

**أهم المهارسات لتحقيق توكين الموارد البشرية من
ذوي الاحتياجات الخاصة داخل بيئة العمل**

د.حطاب دلال

د. مرزوق سارة

جامعة قسنطينة 2

question: What are the most important administrative practices that allow to achieve the empowering of employees with disabilities within the institution ?, the answer for this question was through providing a suggested vision of empowerment dimensions which fit this category of employees, and how to apply them, and the role of the administration, institution and society in ensuring the creation of an empowering environment that allows the disabled person to prove his existence as a productive individual not the opposite, Finally, highlighting a successful experience of empowering the disabled employees for benefit from it, with some recommendations that support the disabled employee in his work environment.

Keywords : Empowerment - Human Resources with disabilities- The right to work- Work Environment.

مقدمة.

لا يختلف اثنان على أهمية المورد البشري كمحرك ديناميكي لجميع عوامل نجاح المؤسسة ، وذلك عند استثمار قدرته على تطوير ورفع جودة المنتجات، وإبداع الجديد منها، إلا أنه عند التطرق للموارد البشرية من ذوي الاحتياجات الخاصة (خلقية أو بسبب حوادث عمل) فإنها تعاني التهميش، و تصنيفها كنفقات مستهلكة على الرغم من قدرتها على الإنتاج، وبالتالي إقامة عدة عقبات أمامهم لتحصيل فرصة عمل، وفي حال توظيفهم يتم إقامة الحواجز أمامهم للتقليل من فرص بقائهم في العمل أو الترقية فيه، بالرغم من ذلك ظهرت في السنوات الأخيرة صحة إدارية تحت راية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين، مدعومة بتشريعات قانونية تسنها الحكومات وقواعد عمل تدعمها النقابات العمالية، مفادها إعطاء الفرصة للموظف ذو الإعاقة لإثبات قدرته على انجاز عمله، مع دعمه نفسيا

المخلص :

هدفت الدراسة إلى توضيح الصعوبات التي تواجه العامل صاحب الإعاقة في بيئة العمل، وأهم السبل التي تسمح بتغلبه على هذه الصعوبات بما يحقق شعوره بالتمكين واندماجه في عمله، وذلك من خلال تتبع أهم مسببات بطالة العامل المعاق منذ تحصيله على المؤهل وصولاً إلى حصوله على فرصة العمل وخسارتها إما باستقالته أو إقالته، وذلك بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هي أهم ممارسات الإدارة التي تسمح بتحقيق تمكين العاملين من ذوي الإعاقة داخل المؤسسة؟، والإجابة على هذا التساؤل كانت من خلال تقديم رؤية مقترحة لمجالات التمكين التي تناسب هذه الفئة من العاملين، وكيفية تطبيقها، وأهم النتائج المرجوة منها، ودور كل من الإدارة والمؤسسة والمجتمع في ضمان خلق بيئة تمكينية تسمح للمعاق بإثبات وجوده كفرد منتج وليس العكس، وفي الأخير إلقاء الضوء على تجربة ناجحة لتمكين المعاقين للاستفادة منها، مع تقديم بعض التوصيات التي من شأنها دعم العامل المعاق في بيئة عمله.

الكلمات المفتاحية: التمكين - الموارد البشرية من ذوي الإعاقة - الحق في العمل - بيئة العمل.

Abstract :

The study aimed to clarify the difficulties faced by the worker with disability in the work environment, and the most important ways to overcome these difficulties in order to achieve his sense of empowerment and integration in his work, by tracking the most important causes of unemployment of disabled workers from the beginning of the qualification to achieve the opportunity to work and lose it either because of his resignation or the expulsion from work, In order to answer the following main

خصوصيتها ويسد احتياجاتها ويتمشى مع متميزاتها.

وسنحاول توضيح ذلك من خلال المحاور الثلاثة التالية:

أولاً: ماهية التمكين، الموارد البشرية من ذوي الإعاقة، الحق في العمل.

ثانياً: التحديات التي تواجه فئة العاملين ذوي الإعاقة في بيئة العمل.

ثالثاً: تأثير التمكين على وضعية العمال ذوي الإعاقة داخل بيئة العمل.

أولاً: ماهية التمكين، الموارد البشرية ذوي الإعاقة، الحق في العمل.

I. ماهية التمكين: يعتبر التمكين من المصطلحات الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويمكن اعتباره إستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بعمالها وهنا سنقدم توضيح لذلك:

1. تعريفه: ورد ذكر التمكين في القرآن الكريم، حيث قال تعالى ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ... ﴾ الحج(41)، أي جعلنا له سلطاناً وقوة وغلبة، والممكن هو من أعطاه الله الإمكانيات لكل غرض يريد فيصرف به الأمور وفق منهج الله ومأمون على ما أعطي من إمكانيات.¹

وعرف Nixon التمكين بأنه إستراتيجية إدارية لحث الفرد وتشجيعه لتوظيف مهاراته وخبراته بشكل أفضل، بمنحه القوة والحرية في أداء أعماله، وتوفير الموارد اللازمة لانجاز العمل بفاعلية خدمة لأهداف المؤسسة²

وماديا لتحقيق ذلك، من هنا ومن خلال هذه الدراسة سنتعرف على أهم الأساليب الإدارية التي يجب استثمارها من قبل المؤسسة لتحقيق تمكين العاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة في بيئة العمل بما يسمح بتكيفهم مع متطلبات العمل وانجاز مهامه بكل كفاءة وفعالية.

الإشكالية: انطلاقاً مما سبق وعلى ضوءه، تأتي هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي أهم ممارسات الإدارة التي تسمح بتحقيق تمكين العاملين من ذوي الإعاقة داخل المؤسسة؟.

التساؤلات الفرعية: تترجم التساؤلات التالية حيثيات الإشكالية كما يلي:

1. ما هي المتطلبات الأساسية التي تضمن تحقيق فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة؟

2. كيف يمكن للمؤسسة أن تضمن احتياجات العاملين من ذوي الإعاقة بما يضمن تمكينهم؟

3. كيف ينعكس تحقيق تمكين العاملين من ذوي الإعاقة على قدرتهم على انجاز عملهم والاستمرار في المؤسسة؟

أهمية الدراسة: ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية متغير الموارد البشرية ذوي الإعاقة من القادرين والراغبين في العمل من ذوي الكفاءات غير العاملين والذين يعتبرون هدراً للقدرات البشرية بالوطن العربي والجزائر، ومن هنا تكتسي الدراسة أهميتها بتوضيح طريقة مهمة تسمح باستغلال هذه القدرات مع إعطائها الفرصة لإثبات وجودها وقدرتها على إحداث الفرق عند توفير ما يحترم

و الاستثناس بمقترحاتهم و الأخذ بأرائهم و الاستفادة من ذلك كله.

3. مبادئ التمكين: حدد توماس ستر Tomas Stirr أساسيات التمكين الإداري بسبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ و هي⁶:

أ. التعليم Education: التعليم يزيد فعالية العاملين بالمؤسسة الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
ب. الدافعية Motivation : تشجيع العاملين لقبول التمكين وتبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعامل على الإدارة العليا.

ج. وضوح الهدف Purpose : تمكين كل فرد في المؤسسة من الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة و مهمة و أهداف المنظمة.

د. الانجاز Ownership : يقترح Stirr معادلة للتمكين يسميها (3As) تمثل الحروف الأولى لعناصر المعادلة و هي: Authority+ Accountability= Achievement أي السلطة + المساءلة = الانجاز

و لتحقيق الانجاز فانه على الإدارة و العاملين قبول المسؤولية عن أفعالهم و قراراتهم، ويتحقق ذلك إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم وكان مسموحا لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

هـ. الرغبة في التغيير Willingness to change : إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها كما أن البحث عن طرق عمل جديدة و ناجحة أصبحت الحقيقة

و برأي Robert التمكين عملية تتعلق بتفويض السلطة ومنح المسؤولية للأفراد في المستويات الدنيا.³

فالتمكين أسلوب إداري يمنح العامل الثقة والاستقلالية في العمل مع تفويض السلطة لتعزيز شعوره بتحمل المسؤولية ويفجر طاقاته لتظهر في إبداعات واقتراحات تزيد دفعه للانجاز بكفاءة و فعالية.⁴

2. أهمية التمكين: يحقق التمكين خصائص تسمى خصائص الحالة الذهنية للتمكين و التي تشمل:⁵

- الشعور بالسيطرة و التحكم في أداء العمل واستيعاب إطار العمل الكامل المكلف به الموظف.

- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المؤسسة التي يعامل بها.

و يرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم و ليتحقق ما يلي:

أ. حرية العامل في خياراته وانتقاء أساليب عمله والمفاضلة بين بدائله لصياغة قراراته.

ب. إحساس العامل بمكانته ودوره واستشارته و أهمية الواجب الذي يؤديه و بالاهتمام به.

ج. ثقة العاملين بأنفسهم وإدراك إمكاناتهم و ما لديهم من طاقات و يتقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام و ما و يعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

د. قدرتهم على التأثير: و هذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في مؤسساتهم، و إحساس الآخرين بهم و السماع لهم

ويهدد حياته المهنية مما ينعكس سلبا على تعاملاته مع زملائه ورب عمله وأسرته، يسمح التمكين النفسي من تخفيف ومعالجة هذه الضغوط ويعطي للفرد دفعا نحو تشكيل العلاقات الاجتماعية الرسمية واللا رسمية مع زملائه وأرباب العمل ويحسن من نظرة العامل لمجتمعه وجعله فاعلا فيه، وتجسد ممارسات التمكين النفسي على ارض الواقع بالمؤسسة على شكل توفير خلايا الاستماع، أقسام الاستشارات النفسية والقانونية والمهنية، توفير خبراء لتوجيه العاملين الجدد، فضاءات المرافقة، وحتى خدمات الطبيب النفسي، بالإضافة إلى توفير مصلحة للصحة والسلامة المهنية حيث تهتم هذه الأخيرة بإجراء دراسات اجتماعية ونفسية للعامل إلى جانب الدراسات والكشوف الصحية.⁹

ويتحقق التمكين النفسي للعامل من خلال توفير العناصر التالية:¹⁰

- مساعدة العامل المعاق من تفهم حالته وتقبلها والتعايش معها بشكل عادي.
- توفير الأمن والاستقرار من خلال بيئة عمل آمنة تساعد على كينونة الفرد وبقائه.
- مساعدة العامل (خاصة المعاق) على التكيف النفسي مع بيئة وظروف العمل وزملائه.
- توفير الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل.
- فتح مجالات الاتصال لتحقيق الحاجة للانتماء إلى جماعات رسمية وغير رسمية ضمن المؤسسة وإنشاء صداقات ومعارف مما يسمح للعامل بتحقيق ذاته ضمن الإطار الداخلي للمؤسسة.

اليومية، و ما لم تشجع الإدارة العليا و الوسطى التغيير فان وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل. و. نكران الذات Ego elimination : يتصف بعض المديرين بحب الذات و إتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة و السلطة، و ينظرون إلى التمكين على انه تحد لهم.

ز. الاحترام Respect: إيمان كل عامل بقدرته كمساهم في المؤسسة من خلال عمله و الإبداع فيه.

4. أبعاد التمكين: وعلى أساسها يتحقق التمكين الكامل للعاملين وهي:

أ. التمكين النفسي : التمكين النفسي هو مجال يضم الأسس الإنسانية والمادية والإجراءات التي تهدف إلى حماية الجانب النفسي للموارد البشرية من أخطار العمل، الأمراض المهنية، وسوء المعاملة وقلة الأمن للحفاظ عليها والرفع من كفاءتها، حيث يعتمد التمكين النفسي على العلوم النفسية والاجتماعية بما يخدم العلاقة بين الإنسان وبيئة العمل لتحقيق التنسيق بينهما بما يخدم العامل والمؤسسة والمجتمع ككل.⁷

للتمكين النفسي آثار على الجانب العقلي والجانب الاجتماعي للعامل وذلك كما يلي:⁸

* **الأثر العقلي:** تزايد الضغوط يعرض العامل للقلق والاكتئاب، ويفقده التركيز والتفكير الصحيح، والتمكين النفسي يزيد من قدرة العامل على تحمل ضغوط العمل وإيجاد حلول لها، ومواجهتها.

* **الأثر الاجتماعي:** تحدث الانعكاسات النفسية على الحياة الاجتماعية وحتى الأسرية للعامل، الذي يمكن انه المعيل الوحيد للأسرة وإصابته بالعجز النفسي في بيئة العمل يحبط معنوياته

القرارات المتعلقة بمنصبه مع تعزيز قدراته على التفكير بمفرده وعلى طرح أفكار جديدة إبداعية وتحويل رؤيته إلى حقيقة، ضمن مناخ للمشاركة وتهيئة الظروف المساعدة له للأخذ على عاتقه السلطة اللازمة لاتخاذ القرار، وإمداده بالرؤية التي تعزز الفاعلية الذاتية للوصول إلى الهدف، وتحفيزه لبناء مبادرة فردية لتحقيق الهدف.¹⁴

ويتعلق التمكين الوظيفي بالتأهيل المهني وبذلك نعرفه بأنه: العمل على تحسين القدرات الجسمية والوظيفية للفرد للوصول به إلى أقصى مستوى من الأداء الوظيفي، ذلك من خلال ستة مداخل هي:¹⁵

- التقييم: للكشف على ما يملكه الفرد المعاق من قدرات ومهارات.

- التوجيه: وهو نصح المعاق في ضوء ما هو متاح من تدريب مهني.

- الإعداد للعمل: وهو القيام بما يلزم المعوق من إعادة اللياقة للعمل أو تقويته وتدريبه مهنياً.

- التشغيل: هو مساعدة المعوق على الحصول على عمل مناسب.

- العمل المحمي: وهو توفير ترتيبات خاصة تسمح للمعاق بتأدية عمله.

- المتابعة: متابعة حالة المعاق إلى أن تتحقق إعادة تشغيله.

ويتحقق التمكين الوظيفي من خلال تحقيق النقاط التالية:¹⁶

- تمكين العامل من فهم حقوقه وواجباته في المؤسسة وتزويده بمعلومات عن دوره في نجاحها.

- رفع مستوى المهارات المهنية والكفاية الإنتاجية في وسط العمل والعمال عن طريق رفع مستواهم

- توفير المعاملة المناسبة لتحقيق التقدير والاحترام واعتراف الآخرين بأهمية العامل ضمن المؤسسة.

ب- التمكين المعرفي: ويتعلق بالسياسات والبرامج الفعالة التي تهدف إلى توفير المواصفات المعرفية والعلمية والفنية للفرد العامل بما يتناسب واحتياجات المؤسسة والمنصب الذي يشغله بها، وذلك لجعله قادراً على انجاز المهام الموكلة، في الوقت المحدد وبالطريقة المناسبة والأكثر فعالية.¹¹

وتعتبر إدارة المعرفة والتعليم والتكوين أهم مداخله والتي توفر كل الإجراءات والبرامج والوسائل التي تسمح بتدفق المعرفة والمعلومات في مختلف المستويات الإدارية، ومشاركتها مع جميع العاملين، وتشجيع تقديم الأفكار الجديدة لاكتشاف المعارف وتحصيلها ثم مشاركة الآخرين فيها، وتطبيقها بما يعزز المستوى المعرفي للأفراد والمؤسسة.¹²

يحقق التمكين المعرفي للعاملين المميزات التالية:¹³

- تنمية القدرات الذهنية للأفراد، وإطلاق المعارف الضمنية الكامنة بعقول الأفراد وإتاحتها للمؤسسة.

- دفع وتطوير معارف الأفراد وتميئتها بما يسمح بخلق أفكار جديدة يسمح بدورها بتطوير قدرة الأفراد على توليد حلول عديدة سريعة في حالة ظهور المشاكل (تحقيق المرونة والطلاقة الفكرية).

- توفير المعلومات ونشرها في المؤسسة وتجسيد مبدأ الشفافية والإفصاح والتحاور ونقل الخبرات.

ج- التمكين الوظيفي: ويتعلق بمنح القوة للعامل والثقة في قدراته وتوجيهه وإشراكه في اتخاذ

- تسيير المسار الوظيفي للفرد وتميمته كأساس لتحديد الأجور والترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية.

- تنمية قدرات العمل من خلال التدريب المستمر وإتاحة الفرصة له في المشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة، والعضوية في الجمعيات والنقابات والهيئات العلمية والمهنية.

د- **التمكين الهيكلي**: البعد الهيكلي للتمكين تمثله الأبعاد الإدارية ويتعلق بتمرير القوة والسلطة من للإدارة العليا إلى الموظفين و إقحامهم في عملية اتخاذ القرار.¹⁸

يقوم التمكين الهيكلي على المبادئ التالية:¹⁹

- **تفويض السلطة**: مع توفير التدريب اللازم الذي يكفل للفرد انجاز متطلبات الوظيفة المفوضة له وانجاز مهامها.

- **المشاركة في القرار**: الأنشطة التعاونية مع زملاء العمل من جهة ومع الإدارة العليا من جهة أخرى.

- **الاتصال الفعال**: فتح القنوات للاتصال بين الإدارة العليا والموظف بما يسمح بالوصول إلى أوامر وتوجيهات وقرارات الإدارة العليا، والاتصال الصاعد ليتمكن هذا الأخير من تقديم مقترحاته وطرح المشكلات التي تواجهه مع المنصب المفوض له.

- **العقاب والجزاء**: التزام الفرد بتحمل أعباء ونتائج انجاز للمهام المفوضة له ايجابية كانت أم سلبية.

- **قبول وقدرة الموظف**: استعداد الموظف وقدرته على تحمل السلطة وانجاز المهام وقبوله تحمل أعباء إضافية أثناء انجاز عمله الرئيسي.

الفكري وتعريفهم بانجازات التقدم العلمي وعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومشاريعها.

- الارتقاء الفكري بالعامل وتهيئته للعمل والإنتاج ورفع معنوياته وحسه بالمسؤولية لتطوير الإنتاج بفتح المجال أمامه للمساهمة في عملية الإنتاج، وإبراز قدراته الفكرية والعملية والمهنية.

- تزويد العمال بالثقافة العمالية ونشرها بين أوساطهم.

- المحاضرات والندوات و ورشات العمل التي من شأنها زيادة الوعي الفكري والمهني للعمال.

- توفير خبراء ومرشدين لمتابعة تقدم ومستوى انجاز العمال للمهام الموكلة إليهم.

- التثقيف بالمواد القانونية التي تضمن حقوق العامل بما يحسن وضعيته داخل المؤسسة مقارنة بما يؤديه من واجبات.

من أهم الأسس لتحقيق التمكين الوظيفي لفئة المعاقين نجد:¹⁷

- مبدأ التماثل الوظيفي: تجانس المهام المسندة ضمن منصب العامل.

- الاستقلالية في المسؤولية: أن لا تسند نفس الوظيفة لأكثر من شخص مع تحديد معالمها وحدودها.

- تفويض كامل لسلطة المنصب: أن يكون له الحق في أداء مهام المنصب، والتقرير وتوجيه الأفراد الذين يقعون ضمن سلطته مع مراعاة التوازن بين المسؤولية والسلطة المفوضة للشخص.

- المساواة: استعداد الفرد لتحمل نتائج السلطة المفوضة إليه والقرارات التي اتخذها.

أما المعاق فقد عرفه الإعلان الخاص بحقوق المعاقين للعام 1975 بأنه: أي شخص عاجز عن أن يؤمن بنفسه، بصورة كلية أو جزئية ضروريات حياته الفردية أو الاجتماعية العادية بسبب قصور خلقي أو غير خلقي في قدراته الجسمانية والعقلية.²³

وعليه يمكننا أن نعرف إجرائيا الموارد البشرية ذات الإعاقة على أنها: مجموع الأفراد العاملين أو القادرين على العمل من ذوي الشهادات والمؤهلات العلمية والمهنية الذين يعانون من اعتلال طويل الأجل بدني أو ذهني أو عقلي أو حسي، قد يمنعهم لدى التعامل مع مختلف العوائق من المشاركة بصورة كاملة وفعالة على قدم المساواة مع الآخرين (قدمنا هذا التعريف بعد دراستنا لمجموعة من المراجع التي تتعلق بالعاملين المعاقين والتي لم تحدد معنى واضح لمصطلح الموارد البشرية ذات الإعاقة).

3. الموارد البشرية ذوي الإعاقة والإدارة: توالى النظريات حول العنصر البشري وتركيبه في المنظمات ضمن الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة، حيث اهتمت الأولى بالصحة والكمال الجسدي في اختيار العمالة، وانصب اهتمامها على التكوين العضلي والتقني الذي يسمح بزيادة كمية الإنتاج، مما لا يسمح بتوجيه النظر نحو توظيف ذوي الإعاقة خاصة مع انعدام الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حينذاك.

على عكس الإدارة المعاصرة التي توجه اهتمامها نحو الخصائص الفكرية و المهارية والمعرفية وتنميتها وتطويرها مع ظهور التوجهات الحديثة نحو تحمل المسؤولية الاجتماعية ودور المؤسسات المعاصرة في تحسين المستوى

II. الموارد البشرية ذوي الإعاقة : هناك عدة دراسات حول الموارد البشرية إلا أنها لم تولي الاهتمام الكافي بفتة ذوي الاعاقة القادرين على العمل وما انتهجت على تسميتها بالموارد البشرية ذوي الإعاقة.

1. إحصائيات حول المعاقين: هناك أكثر من 650 مليون شخص معاق بالعالم، أي ما يمثل 10% من سكان العالم يعانون من التهميش والفقر والتشرد، حيث يقدر 20% من فقراء العالم من فئة المعاقين، و98% من الأطفال المعاقين في الدول النامية لم يدخلوا المدرسة، و30% من أطفال الشوارع بالعالم هم من المعاقين، و3% فقط من مجموع المعاقين الرجال بالعالم يستطيعون الكتابة والقراءة، و1% فقط من مجموع النساء، ارتفاع نسبة الوفيات بين الأطفال المعاقين إلى نسبة 80% (حيث هناك محاولات "لتخليص" المجتمع من الأطفال المعاقين).²⁰

كما أظهرت إحصائيات مركز الإحصاء الأمريكي أن نسبة البطالة بين ذوي الاحتياجات الخاصة تصل إلى أكثر من 90% على المستوى العالمي، وأكثر بكثير على المستوى العربي لتصل الى نسبة 95%، وترتفع أكثر في بعض الدول العربية.²¹

2. تعريف الإعاقة: وهي حالة تحد من مقدرة الفرد على القيام بوظيفة أو أكثر من الوظائف الحيوية والاجتماعية في الحياة اليومية، من العناية بالذات أو ممارسة العلاقات الاجتماعية أو النشاطات الاقتصادية، وذلك بسبب خلل جسمي أو عصبي أو عقلي ذي طبيعة فسيولوجية أو سيكولوجية أو تتعلق بالتركيب البنائي لجسم الإنسان.²²

ج. القدرات: وهي الإمكانيات البدنية والنفسية والعقلية للشخص المعاق.

د. التأهيل: أن يكون المعاق الطالب للعمل تابع برنامج تدريب مهني داخل مراكز متخصصة.²⁷

2. عناصر حق الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل: كلما تطورت حركة الأشخاص ذوي الإعاقة في العالم كلما أضافت المواثيق الحقوقية عناصر جديدة لحقهم في العمل، ويمكن حصرها في²⁸:

- حق وليس رعاية: وهو حق أصيل وليس مجرد دعم اقتصادي ناتج عن مفهوم "الرعاية" الذي يكتفي بالشكل دون المضمون " مادة 1 من الاتفاقية العربية 17 لسنة 1993 بشأن تشغيل المعاقين.

- المساواة: تساوى الفرص بين العمال ذوي الإعاقة، وبينهم وبين الجميع "مادة 4 اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 159 "كما تأتي المساواة بمعنى مناهضة التمييز الذي يواجه ذوي الإعاقة. - حقيقي: ويعنى ذلك أن يكون العمل مفيدا ومنتجا ومجزيا " مادة 7 إعلان حقوق المعاقين" 1971.

- التمكين: بإزالة الحواجز التي تعيق هؤلاء في التنقل والوصول لمكان العمل وتصميم المنشآت بحيث تسهل أداء ذوي الإعاقة للعمل "كما يتضمن التمكين إزالة الحواجز القانونية" مادة 27من الاتفاقية"

- الرضا: رفض كل أشكال العمل القسري التي ما زالت موجودة - حتى الآن - مثل العمل الجبري في المؤسسات العلاجية لحالات العاهات الشديدة. " مادة 27 / 2 من الاتفاقية الدولية "

المعيشي بالمجتمع وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية به²⁴، هذا التوجه يمنح فرصة لعمل الموارد البشرية صاحبة الكفاءة والمهارة والقدرة على انجاز العمل من ذوي الإعاقة، على الرغم من أن الواقع عكس ذلك مع العلم أن التشريعات القانونية لدول العالم سنت قانونا إجباري للمؤسسات بتخصيص نسبة (1-5%) من عمالتها لذوي الاحتياجات الخاصة لزيادة فرص دمج هذه الفئة في المجتمع وتحويلها من طاقات بشرية عاطلة إلى طاقة فاعلة وإشراكها في عملية التنمية الشاملة ، إلا أن المؤسسات تتهرب وترفض توظيف هذه الفئة من العمال.²⁵

نلاحظ غياب دراسة كاملة للعاملين ذوي الإعاقة توضح الفعاليات والأنشطة التي تسمح بتطوير وقيادة هؤلاء نحو إنتاجية عالية وتطوير برنامج للمكافآت يحترم خصوصية متطلبات معيشتهم.

III. الحق في العمل: إن الدساتير الدولية والقوانين العمالية تضمن حق العمل لجميع أفراد المجتمع دون تمييز بين المعاقين والمعافين، كما أن القوانين المحلية عادة ما تضمن نسبة معينة من المعوقين واجبة التوظيف في المؤسسات الدولة الحكومية أو حتى في المؤسسات الخاصة.

1. أساس اكتساب الحق في العمل: ويضمن الحق في العمل للمعاق وغيره توفر التالي:²⁶

أ. الرغبة: أي رغبة الفرد في العمل وطلبه وبحثه عنه ثم القبول به.

ب. الكفاءة: تتعلق الكفاءة بمحاور سلوكية و القدرات المعرفية و المهارات الذاتية مما يؤهل الشخص القيام بالعمل أي عمل وهي: المهارة، الاستعداد، السلوك.

النسبة وعدم كفايتها إلا أن التطبيق الميداني يلاقي عقبات كثيرة تحول دونه، أما عدم تفهم وتقبل الإعاقة.

3. عدم التهيئة العمرانية والطرق العامة: معظم المرافق العمومية والبيانات الإدارية، والمدارس والجامعات والمستشفيات والطرق لا تتوفر على تجهيزات وممرات ومساعد تسمح للمعاقين خاصة حركيا من استغلالها

4. الحماية المبالغة: مبالغة أهالي ذوي الاعاقات في حمايتهم قد تحول أحيانا دون تعليمهم أو تركهم يعملون بسبب خوفهم من المحيط القاسي ومن أن يستغلوا وان تساء معاملتهم.

II. على مستوى تحصيل الكفاءة، الشهادات والتأهيل المهني: يعد المستوى التعليمي والتأهيل المهني الانطلاقة التي تمنح المعاق حقه في العمل، حيث تواجهه عدة معوقات نذكرها فيما يأتي: ³⁰

1. غياب المحيط المناسب في المؤسسات التعليمية والتدريبية: حيث يتم تهميش الطلاب المعاقين في معظم الجامعات والمراكز التدريبية والتكوينية في ثلاث نقاط:

- عدم توفير بنايات وهياكل مناسبة لتمكين الطالب من التجول والاستفادة من كل المرافق بالجامعة.

- غياب القانون الأساسي للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

- عدم توفر هيئات وفضاء لمرافقة هذه الفئة.

إن هذه المشاكل المتراكمة، والشعور بالتهميش جعل الكفاءات في هذه الفئة تشعر بالغرابة في الجامعة والتميز ضدها، والنتيجة انسحاب

بالإضافة إلى التيسيرات في بيئة العمل، إزالة الحواجز، الحق في الوصول، وغيره.

ثانيا: معوقات تواجه فئة العاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة في بيئة العمل:

تنوعت واختلفت المعوقات التي تواجه ذوي الإعاقة وتمنعهم من الحصول على حقه في عمل لائق يضمن لهم مستوى معيشي معين، قبل وبعد تحصيل العمل، وهنا سنلقي الضوء على بعض العناصر التي تعيق حصول ذوي الاحتياجات الخاصة على عمل وذلك انطلاقا من تحصيل تأهيل مهني أو مستوى تعليمي إلى فرصة التوظيف، ثم المعوقات التي تمنعه من التكيف مع بيئة العمل وإثبات قدرته على الاداء المتميز في المؤسسة التي يعمل بها مما يتسبب في بطالة الموارد البشرية من ذوي الإعاقة.

I. الصعوبات التي تواجه المعاقين في المجتمع: الواقع المعيشي للمعاقين به صعوبات أبرزها ²⁹:

1. غياب الوعي الاجتماعي: ان غياب الوعي الاجتماعي الكافي لمؤازرتهم ودعمهم، والنظرة السلبية اتجاههم من احتقار والتهميش والنبت الاجتماعي خاصة لذوي الإعاقات الذهنية، ومن جهة أخرى نظرة الشفقة وأن المعاق عاجز عن الانجاز وأداء المهام الاجتماعية والأدوار الاقتصادية مما يحطم الروح المعنوية للمعاق، خاصة عندما تكون هذه النظرة من طرف المؤسسات الاقتصادية والتربوية وشركات البناء والتعمير والتهيئة.

2. غياب فرص العمل: على الرغم من أن القوانين تقر على ضرورة أن تخصص كل مؤسسة نسبة من 1% الى 5% من عمالتها لصالح المعاقين وعلى الرغم من محدودية هذه

- غياب الحافز لدى الطالب المعاق لتحصيل الشهادة بسبب ضعف الأمل في منصب عمل مستقبلي.

III. **على مستوى بيئة العمل:** قد يشكل محيط المؤسسة عائق أمام العامل المعاق وذلك كما يلي:

1. **موقع المؤسسات:** موقع كثير من المؤسسات لا يساعد على تشجيع الفئات الخاصة للتوجه نحو العمل لصالحها وذلك لصعوبة تنقلهم ووصولهم إليها خاصة أن كانت ساعات العمل لا تسمح بتحصيل المواصلات في حال لم تتوفر هاته الأخيرة من طرف المؤسسة ما يزيد من صعوبة وصول العامل وانجازه لعمله على الرغم من توفره على الكفاءات والمهارات اللازمة.

2. **الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وضعف اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية:** سياسة و مبدأ المنظمة قد تهتم بالعمل والإنتاجية أكثر من العامل، أو تهتم بالعامل ونفسيته وإشباع رغباته المهنية والاجتماعية كحال المؤسسات المؤمنة بالعلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي وأن الفرد يعطي عند توفر الظروف والاستقرار الوظيفي الاجتماعي³²، وعلى العموم المؤسسات تفضل العامل ذو المميزات الفيزيولوجية عن المعاق متجاهلين قدرته على الانجاز و الإبداع التي من شأنها النهوض بنوعية وجودة المنتجات، وتغيير نظرة المجتمع للمعاق بأنه غير قادر على الإنتاج³³.

3. **طبيعة عمل المنظمة :** يختلف النشاط الأساسي في المؤسسات الإنتاجية التي تبحث عن القدرات الجسدية أكثر من المؤسسات الخدمية التي تهتم بمستوى العمالة وقدرتهم على

الطالب المعاق من الجامعة والانزواء عن المجتمع.

2. **ضعف التخطيط والتسيير لتعليم وتأهيل ذوي الإعاقة :** رغم اعتماد أكثر من 50 جامعة ومراكز للتكوين ومعاهد ومدارس عليا، وتخصيص اعتماد مالي طائل لها، إلا أنه لا يتوفر أبسط التسهيلات الداعمة للمعاقين كتوفير معايير خاصة بالكرسي المتحرك في معظم جامعاتنا والمرافق الخاصة بها (الكافيتيريات والنوادي الرياضية و المكتبات وغيرها)، ومع تطور المستوى التعليمي والجامعي والتكويني بالجزائر وزيادة عدد المتحصليين على شهادات جامعية وشهادات الكفاءة المهنية والحرفية إلا أن الأمر لم يتطور بالنسبة لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة وعدم وجود رؤية واضحة وسياسة محددة الأهداف لانشغالات ومتطلبات هذه الفئة ضمن الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين.

3. **ضعف القوانين والتشريعات التي تضمن حقوق فئة المعاقين:** بالرغم من أن معظم دول العالم سنت قوانين لحماية المعاقين إلا أن هذه القواعد القانونية هشة ويتم كسرها بدون العواقب اللازمة.

4. **عوامل أخرى:** ونذكر منها³¹:

- انعدام أو ضعف التكوين التربوي للأساتذة فيما يخص التعامل مع هذه الفئات.

- نقص في المواد واللوازم والأجهزة، والوسائل التعليمية المساعدة لإدارة المهام التعليمية والبحثية ولتقليل أعباء تحصيل المعارف لفئة المعاقين.

- قلة المراجع والمكتبات الجامعية أو صعوبة الوصول إليها أو استخدامها (فيما يخص الصم البكم).

، أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى التخلي على الموارد البشرية والحفاظ على القلة من ذوي الكفاءة والمهارة و اليد العاملة غير المكلفة مما يضعف أو حتى يعدم فرص المعاقين في العمل".³⁷

ثالثا. تأثير التمكين على وضعية العمال ذوي الإعاقة داخل بيئة العمل

تقوم محاولات دمج المعاقين على مبدئين، الأول إنساني نحو الحفاظ على حقوق المعاق في العمل وغيره، وعدم حرمانه منها فقط لإصابته بإعاقة معينة، والمبدأ الثاني اقتصادي كون دمج المعاق يقلل من البطالة، ويزيد الدخل القومي، وإنقاص مخصصات الدولة لدعمهم ماديا.

I. المحاور الإدارية التي تحقق تمكين ذوي الاحتياجات الخاصة في بيئة العمل: المحاور التالية مستمدة من الخبرة العالمية وهي³⁸:

1. المساواة في الفرص: لا مبرر من حرمان المعاق من العمل والتعلم والإبداع، حيث تعد فرصا له لتحقيق، وله إمكانيات وقدرات ومؤهلات تسمح له بذلك على قدم المساواة مع الآخرين، ولقد أسقطت عدة دول هذا المحور في قوانين إلزامية للمؤسسات والأجهزة الحكومية والقطاع الخاص والأفراد.

2. عدم التمييز: ويتعلق هذا المحور بعدة مجالات إجرائية وتنظيمية واعتبارات للمجتمع العام، بما يوفر للمعاق بيئة تحمل عناصر التمييز ضده، وتعدم المقومات اللازمة لممارسة حياته مستقلا دون الحاجة لغيره، لذا يجب على المؤسسات أن تضع كافة خصائص الإعاقات في اعتباراتها فيما يخص: القوانين المنظمة للعمل،

الإنتاجية وما يحتاجون له من برامج تطويره لتوفر متطلبات الموارد البشرية و ذلك لتحقيق أعلى مستوى من الجودة.³⁴

4. مستوى استخدام التكنولوجيا في العمل : في المنظمة فكلما زاد مستوى إشراك التكنولوجيات الحديثة في انجاز المهام سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز وزادت سهولة انجاز العمل بالنسبة لذوي الإعاقة، ويسهل عليهم اتخاذ دورهم الكامل في المنظمة³⁵

5. الحواجز الهندسية والإنشائية: فقلة التسهيلات الإنشائية يعوق اندماج المعاق في العمل، كما أن أصحاب العمل لا يكثرثون بهذه التسهيلات، كما أن بعض الأجهزة ووسائل ومعدات العمل تحتاج إلى تعديلات وتطويرات تتناسب وخصائص المعاقين، وتبقى طبيعة تصميم المباني والمنشآت تؤثر على مدى ارتفاع المعاقين وخاصة ذوي الإعاقات الحركية من مستعملي الكرسي المتحرك والعكازات مما يتطلب توفير ممرات خاصة ومصاعد كهربائية³⁶.

6. الوضع الاقتصادي: أن الوضع الاقتصادي الذي تمر به المنظمة يحدد موقفها من الموارد البشرية ذات الاحتياجات الخاصة فكلما زادت الثورة الاقتصادية و الطلب على زيادة الإنتاج زاد الطلب على الموارد البشرية مما يمنح لها فرصة توظيف نسبة من العمال ذوي الاحتياجات الخاصة ، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المؤسسات فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية مما يعمل ذلك على سعي المؤسسة على زيادة حجم اليد العاملة بها مما يفتح الأبواب أمام توظيف الموارد البشرية ذات الاحتياجات الخاصة

زملائه المعاقين، وكذا تهيئة تصميمات مواقع العمل بما يمكنه من أداء مهامه بلا عوائق حتى ستفيد من طاقاته ومهاراته بشكل مطلق.

7. تسهيل الوصول إلى العمل: ويتحقق ذلك بتكليف وسائل النقل للمعاق وتعديل التصميم بحيث يسمح بصعود ونزول المعاقين بدون عوائق ويضمن له التعامل المستقل مع وسيلة النقل.

8. الاتصالات والمعلومات: لا يزال هذا المجال بحاجة إلى جهود تكنولوجية واسعة حتى يتمكن المعاق (مهما كانت إعاقته) من التعامل مع وسائل الاتصال، وتكنولوجيا المعلومات دون عوائق كأن يتم تطوير تقنيات تسمح للمعاقين بصريا بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

9. الحماية: يجب توفير نظم لحماية ووقاية المعاقين من مخاطر المهنة على صحته، حتى لا يتعرض إلى إصابات من شأنها أن تزيد من تعقيد وضع إعاقته، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وضع نظم وآليات اجتماعية وقانونية تكفل حمايته من الاستغلال داخل المؤسسة التي يعمل بها، مع تشديد العقوبات على استغلال المعاق، أو تعريضه لخطر الإصابة، وتمتد نظم الحماية إلى تطبيق نظم كشف طبي.

10. الرعاية الصحية: يجب توفير الرعاية الصحية للعامل المعاق كونه أكثر تعرضا للإصابة، مع توفير الأجهزة المساعدة له وصيانتها تحت إشراف طبي، وبعض هذه الأجهزة غالية الثمن من يتطلب تدخل المؤسسة لتوفيرها (خاصة أن كان احتياجه لها بسبب متطلبات الوظيفة التي يشغلها).

11. الرعاية الاجتماعية: نظرة المجتمع للمعاق بأنه غير قادر على العمل، أو كسب عيشه

الإجراءات، وتصميم المباني، والمنشآت، وسائل النقل، وأنظمة الأجور وغيرها.

3. التعليم والتدريب: التعليم حق مكفول للمعاق ولغيره، والتمكين يقوم على التعليم كونه يسمح بتطوير الطاقات الفكرية والمعرفية للمعاق، بما يمنحه القدرة على التنافس مع الآخرين على فرص العمل، والتدريب يسمح بتطوير قدراته المهنية واستكشاف مواهبه لشغل مناصب أعلى من منصبه (بالترقية أو التحويل).

4. تطوير المبادرة: تبني مهارات وقدرات المعاق وتنميتها بالتعليم والتدريب والمرافقة والتوجيه لزيادة أهليته ليتكافأ مع باقي العاملين، لذا تعمل المؤسسات التي تهتم بتمكين ذوي الإعاقة على تخصيص مصلحة تعمل على استكشاف قدراتهم وصلها وتطويرها لمساعدته على إطلاق مبادرته وتحقيق ذاته.

5. المشاركة: تفاعل المعاق مع الجانب الرسمي وغير الرسمي، كتأكيد على دوره المهني والاجتماعي، وكفرصة للاستفادة من طاقاته ومهاراته، واهم مدخل لتحقيق مشاركة العامل المعاق هو حسن ترشيد موارد الخدمات المقدمة له وترتيب أولوياته بما يتفق مع احتياجاته الحقيقية، وتحقيق علاقات جيدة مع زملائه، ورؤسائه والجانب الآخر هو المشاركة في اتخاذ القرار ومنحه حرية التقرير ضمن نطاق سلطته.

6. التكيف: ويتعلق بإعادة هيكلة الفعاليات الاجتماعية والأنشطة، والتصميمات المختلفة بما يتناسب مع خصوصيات الإعاقة، ويتم ذلك بتكليف أماكن العمل مع متطلبات المعاق بحيث تكفل له الحركة المستقلة والأمن، وإمكانية استخدام وسائل التكنولوجيا بنفس الكفاءة مع

2. كما أوضح (William Umiker) أن التمكين يفيد العامل في إشباع حاجاته من تقدير الذات، وارتفاع مقاومته لضغوط العمل ورضاه عن وظيفته ورؤسائه وبالتالي ارتفاع الدافعية الذاتية لديه، و ربط المصالح الشخصية للفرد مع مصالح المؤسسة وتنمية روح المسؤولية لديهم.

3. كما أشار (فيصل عبد الله بابكر) أن التمكين يقود إلى شعور العامل بإنسانيته واحترام المؤسسة وتقديرها له مما يكسبه الثقة بالنفس والشعور بالانتماء والولاء والالتزام نحو المؤسسة والعمل وتقديره للمسؤولية، وشعوره بالانجاز عند تحقيقه أهداف المؤسسة وضمها ضمن أهدافه الشخصية. نلاحظ مما سبق أن هناك نقاط مشتركة بين مختلف الباحثين تخدم فئة ذوي الإعاقة أهمها:

1. **المساواة الاجتماعية:** فالتمكين يضمن مشاركة الجميع في القرار، والعمل في فرق وتحسين الاتصال وتقريب المستويات الإدارية المختلفة، لتعزيز المساواة ويقلل الفوارق ويعطي دلالة عن قوة العلاقة والانسجام الداخلي للمؤسسة، ويعمل التمكين على تعزيز المساواة الاجتماعية على أعلى صورها لدرجة تصميم المكاتب وبناءها ينبغي أن يتم بطريقة تلغي الفوارق الاجتماعية كوضع كافيديريا ومطعم واحد للجميع من مدراء إلى عمال التنظيف، وبناء المكاتب على طابق واحد وبحواجز زجاجية تكفل الشفافية⁴¹.

3. **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين خاصة النفسي في شعور الفرد بانتمائه لوظيفته وفرق العمل والمؤسسة من خلال مرافقة، وتكييف الموظف مع عوامل ومتغيرات بيئة عمله ووظيفته، وينتج على ذلك أيضا تحسن في

باستقلالية، ضمن نظم مجتمعية لا توفر له فرص عمل ولا تحقق التكيف والمواءمة في التصميمات العامة لاحتياجاته، لذا يجب توفير المساعدات المالية والعينية لتوفير متطلبات المعاق، ووضع نظم للتشغيل تستفيد من إمكانياته المتاحة لتأمين حصوله على دخل، مع الاهتمام بالمشكلات النفسية والعاطفية والرعاية الصحية.

لا يكفي توظيف المعاق دون تحقيق مساواة كاملة له في الحقوق الوظيفية التي يتمتع بها زملاؤه في العمل، كالتثبيت في الوظيفة والحصول على مكافأة نهاية الخدمة أو التقاعد، والتأمين الطبي، بمعنى آخر لابد من انطباق كافة الحقوق الوظيفية والأنظمة الداخلية المتعلقة بالترقية والإجازات والحوافز والمكافآت على المعاق بالمساواة مع المعافى، مع تخصيص حوافز تشجيعية للعمال المعوقين لكي يستمروا في عملهم بوتيرة أعلى³⁹.

II. **دور التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعامل المعاق في بيئة العمل:** التمكين يسمح بدمج العامل المعاق وغيره في بيئة العمل وبث روح المواطنة، وزيادة ولائه للمؤسسة، والهدف العام للتمكين هو توفير الظروف التي تجعل العامل قادر على انجاز مهامه وتحقيق وظيفته، فيما يلي سنوضح دور التمكين في تحقيق اندماج الفرد في بيئة عمله⁴⁰:

1. لقد تحدث كل من (Meyerson & Kline)، عن أن نتائج التمكين الخاصة بالعمالين تتمثل في زيادة رضا العامل عن الوظيفة التي يؤديها، و زيادة التزام العامل بتحقيق أهداف العمل والمؤسسة، تقليل معدل دوران العمل وانخفاض رغبة العامل بترك عملهم.

لمساعدة ذوي الإعاقة في تمكينهم من الاندماج في عالم الشغل إنشاء وتنصيب خلايا توجيه ومرافقة طالبي التكوين المهني على الإدماج المهني عن طريق النصح والمرافقة في مجالي التكوين والتشغيل، حيث يتمثل هذا التعاون في تجنيد مستشارين من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ومن وكالة التنمية الاجتماعية التابعة لوزارة التضامن الوطني للمشاركة في عملية النصح والتوجيه، إلى جانب ممثلي وكالات التشغيل المعنية، وبالرغم من ذلك نجد النقائص التالية⁴³:

- محدودية التخصصات وأغلبها حرفية ولا تتوافق مع تطلعات المعاق وسوق العمل.
- قلة عروض ومراكز التكوين الخاصة ببعض الفئات من الإعاقة كالإعاقة البصرية والذهنية.
- حذف تخصص موزع الهاتف وهو التخصص الذي يوجه إليه عادة المكفوفين.
- عدم متابعة إدماج المعاق في عالم الشغل مما يؤدي إلى عدم تحفيزه للانخراط في التكوين المهني.
- غياب أي تكوين متخصص للتكفل بفئة المعاقين للأساتذة العاملين بالمراكز المتخصصة والعادية.
- عدم تفعيل عدة قرارات وزارية ومناشير وقوانين تسعى إلى تمكين وتأهيل المعاقين مهنيا.
- نشير إلى أن سياسة التمكين تسمح بتحقيق دمج المعاق في بيئة العمل وتحقيق تنمية شخصية له بمختلف جوانبها البيولوجية، العقلية، النفسية والاجتماعية، وتنمية قدراته المتبقية، وطاقاته الكامنة ومواهبه ومهاراته الحركية والمهنية، وبذلك تتحقق الرعاية الاجتماعية والإدماج للمعاق وزيادة

مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل.

4. المشاركة الفاعلة: فالتمكين يمنح للعامل فرصة حقيقية للمشاركة في تطوير المؤسسة، وذلك عن طريق فتح المجال أمامه للمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله وتشجيعه على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطور المؤسسة، والتمكين يساهم في رفع مستوى المشاركة الفعالة للعامل والتي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المؤسسة وغاياتها.

5. تطوير أداء العامل: فالتمكين يمنح العاملين فرصة تحسين مهاراتهم في صنع القرار، واكتساب المهارة والمعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك عن طريق التنمية الناجمة عن دورات التدريب والندوات و ورشات العمل والمؤتمرات التي تحث إستراتيجية التمكين على توفيرها.

6. تحقيق الرضا الوظيفي: يؤكد التمكين على منح العاملين الاستقلالية وتنوع المهام وتحديدتها بدقة وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل، وعلى الربط بين هذه العناصر الخمس التي تعتبر الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي، كما يساعد التمكين على منح الأفراد القدرة على السيطرة على مجريات العمل وبالتالي التقليل من ضغوطات العمل وزيادة شعورهم بالرضا⁴².

III. مساهمة الحكومات في تمكين ذوي الإعاقة ودمجهم في عالم العمل:

1. خطة عمل لتحقيق تمكين ذوي الإعاقة: تنتهج مظ الحكومات خاصة في الدول العربية

ثم العمل من خلال المركز لفترة كافية لتعويد المعاقين على الالتزام والعمل وتهيئتهم لكيفية التعامل مع أقرانهم المعاقين لتقادي حدوث مشاكل بالمستقبل، وفي الأخير يعمل المركز على توفير مناصب عمل لهم وتثبيتهم فيها، وبعد توظيفه

خاتمة:

في الأخير يمكن الإجابة على إشكالية البحث ألا وهي أن هناك عدة مجالات وممارسات إدارية يتضمنها التمكين من شأنها خدمة العامل صاحب الإعاقة فيما يتعلق بضمان تمهيد الطريق أمامه لانجاز مهامه وأداء مسؤوليته بشكل متساو مع زملائه من من عافاهم الله، ومما لاحظناه أثناء انجاز هذه الدراسة والذي يمكن اعتباره كنتائج لها هو التهميش القمعي للعاملين ذوي الاحتياجات الخاصة والذي يظهر من خلال:

- قلة الإحصاءات التي تتعلق بنسبة العاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة، ونوع إعاقاتهم ومستوى توظيفهم (إحصاءات دقيقة ودورية حيث آخر الإحصاءات لم تكن دقيقة ولا مفصلة و كانت خلال سنة 2013).

- قلة المراجع والأدبيات التي تدرس وتوضح وضعية العامل من ذوي الإعاقة، وقدم ما هو متوفر منها ، مما يساعد على التعقيم على الموضوع وصعوبة إلقاء الضوء عليه.

- استحالة إقامة دراسة حالة توضح حيثيات الموضوع على ارض الواقع أولاً لقلة عدد المعاقين العاملين، وثانياً لتخرجهم من مناقشة حالاتهم وخوفهم من فقدان عملهم عند تصريحهم بسوء المعاملة التي يلاقونها من المسؤولين ومن زملائهم.

في مستوياته التعليمية والفكرية والمهارية واستخراج واستثمار قدراته الكامنة ومواهبه ثم ممارستها في وظيفته الاجتماعية ثم وظيفته المهنية.

ومن دلالات اندماج الفرد في بيئة العمل المعنى الذي يرتبط بالعمل، الشعور بالتوحد مع العمل أو الاقتراب من العمل ومنظماته، والدرجة التي يعتبر عندها بمثابة الاهتمام الأساسي في الحياة.⁴⁴

2. إصدارات توجيهية وتجارب ناجحة للحكومات في تمكين المعاقين:

قدم مركز الدوحة العالمي لذوي الاحتياجات الخاصة عدد من المراحل المدروسة لتمكين المعاق وتحقيق إدماجه في سوق العمل على لسان مديرة المركز دكتورة هلا السعيد وهي كما يلي:⁴⁵

أ. التمكين المهني: فعلى مستوى المركز يتم إعداد المعاقين للعمل بأحد مجالات الحياة والوصول بهم للاستقلالية المهنية التامة، ودمجهم كل حسب قدراته للانخراط بسوق العمل، ويتم التمكين المهني للمعاقين بالمركز من خلال برامج وخدمات مهارية تكسب المعاقين بالمركز مجموعة من المهارات الذاتية والاستقلالية والوظيفية والتعليمية بما يمكن الطلاب من حسن التصرف في بيئة وأماكن العمل مستقبلاً.

ب. التمكين الوظيفي: بالتدريب على بعض المهن بالمركز وخارجه بالاستعانة ببعض المؤسسات، وذلك وفق برامج تدريبية وتقييمية خاصة.

ج. تشغيل المعاق: يتم تهيئة المعاق مهنيًا، ثم عمل زيارات لذوي الإعاقة لبعض المؤسسات الحكومية (العمومية) لمعرفة طبيعة عملهم فيها

4 ابازيد، رياض (2010). "اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية). (2)24. 494-519.
5 الجميلي، مطر (2008). الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. ماجستير في العلوم الإدارية غ منشورة. 41-42
6 الزيدانيين، محمد مطر (2006). اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة. 26-27.

⁷ Dolan, Shimon et Autres (1995). La Gestion Des Ressources Humaines : Tendances, Enjeux Et Pratiques Actuelles. 3. Renouveau Pédagogique. 552.

⁸ عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية: بعد

استراتيجي، دار وائل للنشر. 575-576.

⁹ Boisselier, Jecker (1997). Prévention Et Gestion Des Risques Industrielles Dans L'entreprise, Les Edition D'organisation. 52.

¹⁰ منوية، مزوار (2013/2012). اثر الحوافز على الولاء التنظيمي -دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية غير منشورة. 20-21.

¹¹ عاشور، محمد صقر (2000). إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي. دار النهضة العربية. 79.

¹² Groupe De Travail « Genre Et Indicateurs » De La Commission Femmes Et Développement. (Juin 2007). L'approche De L'empowerment Des Femmes : Un Guide Méthodologique, Commission Femmes Et Développement. 10.

¹³ Mallet, Christelle (13-16 Juins 2006). Gestion Des Connaissances, Tic Et Création De Valeur Organisationnelle ; Proposition D'un Modèle D'évaluation. Xv^{ème} Conférence Internationale De Management Stratégique.

¹⁴ العتيبي، سعد بن مرزوقي (2014). دور القيادة التحويلية في إدارة

التغيير، ورقة عمل للملتقى الدولي الثالث حول: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير الإداري في العمل الإداري،.

¹⁵ السعدي، بهاء الدين وآخرون. حقوق المعوقين في المجتمع

الفلسطيني. تقرير للهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن. انظر

الموقع: <http://www.ichr.ps/pdfs/sp47.pdf>

¹⁶ حسين، حاتم ومحسن وعبد الرحيم (2009). دور وسائل الإعلام

في تنمية الوعي بمفاهيم السلامة الوقائية والصحة المهنية لدى

العمال في الأردن. رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية. 32-35.

¹⁷ Citeau, Gean Pierre (2000). Gestion Des Ressources Humaines, Principes Généraux Et Cas Pratiques, (3), Duloz. 150-151.

وكتوصيات للدراسة يمكن تقديم النقاط التالية:

- إن تمكين المعاق بما يحقق دمجهم في سوق العمل هو عمل يتطلب إحصائيات دقيقة حول الإعاقة والمعاقين من حيث نوع الإعاقة، العدد، الفئات العمرية، الجنس، مع ضرورة توعية المجتمع المنظمي من مؤسسات عمومية وخواص بحوثات الإعاقة والمعاقين وتشجيعهم على استثمار كل الوسائل لنشر ثقافة تنظيمية تحترم الإعاقة وتشجع أصحابها على إثبات أنفسهم كأطراف فاعلة في المنظمة.

- ضرورة توعية المعاق وإدارة المؤسسة بحقوق الفرد العامل صاحب الإعاقة كعامل وكفرد ضمن طاقم العمل وذلك في سبيل تهيئة هاذين الطرفين لعملية التشغيل الحقيقي للموارد البشرية من ذوي الإعاقة، وضمان حق إكساب الشباب ذوي الإعاقة المهارات الوظيفية القائمة على برامج تدريبية خاصة كل حسب نوع إعاقته وخصائص الوظيفة التي يقدر على انجازه.

- تمكين المعاقين داخل بيئة عملهم يحتاج إلى دراسة علمية وعملية قائمة على تقييم دقيق للبيئة التنظيمية وإعدادها بشكل ملائم لدمج المعاق في بيئة العمل للوصول إلى توظيف حقيقي لقدراته بما يخدمه ويخدم المؤسسة.

الهوامش:

¹ الشعراوي، محمد متولي (1992)، تفسير الشعراوي. (14). 8981.

² عبد الأمير، أنير وعبد الرسول، حسين (2008). "إستراتيجية

التمكين و أثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات

جامعة القادسية". مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية.

10 (3). 50-64.

3 J, Paul, Robert et al (2000). Empowerment, expectations and the psychological contract- managing the dilemmas and gaining the advantages. Journal Of Socio-Economics, North Holland. (29). 471-485.

- 34 الكردى، احمد. العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية. أنظر الموقع. <http://kenanaonline.com>.
- 35 اسحق، عبدالقادر. العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وأشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية. انظر الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr8109.html>
- 36 عواده، رنا محمد صبحي (2007). دمج المعاقين حركيا في المجتمع الخلي بيئيا واجتماعيا (دراسة حالة في محافظة نابلس). رسالة ماجستير في برنامج التخطيط الحضري والإقليمي. 33-34.
- 37 إسحق، عبد القادر. مرجع سبق ذكره.
- 38 المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، التقرير النهائي للدراسة الاستشارية: إمكانية دمج الفئات الخاصة في المجتمع الكويتي، دولة الكويت، فبراير 2007. مرجع سبق ذكره.
- 39 الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، حقوق المعوقين في المجتمع الفلسطيني، مرجع سبق ذكره
- 40 بلكبير، خليدة (2013/2012). تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. 108-109.
- 41 الوادي، محمود حسين (2013). التمكين الإداري بالعصر الحديث. دار الحامد. 258-259.
- 42 بلكبير، خليدة محمد. مرجع سبق ذكره. 109-111.
- 43 صباح، جعفر. مرجع سبق ذكره. 380-381.
- 44 عبد النور، لعلام (2009/2008). دور سياسات الرعاية الاجتماعية في تأهيل ودمج المعاق حركيا، الدراسة الميدانية بمدينة سطيف، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الحضري غير منشورة. 56-111.
- 45 السعيد، هلا. (2013/08/22). دمج المعاقين ذوي الإعاقة في سوق العمل واجب وطني. جريدة العرب قطر. (9202). 3. انظر AlArab.QA

- 18 Yung, Seung-Bum et Choi, Sang Ok (2009). Employee Empowerment And Team Performance, Autonomy Responsibility, Information, And Creativity, Emerald Journal, 15 (5/6). Virginia Polytechnic Institute And State University. Usa.
- 19 Lashley, Conard (2001). Empowerment HR Strategies For Service Excellence. OXFORD. 132.
- 20 وزارة التنمية الدولية. المملكة المتحدة. انظر الموقع: <https://www.gov.uk>
- 21 موقع البيانات والإحصاءات الأمريكية، <https://www.usa.gov/statistics>
- 22 المفوضية السامية لحقوق الإنسان. من الاستثناء إلى المساواة: إعمال حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، دليل للبرلمانيين بشأن اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة والبروتوكول الاختياري المرتبط بها. الاتحاد البرلماني الدولي. جنيف 2007-2010.
- 23 المؤسسة الدولية للأشخاص المعاقين (DPI). انظر الموقع: <http://vi.dpi.org>
- 24 السلمي، علي (2008). إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. 42.
- 25 بلكبير، خليدة محمد (2013/2012)، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 35-36.
- 26 الأنصاري، انس. بحوث تطوير الكفاءة. أنظر الموقع. <http://benasla.jeeran.com/archive/2008/5/567195.html>
- 27 لعلام، عبد النور (2009/2008). دور سياسات الرعاية الاجتماعية في تأهيل ودمج المعاق حركيا، الدراسة الميدانية بمدينة سطيف، ماجستير في علم الاجتماع الحضري غير منشورة. 110.
- 28 أنظر الموقع: www.kayanegypt.com
- 29 بوضنيرة، عبد الله (سبتمبر 2010). دور الجمعيات في رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، ولاية قلمة نموذجاً، مجلة الباحث الاجتماعي. (10) جامعة منتوري. 276-279.
- 30 ، بتصرف. <http://www.alwafd.org/> انظر الموقع:
- 31 إبراهيم، سعاد (2003/2002). إدماج المعوق سمعياً بالمدرسة العادية وعلاقته بالتكيف المدرسي (دراسة مقارنة بين أطفال معاقين سمعياً ومدمجين وأطفال معاقين سمعياً غير مدمجين)، ماجستير في الارطوفونيا.
- 32 احمد، بوسكرة وسهام، بلقري. الرعاية الاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة في التشريع الجزائري واقع وآفاق، بتصرف، انظر الموقع: <http://montada.echoroukonline.com>
- 33 أنظر الموقع: <http://www.khotwa.org>