



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الأفراد في المؤسسة

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

المشرف	اعداد الطلبة	
د. بوالريحان فاروق	لحكيري صورية	1
	جامع فريال	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. طبأخي سناء
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. بوالريحان فاروق
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. دباش صالح

السنة الجامعية 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نحمد الله عزوجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي، وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى وسلام على حبيبك وخليتك الأمين عليه أفضل وأزكى الصلاة والتسليم وأتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان والعرفان إلى:

أستاذنا المشرف الفاضل الدكتور/ **بوالريحان فاروق** الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وأمدنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عزوجل أن يسدد خطاه ويحقق أمنياته فجزاه الله عنا كل خير.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد، وإلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل المتواضع سائلين المولى تبارك وتعالى أن يجزيهم عنا وعن كل الأمة الإسلامية كل الخير إنه ولي ذلك والقادر عليه.

إهداء

الحمد لله الذي لا يؤدي شكر نعمة من نعمة إلا بنعمة منه أحده حمدا كما ينبغي
لكرم وجهه وعز جلاله، وأستهديه بهداه الذي لا يضل من أنعم به عليه فصلى الله على نبينا
محمد وصلّى عليه في الأولين والآخرين أفضل وأكثر وأزكى ما صل على أحد من خلقه.
أما بعد أهذي هذا العمل التواضع إلى:

من كانت الجنة تحت أقدامها راجية المولى أن يحفظها ويرزقها الصحة والعافية ويبارك
لها في عمرها أغلى هدية منحي إياها ري
أمي الحبيبة

إلى رمز القوة والعطاء إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي
الطريق حفظك الله وأدامك تاج فوق رأسي
والذي العزيز

إلى من ملأوا على حياتي وشاركوني أحزاني ومسراتي إخوتي سميرة،
ياسمينة، لامية، سهام، فاتح، سعيد، سليم، وإلى أولادهم

إلى ابنة خالتي صديقتي وحبيبتي يسرى رحمة الله عليها وأسكنها الفردوس الأعلى
إلى صديقتي إكرام، فاطمة، زينب، يسرى، مريم

صوربة

إهداء

(وأخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين)

عظم المراد فهان الطريق

فجاءت لذة الوصول لتمحي مشقة السنين

الحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا إلا وأغرقتني سرورا

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عز وجل ".... واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى أعظم رجل في الكون إلى سندي وملجئي ومأمني إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل إلى من رباني فأحسن تربيتي " أبي الغالي "

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي لتتير دربي إلى نبع العطف والحنان إلى أروع امرأة في الحياة " أمي العزيزة "

إلى من شاركوني حلوة الحياة ومرها إخوتي " ريمة، بلال، رمزي " وأزواجهم وزوجاتهم وكل براعم العائلة الصغار .

إلى من ظفرت به هدية من الرحمان فصار رفيقا بين الأنام " خطيبي "

كما اهدي كل تحياتي إلى اساتذتي خلال مشواري الدراسي خاصة الدكتور " بوالريحان فاروق " الذي لم يبخل بنصائحه وتوجيهاته.

لكم جميعا وبكل محبة اهدي هذا العمل المتواضع الذي لولا دعمكم لما كان.

فريال

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي على تحسين الأداء، وذلك من خلال معرفة أثر التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، إستراتيجية التطوير على تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، ولتحقيق ذلك الهدف الأساسي تم إعداد استبيان لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 80 موظف، وفي ضوء ذلك جمعت البيانات وتم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وباستخدام العديد من الأساليب الإحصائية من بينها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج بعد إجراء عملية التحليل لبياناتها أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي (التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، إستراتيجية التطوير) على تحسين الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كما أوصت الدراسة بضرورة تبني أبعاد التدوير الوظيفي للمؤسسة لتحسين ورفع الأداء وذلك من خلال نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى من نفس المستوى الوظيفي أو القريبة من تخصصه، وذلك بهدف التعرف على مختلف المهام في المؤسسة، من أجل رفع كفاءاتهم الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، أداء العاملين، تحسين الأداء.

Summary:

Knowing the impact of job rotation on improving performance was a primary goal of this study, this is through knowing the impact of training, job design, attraction, development strategy on improving performance at Abdelhafid Boussouf Mila University Center, to achieve that basic goal, a questionnaire was prepared to collect preliminary information from the study sample of 80 employees, and in light of that, data was collected, analyzed and hypotheses tested using the statistical package program for social sciences SPSS. Using many statistical methods, including simple and multiple regression analysis.

The study reached several results after conducting the analysis of its data, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of job rotation (training, job design, attraction, development strategy) on improving performance at the Abdelhafid Boussouf Mila University Center at the level of significance $\alpha \leq 0.05$.

The study also recommended the need to adopt the dimensions of job rotation of the institution to improve and raise performance by transferring the employee from one job to another of the same job level or close to his specialization, in order to identify the various tasks in the institution, in order to raise their job competencies.

Keywords: job rotation, employee performance, performance improvement.

الفهارس

الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	شكر وتقدير
III	اهداء
V	ملخص الدراسة
VI-VIII	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: التدوير الوظيفي في المؤسسة	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: أساسيات حول التدوير الوظيفي
3	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول التدوير الوظيفي
4	المطلب الثاني: مفهوم التدوير الوظيفي
5	المطلب الثالث: أهمية التدوير الوظيفي
6	المطلب الرابع: أهداف التدوير الوظيفي
8	المبحث الثاني: أنواع، أساليب وعوامل نجاح التدوير الوظيفي
8	المطلب الأول: أنواع التدوير الوظيفي
9	المطلب الثاني: أساليب التدوير الوظيفي
9	المطلب الثالث: عوامل نجاح التدوير الوظيفي
10	المبحث الثالث: تطبيقات برنامج التدوير الوظيفي
11	المطلب الأول: خطوات ومراحل التدوير الوظيفي
13	المطلب الثاني: أبعاد التدوير الوظيفي
16	المطلب الثالث: مزايا التدوير الوظيفي
17	المطلب الرابع: معوقات التدوير الوظيفي
19	خلاصة
الفصل الثاني: أداء الأفراد في المؤسسة	
20	تمهيد الفصل الثاني

21	المبحث الأول: أساسيات حول تقييم أداء الأفراد
21	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الأفراد
22	المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء الأفراد
23	المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء الأفراد
25	المطلب الرابع: محددات وطرق تقييم الأداء
25	المبحث الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء والعوامل المؤثرة على أداء الأفراد
25	المطلب الأول: خطوات تقييم أداء الأفراد
27	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الأفراد
33	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الأفراد
34	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجهها عملية تقييم الأداء
35	المبحث الثالث: علاقة وتأثير التدوير الوظيفي على الأداء
35	المطلب الأول: علاقة التدوير الوظيفي بالأداء
35	المطلب الثاني: تأثير التدوير الوظيفي على الأداء
36	المطلب الثالث: إيجابيات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي وسلبياتها
37	المطلب الرابع: نماذج لبعض الدول والمنظمات التي قامت بتفعيل سياسة التدوير الوظيفي
39	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التدوير الوظيفي على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	
40	تمهيد الفصل الثالث
41	المبحث الأول: التقديم بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
41	المطلب الأول: تعريف بالمركز الجامعي ميلة
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي
45	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات
45	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها
45	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة
47	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها
48	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
48	المطلب الأول: وصف المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة
50	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

61	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
68	خلاصة
69	الخاتمة
72	قائمة المراجع
76	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
30	استخدام طريقة التوزيع الاجباري في تقييم 200 عامل	(1-1)
48	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان مقياس ألفا كرونباخ	(1-2)
48	وصف المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة	(2-2)
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعء التدريب	(3-2)
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعء تصميم الوظائف	(4-2)
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعء الاستقطاب	(5-2)
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعء استراتيجية التطوير	(6-2)
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لعبارات الأداء	(7-2)
62	اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعء التدريب على تحسين الأداء في بالمركز الجامعي ميلة	(8-2)
63	اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعء تصميم الوظائف على تحسين الأداء في بالمركز الجامعي ميلة	(9-2)
65	اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعء الاستقطاب على تحسين الأداء في بالمركز الجامعي ميلة	(10-2)

66	اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد استراتيجية التطوير على تحسين الأداء في المركز الجامعي ميلا	(11-2)
67	اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التدوير الوظيفي (التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب إستراتيجية التطوير) على تحسين الأداء في المركز الجامعي ميلا	(12-2)

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	نموذج الدراسة	ج
(2)	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف	44

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
(1)	استبيان الدراسة	78
(2)	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان	81
(3)	وصف الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة	82
(4)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان لكل بعد	85
(5)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدوير الوظيفي على تحسين الأداء	88
(6)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التدوير الوظيفي على تحسين الأداء	91

مقدمة

إن العالم الذي نعيشه اليوم يتميز بالتطور والديناميكية والحركة المستمرة في جميع المجالات، فالعلم يتطور بخطى سريعة ويزداد حجم المعرفة بمعدلات سريعة ومتلاحقة كل فترة زمنية، بالإضافة إلى التكنولوجيا والاتصالات وبات هذا التطور ينعكس على المؤسسات وأهدافها وهياكلها ونشاطها، كما خلق أمامها العديد من المشاكل والتحديات التي يجب التعامل معها.

ووفقا لهذا التطور أصبحت هناك حاجة ملحة إلى التغيير والتطوير داخل المؤسسات ومن خلال عدة مجالات ومن ضمن هذه المجالات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية لمواكبة هذه التغيرات والتي يمكن على ضوءها تحقيق أهداف المؤسسة أيا كان نشاطها، لذلك لا بد أن تحصل عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية على الدعم من مختلف الجهات المسؤولة إضافة إلى قيام الإدارات المتخصصة بواجبها نحو هذا التطوير مستخدمة في ذلك أحدث الاستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها، وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية كما أن تطوير الموظفين يساعد على الارتقاء بأداء الإدارة ككل، ويعد التدوير الوظيفي الأداة الفعالة والركيزة الديناميكية نحو تطوير العمل وأحد الإستراتيجيات المهمة لتطوير أداء الموظفين في المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة وذلك لأنه يمكن الموظف من ممارسة عمل آخر مختلف عما كان يمارسه ويهيئ له اكتساب خبرات جديدة بالإضافة إلى خبراته السابقة.

ويتضمن التدوير الوظيفي النقل المنظم للعاملين من الوظائف التي يشغلونها إلى وظائف أخرى ضمن المؤسسة نفسها ولفترات زمنية محددة، وذلك من أجل تحقيق جملة من الأهداف المتنوعة فهو أسلوب مناسب لمختلف الفئات من العاملين

1- إشكالية الدراسة :

يعتبر التدوير الوظيفي في المؤسسات حاليا من أجهزة التطوير التي تساعد الإدارة على زيادة قدرتها على إحلال الموظفين بعضهم محل البعض الآخر وتحسين أدائهم، ومن أجل معرفة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء سنحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر التدوير الوظيفي على تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟

ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة تم تقسيم هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية :

- هل هناك تأثير من الناحية النظرية للتدوير الوظيفي على تحسين أداء الأفراد في المؤسسات؟
- هل هناك أثر للتدريب على تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟
- هل هناك أثر لتصميم الوظائف على تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟
- هل هناك أثر للاستقطاب على تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟

- هل هناك أثر لإستراتيجية التطوير على تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف
ميلة؟

2-فرضيات الدراسة

وللإجابة عن التساؤلات المطروحة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالآتي :

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي (للتدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، استراتيجية التطوير)
على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ومن خلال هذه الفرضية نستخلص أربع فرضيات فرعية التالية :

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء للمركز الجامعي
عبد الحفيظ بالوصوف ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على الأداء للمركز الجامعي
عبد الحفيظ بالوصوف ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على تحسين الأداء للمركز الجامعي
عبد الحفيظ بالوصوف ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير على تحسين الأداء للمركز
الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3-أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالتدوير الوظيفي، وكذلك معرفة أثر التدوير الوظيفي
على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة (المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة) وهذا من خلال
تقييم أدائها ببعض المؤشرات التي تمكن من معرفة أثر التدوير الوظيفي.

4-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز مجموعة من النقاط أهمها :

- معرفة تأثير التدوير الوظيفي على تحسين أداء الأفراد في المؤسسات من الناحية النظرية.
- معرفة أثر التدريب على تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة.
- هل هناك أثر تصميم الوظائف على تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة.
- معرفة أثر الاستقطاب على تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة.
- معرفة أثر إستراتيجية التطوير على تحسين أداء الأفراد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة.

5-مبررات اختيار الموضوع:

من أهم مبررات اختيار موضوعنا هذا ما يلي:

- زيادة أهمية التدوير الوظيفي في المؤسسات؛
- معرفة مدى أهمية وتأثير التدوير الوظيفي على تحسين الأداء في المؤسسات؛
- تناسب طبيعة التخصص مع موضوع الدراسة.

6- منهج الدراسة وأدواتها:

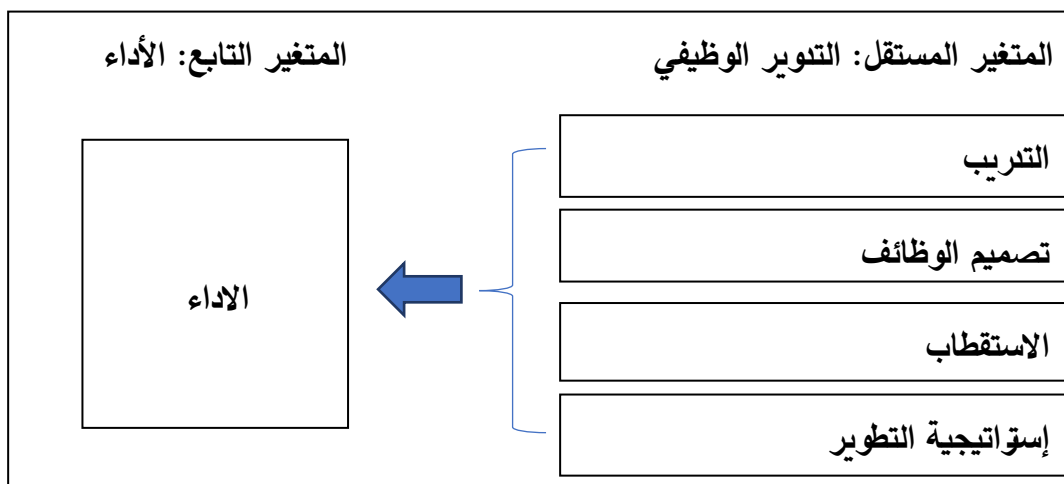
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، مع الاعتماد على المنهج التحليلي لتفسير تلك المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها بالنسبة للجانب النظري من خلال مجموعة من الكتب والمجلات العلمية، بالإضافة إلى مختلف الرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة كمصدر ثانوي .

أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة بغرض البحث المعمق والمفصل في حالة معينة على أرض الواقع واسقاط نتائج الدراسة عليها بالاعتماد على تصميم استبيان كمصدر أولي لتوفير معلومات حول موضوع الدراسة.

7- نموذج الدراسة

اعتمادا على المتغير المستقل المتمثل في التدوير الوظيفي والأداء كمتغير تابع تم تشكيل نموذج هذه الدراسة، ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين كما يلي:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الطالبتين بناءً على أدبيات الدراسة

8- حدود الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل للنتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود هي:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
 - الحدود الزمانية: حيث استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية امتدت من بداية شهر مارس إلى غاية أواخر شهر ماي .
 - الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التدوير الوظيفي على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
- 9- هيكل الدراسة:**

للإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية تم تقسيمه إلى 3 فصول كما يلي :

تناولنا في الفصل الأول التدوير الوظيفي في المؤسسة وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تعلق المبحث الأول بأساسيات حول التدوير الوظيفي، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أنواع، أساليب وعوامل نجاح التدوير الوظيفي في حين المبحث الأخير كان عبارة عن تطبيقات برنامج التدوير الوظيفي،

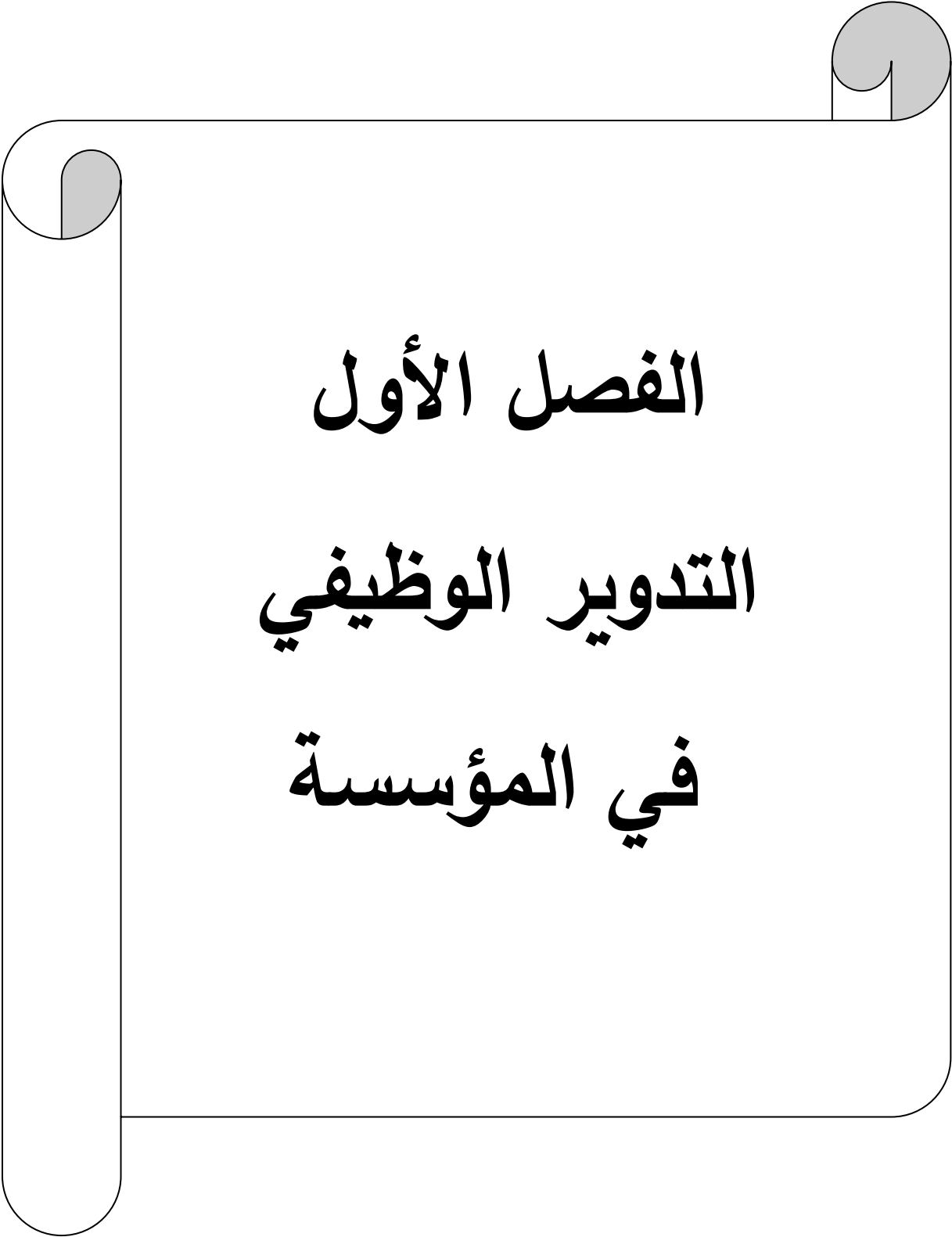
بينما الفصل الثاني تمثل في أداء الأفراد في المؤسسة، والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول أساسيات حول تقييم الأفراد، أما المبحث الثاني فكان عبارة عن قياس وطرق تقييم الأداء والعوامل المؤثرة على أداء الأفراد، ليكون المبحث الثالث علاقة وتأثير التدوير الوظيفي على الأداء.

أما الفصل الثالث تمثل في دراسة تطبيقية لأثر التدوير الوظيفي على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، والذي قمنا بتقسيمه إلى 3 مباحث، تناولنا في المبحث الأول تقديم للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف للتعريف به، أما المبحث الثاني عبارة عن الطريقة والإجراءات المستخدمة للإجابة عن الإشكالية المطروحة من خلال الاستبيان، ليكون المبحث الثالث تحليل للنتائج واختبار فرضيات الدراسة للوقوف على أثر التدوير الوظيفي على تحسي الأداء للمركز محل الدراسة.

10- صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء اعدادنا لهذا الموضوع:

- قلة المراجع من الكتب التي تناولت هذا الموضوع في المكتبة وغياب الأنترنت مما أثر على جودة عمله.
- عدم استقبالنا من طرف بعض الموظفين خلال إجرائنا للدراسة التطبيقية.



الفصل الأول
التدوير الوظيفي
في المؤسسة

تمهيد:

إن أسلوب التدوير الوظيفي من بين الأساليب الإدارية التي تحقق التغيير والتطوير في العنصر البشري في المؤسسة بهدف تنمية معارفه وخبراته.

إن التدوير الوظيفي يساعد الإدارة على اكتشاف موهبة الموظفين وتحديد ما هو أفضل لها ويساعد على تنميتها ويكشف لها الفروق الفردية بين موظفيها والاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

ونظرا لأهمية أسلوب التدوير الوظيفي فقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة حول التدوير الوظيفي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول التدوير الوظيفي

المبحث الثاني: أنواع، أساليب وعوامل نجاح التدوير الوظيفي

المبحث الثالث: تطبيقات برنامج التدوير الوظيفي

المبحث الأول: أساسيات حول التدوير الوظيفي

يعتبر التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي يخضع لها المورد البشري حيث يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للموظفين وبالتالي يساهم في تطوير مهارات الأفراد وتحقي أهداف المنظمة، ويهدف المبحث إلى تسليط الضوء على تاريخ التدوير الوظيفي، ثم استعراض مفهومه من إبراز أهميته وأهدافه.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي

بدأ تطبيق سياسة التدوير الوظيفي منذ عام 1987م وكانت هذه السياسة مثيرة لقلق الأفراد الذين اعتادوا منذ فترة طويلة على سياسة التخصص. وقد كان في ذلك الوقت نموذجين متبعين للإدارة ، النموذج الأول يستند إلى مفهوم التخصص (النموذج الأنجلوسكسوني) وكان ذلك القرن الثامن عشر في غمار الثورة الصناعية ، حيث استند هذا الفكر إلى فكرة التخصص التي ارتبطت بأفكار الاقتصادي آدم سميث في كتابه " ثروة الأمم " وقد ارتكز هذا الفكر إلى مجموعة من المقومات تعتمد على تكرار العامل للعملية الإنتاجية التي يمارسها بشكل منتظم وتؤدي الى زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته كما أن إيجاد نظام التخصص وتقسيم العمل داخل دوائر النشاط الإنتاجي ككل ووجود أقسام للإنتاج وأخرى للتوزيع وثالثة للدعاية والإعلان ،وداخل كل قسم على حده فذلك يؤدي إلى زيادة وتحسين مستوى الإنتاج . واستمر هذا بفعالية في المنظمات الإدارية بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية. وفي مطلع الخمسينيات لجأت بعض الشركات الأمريكية باستخدام نظام جديد يعتمد على تدوير العمالة بهدف أداء الشركات ولكن ببقية 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 الاقتصادي والصناعي وكان ك مطلع الستينيات.

واختلف النموذج الإداري المتبع في اليابان على نموذج (الأنجلوسكسوني) من حيث:

1. اعتماد النموذج الياباني على أساس فريق العمل.
 2. كما استند على سياسة التنقل الوظيفي بدلاً عن التخصص الجامد.
 3. أن عملية صناعة القرار تتخذ غالباً من أسفل إلى أعلى في المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية.
- (بدر، 2016، صفحة 15)

المطلب الثاني: مفهوم التدوير الوظيفي

التدوير لغة: دار، دورا، دورانا: أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار. (رعاش، 2021، صفحة 224)

التدوير اصطلاحا: هو "نقل العامل ضمن عدة مهام، تختلف في احتياجاتها الجسدية، والذهنية ضمن فترات زمنية معينة كما يعمل على نقل العامل ضمن وحدة تنظيمية غير تلك التي يشغلها ضمن ذات المؤسسة، ذلك لشغل مهام قد تتماثل مع طبيعة المهمة الأصلية التي كان يقوم بها، أو تختلف عنها."

ويعرف أيضا "بتحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل منظم. أي نقل الموظف أفقيا بين الوظائف أو الأعمال بالمستوى الإداري نفسه في ذات القسم أو في أقسام أخرى، بغية توسيع معارفه ومهاراته وخبراته والحد من الملل أو السأم الذي يشعر به الموظف في حالة بقاءه يمارس عملاً أو وظيفة واحدة لمدة طويلة.

إن هذا الأسلوب يؤدي عند إتباعه إلى زيادة عدد المهارات التي يمتلكها العامل أو الموظف مما ينتج عنه زيادة في قدرة المنظمة على إحلال بعضهم محل البعض الآخر عند غياب أحدهم أو تركه العمل لأي سبب كان، مما يجعلها أكثر مرونة من المنظمات الأخرى التي تتبع هذا الأسلوب. " (العزاوي، 2013، صفحة 46)

ويعرف أنه : يعنى "قيام الأفراد العاملين بالانتقال بين الاعمال والوظائف المختلفة ف المنظمة لغرض اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة والتعرف على جميع او أغلب الوظائف ف المنظمة ، ان هذا الأسلوب من شأنه أن يقتل الملل والضجر والسأم المتسبب من القيام بعمل تخصصي واحد ،فضلا عن منح العامل الفرص المتنوعة لاستثمار قدراته وقابلياته ومهاراته في القيام بالأعمال المختلفة والتعرف على مختلف أنواع الوظائف السائدة ،ويتسم هذا الأسلوب من التصميم الوظيفي بعد اضافة مهام أو مسؤوليات جديدة للعاملين وانما يقتصر دورها في عملية المناقلة (المناوبة) في عمليات انتقال الأفراد نحو انجاز مختلف المهام التي يتم تأديتها من الأفراد ويسود العمل بهذا الأسلوب في اغلب المصانع اليابانية للمصنع وفقا لكفاءته وقدراته في انجاز المهام والواجبات المناطة به خلال الاعمال التي توكل اليه وقدراته في استثمار قابلياته ومهاراته في انجاز المهام." (الخرشة، 2006، صفحة 70)

ويعرف أيضا: "انتقال الموظف بين مهمة وأخرى داخل المنظمة فيكتسب مهارات ومعارف جديدة لا تتاح له إذا بقي في وظيفته الحالية وبذلك يصبح بإمكانه تنويع الأعمال والقضاء على السأم الناجم عن الأساليب الأخرى مع الإشارة الى أن هذا الأسلوب لا يغير في واجبات الوظيفة بل يقتصر على المناقلة بين الوظائف. (الكرخي، 2014، صفحة 75)

ويعرف بأنه" ذلك النقل المنظم من وظيفة الى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الادارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الادارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات. (علوان، 2018، صفحة 24)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف التدوير الوظيفي على أنه "تبديل موظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى وذلك بهدف تطوير مهاراته وقدراته واكتساب خبرات جديدة في مجال عمله".

المطلب الثالث: أهمية التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة يتم من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين في جو يسوده العدالة في توزيع وظائف المتاحة، ويعتبر التدوير الوظيفي أسلوب ذات أهمية بالغة ويعود بالنفع على الموظف والمنظمة في ذات الوقت، حيث يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للموظفين وتكمن أهميته فيما يلي:

1. أهمية التدوير الوظيفي للموظف:

- قد يساهم في تحقيق طموحه من خلال العمل في أعمال جديدة وتطور مهاراته وكسب خبرات جديدة ومتنوعة.
- يقضي على الملل والرتابة لدى الموظف بسبب مهام وظيفته المتكررة.
- تهيئة الموظفين واعدادهم للعمل في الظروف المختلفة.
- يساعد التدوير الوظيفي على معرفة الأفراد للوظائف وتثمين مقدار ما يبذله الآخرين من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- يكسب الموظف الذي يتم تدويره خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي لا يتم تدويره في العمل، فالتدوير أداة فعالة للتطوير الوظيفي.
- منحهم الفرصة للنمو والتطور الى وظائف عليا.
- يساهم في تعزيز وتفعيل دور المورد البشري.
- القضاء على البيروقراطية. (حداد س.، 2019، صفحة 20)

2. أهمية التدوير الوظيفي للمنظمة:

- أداة فعالة تبرز صانعي القرار من تحقيق أهداف.
- يبعد الملل عن الموظفين ويمنحهم فرصا للنمو والتطور والترقي الى وظائف عليا.
- يعد وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد، حيث تساعد المؤسسة على التجدد الذاتي بما يضمن استمرار بقائها لفترات طويلة.
- معالجة حالة الطوارئ في الادارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو ادارة.
- يساهم في تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة في المؤسسة.
- المعرفة الكاملة بما تحويه الأقسام، والادارات في المؤسسة من مهارات أو أعمال لتحديد الكيفية اللازمة لإجراء التنقلات داخل الادارة الواحدة.

- يهيئ المنظمة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل مما يكسبها الميزة التنافسية التي قد لا تتوفر لدى المنافسين في المجال.
- قدرة التدوير الوظيفي على حل المشاكل التي تحدث في ادارة الموارد البشرية، وايجاد الحل لها تدريجيا، وبشكل صحيح إذا ما تم تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات على أفضل صورة.
- يمنح هذا الأسلوب الأفراد مجالاً للتوزيع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة في قلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف. (حداد س.، 2019، صفحة 21)

ويشير آخرون الى أهمية التدوير الوظيفي تتمثل فيما يأتي:

- أداة فعالة للتطوير الوظيفي.
- يعطي مرونة في تحريك الأفراد من موقع الى آخر، حيث أن الموظف يكون ملماً بجميع الأعمال الموجودة في الادارة التابع لها.
- يكشف عن مزايا وقدرات وابداعات الموظفين، كما يكشف عن الفروق الفردية للموظفين.
- يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى وذلك بهدف سد النقص البشري في بعض المجالات.
- التعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الاشرافية والادارية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم فرصاً للنمو والتطور والترقي الى وظائف عليا.

المطلب الرابع: أهداف التدوير الوظيفي

- تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيق لمشروع التغيير من أجل التطوير. (علي، 2021، صفحة 147)
- تطوير الأداء وتزويد قدرات القيادات الادارية بالمنظمة.
- زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الادارية الناجحة.
- مساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود، ومقاومة التغير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك الموظف.
- احداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.
- تمكين المنظمة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للموظفين.
- اكتساب الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف. (مصلحة بنت حسين البارقي، 2019)

كما توجد أهداف لتدوير الوظيفي هي كما يلي:

- ضخ دماء جديدة للمنظمة ومساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج عن الروتين الوظيفي والتعود.
- يؤدي الى مكافحة الفساد الاداري في المنظمات.
- يؤدي الى رفع الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الفعالية.
- يعزز التدوير الوظيفي تطور العمل وفعاليتها في المنظمات.
- اكساب مهارات وخبرات جديدة للموظفين.
- تطوير الخبرة العملية للموظفين.
- بناء علاقات جديدة بين الموظفين بعضهم البعض وبين الموظفين والمنظمة.
- القضاء على الرتابة والروتين اليومي.
- رفد المنظمة بخبرات ومهارات متنوعة.
- تخطيط التعاقب: مفهوم تخطيط التعاقب هو "من سيحل محلهم" وظيفتها الرئيسية من عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.
- تجهيز وتهيئة الموظف المناسب الصالح للوظيفة: نجاح المنظمة يعتمد على جودة الأداء أثناء العمل لموظفيها، إذا وضعت بشكل صحيح فإنها سوف تكون قادرة على اعطاء أقصى قدر من الجودة، بالإضافة الى جودة المستخرجات الناتجة عن الموظفين ولذلك فان ملاءمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية لتدوير الوظائف.
- تعريف الموظفين على جميع قطاعات المنظمة: تعتبر هذه الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي حيث تهدف الى تعريف العمال على جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل اطلاعهم على كيفية العمل وكيفية تنفيذ المهام فذلك سيعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة. (المصول، صفحة 21)

المبحث الثاني: أنواع، أساليب وعوامل نجاح التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي له تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ومن الأساليب الإدارية المؤدية إلى تطوير مهارات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، وتعطي الفرص العادلة للتقدم الوظيفي.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أنواع وأساليب وكذا عوامل نجاح التدوير الوظيفي.

المطلب الأول: أنواع التدوير الوظيفي

يتكون التدوير الوظيفي من عدة أنواع نذكر منها ما يلي:

- **التدوير في بداية المسار الوظيفي:** يتم هذا النوع من التدوير في السنة أولى من تعيين الموظف وتهدف الى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة واكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.
- **التدوير في مراحل المسار الوظيفي:** ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف الى اكساب المسار مرونة أكبر وزيادة خبرات الفرد.
- **التدوير الرأسي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في المستوى الوظيفي مختلف وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية.
- **التدوير الأفقي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.
- **التدوير الوظيفي في الإدارة:** ويقصد به انتقال أحد الأفراد الموظفين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.
- **التدوير بين مديري الإدارات:** وذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل في إدارات أخرى التي يمارسون أعمالها.
- **التدوير القصير والسريع:** يتم تدوير الموظف حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على ألا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف لاكتسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.
- **التدوير الطويل والبطيء:** يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة، بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة. (مريم، أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، 2019، صفحة 09)

المطلب الثاني: أساليب التدوير الوظيفي

نظرا لأهمية التدوير الوظيفي التي تسهم في تطوير خبرات الموظفين، وتدفعهم نحو العمل على تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، إذ لابد من استخدام هذا الأسلوب وفق خطة مدروسة مسبقا من قبل أصحاب القرار، ويتم التدوير الوظيفي بأسلوبين:

- **الأسلوب الأول:** التدوير الوظيفي في الإدارة: والذي يقصد به انتقال أحد الموظفين الأفراد بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له، أي يتم التدوير بين الموظفين الأفراد بالإدارة أو القسم بحيث الموظف (أ) عمل الموظف (أ) عمل الموظف (ب) والموظف (ج) وهذا مع بقية الموظفين.
- **الأسلوب الثاني:** التدوير الوظيفي بين مديري الإدارات: ويقصد به انتقا مديري الإدارات للعمل بين مديري إدارات أخرى غير التي يمارسون فيها أعمالهم، أي ينقل مدير الإدارة والأقسام (أ) ليقوم بعمل الإدارة (ب) ليعمل عمل الإدارة (ج).

ويجب النظر الى عدة أمور كي ينجح التدوير منها: أن تكون المهمات التي ينقل اليها الموظف مشابهة وبنفس درجة الصعوبة للمهام التي كان يمارسها، وأن تكون مدة التدوير (4) سنوات لكل فترة، حتى تكون فترة كافية ليتعرف المدير الى أعمال ادارته، ويقوم بتطوير أعمال الإدارة وتحقيق الأهداف. (المحاميد، 2020، صفحة 15)

المطلب الثالث: عوامل نجاح التدوير الوظيفي

حتى نضمن نجاح التدوير الوظيفي فإن هناك العديد من الأساسيات التي يجب مراعاتها عند اعتماد سياسة التدوير الوظيفي في المنظمة والتي تتمثل في النقاط التالية:

- **إعداد الأفراد لتعلم العمل:** من خلال تهيئة الفرد لتعلم الجديد، وتعرف خبراته السابقة خاصة للمرؤوسين القائمين بالأعمال الإدارية والقيادية، وذلك لتجنب التكرار واستبعاد المهام غير الضرورية لديه والمعروفة سابقا.
- **تقسيم العمل الى عناصر:** في هذه الخطوة يتم تقسيم العمل الى أجزاء تشكل العمل الكلي، حيث يعلم الفرد انه في حالة انجاز مهمة معينة سوف يتم نقله للمهمة التالية وهكذا حتى يتقن جميع المهام المتعلقة بالوظيفة التي يتم تدريبه عليها.
- **التعلم العلمي والمعرفي:** ان الجانب النظري الذي يحصل عليه الفرد مهم، ولكن حتى يتمكن من اتقان الوظيفة لا بد من الشرح العملي لها والتي من خلالها يستطيع ان يكتشف المزيد عنها.
- **تجريب الأداء:** على الشخص بعد الشرح العملي ان يقوم بتجريب الأداء تحت اشراف شخص يقوم بتوضيح الطريقة المثلى لأداء العمل، حتى يؤديه بعد ذلك على الوجه الاكمل.

- هذا بالإضافة الى ان المؤسسة التي تقوم بالتنفيذ الناجح للتناوب الوظيفي على الأمد البعيد والاستفادة منه في تطوير أداء الأفراد عليها ان تقوم ب:
- وضع الاستراتيجية: تشتمل على الغرض من تنفيذ التدوير الوظيفي، والطرائق المستخدمة في تنفيذه ومراحله.
- استخدام نظام تقييم المستمر: لتحديد الافراد الذين لديهم كفاءات ومهارات متميزة مع اسناد مهام ووظائف إضافية لهم.
- استخدام المؤسسة أسلوب القيادة التشاركية: لتوضيح أسباب تنفيذ التدوير الوظيفي للعاملين والمشكلات التي يمكن ان يواجهوها اثناء التنفيذ، والعوائد المتوقعة من التنفيذ. (نصر، 2020، صفحة 256، 257) وبناء على الدراسات السابقة يمكن للباحثين تلخيص عوامل نجاح التدوير الوظيفي في النقاط التالية:
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وذلك للتوافق مع أساليب التطوير المهني والتدوير الوظيفي.
- ضرورة وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف.
- سن وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- ضرورة تحديد المسار الوظيفي للعاملين.
- التخطيط السليم المسبق لعملية التدوير الوظيفي.
- نقل عدد محدد من الموظفين خلال عملية التدوير حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل.
- ان يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة.
- اشراك الأفراد في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بأرائهم.
- تثقيف الأفراد حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافهم لكسب تأييدهم.
- أن يكون العمل الذي كلف به الموظف قريبا في المستوى الوظيفي والصعوبة من العمل الذي كان يمارسه.
- استمرارية العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك. (الجازولي و احاجي، 2022، صفحة 7)
- أن يكلف العامل بممارسة عمل قريب في المستوى الوظيفي من العمل الذي كان يمارسه.
- أن تتاح مدة زمنية كافية لمزاولة مهام عمله الجديد اقلها سنتان او ثلاث. (العلي و العمر، 2018، صفحة 326)

المبحث الثالث: تطبيقات برنامج التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي كغيره من الأساليب الإدارية يمر عبر مجموعة من المراحل ولا يخلو من الخطوات اللازمة له، وأيضاً أبعاده ومتطلباته وما يتميز من مزايا وما عليه من عيوب، وهذا ما سنتطرق إليه خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية التي طبقتها بعض المؤسسات العامة والخاصة، العربية والأجنبية، وخاصة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والابداع والابتكار في اعمالها، وذلك للعمل على تدريب الأفراد على التعبير عن قدراتهم ومواهبهم وكوالمهم في وظائف ونشاطات أخرى. ويحتاج تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي العديد من الخطوات التي تساعد على التنفيذ الصحيح والسليم له، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه، وتحقيق أفضل النتائج.

ويتطلب تطبيق التدوير الوظيفي اتباع مجموعة من الإجراءات:

أولاً: الإجراءات الأولية: متى ثمن عدة خطوات يمكن ذكرها بالنقاط الآتية

- إجراء اجتماع مع الأفراد بهدف تحديد الأهداف المرجوة من تطبيق التدوير الوظيفي وتهيئتهم لي فكرة التدوير الوظيفية ومشاركة الأفكار معهم.
- تحديد الوظائف التي يمكن أن تصبح شاغرة نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو الترقية أو النقل في مختلف المناصب ال داخل المنظمة ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن.
- الاعتماد على نظام التقييم المستمر بهدف تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب أو اكتساب خبرة.
- إتاحة الوقت كيف للعاملين بهدف ضمان تأهيلهم لأداء مهام جديدة
- خلق جو من الألفة والعلاقات الجيدة بين مختلف العاملين. (بركات و جميل، 2021، صفحة 19)

ثانياً: مرحلة الاعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

- معرفة كيفية مواجهة المشاكل ويكون ذلك من خلال التحدث مع المرؤوسين ومعرفة المواقف التي يمكن ان يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي.
- اخذ مشاورة المرؤوسين في عين الاعتبار، وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث.
- خلق التعاون بين المرؤوسين لضمان سير عملية التدوير الوظيفي بنجاح.

ثالثاً: تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها:

- تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.

- رصد ومتابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة، وتقييم حاجتهم الى المزيد من التدريب من عدمه.
- عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي، وعمل مسح جديد باستخدام استبانة التدوير الوظيفي، يتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح المسبق الاولي، إذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة التدوير، إذا كانت النتائج تشير الى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك حاجة الى اتخاذ إجراءات تصحيحية او ما إذا كان ينبغي وقف التدوير. (هادي، 2018، صفحة 24، 25)

هذا وتجدر الإشارة الى أن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي يتم من خلال مجموعة من المراحل، أهمها:

- **تحديد الأهداف:** تبدأ الخطوة الأولى من التدوير الوظيفي بتحديد الأهداف منه، والتي قد تتمثل في تقليل الملل أو زيادة مهارات العاملين، وتشجيع الابتكار والابداع، لكن قد يكون تطبيق التدوير الوظيفي ليس لهدف واحد، ولكن لعدة أهداف مجتمعة.
- **دراسة الأوضاع الحالية للمنظمة:** من خلال تصميم أسئلة لمعرفة خلفية الموظفين، هذه الأسئلة أيضا تقدم بيانات قبل تطبيق التدوير، والتي تستخدم في مقارنة قبلية وبعدية لتحديد فاعلية أو تأثير الفكرة، حيث تقدم معلومات نوعية عن طريق جدولة التدوير الوظيفي. وهذه المرحلة مهمة للتأكد من مناسبة عملية التدوير وكونها عملية ذات جودة، ويجب أن تأخذ مخاوف الموظفين وأراءهم في الاعتبار، بل وينبغي إجراء تغييرات إذا لزم الأمر، والموافقة النهائية على التعديلات التي تم الوصول اليها.
- **تحليل الوظائف:** تقدم هذه المرحلة بيانات تستخدم لتطوير جدول التدوير الوظيفي لتحديد الوظيفة ثم تحليلها ويشمل التحليل الهدف، أفاق العمل، مدة الوظيفة. وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن الوصف الوظيفي لجميع الوظائف التي يتم النظر في تطبيق إجراءات التدوير بها حديثة ومحددة تحديدا دقيقا، مع ضرورة تزويد الموظفين بالوقت الكافي والمناسب لضمان تأهيلهم ذهنيا وبدنيا لأداء المهام الجديدة.
- **وضع جدول التدوير:** لا بد أن يقوم هذا الجدول على البيانات النوعية والكمية التي جمعت بواسطة الأسئلة الأولية وتحليل الوظائف. والجزء الأساسي فيها يتمثل في تحديد عدد الوظائف التي يجب أن يدور بينها الفرد. ويرى البعض أن العدد ينبغي أن يكون ما بين اثنين أو ثلاثة أعمال مما يعطي الفرصة للموظفين بأن يصبحوا خبراء في كل عمل، بينما يقترح البعض الآخر أن تدريب الموظفين في كل الوظائف يطور فكرة فرق العمل، ومن ثم ينبغي أن يدور الموظفين بين الوظائف المختلفة.
- **التدريب لفترة معينة:** بمجرد عمل جدول التدوير، تأتي أهمية التدريب لتعليم الأفراد كيفية تنفيذ أعمالهم الأساسية في التدوير، كذلك في عملهم الأصلي. وفي هذه المرحلة، يتم تزويد الموظفين بأي تدريب مطلوب لأي مهام جديدة مطلوب منهم أدائها، أو أي أجهزة أو معدات سيتم التعامل معها.
- **التقييم:** لا بد من تقييم سياسة التدوير بصفة مستمرة للتأكد أن أهدافها قد تحققت. ويتطلب ذلك تتبع الآثار المترتبة على التدوير، ويمكن عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم التدوير الوظيفي باستخدام

استبيانات لقياس رضا الموظفين، مع مقارنة النتائج بنتائج الدراسة الاستقصائية الأولية. وفي حال أظهرت النتائج وجود مشكلة ما، فينبغي اتخاذ قرار بشأن اتخاذ إجراءات تصحيحية أو إيقاف عملية التدوير. مما سبق يتضح أن هناك العديد من الخطوات التي تناولتها الأدبيات لكن من أهمها تحديد مدى حاجة المؤسسة للتدوير الوظيفي، تحديد الأهداف المراد تحقيقها منه، تحليل الوظائف ومراجعة الترتيبات تزويد موظف بديل لإنجاز الأعمال والمهام، وضع جدول زمني يتم الالتزام به في تنفيذ خطة التدوير الوظيفي، التأكد من أن خطة التدوير الوظيفي تلي معاييرها، تطبيق إجراء التدوير الوظيفي وفقا للإطار الزمني والأهداف المتفق عليها في الخطة، ثم في النهاية تقييم النتائج للتأكد من تحقيق الأهداف المراد تحقيقها. (حلمي و الفليكاوي، 2020، صفحة 16،15)

المطلب الثاني: ابعاد التدوير الوظيفي:

لنجاح عملية التدوير الوظيفي في أي منظمة، لا بد من التطبيق الناجح لمجموعة من الابعاد او متطلبات التدوير الوظيفي، وفي هذا الإطار استخدام التدوير الوظيفي بوصفه استراتيجية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وتتحقق هذه النتائج من خلال استخدام ابعاد او متطلبات التدوير الوظيفي. ومن اهم هذه الابعاد التي تناولتها الدراسات السابقة هي التدريب وتطوير القدرات، التصميم الوظيفي، النظام والإجراءات في المنظمة، استراتيجية التطوير الوظيفي وقد اكدت الدراسات السابقة ان تطبيقها بالشكل السليم سيؤدي حتما الى نجاح عملية التدوير الوظيفي.

أولاً - التدريب: وهو عملية تزويد الأفراد بالمعلومات التي تفيدهم، والخبرات، والمهارات المختلفة، وطريقة أدائهم، بحيث يكون هؤلاء الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم بكل فعالية وكفاءة. ويعد التدريب عنصراً أساسياً لتحسين الأداء والعامل الرئيس والمهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وفي هذا السياق إن التدوير الوظيفي واحد من أهم أساليب التدريب، حيث يتم إلحاق الموظف بعدد من الوظائف من أجل معرفة طرق أداء العمل في مختلف الإدارات، وبالتالي يوفر فرصة لتنمية مهارات وقدرات الموظف. ويمكن تطوير سلوكيات المتدرب وجعله يكتسب القيم والاتجاهات الجديدة من خلال تدريب. ومن الضروري أن تكون أساليب التدريب المتبعة مناسبة ومنتوعة حتى يتم تحقيق الفائدة.

والتدريب مطلب أساسي لإعداد كوادر بشرية متميزة قادرة على مواجهة التطورات السريعة التي تحدث، لهذا بات من الضروري استخدام أفضل السياسات التدريبية التي لها القدرة على تحسين الإعداد من خلال عملية التدوير الوظيفي. (برزوق، 2021، صفحة 27)

ثانياً - التصميم الوظيفي: يعتبر إعادة التصميم الوظيفي من وظائف الموارد البشرية المهمة الذي بدأ يحتل موقعا كبيرا من اهتمام منظمات الاعمال و المنظمات العامة التي تستطيع بواسطتها موائمة الافراد الأكثر تنوعا أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، اذ تعيش هذه المنظمات في ضل بيئة متسارعة

التغيير و التنوع في الموارد البشرية من حيث حاجاتها و رغباتها ومهاراتها، وفي الواقع ان اغلب المنظمات تؤكد إعادة تصميم وظائفها بصورة جيدة لان ذلك يؤدي الى رفع كفاءة أداء الافراد، وهناك ارتباط وثيق في إعادة تصميم الوظيفة ونوعية حياة العمل من جهة وبالاحتياجات الإنسانية للموارد البشرية من جهة أخرى، وبما يؤثر في مستويات الأداء للأفراد وبما يجعل الافراد مندفعين بشكل اعلى في انجاز المهام و تحقيق اهداف المنظمة من ناحية، ومن ناحية أخرى يعزز الاستغلال الجيد لمهارات هؤلاء الافراد ومعارفهم المختلفة. (المصول، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الاسلامي(رسالة ماجستير)، 2019، صفحة 27، 28)

ويقصد بالتصميم الوظيفي تقسيم وترتيب أنشطة وعمليات المنظمة الى مجموعة من الوظائف، ويأخذ في الحسبان عند تصميم الوظائف مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمنظمة، والموظفين، وكذلك متغيرات البيئة الخارجية. والتصميم الوظيفي له هدفان رئيسان، وهما كالتالي:

- زيادة إنتاجية وكفاءة الأفراد بالمنظمة من خلال تحقيق متطلبات التنظيم.
- اشباع حاجات الأفراد في مواجهة التحديات والرغبة في الإنجاز. وعلى الرغم من أهمية وتداخل هذه الأهداف مع بعضها، فان الهدف الجوهري للتصميم الوظيفي يكمن في إيجاد علاقة تكاملية بين احتياجات الافراد التي يسعى الى تحقيقها مع تلك الاحتياجات الخاصة بالمنظمة. وفي هذا السياق، فان استراتيجية التدوير الوظيفي تعد واحدة من اهم الطرق التي تهدف الى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة أداء الأفراد من خلال اكتسابهم فهما أوسع واشمل للمنظمة والأنشطة الخاصة بالوظائف التي يقومون بها.

ثالثا - التطوير الوظيفي: يعرف التطوير الوظيفي بانه عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات من اجل الرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتهم في التقدم الوظيفي. وفي هذا الإطار، ان هناك العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن الحصول عليها نتيجة التخطيط الجيد لبرنامج التطوير الوظيفي، ومن هذه النتائج تحقيق أهداف الافراد والمنظمة، والحد من الشيخوخة في العمل، والحد من تكلفة العمالة، وتحسين سمعة المنظمة.

ان التطوير الوظيفي يمكن النظر اليه من عدة زوايا، فقد ينظر اليه بانه مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يشغلها الموظف خلال فترة عمره الوظيفي التي تتأثر بطموحات ومشاعر وامال واتجاهات الموظف، وقد ينظر اليه من منظور الحركة داخل التنظيم في الانتقال من مكان الى اخر، وكذلك قد ينظر لمفهوم التطوير الوظيفي بوصفه سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار الموظف من مجموعة من الوظائف والمراكز الإدارية والخبرات المتنوعة على امتداد العمر الوظيفي.

وهناك عدة وسائل وطرق للتخطيط والتطوير الوظيفي في المنظمة، منها: تنويع المهام، التأهيل، اشراك المدراء التنفيذيين في ممارسات مسار الوظيفي، الترقية والتدوير الوظيفي. فالتدوير الوظيفي يعد واحدا من اهم الطرق ووسائل التطوير الوظيفي، فمن خلال التدوير الوظيفي يكتسب الموظف الجديد خبرات العمل المتعددة من خلال تنقله من وظيفة الى أخرى، وهذا يساعده في التعرف على الموظفين الاخرين و انشطتهم و العمل

الاجتماعي و بيئة العمل، و يساعده في وقت لاحق في أداء العمل مع الجهات الفاعلة المختلفة، حيث يتكون لدى الموظف تصور شامل عن العمل، ومع من يجب ان يتصل، الطريقة المناسبة للاتصال، ونوع المعلومات اللازمة التي يجب ان يحصل عليها، ومصدرها، وكيفية الحصول على تلك المعلومات، أي ان الهدف هو تزويد الموظفين بمعلومات كاملة حول كل ما يتعلق بوظائفهم لتحقيق الأداء الجيد في المنظمة. (الطريسي، 2021، صفحة 121،122)

رابعا - الاستقطاب: يعد الاستقطاب وظيفة من وظائف الموارد البشرية بحيث يعرف على انه " تلك العملية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة " ويكمن الهدف من الاستقطاب في ضمان تزويد المؤسسة بالعدد المناسب من ذو الكفاءات لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة، تقليل الجهود والنفقات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية وكذا تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والقانونية.

وللحصول على الأيدي العاملة لعملية الاستقطاب يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ اليها المؤسسة الى مصادر داخلية ومصادر خارجية، وهنا تبرز مكانة التدوير الوظيفي باعتباره مصدر من مصادر الاستقطاب من داخل المنظمة عن طريق تدوير أو نقل الموظف من وظيفته الى وظيفة الى أخرى او من فرع الى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق التوازن في عدد الأفراد في الإدارات المختلفة.

خامسا - إستراتيجية التطوير: ترغب المؤسسات عادة في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بالقدرات والمهارات العالية، فتلجأ الى تبني تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي لعمالها ويعرف هذا الأخير على أنه: " مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت". وتتضح أهمية التطوير الوظيفي في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى اليها العاملون والمؤسسة في نفس الوقت، فإذا كان هدف العمليين هو النمو واستقرار والرضا في العمل، فإن الإدارة تسعى لتحقيق أقصى إنتاجية وأحسن أداء. (الطريسي، 2021، صفحة 121،122)

المطلب الثالث: مزايا التدوير الوظيفي:

ينظر بعض الإدارة الى التدوير الوظيفي كأسلوب اداري او سياسية إدارية عامة يشجع تطبيقها في المنظمات في حين يعده اخرون أسلوبا من الأساليب التدريبية الفردية التي تتم داخل المنظمة، ولا يقل من حيث فائدته وأهدافه عن التدريب الذي يتم في مراكز مخصصة خارج المنظمة.

ومهما اختلفت وجهات نظر الكتاب بشأن تصنيف التدوير الوظيفي، الا انهم يتفقون على أهميته وجدواه بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة.

فقد تناولت إحدى الدراسات مزايا التدوير الوظيفي في الآتي زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، الأثر الوظيفي والتجديد والابداع في العمل، زيادة دافعية وحافزية الموظفين والقيادات، إبراز المواهب والقدرات الكامنة للعاملين التخلص من الروتين، سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.

والتدوير الوظيفي أسلوب مناسب لمختلف الفئات من العاملين، فبالنسبة للموظف الكفاء يساعده على بذل المزيد من الجهد ومضاعفة العمل والإنتاج، لتحقيق ذاته والشعور بالرضا عن العمل، وبالنسبة للموظف الكسول غير المنتج فهو أيضا سيكتسب الخبرة وتتطور مفاهيمه، وسيكتشف ممارساته الخاطئة، وسيشعر عند ذلك بتجدد والحيوية، وبالنسبة للموظف الذي ينوي التقاعد عن العمل في المنظمة، فالتدوير الوظيفي يساعده على نقل خبراته للأخرين، سواء كانوا من المرشحين للوظيفة التي يعمل فيها أو غيرها.

وهناك من يرى ان التدوير الوظيفي يمكن ان يوفر طريقا مهما لإعداد قيادات الصف الثاني من الأفراد وان تعزيز الابتكار قد يكون من النتائج غير المقصودة للتدوير الوظيفي.

كما ان التدوير الوظيفي يكشف للإدارة والقيادة في المنظمات عن الفروق الفردية للموارد البشرية، والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الاعمال الاشرافية، والإدارية، والقيادية التي يمارسونها، ومنحهم فرصا للنمو والتطور والترقي الى وظائف العليا. (عزه، 2018، صفحة 318)

ومن مزايا التدوير الوظيفي:

- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- الأثر الوظيفي والتجديد والابداع في العمل.
- زيادة الدوافع وحافزية الموظفين والقيادات. (اللبدي، 2015، صفحة 142)
- إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظف.
- زيادة الدوافع واحد في زيادة الموظفين والقيادات.
- التخلص من البيروقراطية والروتين.
- سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.
- اكتساب الموظف خبرات جديدة.
- تطوير أداء الموظف
- تطوير أداء الموظف.
- تحديد العمل وتنويعه للموظفين بالإدارة.
- التخلص من الرتابة والملل ويزيد من التحدي والتنوع والرغبة في العمل. (غسان، 2019، صفحة

(277، 278)

المطلب الرابع: معوقات التدوير الوظيفي

اية عملية تطوير او تنمية لابد وان تواجهها بعض المعوقات، التي قد تحول دون تنفيذها او تقلل من الفوائد المرجوة منها.

وأسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تطوير أداء الأفراد قد تواجهه بعض العوائق التي قد تصعب تطبيقه او تحول دون تطبيقه بالشكل الصحيح.

فترى احدى الدراسات ان من العوامل التي تقلل من أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي تتحدد في: عدم الرغبة في اتاحة الفرصة للتعرف على اسرار المنظمة، او عدم وجود وقت كاف للتطبيق والحاجة الى ميزانية مستقلة.

كما أوضحت نتائج احدى الدراسات ان من بين المعوقات الأكثر بروزا في إنجاح التدوير الوظيفي للمديرين تتحدد في: نقص الخبرات لديهم، إضافة الى عدم قناعة بعض المديرين بجدوى التدوير، او شعور البعض بان التدوير يعد بمثابة تقليل من المكانة الوظيفية لهم وقد يكون عقاب متخذ بحقهم.

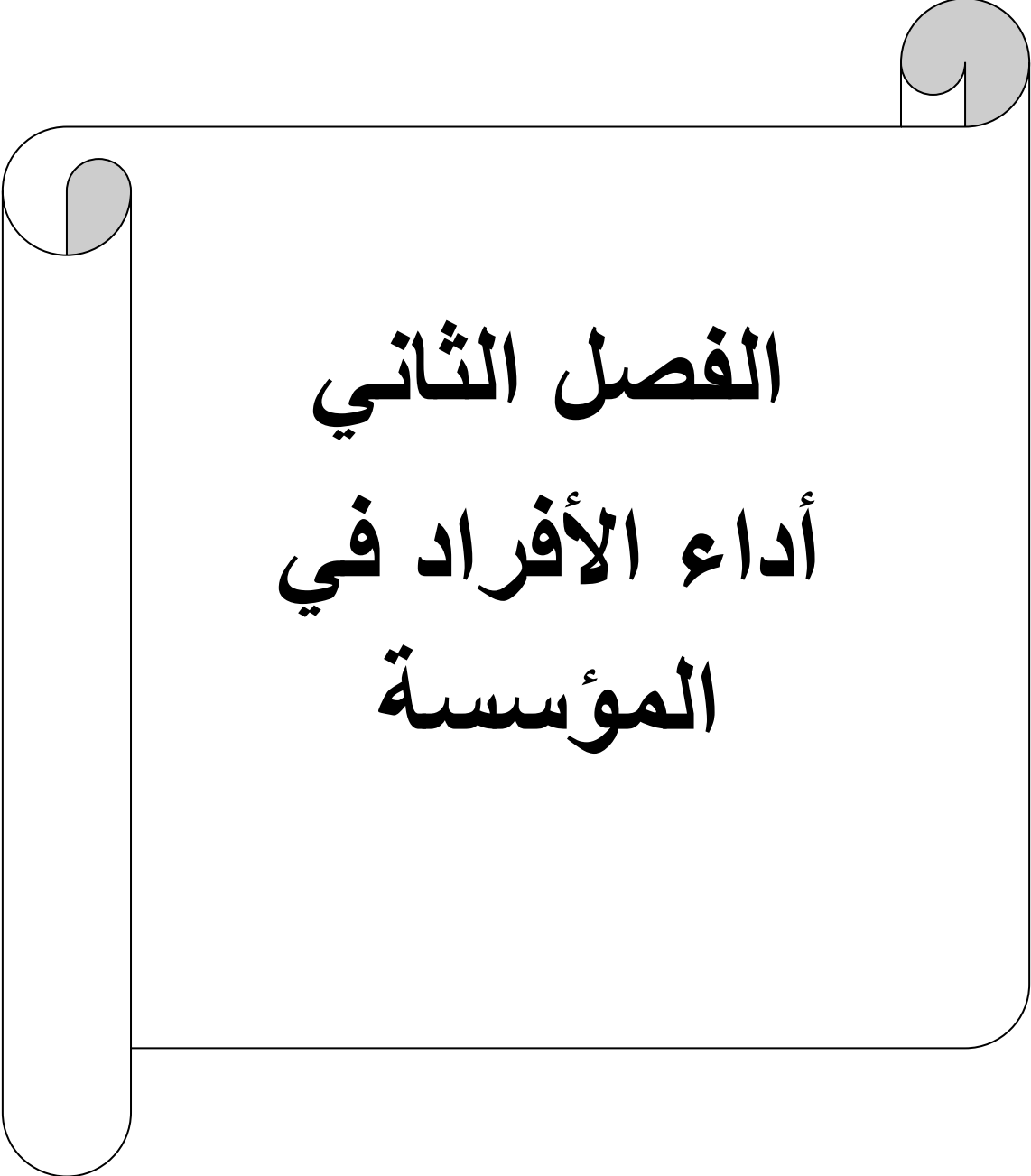
ومن أبرز معوقات التدوير الوظيفي أيضا ما ذكرته نتائج احدى الدراسات:

- بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية، التي تعوق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- ضعف الوعي لدى المديرين والعاملين في المنظمات بأهمية التدوير، ومن ثم مقاومتها للتغيير.
- ضعف الإدارات العليا ماديا وبشريا.
- قلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات.
- الاختيار الغير مناسب للمديرين، إضافة الى ثقافتهم السلبية تجاه التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي.
- ضعف تحديد المسار الوظيفي للعاملين.
- اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين.
- قلة وجود نظام معلومات إدارية فعال. (عزه، 2018، صفحة 321،322)
- ضعف الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وضعف ثقافة الأفراد لأهمية التطوير الوظيفي، ونظرتهم السلبية حول التغيير والتطوير داخل المنظمة.
- وجود بعض القوانين والأنظمة التي تقف حاجزا امام تطبيق التدوير الوظيفي.
- عدم وضع الموظف المثالي في المكان الملائم وخاصة لدى المدراء.
- غياب الحوافز المادية والدوافع المعنوية في بعض المنظمات. (البلوي، 2020، صفحة 10)
- ضعف ثقافة الموظفين في المنظمات لأهمية التدوير الوظيفي بالإضافة إلى ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير.
- ضعف إدارة التطوير سواء من الناحية المادية أو البشرية.

- تصميم الهيكل التنظيمي لا يسمح للتغيير وغير مناسب لتطبيق عملية تدوير الوضع في.
- عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- عدم وجود حوافز في بعض المنظمات خصوصا في الفترة الحالية.
- بالرغم من هذه المعوقات والسلبيات إلى أنها لا تقلل من أهمية التدوير الوظيفي حيث أن معظم هذه السلبيات والمعوقات يمكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية والتخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي، وخاصة إذا ما كانت الإدارة جادة في تطبيقه وتحقيق الأهداف المرجوة من تدوير الوظيفي. (حسين، 2017، صفحة 380)

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي ومفهوم التدوير الوظيفي وتم تعريفه على انه أسلوب اداري يتم من خلاله استبدال الموظف من وظيفته الى وظيفة أخرى بهدف تطوير مهارته والزيادة من خبراته وكما أننا تطرقنا في هذا الفصل الى أهمية التدوير الوظيفي فهو يساهم في تحفيز الموظفين لإخراج قدراتهم الإبداعية، وتطرقنا كذلك الى طرق وآلية التدوير الوظيفي ومختلف المعوقات التي قد تواجهه كما ركزنا على أهم العوامل التي تساهم في نجاح أسلوب التدوير الوظيفي بالإضافة الى مزايا وعيوب التدوير الوظيفي.



الفصل الثاني
أداء الأفراد في
المؤسسة

المبحث الأول: أساسيات حول تقييم أداء الأفراد

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم الأداء وتقييم أداء الأفراد كما أننا سنبين أهمية وأهداف تقييم أداء الأفراد.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الافراد

يعتبر أداء الأفراد من أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وبالتالي مدى نجاحها في الأداء يعتبر العامل الأكثر اسهاما في تحقيق البقاء والاستمرارية

أولاً- مفهوم أداء :

- يعرف الأداء على أنه " القدرة على تحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات وبمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة".
 - ويعرف بأنه "السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله".
 - وتم تعريفه من خلال العديد من الباحثين على أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وعرف الأداء أيضا بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاء وفاعلة. (الالفي، 2023، ص18)
 - ويعرف الأداء على أنه القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة. (القحطاني، 2019، ص34)
 - وعرفه باحثون آخرون بأنه " يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة". (مزهود، 2001، ص86)
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن " الأداء هو مختلف الأنشطة والعمليات التي يقوم بها العامل داخل المنظمة بشكل سلع أو خدمات لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة التي تسعى لتحقيقها".

ثانياً- مفهوم تقييم الاداء :

- تقييم الاداء هو: "عملية تقدير أداء كل فرد من الأفراد خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه. وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجالات، هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه. (احمد جودة، 2014، ص243)
- وكما يعرف ايضا على انه "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما جرى إنجازه المقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب". (رشيد الاميري، 2016، ص76)

- ويعرف كذلك انه" هو العملية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين الأفراد من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومستويات أكبر من ناحية أخرى وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف.
- تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود الأفراد بشكل منصف وعادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. (طلبة وآخرون، 2014، ص 1012)
- ويعرف تقييم الاداء: "هو عملية دورية هدفه قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العامل أثناء عمله، ومدى تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة"(احمد مسعد ، 2021، ص 20)
- ومن خلال تعاريف السابقة نتوصل إلى أن تقييم الأداء هو عملية تقدير أداء الأفراد من أجل قياس الاختلافات بينهم من حيث الكفاءة وتحديد الفجوة بين ما جرى إنجازه والمطلوب من الأفراد إنجازه وكذا نقاط قوتهم وضعفهم، ومدى تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء الافراد:

- باستطاعتنا نفهم أهمية تقييم الأفراد من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى الأفراد بشكل خاص كالتالي:
- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع الأفراد ومشكلاتهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- . تمكين الأفراد من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تقادي والتخلص من الجوانب الضعف والصور
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدامه الموضوعية والعدالة في التعامل مع وموظفيها بتباع معايير واقعية وقياسية محددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين والأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء الأفراد والمنظمات بشكل عام.

- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين. (نصر الله، 2009، ص171.170)
- ويحظى تقييم الأداء بأهمية خاصة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الأسلوب الذي يدفع الأجهزة الإدارية بحيوية ونشاط. وتبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة
- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدمة.
- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في صور أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترفيعهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- أن معرفة مستوى الأداء الموظف تمهد له الطريق بالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- من شأن حوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضا الجوانب النقص في السياسات المنظمة وأنظمتها إذا قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف النتائج تقويم أداء الموظف. (بن عودة، ومختار، 2019، ص106)

المطلب الثالث: اهداف تقييم أداء الافراد:

تعتبر عملية قياس أداء الأفراد من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي المنظمة، المديرين، المرؤوسين.

أولاً- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:
- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم، والموضوعية في إصدار الأحكام، ما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين، أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم عن بعض، لاعتبارات شخصية، وليس لاعتبارات علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى الأفراد من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم، بأساليب تؤهلهم للنقد، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل، من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم، برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياس مباشرة للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

ثانيا- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

لضمان نجاح عملية قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء مرؤوسيههم، لابد من تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف.

- تنمية قدرات مدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثا- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين الأفراد بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرأة والسين، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحته عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل يفوز بالمكافآت ويجتنب العقوبات

- تسهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا، بأساليب علمية بصورة مستمرة. (الشعبان، محمد، 2014، ص273،274،275)

- جذب افراد مؤهلين.

- رفع مستوى اداء العاملين.

- الحفاظ على الأفراد المؤهلين داخل المنظمة. (احمد، 2014، ص173)

المطلب الرابع: محددات تقييم الاداء

الأداء يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

وينظر للأداء على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد.... يشير للطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
 - القدرات.... الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
 - إدراك المهام.... بتوجيه جهوده وقدراته لأداء دور محدد يخدم وظيفته.
- ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء حيث يؤدي الارتفاع في مستوى مكون أو انخفاض مكون آخر إلى نتائج سلبية. (عشماوي، 2014، ص185، 186)

بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في التاريخ الصحيح. وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسل ولا يبذل جهد كبيرا في العمل. يكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا. وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعي في مجال من المجالات الأخرى. (حسن، محمد، 2014، ص202)

المبحث الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء والعوامل المؤثرة على أداء الأفراد

في هذا المبحث سنتطرق الى خطوات تقييم أداء الأفراد وكذا الى طرق تقييم الأداء وأيضا العوامل المؤثرة على الأداء.

المطلب الاول: خطوات تقييم أداء الافراد

تمر عملية تقييم أداء الأفراد في اي منظمة بخطوات اساسية هي:

1. **وضع معايير الاداء:** ان تحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة، وتعتمد قياسات الأداء على ثلاثة أسس
 - **القياس المبني على النتائج** يتم تركيز وفق هذا المعيار على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال إما مدخل الإدارة بالأهداف أو مدخل معايير العمل حيث تحدد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف.
 - **القياس المبني على السلوك** يتم قيام سلوك الموظف وأخذه بالاعتبار يعني أنت تقييم الأداء انضباط الموظف وعمل الفريق إلى أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.

- **القياس المبني على السمات** بموجب هذا النوع من القياس فإنه يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كاللباشاة والاتجاهات الإيجابية والمهارات الاتصال.
- 2. بلاغ الأفراد بالمعايير** يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دورا أساسيا في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من إبلاغ الأفراد بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء والمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك فقد يتم إبلاغ الأفراد بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظفين الجدد أثناء عملية التوجيه. وبشكل عام فإن ليس من المنطق تقييم أداء الموظف إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أداءه على أساسها. ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو وفق ما تتطلبه الحاجة.
- 3. قياس الأداء الفعلي** يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة، وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة مسبقا. وتقوم عملية قياس الأداء إما على أساس فردي من حيث النتائج وسلوك السمات أو على أساس جماعي كقياس مدى تماسك أعضاء الفريق وإنجازاتهم والتعاون مع الفرق الأخرى
- 4. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير** بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة مسبقا. وفي هذه الحالة هناك ثلاث احتمالات:
- الاحتمال الأول** أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيح معين قد يتلخص في إنذار الموظف أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب.
- الاحتمال الثاني** أن يكون الأداء الفعلي مساوية للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى أي إجراء تصحيحي.
- الاحتمال الثالث** أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية أو غيرها للموظف المعني.
- 5. مناقشة النتائج مع الموظف** هناك اتجاهين في هذا الحال الاتجاه الأول يؤيد مناقشة النتائج التقييم مع الموظف، بينما يؤيد الاتجاه الثاني بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة. وتتبع كثيرا من المنظمات سياسة مقابلة الموظف الذي تم تقييم أدائه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ الموظف بمواطن ضعفه لأجل تقاؤها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء، قد ينظر البعض إلى مثل هذه المقابلات بعدم الارتياح وخاصة عندما يكون فيها نوع من المكاشفة والتغذية الراجعة غير الإيجابية، وبالتالي خلال إجراء المقابلة التي تجري عادة من قبل الرئيس الأصلي بحضور الرئيس المباشر للموظف، فإنه ينبغي على مجرى المقابلة أن يكون واضحا ومحددا فيما يتعلق بجوانب القصور من قبل الموظف ولا يخفي عنه أي ملاحظة أو تقييم، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب تشجيع الموظف على أن يبدي رأيه في التقييم بشكل صريح وبدون أي قيود أو حواجز.

6. اقتراحات تحسين الأداء: الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الأداء تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتمادا على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر إشراك الموظف الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة، أو يقترح أو نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسقا مع قدراته ومهاراته هناك بعض الجوانب التي يتم لفت نظر الموظف إلى ضرورة تحسين أدائه فيها، والتي لو تمكن من اهتمام بتقويتها وبذل الجهود لمعالجتها، لتحسن أدائه في هذه الجوانب وبالتالي يرتفع مستوى الأداء العام. (جودة، 2014، ص257، 259، 258، 260)

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الأفراد

تتبين طرقا ومعايير تقييم منظمة إلى أخرى، تبع الأنشطة فيها الإنتاجية أو الخدمية وفقا للاختلافات المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء الأفراد في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق المعايير المستخدمة في مختلف المنظمات، منها التقليدية ومنها المقاييس الحديثة في التقييم وأدناه توضيحا لكل من هذه الطرق أو المقاييس ومزايا وعيوب كل منها في التقييم.

أولا- الطرق التقليدية في التقييم:

هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء وسنذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر.

1 - طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وأسهلها، إذ يقوم بموجبه الرئيس المباشر بترتيب مر أوصي تنازليا أو تصاعديا على حسب كفاءتهم، من الأحسن إلى الأسوأ، أو العكس، وذلك بعد أن يقوم بالمقارنة بين كل موظف بالآخرين، ويجب ألا يكون ترتيب المقارنة وفق صفة معينة فحسب، بل وفق الأداء العام للموظف.

مزايا هذه الطريقة أنها:

- سهولة الفهم والاستعمال.

- تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة.

ولكن، يؤخذ عليها أنها لا تتسم بالموضوعية، لأنها تخضع لعملية التقييم للحكم المقارنة. (أبو شيخة 2013، ص351، 352)

عيوب هذه طريقة تتمثل في:

- أن الشخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.

- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة. (بن عيشي، 2006، ص26)

2 - طريقة المقارنة الزوجية: ويتم تقييمه في هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المباراة بتقييمهم، إذا توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في جانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا معايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع على ما أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة في الرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية، حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ثم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداء للعمل ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كانت أداء للعمل ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد الأفراد المراد تقييم أدائهم كبيرا ويستنزف جهدا واسعا في إنجاز تلك المقارنات. (كاظم حمود، ياسين، 2007 ص 159، 158)

مزايا الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عامة لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

عيوب الطريقة:

- مع بساطة سهولة هذه الطريقة، إلى أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.
- لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد النواقص للأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين.
- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير. (بن عيشي، 2006، ص27)

3 - طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز)، والتي يعرب عنها بالأرقام أو النقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الفرد. (عتبة وآخرون، 2019، ص29)

حيث يقدر أداء الموظف وصفاته تدريجياً مبتدئين من نقطة منخفضة ثم ترتفع إلى نقطة أعلى في السلم كأن يكون التدرج كالاتي:

ضعيف - جدا - ضعيف - متوسط - جيد - جيد جدا - ممتاز

وتعطي الخصائص الرئيسية للأداء مثل:

- نوعية الأداء
- كمية الأداء
- التعامل مع الآخرين
- التواصل
- الإبداع والابتكار
- الإلمام بالعمل (الكرخي، 2014، ص 133)

مزايا الطريقة:

- الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بأداء الأفعال.
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

عيوب الطريقة:

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً للأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي.
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل سلوك.
- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهوداً كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك الأفراد ومتابعتهم. (بنعيشي، 2006، ص 30، 31)

ثانياً - الطرق الحديثة:

نتيجة للنقص في الطرق التقليدية لتقييم أداء الأفراد فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، ومن بين هذه الطرق الحديثة نذكر ما يلي:

1- طريقة التوزيع الإلزامي: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم. مثال ذلك،

يجب على المقوم أن يوزع الأفراد بحسب مستوى أدائهم 10% من الموظفين من فئات مستوى الأداء غير المرضي، 15% من الموظفين فئات لا بأس بهم في أدائهم، 15% من الموظفين في فئة الأداء غير المرضي، 50% من الموظفين في فئة الأداء الجيد، 10% من الموظفين في فئة الأداء المتميز. فلو كان أحد المشرفين المباشرين مسؤولاً عن تقييم 200 عامل أو موظف، فإن عليه بموجب هذه الطريقة أن يوزعهم على الفئات أعلاه كآتي

20 موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء غير المرضي.

30 موظف أو عامل في فئة لا بأس.

مية موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء المرضي.

30 موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء الجيد.

20 موظف أو عامل في فئة مستوى الأداء المتميز.

200 المجموع.

إن هذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها، صعوبة الفصل دقيق وتحديد الفرقعات في مستوى أداء الأفراد بشكل دقيق ومحدد. (العزاوي، عباس، 2013، ص 377، 378)

والجدول رقم (1-1) يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الاجباري في تقييم 200 عامل:

يعطون تقدير ممتاز	20 عامل
يعطون تقدير جيد جدا	40 عامل
يعطون تقدير جيد	80 عامل
يعطون تقدير مقبول	40 عامل
يعطون تقدير ضعيف	20 عامل
الاجمالي	200 عامل

المصدر: (الصيرفي، 2010، ص 246)

مزايا الطريقة:

- سهولة الاستخدام.
- تجبر المقوم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح.
- تحول دون احتمال ميل بعض المقومين نحو الوسط أو التطرف ولكن.

عيوب الطريقة:

- صعوبة استخدامها في حالة وجود اعداد قليلة، إذ لو فرض ان ثمة مجموعة عمل مؤلفة من خمسة او سبعة اشخاص فمن المحتمل ان تكون كفاءة الموظفين الخمسة او السبعة جيدة. وبالتالي إذ متى تم استخدام هذه الطريقة فسيضطر المقوم الى توزيع هؤلاء الموظفين الى ضعيف، ومتوسط، وجيد، وجيد جدا، وممتاز، ان ظاهرة التوزيع الاجباري اساسا لا تنطبق الى على المجتمع الكبير.
- عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء الموظفين. (ابو شيخة، 2013، ص353)

2- طريقة الإدارة بالأهداف: يستخدم مدخل وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء، أو ما يطلق عليه لإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين والإداريين، وهناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل. ومن هذه المسميات الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو تخطيط العمل وبرنامج المراجعة.

وتتكون عملية الإدارة بالأهداف من عدة خطوات وهي:

- تكوين تعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديها الفرد.
- تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.
- عطاء فرصة أو سمح للفرد بتحقيق هذه الخطة التنفيذية.
- قياس مدى إنجاز الأهداف.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.
- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولكي نضمن نجاح نظام الإدارة بالأهداف، فهناك مجموعة من المتطلبات لا بد أن تتوفر ومنها

- أن تكون الأهداف في صورة كمية أو يمكن قياسها. فالأهداف التي لا يمكن تحقيقها أو قياسها، يجب استبعادها كلما أمكن. أيضا يجب أن تكون الأهداف بها نوع من التحدي لقدرات الفرد. بحيث لا يتعارض هذا مع إمكانية تحقيقها. كما يجب التعبير عن الأهداف في صورة مكتوبة وواضحة، وليس بها غموض في اللغة المكتوبة بها.
- وتتطلب الإدارة بالأهداف أيضا من الأفراد أن يساهموا بقدر من المدخلات في عملية تحديد الأهداف. وتعد المشاركة الفعالة للأفراد مهمة جدا، أيضا في تنمية الخطة التنفيذية أو الفعلية، فالمدير الذي يحدد

أهداف الأفراد دون إسهامهم ومدخلاتهم، ثم يطلب موافقتهم على هذه الأهداف، لا يحتمل أن يصل إلى تحقيق مستويات عالية للأداء، أو الالتزام من جانب هؤلاء الأفراد.

- أن تخدم الأهداف والخطة التنفيذية، كأساس للمناقشة المنتظمة بين المدير والأفراد بخصوص أدائهم، وتوفر هذه المناقشات المنتظمة الفرصة لكل من مدير الأفراد لمناقشة مدى التقدم، ولتعديل الأهداف كلها ما احتاج الأمر (حسن، محمد، 2014، ص205، 206)

3- طريقة الوقائع الحرجة: يقوم المقوم بموجب هذه الطريقة بتدوين وقائع تصف السلوك الممتاز جدا أو السيء جدا المتعلق بالعمل ولا يركز المقوم على الحدث في ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه، وكيفية تصرفه لمواجهته. فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبء أكبر من المعتاد على الفرد، ولكن المهم هو كيف يقابل الفرد هذا العبء الإضافي وهل ينجزه بسرعة وإتقان. أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يستند إليه من أعباء وهذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفاءته. ويقوم المشرف بموجب هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة الفرد من عدمها وسلوك العامل تجاه هذه الأحداث، ويجري تسجيل هذه المعلومات في قوائم خاصة وتقسم عادة كل قائمة إلى قسمين هما:

- القسم الأول للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل.
- القسم الثاني للأحداث التي تدل على عدم كفاءته.

وقد يفصل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمروؤوسيه مثل الدقة والمبادأة وجودة العمل، والقدرة على مواجهة زحمة العمل ومشكلاته، والتعاون مع الزملاء، والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بين العاملين. وقد تبدو هذه العملية صعبة في بادئ الأمر، أو انها تستغرق كثيرا من الوقت، إلا ان المشرف يتعود بعد ان يبدا فيها ويصبح جزءا من اعبائه الاشرافية، اذ يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذي يقوم بتقييمهم. يجري تصميم الأداء وفقا لهذه الطريقة على تحديد الوقائع التي تمثل سلوك يؤثر تأثيرا حاسما على كفاءة أداء العمل، أو عدم كفاءته فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء لكنها لا تؤثر بحسم في فعالية الأداء بالإيجاب أو السلب لا يحتويها مقياس الوقائع الحرجة. وبتجميع عدد كبير من الوقائع السلوكية الحرجة لنوع معين من العمل ودراستها وفرزها على أساس درجة الحرج أو الحسم في علاقتها بالفاعلية أو عدم الفاعلية يجري استبعاد تلك الوقائع التي لا تميز أو تفرق بين الأداء الجيد والأداء السيئ وتتخلص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد. إذا يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك المرؤوسين في هذه الأحداث، ولا يعتمد إلى التعميم أو يعتمد على الذاكرة في الحكم على هؤلاء المرؤوسين كما هو الحال حين ينتظر حتى نهاية مدة الأداء التي يجري تقييمها. بالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، كما تكشف نواحي القصور في أداءه فتساعد المشرف أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة بنقاط القوة والاحتفاظ بها وتمييزها والطرق مع الجسم واحد القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

مزايا الطريقة:

- تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد
- تساعد على إبراز نقاط القوة أو الضعف في أداء الفرد فتساعد المشرف في الاستفادة من نقاط القوة وتنميتها وكذلك علاج نواحي الضعف وتحسين أداء في المستقبل.
- عيوب الطريقة:

- قد يضطر المشرف على عملية التقييم لأنني لازم أفراده باستمرار هو يراجعهم عن قرب ويراقب تصرفاتهم
- أن مراقبة المشرف لمرؤوسيه باستمرار وعن كثب يضايق الأفراد ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار وأن المشرف يحصل أخطائهم ويقيد حركاتهم (الأميري 2016، ص 96، 97، 98)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الأفراد

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة، يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء.

وبالرغم من تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء منها كما يلي:

- أسلوب القيادة والإشراف: فمن سمات القائد التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلال شحذ هممهم، مما يولد لدى الأفراد تحت نطاق إشرافه دافعية وحماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم.
- شعور الفرد بأهميته في المنظمة: شعور الفرد بأهميته في المنظمة وأنه كعضو فاعل في نظر الإدارة وزملائه في العمل، يولد له شعوراً قوياً بالانتماء إلى المنظمة إليها.
- الأجر: فلقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دوراً كبيراً وخصوصاً إذا كان مصدراً وحيداً أو رئيسياً في الأرباح، كما أنه عدم المساواة في الأجر يؤدي بالفرد بشعوره بالغبين وعدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه.

- الاستقرار الوظيفي: فثبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعاً قوياً للعمل بجد وإخلاص.
- نظم المنظمة وسياساتها: تلعب النظم والسياسات الإدارية في المؤسسة دوراً كبيراً في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره، فإن هذا النظام يصبح دافعاً قوياً للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم.
- التكوين: إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى الرفع من قدراتهم الفكرية والمهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة في مجال التخصص، مما

يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية والنوعية، ويؤدي كذلك الى تفجير الطاقات الابداعية لدى الفرد.

واضافة الى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المنظمة تتمثل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي الى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المنظمة استغلالها، ومصدر للمخاطر تهدد المنظمة فالمحيط الخارجي له تأثير كبير على الأداء ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة الى:

- عوامل اقتصادية (كالتضخم)؛
- عوامل اجتماعية (كالبطالة)؛
- عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي)؛
- وعوامل سياسية قانونية (كالاستقرار السياسي أو الأمني).

المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجهها عملية تقييم الأداء

- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها.
- التأثير بسلوك الأفراد مثل فترة التقييم.
- التحيزات الشخصية.
- الاتجاه الى التقييم بعيدا عن الحقيقة.
- الآثار البراقة لبعض العوامل: وخلقتها انطباعات الرضا والاستحسان لدى بعض المقيمين عن الموظف.
- الغموض في مفاهيم معايير التقييم: مما يسبب ارباكا في وضع الدرجات التقييمية.
- الحالة النفسية للمقيم: التي تنعكس ايجابياتها أو سلبياتها على الموظف.
- فلسفة المقيم: التي تميل الى التشدد أو التراخي في التقييم.
- النزعة الوسطية لدى المقيمين: والتي تدفع باتجاه الأرقام والأوزان الوسطية حين وضع الدرجات التقييمية.
- العوامل الشخصية: والتي تؤثر ايجابيا أو سلبيا على مستوى التقييم. (رضا، 2010، صفحة 144)

المبحث الثالث: علاقة وتأثير التدوير الوظيفي على الأداء

سنتطرق في هذا المبحث الى علاقة التدوير الوظيفي بأداء الأفراد كما أننا سوف نبرز أثر التدوير الوظيفي على أداء الأفراد وتبيان العلاقة الرابطة والتأثير الموجود بين المتغيرين الأساسيين في موضوع الدراسة.

المطلب الأول: علاقة التدوير الوظيفي بالأداء

يعتبر التدوير الوظيفي ضرورة حيوية، اذ هو وسيلة تلجأ ادارة المنظمة الى استعمالها سعيا الى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفون، كما يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمله أن مؤهلاته ورغباته

تناسب وظيفة أخرى في المنظمة فالتدوير يعمل على افساح المجال أمام الأفراد لإظهار طاقاتهم وتحسين أدائهم وقدراتهم.

أغلب دراسات التدوير الوظيفي تهدف الى الوصول للمنهج السليم الذي يمكن اتباعه لتفعيل التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي كأحد الأساليب المستخدمة لتحسين الأداء وذلك بالوقوف على المعوقات وتحديد أسلوب للتغلب عليها بالتعرف على المعايير الادارية لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي كأحد تقنيات تطوير أداء العاملين، ويواجه التدوير الوظيفي العديد من الانتقادات في مقابل آراء أخرى تؤيده لما ترى فيه من تأثيرات تنعكس ايجابيا على الوظيفة العامة والعاملين، فمن خلال التدوير يتاح للعامل الممارسة الفعلية لأنشطة واختصاصات متنوعة تمارسها الوحدة الادارية وهذا بدوره يؤدي الى تنمية الطاقات الفكرية لدى المنظمة بتوسيع فرصة الاستفادة من العامل في أكثر من موقع داخل العمل . (مريم، 2019، صفحة 19)

المطلب الثاني: تأثير التدوير الوظيفي على الأداء

يعد التدوير الوظيفي مطلباً مهماً في ترشيح مبدأ الإدارة الأمنية وبخاصة في الجهات التي تعاني من ارتفاع معدلات الفساد الإداري، نتيجة لبقاء الشخص في وظيفته لمدة طويلة، حيث ينبغي اتباع أسلوب التدوير بين الموظفين في هذه الأجهزة مع عدم الإخلال بكفاءة الأداء.

ان التدوير الوظيفي يساعد الموظف والمنظمة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك للموظف، ذلك أن مثل هذا الاعتقاد كثيراً ما يدفع الموظفين الى ارتكاب المخالفات الادارية وتعطيل برامج التنمية الادارية مما يؤثر سلباً على الأداء.

فالهدف من سياسة التدوير هو تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيق مشروع التغيير أجل التطوير، وهذا لا يقلل من قدر من يكلف بعمل وينقل الى غيره وإنما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتمكنه من العمل في مجال ايداعه ورفع مستوى أدائه.

ان التدوير يعطي الحيوية والمرونة في العمل الاداري ويساعد في القضاء على البيروقراطية والخمول والتراخي. وعلى هذا فان التدوير الوظيفي يهدف الى نقل الموظف من موقعه لحتىه على بذل الجهد المطلوب منه لتحسين أداء المنظمة، وكذا احلال المسؤول العادي حتى يمكنه تحفيز رؤوسيه ودفعهم نحو العمل الجاد والفعال لتحقيق مصلحة المنظمة ككل. (مريم، 2019، صفحة 19)

المطلب الثالث: ايجابيات وسلبيات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي

أولاً- ايجابيات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي

هناك العديد من مزايا التدوير الوظيفي أهمها:

- تحفيز الأفراد وتطوير العمل؛
- اعداد بدائل لأي موظف أو مسؤول؛
- تحضير مشرفين ومسؤولين لديهم دراية بخبايا أعمال المؤسسة؛
- اتاحة الفرصة لقياس أداء العمل في ظروف مختلفة عن طريق التنافس وزيادة الرقابة اظهار الموظف المشكلة؛
- اتاحة الفرصة للموظف لإظهار مهاراته المختلفة وفي ظروف عمل مختلفة؛
- تبادل الخبرات والتعلم من زملائه كثيرين وتحسين العلاقات بين العاملين؛
- يساهم التدوير الوظيفي في زيادة قوة العمل في المنظمة، وزيادة الابداع في العمل، وزيادة الاحساس بالفخر والثقة بالنفس عند العاملين؛ والتخلص من المديرين غير الأكفاء، واتاحة الفرصة للأفكار الجديدة والتقليل من احتكار الادارة وتنوع أنماط القيادة؛
- يمنح الموظفين تجارب ادارية ليست متاحة في الوظائف الحالية، ويجعل الأفراد أكثر اندفاعا ونتاجية، ويجعلهم يتجهون نحو أهداف العمل.

وبناءً على ما سبق، يمكن للباحث ترتيب ايجابيات التدوير الوظيفي فيما يأتي:

- ما يقدمه التدوير الوظيفي للموظف نفسه: من رفع للمعنويات، واكتساب الخبرات والمهارات، تحسين عملية الاتصال والتواصل، العمل بروح الفريق، مساواة في العمل، الدافعية للإبداع والابتكار، تقليل الملل والرتابة في العمل، الزيادة في انتاجية الموظف من خلال ما يتلقاه الموظف من حوافز ومكافآت.
- ما يقدمه التدوير الوظيفي للمنظمة: تطوير العمل وتجديده، ودقة وتنظيم العمل، وكشف للمواهب وقدرات العاملين، تدريب وتطوير الأفراد أثناء العمل والانتاج، تحسين أداء العاملين، زيادة الانتاجية، الكف عن نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، الاستعداد لحالة الطوارئ، وسهولة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، والاثراء الوظيفي والتجديد والابداع في العمل.

ثانياً- سلبيات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي:

- التدوير الوظيفي يترتب عليه صعوبة تكوين الكوادر المتخصصة؛
- التدوير الوظيفي قد يؤدي الى المزيد من التوتر داخل المؤسسة لرفض فكرة التغيير؛
- قد يأتي التدوير الوظيفي بشخص غير كفء، ويذهب بشخص كفء؛
- قد تصيب الأفراد بالضجر بسبب التنقل الدائم مثله مثل الاستقرار الدائم؛
- إذا لم يخطط جيدا للتدوير فان النتيجة عادة ما تكون سلبية.

- قد يتبادر الى ذهن الأفراد أن التدوير هو سبب سوء أدائهم الوظيفي وليس بهدف التحسين والتطوير.
(المصول، 2019، صفحة 23)

المطلب الرابع: تجارب عالمية وعربية ناجحة قامت بتفعيل سياسة التدوير الوظيفي

سنسلط الضوء في هذا المطلب على بعض التجارب العالمية والعربية التي نجحت في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

أولاً- التجارب العالمية:

- **تجربة اليابان :** برزت اليابان في مجال النمو الاقتصادي والصناعي وكان ذلك مطلع الستينيات فهي أحد الدول الرائدة في ممارسة التدوير الوظيفي، وأنه تقنية ادارية حديثة من خلالها يمكن منح الفرض المتساوية للموظفين والكشف عن المواهب والقدرات والابداعات والكادر البشرية خصوصاً المؤهلة منها وكذلك القضاء على البيروقراطية والروتين كما أعطت أهمية للموارد البشرية والاستفادة من مهاراتهم كما تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين هذه الموارد البشرية في الوظائف الفنية الإدارية والإشرافية والقيادية وكذلك إيمانهم بالإبداع والتجديد والتطوير من خلال التدوير الوظيفي كما أن التدوير الوظيفي تمارسه بعض الشركات في اليابان التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد أو إضافة موظفين من شركات أخرى فتستفيد من موظفيها الحاليين.

- **تجربة الهند:** تؤمن الهند بأهمية تكافؤ الفرص بين الموارد البشرية في الوظائف الفنية و الإدارية والإشرافية والقيادية بتطوير التعليم الفني للعمال والتوسع في إنشاء معاهد التدريب الصناعي وتنمية المهارات كما تؤمن بما يسمى بفريق العمل وسياسة التدوير الوظيفي بدلا عن التخصص الجامد، وقد طبقت هذه التجربة على شركة للإلكترونيات الكورية في الهند وهذه السياسة طبقت على نطاق واسع شمل 2800 شركة وطبقت أيضا على شركات عالمية أخرى مثل شركة (LG) و(IBM) وشركة مطاعم ماكدونالدز العالمية في الهند ونجحت التجربة واعتبرت (IT) نموذجا ناجحا لسياسة التدوير الوظيفي.

ثانياً- التجارب العربية:

- **المملكة العربية السعودية:** إن معهد الادارة العامة من المنظمات الرائدة في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، حيث طبق التدوير الوظيفي للمديرين الأفراد ومديري الإدارات في المركز الرئيسي والفروع وكان ذلك سنة 2010م وكانت هناك فرصة لبعض الموظفين في تولي مسؤوليات قيادة لأول مرة، في حين انتقل البعض لتولي مهام إدارات جديدة، وقد بلغ التدوير الوظيفي في المركز الرئيسي 80%، بينما في الفروع تراوح ما بين 90% في أحدها، والآخر 100%.

- **دولة الإمارات العربية المتحدة (دبي):** عملت بلدية دبي على تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بالدائرة على جميع الوحدات التنظيمية وموظفيها بهدف إعادة هندسة بعض عملياتها لتحسين مستوى أداء الموظفين فيها

وتأتي هذه الخطوة بعد نجاح تطبيق الأنظمة السابقة في مجال الموارد البشرية كأنظمة الدوام المرن ونظام الإدارة عن بعد، وأن هذه السياسة تعني تتقل الموظف من عمل إلى عمل آخر في ذات المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية أو مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي ويهدف تطبيق هذا النظام إلى تطوير العمل وزيادة الإنتاجية وصقل المهارات وإكساب المعرفة وبالتالي تتحقق أهدافها، كما يهدف إلى تقليل نسبة دوران الموظفين وتطوير قدرات إضافة إلى نقل الخبرات للآخرين وسد النقص النوعي والكمي وتجديد ذاتي والتمكين ومعرفة ما يبذل الآخرون من الجهود ومهام أخرى، ووضعت الدراسة عدة شروط وأحكام للنظام حتى يتسنى تطبيقها على الموظف بأن يكون قد أكمل سنتين كحد أدنى بوظيفته، ومرور ثلاث سنوات من آخر تدوير وظيفي ويتم التدوير في الوظائف المتجانسة والمتماثلة والأفضلية ضمن المسار الوظيفي كما يتم تدخل علاجي عند تعديل محتوى المهام الوظيفية أو استمرار الأهداف دون تحسين وفي نفس المستوى أو توفر العديد من الكفاءات والخبرات وذوي المهارات القيادية والفنية بالدائرة أو خلال إعادة الهيكلة وتغيير المهام والخبرات أو استمرار النتائج السلبية وتدني مستويات الرضا.

- الجمهورية العربية اليمنية: كانت هناك توجهات من الرئيس لتطبيق التدوير الوظيفي ومفاهيم الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف، وكان من أهم هذه الإصلاحات تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والذي بدأ برؤساء الأقسام وانتهى بوكلاء الوزارات ورؤساء المصالح وهذه الخطوة هامة نحو اقتلاع الفساد حيث أن أي مسئول إداري مهما كانت قدراته وإمكانيات عطاءه تنفذ أثناء فترة حدها علماء الإدارة وعلماء النفس بفترة زمنية تتراوح بين 5.4 سنوات لو طالت الفترة الزمنية عن ذلك عم الملل والجمود والفساد وأصبح المسئول لا يملك أي جديد يقدمه، ولذلك نجد أن التدوير الوظيفي له دور كبير في القضاء على البيروقراطية والفساد الإداري وعدم الالتزام بالواجبات الوظيفية والرشوة والمحسوبية والقصور القيادي، فكان قانون التدوير الوظيفي الذي صدر في اليمن 31 لسنة 2009 أمر ضروري للقضاء على كل هذه السلبيات.

خلاصة:

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل تم الوقوف على مفاهيم حول الأداء ويقصد به " عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته من أجل تحسين وتطوير أدائه المستقبلي " وكذلك محددات الأداء، وطرق تقييم الأداء فتتمثل في الطرق التقليدية والحديثة، أما بالنسبة لأهمية تقييم الأداء فتكمن بأنه يساهم في تخطيط الموارد البشرية وتحسين الأداء وتطويره، تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع نظام حوافز عادل بين الموظفين. وفي الأخير تناولنا علاقة التدوير الوظيفي بالأداء، والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

التدوير الوظيفي
على تحسين الأداء
بالمركز الجامعي
عبد الحفيظ بوالصوف-
ميلة-

تمهيد:

بعد التطرق لمختلف المفاهيم والمبادئ والأساسيات حول موضوع الدراسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الواقع العملي، من خلال إجراء دراسة ميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، حيث قمنا في هذا الفصل بإعداد استبيان من أجل توضيح العلاقة بين المتغيرين، ومعرفة تأثير التدوير الوظيفي على الأداء، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من المؤشرات والنسب كأداة لتقييم الأداء في المركز محل الدراسة، حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية هي:

- المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.
- المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات.
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

يعتبر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من المراكز الجامعية التي عرفت تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة من ناحية الهياكل، الكوادر، الطلبة، وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على المركز الجامعي وكذا تحديد نمط الدراسة التي سنعتمده في هذه الدراسة.

المطلب الأول: تعريف بالمركز الجامعي ميلة

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف الى توفير تكوين علمي ونوعي لطلبة في ميادين مختلفة، تم انشاءه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 مؤرخ في 06 رجب 1429 الموافق لـ 09 يوليو 2008. فتح ابوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية.

يتوفر المركز الجامعي لميلة على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكويناً حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم. استقطب المركز العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.

يقع المركز الجامعي بميلة على بعد 5 كيلو مترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية ويتربع على مساحة اجمالية قدرها 87 هكتار.

أولاً- مهام المركز الجامعي ميلة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز الجامعي ميلة التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين إطارات ضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعرفة وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

وتتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعرفة وإثرائها.

ثانيا: الهيكل الإداري للمركز الجامعي .

المركز الجامعي لولاية ميله منظم كما يلي:

1- مكتب الأمين العام:

ويمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي تكون المركز الجامعي ويتكون من :

المديرية الفرعية للمستخدمين والنشاطات الثقافية والرياضية، وفيه 4 مصالح :

- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى.

- مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

- مصلحة المستخدمين للأساتذة.

المصالح التقنية المشاركة، تتكون من 4 مصالح عامة وهي:

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلان والاتصال والتعليم عن بعد.

- مركز الطبع والسمعي البصري.

- مركز التعميم المكثف للغات.

- مكتب الأمن الداخلي.

المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة والوسائل، تتكون من 4 مصالح هي:

- مصلحة النظافة والصيانة.

- مصلحة المحاسبة والجرد والأرشيف.

- مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والنفقات.

- مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث.

2-المدير المساعد المكثف بالتنمية والإشراف، فيه 3 مصالح هي:

- مصلحة الإحصاء والإشراف.

- مصلحة الإعلام والتوجيه.

- مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز .

3-المدير المساعد المكثف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات، بدوره يحتوي

على 3 مصالح:

- مصلحة الشهادات والمعدلات.

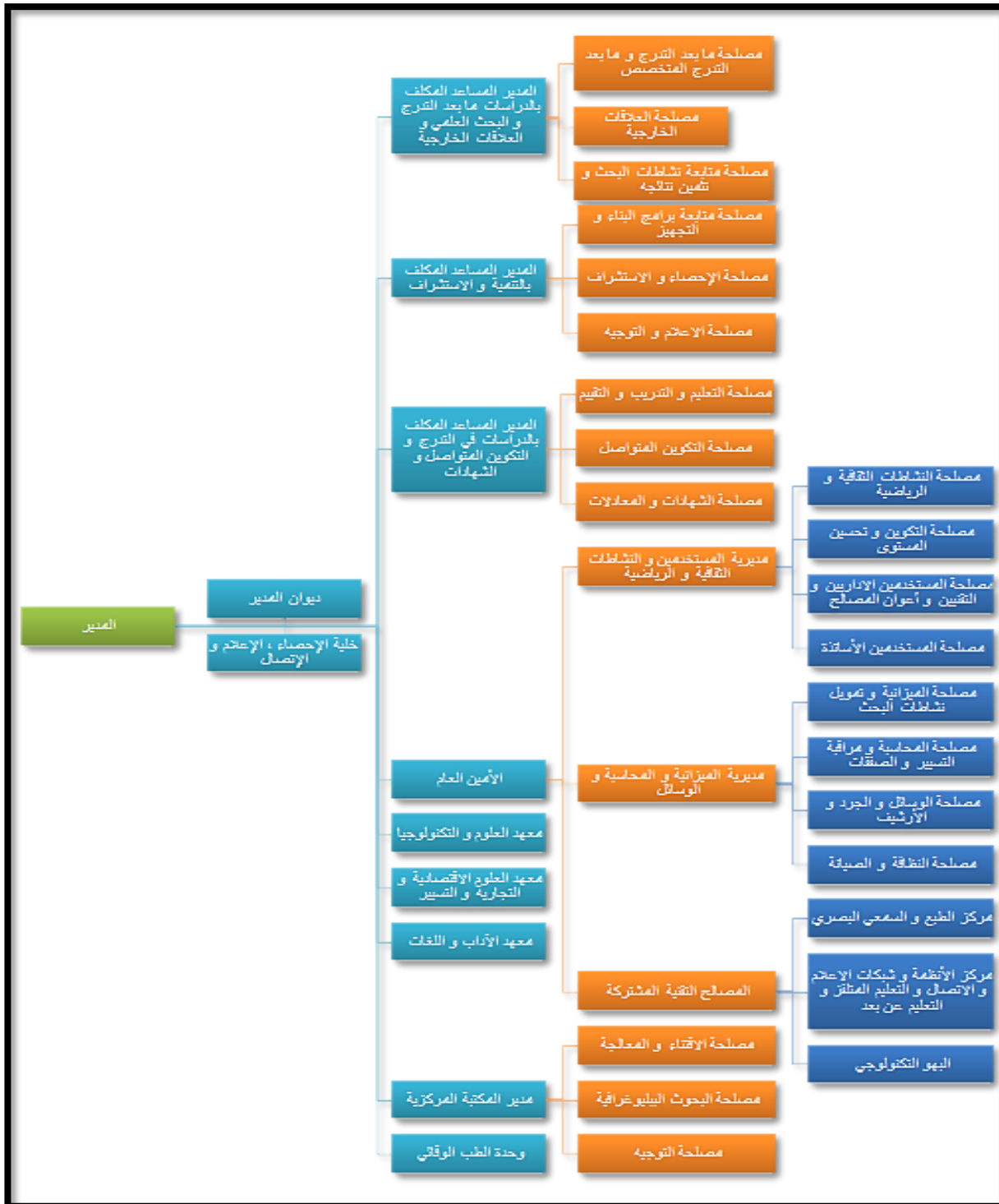
- مصلحة التكوين المتواصل.

- مصلحة التعليم والتدابير والتقييم.

4-المعاهد:توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي وهي :

- معهد العلوم والتكنولوجيا.
 - معهد الآداب واللغات.
 - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - 5-المكتبة المركزية: بها قاعتان تتسع لـ 400 مقعد.
 - 6-العيادة: هي عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي**

من خلال الشكل الموالي الذي يمثل الهيكل الإداري للمركز الجامعي، يتكون المركز الجامعي من مجموعة من المديريات التي تندرج من تحتها مجموعة من المصالح كلها تسعى إلى إنجاح الموسم الدراسي الجامعي من خلال القيام بمختلف المهام الخاصة بالطلبة والأساتذة والموظفين والعاملين في المؤسسة والمكونات المادية للمركز.



الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

المصدر: <http://www.centre-univ-mila.dz>

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أثر التدوير الوظيفي على تحسين الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، ولتحقيق هدف الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، عبر استخدام الأسلوب المتضمن العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذا استعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة للحكم على صحتها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تم في هذه الدراسة اختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، وبطريقة المسح الشامل حيث يتألف مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين بهذه المؤسسة البالغ عددهم 303 عامل. أما فيما يخص عينة الدراسة فتم اختيار عينة بلغ عددها 80 فرد، حيث قمنا بتوزيع 80 استمارة استبيان وتم استردادها بكامل عددها، وبهذا يكون عدد استمارات الاستبيان الصالح للتحليل 80 استمارة أي بنسبة 100%.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة

حيث سنتطرق في هذا المطلب لأدوات الدراسة، بالإضافة إلى مختلف أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

الفرع الأول: أدوات الدراسة

بغية الوصول إلى الهدف من هذه الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل.

أولاً- المصادر الثانوية:

وتتمثل هذه المصادر في الكتب والمجلات العلمية ومختلف الرسائل الجامعية، التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

ثانياً- المصادر الأولية:

وتتمثل في الاستبيان، وذلك بغرض توفير المعلومات المتعلقة بالدراسة فقد صمم الاستبيان بعد الأخذ بآراء مجموعة من المحكمين في مجال موضوع الدراسة التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة وتضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء وهي:

- 1- الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية والمهنية لعينة الدراسة من خلال عدة متغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)، لغرض وصف أفراد عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات في ضوء المتغيرات الديمغرافية والمهنية
- 2- الجزء الثاني تمثل في أبعاد التدوير الوظيفي للمركز وتضمن 16 فقرة مقسمة إلى أربعة أبعاد وهي كالتالي:

التدريب	تصميم الوظائف	الاستقطاب	إستراتيجية التطوير
4	4	4	4

وتتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس Likert الخماسي كالاتي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

3- الجزء الثالث تمثل في أداء الموظفين وتضمن 10 عبارات وتتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس Likert الخماسي كالاتي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

الفرع الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن عبارات استبيان الدراسة واختبار فرضياتها تم اللجوء إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار والنسب المئوية؛
- معامل ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن عبارات استبيان الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة؛

- اختبار "t" العينة واحدة ذلك للتحقق من معنوية الفقرة؛
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة؛
- مستوى الأهمية والذي تم احتسابه وفقا للمعادلة التالية:
 - مدى التطبيق = (العلامة القصوى-العلامة الدنيا) -3
 - مدى التطبيق = (5-1) -3=1.33

وبناءً على ذلك تكون:

- الأهمية المنخفضة من 1 إلى 2.33؛
- الأهمية المتوسطة من 2.34 إلى 3.66؛
- الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى الصدق الظاهري بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين تألفت من 05 أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة متخصصين في علوم الاقتصاد وعلوم التسيير وأسماء هؤلاء المحكمين مذكورة (في الملحق رقم 02) وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات المقدمة وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية (في الملحق رقم 01)

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

تم اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Alpha Cronbach، والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات الاستبيان، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة Cronbach Alpha على أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة، لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} > 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية والجدول رقم (1-2) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول رقم (1-2) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان معامل ألفا كرونباخ

محاور الاستبيان	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
-----------------	-------	-------------	-------------------

0.874	16	التدوير الوظيفي	1
0.893	10	الأداء	2
0.923	26	الاستبيان ككل	3

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

تدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالي وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، حيث أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة كانت أكبر من (0.60) حيث تراوحت قيمتها ما بين (0.874) و(0.893)، في حين بلغ معامل الثبات ككل (0.923) وهو أعلى من (0.60).

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث باستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا مع تحليل هذه النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: وصف المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2-2) المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الرتبة، هل تشغل منصب نوعي؟، المنصب النوعي، سنوات الخبرة)

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	17	21.3
		أنثى	63	78.8
2	السن	21-30 سنة	8	10
		31-40 سنة	50	62.5
		41-50 سنة	21	26.3
		51 سنة فما فوق	1	1.3
3	الحالة الاجتماعية	أعزب	23	7،28
		متزوج	55	8،68
		مطلق	2	5،2
		أرمل	0	0
4	المستوى التعليمي	ثانوي	9	3،11
		جامعي	28	0،35
		ليسانس	31	8،38
		دراسات عليا	12	0،15
5	الرتبة	مهندس	12	0،15
		متصرف	39	8،48
		ملحق إداري	8	0،10
		تقني سامي	11	8،13
		وثائقي محفوظات	5	3،6
		عون إدارة	3	8،3
		أستاذ	2	5،2
6	هل تشغل منصب نوعي؟	نعم	23	7،28
		لا	57	3،71
7	المنصب النوعي	رئيس مصلحة	19	8،23
		رئيس مكتب	2	5،2
		رئيس قسم	2	5،2

3,26	21	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	8
0,25	20	من 6 إلى 10 سنوات		
45%	36	من 11 إلى 15 سنة		
3.8%	3	من 16 إلى 20 سنة		
0	0	من 21 إلى 25 سنة		
0	0	من 26 فما فوق		

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (2-2) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة حيث يوضح أن 21.3% هم من الذكور وهم أقل من نسبة الإناث التي بلغ 78.8%، أما بالنسبة للفئة العمرية فإن أكبر نسبة في العينة هي ممن تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة ب نسبة 62.5%، أما بالنسبة للنسبة الأقل كانت 10% للفئة العمرية من 21 إلى 30 سنة.

وفيما يخص الحالة الاجتماعية بينت النتائج أن أكبر نسبة كانت 68.8% الموظفين المتزوجين، وأقل نسبة كانت للموظفين المطلقين بنسبة 2.5%، أما نسبة الموظفين العازبين فقدت ب 28.7% .

وفيما يخص المستوى التعليمي بينت النتائج أن نسبة 11.3% لديه مستوى ثانوي، أما نسبة 35% لديهم مستوى جامعي، أما مستوى ليسانس كانت 38.8%، والدراسات العليا 15% .

وفيما يخص الرتبة فقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة ك انت 48.8% للمتصرف، و 15% للمهندس، و 13.8% لتقني سامي، و 10% لملحق إدارة، و 6.3% لوثائقي محفوظات، و 3.8% عون إدارة و 2.5% أستاذ.

في حين كانت نسبة الموظفين الذين يشغلون منصب نوعي 28.7% والذين لا يشغلون منصب نوعي 71.3%. أما المنصب النوعي فقد كانت أكبر نسبة لرئيس مصلحة ب 23.8% تليها رئيس مكتب بنسبة 2.5%، وكذلك رئيس قسم ب 2.5% .

أما سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت 45% للفئة من 11 إلى 15 سنة، وبعدها نسبة 26.3% لأقل من 5 سنوات، ثم نسبة 25% من 6 إلى 10 سنوات، ثم 3.8% من 16 إلى 20 سنة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

في هذا المطلب نستعرض التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت على عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، وكذا اختبار t للتحقق من معنوية العبارة، وكذا ترتيب مستوى الأهمية لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة.

الفرع الأول: تحليل عبارات أبعاد التدوير الوظيفي

لوصف مستوى أهمية أبعاد التدوير الوظيفي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، لجئنا إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار t للتحقق من معنوية وأهمية الفقرة

أولاً- تحليل عبارات بعد التدريب

الجدول رقم (2-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعء التدريب

الرقم	عبارات بعد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	tقيمة المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يساهم التدوير في تفعيل قدرات الموظف من خلال تدريبه على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى.	4,14	0,896	41,281	,0000	1	مرتفعة
2	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم.	3,08	1,053	26,126	,0000	4	متوسطة
3	يساعد التدوير الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية.	3,90	0,722	48,303	,0000	3	مرتفعة
4	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.	4,00	0,811	44,098	,0000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,7781	0,57643	58,624	,0000		مرتفعة

المصدر: اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (2-3) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء التدريب إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,08-4,14) وانحراف معياري ما بين (0,722-1,053) وبمستوى أهمية مرتفعة ومتوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3,7781) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير

إلى الأهمية المرتفعة لبعث التدريب في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، وبناءً على الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي (4,14) وبانحراف معياري قدره (0,896) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير يساهم في تفعيل قدرات الموظف من خلال تدريبه على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى.
- المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (3,08) وبانحراف معياري قدره (1,053) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الموظفين يخضعون إلى تدريب كافي قبل تدويرهم .
- المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (3,90) وبانحراف معياري قدره (0,722) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير الوظيفي يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية .
- المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (4,00) وبانحراف معياري قدره (0,811) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الموظف يشعر بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.

ثانياً- تحليل عبارات تصميم الوظائف

الجدول رقم (2-4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعء تصميم الوظائف

الرقم	عبارات بعد تصميم الوظائف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	tقيمة المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
5	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية التدوير الوظيفي.	3,90	0,722	48,303	,0000	2	مرتفعة
6	يساعد التدوير الوظيفي على اكتساب الموظف المهارات الإدارية.	4,18	0,725	51,491	,0000	1	مرتفعة
7	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة	3,46	0,856	36,179	,0000	4	متوسطة
8	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.	3,80	0,683	49,799	,0000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,8344	0,56527	60,671	,0000		مرتفعة

المصدر: اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (2-4) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء تصميم الوظائف إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,46-4,18)، وانحراف معياري ما بين (0,683-0,856)، وبمستوى أهمية مرتفعة ومتوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3,8344)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لبعء التدريب في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وبناء على الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (5) يساوي (3,90) وبانحراف معياري قدره (0,722) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن سياسة تصميم الوظائف تساهم في تسهيل عملية التدوير الوظيفي.

- المتوسط الحسابي للعبارة (6) يساوي (4,18) وبانحراف معياري قدره (0,725) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن

التدوير الوظيفي يساعد على اكتساب الموظف المهارات الإدارية.

- المتوسط الحسابي للعبارة (7) يساوي (3,46) وبانحراف معياري قدره (0,856) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0,0000$) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن سياسة التدوير الوظيفي تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم اي وظيفة.

- المتوسط الحسابي للعبارة (8) يساوي (3,80) وبانحراف معياري قدره (0,683) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0,0000$) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تنوع مهارات الوظائف المصممة يساعد في تطبيق التدوير الوظيفي.

ثالثا: تحليل عبارات الاستقطاب

الجدول رقم (2-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعد الاستقطاب

الرقم	عبارات بعد تصميم الوظائف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
9	تؤثر عملية الاستقطاب وتزويد الجامعة باليد العاملة ذات الكفاءة العالية على التدوير الوظيفي.	3,69	0,963	34,267	,0000	1	مرتفعة
10	عملية الاستقطاب تراعي قدرات الموظفين المحتملين على التكيف مع التدوير الوظيفي.	3,48	0,900	34,546	,0000	4	متوسطة
11	تساهم عملية الاستقطاب في تقليل	3,49	0,914	34,130	,0000		

متوسطة	3					الجهود الخاصة بالموارد البشرية وتسهيل عملية التدوير.	
متوسطة	2	،0000	34،646	0,913	3،54	يعتبر التدوير كمصدر من مصادر الاستقطاب داخل الجامعة.	12
متوسطة		،0000	44،787	0,70833	3،5469	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (2-5) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد تصميم الوظائف إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3،48 - 3،69)، وانحراف معياري ما بين (0،900 - 0،963)، وبمستوى اهمية مرتفعة ومتوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3،5469)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الاهمية المتوسطة لبعد الاستقطاب في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، وبناءً على الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (9) يساوي (3،69) وبانحراف معياري قدره (0،963) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0،0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن عملية الاستقطاب وتزويد الجامعة باليد العاملة ذات الكفاءة العالية تؤثر على التدوير الوظيفي.
- المتوسط الحسابي للعبارة (10) يساوي (3،48) وبانحراف معياري قدره (0،900) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0،0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن عملية الاستقطاب تراعي قدرات الموظفين المحتملين على التكيف مع التدوير الوظيفي.
- المتوسط الحسابي للعبارة (11) يساوي (3،49) وبانحراف معياري قدره (0،914) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0،0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن عملية الاستقطاب تساهم في تقليل الجهود والنفقات الخاصة بالموارد البشرية وتسهيل عملية التدوير.

- المتوسط الحسابي للعبارة (12) يساوي (3,54) وبانحراف معياري قدره (0,913) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0,0000$) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير الوظيفي يعتبر كمصدر من مصادر الاستقطاب داخل الجامعة.

رابعاً- تحليل عبارات إستراتيجية التطوير

الجدول رقم (2-6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لبعث إستراتيجية التطوير

الرقم	عبارات بعد إستراتيجية التطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
13	توفر إستراتيجية التطوير الوظيفي مناخا يشجع على التدوير الوظيفي	3,83	0,792	43,198	,0000	4	مرتفعة
14	التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير الموظف وتعزيز قدراته الإدارية	4,10	0,789	46,469	,0000	2	مرتفعة
15	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي	4,19	0,658	56,935	,0000	1	مرتفعة
16	يساهم التدوير في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير	3,89	0,900	38,635	,0000	3	مرتفعة

مرتفعة	0000،	58,057	6,1624	4,0000	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
--------	-------	--------	--------	--------	--

المصدر: اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (2-6) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعث تصميم الوظائف إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,83 - 4,19)، وانحراف معياري ما بين (0,658 - 0,900)، وبمستوى أهمية مرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4,0000)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لبعث إستراتيجية التطوير في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة وبناء على الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (13) يساوي (3,83) وبانحراف معياري قدره (0,792) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن إستراتيجية التطوير الوظيفي توفر مناخا يشجع على التدوير الوظيفي.

- المتوسط الحسابي للعبارة (14) يساوي (4,10) وبانحراف معياري قدره (0,789) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير الموظف وتعزيز قدراته الإدارية.

- المتوسط الحسابي للعبارة (15) يساوي (4,19) وبانحراف معياري قدره (0,658) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير الوظيفي يعد أحد اساليب وتقنيات التطوير الوظيفي.

- المتوسط الحسابي للعبارة (16) يساوي (3,89) وبانحراف معياري قدره (0,900) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير يساهم في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير.

الفرع الثاني: تحليل عبارات الأداء

الجدول رقم (2-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة لعبارات الأداء

الرقم	عبارات الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t قيمة المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
17	يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين الإدارات المختلفة في المؤسسة مما يحسن الأداء.	3,88	0,848	40,893	,0000	9	مرتفعة
18	يوفر التدوير بيئة مريحة مما يؤثر ايجابيا على اداء الأفراد .	3,84	0,834	41,178	,0000	10	مرتفعة
19	يوفر التدوير فرصة جديدة لإثبات الذات مما يؤثر ايجابيا على اداء العاملين.	4,01	0,819	43,821	,0000	8	مرتفعة
20	يؤدي التدوير الوظيفي لاكتساب خبرات جديدة ومتنوعة في أكثر من مجال.	4,15	,0731	50,787	,0000	3	مرتفعة

مرتفعة	4	،0000	62,738	0,590	4,14	يساهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات والمهارات بين الادارات والاقسام المختلفة في المؤسسة.	21
مرتفعة	7	،0000	49,404	0,729	4,03	يساهم التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات ومهام كل عمل بدقة.	22
مرتفعة	5	،0000	44,735	0,810	4,05	يساعد التدوير الوظيفي على تطوير وابتكار اساليب جديدة لحل المشكلات في الاقسام المختلفة.	23
مرتفعة	1	،0000	55,345	0,689	4,26	يساعد التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب العاملين.	24
مرتفعة	2	،0000	48,538	0,765	4,15	يقلل التدوير الوظيفي من سلبيات الروتين الوظيفي.	25
مرتفعة	6	،0000	44,395	0,811	4,03	يساهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين العاملين	26
مرتفعة		،0000	66,290	0,54679	4,0525	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: اعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (2-7) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده تصميم الوظائف إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,84 - 4,26)، وانحراف معياري ما بين (0,590 - 0,848)، وبمستوى أهمية مرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4,0525)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وبناءً على الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (17) يساوي (3,88) وانحراف معياري قدره (0,848) وبهذا فهي تحصل على المرتبة التاسعة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير الوظيفي يساعد على فهم متطلبات العمل بين الإدارات المختلفة في المؤسسة مما يحسن الأداء.

- المتوسط الحسابي للعبارة (18) يساوي (3,84) وانحراف معياري قدره (0,834) وبهذا فهي تحصل على المرتبة العاشرة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير يوفر بيئة مريحة مما يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين.

- المتوسط الحسابي للعبارة (19) يساوي (4,01) وانحراف معياري قدره (0,819) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثامنة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير يوفر فرصة جديدة لإثبات الذات مما يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين.

- المتوسط الحسابي للعبارة (20) يساوي (4,15) وانحراف معياري قدره (0,731) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0,0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى اكتساب خبرات جديدة ومتنوعة في أكثر من مجال.

- المتوسط الحسابي للعبارة (21) يساوي (4،14) وبانحراف معياري قدره (0،590) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0،0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير الوظيفي يساهم في تبادل الخبرات والمهارات بين الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة.

- المتوسط الحسابي للعبارة (22) يساوي (4،03) وبانحراف معياري قدره (0،729) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0،0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير الوظيفي يساهم في معرفة صلاحيات ومهام كل عمل بدقة.

- المتوسط الحسابي للعبارة (23) يساوي (4،05) وبانحراف معياري قدره (0،810) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0،0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير الوظيفي يساعد على تطوير وابتكار أساليب جديدة لحل المشكلات في الأقسام المختلفة.

- المتوسط الحسابي للعبارة (24) يساوي (4،26) وبانحراف معياري قدره (0،689) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0،0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير الوظيفي يساعد في اكتشاف مواهب الموظفين.

- المتوسط الحسابي للعبارة (25) يساوي (4،15) وبانحراف معياري قدره (0،765) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0،0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير الوظيفي يقلل من سلبيات الروتين الوظيفي.

- المتوسط الحسابي للعبارة (26) يساوي (4،03) وبانحراف معياري قدره (0،811) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، والقيمة الاحتمالية (Sig= 0،0000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدوير الوظيفي يساهم في خلق المنافسة الشريفة بين الموظفين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

ويتضمن هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى مناقشة فرضيات الدراسة.

- اختبار التوزيع الطبيعي

يقيس هذا الاختبار مدى توزيع البيانات التي تم جمعها توزيعاً طبيعياً، واستناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من 30 وله وسط حسابي (μ) تباين (δ^2) فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي (ربيع أمين، 2008، صفحة 107).

وبما أن حجم عينة الدراسة تتضمن 80 مشاهدة، ووفقاً لنظرية النزعة المركزية المشار إليها سابقاً، تم التأكد من تحقق افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالتالي فإن النموذج صالح للتطبيق ويمكن استخدام الاختبارات المعملية عند اختبار فرضيات الدراسة.

- مناقشة اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الفرع اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

أولاً-الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي، (التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، إستراتيجية التطوير) على تحسين الأداء في المركز الجامعي ميلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية كالتالي :

- **الفرضية الفرعية : HO1** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أنشطة التدوير الوظيفي على تحسين الأداء للمركز الجامعي ميلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين :

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أنشطة التدوير الوظيفي على تحسين الأداء للمركز الجامعي ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أنشطة التدوير الوظيفي على تحسين الأداء للمركز الجامعي ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التدوير الوظيفي على تحسين الأداء بالمركز الجامعي كما هو موضح في الجدول رقم (2-8) أدناه

الجدول رقم (2-8) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد التدريب على تحسين الأداء في بالمركز الجامعي ميلة

Sig مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	معامل الانحدار	DDL درجات الحرية	63Sig مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع
0,000	6,632	2,425	الثابت (Constante)	1				الأداء
0,000	4,501	0,431	التدريب	78	0,0000 ^b	20,262	0,0206	0,0454 ^a
				79				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول رقم (2-8) أثر التدريب على تحسين الاداء للمركز الجامعي ميلة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,454)$ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ $(0,206)$ ، أي أن ما قيمته $(0,206)$ من التغيير في الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة ناتج عن التغيير في مستوى التدريب، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0,431)$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب يؤدي للزيادة في الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ

بوصوف ميلة بقيمة $(0,431)$ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة $(262,20)$ وهي دالة عند $(\alpha \leq 0.05)$ كما بلغت T المحسوبة $(501,4)$ ، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية

البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أنشطة التدريب على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً- الفرضية الفرعية : HO2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين :

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تصميم الوظائف على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة كما هو موضح في الجدول رقم (2-9)

الجدول رقم (2-9) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد تصميم الوظائف على تحسين الأداء في بالمركز الجامعي ميلة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	DDL درجات الحرية	معامل الانحدار β	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة		
الأداء	،0514 ^a	،0264	27،976	،0000 ^b	الانحدار	الثابت (Constante)	2،147	5،896	0،000	
					البواقي	تصميم الوظائف	78			
					المجموع		79			0،000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (2-9) أثر تصميم الوظائف على تحسين الاداء للمركز الجامعي ميلة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، إذ بلغ معامل الارتباط (0،514) R عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد

R^2 فقد بلغ (0,264)، أي أن ما قيمته (0,264) من التغير في الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة ناتج عن التغير في مستوى تصميم الوظائف، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,4970) β وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تصميم الوظائف يؤدي للزيادة في الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة بقيمة (0,4970) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (27,976) وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت T المحسوبة (5,289)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أنشطة تصميم الوظائف على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً- الفرضية الفرعية : HO3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين :

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر لاستقطاب على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة كما هو موضح في الجدول رقم (2-10)

الجدول رقم (2-10) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد الاستقطاب على تحسين الأداء في بالمركز الجامعي ميلة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	DDL درجات الحرية	معامل الانحدار B	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الأداء	,0532 ^a	0,283	30,792	,0000 ^b	الانحدار	الثابت (Constante)	9,700	0,000
					البواقي	الاستقطاب	5,549	0,000
					المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول رقم (2-10) أثر الاستقطاب اعلى تحسين الاداء للمركز الجامعي ميلة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,532)$ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ $(0,283)$ ، أي أن ما قيمته $(0,283)$ من التغير في الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة ناتج عن التغير في مستوى الاستقطاب ، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0,411)$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاستقطاب يؤدي للزيادة في الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة بقيمة $(0,411)$ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة $(30,792)$ وهي دالة عند $(\alpha \leq 0.05)$ كما بلغت T المحسوبة $(5,549)$ ، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أنشطة الاستقطاب على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

رابعا- الفرضية الفرعية: $H04$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين :

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إستراتيجية التطوير على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة كما هو موضح في الجدول رقم (2-11)

الجدول رقم (2-11) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد إستراتيجية التطوير على تحسين الأداء في بالمركز الجامعي ميلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

Sig	(T)	معامل	الانحدار	DDL	Sig	(F)	معامل	معامل	المتغير
مستوى	المحسوبة		β	درجات	مستوى	المحسوبة	التحديد	الارتباط	التابع
الدلالة				الحرية	الدلالة		(R ²)	(R)	
0.000	5,416	1,579	الثابت (constante)	1					الأداء
0.000	8,581	0,618	إستراتيجية التطوير	78	،0000 ^b	73,639	0,486	0,697 ^a	
				79					

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (2-11) أثر إستراتيجية التطوير على تحسين الاداء للمركز الجامعي ميلة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,697) R عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0,486)، أي أن ما قيمته (0,486) من التغيير في الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة ناتج عن التغيير في مستوى إستراتيجية التطوير، كما بلغت قيمة درجة التأثير (β) (0,618) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في إستراتيجية التطوير يؤدي للزيادة في الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة بقيمة (0,618) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (30,792) وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت T المحسوبة (8,581)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أنشطة إستراتيجية التطوير على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (2-12) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التدوير الوظيفي (التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، إستراتيجية التطوير) على تحسين الأداء في المركز الجامعي ميلة

Sig	(T)	معامل	الانحدار	DDL	Sig	(F)	معامل	معامل	المتغير
مستوى	المحسوبة		β	درجات	مستوى	المحسوبة	التحديد	الارتباط	التابع
الدلالة				الحرية	الدلالة		(R ²)	(R)	

،0007	2،773	0،964	الثابت (constante)	4	الانحدار	،0000	23،427	0،555	0،745 ^a	الأداء
،0767	،0297	0،028	التدريب	75	البواقي					
،0074	1،809	0،193	تصميم الوظائف	79	المجموع					
،0292	1،061	0،088	الاستقطاب							
،0000	5،857	0،482	إستراتيجية التطوير							

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول رقم (2-12) أثر التدوير الوظيفي (التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، إستراتيجية التطوير) على تحسين الاداء للمركز الجامعي ميلة ، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0،745)$ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ $(0،555)$ ، أي أن ما قيمته $(0،555)$ من التغيرات في الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ناتج عن التغير في مستوى التدوير الوظيفي، كما بلغت قيمة درجة التأثير لبعث التدريب $\beta(0،028)$ وتصميم الوظائف $\beta(0،193)$ و الاستقطاب $\beta(0،088)$ وإستراتيجية التطوير $\beta(0،482)$ ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (23،427) وهي دالة عند $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذا ما يبين عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي (التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، إستراتيجية التطوير) على تحسين الأداء للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لأثر التدوير الوظيفي على تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، من خلال تحليل الاستبيان لعينة الدراسة المكونة من 80 موظف وما نتج عنه حول مدى تأثير التدوير الوظيفي على تحسين الأداء، وكذا اختبار الفرضيات التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التدوير الوظيفي (التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، إستراتيجية التطوير) على تحسين الأداء بالمركز بدرجات متفاوتة.

ومن خلال ما تقدم في دراستنا يمكن استخلاص مجموعة من النتائج:

- بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0,923) وهي قيمة عالية تبين القدرة على تحقيق الهدف من الدراسة؛
- مستوى أهمية التدريب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمركز الجامعي ميله كان مرتفع بمتوسط حسابي عام (3,7781).
- مستوى أهمية تصميم الوظائف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمركز الجامعي ميله كان مرتفع بمتوسط حسابي عام (3,8344)
- مستوى أهمية الاستقطاب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمركز الجامعي ميله كان متوسط بمتوسط حسابي عام (3,5469)
- مستوى أهمية إستراتيجية التطوير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمركز الجامعي ميله كان مرتفع بمتوسط حسابي عام (4,0000)
- نفي الفرضية الصفرية الأولى وتأكيد الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء بالمركز الجامعي ميله عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- نفي الفرضية الصفرية الثانية وتأكيد الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على تحسين الأداء بالمركز الجامعي ميله عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- نفي الفرضية الصفرية الثالثة وتأكيد الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على تحسين الأداء بالمركز الجامعي ميله عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- نفي الفرضية الصفرية الرابعة وتأكيد الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التطوير على تحسين الأداء بالمركز الجامعي ميله عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



خاتمة

خاتمة:

ضوء هذه الدراسة تمت معالجة موضوع التدوير الوظيفي حيث يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب مهم من الأساليب الإدارية في المؤسسة، فهو يطور الموظف باعتبار المؤسسات تسعى لتطوير موظفيها، كما يهتم التدوير الوظيفي بتحسين الأداء في مؤسسة فهو يقوم بنقل الموظف من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى وهذا ما يدفع بالموظف الى اكتساب خبرات جديدة والإلمام بمختلف جوانب الوظيفة التي نقل إليها، مما يجعل الموظفين دراية بكل نواحي إدارتهم.

وقد حاولنا إبراز العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميلة إضافة الى الفرضيات التي تمت صياغتها والقيام بتحليلها، إذ تبرز نتائج البحث أن الجامعة تعمل على تحسين أدائها بواسطة تبني سياسة تدوير وظيفي ناجحة.

1-نتائج الدراسة:

- التدوير الوظيفي يؤدي إلى اكتساب العديد من الخبرات في شتى المجالات
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية
- زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل فالموظف ذو الخبرات العالية يكون أداءه متميز
- كسر الروتين وحاجز الملل الوظيفي وخلق أفكار إبداعية
- الإلمام بمختلف الوظائف الإدارية
- أغلب الموظفين يتمتعون بالقدرة على التكيف مع التدوير الوظيفي

2-التوصيات:

- توعية الموظفين ان الهدف من التدوير الوظيفي هو تحسينهم وليس لسوء أداءهم
- ضرورة تبني المؤسسات سياسة التدوير الوظيفي لتحسين الأداء
- إعطاء أهمية بالغة للتدوير الوظيفي
- معالجة المعوقات التي تحول في طريق التدوير الوظيفي
- نشر ثقافة التدوير الوظيفي بين الإدارات والتعريف بإيجابيات تطبيقه

3-الدراسات المقترحة:

- دور التدوير الوظيفي في تمكين الأفراد.
- التدوير الوظيفي وأثره على الأفراد في القطاعات العمومية.
- دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري.



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن. 2009
2. خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2023.
3. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البنائية تعويضات الأفراد، دار التعليم الجامعي، مصر 2014.
4. ليلي الألفي، المعايير الحديثة في تقويم الأداء للعاملين، دار التعليم الجامعي، مصر.
5. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2014.
6. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2014.
7. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، دار رضوان للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2014
8. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، العراق، الطبعة الأولى، 2010.
9. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
10. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد البشرية أش آر بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2014
11. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2013.
12. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2014.
13. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
14. وليد حميد رشيد، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى، 2016

المذكرات:

15. نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية، مذكرة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير الأكاديمي، تخصص القيادة والادارة، 2016
16. سيلية رعب، كهينة حداد، أثر التدوير الوظيفي على أداء الوظيفي في الإدارة العمومية، دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم السياسية، 2019

17. عاد بالطيب وآخرون، دور التمكين في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرب، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، 2019.
18. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء الأفراد في تحديد احتياجات المتدربين دراسة حالة في مؤسسة الصناعية الكهربائية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، 2005.
19. إيناس إسماعيل أحمد مسعد، واقعي ممارسة تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع المصرفي الفلسطيني، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في التنمية المستدامة، 2021.
20. قوراري الزهرة، العياشي مريم، أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة حالة ميدانية جامعة أحمد دراية أدرار، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير، 2019.
21. ماجد محمود المصول، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، 2019.
22. شفاء ساكت محمد المحاميد، التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، 2020.
23. ميسم بسام محمود برزوق، درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في الحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة والإشراف التربوي، جويلية 2021.
- المجلات والجرائد:**
24. معاذ غسان إسماعيل، علاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة، دراسة استطلاعية لأثر عينة من عاملين في رئاسة الجامعة العراقية، مجلة الدنانير، العدد السادس عشر، 2019.
25. رعد زيد علوان، التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي، بحث تطبيقي في العينة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، ال عدد 44، 2018.
26. عادل عاشور وآخرون، أثر التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء الأفراد في المنشآت الرياضية، دراسة تطبيقية على مديرية الشباب، غليزان. مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 2، نوفمبر 2021.
27. قصير بين عودة، مختار أيوب، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو 9000 دراسة ميدانية بمؤسسة للصناعة الميكانيكية غليزان، مجلة التنمية البشرية، العدد إحدى عشر، مارس 2019.
28. عبد العزيز طلبة وآخرون، توظيف بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتطوير نظم تقييم أداء الأفراد بالمؤسسات التعليمية، مجلة بحوث التربوية والنوعية، العدد 36، أكتوبر 2014.
29. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001.
30. إيمان فوزي عبد الحميد علي، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد الثالث، العدد الأول، يناير 2021.
31. مصلحة بنت حسين البارقي، التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الأول، العدد الثاني، أبريل 2019.

32. عزة جلال مصطفى نصر، التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية، الجزء الأول، العدد الأول، يناير 2020.
33. محمد إبراهيم محمد منصور، خالد أحاجي، عدنان الجازولي، التدوير الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذات التعليم العالي، المجلة المغربية للتقييم والبحث التربوي، العدد السابع، جانفي 2022
34. محمد العلي، عماد العمر، التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، دراسة ميدانية على الأفراد في القطاع الحكومي في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 40، العدد 3، يونيو 2018.
35. حيان محمد بركات، جميل صالح عيسى، دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 43، العدد 4، سوريا 2021
36. سالم عواد هادي، ايمان حسين داود، رعد زيد علوان، التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الضريبي، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 44، بغداد 2018.
37. جيهان أحمد حمزة الفلكاوي، أميمة حلمي مصطفى استخدام أسلوب التدوير الوظيفي لتعزيز الولاء التنظيمي لدى الإداريين بالمؤسسات التعليمية، دراسة وصفية نظرية، مجلة كلية التربية، المجلد 82، العدد 3، أبريل 2021.
38. محمد عواض الطريسي، أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا الأفراد في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، العدد 2021، 15.
39. عزة أحمد صادق علي، التطوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس، دراسة ميدانية بمحافظة قنا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 33، العدد 3، جويلية 2018
40. مرزوقة حمود البلوي، مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 5، فيفري 2021.
41. عبد القادر حسين خليل محمد، التدوير الوظيفي وعلاقته بأعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال فلسطين، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 2017، العدد 13 مارس 2017.



قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): استبيان الدراسة

جامعة عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال من خلال هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة " أثر التدوير الوظيفي على تحسين الأداء في المؤسسة"، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا من خلال قراءة جميع عباراتها والإجابة عنها بكل موضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف نتوصل إليها.

نرجو أن تتقبلوا منا فائق التحية والتقدير

ملاحظة: مع العلم أن هذه المعلومات سرية وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

من إعداد الطالبتين:

- صورية لحكيري
- فريال جامع

الأستاذ المشرف:

د. بوالريحان فاروق

تحتوي استمارة الاستبيان على محورين:

المحور الأول: يشمل المعلومات العامة التي تتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بكم.

المحور الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة المذكور أعلاه، لذا يرجى وضع علامة (x) في الخانات المناسبة.

مصطلحات متعلقة بالاستبيان:

- **التدوير الوظيفي:** يقصد به تحريك الموظف من وظيفة الى أخرى بشكل منظم أي نقل الموظف أفقياً بين الوظائف أو الأعمال بالمستوى الإداري نفسه في ذات القسم أو في أقسام أخرى.
- **منصب نوعي:** هو عبارة عن منصب إداري يشغله الموظف إضافة الى مهامه العادية في المؤسسة كتعيين متصرف اداري رئيساً لمصلحة المستخدمين، وقد كان من قبل بدون هذا المنصب ويعمل عادي في إطار مصلحة المستخدمين.
- **الاستقطاب:** هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدمين للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة.
- **تصميم الوظائف:** هي عملية تعريف للطريقة التي سيتم انجاز العمل بها وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما وهذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ وأين تنتهي.
- **استراتيجية التطوير:** هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات وخطط في كيفية التعامل مع المورد البشري في العمل.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: 30-21 سنة 40-31 سنة 50-41 سنة 51 سنة فما فوق

3. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

4. المستوى التعليمي: ثانوي جامعي ليسانس دراسات عليا

5. الرتبة:

6. هل تشغل منصب نوعي: نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم : اذكره.....

7. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة من 21 إلى 25 سنة من 26 فما فوق

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: التدوير الوظيفي (تغيير منصب عمل الموظف داخليا بشكل دوري)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
التدريب						
					يساعد التدوير الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية.	01
					يخضع الموظفون إلى تدريب كافٍ قبل تدويرهم.	02
					يساهم التدوير في تفعيل قدرات الموظف من خلال تدريبه على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى.	03
					يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.	04
تصميم الوظائف						
					تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية التدوير الوظيفي.	05
					يساعد التدوير الوظيفي على اكتساب الموظف المهارات الإدارية.	06
					تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.	07
					يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.	08
الاستقطاب						
					تؤثر عملية الاستقطاب وتزويد الجامعة باليد العاملة ذات الكفاءة العالية على التدوير الوظيفي.	09
					عملية الاستقطاب تراعي قدرات الموظفين المحتملين على التكيف مع التدوير الوظيفي.	10
					تساهم عملية الاستقطاب في تقليل الجهود والنفقات الخاصة بالموارد البشرية وتسهل عملية التدوير.	11
					يعتبر التدوير كمصدر من مصادر الاستقطاب داخل الجامعة.	12
إستراتيجية التطوير						
					توفر إستراتيجية التطوير الوظيفي مناخا يشجع على التدوير الوظيفي.	13
					التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير الموظف وتعزيز قدراته الإدارية.	14

					يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي.	15
					يساهم التدوير في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير.	16

ثانيا: الأداء

					يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين الإدارات المختلفة في المؤسسة مما يحسن الأداء.	17
					يوفر التدوير بيئة مريحة مما يؤثر ايجابيا على اداء العاملين.	18
					يوفر التدوير فرصة جديدة لإثبات الذات مما يؤثر ايجابيا على اداء العاملين.	19
					يؤدي التدوير الوظيفي لاكتساب خبرات جديدة ومتنوعة في أكثر من مجال.	20
					يساهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات والمهارات بين الادارات والاقسام المختلفة في المؤسسة.	21
					يساهم التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات ومهام كل عمل بدقة.	22
					يساعد التدوير الوظيفي على تطوير وابتكار اساليب جديدة لحل المشكلات في الاقسام المختلفة.	23
					يساعد التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب العاملين.	24
					يقلل التدوير الوظيفي من سلبيات الروتين الوظيفي.	25
					يساهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين العاملين.	26

ملحق رقم(02): قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

مؤسسة العمل	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الرقم
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	زيد جابر	01
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	نمديلي أسماء	02
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	بودرجة رمزي	03
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	علي موسى أمال	05
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	ميمون معاد	06

ملحق رقم(03): مخرجات برنامج spssv21

معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان لكل الأبعاد

محور التدوير الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	16

محور أداء الموظفين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	10

الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	26

وصف الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة

من حيث الجنس:

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	17	21.3	21.3	21.3
أنثى	63	78.8	78.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

من حيث السن:

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 21-30	8	10.0	10.0	10.0
31-40	50	62.5	62.5	72.5
41-50	21	26.3	26.3	98.8
51 فما فوق	1	1.3	1.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

من حيث الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	23	28.7	28.7	28.7
متزوج	55	68.8	68.8	97.5
مطلق	2	2.5	2.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

من حيث المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	9	11.3	11.3	11.3
جامعي	28	35.0	35.0	46.3
ليسانس	31	38.8	38.8	85.0
دراسات عليا	12	15.0	15.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

من حيث الرتبة:

الرتبة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مهندس	12	15.0	15.0	15.0
مصرف	39	48.8	48.8	63.7
ملاح إداري	8	10.0	10.0	73.8
تقني سامي	11	13.8	13.8	87.5
وثائقي محفوظات	5	6.3	6.3	93.8
معاون إدارة	3	3.8	3.8	97.5
أستاذ	2	2.5	2.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

من حيث شغل المنصب النوعي:

هل تشغل المنصب النوعي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	23	28.7	28.7	28.7
لا	57	71.3	71.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

من حيث المنصب النوعي:

المنصب_النوعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	19	23.8	82.6	82.6
	رئيس مكتب	2	2.5	8.7	91.3
	رئيس قسم	2	2.5	8.7	100.0
	Total	23	28.7	100.0	
	لا يشغل منصب نوعي	57	71.3		
Total		80	100.0		

من حيث سنوات الخبرة:

سنوات_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	21	26.3	26.3	26.3
	من 5 إلى 10 سنوات	20	25.0	25.0	51.2
	من 11-15 سنوات	36	45.0	45.0	96.3
	من 16-20	3	3.8	3.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لبعث التدريب:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
س1	80	4.14	.896	.100
س2	80	3.08	1.053	.118
س3	80	3.90	.722	.081
س4	80	4.00	.811	.091
التدريب	80	3.7781	.57643	.06445

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	DDL	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س1	41.281	79	.000	4.138	3.94	4.34
س2	26.126	79	.000	3.075	2.84	3.31
س3	48.303	79	.000	3.900	3.74	4.06
س4	44.098	79	.000	4.000	3.82	4.18
التدريب	58.624	79	.000	3.77813	3.6498	3.9064

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لبعد تصميم الوظائف:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
س5	80	3.90	.722	.081
س6	80	4.18	.725	.081
س7	80	3.46	.856	.096
س8	80	3.80	.683	.076
تصميم_الوظائف	80	3.8344	.56527	.06320

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	DDL	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س5	48.303	79	.000	3.900	3.74	4.06
س6	51.491	79	.000	4.175	4.01	4.34
س7	36.179	79	.000	3.463	3.27	3.65
س8	49.799	79	.000	3.800	3.65	3.95
الوظائف_تصميم	60.671	79	.000	3.83438	3.7086	3.9602

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لبعد الاستقطاب:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
--	---	---------	------------	-------------------------

س9	80	3.69	.963	.108
س10	80	3.48	.900	.101
س11	80	3.49	.914	.102
س12	80	3.54	.913	.102
الاستقطاب	80	3.5469	.70833	.07919

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	DDL	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س9	34.267	79	.000	3.688	3.47	3.90
س10	34.546	79	.000	3.475	3.27	3.68
س11	34.130	79	.000	3.488	3.28	3.69
س12	34.646	79	.000	3.538	3.33	3.74
الاستقطاب	44.787	79	.000	3.54688	3.3892	3.7045

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لبعث استراتيجية التطوير:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
س13	80	3.83	.792	.089
س14	80	4.10	.789	.088
س15	80	4.19	.658	.074
س16	80	3.89	.900	.101
استراتيجية التطوير	80	4.0000	.61624	.06890

est sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	DDL	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur

س13	43,198	79	,000	3,825	3,65	4,00
س14	46,469	79	,000	4,100	3,92	4,28
س15	56,935	79	,000	4,188	4,04	4,33
س16	38,635	79	,000	3,888	3,69	4,09
إستراتيجية التطوير	58,057	79	,000	4,00000	3,8629	4,1371

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لبعء الاداء:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
س17	80	3,88	,848	,095
س18	80	3,84	,834	,093
س19	80	4,01	,819	,092
س20	80	4,15	,731	,082
س21	80	4,14	,590	,066
س22	80	4,03	,729	,081
س23	80	4,05	,810	,091
س24	80	4,26	,689	,077
س25	80	4,15	,765	,085
س26	80	4,03	,811	,091
الأداء	80	4,0525	,54679	,06113

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	DDL	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س17	40,893	79	,000	3,875	3,69	4,06
س18	41,178	79	,000	3,838	3,65	4,02
س19	43,821	79	,000	4,013	3,83	4,19
س20	50,787	79	,000	4,150	3,99	4,31
س21	62,738	79	,000	4,138	4,01	4,27
س22	49,404	79	,000	4,025	3,86	4,19
س23	44,735	79	,000	4,050	3,87	4,23
س24	55,345	79	,000	4,263	4,11	4,42
س25	48,538	79	,000	4,150	3,98	4,32
س26	44,395	79	,000	4,025	3,84	4,21
الأداء	66,290	79	,000	4,05250	3,9308	4,1742

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدوير الوظيفي على تحسين اداء الموظفين:

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدريب على تحسين اداء الموظفين:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,454 ^a	,206	,196	,49028

a. Prédicteurs : (Constante)التدريب،

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	DDL	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,870	1	4,870	20,262	,000 ^b
	Résidus	18,749	78	,240		
	Total	23,620	79			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante)التدريب،

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1 (Constante)	2,425	,366		6,632	,000	1,697	3,153
التدريب	,431	,096	,454	4,501	,000	,240	,621

a. Variable dépendante : الأداء

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تصميم الوظائف على تحسين اداء الموظفين:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,514 ^a	,264	,255	,47210

a. Prédicteurs : (Constante)الوظائف_،تصميم

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	DDL	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,235	1	6,235	27,976	,000 ^b
	Résidus	17,384	78	,223		
	Total	23,620	79			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante) تصميم_ الوظائف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1 (Constante)	2,147	,364		5,896	,000	1,422	2,872
تصميم_ الوظائف	,497	,094	,514	5,289	,000	,310	,684

a. Variable dépendante : الأداء

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستقطاب على تحسين أداء الموظفين:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,532 ^a	,283	,274	,46595

a. Prédicteurs : (Constante) الاستقطاب،

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	DDL	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,685	1	6,685	30,792	,000 ^b
	Résidus	16,934	78	,217		
	Total	23,620	79			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante) الاستقطاب،

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95.0% pour B	
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
	1 (Constante)	2.596	.268				9.700
الاستقطاب	.411	.074	.532	5.549	.000	.263	.558

a. Variable dépendante : الأداء

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استراتيجية التطوير على تحسين اداء الموظفين:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.697 ^a	.486	.479	.39467

a. Prédicteurs : (Constante) التطوير، إستراتيجية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	DDL	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11.470	1	11.470	73.639	.000 ^b
	Résidus	12.149	78	.156		
	Total	23.620	79			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante) التطوير، إستراتيجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95.0% pour B	
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
	1 (Constante)	1.579	.292				5.416
التطوير إستراتيجية	.618	.072	.697	8.581	.000	.475	.762

a. Variable dépendante : الأداء

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد التدوير الوظيفي على تحسين اداء الموظفين:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

1	،745 ^a	،555	،532	،37417
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédicteurs : (Constante) الإستراتيجية_التطوير_تصميم_،إستراتيجية(الوظائف، التدريب، الاستقطاب_التطوير_تصميم_،إستراتيجية)

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	DDL	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13.119	4	3.280	23.427	.000 ^b
	Résidus	10.500	75	.140		
	Total	23.620	79			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante) الإستراتيجية_التطوير_تصميم_،إستراتيجية(الوظائف، التدريب، الاستقطاب_التطوير_تصميم_،إستراتيجية)

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95.0% pour B	
		B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	.964	.348		2.773	.007	.271	1.657
	التدريب	.028	.096	.030	.297	.767	-.163	.219
	تصميم_الوظائف	.193	.107	.200	1.809	.074	-.020	.406
	الاستقطاب	.088	.083	.114	1.061	.292	-.077	.253
	إستراتيجية_التطوير	.482	.082	.543	5.857	.000	.318	.646

a. Variable dépendante : الأداء