

تدوير العاملين وأثره على الإبداع الوظيفي

دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية

أميرة خضير العنزي

مدرس مساعد

المعهد التقنى - كوفة

زينب هادي الشريفي

مدرس مساعد

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

المستخلص:

يعدالعنصر البشري اهم مورد في جميع المنظمات سواء اكانت خدمية ام انتاجية، اذ ان نجاح أي منظمة في ميدان الاعمال يتوقف على كفاءة العنصر البشري فيها وحسن ادارته من قبل المنظمات ، والنجاح يتوقف على عوامل عدة منها المهارة والكفاءة التي يتميز بها الافراد العاملون والقدرة على مواجهة الحالات الطارئة التي قد تشوب العمل من حين الى اخر ، والدارسة الحالية تهدف الى قياس اثر تدوير العاملين على تحقيق الابداع في المنظمات . ويقصد بمفهوم التدوير مناقلة الافراد من مهمة الى اخرى في نفس القسم لغرض اكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لادارة العمل بكفاءة وفاعلية ومن ثم زيادة قدراتهم الابداعية التي تنعكس على المنظمة فيما بعد.

المقدمة:

في عالم اعمال اليوم لا يمكن لاي عمل ان يستغني عن الابداع فهو مفتاح التفوق الذي سيمكن المنظمات من احتلال اعلى مكانة بين منافساتها بغض النظر عن نوع المنتج او الخدمة التي تقدمها لزيائنها.(فيني،٢٠٠٩: ١٤٨)

المبحث الاول: منهجية البحث:

اولا: مشكلة البحث: ان تنمية الابداع لدى العاملين في المنظمات تستلزم وجود عوامل تسهم في هذه التنمية وتزيد منها، ومن هذه العوامل التي قد تسهم في تنمية الابداع لدى العاملين هي التدوير الوظيفي او تدوير العاملين، و وفقا لما تقدم تمثلت مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

١. ما مفهوم تدوير العاملين؟
٢. ما مدى تطبيق الشركة العامة للسمنت الجنوبية لمفهوم تدوير العاملين؟
٣. هل هناك رغبة او استعداد لدى العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في التناقل بين مهامهم الى مهام اخرى؟
٤. هل يحقق التدوير بين العاملين زيادة في مهاراتهم وبالتالي ابداعيتهم؟

ثانيا: اهمية البحث:

ثالثا: فرضية البحث:

رابعا:

اولا: مفهوم تدوير العاملين.

يعد التدوير الوظيفي احد طرق التدريب التي يتم بموجبها نقل العاملين في اكثر من وموقع وظيفي و تكليفهم بمختلف المهام لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتطوير العمل والمنظمة معا. ان الهدف من هذا التنقل الجغرافي هو ان يلم الفرد بعدد من العمليات المتشابهة او التي يكمل بعضها بعضا لغرض تكوين صورة متكاملة عن طبيعة عمله.(السالم،٢٠٠٩: ٢٨٣). كما ان هذا التدوير يحفز الافراد على الاهتمام بالعمل ويزيد من عامل المرونة والسهولة في العمل فضلا عن التدريب على مختلف الوظائف.(Kreitner&kinicki,2007:254). كما ان هذا الاسلوب يتيح للعاملين التنوع في مختلف الوظائف والمهارات المكتسبة لاداء هذه الوظائف ويساعد الموظف على مواجهة الظروف الطارئة المتمثلة بقلة الايدي العاملة في بعض الوظائف(الصادق،٢٠٠٦: ٣). ويعرف (حريم،٢٠٠٩: ٢٨٩)تدوير العاملين بانه (تنقل العامل من عمل لآخر، وذلك بهدف تقليل احتمالات الشعور بالملل والروتين والرتابة وذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها العامل)). ويتفق (الصادق،٢٠٠٦: ٣) (مع حريم،٢٠٠٩) في تعريف تدوير العاملين اذ يعرفه بانه نقل الموظفين من عمل الى اخر او من قسم الى اخر، ويصاحب هذا النقل تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول اليه الموظف.ويرى (Plunkett etal,2008:341) ان تدوير العاملين هو برنامج تدريبي يتم من خلاله تحرك المتدرب من عمل لآخر. هذه المهام المؤقتة تسمح لهم بتعلم بمختلف المهام وإحراز الإدراك بكيفية ارتباط المهام بعضها ببعض الاخر.في هذه الحالة يصبح المتدربون أكثر قيمة بسبب تطور المرونة لديهم لأداء أكثر من مهمة.

ويختلف مفهوم تدوير العاملين عن مفهوم دوران العاملين اذ يعني الاخير تخلي العاملين عن وظائفهم وترك المنظمة مما يسبب الخسارة لها في جميع الجوانب، وعلى العكس من التدوير الوظيفي الذي يعد اسلوبا ناجحا في زيادة الابداع لدى العاملين.

ثانيا: فوائد تدوير العاملين.

يحقق التدوير الوظيفي عدة فوائد للمنظمة والعاملين معا ومن هذه الفوائد ما ذكره كل من (Macleod&Kennedy,1993:2) وهي كالتالي:

- انخفاض الملل.
- تقليل ضغوط العمل.
- زيادة الإبداع.
- زيادة نشاط الأوقات الحرة.

- تخفيض كلف أوقات التسليم.
- زيادة الإنتاج.
- انخفاض نسبة الغياب.
- انخفاض معدل دوران رأس المال.

ثالثاً: نظريات تدوير العاملين.

يشير (Eriksson&Ortega,2002:3-5) ان هناك ثلاث نظريات لتدوير العاملين يتحقق من خلالها المنافع للمنظمة وهي:

- 1- **تعلم العاملين:** ان التدوير الوظيفي وسيلة فعالة لتحقيق تطوير قدرات العاملين.اذ ان الموظف الذي يتم تدويره تتراكم لديه الخبرات في أكثر من مجال وظيفي بعكس الموظف الذي لا يتم تدويره.
- 2- **تعلم رب العمل:** يوفر التدوير الوظيفي لمالك المنظمة معلومات يمكن استخدامها لتحسين توزيع الوظائف بين العاملين، فاذا كان الموظف قادرا على الإلمام بمختلف الوظائف سيكون من السهولة بمكان تحديد اداء الأنشطة المختلفة بدلا من البحث عن عاملين من خارج المنظمة.
- 3- **تحفيز العاملين:** ان التدوير الوظيفي يحفز العاملين ويجعل العمل اكثر متعة وإثارة لهم. ووفقا لـ (FERENCE eta,1977) كما ذكر (Eriksson&Ortega,2002) فان التدوير الوظيفي هو الحل الممكن للعاملين الذين تنقصهم الدافعية.كما ان الرضا الوظيفي هو احد فوائد تدوير العاملين،اذ ان العاملين يفضلون أداء مجموعة متنوعة من المهام بدلا من التركيز على مهمة واحدة مما يحقق الرضا الوظيفي لديهم. وترى الباحثتان ان هذه النظريات يمكن ان يطلق عليها مستويات المعرفة للتدوير الوظيفي.

رابعاً: مهارات التدوير الوظيفي.

يمكن للتدوير الوظيفي ان يعزز للعاملين ثلاث مهارات وظيفية ترى الباحثتان انها تسهم في زيادة حالة الإبداع لديهم، وهي مهارات الإدارة التي ذكرها (Plunkett etal,2008:23) والتي لا يقتصر امتلاكها على مدراء المنظمات فقط بل ان كل فرد يحتاج ان يمتلك هذه المهارات لزيادة مهارات الاتصالات الشفهية، والنمو الفكري وتقاسم الأفكار مع الأفراد الآخرين. وهي:

(a) **المهارات التقنية:** وهي القابلية لاستخدام العمليات، الممارسات، التقنيات، والأدوات التي يتم من خلالها اتمام العمل. وغالبا ما تعد المهارات التقنية أساسية في المستوى الاول من الإدارة واول اهمية في الأعلى منه، وهي تتعلق بكل التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة مثل المعدات استعمال الانترنت، الحاسوب، والتي يجب ان يكون الأفراد على دراية باستخدامها.

(b) **المهارات الإنسانية:** وتسمى في بعض الأحيان العلاقات الإنسانية. وهي قابلية الأفراد في التفاعل والاتصال بنجاح بعضهم مع البعض الآخر. وهذه المهارات تتضمن قيادة الأفراد، والتسهيلات في العلاقات مع الجميع. إن بناء علاقات ناجحة وبناء بيئة فريق يعتمد على العلاقات الإنسانية فيما بين الأفراد.

(c) **المهارات المفاهيمية:** هي القدرة المعرفية لفهم والتأثير في الأفكار وخلاصة العلاقات التي تسمح للفرد برؤية المنظمة بشكل تام وكذلك رؤية كيف يرتبط ويعتمد كل جزء على الآخر. الفرد في المهارات المفاهيمية يمكن له أن يتخيل أو يتصور كيف تعمل الوحدات وكيف يقيم الأفراد العلاقات المتبادلة فيما بينهم، وكذلك فهم تأثير أي نشاط في كل مكان في المنظمة. إن تطوير المهارات المفاهيمية يمكن الفرد من تعريف المشكلة وصياغة الحلول وتطوير الحلول البديلة واختيار أفضل البدائل.

وترى الباحثان أن تعزيز هذه المهارات من شأنه أن يحقق الإبداع لدى الأفراد العاملين، كما أنه يمكن أن يعزز بينهم العمل بروح الفريق، ويزيد من الاحترافية في العمل، وأيضا التعامل أو النظر للمشاكل من عدة اتجاهات مما يتيح القدرة على حل المشكلة بمهارة.

خامساً : مفهوم الإبداع :

إن مفهوم الإبداع (Innovation) مفهوم معقد . لقد تباين الكتاب والباحثون حول معنى محدد للإبداع ، فقد عرفه (Robbinson,1998:) بأنه (القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه) . ول (Serrat,2009:2) وجهة نظر بالإبداع يتجه إلى كونه (الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة) وأشار (الصرن 2000:28) بأنه (أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في إشكال فريدة) إما (حريم ،٢٠٠٩:٣٥٤) عرفه بأنه عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو خدمة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة و المجتمع بصورة عامة .

مما تقدم نستنتج إن هناك ثلاثة آراء فيما يخص الإبداع :الرأي الأول يركز على كون الإبداع هو) تحويل الأفكار الجديدة إلى أسلوب فريد من نوعه) بينما يركز الرأي الثاني على كون الإبداع (أفكار جديدة لها علاقة بحل المشكلات)إما الرأي الثالث فيركز على كون الإبداع (عملية ذهنية معرفية نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة)بينما تعرفه الدراسة الحالية بأنه (أسلوب عمل ينتج الفرد بموجبة أفكار غير مسبوقه التطبيق) .

سادساً: أهمية الإبداع للمنظمات :

تكمن أهمية الإبداع للمنظمات من خلال تحقيق للاتي(السعيدى ،٢٠٠٥:)

١. مواجهة المنافسين المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات.

٢. سلامة بيئة العمل و تقليل الحوادث.

٣. إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل لمعالجتها.

٤. تطوير أساليب وطرق إنتاج و توزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية و النوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

٥. تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الأتي:

✓ تقليل كلف التصنيع و رأس المال من خلال الإبداع في العمليات.

✓ سرعة التكيف و مواكبة التطور و إمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية و تقديم منتجات جديدة.

٦. تحسين إنتاجية المنظمة من خلال تحقيق الكفاءة و الفاعلية في الأداء و انجاز الأهداف و استخدام الموارد و الطاقة بشكل اقتصادي.

٧. تعود الأفكار الإبداعية للعاملين بالمنافع المادية والمعنوية عليهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة للعاملين لاستفادتهم من أفكارهم الخلاقة.

سابعاً: استراتيجيات الإبداع الوظيفي:

تتبنى المنظمات الكثير من استراتيجيات الإبداع. ويقصد باستراتيجيات الإبداع (السياسة التنظيمية التي تصمم لترويج العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة) (الفاعوري ،٢٠٠٥:١٧٦) (العميان، ٢٠٠٤) ومن هذه الاستراتيجيات :

أولاً: التطوير التنظيمي: (عبارة عن مجموعة طرق مأخوذة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها) وهي من الأمور التي تركز ليس على إزالة معوقات التغيير فقط، ولكن أيضاً على تسهيل التغيير كعملية مستمرة .

ثانياً: التخصص الوظيفي: (هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة) كقيام المنظمة بإنشاء أقسام البحث والتطوير أو جماعات التخطيط تعتبر هذه الإستراتيجية الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية صغيرة إي لأتكون جذرية .

ثالثاً: الدورية: (ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة) على سبيل المثال قد تقوم المنظمات باستعمال إستراتيجية تبادل المواقع الوظيفية أو المهام الوظيفية .

ثامناً: مستويات الإبداع: حددت (Juoly H.2003:8) أربع مستويات للإبداع وهي :

المستوى الصفري: المنظمة لا تشارك في الإبداع ، وذلك لان موقف السوق مستقر والظروف على حالها .

المستوى الأول : تشارك المنظمة في الإبداع ، و تكون قادرة على إنتاج إبداعات تخدم الأسواق بكفاءة .

المستوى الثاني: المنظمة تتعلم التكيف مع البيئة المتغيرة ،وتكون قادرة على وضع قائمة إجراءات وقواعد ووضع آليات جديدة (حلقة التعلم المزدوج)

المستوى الثالث: تجدد المنظمة نفسها ،تعيد تحديد المواقع الإستراتيجية وتكون قادرة على التغيير وإعادة تشكيل تكنولوجيا المعلومات (حلقة ثلاثية التعلم ،القيادة والرؤية والالتزام طويل الأجل) .

تاسعاً: مكونات الإبداع :

يتطلب إبداع الفرد تحسين القدرات المعرفية وتحسين مهارات التفكير و الاستدلال و تحسين دافعية الأداء فيما يلي شرحاً لهذه المكونات (Serrat,2009:4):

١- تحسين القدرات المعرفية للعاملين : هي قدرة الفرد العقلية على التفكير في المعلومات وتحليلها و توجد عدة قابليات معرفية منها العامة وتشير إلى قدرة الفرد على اكتساب المعلومات و تخزينها واسترجاعها واستخدامها وهي مرتبطة بأداء العمل والنجاح في البرامج التدريبية و النوع الثاني هو القابليات المعرفية الخاصة (Daft&Noe,2001:97-98) ، ولكي تبقى لمنظمات حية يجب الاهتمام بالمعرفة التي تحتاجها في العمل واتخاذ القرارات العديدة التي تجابهها يومياً وهي المعرفة حول العمليات الفنية الخاصة للإنتاج والمعرفة حول الطلب على المنتج أو الخدمة والمعرفة حول المواد الأولية (برنوطي -٢٠٠٨:٢٤٠).

٢- تحسين مهارات التفكير والاستدلال : وتشمل الخصائص الشخصية المرتبطة بالإبداع و القدرة على استخدام التشابهات والموهبة في رؤية التشابه ضمن الأجواء المختلفة ،ومن الخصائص التي ترتبط بالأفكار الإبداعية الذكاء ،الاستقلالية ،الثقة بالنفس ،تبنى المخاطرة ،السيطرة ،تحمل الغموض ،المثابرة عند مواجهة الإحباط ،وان الاستخدام الفاعل للتشابه يسمح لصناع القرار بتطبيق فكرة واحدة من بيئة معينة داخل الأخرى (Serrat,2009:4).

٣- تحسين دافعية الأداء : الدافعية هي ذلك الشيء (قوة/محرك) الذي ينشط ويستثير ويحرك سلوك الفرد و يوجه هذا السلوك ويحافظ عليه ، وتتوقف دافعية الفرد ورغبته في الانجاز والأداء على محصلة تفاعل عدة متغيرات مختلفة ومنها ما يتعلق بالفرد ذاته ومنها ما يتعلق في بيئة العمل (حريم ،٢٠٠٩:١٢٦)

المصادر:

الكتب:

- ١- برنوطي ، سعاد نائف ،الإعمال: الخصائص والوظائف الإدارية ، دار وائل للنشر ،عمان ، الاردن ،٢٠٠٨.
- ٢- حريم ، حسين ،السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، مطبعة الحامد ، عمان ، الاردن ،٢٠٠٩.
- ٣- الصرن، رعد حسن، إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ج١، دار الرضا للنشر، ط١، دمشق، سوريا ، ٢٠٠٠.
- ٤- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٤.
- ٥- الفاعوري، رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥.

الكتب المترجمة :

فيني ، مارتال .،حقائق حول الإدارة الفعالة للموظفين ، الدار العربية للعلوم ناشرون ، بيروت ، لبنان ، ٢٠٠٩.

الرسائل والاطاريح:

- ١- السعيد ، فاضل ،٢٠٠٥.

BOOK:

- 1- Daft, Richard and Noe, Raymond A., **Organizational Behavior**, Harcourt College Publishers, 2001.
- 2- Robbins Stephen P., 1998.

Internet:

- 1-<http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/harnessing-creativity-and-innovation-in-the-workplace.pdf>
- 2-<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk5/papers/paper33.pdf>