه المهمة، وتكمن أهمية الجدولة الزمنية فيما يلي:

- تحديد المدة الزمنية لإنجاز المشروع تحت ظروف العمل الاعتيادية؛

- معرفة مواقيت بدء الأنشطة ونهايتها؛

¹ التجاني قاسمي، عبد الغاني سعيد: التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة (دراسة ميدانية لمطبعة مزار-الوادي)، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة الشهيد حمد لخضر الوادي، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، 2014-2015، ص 34، 35.

² عبد الستار محمد العلي: دراسات جدوى المشروع، دار أسامة، عمان، 2009، ص 282.

³ حسن إبراهيم بلوط: إدارة المشاريع ودراسة جدواها الإقتصادي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص ص 174-175.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

- تساعد الجدولة في تحديد الأنشطة الراكدة والتي إذا تأخرت لوقت معلوم، هل لها تأثير سلبي على وقت إنهاء المشروع؛
- تعتبر الجدولة إطاراً منسقاً لتخطيط وتوجيه ومراقبة المشروع؛
- تشير الجدولة إلى الوقت الذي يسطره المدير لإكمال مشروع ميزانية المؤسسة في الوقت المحدد من طرف الجهة الوصية؛
- تحديد الاحتياجات المالية لمراحل المشروع.

وصفوة القول أن الجدولة الزمنية تستخدم كقاعدة أساس مراقبة الأنشطة والسيطرة عليها بما يتوافق مع الخطة والموازنة باعتبارها الأداة الشاملة لإدارة أي مشروع، فوظيفة الجدولة تمتاز بالأهمية مقارنة مع العمليات أو الأساليب الأخرى لأن العمليات تنفذ يومياً وعلى مدار الساعة وتظهر خلالها الكثير من المشاكل المعقدة المتعلقة بالتنسيق فيما بين هذه العمليات المختلفة.¹

2-4-1-2- تحديد الأهداف:

يعبر الهدف عن النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول إليها خلال فترة زمنية محددة قد تكون قصيرة الأجل، متوسطة الأجل أو على المدى البعيد فتحديد الأهداف ما هو إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وأن تكون ملائمة لقدرات الإطارات القيادية ومعارفهم ومهاراتهم، فمتخذ القرار يعتبر تحديد الأهداف الركيزة الأساسية لتوسيع الأنشطة وتطويرها في نهاية المسار التي تصفه الإدارة العليا وتسعى إلى تحقيقه وذلك بعد عرض البدائل المتاحة لتحقيق رؤيتها المستقبلية، أين يعرف أسلوب تحديد الأهداف عدة نقاط منها:

- البحث عن الأهداف؛
- تحويل الأهداف من الواقع النظري إلى الواقع التطبيقي؛
- تحليل العلاقات بين الأهداف؛

¹ حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 175.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

- تحديد مدى القابلية للتنفيذ؛
- تنفيذ الأهداف.

ومن خلال النقاط المذكورة يتضح لنا أن لأسلوب تحديد الأهداف أهمية واضحة في المؤسسة تظهر بشكل دقيق كالآتي:

- رسم اتجاه واضح يعكس توقعات المؤسسة المستقبلية؛
- تحقيق الكفاءة في الإنجاز؛
- تساهم في تقييم الأداء من خلال تحديد المعايير؛
- تحديد الأولويات للمؤسسة؛
- تقليل عدم التأكد والصراعات؛
- تقليل الإجهاد الإداري.¹

2-2- إتحاذ القرار لدى الإطارات القيادية:

2-2-1- أهمية اتخاذا القرار:

القرار الإداري هو جوهر التنظيم والعملية الإدارية، إذ لا استمرارية للتنظيم دون وجود قرارات

توجيه وتحقيق أهداف، لذا حظي مفهوم القرار بأهمية استثنائية في مختلف مجالات الإدارة، فهو يساهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية، لما يتضمنه القرار من نظرة إستشرافية مستقبلية لذا فالقرار الإداري مهم وأساسي لما يتضمنه من توقعات حول مستقبل المنظمة وإمكانية استمرارها.

يتوقف نجاح القرار وفعاليته بتحقيقه للأهداف المسطرة على المورد البشري، بداية من المدير إذ يعتمد القرار السديد على كفاءة المدير وقدرته على أن يتخذ القرار الصحيح في الوقت المناسب وفي كل المواقف

¹ عبد الرحمن محمد: مفهوم الأهداف الإستراتيجية، على الساعة (10:52)، <http://dr-ama.com> ، التاريخ (03-02-2022).

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

فإمكانياته الشخصية وصلاحياته الإدارية تجعله يخلق بيئة إدارية إنسانية مستقرة تسمح بمعالجة هادفة لمختلف المواقف التي تصادفه وفق منظور شامل يسمح باستيعاب كل الأطراف ويحمل نظرة مستقبلية تسمح له بالقدرة على التنبؤ واختيار القرارات الرشيدة والمناسبة لذلك.

كما تزداد أهمية القرار الإداري في العصر الحالي على الخصوص لما يحمله من تعقيدات وتحديات جديدة نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي وما نجم عنه من تطورات على المستوى التنظيمي والبشري.

لذا أصبح القرار يمثل أهمية كبيرة في تمكين الإدارة على أن تقوم بدورها كما يجب الالتزام بمتطلبات التنظيم العالمية، إذ تحولنا من المنطق الفردي إلى المنطق العالمي.

ومن هنا يتضح أن القرار ذو صلة متفاعلة ومتكاملة مع مختلف المتغيرات البيئية والتنظيمية الداخلية والخارجية، سواء عالمياً أو محلياً، لذا لا بد من التفكير بطريقة سليمة قبل اتخاذ أي قرار.¹

2-2-2- أنواع اتخاذ القرارات:

هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي:

✓ **القرارات الفعالة:** هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.

✓ **القرارات غير الفعالة:** وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جريئة لا تسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال.

وهناك تصنيفات للقرارات حسب المستوى الإداري وهي:

✓ **القرارات التشغيلية:** تضع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية لمؤسسة مثل الرقابة على المخزون، اختيار وسيلة الإنتاج.

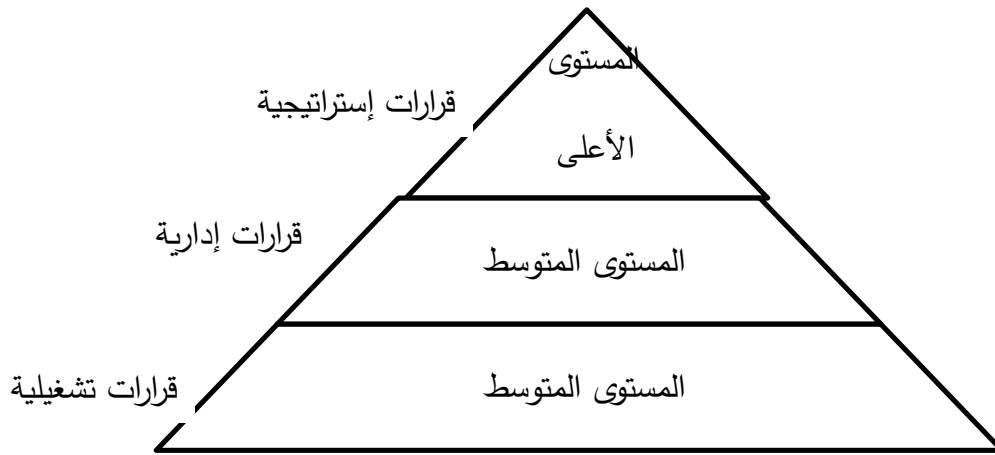
¹ خليل محمد، حسن شماع، وخضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط5، 2007، ص ص 85-86.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

✓ **القرارات الإدارية:** تضع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة مثل: التنبؤ بالمبيعات.

✓ **القرارات الإستراتيجية:** تضع عند قمة المؤسسة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، قرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، قرارات المنتج الجديد.¹

الشكل رقم (02): أنواع القرارات في المستويات الإدارية.



المصدر: حسن بلعوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 104.

ومنه من يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي:

✓ **القرارات المبرمجة:** هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مستبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية.

¹ منى عطية، خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا، 2009، ص ص

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

✓ القرارات غير المبرمجة: هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المؤسسة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.

✓ القرارات شبه المبرمجة: هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.

كما تصنف بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلي:

✓ القرارات الشخصية: تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.

✓ القرارات التنظيمية: المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحيانا قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحيانا أخرى¹.

2-2-3- مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات بهدف الوصول إلى

قرارات سليمة وتختلف هذه الخطوات وفق مراحل عملية اتخاذ القرار وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة، وسنعرض في ما يلي كل مرحلة من هذه المراحل:

■ المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

¹ جمال ثابت: سوسيولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة، عمان ، الأردن، 2008، ص 625.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها، أي وجود تفاوت بين الأهداف والنتائج الموجودة، وأن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف) أي يتوجب عليه أولاً تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها ثم اكتشاف طبيعة المشكلة وغالباً ما تكون المشكلات في شكل مما يلي:

✓ **مشاكل تقليدية أو روتينية:** تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.

✓ **مشاكل حيوية:** يكون نطاق أثرها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.

✓ **مشاكل طارئة:** تحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد.

والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها.¹

■ المرحلة الثانية: تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول المختلفة):

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة وتصنف المشكلات عموماً إلى ثلاث أنواع حسب مدى وضوح بنيتها وهي:

✓ **مشكلات محددة البنية؛**

✓ **مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد؛**

✓ **مشكلات غير محددة البنية.**

¹ كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، ص 46.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

تتميز المشكلات ذات البنية المحددة بالوضوح وبالتحديد الدقيق للأهداف والنفقات، كذلك القرارات نفسها يتم اتخاذها استنادا إلى الإجراءات وقواعد محددة مسبقا، وهكذا فإن حل المشكلات في هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماما.

أما المشكلات ذات البنية ضعيفة التحديد تتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف الجوانب ومجالات نشاط المؤسسة التي يتم تنفيذها على مراحل وتتميز هذه المشكلات بعدم التأكد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد.¹

■ المرحلة الثالثة: تقييم البدائل:

تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول) ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أو ضعفا لارتباطها وارتباط أثارها بالمستقبل ولمواجهة المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل، أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن البديل السابق آثار سلبية وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذ كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

■ المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل):

ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، وهنا المدير يقوم باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلاءم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية.

وهكذا فإن هذه المرحلة تراعي عدة عوامل هي:

¹ ياسر نصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 47.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

- ✓ التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة؛
- ✓ الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقاً للمتطلبات القانونية السائدة؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته:

تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبيناً لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيته وتحفيزهم على أدائه ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جداً أن تتسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسنه.

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات وتأسيس على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها.¹

2-2-4- أساليب اتخاذ القرار:

2-2-4-1- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار:

أوضح David Emery مفهوم المشاركة في قوله: "إن المدير يمكنه خلق الجو النفسي والموقف

الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج، كما يمكنه التوفيق بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا

¹ شهرزاد محمد، شهاب موسى: القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص ص 38-39.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

يأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ المدير متخذ القرار بالآراء والتوصيات التي يبديها المرؤوسين والتي تيسر له أخذ القرارات الصائبة وتضمن له حسن تنفيذها.¹

فالمشاركة في صنع القرار تعتمد على إعطاء أفراد المؤسسة فرص المساهمة في صناعة القرار وتشجيعهم على التفاعل مع هذه العملية من خلال تبادل الآراء والاستفادة من خبراتهم السابقة، مما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها وتحقق أهدافها المرجوة فإنه على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

✓ **الوقت المتاح:** قد يكون الوقت المتاح للرؤساء لاتخاذ القرار قصيرا ومحدودا كما في حالة القرارات العاجلة، فقد تؤدي المشاركة في مثل هذه الحالات إلى تعطيل عملية اتخاذ القرار.

✓ **العامل الإقتصادي:** إن المشاركة في اتخاذ القرار عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت، والجهد والإعداد، فعلى المدراء أن يراعوا التكلفة حتى لا تطغى قيمة المشاركة على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرار.

✓ **المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:** ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة ومن ناحية أخرى لا يجب أن تؤثر هذه المشاركة على سلطة الرؤساء ومكانتهم.

✓ **سرية القرار:** كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المؤسسات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج، وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع القرار إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرار.

كما يمكن استخلاص أهمية المشاركة في اتخاذ القرار فيما يلي:

¹ بن زعمة عبد القادر، بلفكرات رشيد: دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 03، المجلد 04، سبتمبر 2019، ص 177.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين مما يمكن من تطبيقه وتنفيذه بشكل جيد؛
- يمكن من تبادل الثقة بين متخذ القرار وبين أفراد المؤسسة من ناحية وبين المؤسسة والجمهور الذي تتعامل معه من ناحية أخرى؛
- تؤدي المشاركة في صنع القرار إلى تنمية القيادات في المستويات الدنيا من المؤسسة، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المؤسسة وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها؛
- تساعد المشاركة في صنع القرار على الرفع من الروح المعنوية لأفراد المؤسسة وتأكيد الذات لديهم؛
- من المعروف أن حل أي مشكلة من المشكلات الإدارية يحتاج إلى معلومات كافية وهذه المعلومات لا تتوفر عادة لدى مدير أو فرد واحد.¹

2-2-4-2- الأسلوب الحاسم في عملية اتخاذ القرار:

يعتبر الأسلوب الحاسم في عملية اتخاذ القرار من الأساليب التي تستخدم بشكل يومي ومتخذ القرار يعتمد في هذا الأسلوب على رأيه الشخصي ولا يفكر بالرجوع إلا الآراء الأخرى أو إستشارة الآخرين حيث تمر عملية الحسم في اتخاذ القرار بعدة خطوات على النحو التالي:

✓ **خوص المخاطر والمغامرة:** إن المدير والقائد الحاسم هو الشخص المستعد لخوض التحدي والمغامرة، فمن الجيد أن يقوم المدير بتحليل البيانات والمعلومات ومناقشة الخيارات المتاحة وتوقع المشاكل ولكن عندما يدركوا في نهاية الأمر أن اتخاذ القرار في بعض الأحيان هو نوع من المخاطرة يمكنهم وقتها الاعتراف بافتراق بعض الأخطاء.

✓ **التواصل بفعالية:** وإن المدير ذو الشخصية الحاسمة، هو الذي يسعى للتواصل مع باقي أعضاء فريق العمل في حين يوجد العديد من المديرين يفضلون الاحتفاظ بالعديد من المعلومات والبيانات لأنفسهم،

¹ بن زعمة عبد القادر، بلفكرت رشيد: نفس المرجع السابق، ص 178 - 179.

الفصل الثالث: مدخل إلى الدوران الوظيفي

فعندما يشارك المدير فريق عمله ببعض الأمور والمعلومات يساعد ذلك في طرح بعض الأفكار والفرضيات، والتي من شأنها مساعدة المديرين في اتخاذ القرار.

✓ **المنظور الإستراتيجي:** المديرون الأكثر حسماً هم أصحاب الرؤية الإستراتيجية، حيث دائماً ما تكون قراراتهم لها أبعاد ونتائج طويلة الأمد وتؤثر بشكل إيجابي وتنافسي على أداء المؤسسة.

✓ **المهارة التقنية:** يرى الكثير أن المدير أو القائد الناجح هو من يشارك أعضاء فريقه في المشكلة ويطلب منهم المساعدة في حلها، فالعمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعلومات يساعد على اكتساب عمق وخبرة وتقنية وعملية للمدير.

✓ **الشجاعة:** وتعني الشجاعة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليتها وتوابعها مهما كانت.

✓ **الإلهام:** يرى الخبراء أن القائد والمدير الناجح في اتخاذ القرار الحاسم، هو الشخص الذي يقوم بإلهام الآخرين وتحفيزهم نحو العمل والتغيير.

✓ **محاولة الوصول إلى الأهداف المنشودة:** من أسباب فشل تنفيذ القرارات الجيدة هو عدم القدرة على التصرف بشكل سريع، حيث يجب محاولة الدفع لتنفيذ القرارات للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.

✓ **الأمانة:** يعتبر المدير أو القائد النزيه هو الشخص الأكثر قدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة بصورة سريعة وفعالة، كما يمكنه تبسيط الأمور المعقدة بكل سهولة.¹

¹ ريم سالم: الوطن صوت المواطن العربي، خطوات اتخاذ القرارات حاسم، -[https://w.w.wal.watan.com//news-](https://w.w.wal.watan.com//news-details/id/104945) details/id/104945، العدد 3534، نوفمبر 2017.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الدوران الوظيفي الذي يعتبر أسلوب من الأساليب الإدارية، يتم من خلاله تحريك الأطر القيادية من منصب عمل إلى منصب عمل معين، بهدف تنمية مهارات القيادة وفي ضوء تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة من قبل القائد، وتبين أن من معوقات تطبيقه تعود لبعض العوامل من أهمها قلة الموارد والحوافز المادية، عدم الصلاحية في اتخاذ القرار والذي ينسب إلى المسؤول الوصي....

كما تناولنا في هذا الفصل مبدأ التخطيط واتخاذ القرار من حيث الأهمية والأهداف والأنواع والأساليب المتبعة.

فالتخطيط يعتبر الأسلوب المتبع من طرف المسيرين للنهوض بالمؤسسة من حال إلى حال أحسن بإتباع رؤية مستقبلية اعتمادا على قرارات فعالة. بينما عملية اتخاذ القرار تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين وهذا راجع إلى الدور الإستراتيجي الذي تقوم به من حيث توجه المؤسسة وترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

الفصل الرابع:

قراءة تحليلية لمفهوم وأهمية
الأداء في المؤسسة

تمهيد:

لقد لقي الأداء اهتمام العديد من الباحثين حيث أجمعوا على أن الاهتمام بالأداء المهني في المؤسسة يوصلنا إلى أسمى أهدافها، مما يؤدي إلى إدراك المؤسسات بأن المورد البشري من المحددات الرئيسية الإنتاجية في جميع أنشطتها وأعمالها. فالمورد البشري هو الذي يخطط، ينظم، يتخذ القرارات، ينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها من خلال نشاطها وبالتالي أداء هذا العمل هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها.

ونظرا لأهمية الأداء المهني لبحثنا هذا سنتطرق من خلال هذا الفصل المكون من جزأين تضمن الجزء الأول الأداء المهني، مفهومه، أهميته، أهدافه، العوامل المحددة للأداء المهني. أما الجزء الثاني تناولنا فيه تقييم أداء القياديين من حيث الأهمية، وطرق قياس الأداء، أهداف تقييم الأداء، العوامل المؤثرة على تقييم الأداء المهني.

1- ماهية الأداء المهني:

1-1- عناصر الأداء المهني:

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء المهني وهذه العناصر كالتالي:

- ✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلقة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ✓ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ✓ نوعية العمل: وتشمل عدة جوانب هامة مثل الدقة، النظام، الإلتقان، التمكين من هذا العمل، القدرة على تنظيم العمل وعدم الوقوع في الأخطاء.
- ✓ المثابرة والثوق: ويدخل فيها التقاني، الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه وبصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من 3 عناصر هي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ العمل، الإشراف وقوة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي حيث تؤدي الوظيفة من خلالها.¹

1-2- أهداف الأداء المهني:

ينبغي أن يتم من خلال عملية الأداء التوصل إلى النتائج التالية:

- وضع أهداف واضحة للمنظمة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف؛

¹ عبد المحسن توافيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 07.

الفصل الرابع: قراءة تحليلية لمفهوم وأهمية الأداء في المؤسسة

- تكامل أهداف المنظمة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين؛
- ضمان قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المنظمة وما تطمح إلى تحقيقه؛
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب التشكيلية للوظائف المنظمة مثل التوافق مع الإجراءات القياسية؛
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر من احتياجات تطوير الأفراد؛
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير للثقافة التعليمية؛
- جعل المنظمة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج؛
- التشجيع على التطوير الذاتي؛¹

كما تهدف إدارة الأداء إلى توفير وسائل يمكن من خلالها تحقيق نتائج أفضل لمؤسسة عن طريق فهم وإدراك إدارة الأداء داخل إطار العمل متوافق مع الأهداف التي يتم التخطيط لها من خلال مقياس ومتطلبات الكفاءة المطلوبة، يتضمن ذلك تطوير عمليات تأسيس القيم المشترك عما يراد تحقيقه ومفهوم الإدارة وتطوير الأفراد بأسلوب يزيد من الاحتمالات التي يمكن تحقيقها على المدى البعيد والقصير، وذلك من خلال الإدارة المباشرة.²

1-3- العوامل المحددة للأداء المهني:

تعمل كل المؤسسات إلى زيادة إنتاجها وتطويرها وذلك بتوفر كل الظروف الملائمة للعامل، سواء كانت مادية أو معنوية وذلك بجهد أكثر إنتاجاً وأحسن أداء وكفاءة وعلى اعتبار أن الأداء المهني هو الأثر الصافي

¹ باري كشواي: ترجمة معرض فرانكفورت، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2006، ط2، ص 92.

² مايكل أرمسترونج: ترجمة: إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دليل للعمل، مجموعة لنيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ط1، ص 197.

الفصل الرابع: قراءة تحليلية لمفهوم وأهمية الأداء في المؤسسة

لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام لعامل ودوره الوظيفي ويمكننا صياغتها في المعادلة كما يلي: الأداء = الجهد (الدافعية) X القدرات X الإدراك.¹ ويمكننا التعرف إلى هذه العناصر بشكل مفصل.

1-3-1- الجهد (الدافعية):

إن المتبع والملاحظة للعمال داخل المؤسسة يجد أن مستوى اهتمامهم بالعمل ودرجة المثابرة في الأداء وكثافة الجهد المبذول وتختلف من عامل إلى آخر هذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم ويعود لاختلافهم في درجة الحماس والرغبة في أداء مهام وهذا ما يسمى بقوة الدافعية لأداء العمل وقد تعددت المداخل النظرية التي تفسر الدافعية ويمكن اختصارها في 03 مداخل.

- **مدخل العلاقات الإنسانية:** يفترض هذا المدخل أن الرضا عن العمل هو المحرك الأساسي للدافعية أي بقدر ما تزيد الفوائد والحوافز الذي يحصل عليه الفرد في وظيفته بقدر ما يزيد حماس لبذل جهد مكثف في أداء عمله كزيادة دافعية الفرد لأداء العمل نتيجة إشباع حاجاته وشعوره بالرضا عن العمل.
- **مدخل يقوم على نتائج بحوث نظرية التعليم:** يعطى هذا المدخل تفسير الدافعية يقوم على أساس ما يسميه علماء النفس بقانون الأثر أو مبدأ التعليم ويفترض هذا المدخل أن الدافعية تأثر على الخبرات السابقة، حيث أنه إذا قام الفرد بعمل معين تبع هذا العمل بثواب أي الخبرة.
- **مدخل وليد دراسة علم النفس المعرفي:** يشير هذا المدخل للدافعية وهي نتاج تفاعل متغيرات وعمليات نفسية كامنة داخل الفرد وعيه وأفكاره وتوقعاته المختلفة بالأداء وحسب هذا المدخل فإن دافعية الفرد للقيام بأي عمل مقترن أساس بالمنافع والفوائد ويتوقع الحصول عليه من خلال أدائه المهني.

1-3-2- القدرات:

يعتبر عامل هام يتفاعل مع دافعية لتحديد الأداء تنقسم القدرة على نوعين من القدرات المكتسبة (التعليم) والقدرات الفطرية (موروثة) والتي بدورها يمكن أن تقسم إلى قدرات عقلية وأخرى غير عقلية، وقدرات عقلية

¹ رواية محمد الحسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 216.

الفصل الرابع: قراءة تحليلية لمفهوم وأهمية الأداء في المؤسسة

مرتبطة بذكاء الفرد مثل قدرات على فهم الكلمات والمعنى الذي يحتويه والسرعة في إجراء العمليات الحسابية وتصوير الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة، أما القدرات غير عقلية فتشمل مثلاً حدة البصر والسمع (قدرات الحواس) وتميز المسافات والألوان وكذا التمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة والقدرات الحركية والكفاءة الجسمية.¹

1-3-3- الإدراك:

يخضع الفرد في مؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفه في العمل وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يسلكه من تصرفات كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل وبذلك يعرف الإدراك « بأنه عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد من المؤثرات » وبذلك يمكن القول أن الإدراك عملية داخلية ولا يمكن الحكم عليها أو تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك ولكل فرد طريقته في الفهم والإدراك تختلف من شخص إلى آخر.

1-3-4- الحوافز:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة من أجل كفاءة هذا العنصر لا بد من تحفيزه لكفاءة وفاعلية ودقة لتحقيق الأهداف العامة لمؤسسة، فتحفيز الفرد إنما يهدف إلى التأثير في سلوكه وتوجيهه، التوجه المرغوب فيه وبما يتماشى مع أهداف المؤسسة وإشعار الفرد بأهميته فرغم أهمية التحفيز المعنوي يبقى الحافز المادي له تأثيره على أداء العامل فمهما يكن فإن كل واحد منا يعمل من أجل تحقيقه منفعة مادية خاصة.²

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص ص 89-90.

² أنس محمد وآخرون: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1973، ص 20-

2- تقييم الأداء المهني:

2-1- أهمية تقييم الأداء المهني:

إن أي مؤسسة تحتاج لإدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء وتستخر باقي نتائج هذه العملية إلى باقي السياسات المختلفة كالتعين، الأجور، الحوافز، الترقية، التدريب، النقل، الطرد....

ومنه تبدو أهمية العملة في كيفية التطبيق حيث تستمع بتحقيق أهداف المؤسسة وتبرز أهمية تقييم الأداء في المؤسسة فيما يلي:

- ✓ الحصول على المعلومات اللازمة أساسيات الإدارة كاختيار الأكفأ للترقية ومنحهم مكافآت أو معرفة الأسوء للقيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء، هذه العملية مهمة أيضا لأفراد تساهم على إشباع الحاجات لإثبات الذات اكتساب احترام الآخرين؛
- ✓ أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنها تعرف منهم ذوي الأداء المنخفض وكذا ذوي الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى الأداء الضعفاء والاستفادة من أداء الجيدين وأن تنمي المنافسة بين أفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار؛
- ✓ التقييم الجديد والدقيق يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التنمية والتدريب والتخطيط والتحفيز؛
- ✓ يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد؛
- ✓ تكمن أهمية الأداء في الرفع من مستوى العلاقة بين الرئيس ومرووسيه أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهما.¹

2-2- طرق قياس الأداء المهني:

ليس هناك اتفاق أو إجماع بين المنظمات حول الأبعاد المعتمدة في قياس أداء العاملين وإن كان ذلك يخضع في حقيقة الأمر لجملة من الاعتبارات كنوع أو طبيعة العمل ونوع نشاط المنظمة وقد أفضى هذا الوضع

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2011، ص ص 200 - 201.

الفصل الرابع: قراءة تحليلية لمفهوم وأهمية الأداء في المؤسسة

إلى غياب معايير موحدة وثابتة في قياس الأداء وأصبحت عملية القياس تخضع بصفة مباشرة إلى هدف القائمين بالقياس وهؤلاء يحددون ثلاث محددات أساسية يتم وفقها قياس أداء العامل وهي تباعا الدافعية، القدرة، الإدراك فغير قياس درجة دافعية العامل نحو عمله وقياس قدرته على أداء الأعمال الموكلة إليه بالإضافة إلى قياس درجة إدراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي عبر كل هذا يمكن الحكم عما إذا كان العامل ذو كفاءة عالية أم لا.¹

وزيادة على هذه المحددات الثلاثة فقد أجتهد البعض في إيجاد ما يوازي تلك المحددات وذلك بالتميز بين ثلاثة أبعاد جزئية اتخذوها مرجعا أو معيار لقياس أداء العامل وهي كما يلي:

2-2-1- كمية الجهد المبذول:

كما يتبين من عنوان البعد الأول فإننا نجد هذا الأخير ينزع نزعة كمية بحثه وذلك بقياس لكمية الطاقة الجسمية والعقلية المبذولة من طرف العامل في عمله خلال فترة زمنية محددة ويرتكز هذا البعد على عوامل السرعة، الدقة، الكمية والزمن.

2-2-2- نوعية الجهد:

تشير نوعية الجهد المبذول إلى مدى ملائمة أو بالأحرى توازي الجهد المبذول مع نوعية المنتج، وتتسرب هنا كذلك عوامل الدقة وجودة الأعمال التي تدخل ضمن هذا البعد الجزئي، نوعية الجهد ليرتكز بشكل كبير على نوعية الجهد المبذول مع اهتمام قليل بسرعة الأداء وكميته.

2-2-3- نمط الأداء:

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 33.

الفصل الرابع: قراءة تحليلية لمفهوم وأهمية الأداء في المؤسسة

يدل نمط الأداء على الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وفق هذا الأخير يتم قياسه عبر معاينة التدريب الممارس من طرف العامل بتقييم الأداء والحركات والأنشطة المعتمدة.

فقد اتضح أن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية.¹

2-3- أهداف تقييم الأداء المهني:

إن لتقييم الأداء أهداف كثيرة منها:

- ✓ التأكد من أن المؤسسة تسيير نحو تحقيق أهدافها المحددة في نظامها الداخلي؛
- ✓ تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار لوجود تقييم موضعي لجهودهم؛
- ✓ اكتشاف الانحراف ومعرفة أسبابها ومحاولة تصحيحها؛
- ✓ تقييم سياسات الموارد البشرية من اختيار وتدريب ونقل وترقية ومعرفة أثارها وانعكاساتها على العاملين وقدراتهم؛²
- ✓ تضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تفصيل؛
- ✓ تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة؛
- ✓ يعمل على المحافظة على مستوى عال مستمر من الكفاءة الإنتاجية مع إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص العاملين الذي يعملون تحت إشرافهم تحسين الاتصال بهم؛

¹ إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2004-2005، ص 46.

² قبلو حسينة: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، (2014-2015)، ص 16.

الفصل الرابع: قراءة تحليلية لمفهوم وأهمية الأداء في المؤسسة

✓ يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.¹

2-4- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:

تعتبر معرفة العوامل المؤثرة على تقييم الأداء المهني أم هام بغية التحكم فيه مما يؤدي إلى العمل على معرفة الجانب الإيجابي فيه ومحاولة التقليل من الجانب السلبي، نذكرها كالاتي:

2-4-1- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال فإنها لا تستطيع أن تقيس ما تحقق من إنجازات أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق لذلك.

2-4-2- عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات ساهمت في خلق فجوة بين القادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي نتج عن ذلك ضعف الشعور بالمسؤولية الذي يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الأداء، حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة أو في تحليل المشاكل، وبالتالي ينخفض حماسهم للعمل ومعدلات إنتاجهم.

2-4-3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى الأداء وذلك بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم الأداء ليتم التمييز بين الأداء العالي والمتوسط والكسول.

2-4-5- التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء عاملين آخرين، وقد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص ص 320-

الفصل الرابع: قراءة تحليلية لمفهوم وأهمية الأداء في المؤسسة

2-4-6- مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا يقتصر الرضا الوظيفي على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.¹

2-4-7- نقص المهارات أو المعرفة: والتي تنعكس على مستوى الأداء لذا فإن مهمة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تهيئة القوى العاملة بل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد العاملين وذلك عبر البرامج التدريبية الخاصة واحتياجاتهم.

2-4-8- بيئة العمل: تساعد البيئة الملائمة للعمل على تحقيق الممارسات الابتكارية في الوظيفة وإمكانية التعلم الأسرع والأفضل داخل المنظمة يؤدي البيئة الرديئة إلى انخفاض مستويات الأداء.

2-4-9- نظم الحوافز: إن الحوافز تلعب دورا هاما ومؤثر على الأداء في زيادة الإنتاج بما أن نقصها أو تقليصها أو حرمان أي موظف منها يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على الموظف. بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء هي:

◀ العوامل البيئية كعائق للأداء :

من أكثر عوائق الأداء شيوعا هي تصارع المتطلبات في وقت الفرد، عدم الكفاءة في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحدودة التي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون من الآخرين، نمط الإشراف، الحرارة، الضوضاء، وترتيب الآلات، حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

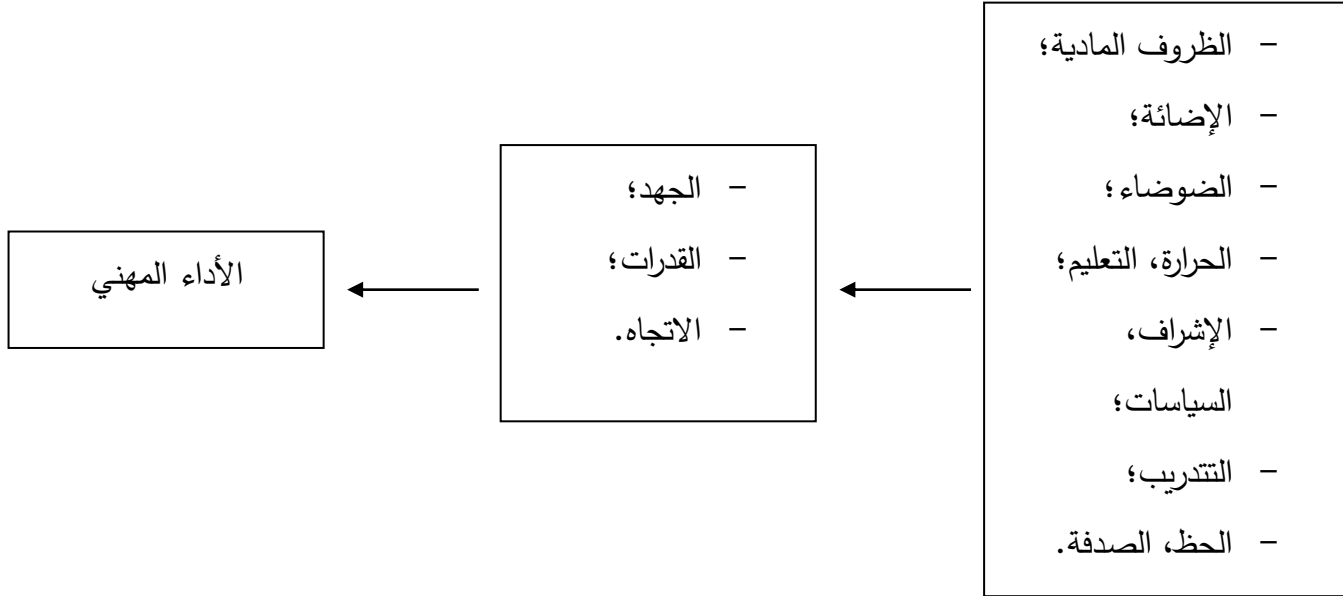
ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه مثلما يوضحه الشكل

التالي:

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص ص 101-

الفصل الرابع: قراءة تحليلية لمفهوم وأهمية الأداء في المؤسسة

شكل رقم (03): يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء المهني.



المصدر: محمد حسن الراوية، مرجع سابق، ص 218.

يوضح الشكل أعلاه العوامل البيئية المؤثرة على الأداء المهني فأني نقص في هذه العوامل سوف يؤثر سلباً على كل من الجهد، القدرات، الاتجاهات وبالتالي تؤثر على الأداء.

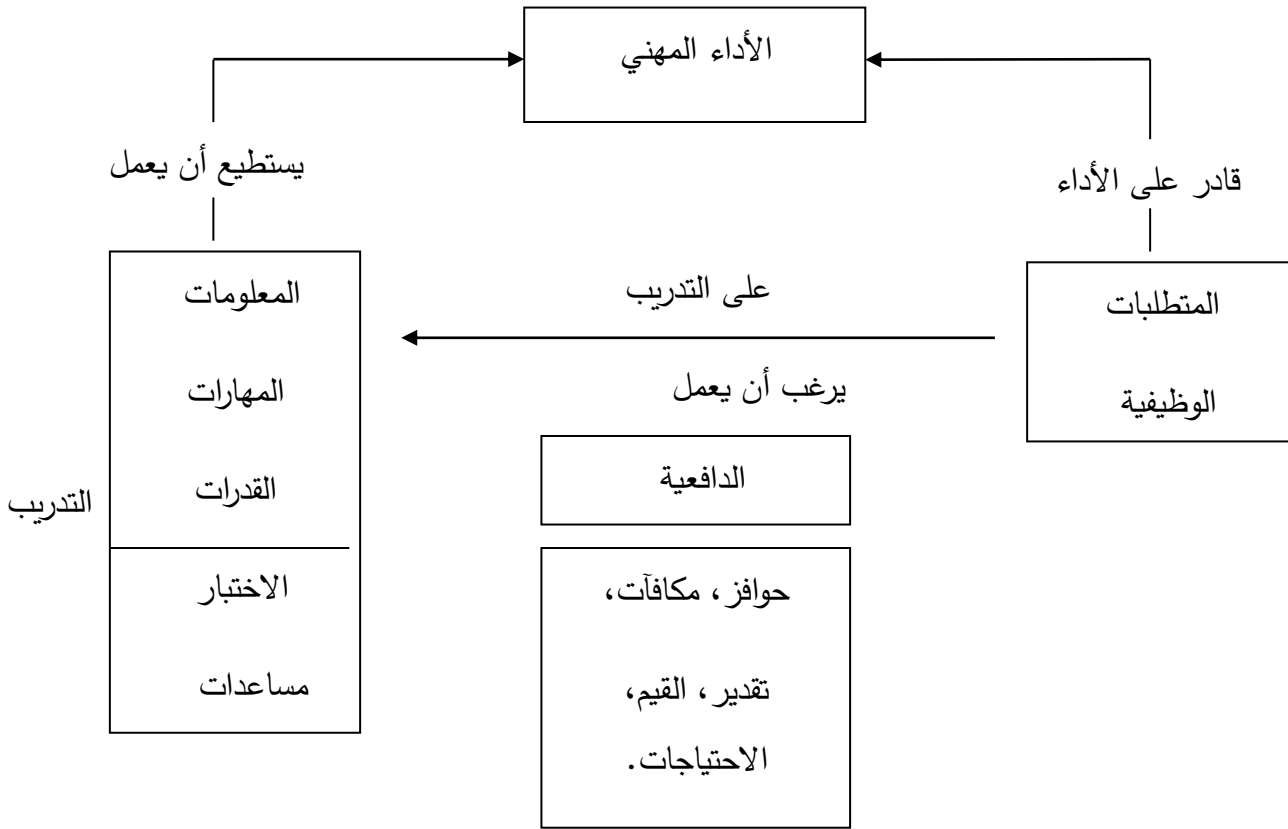
➤ الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة:

إن الإدارة الحديثة تولي أهمية بالغة للنواحي الإجتماعية والنفسية للعاملين لما لها من دور بالغ في زيادة الأداء للعاملين والشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء المهني:¹

¹ النخلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم والأساليب القياديين والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، ص 35.

الفصل الرابع: قراءة تحليلية لمفهوم وأهمية الأداء في المؤسسة

الشكل رقم (04): يوضح العوامل المؤثرة على الأداء المهني.



المصدر: النخلة فيصل عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 85.

نلاحظ ما الشكل السابق أن القدرات والمهارات والدافعية (حوافز ومكافآت) والمتطلبات الوظيفية (الواجبات، المهام، الخبرة المناسبة) وكذا التدريب مع توفير مساعدات الوظيفة اللازمة لتأدية الوظيفة كلها تؤثر على الأداء المهني للعاملين.¹

¹ مرجع سابق، ص 85.

خلاصة:

على غرار ما قيل عن أهمية الدوران الوظيفي في الفصل السابق فإن الأداء المهني بدوره لا يقل أهمية عنه، وهو ما يفسر لنا الاهتمام الشديد من طرف أصحاب المؤسسات ومدراءها على حد سواء خاصة في ظل التوجه الإستراتيجي للمؤسسات لبلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

وعلى هذا فإن الأداء المهني يعكس مدى التزام الأطر القيادية أو القائد بمتطلبات العمل أو المهمة فهو في النهاية سلوك يؤدي لنتائج قد تكون النتائج مطابقة للأهداف المخططة من طرف الأطر القيادية.

الفصل الخامس:

المعالجة العلمية وفق تقنية
التحليل المبحثي للبيانات

الرقم التسلسلي للمقابلة : 01

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص : تنظيم و عمل

دليل مقابلة بعنوان :

تأثير الدوران الوظيفي للأطر القيادية على أدائهم المهني

- دراسة ميدانية بمعهد الوطني للتكوين العالي للقبالات بولاية عنابة
- دراسة ميدانية بمعهد الوطني للتكوين الشبه الطبي بولاية قلمة و ولاية سكيكدة

إشراف الأستاذ :

د/ شرفة إلياس

أعداد الطالبتين :

- بن قارة سهام

- زياتي نوال

في إطار البحث العلمي و لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ،يرجى من سيادتكم المحترمة الإجابة عن أسئلة المقابلة بكل موضوعية ،علما أن الإجابة على هذه الأسئلة لا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية : 2022/2021

الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحثي للبيانات

1 البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر ☒ أنثى ☐

2- السن :

- ☐ 30 سنة فما أقل
☐ من 31 سنة إلى 40 سنة
☐ من 41 سنة إلى 50 سنة
☒ من 51 سنة إلى 60 سنة
☐ 61 سنة فما فوق

3 المستوى الدراسي :

- ☐ ثانوي
☐ مهني
☐ تكوين متخصص
☒ جامعي

4- المؤهل العلمي :

- ☐ تقني سامي
☒ ليسانس
☐ ماستر
☐ ماجستير
☐ دكتوراه

5- سنوات العمل بالمؤسسة الحالية : للسنة الأولى

6- عدد سنوات العمل بالمؤسسات الأخرى : 4 سنوات

7- الرتبة الأصلية :

- ☒ متصرف مستشار
☐ أستاذ تكوين شبه الطبي
☐ مفتش بيداغوجي

8- مكان الإقامة العائلية : المكنة

9- مكان الإقامة الإدارية : المكنة

الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحثي للبيانات

2- أسئلة التساؤل الفرعي الأول :

- السؤال الفرعي الأول |:

كيف تؤثر إستراتيجية المؤسسة على عملية الدوران الوظيفي للإطارات القيادية ؟

الأسئلة :

10- هل حالة الدوران الوظيفي هي حالة إلزامية ؟ و ماهي أسبابها ؟

بالإضافة إلى الأسباب
الأسباب هي عدم توفر الحسب التنظيمي

11- ماهي عدد المرات التي خضعت فيها للدوران الوظيفي ؟ و ماهي وجهة نظركم في حالة الدوران الوظيفي الخاضعين لها ؟

ثلاث مرات
بالتدريج
على مدار المسيرة
التي هي المدد القصيرة
المدد هي زائدة

12- هل الوزارة الوصية تستشيركم في توجهاتكم نحو مختلف المعاهد ؟ و ماهي المعايير التي يتم من خلالها اختيار وجهتكم ؟

نعم يتم الاستشارة
المعيار بالدرجة الأولى هو الرغبة
في حالة تقاضية الرخبات
الوزارة الوصية

13- هل تفكرون في ترك منصب المدير و العودة إلى ربتكم الأصلية ؟ و ماهي الأسباب المؤدية إلى ذلك ؟
نعم وهذا واضح بالبريك الاول ان عدم الاستقرار

14- ماهي أساليب التطوير المعتمدة من قبل الوزارة الوصية لزيادة كفاءتكم في التسيير ؟
بإيم تسيير و زبادة الكفاءة في التسيير عن طريق
دورات التكوين المتواصلة و المنتقاة التي تنفذها
الوزارة

15- ماهي الانجازات الوظيفية التي حققوها خلال ترويضكم المعهد في :
المجال الاداري : زيادة كفاءة التسيير الاداري و الصريح من كون
نكوني المساهمة في الاداء و توجيهم كل من مجال
الاستثمار و ادارة خلية فقط التسيير المتبع بين

مخيلة المصالح

في المجال المالي: تكون المصلحة من أجل الربح في الكفاءة
وخطط لإحكام السياسة الفعول

في المجال البيداغوجي: هذا جانب نفسي حيث كانت من أهمها
الكفاءة التعليم السمة من أجل، المستعمل مدير
المؤسسات والمنظمات ويتم الإستراتيجية مع توجه
من خلال تدبير جميع الظروف المتغيرة في العمل

16- كيف تتعاملون مع مخلفات مخططات العمل للمديرين السابقين الذين قادوا نفس المعهد؟

يتم استيعاب جميع المخلفات مخططات العمل مع التوجيه
منه المفعلة التي كانت في حالة قديمة لأن ذلك هو
تتبع على المردود العام
لذلك هناك دائما من أجل النظرية من أجل كل تفسير
هو في من السبق المتحول
ويتم تدبير الإحصاء المرجوة من خلال الترتيب
في بعض التغيرات الضرورية

الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحثي للبيانات

- أسئلة التساؤل الفرعي الثاني :

السؤال الفرعي الثاني :

ماهي انعكاسات الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على عملية التخطيط؟

الأسئلة :

17- ماهي الأهداف المسطرة التي تودون تحقيقها خلال المدة الزمنية المحددة لكم لقيادة المعهد ؟ أو هل تم تنفيذها ؟

الجواب : الأهداف المسطرة كما هي من البحث العلمي والملائمة للبيئة من حيث تيسر الإقمار الصناعية البنية التحتية (البنية التحتية) ، طرق الإقامة داخل المعهد ، البصر ، التوافق مع مختلف المؤسسات الصحية من أجل تيسر الطاقم الممرض في الإحصاءات التي لا توفرها الطبابة ، تم تنفيذها لم يتم قبولها ، لنظر إلى المدة الزمنية القصيرة

18- ماهي معايير تصنيفكم للأهداف التي وضعتها ؟

المحاور المستقلة للبريد الإلكتروني الخاصة بالطولة
1- تحسين الفهم في المقاصد العلمية (المكتبة الإلكترونية)
2- توفير الكتب الإلكترونية للإفادة
3- في غير المكتبات الإلكترونية المملوكة إلى هذه المقاصد
(المراجع الإلكترونية مع الإفادة المتعددة في الكتب الإلكترونية)
4- توفير الوقت والسرعة في الجمع من خلال الإنترنت دون
إستئثار (أصبح الجوهر والعلوية بما جعلها وكذا المساعدة لمراجع)

19- ماهي الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب المالي من حيث : صيانة المباني ، تنظيف المساحات

الخضراء، تموين و تمويل المخازن، التجهيز المكتبي و البيداغوجي؟

المادة لم مباشرة له، استلام الزاوية يتم شرح
من نفعها ~~للمتدربين~~ مع جملة الطلاب
الاعتمادية في المرات والقرعة في التمرين.

20- ماهي الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب الإداري من حيث: تسيير الموارد البشرية ، الترقية ، التكوين ، التدريب من حيث بداية التنفيذ ، نهاية التنفيذ و هل تم تنفيذها ؟

تم التسريع فيها حيث كانت السرعة مع الحاجة حل من أجل
الموارد البشرية وعادة ما تكون هذه العملية في حالات
الاستعجال من أجل معالجة المشاكل
حيث يتم تنفيذها جميعاً .

21- ماهي الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب البيداغوجي من حيث: الامتحانات ، المسابقات ، امتحانات نهاية التكوين للطلبة من حيث بداية التنفيذ ، نهاية التنفيذ و هل تم تنفيذها ؟

الجدولة تتم حسب الجدول الزمني البيداغوجي من أجل
معالجة المسائل والبرامج تم يتم تنفيذها خلال
كل سنة مع التنسيق مع مسؤولي الأقسام والاساتذة
المسؤولين عن التخطيط
تم بالفعل تنفيذها في إطار مبرمجة العمل زمنية لها
أن البرامج الخاصة بالخدمة باحة مائة للطلبة تكونت
كل هذا طبق بتوجيهات الوزارة المعتمدة .

22- من وجهة نظركم هل المدة الزمنية المحددة في العقد كافية لتنفيذ وتحقيق كل الأهداف المبسّطة بداية السنة؟

المادة الزمنية هي مجموعها في مادة غير مادة غير المادة كان
علينا التعامل مع هذا الشخص وهذا باعده
استوى الامور البرمجة على سنين في كثير
تغير في نفسه ما يستحقه من الامور الحياتية
ان تجد فيها مميزات مع مختلف الجوانب الربانية

23- عند عدم تنفيذ الجدولة الزمنية خلال نهاية السنتين المحددتين لقيادكم مختلف النشاطات المالية والإدارية و

البيداغوجية كيف هي معاملتكم تجاه هذه النشاطات والموظفين المكلفين ب تنفيذها؟

مصلحة جامعة بين دأبنا ونعمه الصالحات المبرورة في نجات
العبد دأبنا ما كانت مع نجات الرتبة الثالثة (الخير)
للمرشد المريد الذي لم يترك في حفظه ما يتبع فيه من
أدراكه هذا له بحسب التأخير

الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحثي للبيانات

- أسئلة التساؤل الفرعي الثاني :

- السؤال الفرعي الثالث :

ماهي انعكاسات الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على عملية اتخاذ القرار؟

الأسئلة :

24- هل للإطار القيادي السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات ؟

نفسا وحققا القوانين السياسية الدعوى وبهذه
من الدلائل الواضحة
من أن القوانين التي تضمن النظم الرأسمالية لا تكمل
السياسة إلا بقوانينها من القوانين السياسية الدعوى
وهذا من أجل السيواسة الموحدة

25- هل تشاركون المدراء الفرعيين في اتخاذ القرارات ؟ و ماهي طبيعة هذه القرارات ؟

أهم بديعكم إمتواكم في الخار القدرات لكل من صوب
مدير بديعكم وإمتواكم في الخار القدرات لكل من صوب
أجمع الخار القدرات لكل من صوب
هذا من أجل الخار القدرات لكل من صوب
الخار القدرات لكل من صوب.

26- كيف يتم تصنيفكم للقرارات المتخذة بين الأهمية والإستعجالية؟

من حيث المبدأ الكلية تحت دأبها لها تأثيرها على
الكلية تحت المبدأ قبل المراجع الزمنية للكلية
الأساسية تحت المبدأ عالم تحت المبدأ ان يتغير من نفسه
الأساسية تحت المبدأ ان تحت المبدأ تحت

27- ماهي القرارات التي تعتبرها حاسمة و حسب رأيكم هل هذه القرارات قابلة للتعديل ؟ و لماذا ؟

القرارات الحاسمة هي القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والمالية
لأن هذه القرارات قد تكون قابلة للتعديل في إطار الميزانية العامة
التي هي حاسمة والمهمة لكل المؤسسة
أما القرارات الحاسمة فهي القرارات التي تتعلق بالمشروع
في البداية ونظائرها

28- ماهي إجراءاتكم اتجاه عدم تنفيذ القرارات في آجالها المحددة؟

عقوبات صارمة تجاه الموظف الذي لا يلتزم بالآجال المحددة
التي قد تكون أغلبية من الآجال المحددة في الميزانية العامة
بما يتعلق بالساعات

29- هل تجدون صعوبة في التنسيق بين القرارات التي وضعتموها و القرارات السابقة ؟ و كيف تعاملون معها؟

نعم نجد صعوبة في التنسيق بين القرارات المتخذة هنا قبل بدء المشروع
لأن التنسيق في التنسيق بينها وذلك بتحديد ما هي التغييرات
مع إظهارها بعد الانتهاء

.....

.....

.....

.....

.....

سيدي المدير(ة) نشكركم على تعاونكم معنا نظير ماقدمتموه من جهد

الرقم التسلسلي للمقابلة: **١٠٠**

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص : تنظيم و عمل

دليل مقابلة بعنوان :

تأثير الدوران الوظيفي لاطارات القبلية على أدائهم المهني

- دراسة ميدانية بمعهد الوطني للتكوين العالي للقبالات بولاية عنابة
- دراسة ميدانية بمعهد الوطني للتكوين الشبه الطبي بولاية قلمة و ولاية سكيكدة

اشراف الامتاد :

د/ شرفة إلياس

اعداد الطالبين :

- بن قارة سهام

- زياتي نوال

في اطار البحث العلمي و لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ،يرجى من سيادتكم المحترمة الإجابة عن أسئلة
المقابلة بكل موضوعية ،علما أن الإجابة على هذه الأسئلة لا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية : 2022/2021

الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحثي للبيانات

1 البيانات الشخصية :

1- الجنس: ذكر ☒ أنثى ☐

2- السن :

- ☐ 30 سنة فما أقل
☐ من 31 سنة إلى 40 سنة
☒ من 41 سنة إلى 50 سنة
☐ من 51 سنة إلى 60 سنة
☐ 61 سنة فما فوق

3 المستوى الدراسي :

- ☐ ثانوي
☐ مهني
☐ تكوين متخصص
☒ جامعي

4- المؤهل العلمي :

- ☐ تقني سامي
☒ ليسانس
☐ ماستر
☐ ماجستير
☐ دكتوراه

5- سنوات العمل بالمؤسسة الحالية : سنة وستة أشهر

6- عدد سنوات العمل بالمؤسسات الأخرى : /

7- الرتبة الأصلية :

- ☐ متصرف مستشار
☐ أستاذ تكوين شبه الطبي
☒ مفتش بيداغوجي

8- مكان الإقامة العائلية : المجدد

9- مكان الإقامة الإدارية : المسجد

2- أسئلة التساؤل الفرعي الأول :

- السؤال الفرعي الأول :-

كيف تؤثر إستراتيجية المؤسسة على عملية الدوران الوظيفي للإطارات القيادية ؟

الأسئلة :

10- هل حالة الدوران الوظيفي هي حالة إلزامية ؟ وماهي أسبابها ؟

ما حالة المرأة والمسلم الوفي (ص) علم وحي
التواضع والحيطة واليقين والهدى

11- ماهي عدد المرات التي خضعت فيها للدوران الوظيفي؟ و ماهي وجهة نظركم في حالة الدوران الوظيفي الخاضعين لها؟

حرة واحدة
حالة الدوران تؤثر سلبا على عبود المصمم لأن المدة غير كافية
للعمل وتحتسب المصروفات فالكامل يعود إلى المدة القصيرة
وليس الدوران في حد ذاته

12- هل الوزارة الوصية تستشيركم في توجهاتكم نحو مختلف المعاهد ؟ وماهي المعايير التي يتم من خلالها اختيار وجهتكم ؟

نفس الشرائع نفسها في التوجه نحو جهة - لن المهاد
والعمل الشرائع هو القاعدة حسب طبيعة العهد الذي
يرغب في التوجه إليه إضافة إلى قرب العهد من حق
الخدمة (الخدمة)

13- هل تفكرون في ترك منصب المدير و العودة إلى رتبتكم الأصلية ؟ و ماهي الأسباب المؤدية إلى ذلك ؟

استفسار الاختيارية كذا
المسبب الرئيسي هو عدم الحصول على الوظيفي والعائلي

14- ماهي أساليب التطوير المعتمدة من قبل الوزارة الوصية لزيادة كفاءتكم في التسيير ؟

استفسار حركات تشويبه جاذبه من أجل زيادة الكفاءة
بما لا يتناسب

15- ماهي الانجازات الوظيفية التي حققتها خلال ترؤسكم المعهد في :

المجال الاداري :

استفسار كل التجهيزات المالية فيها تمت الموطقة
من لزمته نجا الموجهات والوحدات

في المجال المالي:

التحليل المالي

في المجال البيداغوجي:

تكوين المعلمين في المجالات المهنية والتخصصية الحديثة
و. قنن الموقرة على نوعية التكوين (كفاءة التكوين)

16- كيف تتعاملون مع مخلفات محطّات العمل للمديرين السابقين الذين قادوا نفس المعهد؟

أولاً: كانت المحطّات هي على ثلاثة طويات: وطنية، إقليمية، ومركزية
وتمّ العمل للتجديد فيها وإصلاح العمل بها مع إضمانه بالموارد
بمختلفها حتى تتطوّر
أما إذا كان المحطّ مبنوياً على أساس المادة فمنه
محطّ جديد منها على أساس مشروع جديد

الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحثي للبيانات

- أسئلة التساؤل الفرعي الثاني :

- السؤال الفرعي الثاني :

ماهي انعكاسات الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على عملية التخطيط ؟

الأسئلة :

17- ماهي الأهداف المسطرة التي تودون تحقيقها خلال المدة الزمنية المحددة لكم لقيادة المعهد ؟ وهل تم تنفيذها ؟

جاءت الجواب عن الأهداف ولم يتم تنفيذ الأهداف
فمستوى وصحة الأهداف

18- ماهي معايير تصنيفكم للأهداف التي وضعتموها ؟

الجواب تكون على حسب الدرجته
الدرجة الأولى بالدرجة الأولى
الدرجة الثانية بالدرجة الثانية

19- ماهي الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب المالي من حيث : صيانة المباني ، تنظيف المساحات الخضراء، تموين و تمويل المخازن، التجهيز المكتبي و البيداغوجي ؟

20- ماهي الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب الإداري من حيث: تسيير الموارد البشرية ، الترقية ، التكوين ، التدريب من حيث بداية التنفيذ ، نهاية التنفيذ و هل تم تنفيذها؟

دعوى المشروع فيها صلاحيات مع المخطط مع كل من التوجيه و
مخطط الموارد البشرية و
و يتم تنفيذها

21- ماهي الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب البيداغوجي من حيث: الامتحانات، المسابقات ، امتحانات نهاية التكوين للطلبة من حيث بداية التنفيذ ، نهاية التنفيذ و هل تم تنفيذها ؟

هل هذه الامتحانات تأخذ من طرف الوزارة الوصية
و تقوم الجهة المختصة بالبيداغوجيا بتنظيم و تنظيم و تنظيم
الامتحانات و الامتحانات بالكلية و التوجيه
المحدد و التأخير النتائج الربحية
و يتم تنفيذها كاملة و
معدة التوجيه لوجيست من الوزارة الوصية

22- من وجهة نظركم هل المدة الزمنية المحددة في العقد كافية لتنفيذ و تحقيق كل الأهداف المسطرة بداية السنة؟

ن

23- عند عدم تنفيذ الجدولة الزمنية خلال نهاية السنتين المحدتين لقيادتك لمختلف النشاطات المالية و الادارية و البيداغوجية كيف هي معاملتكم تجاه هذه النشاطات والموظفين المكلفين ب تنفيذها؟

لا أفعل شي وانتم باملكم الحسرات البادئ
بمهمة الوضعية عند بطل المهام

الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحثي للبيانات

- أسئلة التساؤل الفرعي الثاني :

- السؤال الفرعي الثالث :

ماهي انعكاسات الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على عملية اتخاذ القرار؟

الأسئلة :

24- هل للإطار القيادي السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات ؟

نعم

25- هل تشارك المدراء الفرعيين في اتخاذ القرارات ؟ و ماهي طبيعة هذه القرارات ؟

نعم ، نحن كل واحدنا نأخذ قرارات خاصة

26- كيف يتم تصنيفكم للقرارات المتخذة بين الأهمية والإستعجالية؟

نعم حسب الضرورة الحسنة ونأخذ قراراتنا
وأي القرارات ولنا نأخذ القرارات

27- ماهي القرارات التي تعتبرها حاسمة و حسب رأيكم هل هذه القرارات قابلة للتعديل ؟ و لماذا ؟

القرارات الحاسمة هي القرارات المختلفة يومًا
بعض الطالب أو الأستاذ من الجانب المهني المحي
و قد تكون خالصة للمعنى هو ما نشأ لظروف معينة
قد يؤثر بعد أخذ القرار الحاسم

28- ماهي إجراءاتكم اتجاه عدم تنفيذ القرارات في آجالها المحددة؟

عدم اتخاذ تنفيذ القرار بعد حلاً مهني ، إذا
بعد القرار بعد آجاله فالجواب المستعجل هو الاستمرار في
أو تغير المصلحة عدم كفاية حسن القرار

29- هل تجدون صعوبة في التنسيق بين القرارات التي وضعتها و القرارات السابقة ؟ وكيف تتعاملون معها؟

بعد مهنية كبرى و لا يزال المبحث إذا لا يكون تنفيذ القرار
أي و إنما سأل بالترتيب على

.....

.....

.....

.....

.....

.....

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم التسلسلي للمقابلة : 03...

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص : تنظيم و عمل

دليل مقابلة بعنوان :

تأثير الدوران الوطني لاطارات القبائلية على ألتأهم المهني

- دراسة ميدانية بمعهد الوطني للتكوين العالي للقبائل بولاية عنابة
- دراسة ميدانية بمعهد الوطني للتكوين الشبه الطلي بولاية قلمة و ولاية سكيكدة

اشراف الامتاد :

د/ شرفة إلياس

اعداد الطالبين :

- بن قارة سهام

- زياتي نوال

في اطار البحث العلمي و لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ،يرجى من سيادتكم المحترمة الإجابة عن أسئلة
المقابلة بكل موضوعية ،علما أن الإجابة على هذه الأسئلة لا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية : 2022/2021

الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحثي للبيانات

1 البيانات الشخصية :

1- الجنس : ☐ ذكر ☒ أنثى

2- السن :

- ☐ 30 سنة فما أقل
☐ من 31 سنة إلى 40 سنة
☐ من 41 سنة إلى 50 سنة
☒ من 51 سنة إلى 60 سنة
☐ 61 سنة فما فوق

3 المستوى الدراسي :

- ☒ ثانوي
☐ مهني
☐ تكوين متخصص
☐ جامعي

4- المؤهل العلمي :

- ☒ تقني سامي
☐ ليسانس
☐ ماستر
☐ ماجستير
☐ دكتوراه

5- سنوات العمل بالمؤسسة الحالية : 18 سنة

6- عدد سنوات العمل بالمؤسسات الأخرى : 16 سنة

7- الرتبة الأصلية :

- ☐ متصرف مستشار
☐ أستاذ تكوين شبه الطبي
☒ مفتش بيداغوجي

8- مكان الإقامة العائلية : قاعة المصالح

9- مكان الإقامة الإدارية : قاعة المصالح

2- أسئلة التساؤل الفرعي الأول :

- السؤال الفرعي الأول ا:

كيف تؤثر إستراتيجية المؤسسة على عملية الدوران الوظيفي للإطارات القيادية ؟

الأسئلة :

10- هل حالة الدوران الوظيفي هي حالة إلزامية ؟ وماهي أسبابها ؟

لهم حدالة إلزامية في غياب قوانين تنظيم المسار المهني
والإمكانيات العليا ومسؤوليات استاذة التعليم التي
التي و التي حدد لها صلاحيات مارسها من قبل
بداخول في كونه أكل هذا ما جعل من الدوران عن طريق
تقويض من المدير العامة للوزارة العمومية حل مؤقت

11- ماهي عدد المرات التي خضعت فيها للدوران الوظيفي ؟ وماهي وجهة نظركم في حالة الدوران الوظيفي الخاضعين لها ؟

أحد الآن لم أفهم بعد لأي دورات لأنه أول منصب أتقدمه
كديرة الدوران الوظيفي حل مؤقت للسياسة عدم الاستقرار
في المناصب بخلاف فوضي عدم الانضباط في المؤسسات العامة
يعتبر حالة نهضة بدورها وإياها الدوران كل سنتين على المستوى

الحائلي لتسير المؤسسات العامة مع الأطوار المسؤولية متوترة
12- هل الوزارة الوصية تستشيركم في توجهاتكم نحو مختلف المعاهد ؟ وماهي المعايير التي يتم من خلالها اختيار وفتحكم ؟
عن الشخص ليس لدي جواب بخصوص الاستشارة لكن ما اعلمه

أن الهداية بتقدم من طرف الإختبار أو التبادل أو التناوب
حسب الطلب وبشكل متناوب

13- هل تفكرون في ترك منصب المدير و العودة إلى رتبكم الأصلية ؟ و ماهي الأسباب المؤدية إلى ذلك ؟

في غياب قوانين و معايير تحدد المهام و تسريها للمهنيين
بالبحر افكر في الرجوع الى المنصب الاكاديمي خاصة في غياب
الاعلاوات و وفق المسؤولية

14- ماهي أساليب التطوير المعتمدة من قبل الوزارة الوصية لزيادة كفاءتكم في التسيير ؟

كفاءات التسيير مرتبطة بالتراسيم الوزارية
الوزارة و بالخصوص مديرية التكوين تجهز في هذا
الفرع بالموافق مع "SN PEPN" نقابة أساتذة التعليم
الأسبب الذي

15- ماهي الانجازات الوظيفية التي حققتها خلال تروؤكم المعهد في :

المجال الاداري : فطور القدرة التي اصبحت بها المعهد الادارة
لم تكن من اولوياتي لكن حيا و نشا اذ انشط
الوضعية نظر الاندماج التي اخذها الدوران الوظيفي

في المجال المالي :
للأشياء إنزكمر

في المجال البيداغوجي : خلاف خروج صفة من المتابعة و تقييم التكون
المتجه الطبي للمؤسسات الخاصة

16- كيف تتعاملون مع مخلفات مخططات العمل للمديرين السابقين الذين قادوا نفس المعهد؟

في البداية صلاحيات كانت متركزة على تسوية أو إنهاء صلاحيات
المندوبين السابقين و بعد لها حاولت وضع استراتيجية لحل
المشاكل من مبادرات مقروءات إلى أن وصلت بعد
الأمور و فصوصها كل ما يخص الارتباط بالاء الإدارية خارج
المؤسسة

الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحثي للبيانات

- أسئلة التساؤل الفرعي الثاني :

- السؤال الفرعي الثاني :

ماهي انعكاسات الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على عملية التخطيط؟

الأسئلة :

17- ماهي الأهداف المسطرة التي تودون تحقيقها خلال المدة الزمنية المحددة لكم لقيادة المعهد ؟ و هل تم تنفيذها ؟

و هو يري على رأس العمل صرت به واصل كثيره من هذه الانشطة
المساواة، الاحترام، عدم الكافؤ، الهمم العاليه عند
الضرورة، المسؤولية، اكتساب الكفاءات، والتغير الإيجابي
في تسيير محتويات العمل، تقريبا حقيقت هذه المعايير والعمال
رأى كذا

18- ماهي معايير تصنيفكم للأهداف التي وضعتموها ؟

المعيار الأول: مصلحة العامة للمؤسسة والمصلحة الأساسية
لشعارنا

المعيار الثاني: مصلحة العامل أي الراتب، المكافآت، العلاوات
نطبق القوانين، المصلحة العامة

19- ماهي الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب المالي من حيث : صيانة المباني ، تنظيف المساحات

الخضراء، ثمين و تمويل الخازن، التجهيز المكثفي و البيداغوجي؟
كشليات بخير محمد و ردة في الزمن، تحري كلما تطلب الأمر

إضافة أن هذا كليات دورية تتناوب مع بداية الدورة
الحالية السنة

20- ماهي الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب الإداري من حيث: تسيير الموارد البشرية ، الترقية ، التكوين ، التدريب من حيث بداية التنفيذ ، نهاية التنفيذ و هل تم تنفيذها؟

كمؤسسة دولة كل الهيئات مرتبطة بالوزير الهويمة
كل ينظر في وقتها

كلها تعمل بمشروع المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة
والاهتمامات المرسومة فيها في إطار تساو واولويات و
صالح المؤسسة

21- ماهي الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب البيداغوجي من حيث: الامتحانات ، المسابقات ، امتحانات نهاية التكوين للطلبة من حيث بداية التنفيذ ، نهاية التنفيذ و هل تم تنفيذها ؟
البيداغوجيا فرع خاص كل عتقة متابعة التكوين

واجراء الامتحانات الدورية ونهاية التكوين والتكوين المتواصل
كل جمال المؤسسة بما فيهم الموارد البشرية ، جمال المحاسبة ،
الخطافة مسخرة لتسيير اي عملية خاصة بالمسابقات و
التكوين المتواصل يعني لا يوجد وقت محدد لقيام بايديتها
الجميع يعمل و يوفروا الفروع الممنعة ليس اي عملية منجزة

22- من وجهة نظركم هل المدة الزمنية المحددة في العقد كافية لتنفيذ و تحقيق كل الأهداف المسطرة بداية السنة؟

الاجابة تحقق نعم % من الأهداف المسطرة فإن
هذا الدور الوظيفي ناجح لأن كل مديرية الداع
واعراض

23- عند عدم تنفيذ الجدولة الزمنية خلال نهاية الستين المحددين لقيادكم لختلف النشاطات المالية و الادارية و
البيداغوجية كيف هي معاملتكم تجاه هذه النشاطات والموظفين المكلفين ب تنفيذها؟

الاجابة استمرارية غير مضمونة وهذا الامر هو المرغوب
تحقيقها لا تحقق تتجاوز الستين

الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحثي للبيانات

- أسئلة التساؤل الفرعي الثاني :

- السؤال الفرعي الثالث :

ماهي انعكاسات الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على عملية اتخاذ القرار؟

الأسئلة :

24- هل للإطار القيادي السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات ؟

السلطة التقديرية . والكاملة من أولويات المدير

بالتساؤل مع الفروع (DRH) + المتقيد + البادعوجيا

25- هل تشاركون المدراء الفرعيين في اتخاذ القرارات ؟ و ماهي طبيعة هذه القرارات ؟

كوبى السارة تعلمت ليس لي كفاءة مكتوبة تسمح لي

لي النظر والتقرير في أمور البادعوجيا

القرارات صممة بالتنسيق والتقاليد من استثناء ولا

الاحسب

26- كيف يتم تصنيفكم للقرارات المتخذة بين الأهمية والإستعجالية؟

كل وضع وخمسة أهمية التصنيف بالاولويات كل كفاءة مرتبطة

بمخوف زمني ومنفذها وهذا كل القرارات ملقة ومنية والاصحاح

تتأثر من ثغراته وتتساور مع المرافق اخرى

27- ماهي القرارات التي تعتبرها حاسمة و حسب رأيكم هل هذه القرارات قابلة للتعديل ؟ و لماذا ؟

القرارات الحاسمة هي التي يتم من خلالها العمل العام للقرارات
لا تراعى فيها

القرارات القابلة للتعديل/اصلاحه العامل او التأخير ويكون تعسف

28- ماهي اجراءاتكم اتجاه عدم تنفيذ القرارات في آجالها المحددة؟

اننا نحدد قرارا بالاجماع و لم يتم اجراءات ادارية قد دخل
حيز التنفيذ بالفاتورين

29- هل تجدون صعوبة في التنسيق بين القرارات التي وضعتها و القرارات السابقة ؟ و كيف تتعاملون معها؟

بالطبع اصعب تنسيقها و ان كل مدير له طريقته الخاصة
ونعمل في العامل جملة " كنا مع المدير السابق لانعمل
هكذا

لجني التدبير ليس مقبولا هي الوهلة الأولى
كل سيرة معيار لعل به مع الآخر ولها إزاء حق
مكتسب وليس لينا المذنب التدبير حق لو كان سلب
ولها تتوثر الامتصاص وتدهور العلاقات

سيدي المشير (ة) نشكركم على تعاونكم معنا نظير ما قدمتموه من جهد

1- تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

تتشكل المدونة من ثلاثة مبحوثين منهم مبحوثين من جنس ذكر ومبحوثين من جنس أنثى بحكم أن المدونة مقتصرة على الإطارات القيادية إذ نجد المبحوثين من جنس ذكر أكثر تحملاً للمسؤولية ولهم القدرة على تحمل الصعاب وحل المشكلات مقارنة بالمبحوث جنس أنثى، وذلك راجع إلى ارتباطاتها وواجباتها الأسرية، مما يولد لديها ضغوطات نفسية تعيقها في أداء مهامها بكل أريحية وكفاءة.

كما ترى الباحثتان أن الفئة العمرية الغالبة هي بين 40 سنة و60 سنة وهذا يدل على أن وزارة الصحة لا تمانع في تعيين الكفاءات الشابة في مناصب عليا في الدولة وإعطائها فرصة في الإبداع والتطوير وإشراكها في تنمية المعاهد الشبه الطبي لما تتمتع به من قدرات جسمية وفكرية ونفسية تؤهلها إلى تحمل الآثار الناتجة عن بعض التغيرات التنظيمية المرافقة لعملها، إلى جانب تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص وتشجيع القطاع الصحي.

بينما يتفاوت المستوى الدراسي للمبحوثين بين ثانوي وجامعي، حيث نجد المبحوثين الذين يحملون مستوى الثالثة ثانوي قد وصلوا إلى منصب إطار قيادي عن طريق الترقية أو الوساطة، ومن هنا نرى أن الجودة والعمل والسعي نحو التقدم وفرض الذات وتقديم أفكار بناءة مثمرة لا تمنع من الوصول إلى مناصب إدارية عليا، أما الإطار القيادي المتحصل على مستوى جامعي فهذا أمر منطقي كون المدونة هي إطارات قيادية سامية في الدولة، كما نرى أن المبحوثين لديهم نفس سنوات العمل بالمؤسسات الحالية وهي سنة وستة أشهر، وهذا راجع إلى المدة المحددة لهم في التسيير والتي من خلالها يخضع الإطار القيادي إلى الدوران الوظيفي.

- توافق إجابات المبحوثين حول مقر إقامتهم العائلية وهي الولاية الأصلية لهم ولاية عنابة.
- كما توافقت إجاباتهم على أن مقر إقامتهم الإدارية هي المعاهد بمعنى استقاداتهم من سكن وظيفي، أي أن الجهة الوصية توفر للإطار سكن وظيفي لائق به لضمان راحته والعمل في ظروف حسنة وتجنبه عناء التنقل من ولاية إلى أخرى.

2- قراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول:

✓ الإجابة عن السؤال رقم 10:

ألمت إجابات المبحوثين على إجابة متشابهة بنسبة 100% حيث أكدوا على أن حالة الدوران الوظيفي هي حالة إلزامية، يتعرض لها الإطار القيادي نتيجة غياب القوانين والمراسيم المنظمة للهيكل التنظيمي لمعاهد التكوين الشبه الطبي، وقد ترجع أحيانا إلى سوء التسيير من طرف القيادي نتيجة أخطاء مهنية أو حدوث مشاكل استوجبت استحاتت تولي هذا الأخير ممارسة مهامه بنفس المؤسسة، فتقوم الوزارة بتحويل هذا الإطار إلى مناطق نائية أو إنهاء مهامه وإعادةه إلى رتبته الأصلية كنوع من العقوبات.

كما أفضت أدبيات البحث على أن حالة الدوران الوظيفي بمعاهد التكوين الشبه الطبي ناتجة عن تحويل مدارس التكوين إلى معاهد التكوين العالي للشبه الطبي بموجب مرسوم تنفيذي رقم 11-94 بتاريخ 24 فبراير سنة 2011 ومنذ ذلك الوقت لم تقم الوزارة الوصية بضبط هيكل تنظيمي يعتمد عليه الإطارات في تسيير هذه المعاهد في حين فوض الأمر إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية كحل مؤقت، لكن هذه الوضعية دامت لسنوات طويلة ولم يتم الفصل فيها، حيث نتج عنها حالة الدوران الوظيفي والتي حددت بسنتين غير قابلة للتجديد، أين يتعرض الإطار القيادي إلى حركة نقلية إجبارية من معهد إلى معهد آخر بولاية أخرى.

فالإطار القيادي لا يرغب في عملية الدوران الوظيفي لأسباب إجتماعية وأخرى مهنية تؤثر سلبا على الجانب المهني للقياديين وعلى ظروفه الإجتماعية مما أثر سلبا على السير الحسن للمؤسسة.

✓ الإجابة عن السؤال رقم 11:

اختلفت إجابات المبحوثين حول عدد المرات التي خضعوا فيها إلى عملية الدوران الوظيفي وذلك يرجع إلى إختلاف الفترة التي تم تعيين الإطارات القيادية فيها، بالإضافة إلى وصول بعض الإطارات إلى سن التقاعد أو تعرض البعض إلى إنهاء المهام أو تقديم إستقالة من المنصب مدير، أو عن طريق الترقية.

إن المدة الزمنية للدوران الوظيفي هي العائق الأساسي الذي تواجهه الإطارات القيادية بمعاهد الشبه الطبي نحو تقديم أداء مهني عالي، فالدوران الوظيفي كما ورد في العديد من الكتابات الأكاديمية له العديد من الجوانب الإيجابية إذا ما ارتبط بدوران العاملين فهو يكسبهم الخبرة والثقة، أما حالة الدوران الوظيفي موضوع دراستنا ارتبط بالإطارات القيادية، حيث نجد القيادة تأثرت بشكل كبير لهذه التغيرات الغير مدروسة من قبل الجهة الوصية. وفي هذا الصدد أكد المبحوثين على أن الدوران الوظيفي يخلق نوع من الفوضى وعدم الانضباط داخل المؤسسة كما يؤثر سلبا على الحالة النفسية والاجتماعية للقياديين نتيجة الضغوطات المهنية التي يعيشها القيادي.

✓ الإجابة عن السؤال رقم 12:

توافقت آراء المبحوثين حول وجود تناسق بين الجهة الوصية ورغبات المبحوثين في وجهتهم المستقبلية عند بلوغ حالة الدوران الوظيفي، فوزارة الصحة تسعى لتوفير تسهيلات ومساعدات للإطارات القيادية كل حسب رغبته المعينة فمنهم من تعود رغبته إلى قرب الولاية الأصلية للولاية المستقبلية ومنهم من يرى إسم المعهد وكبره هو الدافع الأساسي لوجهته، ومنهم من يرغب في تسيير معهد معين لوجود أشخاص له بهم معرفة خاصة قد تساعد في عمله.

ترى الباحثان أن حالة الدوران الوظيفي التي تشهدها معاهد التكوين الشبه الطبي والتي تفرضها الوزارة الوصية مع توفير بعض التسهيلات والمساعدة في عملية التحويل (الدوران)، قد تعتبر حافز معنوي حيث تترك لهم المجال في إيجاد حلول مسبقة لبعض المشاكل التي يمكن الاستغناء عنها كترك القيادي يختار المعهد المناسب له والذي قد يرى نفسه قادر على تسييره، فالدافع النفسي للقياديين مهم لتقديم أداء عالي، حيث كلما منح للقيادة حرية اختيار مكان العمل الموجب له، كلما ساهم ذلك في تعزيز الثقة بين الوزارة و القياديين من جهة ومضاغفة جاهزيتهم النفسية في تولي المنصب وتحمل المسؤولية.

✓ الإجابة عن السؤال رقم 13:

توافقت إجابات المبحوثين حول فكرة ترك العمل في ظل غياب مراسيم وقوانين تحدد مهام المنصب العالي وشروطه من حيث ارتفاع الأجر وزيادة الحوافز بالإضافة إلى عدم الاستقرار في العمل ما ينتج عنه ضغوطات إجتماعية ونفسية يتعرض إليها الإطار القيادي تؤثر سلباً على السير الحسن للمؤسسة.

حيث ترى الباحثتان أن حالة الدوران الوظيفي تؤدي بالإطارات القيادية إلى ترسيخ فكرة ترك العمل والرجوع إلى الرتبة الأصلية.

فعند التحاق القائد بمنصب عمله بالمؤسسة يسعى إلى تحقيق الانتماء، وهذا الشعور يبعث فيه روح الارتياح داخل المؤسسة، رغبة في التعايش مع الجماعة. إذ نجد القيادي رغم أنه يملك طاقة عالية وإمكانيات كبيرة يرغب في تجسيدها على أرض الواقع إلا أنه يصدم بعدة عوائق تدفعه إلى الرغبة في ترك المنصب والهروب من اللاإستقرار الوظيفي والعائلي الذي يعيشه.

إضافة إلى عدم توافق الجهد المبذول من طرف القيادي مع ما يتلقاه من أجر في الغياب التام للحوافز مقارنة بالنشاطات وجداول العمل والمخططات المكثفة طيلة السنة إلا أنه لا يحصل على مكافأة وحوافز مقابل مجهوداته.

فالأجر هو الوسيلة الوحيدة التي تضمن للمورد البشري مستقبله، إذ تعتبر رغبة الفرد في ارتفاع الأجر ظاهرة نفسية أكثر من كونها إقتصادية، فنجد القيادي يقوم بتقديم ساعات (كل في تخصصه) إضافية يمارس فيها نشاطه الأصلي وهو التدريس ليتقاضى من خلاله على أجر.

كما أظهرت العديد من الأبحاث والدراسات أنه:

« لو طلب من المشرفين ترتيب مختلف العوامل التي تشكل دافعية العمال للعمل، نجد أن الأجر يمثل المرتبة الأولى أو الثانية وهذا ما توصلت إليه أبحاث معاهد الإحصاء والدراسات الإحصائية لوزارة العمل، الشغل والتكوين المهني إذ نجد الأجر يحتل المرتبة الثانية بعد الخوف من عدم الإستقرار الوظيفي.»¹

✓ الإجابة عن السؤال رقم 14:

توافقت إجابات المبحوثين على أن الوزارة تعتمد على دورات تكوينية لزيادة كفاءة الإطارات القيادية المعول عليها في قيادة وتسيير معاهد التكوين الشبه الطبي، حيث نرى أن الوزارة الوصية تولي اهتمام كبير وبالع في تكوين وتدريب مواردها البشرية وذلك لإعداد كفاءات قادرة على إستيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءات والفعالية خاصة على الصعيد البيداغوجي فالهدف الأساسي لمعاهد التكوين الشبه الطبي هو تكوين نخبة من الطلبة الشبه الطبيين بجميع تخصصاته من أجل تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات الصحية.

فالإطارات القيادية هم الأشخاص الذين يحملون شهادة عليا أو أقدمية في المؤسسة وتم تعيينهم في مناصب عليا، بإعتبار أن لهم الدور الفعال في تحديد اتجاهات المؤسسة مستقبلا، وذلك بإستخدام حنكتهم في إدراك ما تحدده المهارات الوصية عند وضع إستراتيجية تسيير عليها المؤسسات.

وبما أن المدونة تقتصر على الإطارات القيادية فإن معرفة المستوى الدراسي والمؤهل العلمي للمبحوثين ضروري للكشف عن المستوى الذي تستند عليها الوزارة في تعيين هؤلاء القادة في ظل غياب قوانين محددة لشروط الإلتحاق بالمنصب العالي. فنجد التعيين يكون عشوائي وذلك بالمزج بين المناصب التابعة لرتب الأسلاك المشتركة ومناصب تخص الشبه الطبيين.

¹ طويل كريمة: الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الإطارات، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008، ص 103.

وهذا ما دلت عليه البيانات الشخصية المتعلقة بالمستوى الدراسي والمؤهل العلمي والرتبة الأصلية للمبجوثين، فهي مختلفة بين ثانوي في رتبة أستاذ تكوين شبه طبي تم ترقيته وبين جامعي في رتبة متصرف إداري مستشار.

هنا نرى أن الجهة الوصية ترى في الأستاذ تكوين شبه طبي القدرة على تحمل المسؤولية وتولي منصب قيادي رغم أنه خارج اختصاصه بإعتبار الشبه الطبي اختصاصه محدود في التمريض والمخبري، ومشغل أجهزة التصوير الطبية...، في حين نجد القيادي المتحصل على شهادة جامعية ليسانس سنة بين 50 و60 سنة تم تعيينه في منصب المدير بعد اكتسابه لخبرة مكنته من الترقية للحصول على رتبة متصرف مستشار كأعلى رتبة في السلم الهرمي له القدرة على تسيير المؤسسة.

ومن هنا نطرح السؤال ما الذي يجعل الوزارة تعمل على تعيين أشخاص ليس لديهم الخبرة الكافية ولا يدركون شيء في مجال الإدارة مع وجود كفاءات إدارية لها كفاءة عالية عملت لسنوات طويلة في الإدارة واكتسب خبرات متعددة وفراسة وحنكة تمكنها من وضع مخططات وقرارات هامة لتحقيق أهداف المؤسسة.

مما يدفعها إلى اللجوء إلى حلول ترقية من خلال وضع دورات تكوينية من أجل زيادة كفاءة هذه الإطارات، وهذا لا يعني أن القيادي الإداري لا يحتاج إلى دورات تكوينية تعزز معارفه خاصة في ظل التقدم التكنولوجي الذي يشهده العالم.

✓ الإجابة عن السؤال رقم 15:

جاءت إجابات المبجوثين متطابقة من حيث الإنجازات الوظيفية الحقيقية خاصة في الجانب البيداغوجي من حيث جودة التكوين، أما فيما يخص الجانب المالي والإداري فجاءت إجابات المبجوثين متفاوتة بين مبحوث ذو صفة إدارية، والذي أولى إهتمام كبير لإرساء ثقافة روح العمل وتحسين ظروفه والسهر على تنفيذ البرامج والمخططات المسطرة بداية السنة والعمل على تنفيذها في آجالها المحددة سواء على المدى القصير أو المتوسط، حيث لم يعطي أهمية لقصر المدة الزمنية المحددة له لتسيير المعهد لأن الأهداف مسطرة وفق جدولة زمنية محدودة بين القصيرة و المتوسطة المدى، بينما أتت إجابات المبجوثين المنتمين إلى رتبة شبه الطبي على

الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحثي للبيانات

عكس تطلعات الجهة الوصية، حيث أرجعوا فشلهم في تحقيق الإنجازات الوظيفية المالية والإدارية إلى عامل الوقت، وهنا نرى أن أداء القيادة العالي ينحصر في القيادي الذي يحمل الصفة الإدارية في حين أداء القيادة المنخفض ينحصر في القيادي الذي يحمل صفة أستاذ تكوين الشبه الطبي.

✓ الإجابة على السؤال 16:

تخلق عملية الدوران الوظيفي حالة من الفوضى في التسيير باعتبار الفترة المحددة للإطار في التسيير غير كافية لإكمال البرامج والمخططات المدرجة خلال بداية السنة، في حين نجد هذا الأخير نفسه أمام مشكلة سباق مع الوقت. هل ستكتمل جميع المخططات المسطرة؟ هل سأرحل من المؤسسة وأترك المخططات عالقة؟ هل سيتم التكفل بها من قبل المدير القادم؟....

هنا نجد توافق في إجابات المبحوثين أين نجد عزيمة الإطارات في استقرار المؤسسة فالإطار في حالة توليه منصبه يعمل على متابعة وتسيير كل المخلفات العالقة للبرامج التي لم يتم تنفيذها لأسباب ضيق الوقت مع إجراء إصلاحات إن أمكن ذلك فلكل أسلوب معين في العمل.

على الإطار القيادي المعرض للدوران الوظيفي إيجاد حلول دون خلق قطيعة في البرامج المسطرة قد تؤثر سلباً على مردود العام للمؤسسة.

❖ وإجابة على السؤال الفرعي الأول فإن:

سياسة الدوران الوظيفي للإطارات القيادية بمعاهد التكوين الشبه الطبي لم تتجح وذلك راجع لعدة أسباب أهمها شعور الإطار القيادي بعدم الانتماء إلى المؤسسة بالإضافة إلى خلق فجوة تنظيمية في المسار المؤسساتي، وعدم الرضا الوظيفي للإطارات القيادية، مع زرع فكرة ثقافة سلبية تكمن في عدم تحمل المسؤولية وعليه نجد أن إستراتيجية المؤسسة المنتهجة من قبل وزارة الصحة لها تأثير سلبي للإطارات القيادية على أدائهم المهني.

3- قراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

✓ الإجابة عن السؤال رقم 17:

اختلفت إجابات المبحوثين من حيث الأهداف المسطرة فمنهم من إنحصرت إجاباتهم في الأهداف المسطرة في الجانب البيداغوجي نظرا لطبيعة نشاط معاهد التكوين الشبه الطبي ومنهم من أولى اهتمامه للأهداف المتعلقة بالنشاطات الإدارية والمالية لأن الجانب البيداغوجي كل مخططاته وبرامجه تكون مدرجة ضمن رزنامة وطنية تعمل على وضعها وزارة الصحة على الإطارات القيادية تنفيذ هذه المخططات في آجالها المحددة.

تعد الأهداف الذكية لأي مؤسسة تلك القابلة للتحقيق ويمكن قياسها على المدى القصير، المتوسط والبعيد، وبما أن الدوران الوظيفي يؤثر سلبا على الإطارات القيادية من حيث وضع جدول زمنية لتحقيق الأهداف خاصة على المدى البعيد. اقتصر هذه الأخيرة على جدول زمنية للأهداف قصيرة المدى أو المتوسطة وذلك لبلوغ الأهداف المطلوبة، فمن الإطارات من أهمل الجانب المتعلق بالنشاطات المالية والإدارية في تحقيق الأهداف، هذا راجع إلى عدم قدرتهم على وضع مخططات هادفة ومسايرة مناصبهم كقياديين لعدم توافق المنصب العالي مع رتبهم الأصلية، ونقص خبرتهم في المجال الإداري يصعب عليهم أداء دورهم في تسيير كل النشاطات التي تسيير عليها المؤسسة، فتحقيق الأهداف لا يقتصر على التنظيم والتخطيط فقط بل على التنفيذ والمتابعة، وعليه فعملية تحقيق الأهداف المسطرة يكون نسبي لعجز الإطارات القيادية في وضع مخططات وبرمجة جداول زمنية سواء على المدى القصير، المتوسط أو البعيد، وإن وجدت فالمخططات تقتصر على المدى القصير ويكون تنفيذها نسبي.

✓ الإجابة عن السؤال رقم 18:

جاءت إجابات المبحوثين متشابهة ومتوافقة من حيث معايير تصنيف الأهداف أين حصرت إجاباتهم في معايير تخص الجانب البيداغوجي (التكوين) فقط.

ترى الباحثتان أن إجابات المبحوثين غير مقنعة لأن الغرض من السؤال معرفة قدرة القياديين على تصنيف أهدافهم من حيث المدة الزمنية ومن حيث السهولة في التنفيذ، توفر الإعتمادات المالية، الكفاءة

الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحثي للبيانات

المهنية، فعملية وضع مخططات والسعي لتحقيق الأهداف في معاهد التكوين الشبه الطبي تعتبر معقدة لأنها تعرف تسارع في تغيير قياداتها، وهذا غالبا ينتج عنه وضع مخططات تتطلب وقتا قصيرا وسريعا وفعالا في نفس الوقت.

إن تصنيف المعايير بالنسبة للأهداف هي قدرة القيايين على إدارة الأولويات من حيث الأهمية والإستعجالية على مدى سنتين. مع التفكير بإستقرار المعاهد رغم التداول على المناصب القيادية. والأهداف على أنواعها هي أهداف قصيرة أو متوسطة وطويلة الأجل فكلما تمكن القيادي من المفاضلة بين البدائل والإختيارات ووضعها في نسقها التخطيطي المناسب تمكن من التحكم في نشاط المؤسسة، لأن هذه الأهداف تجدرول زمنيا وبمرونة تامة وتصنف تبعا لأهميتها واستعجالها وتأثيرها على المؤسسة لكن القيادة الحالية محل الدراسة لم نلمس لها أداء عالي فيما يخص تصنيف الأهداف لعجزها عن التمييز بين طبيعة الأهداف من جهة وعدم قدرتهم على وضع المخططات القابلة للتحقيق.

✓ الإجابة عن السؤال رقم 19:

تشابهت إجابات المبحوثين حول الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب المالي من حيث صيانة المباني وعمليات تنظيف، تمويل المخازن، تجهيزات مكتبية. فبمجرد إستلام القيايين لميزانية التسيير يتم الشروع بالتنسيق مع المديرية الفرعية للمالية في برمجة مشاريع في مختلف النشاطات التي تلم إحتياجات المؤسسة، وفق جدولة زمنية تضم المشاريع لمختلف النشاطات مدة إنجازها بداية السنة أو منتصف السنة أو آخر السنة. وهذه الإعتمادات المالية لإنجاز هذه المشاريع متوفرة. ومن هنا نرى أن إجابات المبحوثين تتناقض مع إجابات الأسئلة السابقة للقيايين بمعاهد التكوين الشبه طبي لم يعطي إهتماما كبيرا للجانب المالي وهذا راجع لغياب الخبرة والقدرة على وضع المخططات الهادفة وإنما يعتمدون على التسيير العشوائي دون وضع مخططات مسبقة ومحكمة.

✓ الإجابة عن السؤال رقم 20:

جاءت إجابات المبحوثين متشابهة فيما يخص تسيير النشاطات المتعلقة بالجانب الإداري من حيث قدرتهم على برمجة جدولة زمنية للمشاريع فبمجرد المصادقة على مخطط الموارد البشرية بداية السنة يتم الشروع في

تنفيذ الأهداف المسطرة، حيث تكون طول السنة لارتباطها بجهات أخرى خارجية فتحدد وفق مدة زمنية معينة، إذ يتم إلغاء إحدى هذه العمليات إذا ما تنفذت في مدتها المحددة. ولأي سبب من الأسباب وتعليقها للسنة القادمة وما أكدته إجابات المبحوثين أن الإطار القيادي أثبت قدرته على وضع جدول زمنية متعلقة بالنشاطات الإدارية، وفق مخطط سنوي يتضمن عمليات الترقية، التدريب، المنح، التكوين لما يتوافق واحتياجات الموظفين بالمؤسسة.

حيث تنصب أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وسبل تحسين أدائه وباعتباره عنصر التميز في أي مؤسسة وجب تهيئة الجو المناسب له من طرف القياديين من حيث تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد المناسبة وأهداف المؤسسة، الشيء الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والأداء والإبداع.

✓ الإجابة عن السؤال رقم 21:

تشابهت إجابات المبحوثين حول الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب البيداغوجي إذ تكون مبرمجة من طرف الجهة الوصية (وزارة الصحة) حيث تعتمد هذه الأخيرة رزنامة وطنية تبرمج من خلالها كل الامتحانات والمسابقات الخاصة بالطلبة والتكوين الخاص بالأساتذة يكون خلال دورات تكوينية وطنية وهذا بدافع تطوير الكفاءات المؤثرة في فاعلية التكوين.

بما أن الجدولة الزمنية المطبقة في النشاطات المتعلقة بالجانب البيداغوجي تكون مسطرة من الجهة الوصية على القياديين بمعاهد الشبه الطبي البحث المستمر في إحداث التوازن بين الإنتاج الكمي والنوعي لنظام التكوين وبين المتطلبات الكمية والنوعية لنظام التوظيف المعتمد، باعتبار التوظيف لطلبة الشبه الطبي يكون مباشرة بعد نهاية التكوين، ولهذا من الضروري الحرص على إعداد متخصصين في التكوين الشبه الطبي يمتلكون كفاءات ومهارات لما يتطلبه سوق الشغل وبهذا الصدد يقول: إدوار ساليو « أن الإستثمار المستقبلي يكمن في الإنسان ويعتمد على المؤسسات الناجحة التي تبحث في معايير الجودة المؤثرة في فاعلية التكوين، بمواصفات الأداء والخدمة التي تساعد على ولوج عالم الشغل بكل ثقة».

وهذا ما أثبتته إجابات المبحوثين أين أكدوا على تنفيذ كل البرامج المسطرة من وزارة الصحة في الزمن المحدد وبالجودة المطلوبة.

✓ الإجابة عن السؤال رقم 22:

إتفقت إجابات المبحوثين على أن المدة الزمنية المحددة لهم لتولي مهامهم في قيادة معاهد التكوين شبه الطبي غير كافية لتنفيذ وتحقيق الأهداف المسطرة من قبلهم فتعاقب الإطارات على المناصب لمدة قصيرة يؤثر سلبا على سير المؤسسة وهذا يرجع إلى إختلاف مسار وأهداف كل قيادي. فتحديد الأهداف وجدولة تنفيذها للوصول إلى تحقيقها يتطلب مرونة في إغتنام الفرص التي تطرح على القيادة، من حيث حسن إستغلال أوقات العمل، والإبتعاد عن التمدد للنشاطات الثانوية على حساب النشاطات النفسية.

إن القيادة محل الدراسة أثبتت أنها لا تتحكم في الوقت، حيث أثبت الباحثون عبر دراساتهم أن التخطيط لمدة 20 دقيقة يوفر لنا 80% من الجهد، مع الوصول إلى الأهداف المسطرة، هذه الصفة مفقودة لدى القياديين محل الدراسة،، لنقص الخبرة من جهة وإنعدام التخصص الوظيفي من جهة أخرى.

إن الدوران الوظيفي جعل القيادة تهتم بالأهداف القصيرة دون عمليات إستشرافية متوسطة وطويلة الأجل وهذا يتنافى مع دورة حياة المؤسسات التي تقوم على الإستمرارية والبقاء، فقد أكدت إجابات المبحوثين أن القيادة الحالية تموقت في مربع الضياع لستيفن كوفي. أين غلبت النشاطات القصيرة على النشاطات الكبيرة ومن ثم الأهداف القصيرة على الأهداف المتوسطة والطويلة حيث ألغت ثقافة التخطيط من الفكر القيادي.

✓ الإجابة عن السؤال رقم 23:

إختلفت إجابات المبحوثين حول تنفيذ الجدولة الزمنية المحددة خلال عملية الدوران الوظيفي للإطارات القيادية بمعاهد الشبه طبي، حيث جاءت إجابة مبحوث بالإيجاب من حيث تنفيذ البرامج المسطرة خلال مدة توليه منصب مدير تنفيذ كامل، في حين جاءت إجابات مبحوثين على تأكيد عدم قدرتهم

على تنفيذهم للجدولة الزمنية المسطرة لتحقيق الأهداف مع تعليق النشاطات لحين استلام القيادي الجديد المهام.

إن التخصص الوظيفي في المجال الإداري منح القياديين القدرة على ممارسة مهامهم من حيث جدولتها وتنفيذها في حينها، وهذا يعد عاملاً مهماً في معايير التحليل والتوصيف الوظيفي ويدعم الفكر المعاصر في إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك فالخبرة المهنية لعبت دوراً بارزاً في التحكم في مختلف العمليات وعلى نقيض ما ذكر ففي حالة انتقاء التخصص الإداري وانخفاض الخبرة المهنية في ممارسة العمليات الإدارية، أدى ذلك إلى خفض أداء القياديين وطبع صفات عدم القدرة على ممارسة مهامهم بكفاءة وفاعلية.

وإجابة على السؤال الفرعي الثاني فإن:

الدوران الوظيفي بمعاهد التكوين الشبه طبي فرض على القياديين إتباع أسلوب معين في التخطيط لمختلف النشاطات والعمليات من خلال حصر هذه الأخيرة وفق جدولة زمنية قصيرة المدى مما صعب على الإطارات القيادية تحقيق الأهداف المسطرة والمطلوبة. وعليه نجد أن عملية الدوران الوظيفي للإطارات القيادية ساهمت في انخفاض مستوى أداء الإطار القيادي بالمؤسسة.

4- قراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثالث:

✓ الإجابة عن السؤال رقم 24:

اختلفت إجابات المبحوثين حول فكرة سلطة القيادي في اتخاذ القرارات، فمنهم من أكد على سلطة القيادي الكاملة في اتخاذ القرارات ومنهم من نفى سلطته في اتخاذ القرار. وهنا يرى بعض المبحوثين أن القيادي

هو المخول الوحيد لإصدار جل القرارات التي تخص المؤسسة، وذلك وفق قوانين داخلية سارية المفعول تصدرها الجهات الوصية، في حين ترى أن الإطار القيادي بمعاهد التكوين الشبه الطبي يسير هذه الأخيرة في غياب المراسيم والقوانين التي تحدد مهام وشروط تعيين المدير، إذ نجد المدير يحمل صفة الأمر بالصرف فقط بمعنى أنه مخول لإتخاذ قرارات تخص التسيير المالي وكذا البيداغوجي لكن ليس له صلاحيات لتسيير الموارد البشرية وذلك بموجب مرسوم تنفيذي رقم 91/90 المتضمن صلاحية تعيين وتسيير المدير.

فالقرارات المتخذة تعود إلى الجهة الوصية كالقرارات الخاصة ب: التعيين، الترقية، مقررات التأديبية، فسخ العقود للعاملين المتعاقدين. ومن هنا نرى أن إختلاف إجابات المبحوثين راجع إلى جهل أو نقص المعلومة أو محاولة إخفاء الحقيقة أو الإحساس بالإحراج من الإجابة.

✓ الإجابة على السؤال رقم 25:

توافقت إجابات المبحوثين على ضرورة مشاركة الإطار القيادي للمدراء الفرعيين في إتخاذ القرارات كل في إختصاصه. وذلك يكون عن طريق إجتماعات دورية يتم من خلالها مناقشة المشكلات المتعلقة بجميع المجالات، حيث نرى أن الكفاءات البشرية هي العنصر الرئيسي والفعال الذي تعول عليه المؤسسة في تحقيق خططها وأهدافها مع توافر عامل الثقة، الذي ينعكس بصورة إيجابية على نفسية الفرد وعلى روحه وعلى أدائه.

يعتبر الإطار القيادي إشراك المديرين الفرعيين في إتخاذ القرارات أمراً إيجابياً للمؤسسة، إذ يعزز بقائهم على رأس مصالحهم كما ينعكس بصورة إيجابية على روحهم المعنوية نتيجة إحساسهم بأهميتهم داخل المؤسسة ويزيدهم ولاء لها.

ف نجد المبحوثين المتحصلين على المستوى الثانوي اختص في مجال التكوين الشبه الطبي وعين في منصب إطار قيادي عن طريق الترقية ليس لهم الخبرة الكافية لإتخاذ قرارات خارج مجال تخصصهم كالقرارات التي تخص الموظفين أو التسيير المالي أو وضع برامج تكوين.... مما يلزم هذا الإطار إلى اللجوء للإستفادة من خبرة مرؤوسيه كونهم يحملون رصيد من المعارف والخبرات والتجارب، ولهم خبرة في حل المشكلات المعاشة يومياً، وطرح العديد من البدائل والمفاضلة بينهما.

الفصل الخامس: المعالجة العلمية وفق تقنية التحليل المبحثي للبيانات

بينما نجد المبحوثين المتحصيلين على مؤهل علمي جامعي وخبرة طويلة في المجال الإداري والكفاءة العالية المكتسبة من الممارسة لا يمنعهم من فكرة المشاركة لمؤوسيتهم لجل القرارات لكن كل في إختصاصه وذلك للوصول إلى القرار الأمثل والمناسب والأصح.

✓ الإجابة على السؤال رقم 26:

توافقت إجابات المبحوثين حول القرارات المتخذة من طرف الإطارات القيادية حيث يرى المبحوثين أن القرارات ذات الأهمية هي قرارات يتم تنفيذها حسب الضرورة، وقد تستغرق مدة قصيرة أو متوسطة أو طويلة للتنفيذ مع إمكانية مشاركة المسؤولين الفرعيين في ذلك، بالإضافة لعمل الإطار على توفير كل الظروف والوسائل لإجراءات الملائمة لتنفيذ هذه القرارات في آجالها.

فكلما كان تنفيذ هذه القرارات سريع، كلما كانت النتائج حسنة حتى وإن تأخر تنفيذها وهذا راجع لظروف معينة لا تعيق البرامج الزمنية للتكوين إن كانت تخص التكوين ولا تعطل مصالح المؤسسة إن كانت قرارات تخص التسيير.

أما فيما يخص القرارات الإستعجالية، فهي تلك القرارات التي تخص برامج أو الأعمال أو الحوادث غير محتملة الحدوث، فوجب على القيادي السرعة في إتخاذ القرار الملازم دون الرجوع إلى مشاركة مسؤولية الفرعيين في إتخاذ هذا القرار.

فالقرار في مثل هذه الحالة يجب أن يكون في حينه لا يقبل التأخر فمن هنا نرى أن الأداء المهني للقياديين يتماشى طردا مع أهمية القرارات من حيث الأولوية والإستعجالية، فكلما كان القرار مستعجل كان تنفيذ القرار والسهر على تنفيذه عالي، وكلما كان القرار مهم كان تقييم الأداء حسب الأولوية.

✓ الإجابة على السؤال رقم 27:

إنققت إجابات المبحوثين حول القرارات التي يتم إتخاذها من طرف الإطارات القيادية على أنها قرارات يومية تخص بالدرجة الأولى المستخدمين والطلبة، قد نراها للوهلة الأولى حاسمة لكن مراعاة لبعض الظروف

المعينة يرى المبحوثين وجوب إعادة النظر فيها ويمكن إلغائها تماماً إذ اعتبرت قرارات لا تؤثر سلباً على السير الحسن للمؤسسة أو قد يكتفي الإطار القيادي بتقديم إنذارات شفوية أو كتابية تحفظ في ملف المستخدم أو الطالب.

أما فيما يخص القرارات التي اعتبرت حاسمة وغير قابلة للتعديل فهي تلك المتعلقة بتسيير الميزانية مع ارتباطاتها بمؤسسات أخرى كالمراقب المالي، الخزينة العامة، المعاهد الأخرى، وغيرها من المؤسسات. حيث نجد أن الإطار عند إتخاذ قرارات يجب أن تكون صارمة وحاسمة لا تقبل التعديل وتكون قرارات مدروسة وهادفة، لأن التفكير في تعديلها أو إلغائها يعتبر من الأخطاء المهنية التي تؤثر سلباً على إسم وسمعة المؤسسة ومسيرتها.

ونستخلص أن الأداء القيادي فيما يخص القرارات الحاسمة متغير وغير ثابت حسب معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

✓ الإجابة عن السؤال 28:

أجمع المبحوثين على إجابة متشابهة فيما يخص القرارات المتخذة من طرف الإطار القيادي، حيث يرى المبحوثين أن أصعب مهمة تصادف الإطار في مساره هي مهمة إتخاذ قرار إتجاه مشكلة ما فنجدتها مرتبطة بطبيعة السلوك البشري.

فالقيادي يضع عدة قرارات يومية تعتمد أساساً على بيانات ومعلومات يوفرها نظم التقدير، فهو إتخاذ قرارات عديدة ويومية متعلقة بتسيير الموارد البشرية كالتوظيف الحركية، الانضباط، التكوين وقرارات تخص الطلبة وأخرى التسيير المالي للمؤسسة.

من هنا يتفق المبحوثين على أن عدم تنفيذ القرارات التي تؤثر سلباً على سير العمل والمصلحة العامة للمؤسسة يتطلب من القيادي إتخاذ إجراءات صارمة وفق القوانين المعتمدة، أما فيما يخص عدم تنفيذ القرارات التي لا تؤثر سلباً ولا تعود بالضرر على المؤسسة فيمكن الإكتفاء بالإنداز الشفوي.

✓ الإجابة عن السؤال رقم 29:

إنفقت إجابات المبحوثين حول وجود صعوبة في التنسيق بين القرارات التي وضعوها والقرارات السابقة بالمؤسسة، فلكل إطار قيادي أسلوب خاص في العمل، من حيث وضع الخطط والبرامج المسطرة والأهداف المراد تحقيقها والقرارات المتخذة، إضافة إلى الأساليب والطرق المستعملة لتنفيذ هذه القرارات.

فما يملكه إطار قيادي ذو خبرة وكفاءة عالية، مارس العمل الإداري لفترة طويلة ومتحصل على مستوى جامعي لا يمكن مقارنته بإطار قيادي حديث التعيين أو تم تعيينه عن طريق الوساطة وتخصصه شبه الطبي ومستواه الدراسي ثانوي، هنا نرى تفاوت في مستوى الإطارات، حيث يجد الإطار الكفو نفسه أما مؤسسة مبنية على قرارات عشوائية غير هادفة، يجعله يعمل على تعديل المسار وتصحيحه أو إلغائه تماماً وإعادة التخطيط لمسار جديد بقرارات جديدة وفق برنامج يرفع مستوى أداء العاملين وتحسين من مردود المؤسسة. وهذا يعني أنه لا وجود للإستمرارية في العمل فبمجرد إنتهاء المدة المحددة للإطار القيادي والمحددة بسنتين على رأس المؤسسة، تنتهي كل صلاحيته في التسيير مما يجعله يتخلى عن مسؤولياته تجاه كل المخططات والقرارات الصادرة من قبله مع ترك وضعيات إدارة ومالية عالقة يواجهها القيادي اللاحق عن طريق تبادل المهام بمعنى أنه لا وجود لإستمرارية في العمل مع خلق فجوة تنظيمية داخل المؤسسة.

وإجابة على السؤال الفرعي الثالث فإن:

الدوران الوظيفي للإطارات القيادية بمعاهد التكوين شبه طبي أفضى إلى غياب السلطة المطلقة للإطارات في إتخاذ القرارات إذ انحصرت هذه الأخيرة في القرارات اليومية البحتة، وعليه فإن سياسة الدوران الوظيفي للإطارات القيادية أدت إلى محدودية إتخاذ القرار لدى هذه الفئة مما جعل أدائهم المهني نسبي.

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة:

- الإستراتيجية المتبعة من قبل وزارة الصحة غير دائمة لإستمرار الإطارات القيادية بمعاهد التكوين الشبه الطبي حيث رسخت فكرة ترك المنصب لذا هذه الفئة؛
- أدت إستراتيجية الدوران الوظيفي للإطارات القيادية إلى تنمية روح الشعور بالاغتراب وعدم الإلتواء إلى معاهد التكوين الشبه طبي؛
- إن إستراتيجية التغيير التي تعرفها الإطارات القيادية بمعاهد التكوين الشبه طبي لم تنجح في تطوير هذه الأخيرة، رغم مشاركة وزارة الصحة القياديين في إختيار أماكن توجيههم؛
- التعاقب على المناصب العليا للإطارات القيادية بمعاهد التكوين الشبه طبي والمحدد بمدة زمنية قصيرة يخلق فجوة تنظيمية وقطعية في المسار المؤسسي، ويزرع ثقافة سلبية تكمن في عدم تحمل القياديين المسؤولية؛
- سياسة الدوران الوظيفي فرضت على الإطارات القيادية ممارسة المهام اليومية التي تشغلهم عن مهمتهم الأساسية وهي التخطيط للمشاريع متوسطة أو طويلة المدى فكانت أولوياتهم ضمن مربع مساندة الطوارئ وتنفيذ وظائف تجزها الإدارة الوسطى في طبيعتها؛
- إن عملية التخطيط هي عملية ديناميكية تستدعي قدرات قيادية عالية من حيث الفطنة واليقظة والذكاء الإستراتيجي في تنفيذه وهو ما لم نلمسه في القياديين محل الدراسة؛
- الجدولة الزمنية من الخطوات المهمة في عملية التخطيط ولم يتم إعارتها إهتمام من قبل القياديين، مما أدى إلى عدم إنجاز العديد من النشاطات؛
- عجز القياديين عن تحديد طبيعة الأهداف وكيفية تطبيقها ومتابعتها بشكل عائق في مسار المعاهد من جهة ومصدر ضغط للعاملين من جهة أخرى؛
- اللامعيارية في التوصيف الوظيفي المطبقة من قبل وزارة الصحة لتولي المناصب القيادية أدت إلى إنخفاض مستوى أداء الإطارات القيادية خاصة والأداء المؤسسي عامة؛

نتائج الدراسة

- توليد مناطق الشك للإطارات القيادية بمعاهد التكوين الشبه طبي في إتخاذ القرارات الخارجية للمؤسسة لإنعدام سلطة التقرير في إتخاذ القرارات لدى هذه الفئة؛
- محدودية القرارات المتخذة من طرف الإطارات القيادية بالمعاهد الشبه طبية، وذلك لإرتباطها بالنشاطات اليومية فقط؛
- الدوران الوظيفي للإطارات القيادية بمعاهد التكوين الشبه طبي لم ينتج عن عمليات إستشرافية أفضت إلى ضرورة تطبيقه نظرا للفجوات القانونية التي دفعت القياديين إلى إتخاذ قرارات إستعجالية ترقيعية دون أدنى إهتمام بمخرجاتها.

الخاتمة

الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الدوران الوظيفي لدى الإطارات القيادية بمعاهد التكوين الشبه الطبي، وقد بينت هذه الدراسة لأهمية العنصر البشري المتمثل في الإطار القيادي ومدى أهميته في الإدارة العامة، باعتباره أهم مورد بالنسبة للمؤسسة، ولا يمكن الحصول عليه بالمواصفات العالية في أي وقت نريد بل يجب إنتقاءه حسب خبرته ومؤهلاته، إضافة إلى ذلك تنمية كفاءته وتحسينها، باعتباره القلب النابض للمؤسسة.

ومن هنا حاولنا من خلال الدراسة الإجابة عن سؤال جوهري وهو كيف يؤثر الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على أدائهم المهني؟

أين أثبتت الدراسة على أن الإطار القيادي بمعاهد التكوين الشبه طبي يشعر بعدم الإستقرار في العمل مما أثر سلبا على تحسين أداء المؤسسة، لما له من علاقة وثيقة بالمتغيرات الثلاثة للأسئلة الفرعية المطروحة. فنجد الإطار القيادي يجد صعوبة كبيرة في مسايرة الإستراتيجية المسطرة من قبل الجهات الوصية، رغم محاولة هذه الأخيرة تقديم حوافز نسبية. إلى أن القيادي غير راض على وضعيته في غياب قوانين تخوله إلى ممارسة مهامه بكل أرياحية من خلال إتخاذ قرارات في جل النشاطات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك من خلال إعادة النظر في المدة الزمنية التي يخضع من خلالها الإطار القيادي بالمعاهد إلى عملية الدوران الوظيفي، وكذا منحهم فرصة أكبر لوضع خطط وبرامج واضحة وهادفة لتبيان قدرتهم وفعاليتهم على التسيير الجيد بالكفاءة العالية والدافعية المثلى للوصول إلى أهداف المؤسسة.

إن الإطارات القيادية مساءة جدا من الضبابية التي تسود مستقبلهم المهني، ولقد عبر أفراد المدونة بالإجماع عن رغبتهم في ترك العمل والبحث عن الإستقرار المهني بالدرجة الأولى.

إن حسن تسيير هذا المورد البشري يعني إتخاذ أنسب القرارات التي تحفز كإطار سامي في الدولة وليس مجرد إرساله إلى تكوين من أجل الترويج عن النفس أو منحه أجر عالي أو حافز مادي يكون ذلك كاف؟

الخاتمة

بالطبع لا. بل يجب الإهتمام به كإنسان لا تقع عليه القرارات مثل الآلة المعطلة، وعليه فأدبيات الدراسة أكدت على أن تأثير الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على أدائهم المهني هو تأثير سلبي لأنه لم يهيء للإطارات القيادية الجو الملائم ثم سواء المهني أو الإجتماعي أو النفسي للعمل والتسيير الحسن للمؤسسة التي يعمل بها.

قائمة المراجع

(1) الكتب:

1. إبراهيم مذكور: معجم العلوم الإجتماعية الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975.
2. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
3. بغول زهير: القيادة (مفهوم والنظريات)، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 02.
4. بلاد خلف السكانرة: قيادة الإدارة الفعالة، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2010.
5. بيجر تورت هاوس: القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاد المعيوف ومحمد بن عبد الله البرعي، مركز البحوث، الرياض، 2006.
6. الخليل بن أحمد الفراهيدي: كتاب العين ترتيب وتحقيق عبد الحميد الهنداوي، المجلد الثالث، جزء الثالث، ط1، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان، 2003.
7. رعد حسن المرن: نظريات الإدارة والأعمال (دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها)، دار الرفي للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، ط1، 2004.
8. رعد حسن المرن: نظريات الإدارة والأعمال (دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها)، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، ط1، 2004.
9. الشريف علي فهد الفحر: التدوير الوظيفي وأثره على أداء الجامعات السعودية، أكتوبر، 2011.
10. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1990.
11. علي نزار محمد: التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، 2017.
12. فيصل محمود الشاورة: المبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء مفاهيم نظرية ومنطلقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2006.
14. ماهر أحمد: المستقبل الوظيفي، دليل المنظمات أو الأفراد - التخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

قائمة المراجع

15. محي الدين الأزهرى: الإدارة ودورها المديرين، أساسيات وسلوك، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1993.

16. المعجم الوسيط: مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.

17. نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن 20، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.

(2) المجالات:

1. ميسون عبد الله أحمد: أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية، مجلة التنمية البشرية، العدد الثالث، 2016.

(3) الرسائل العلمية:

1. إكرام عليوة، حميدة بلقمبري: التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين، دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل - بولاية ميلة -، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2019-2020.

2. بدر نضال السلام: التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والمالية للدراسات العليا، 2016.

(4) محاضرات:

1. محاضرة في مدخل التسيير: موجهة لطلبة سنة الأولى، في مقياس علوم التسيير، قسم جذع مشترك كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيس، البليدة، الجزائر، 2019/2020.

الملاحق

الملحق رقم(01): دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص : تنظيم و عمل

الرقم التسلسلي للمقابلة :.....

دليل مقابلة بعنوان :

تأثير الدوران الوطني للأطارات القبلية على الأداء المهني

- دراسة ميدانية بمعهد الوطني للتكوين العالي للقبالات بولاية عنابة
- دراسة ميدانية بمعهد الوطني للتكوين الشبه الطبي بولاية قالمة و ولاية سكيكدة

اشراف الاستاد :

د/ شرفة إلياس

اعداد الطالبتين :

- بن قارة سهام

- زياتي نوال

في اطار البحث العلمي و لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ،يرجى من سيادتكم المحترمة الإجابة عن أسئلة المقابلة بكل موضوعية ،علما أن الإجابة على هذه الأسئلة لا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية : 2022/2021

1 البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

☐

2- السن :

30 سنة فما أقل ☐
من 31 سنة إلى 40 سنة ☐
من 41 سنة إلى 50 سنة ☐
من 51 سنة إلى 60 سنة ☐
61 سنة فما فوق ☐

3 المستوى الدراسي :

ثانوي ☐
مهني ☐
تكوين متخصص ☐
جامعي ☐

4- المؤهل العلمي :

تقني سامي ☐
ليسانس ☐
ماستر ☐
ماجستير ☐
دكتوراه ☐

5- سنوات العمل بالمؤسسة الحالية :

.....

6- عدد سنوات العمل بالمؤسسات الأخرى

.....

7- الرتبة الأصلية :

متصرف مستشار ☐
أستاذ تكوين شبه الطبي ☐
مفتش بيداغوجي ☐

8- مكان الإقامة العائلية :

.....

9- مكان الإقامة الإدارية :

.....

2- أسئلة التساؤل الفرعي الأول :

- السؤال الفرعي الأول |:

كيف تؤثر إستراتيجية المؤسسة على عملية الدوران الوظيفي للإطارات القيادية ؟

الأسئلة :

10- هل حالة الدوران الوظيفي هي حالة إلزامية ؟ وماهي أسبابها ؟

.....

.....

11- ماهي عدد المرات التي خضعت فيها للدوران الوظيفي ؟ وماهي وجهة نظركم في حالة الدوران الوظيفي الخاضعين لها ؟

.....

.....

12- هل الوزارة الوصية تستشيركم في توجهاتكم نحو مختلف المعاهد ؟ وماهي المعايير التي يتم من خلالها اختيار وجهتكم ؟

.....

.....

13- هل تفكرون في ترك منصب المدير و العودة إلى رتبتكم الأصلية ؟ و ماهي الأسباب المؤدية إلى ذلك ؟

14- ماهي أساليب التطوير المعتمدة من قبل الوزارة الوصية لزيادة كفاءتكم في التسيير ؟

15- ماهي الانجازات الوظيفية التي حققتها خلال ترؤسكم المعهد في :
المجال الاداري :

في المجال المالي

في المجال

البيداغوجي :

16- كيف تتعاملون مع مخلفات مخططات العمل للمديرين السابقين الذين قادوا نفس المعهد ؟

- أسئلة التساؤل الفرعي الثاني :

- السؤال الفرعي الثاني :

ماهي انعكاسات الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على عملية التخطيط ؟

الأسئلة :

17- ماهي الأهداف المسطرة التي تودون تحقيقها خلال المدة الزمنية المحددة لكم لقيادة المعهد ؟ و هل تم تنفيذها ؟

18- ماهي معايير تصنيفكم للأهداف التي وضعتها ؟

19- ماهي الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب المالي من حيث : صيانة المباني ، تنظيف المساحات الخضراء، تموين و تمويل المخازن، التجهيز المكتبي و البيداغوجي من حيث بداية التنفيذ ، نهاية التنفيذ و هل تم تنفيذها ؟

20- ماهي الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب الإداري من حيث:تسيير الموارد البشرية ، الترقية، التكوين ، التدريب من حيث بداية التنفيذ ، نهاية التنفيذ و هل تم تنفيذها ؟

21- ماهي الجدولة الزمنية المطبقة في عمليات النشاطات المتعلقة بالجانب البيداغوجي من حيث: الامتحانات، المسابقات ، امتحانات نهاية التكوين للطلبة من حيث بداية التنفيذ ، نهاية التنفيذ و هل تم تنفيذها ؟

22- من وجهة نظركم هل المدة الزمنية المحددة في العقد كافية لتنفيذ و تحقيق كل الأهداف المسطرة بداية السنة ؟

23- عند عدم تنفيذ الجدولة الزمنية خلال نهاية السنتين المحدتين لقيادتكم لمختلف النشاطات المالية و الادارية و البيداغوجية كيف هي معاملتكم تجاه هذه النشاطات والموظفين المكلفين ب تنفيذها ؟

- أسئلة التساؤل الفرعي الثاني :

- السؤال الفرعي الثالث :

ماهي انعكاسات الدوران الوظيفي للإطارات القيادية على عملية اتخاذ القرار ؟

الأسئلة :

24- هل للإطار القيادي السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات ؟

25- هل تشاركون المدراء الفرعيين في اتخاذ القرارات ؟ و ماهي طبيعة هذه القرارات ؟

.....
.....
26- كيف يتم تصنيفكم للقرارات المتخذة بين الأهمية و الإستعجالية؟
.....
.....

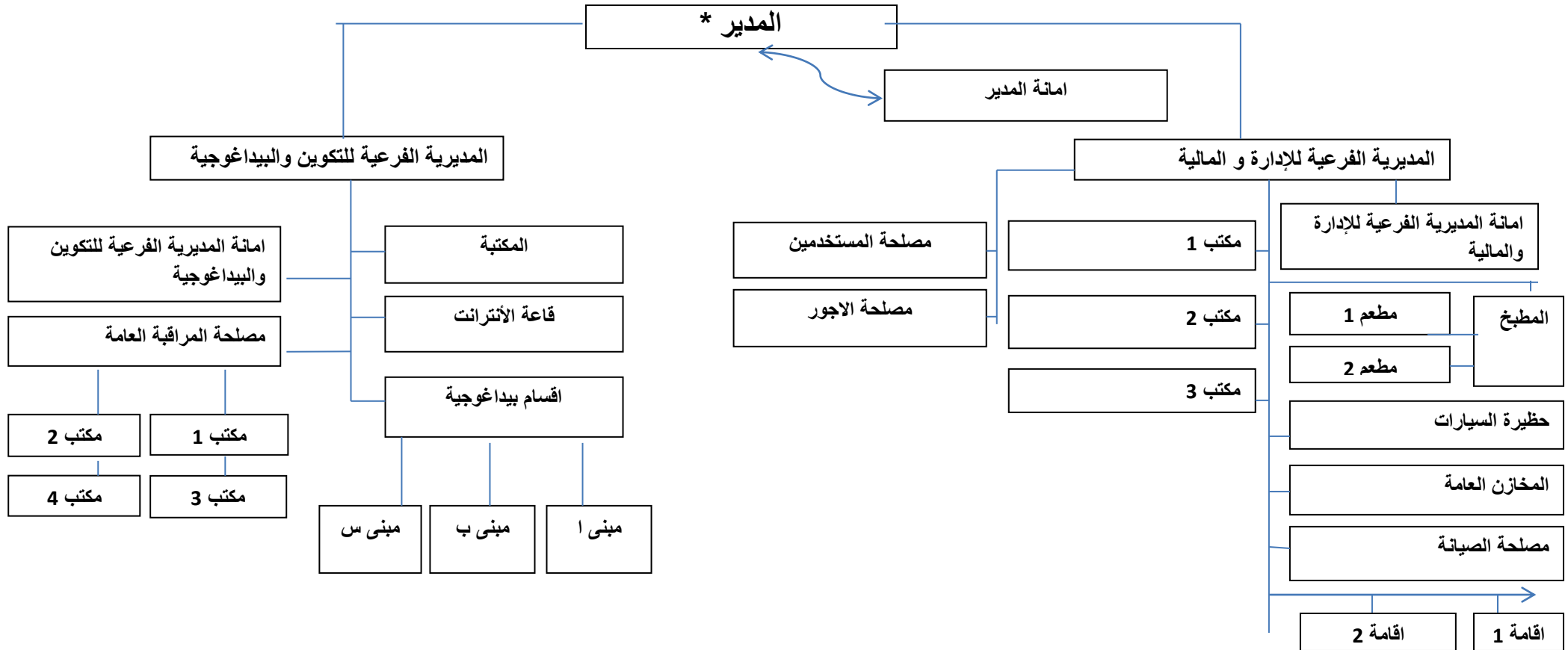
27- ماهي القرارات التي تعتبرونها حاسمة و حسب رأيكم هل هذه القرارات قابلة للتعديل ؟ و لماذا ؟
.....
.....

28- ماهي إجراءاتكم اتجاه عدم تنفيذ القرارات في آجالها المحددة؟
.....
.....

29- هل تجدون صعوبة في التنسيق بين القرارات التي وضعتوها و القرارات السابقة ؟ و كيف تتعاملون معها؟
.....
.....

سيدي المدير(ة) نشكركم على تعاونكم معنا نظير ماقدمتموه من جهد

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي المشترك لمعاهد التكوين الشبه طبي



* المدونة

الملحق رقم (03): المرسوم التنفيذي المتضمن تحويل مدارس التكوين الشبه طبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي للشبه الطبي.

25 ربيع الأول عام 1432 هـ
28 فبراير سنة 2011 م

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 13

24

الملحق

مقر المعاهد الوطنية للتكوين العالي للقبليات

المقر	المعاهد الوطنية للتكوين العالي للقبليات
- بلدية تلمسان	- المعهد الوطني للتكوين العالي للقبليات لتلمسان
- بلدية تيزي وزو	- المعهد الوطني للتكوين العالي للقبليات لتيزي وزو
- بلدية عنابة	- المعهد الوطني للتكوين العالي للقبليات لعنابة

مراسيم فردية

- ولاية برج بوعريوج :

داشرة حجانة : عمار أوشعلال.

- ولاية الطارف :

داشرة اليساس : العمري بليل.

- ولاية تيسمسيلت :

داشرة عماري : عبد القادر بوسنة.

- ولاية ميله :

داشرة سيدي مروان : عمار بوجاني.

- ولاية عين الدفلى :

داشرة عين الأشياخ : محمد أمكوكان.

- ولاية عين تموشنت :

داشرة المالح : أحمد لزهارى.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 28 صفر عام 1432 الموافق 2 فبراير سنة 2011 تنهى مهام السيد بشير صاوتي، بصفته رئيسا لدائرة عين الإبل في ولاية الجلفة.

★

مرسوم رئاسي مؤرخ في 28 صفر عام 1432 الموافق 2 فبراير سنة 2011، يتضمن إنهاء مهام الكاتب العام لبلدية بوسعادة ولاية المسيلة.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 28 صفر عام 1432 الموافق 2 فبراير سنة 2011 تنهى مهام السيد نور الدين جعيط، بصفته كاتباً عاماً لبلدية بوسعادة ولاية المسيلة، بناء على طلبه.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 28 صفر عام 1432 الموافق 2 فبراير سنة 2011، يتضمن إنهاء مهام مكلفة بالدراسات والبحث بالمعهد الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 28 صفر عام 1432 الموافق 2 فبراير سنة 2011 تنهى مهام السيدة خديجة شايب ذراع، زوجة بوزاهر، بصفتها مكلفة بالدراسات والبحث بالمعهد الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة، بناء على طلبها.

★

مرسومان رئاسيان مؤرخان في 28 صفر عام 1432 الموافق 2 فبراير سنة 2011، يتضمنان إنهاء مهام رؤساء دوائر في الولايات.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 28 صفر عام 1432 الموافق 2 فبراير سنة 2011 تنهى مهام السيدة الأتية اسماعيل بصفتهم رؤساء دوائر في الولايات الآتية، لإحالتهم على التقاعد :

- ولاية بجاية :

داشرة بريشة : صالح أمزيان.

- ولاية تيزي وزو :

داشرة عين الحمام : حبيب حجاب.

- ولاية جيجل :

داشرة جيجل : عبد الفتاح مقدم.

المرسوم التنفيذي رقم 11 - 94 مؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1432 هـ المرسوم التنفيذي رقم 11 - 94 مؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1432 هـ	المرسوم التنفيذي رقم 11 - 94 مؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1432 هـ المرسوم التنفيذي رقم 11 - 94 مؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1432 هـ
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-170 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يونيو سنة 1990 الذي يحدد شروط تخصيص المنح الدراسية ومبلغها، المعدل والمتمم، - وبعد موافقة رئيس الجمهورية، يرسم ما يأتي : المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تحويل مدارس التكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي للقبائل، وتخضع لأحكام المرسوم رقم 85-243 المؤرخ في 16 محرم عام 1406 الموافق أول أكتوبر سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية للتكوين العالي ولأحكام هذا المرسوم، وتدعى في صلب النص "المعاهد". المادة 2 : تحول إلى معاهد وطنية للتكوين العالي للقبائل، مدارس التكوين شبه الطبي لتلمسان وتيزي وزو وغيرهما والمحدث بموجب المرسوم رقم 73-79 المؤرخ في 4 جمادى الأولى عام 1393 الموافق 5 يونيو سنة 1973 والمذكور أعلاه. يحدد مقر المعاهد المذكورة في الفقرة أعلاه طبقا للملحق المرفق بهذا المرسوم. المادة 3 : زيادة على الأهداف المحددة في المادة 4 من المرسوم رقم 85-243 المؤرخ في 16 محرم عام 1406 الموافق أول أكتوبر سنة 1985 والمذكور أعلاه، تتولى المعاهد، لا سيما المهام الآتية : ك- ضمان التكوين العالي والمتخصص للقبائل، خ- ضمان عمليات التكوين ذات العلاقة مع مهامها. المادة 4 : تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لا سيما أحكام المرسوم رقم 73-79 المؤرخ في 4 جمادى الأولى عام 1393 الموافق 5 يونيو سنة 1973 والمذكور أعلاه. المادة 5 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. حرر بالجزائر في 21 ربيع الأول عام 1432 الموافق 24 فبراير سنة 2011. أحمد أويحيى	مرسوم تنفيذي رقم 11 - 94 مؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1432 الموافق 24 فبراير سنة 2011، يحول مدارس التكوين شبه الطبي إلى معاهد وطنية للتكوين العالي للقبائل. إن الوزير الأول، - بناء على التقرير المشترك بين وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ووزير التعليم العالي والبحث العلمي، - وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 3-125 (الفقرة 2) منه، - وبمقتضى القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المعدل والمتمم، - وبمقتضى القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، لا سيما الباب الثالث منه، - وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالطبسة العمومية، المعدل والمتمم، - وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس الطلبة، - وبمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم، - وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، - وبمقتضى المرسوم رقم 73-79 المؤرخ في 4 جمادى الأولى عام 1393 الموافق 5 يونيو سنة 1973 والمتضمن إحداث مدارس التكوين شبه الطبي، المتمم، - وبمقتضى المرسوم رقم 83-363 المؤرخ في 15 شعبان عام 1403 الموافق 28 مايو سنة 1983 والمتعلق بممارسة الوصاية التربوية على مؤسسات التكوين العالي، - وبمقتضى المرسوم رقم 85-243 المؤرخ في 16 محرم عام 1406 الموافق أول أكتوبر سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية للتكوين العالي،

الملاحق

الملحق رقم (05): شهادة التسجيل في الجدول العام لعقارات الأملاك الوطنية لولاية سكيكدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية

المديرية العامة للأمن الوطني

مديرية أملاك الدولة

ولاية سكيكدة

رقم: 283

تحت رقم: 283

بتاريخ: 2003/06/25

شهادة التسجيل

في الجدول العام لعقارات الأملاك الوطنية

يشهد المدير الولائي للأملاك الدولة، أن العقار الآتي وصفه مسجل في الجدول العام لعقارات الأملاك الوطنية تحت رقم: 2100111009

وصف العقار:

الطبيعة: عقار مخصص للتكوين والتعليم

المساحة:

المساحة (المكان المعين): 08 ماي 1445 المرقم: البلدية: سكيكدة

المساحة:

المساحة: 23815

المساحة: 18399

المساحة: 10838

المساحة: الدولة

أصل الملكية: الأرضية ملك للدولة بموجب الأمر 66-102 والبنية شيدت من أموال الخزينة العمومية

القيمة: 38 659 611 دج

المساحة المستفيدة من التخصيص:

التسمية: مديرية الصحة - مدرسة للتكوين شبه الطبي

النظام الأساسي: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، علمي وثقافي

الوصف: وزارة الصحة

قرار التخصيص: تخصيص ناتج طبيعة عن الحق - بناية شيدت من طرف المصلحة

الإستغلال: مدرسة للتكوين شبه الطبي



ب: يوم: 2003/06/25
المدير الولائي للأملاك الدولة
مستشار

الملحق رقم (06): شهادة التسجيل في الجدول العام لعقارات الأملاك الوطنية لولاية عنابة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية
المديرية العامة للأملاك الوطنية
مديرية أملاك الدولة لولاية عنابة

شهادة التسجيل
في الجدول العام لعقارات الأملاك الوطنية

يشهد المدير الولائي للأملاك الدولة ، أن العقار الآتي وصفه مسجل في الجدول العام لعقارات

الأملاك الوطنية تحت رقم : 2301140002

وصف العقار :

الطبيعة : مبنى معد للتكوين والتعليم .

المحل : إدارة + أقسام للتكوين + سكنات وظيفية .

الشارع (المكان المعين) : نهج بيشة يوسف

البلدية : عنابة

الرقم /

المساحة: 25411 م²

المبنية: 4190 م²

الغير مبنية : 21221

م.م.أ.م : 5924 م²

الملكية: ملك للدولة .

أصل الملكية : ملك للدولة بموجب الأمر رقم 102/66 المؤرخ في 1966/05/06 المتضمن إنتقال الأملاك

الشاغرة للدولة .

القيمة التجارية : 58.000.00 دج

المصلحة المستفيدة من التخصيص: مديرية الصحة لولاية عنابة

التسمية : مدرسة التكوين الشبه الطبي لولاية عنابة .

النظام الأساسي : مصلحة عامة تابعة للدولة .

الوصاية : وزارة الصحة .

قرار التخصيص: قرار ولائي رقم 2922 بتاريخ 1974/11/25 .

الإستعمال: التكوين .

ملاحظة : هذه الشهادة تلغى الشهادة المعدة بتاريخ 2003/06/10 .

عنابة يوم:

