



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

المرجع/2023

الميدان : العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

الفرع : علوم التسيير

التخصص : ادارة أعمال

مذكرة بعنوان

التدوير الوظيفي و أثره على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص ادارة اعمال

اشراف الأستاذة :

كريمة رزاق بارة

إعداد الطالب :

بوالعيش عبد القادر

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	إسم و لقب الأستاذة(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	زيد جابر
مشرفا و مقرا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	كريمة رزاق بارة
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوبكر ياسين

السنة الجامعية 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الشكر أولاً لله عز وجل الذي وفقني الى هذا العمل المتواضع
ثم الشكر موجه كذلك للأستاذة المشرفة كريمة رزاق بارة
و الأساتذة الكرام : رئيس قسم علوم التسيير وليد لطيف
ميلود بورني , زيد جابر , ابراهيم عاشوري على المساعدة
و النصائح المقدمة .

الأهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى الأبوين الكريمين أطال الله
في عمرهما

و الى الزوجة الكريمة و أبنائي محمد , قصي عبد الرحمان ,
عبد الرحيم و مريم

و الى بقية أفراد العائلة و الاصدقاء و الاحباب

فهرس الدراسة

- 01..... الاهداء -
- 02 كلمة الشكر -
- 03 فهرس الموضوعات -
- 06 فهرس الجداول -
- 07 مقدمة -
- 08 الفصل الأول : الاطار العام للدراسة -
- 09 اشكالية الدراسة -
- 09 فرضيات الدراسة -
- 10..... أهمية الدراسة -
- 10 أهداف الدراسة -
- 10 أسباب اختيار الموضوع -
- 10 الدراسات السابقة -
- 12 متغيرات الدراسة -
- 13 الفصل الثاني : التدوير الوظيفي -
- 14..... المبحث الأول : مفاهيم حول التدوير الوظيفي و أهميته -
- 14 المطلب الأول : نشأة التدوير الوظيفي -
- 15 المطلب الثاني : تعريف التدوير الوظيفي -
- 16..... المطلب الثالث : أنواع التدوير الوظيفي و متطلباته -
- 21..... المطلب الرابع : أهمية التدوير الوظيفي و أهدافه -
- 27 المبحث الثاني : خطوات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي و معوقاتهما -

- 27..... - المطلب الأول : خطوات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي
- 28 - المطلب الثاني : معوقات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي
- 29..... - المبحث الثالث : ايجابيات و سلبيات التدوير الوظيفي
- 29 - المطلب الاول : ايجابيات التدوير الوظيفي
- 30 - المطلب الثاني : سلبيات التدوير الوظيفي
- 32 - الفصل الثالث : الأداء الوظيفي
- 33 - المبحث الأول : ماهية الاداء الوظيفي
- 33 - المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي للموارد البشرية
- 37 - المطلب الثاني : أنواع الاداء الوظيفي
- 41 - المطلب الثالث : عناصر و محددات الاداء الوظيفي
- 44 - المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- 46 - المبحث الثاني : قياس و تقييم الاداء الوظيفي
- 46 - المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي و أنواعه
- 47 - المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي
- 51 - المطلب الثالث : معايير تقييم الاداء الوظيفي
- 52..... - المطلب الرابع : طرق و مراحل تقييم الاداء الوظيفي
- 59 - المبحث الثالث : علاقة و تأثير التدوير الوظيفي بالأداء الوظيفي
- 59 - المطلب الأول : علاقة التدوير الوظيفي بالاداء
- 59 - المطلب الثاني : تأثير التدوير الوظيفي على الاداء
- 60 - المطلب الثالث : تجارب ناجحة لتطبيق التدوير الوظيفي
- 63..... - الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية
- 64 - المبحث الاول : تقديم عام لمديرية التجارة ميلة

- 64..... - المطلب الأول : تعريف و نبذة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية ميله
- 65 - المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة ميله
- 66 - المطلب الثالث : مهام و وظائف مديرية التجارة ميله
- 70..... - المبحث الثاني : اجراءات الدراسة الميدانية
- 70 - المطلب الأول : منهجية الدراسة و طرق جمع المعلومات
- 71 - المطلب الثاني : مجتمع الدراسة و الحدود الزمانية و المكانية
- 71 - المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
- 71 - المطلب الأول : تفرغ و تحليل نتائج الاستبيان
- 80 - المطلب الثاني : اختبار الفرضيات و النتائج
- 81 - المطلب الثالث : توصيات الدراسة
- 83 - الخاتمة
- 84 - ملخص
- 85 - المراجع
- 89 - الملاحق

فهرس الجداول

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الجدول</u>	<u>الرقم</u>
56	أنواع مؤشرات قياس الأداء	01
72	جدول يمثل مجموع البحث حسب متغير الجنس	02
72	مجموع البحث حسب متغير السن	03
73	مجموع البحث حسب متغير المؤهل العلمي	04
73	يمثل مجموع البحث حسب متغير موقع الوظيفة	05
73	يمثل مجموع البحث حسب متغير الخبرة المهنية	06
74	يمثل مجموع البحث حسب متغير التدوير الوظيفي و متطلباته	07
79	يمثل مجموع البحث حسب متغير الأداء الوظيفي	08

- الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

- مقدمة
- اشكالية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- الدراسات السابقة
- متغيرات الدراسة

مقدمة

إن المنافسة الشرسة بين الشركات الإقليمية والمحلية بشكل عام، والعالمية - العملاقة العابرة للقارات، ومتعددة الجنسيات - بشكل خاص، فرّضت منذ عقود زمنية قليلة - وتحديدًا بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود - على هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقيناً لديها أن العنصرَ البشريَّ لا يمكن أن يُستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصرُ البشري هو المفكّر، وهو المبدعُ، وهو المبتكر، وهو المطور، ولكي تتمكن هذه الشركات من زيادة حصتها في الأسواق، أو المحافظة على حصتها السوقية - على أقل تقدير - فلا بد لها من تقديم منتجات ذات جودة عالية، وميزات خاصة، تُرضي من خلالها طُمُوح المستهلكين.. وأيقنت هذه الشركات أنّ هذه الجودة، وتلك المميزات الخاصة لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها، بل بفكرٍ ومهارة وفاعلية وسواعد العناصر أو الموارد البشرية، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح..

وتعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الاقتصادية قاطبة و يرجع ذلك لكون الإنسان هو المنتج وهو المستهلك، والإنسان بذكائه وقدراته الخاصة يستطيع أن يكتشف المزيد من الموارد الطبيعية ويكتشف استخدامات ومنافع جديدة لها ويبتدع فنونا إنتاجية تطيل من عمر هذه الموارد وترفع من إنتاجيتها .

و تعمل المنظمات باستمرار على تنمية الموارد البشرية و تطوير ادائها و الرفع من قدراتها إذ تبذل المنظمات الكبرى جهودا جبارة في تطبيق كل العوامل والعناصر الضرورية لنجاح المنظمة، ولأن ذلك لا يمكن أن يحصل بدون فريق عمل مكون من موظفين متمرسين على أهبة الاستعداد لتسخير جهودهم للمساهمة في ازدهار الشركة في سوق العالم الحديث التنافسي، يتبع المدراء خطة لرفع أداء الموظفين باستخدام عدة أساليب و تقنيات حديثة .

ومن أهم هذه الأساليب أسلوب التدوير الوظيفي باعتباره أحد أساليب التطوير الوظيفي و التغيير التنظيمي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين وتوجيههم نحو الإبداع و الابتكار لمسايرة التغيرات الحاصلة في بيئتهم، والقضاء على الروتين والجمود في أعمالهم، فالتدوير الوظيفي يعني نقل الموظف من وظيفته

إلى وظيفة أخرى ويوجهه لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ووفق خطة إدارية مدروسة، كما يعتبر أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية.

كما يعتبر التدوير الوظيفي من أهم الإستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمنظمات على حد سواء وهو أساس الحركة والتنقلات في المنظمة، وتظهر أهميته من خلال إكساب العاملين خبرات جديدة ، ومهارات متنوعة وفي نفس الوقت يعمل على تجديد الروح وظهور كفاءات جديدة لدى المنظمة.

مشكلة الدراسة :

ما علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين في مديرية التجارة لولاية ميلة ؟

التساؤلات الفرعية :

- هل يؤثر التدريب على اداء الموظفين ؟
- هل يؤثر تصميم الوظائف على اداء الموظفين ؟
- هل تؤثر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين ؟
- هل تؤثر النظم و الاجراءات على أداء الموظفين ؟

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدوير الوظيفي على اداء العاملين

و يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على اداء الموظفين
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتصميم الوظائف على اداء الموظفين
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنظم و الاجراءات على أداء الموظفين.

أهمية البحث :

يعد التدوير الوظيفي من المداخل الادارية الحديثة و قد لفت هذا لمدخل نظر الباحثين من حيث أهميته و أثره الواضح على الموظفين و بالتالي على المنظمات , و هذا ما يعطي هذا البحث الاهمية في الاستمرار في اجراء البحوث عن التدوير الوظيفي و أثره على الاداء اضافة الى اكتشاف جوانب تاثير اخرى للتدوير الوظيفي كأثره في الانتاجية و الفعالية و الشفافية .

- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى التعرف على مايلي :

- واقع التدوير الوظيفي في مديرية التجارة ميلا

- الايجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على مستوى اداء العاملين بمديرية التجارة ميلا

- السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على مستوى اداء العاملين بمديرية التجارة ميلا

- اذا ما كانت هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين بمديرية التجارة ميلا

- أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية :

- الموضوع يعد من المفاهيم الادارية الحديثة

- تقديم اقتراحات من اجل تحسين المرافق العمومية و تقديم احسن خدمة للمواطن

- الرغبة الشخصية باعتبارنا مشرفين على تسيير الموارد البشرية بمكان عملنا

- توظيف معارفنا المكتسبة

- الدراسات السابقة :

تم تناول موضوع التدوير الوظيفي في الكثير من المذكرات و المقالات العلمية و لعلنا نقتصر على أبرزها

الدراسة الاولى :

هدفت دراسة نضال سلام بدر حول التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية الى التعرف على الكفاءة الانتاجية للعاملين على كل المستويات العليا و الفئة الاولى و رئيس قسم من الفئة الثانية .

و تكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا و الاولى و رئيس قسم من الفئة الثانية و البالغ عددهم 1863 موظفا , وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من 65 فقرة تم توزيعها على 380 موظفا باستخدام طريقة العينة العشوائية و قد امكن جمع 307 صالحة للتليل و بلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة 80 % .

و قد أكد الباحث أن أسباب ممارسة التدوير الوظيفي في الادارة هو تحسين أدائهم و معاملات الادارة و محاربة الرأي الذي يعتبر أن التدوير أسلوب عقاب , نتيجة سوء أدائهم الوظيفي , كما اوصى بضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي و التصميم الوظيفي لتكون اكثر مرونة لتتفق مع التدوير و الاهتمام بادارة التطوير ماديا و بشريا من خلال توفير متطلبات العمل , و الميزانيات المناسبة , و توفير الحوافز¹ .

الدراسة الثانية :

أظهرت دراسة علي جبر علي أبو صبحة حول دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين الاداريين . في الجامعة الاسلامية بغزة , و الكشف عن الصعوبات و المعوقات التي تواجه سياسة التدوير الوظيفي و التي تحد من فعالية تطبيقها و التعرف على اتجاهات الموظفين الاداريين و ارائهم حول سياسة التدوير الوظيفي و قد استخدم الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي التحليلي و قد قام الباحث باستطلاع آراء مجتمع الدراسة و البالغ 72 موظفا من خلال توزيع استبانة صممت لقياس مدى استجابة الباحثين لمتغيرات الدراسة . و تم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss .

و قد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

¹ نضال سلام بدر . التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية . مذكرة ماجستير . كلية الادارة . جامعة الأقصى . فلسطين . 2016 .

- أن التدوير الوظيفي يؤدي الى زيادة اكتساب الموظفين خبرات و مهارات جديدة و الاستفادة من تبادل الخبرات و المهارات بين الدوائر و الاقسام و الموظفين بالجامعة , كما انه يساهم في بناء العلاقات الاجتماعية الجديدة الامر الذي يؤثر على الانتاجية.²

متغيرات البحث :

المتغير التابع : أداء الموظفين

المتغير المستقل : التدوير الوظيفي و تتمثل عناصره في :

- تدريب الموظفين

- تصميم الوظائف

- استراتيجية التطوير الوظيفي

- النظم و الاجراءات

² جبر علي جبر أبو صبيحة . دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية لدى العاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة . مذكرة ماجستير . كلية الادارة . جامعة الاقصى . فلسطين . 2014

- الفصل الثاني : التدوير الوظيفي

- المبحث الأول : مفاهيم حول التدوير الوظيفي و أهميته
- المطلب الأول : نشأة التدوير الوظيفي
- المطلب الثاني : تعريف التدوير الوظيفي
- المطلب الثالث : أنواع التدوير الوظيفي و متطلباته
- المطلب الرابع : أهمية التدوير الوظيفي و أهدافه
- المبحث الثاني : خطوات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي و معوقاتها
- المطلب الأول : خطوات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي
- المطلب الثاني : معوقات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي
- المبحث الثالث : ايجابيات و سلبيات التدوير الوظيفي
- المطلب الاول : ايجابيات التدوير الوظيفي
- المطلب الثاني : سلبيات التدوير الوظيفي

الفصل الثاني : التدوير الوظيفي

- المبحث الأول : مفاهيم حول التدوير الوظيفي

- المطلب الأول : نشأة التدوير الوظيفي:

أثار تطبيق عملية التدوير أو التنقل الوظيفي بدءاً من عام 1987 قلق الموظفين الذين اعتادوا سياسة التخصص منذ فترة طويلة ، و قد كان في ذلك الوقت نموذجين متبعين للإدارة ، أحدهما يستند إلى مفهوم التخصص (النموذج الانجلوساكسوني) و يقوم على مجموعة من الدعامات التي حافظت لفترة طويلة على فاعليته و إنتاجيته و الآخر يستند إلى مفهوم التبادل الوظيفي (النموذج الياباني) و دعامته الأساسية سلوك الجماعة و روح الفريق¹

* النموذج الأنجلوساكسوني (التخصص) : استند الفكر الإداري منذ القرن الثامن عشر و في غمار الثورة الصناعية إلى فكرة التخصص الوظيفي التي ارتبطت بأفكار الاقتصادي الإنجليزي آدم سميث في مؤلفه ثروة الأمم و قد استند هذا الفكر إلى مجموعة المقومات التي تعتمد على أن تكرار الموظف للعملية الإنتاجية التي يمارسها بشكل منتظم تؤدي إلى زيادة كفاءته و تطور مهارته في حرفته . كما أن إيجاد نظام للتخصص و تقسيم العمل داخل سلسلة النشاط الإنتاجي ككل - وجود أقسام للإنتاج و أخرى للتوزيع - و داخل كل قسم على حده يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تحسين مستوى الإنتاج².

و بسبب دعوة حركة الإدارة العلمية لتقسيم العمل و التخصص الدقيق أدى ذلك إلى شعور الموظفين بالملل و ضعف الإنتاجية و عدم القدرة على التجديد و التطوير ، لذلك كانت الدعوة في الفترة الأخيرة لإعادة تصميم العمل ليصبح أكثر قبولاً لدى الموظفين ، و لتجنب الآثار السلبية للتخصص في العمل ظهرت العديد من الطرق لتصميم الوظيفة ، و يعد التدوير الوظيفي أحد هذه الطرق ؟ إلا أن التخصص ظل الصفة الغالبة عليها³.

* النموذج الياباني (التبادل الوظيفي) : مطلع الخمسينات بدأت بعض الشركات الأمريكية في استخدام نظام جديد يعتمد على تدوير العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات ، و بالرغم من اتباع بعض الشركات الأمريكية لأسلوب التنقل الوظيفي فقد ظلت السمة الأساسية في الإدارة الأمريكية و الأوروبية هي سياسة التخصص ، و لم يكتب لهذا النظام الإداري الجديد النجاح و أن يشغل حيزاً هاماً في الفكر الإداري المعاصر إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي و الصناعي في بداية الستينات ، فقد كان النموذج الإداري المتبع في اليابان يختلف عن النموذج الأنجلوساكسوني من حيث اعتماد النموذج الياباني على أساس فريق العمل ،

¹ ثريا وليم داود . سياسته تدوير العمالة . فلسفته مزاياه . مشكلاته . مجلة التنمية الإدارية . السنة السادسة عشر . العدد 65 . القاهرة . 1994 . ص 29

² ثريا وليم داود . المرجع السابق . ص 29

³ د سيد محمد جاد الرب : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . بدون دار نشر . القاهرة . 2009 . ص 358

و اعتمد أيضا على سياسة التنقل الوظيفي بدلا عن التخصص الجامد , كما أن عملية صناعة القرار تتم غالبا من أسفل الى أعلى في المنظمات الادارية و المنظمات الانتاجية .⁴

- المطلب الثاني : تعريف التدوير الوظيفي :

يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب و تقنيات التطوير الوظيفي و التغيير التنظيمي و هو أحد الأساليب الادارية الحديثة التي تمارس لاتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الاعمال الفنية او الادارية أو في مجال الاشراف أو القيادة أو الادارة , و يعرف التدوير لغة في مادة دار , دورا , دورانا : أي طاف حول الشيء و منها الدوارة : كل ما تحرك و دار (المعجم الوسيط) .

أما التدوير اصطلاحا : يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة , وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة الى أخرى , و يساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين و أنشطتهم و بيئة العمل العملي و الاجتماعي و يساعد ذلك لاحقا في أداء العمل مع الجهات المختلفة , اذ سيعرف الموظف مع من يتصل و بأي طريقة و أي معلومة يأخذها و ربما من أي مكان يحصل عليها .⁵

و يرى HOLLE أنه أداء الفرد على أساس التخصيص الجديد و المؤقت لمدة زمنية محدودة , اذ أن التدوير الوظيفي يتحدد بالموقع الوظيفي و ما تقرره الادارة من الحاجة لأداء عمل معين . و اوضح الخالدي أن التدوير الوظيفي هو نظام لترتيب العمل و فيه يكلف الموظف بأداء عمل محدد أو ممارسة مهام و وظيفة معينة و بعد مدة معينة كافية لاتقانه ذلك العمل أو تلك الوظيفة ينقل الى وظيفة أخرى أو عمل جديد .⁶

كما بين القحطاني بأنه حركة تغيير مخططة للأفراد تشمل النقل من وظيفة لأخرى بغرض تطوير مهاراتهم و فهمهم . و قد يربط التدوير الوظيفي بالتدريب فيعرف بأنه أحد أشكال التدريب و الذي يسمح للموظفين بالحصول على الخبرات المتنوعة عن الوظائف المتاحة في المنظمة و بالتالي فهو يساعد في بناء الخلفية العملية لمدير المستقبل .⁷ و يرى معاذ غسان اسماعيل أن التدوير الوظيفي هو حركة مخططة للأفراد من وظيفة الى أخرى بغرض تطوير مهاراتهم و فهمهم للعمل . أي أن هذه العملية تعتبر عملية مخططة و هي نوع من التدريب أثناء العمل . فهذا الأسلوب يسمى تحركات الموظف و الذي يعنى بعمليات شؤون الموظفين التي

⁴ ثريا وليم داود. المرجع السابق . ص 29

⁵ ماهر أحمد . ادارة الموارد البشرية . الطبعة الرابعة . الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع . 2015 ص 383

⁶ الخالدي ابراهيم بدر شهاب . معجم الادارة موسوعة ادارية شاملة لمصطلحات الادارة العامة و ادارة الاعمال . الطبعة الاولى . دار اسامة للنشر . عمان

الاردن . 2011 ص 129

⁷ القحطاني سعيد بن محمد بن سعيد . التدوير الوظيفي و مدى اسهامه في تنمية الموارد البشرية . رسالة ماجستير . جامعة نايف للعلوم الامنية . السعودية

2011 ص 40

تتخذ فيها الادارة قرارا يترتب عليه تحرك الموظف رأسيا أو أفقيا لشغل أو القيام بوظيفة أخرى سواء كان داخل المنظمة أو خارجها و تشمل هذه العمليات على الترقية و النقل و الاعارة و التكليف بوظيفة أخرى .⁸

- المطلب الثالث : أنواع التدوير الوظيفي و متطلباته

أولا : أنواع التدوير الوظيفي

- **التدوير في بداية المسار الوظيفي :** يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف , وتهدف الى تهيئة الفرد للعمل و تعريفه بأقسام المنظمة المختلفة و اكسابهم مهارات مختلفة و مهمة بشكل سريع
- **التدوير في مراحل المسار الوظيفي :** و يتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد , وتهدف الى اكساب المسار مرونة أكبر و زيادة خبرات الفرد .
- **التدوير الرأسي :** و يقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف و ينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية و كذلك السلطة و في الأهمية الوظيفية .
- **التدوير الأفقي :** و يقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي و قد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية و لكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية .
- **التدوير الوظيفي في الادارة :** و يقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بادارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له .
- **التدوير بين مديري الادارات :** و يتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الادارات للعمل مديرين لادارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.
- **التدوير القصير و التدوير السريع :** يتم تدوير الموظف حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الاساسية داخل المنظمة على أن لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة , و الهدف اكسابهم معارف و مهارات سريعة حول طبيعة الاعمال المختلفة للمنظمة .
- **التدوير الطويل و التدوير البطيئ :** يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة . تتفق مع طبيعة و مهام و متطلبات

⁸ معاذ غسان اسماعيل . العلاقة بين التدوير الوظيفي و أداء المنظمة . مجلة الدنانير . الجامعة العراقية . كلية الادارة والاقتصاد . العدد السادس عشر

تلك الوظيفة و الهدف هو تحسين مهارات الموظفين و زيادة خبراتهم و ابتعادهم عن الملل و الرتابة و الفساد الاداري و غيرها .⁹

ثانيا : متطلبات التدوير الوظيفي¹⁰

لقد كان هناك نوع من الاجماع على مكونات و متطلبات التدوير الوظيفي حيث يرى كل من karadimas & papastamuteiou .2007 أن هناك عاملين اساسيين يحددان استخدام التدوير الوظيفي من عدمه و هما التدريب و التطوير و استراتيجية التطوير الوظيفي . فيما ركز الباحثين الاخرين على عوامل أخرى للتدوير و التطوير مثل النظم و الاجراءات و تصميم الوظائف , و من هنا فان هذه الدراسة سوف تتناول مكونات و متطلبات التدوير الوظيفي على الشكل التالي :

1- التدريب و التطوير

2- التصميم الوظيفي

3- استراتيجية التطوير الوظيفي

4- النظم و الاجراءات .

أ- **التدريب و التطوير** : ان تنمية القوى العاملة في المؤسسات العامة و الشركات الخاصة تعتبر غاية في الصعوبة , ومن المشاكل الكبيرة التي تواجه الادارات لأي مؤسسة , لذا بات من الضروري على هذه المؤسسات استخدام أفضل السياسات التدريبية القادرة على تطور الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و العملية للأفراد العاملين , وذلك من خلال وضع برامج و أنشطة تدريبية مفيدة يتم من خلالها تنمية الأفراد و زيادة قدراتهم العملية و تطوير مهاراتهم , كما ان الصراع الرائد الآن في المؤسسات العالمية أدى الى أن تقوم هذه المؤسسات بتطوير العاملين لديها عن طريق النشاط التدريبي في كافة المجالات بهدف تحقيق الجودة الشاملة , حيث يعرف التدريب على أنه عملية اكساب الأفراد المعلومات و المعارف المتعلقة بالاعمال و أساليب الاداء الامثل فيها , و صقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها لتمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزلونها , بالاضافة الى تعديل السلوك و تطوير أساليب الأداء من أجل اتاحة مزيد من الفرص للتحسين و التطوير و تأمين الوصول الى الأهداف المنشودة , ان التدريب الجيد يؤدي الى تحويل الكادر البشري داخل أي مؤسسة أو منظمة الى فرد مثمر قابل لتحقيق الاهداف و تقديم الخدمات و تحسين الاداء و الانتاجية وذلك من خلال فترات و برامج

⁹ نزار محمد علي . التدوير الوظيفي و دوره في تنمية الموارد البشرية . مجلة العلوم الانسانية . جامعة زاخو العراق . العدد 4 ص 1173

¹⁰ ماجد محمود المصول . أثر التدوير الوظيفي على اداء الموظفين . رسالة ماجستير . الجامعة السورية الافتراضية . 2019 . ص 25

تدريبية محددة , و هناك فرق شاسع بين المنظمات التي تهتم بامر التدريب لتنمية و تطوير أفرادها و بين تلك التي تترك الامور للأقدار و توجهات الافراد الشخصية , و من الاستراتيجيات التي يوليها التدريب في المنظمات بالنسبة للعاملين في مختلف قطاعاتهم هو تهيئة هؤلاء الافراد و ترك أثر واضح على أداء مهامهم و تطوير خبراتهم في المهام الوظيفية المطلوب اداؤها على مستوى العمل و الحرص سمعة المنظمة و تقديم أفضل بحماس و بالتالي الحصول على أفضل المخرجات , و تتمثل اهداف التدريب في المساهمة في تطوير الامكانيات البشرية في كافة المؤسسات و المنظمات , و ذلك لمساعدة الافراد و المؤسسات في تحقيق الأهداف المرجوة و زيادة الانتاجية و زيادة الكفاءة و تحسين الاداء كما أن العملية التدريبية تعتبر وسيلة فعالة لتحسين أداء الافراد داخل أي منظمة و غالبا ما يؤدي التدريب الى اكساب مهارات و خبرات جديدة و اثارة روح المنافسة بين العاملين و ذلك في نهاية الامر من أجل تطويرهم و تطوير المنظمة (الدويك 2013 30).

و قد بين (عزام .2014.21) بأن التدريب يحقق ما يلي :

- 1- انخفاض تكلفة الانتاج : فالتدريب يزيل المخاطر لان الموظفين المدربين القادرين على الاستفادة بشكل افضل من المواد و المعدات و بالتالي تقليل تجنب الفاقد .
- 2- انخفاض معدل الدوران : حيث ان التدريب يجلب الشعور بالامان في مكان العمل مما يقلل من معدل دوران العمالة و التغيب عن العمل .
- 3- ادارة التغيير : فالتدريب يساعد على ادارة التغيير من خلال زيادة التفاهم و اشراك الموظفين في عملية التغيير و يقدم ايضا المهارات و القدرات اللازمة للتكيف مع الاوضاع الجديدة .
- 4- يعطي شعور بالارتياح الشخصي و الانجاز : و توسيع نطاق الفرص المتاحة للتدرج الوظيفي .
- 5- يساعد على تحسين نوعية و توافر الموظفين .¹¹

و للحصول على النتائج المرجوة يجب التنبه الى أن هناك معايير يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الاسلوب التدريبي و هي :

- 1- الهدف الذي يسعى التدريب الى تحقيقه .
- 2- طبيعة العمل أو الوظيفة موضوع التدريب

¹¹ ماجد محمود المصول. مرجع سبق ذكره . ص 26 . 27

3- المستوى الوظيفي

4- المادة التدريبية

5- الفترة التدريبية

6- التكلفة

بالإضافة إلى ما سبق فإن للتدريب أساليب متنوعة و أسلوب المحاضرة هو الأكثر شيوعاً و هو عبارة عن عملية تعليم والقاء يقوم فرد بتقديمها لمجموعة ما ، و يتم اللقاء بمساعدة العديد من وسائل الأيضاح لزيادة فعالية المحاضرة و شد انتباه و تركيز المتدربين (درة .28.2003)

هناك أساليب أخرى لعملية التدريب أهمها :

(أسلوب التطبيق العملي ، أسلوب دراسة الحالة ، أسلوب النقاش ، المحاكاة)

ب- 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 مواءمة الأفراد العاملين الأكثر تنوعاً أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، اذ تعيش هذه المنظمات في ظل بيئة متسارعة التغيير و التوع في الموارد البشرية من حيث حاجاتها و رغباتها و مهاراتها ، و في الواقع ان أغلب المنظمات تؤكد إعادة تصميم وظائفها بصورة جيدة لأن ذلك يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الافراد ، وهناك ارتباط وثيق في إعادة تصميم الوظيفة و نوعية حياة العمل من جهة و بالاحتياجات الانسانية للموارد البشرية من جهة أخرى ، و بما يؤثر في مستويات الاداء للافراد ، و بما يجعل الافراد مندفعين بشكل أعلى في انجاز المهام و تحقيق أهداف المنظمة من ناحية و من ناحية أخرى يعزز الاستغلال الجيد لمهارات هؤلاء الافراد و معارفهم المختلفة ، و يعرف تصميم الوظيفة على انها عملية تقسيم و ترتيب أنشطة و اعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف¹² ، على ان يراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمنظمة و شاغل الوظيفة و المتغيرات البيئية (زايد .2003). و تصميم الوظيفة له هدفان :

- 1- تحقيق متطلبات التنظيم من اجل زيادة الانتاجية والكفاءة العملية و جودة المنتج أو الخدمة و تحسين الأداء
- 2- اشباع حاجات الافراد من الاهتمام و التحدي و الانجاز .

¹² ماجد محمود المصول. مرجع سبق ذكره . ص 28

و قد حدد (maths &jackson.2010) ثلاث أسباب رئيسية لأهمية تصميم الوظائف و هي :

1- يؤثر على الاداء في بعض الوظائف , وخاصة تلك التي يكون فيها تحفيز الموظفين يمكن أن يصنع فروقات كبيرة في الاداء .

2- يؤثر على الرضا الوظيفي , لأن الناس تكون اكثر ارتياحا مع عناصر وظيفة معينة اكثر من غيرها .

3- يؤثر على الحالة الجسدية و الصحية و النفسية للموظفين على حد سواء , فالمشاكل التي قد تحتاج الى المساعدة مثل فقدان السمع , ألم في الظهر , ألم في الساق , الاجهاد و ارتفاع ضغط الدم , وحتى أمراض القلب في بعض الاحيان يمكن أن تعزى مباشرة الى تصميم الوظائف.

ج- استراتيجية التطوير الوظيفي : يعد العنصر البشري من العناصر المهمة المكونة لمنظمات الاعمال

المختلفة كونه المحرك الاساسي لجميع نشاطاتها و مصدر من المصادر المهمة لفاعليتها لاسيما عندما يتميز بمهارات و معارف و قدرات تتلاءم و طبيعة الاعمال التي يمارسها في المنظمة , و لذلك تساهم المنظمات المعاصرة في مساعدة العاملين على تحديد ميولهم المهنية و التعرف على نقاط القوة و الضعف في مهاراتهم و تصوراتهم لاهدافهم المهنية من خلال ما يسمى بعملية التخطيط المهني و التطوير الوظيفي , و هي العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي و ادراك الموظفين بميولهم المهنية و قيمهم و نقاط قوتهم و ضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية , ان اتاحة المعلومات أمام الموظفين حول طبيعة الوظائف و المواقع في المنظمة يساعد في تحديد أهدافهم المهنية و الاساليب المناسبة لتحقيقها (عمر.2010)

و بناء عليه يمكن تعريف التطوير الوظيفي بانه عملية تصميم و تنفيذ الاهداف و الاستراتيجيات من اجل

ارضاء رغبات القوى البشرية العاملة و تحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي , ان المنظمة التي تتطلع للنجاح

هي التي تتيح الفرصة للموظفين أن يبرزوا مهاراتهم لخدمة المنظمة و تحقيق طموحاتهم الشخصية مع , فنجاح

المنظمة لا يعني بالضرورة جودة المنتجات أو تعدد الأسواق أو كثافة رأس المال أو كثرة الزبائن , و انما

العنصر البشري و المواهب و الطموحات و الطاقات الكامنة التي تدفع المنظمة لمواكبة التغيير و التجديد , كما

ان التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الموظف المناسب في المكان و الوظيفة المناسبين , فكما

ان الافراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة , فوظيفة ادارة الموارد البشرية الرئيسية في أي منظمة أو مؤسسة

هي التوفيق بين هذين الاختلافيين حتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .¹³

¹³ ماجد محمود المصول. مرجع سبق ذكره . ص 29

– المطلب الرابع : أهمية التدوير الوظيفي و أهدافه

أولاً : أهداف التدوير الوظيفي

تهدف عملية التدوير الوظيفي الى تجديد النشاط و روح العمل و تجديد بيئة العمل و تحقيق مبدأ التغيير من اجل عملية التطوير الذي تنادي بها العديد من المنظمات . ان التدوير الوظيفي يعطي الحيوية و المرونة في العمل الاداري و يساعد في القضاء على الخمول و التراخي و التبدل و الكسل . و قد اعتبر خبراء القيادة و الادارة التدوير الوظيفي واحد من اهم المبادئ و الأسس ذات الأهمية في تطوير الاعمال و تحديث الادارات و دفع المنظمات قدما نحو تحقيق أهدافها العليا و تطوير واقعها و قدراتها .¹⁴

كما يهدف التدوير الوظيفي أيضا الى دفع السامة و الملل عن الموظف الذي يمارس العمل لسنوات طويلة . اذ أن المنظمات في أمس الحاجة الى التجديد و الابداع و التطوير في عملياتها و اجراءاتها . وتطوير خدماتها للمستفيدين و بشكل مستمر لتضمن أفكارا و رؤى و تقنيات جديدة من قبل موظفين جدد.

و يهدف التدوير الوظيفي الى التعرف على المواهب و القدرات الفنية لدى مختلف القيادات في المنظمة , و التخطيط للإحلال الوظيفي لمختلف القيادات كي لا يكون هنالك احتكار للقيادات الادارية و كي تكون هنالك دماء متجددة في تلك القيادات .¹⁵

ان بقاء الموظف في منصبه لفترة طويلة دون تدوير الى وظيفة أخرى يتيح له فرصة تكوين علاقات واسعة من داخل المنظمة و خارجها , الامر الذي قد يؤدي الى حدوث حالات فساد من قبل بعض الموظفين ذوي النفوس الضعيفة , و التدوير الوظيفي يساعد على التقليل من فرص الفساد , علاوة على ذلك يسهم التدوير في زيادة فرص اكتشاف هذا الفساد الذي قد تتطوي عليه بعض المنظمات .¹⁶

وعليه فإن التدوير الوظيفي يهدف الى نقل الموظف الكسول من عمله الاول الى عمل آخر لحثه على بذل المزيد من الجهد المطلوب منه , كما يهدف الى احلال القائد القدوة مكان القائد المتكاسل أو الفاسد حتى يحفز مرؤوسيه و يدفعهم نحو العمل الجاد و الفعال لتحقيق مصلحة المنظمة ككل.¹⁷

¹⁴ د أنيسة علي حسين : تجارب و خبرات دولية رائدة في مجال تنفيذ عملية التدوير الوظيفي . ورقة عمل مقدمة الى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي للجمهورية اليمنية . المعهد الوطني للعلوم الادارية . صنعاء 2013 . ص4

¹⁵ د عبد المعطي محمد عساف و يعقوب حمدان : التدريب و تنمية الموارد البشرية . دار زهران للنشر . عمان الأردن . 2008 . ص 101

¹⁶ د مساعد الفريان . التدوير الوظيفي للمديرين و صنع القيادات الادارية . مقال في صحيفة الاقتصادية السعودية . الرياض . العدد 5478 . ص 3

¹⁷ د علي بن فد الشريف . التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية . مجلة دراسات عربية في التربية و علم النفس و المجلد الخامس . العدد الثالث . جويلية 2011 ص 150

ان بقاء الموظفين في أعمالهم و مناصبهم لفترات طويلة تتجاوز العشر سنوات دون نقل الى وظيفة أخرى يؤدي الى تعرضهم للملل و الخمول و التراخي في انجاز أعمالهم و تقادم مهاراتهم و أيضا انتشار الفساد , الامر الذي تنامي الى حد أن البعض منهم لم يعد يستطيع التفريق بين ممتلكاته الشخصية و ما تملكه المنظمة الحكومية التي يعمل بها , و بالتالي فان عملية التدوير الوظيفي ستسهم بدرجة كبيرة في الحد من الحالات التي تحدث في و وحدات الخدمة العامة نتيجة بقاء الموظفين في مناصبهم لفترات طويلة .¹⁸

و من أهم أهداف التدوير الوظيفي في حالة تطبيقه بالوجه الصحيح ما يلي :

- 1- تطوير الاداء و تعزيز قدرات القيادة الادارية للموظفين بوحدات الخدمة العامة .
- 2- تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعا للكفاءات الادارية الناجحة .
- 3- تعزيز عملية الاصلاح الاداري .
- 4- مساعدة الموظف و وحدة الخدمة العامة للخروج من دائر الركود و مقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بان الوظيفة ملك للموظف .
- 5- احداث تدوير وظيفي من خلال تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة لمتطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الاداء .
- 6- تمكين وحدات الخدمة العامة من القيام بعملية تأهيل و تدريب مستمر للموظفين
- 7- اكساب الموظفين معارف و مهارات لمواقع وظيفية جديدة .
- 8- تحفيز الموظفين و اطلاق قدراتهم الابداعية و تطبيق المهارات و الخبرات التي اكتسبوها من وظيفة الى أخرى .
- 9- استكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية و مكافحة الفساد .
- 10- تهيئة وحدات الخدمة العامة للتكيف مع ما يستجد من تغيرات في مجالات العمل و مساعدتها على التجدد الذاتي
- 11- تجسيد مبدأ العدالة و الادارة النزيهة ك مطلب حتمي لتعزيز جهود التنمية المستدامة .¹⁹

¹⁸ محمد حسن علي العذري . التدوير الوظيفي . المجلة القانونية . جامعة القاهرة . ص 2340
¹⁹ المادة 03 من قانون التدوير الوظيفي اليمني رقم 31 لسنة 2009

ثانيا : أهمية التدوير الوظيفي :

- أ أهمية التدوير للموظف : يعمل التدوير الوظيفي على اشباع حاجات الموظفين و تحقيق طموحاتهم بالعمل في اعمال جديدة تصقل مهاراتهم و تكسيهم خبرات متنوعة , كما يقضي التدوير الوظيفي على مشاعر الملل و الرتابة لدى الموظفين بسبب ممارسة مهام وظيفية معينة لسنوات طويلة .²⁰

ان التدوير الوظيفي أسلوب عادل يتم من خلاله منح الفرص الميساوية للموظفين للتنقل بين الوظائف المختلفة في المنظمة و يحد من احتكار بقاء الفرد سواء كان موظفا أو مديرا أو قائدا في منصبه لفترة طويلة , و هذا من شأنه أن يسهم في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين , كما انه يحد من استمرار الموظفين الغير جديرين فيمناصبهم أو ترفيتهم الى مناصب أعلى .²¹

و لا ريب أن هذا الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة شعور الموظفين بأن ادارة المنظمة التي يعملون فيها تطبق العدالة دون تمييز , و تجعل الفرص العملية متساوية بين سائر الموظفين كل على حسب عمله و جهده , و هذا من شأنه تعميق الولاء لتلك المنظمة مما من شأنه أن يرفع مستوى الانتاج فيها .

كما أن التدوير الوظيفي يساعد على معرفة و تثمين مقدار ما يبذله الآخرون من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. و بالتالي يكون التفاعل بين افراد العمل أكثر , مما قد يؤدي الى تحقيق التكامل فيما بين الموظفين.²²

ولعل من الاهمية بمكان ان نذكر أن التدوير الوظيفي يعتبر أحد الاساليب التدريبية للموظفين في المنظمات , وذلك لما يتيح من فرصة لممارسة أكثر من عمل مما يكسب الموظف خبرة و مهارات و معارف جديدة مما ينعكس بدوره على نهضة العمل و المنظمات . ان عملية التدوير الوظيفي تكشف عن مزايا و قدرات و ابداعات الموظفين و تتيح لهم فرصة للتعبير عن قدراتهم و مواهبهم و كوامنهم في وظائف و نشاطات اخرى مثل الوظائف الاشرافية و القيادية و الادارية , كما يكشف التدوير الوظيفي للادارة و القيادة في المنظمات عن الفروق الفردية لموظفيها و مواردها البشرية .²³

ان التدوير الوظيفي يعد محفزا قويا للكفاءات الشاية لممارسة الاشراف و الادارة و القيادة و ابراز قدراتهم و ابداعاتهم في هذه الاعمال المختلفة . هذا الى جانب ان التدوير الوظيفي يساعد متخذي القرار في المنظمات في

²⁰ د أحمد ماهر : المستقبل الوظيفي . الدار الجامعي . الاسكندرية . 2009 . ص 92

²¹ د محمد علي مقبلي : أهمية عملية التدوير الوظيفي و وحدات الخدمة العامة . ورقة عمل مقدمة الى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في

الجمهورية اليمنية . المعهد الوطني للعلوم الادارية . صنعاء . 2013 . ص 6-7

²² د علي بن يحي الغامدي . مجلة التنمية الادارية . الرياض . العدد 107 . 2013 . ص 50 .

²³ ناصر زكي . تفعيل سياسات التدوير الوظيفي . مرجع سبق ذكره . ص 192

التعرف على قدرات و مواهب الموظفين و التعرف على جوانب قوتهم و ضعفهم من خلال العمال الاشرافية و الادارية و القيادية التي يمارسونها و منحهم فرصا للنمو و التطور و الترقى الى وظائف عليا فيها .

كما يعمل التدوير الوظيفي على اشباع حاجات الموظفين و رغباتهم و يتيح لهم الفرصة لتحقيق طموحاتهم من خلال تكليفهم بمهام و أعمال جديدة تكسبهم خبرات متنوعة و تصقل قدراتهم و مهاراتهم . كما انه يسهم في التقليل من مشاعر الرتابة و الملل التي قد تصيب بعض الموظفين . حيث يؤدي بقاء الموظف - مديرا كان أو قائدا - في منصبه لفترة طويلة و استمراره في تادية نفس الوظيفة و بنفس المنهج و الالية دون نقله الى وظيفة اخرى الى تقادم مهاراته و يقلل من دافعية العمل و يصيبه الملل نتيجة تكراره لتادية العمل الروتيني اليومي . بل قد يصل الامر بالموظف عند بقاءه في وظيفته دون نقل الى مرحلة خطيرة يسميها البعض بالاحتراق الوظيفي - يفقد فيها الموظف الرغبة في العمل , علاوة على تدني النتاجية و التطور في اداء أعماله و بالتالي فان العمل بنظام التدوير الوظيفي من شأنه أن يسهم في توفير بيئة عمل ايجابية للموظفين تتسم بالتجديد و التشويق و التنافس و ابراز مواهبهم و قدراتهم .²⁴

ان التدوير الوظيفي مناسب لمختلف الفئات من الموظفين , فبالنسبة للموظف الكفئ يساعد على بذل مزيد من الجهد و مضاعفة العمل و الانتاج لتحقيق ذاته و الشعور بالرضا عن العمل , و بالنسبة للموظف الخامل الكسول و غير المنتج فهو أيضا سيكتسب الخبرة و تطوير مفاهيمه و يصحح ممارساته الخاطئة و سيشعر عند ذلك بالتجدد و الحيوية , و بالنسبة للموظف الذي على مقربة من فترة انتهاء خدمته في المنظمة فالتدوير الوظيفي يساعده على نقل خبراته الى الاخرين سواء كانوا من المرشحين للوظيفة التي يعمل فيها أو غيرها .²⁵

و تلخيصا لما سبق :

- 1- ان التدوير الوظيفي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين
- 2- يسهم التدوير الوظيفي في اشباع حاجات و رغبات الموظفين و يحقق طموحاتهم .
- 3- يسهم التدوير في التقليل من مشاعر الرتابة و الملل التي قد تصيب بعض الموظفين
- 4- يساعد التدوير الموظفين على التجديد و الابتكار و ابراز مواهبهم و قدراتهم .
- 5- يساهم التدوير في زيادة خبرات و قدرات و مهارات الموظفين .

²⁴ محمد علي المقبل . أهمية عملية التدوير الوظيفي . مرجع سبق ذكره . ص7

²⁵ نزار خضير العبادي . التدوير الوظيفي بين النظرية و التطبيق . مقال في صحيفة نأ نيوز . صنعاء . 2008 - العدد 14317 - ص 3

6- يساعد التدوير على معرفة و تثمين ما يبذله الخرون من جهد .

7- يعد التدوير الوظيفي أداة من ادوات تحسين اداء الموظفين .²⁶

ب - أهمية التدوير للمنظمة : ان مما لا يكاد يخفى أن تطبيق التدوير الوظيفي يهيئ المنظمة للتكيف مع المتغيرات السريعة في مجالات العمل و تزداد اهمية التدوير الوظيفي عند ممارسة المنظمة نشاطها في بيئة عمل تتصف بالجمود , الامر الذي يكسبها ميزة تنافسية قد لا تتوفر في منظمة اخرى , وهذا يعني أن التدوير الوظيفي يعد وسيلة وقائية و علاجية في آن واحد حيث يساعد المنظمة على التجدد الذاتي و كذلك استمرار بقائها لفترات طويلة من الزمن .

و لعل من الايجابيات التي قد تعود على المنظمة من جراء تطبيق التدوير الوظيفي , معرفة قدرات و هارات موظفيها و التعرف على جوانب القوة و الضعف فيهم و الفروق الفردية بينهم , و يتم ذلك من خلال قيام الموظفين بتأدية المهام و المسؤوليات المناطة بهم أثناء عملية التدوير لا سيما في ظل عدم وجود نظام معلومات في المنظمة يوفر مثل تلك البيانات , حيث يساعد توفر مثل هذه المعلومات و البيانات متخذي القرار في المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة اتجاه موظفيها , بوضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته و مؤهلاته و اتخاذ الاجراءات المناسبة لسد أي نقص كمي أو نوعي قد يتم اكتشافه في القوى العاملة داخل المنظمة . كما ان التدوير الوظيفي يعد وسيلة لاكتشاف و اعداد القادة مما يساعد على سد الفراغ القيادي الذي قد يحدث في المنظمة .

ان التدوير الوظيفي لا يقتصر دوره على حد اكتشاف الموظفين , بل يعمل بدوره على اعدادهم بما يتلاءم مع أعمالهم المنوط بها انجازها .²⁷

كما أن التدوير الوظيفي يساعد المنظمة على التقليل من فرص الفساد . إذ أن بقاء الموظفين في مناصبهم لفترات طويلة دون تدوير أو نقل الى وظيفة أخرى يتيح لهم فرصة تكوين علاقات واسعة من داخل و خارج المنظمة و التدوير الوظيفي هو بمثابة وقاية وحصانة من الفساد و مصدر لضخ دماء جديدة للمنظمة .²⁸

و مما تجدر الاشارة اليه أن عملية التدوير الوظيفي اذا ما طبقت في وحدات الخدمة العامة للجمهورية اليمنية بطريقة صحيحة و مناسبة سيكون لها الاثر الايجابي و الكبير في الحد و التقليل من فرص الفساد الاداري و المالي الذي ينتشر في معظم الاجهزة و المنظمات الاحكومية . ففي دراسة ميدانية قام بها المعهد الوطني للعلوم

²⁶ محمد حسن علي العذري . التدوير الوظيفي . مرجع سبق ذكره . ص 2346

²⁷ محمد علي المقبل . أهمية عملية التدوير الوظيفي . مرجع سبق ذكره . ص 3-6

²⁸ د محمد الصيرفي . التطوير التنظيمي . دار الفكر الجامعي الاسكندرية . 2007 ص 32

الإدارية على عينة عشوائية من الموظفين بمختلف مواقعهم الوظيفية الذين يشغلون وظيفة وكيل وزارة أو أقل في تسع وحدات حكومية متمثلة في الدواوين و الفروع في المحافظات حيث توصلت هذه الدراسة الى ان مستوى ممارسة الفساد الإداري في الوظيفة العامة بلغ 42 % , وبالرغم من ان الحكومة - كما أشارت الدراسة - قد اتخذت العديد من الاجراءات لمكافحة الفساد و القضاء عليه الا ان هذه الاجراءات لم تحقق القضاء على الفساد بسبب ضعف فاعليتها و افتقارها الى الاليات و الاجراءات المناسبة و الشروط الضرورية لدعمها²⁹ , و يرى البعض أن من أسباب انتشار الفساد الإداري في اليمن هو بقاء مديري المصالح و الاجهزة الحومية و موظفي الإدارة العليا التنفيذية في مناصبهم لفترات طويلة قد تتجاوز العشر سنوات .³⁰

و من جهة أخرى فإن عدم تنوع المهارات الوظيفية التي يزاولها الموظف يقود الى ما يسمى بالاعتراب الوظيفي , لأن الروتين اليومي و النشاطات المحدد التي يقوم بها الموظف يوميا تشعره بأنه مسلوب الإرادة و يجعله رهين هذا العمل , و لا شك أن افتقاد الوظيفة للمهارات يفقد الموظف السيطرة و التحكم فيها , و بالتالي يشعر الموظف بعدم الرضا عن وظيفته و هذا يعد مظهرا من مظاهر الاعتراب , كما ان من أسباب عدم التزام الموظفين بوقت الدوام الرسمي , هو عدم الاهتمام بالتطوير و التغيير و التجديد في اساليب العمل و وسائله حيث يؤدي ذلك الى الشعور بالملل من رتابة العمل و بالتالي عدم الاقبال عليه , و لا شك أن تطبيق نظام التدوير الوظيفي في المنظمات سيساهم في القضاء على مظاهر الاعتراب و الرتابة والملل في الوظائف و يساعد على دفع عجلة الانتاج فيها. و يمكن تلخيص ما سبق في النقاط التالية :

- 1- أن التدوير يسهم في تهيئة المنظمة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل .
- 2- يعد التدوير وسيلة لاكتشاف و اعداد الكوادر الادارية التي تعمل على سد الفراغ الاداري الذي قد يحدث في المنظمة .
- 3- يسهم و يساعد التدوير على معرفة قدرات و مهارات الموظفين في المنظمة و سد أي نقص نوعي أو كمي للقوى العاملة .
- 4- يساعد التدوير الوظيفي المنظمة على التقليل من فرص الفساد .
- 5- التدوير يساعد المنظمة في القضاء على مظاهر البيروقراطية و الرتابة و الملل في العمل . كما يساعد المنظمة في تحسين و تطوير أدائها .

²⁹ د وهيبه غالب فارح و آخرون. أثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري. المعهد الوطني للعلوم الادارية. صنعاء 2008 ص 127- 128

³⁰ د . عبد اللطيف مصلح محمد . تفعيل الدور الرقابي لمكافحة الفساد الإداري . المؤتمر السابع للقادة الإداريين المعهد الوطني للعلوم الادارية . صنعاء

2007 . ص 764

المبحث الثاني : خطوات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي و معوقاتها

أولاً : خطوات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي

- 1- عقد اجتماع مع الموظفين حول حاجة استخدام أسلوب التدوير الوظيفي للاتفاق على رغبتهم و اشراكهم و السماح لهم في المشاركة في قرار التدوير .
- 2- التأكد من أن احتياجات الوظيفة واضحة و دقيقة و محددة لجميع الوظائف في خطة التدوير .
- 3- التأكد من قبل جميع الموظفين بالمجموعة في كل قسم على المشاركة في التدوير الوظيفي المحددة في الخطوة الثانية .
- 4- تزويد الموظفين بالتدريب اللازم لأية مهام جديدة يتم تنفيذها أو معدات يتم التعامل معها
- 5- اعطاء الموظفين الوقت الكافي لضمان التأهيل الكامل و تدريبهم جسدياً لأداء واجباتهم الجديدة .
- 6- تنفيذ خطة التدوير الوظيفي .
- 7- التحكم في خطة التدوير لضمان المرونة و الأخذ بعين الاعتبار الموظفين الذين يواجهون صعوبة في اداء مهامهم الجديدة و منحهم المزيد من التدريب .
- 8- جدولة اجتماعات للمتابعة و التقييم مع الموظفين في عملية التدوير الوظيفي مرة اخرى و مراقبة اداء الموظفين عن طريق استخدام الاستبيان قبل و بعد التدوير مع ضرورة مقارنة النتائج فاذا كانت النتائج ايجابية فيجب الاستمرار في التدوير أما اذا كانت النتائج تشير الى وجود مشكلة ما فعليك أن تقرّر ما اذا كانت هناك حاجة الى اجراء تصحيحي أو توقف التدوير .
- 9- تتبع الاجراءات الأخرى مثل معدلات الاصابة أو معدل التدوير أو رضا الموظف .³¹

ثانياً : معوقات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي

ان أي عملية تطوير أو تنمية لا بد و أن يصادفها بعض المعوقات , التي قد تحول دون تنفيذها أو تقلل من الفوائد المرجوة منها , و أسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الاساليب الادارية المتبعة في تنمية و تطوير العاملين قد تواجه بعض العوائق التي قد تصعب من تطبيقه أو تحول دون تطبيقه بالشكل الصحيح . فهناك من

³¹ لنا ألفريد فرنسيس عبد ربه - لتدوير الوظيفي و تأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية . رسالة ماجستير. 2019 ص 24

يرى أن من العوامل التي تقلل من أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي هو عدم الرغبة في إتاحة الفرصة للتعرف على اسرار بعض الوحدات الادارية و عدم وجود وقت كافي للتطبيق و الحاجة لميزانية مستقلة .

ان من المعوقات ايضا ما يلي :

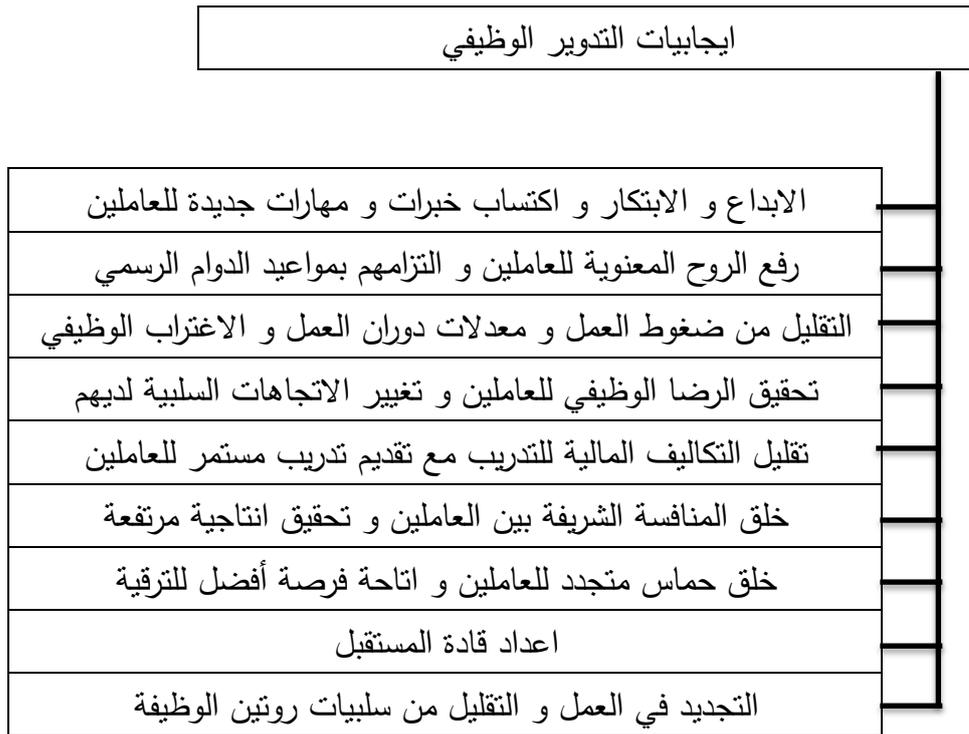
- ضخامة بعض المنظمات من حيث عدد العاملين
- بعض الانظمة و التشريعات الوظيفية تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي .
- ضعف الوعي لدى العاملين في المنظمات بأهمية التطوير من ثم مقاومتهم للتغيير
- ضعف ادارات التطوير ماديا و بشريا اضافة الى قلة الموارد و الحوافز المادية في بعض المنظمات
- الاختيار الغير مناسب للمديرين . اضافة الى ثقافتهم السلبية اتجاه اساليب التغيير و التطوير و من ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي .
- الهيكل التنظيمي المعقد و الغير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي .
- عدم تحديد المسار الوظيفي للعاملين , اضافة الى عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف
- عدم وجود نظام معلومات فعال اضافة الى اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين .³²

³² ماهر أحمد . السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع . مصر . 2003 ص 121

- المبحث الثالث : ايجابيات و سلبيات التدوير الوظيفي

- المطلب الاول : ايجابيات التدوير الوظيفي

للتدوير الوظيفي ايجابيات عديدة في المنظمات سواء كانت عامة او خاصة و الشكل يوضح أهم ايجابيات التدوير الوظيفي كما يلي :



الشكل 01 : ايجابيات التدوير الوظيفي

التدوير الوظيفي هو بديل للحد من الملل الناجم عن تكرار المهام و احياء استعداد العاملين للتعامل مع الوظيفة و التحديات التي ينطوي عليها مع نفس الاثارة و الحماس و عليه يستنتج من دراسة عزام 2013 ايجابيات التدوير الوظيفي و هي كما يلي :

أ - يساعد المديرين في استكشاف المواهب الخفية : تم تصميم التدوير الوظيفي لفحص الموظفين لمجموعة واسعة من العمليات من أجل مساعدة المديرين في استكشاف مواهبهم الخفية و في هذه العملية يتم نقلهم من خلال مجموعة متنوعة من المهام بحيث يمكن اكتساب الوعي حول أسلوب العمل الفعلي للمنظمة و فهم المشاكل التي تحصل في كل مرحلة من مراحل العمل و يحدد المديرون ما هو الموظف المعني و الجيد و بالتالي يتم تعيينه في مهمة محددة .

ب- يساعد الأفراد على استكشاف اهتماماتهم : في بعض الأحيان لا يدرك الموظفون ما يرغبون في القيام به حتى يكون لديهم رغبة في وظيفة معينة فهم يحصلون على فرصة لاستكشاف اهتماماتهم و امكاناتهم الخفية .

ج- يحدد المعرفة و المهارات و المواقف : التدوير الوظيفي يساعد المديرين و كذلم الأفراد في تحديد المعرفة و المهارات و المواقف و يمكن استخدامه في تحديد من يحتاج الى ترقية أو تحسين من أجل اداء افضل و هذا يساعد في تحليل احتياجات التدريب و التطوير للموظفين .

د- تحفيز الموظفين على مواجهة التحديات الجديدة : عندما يتعرض الموظفون لوظائف مختلفة أو يكلفون بمهام جديدة , يحاولون تقديم أفضل ما لديهم في الوقت الذي يتعاملون فيه بفعالية مع التحديات القادمة و يشجعهم على اداء افضل في كل مرحلة و يثبتون انهم لا يقلون عن غيرهم , وهذا يؤدي الى المنافسة الصحية داخل المنظمة حيث يريد الجميع ان يقدموا أداء أفضل من غيرهم

هـ- يزيد الرضا و نقصان معدل الاستنزاف : تعريض الموظفين لمختلف المهم و الوظائف يزيد من مستوى رضاهم و يقلل الملل و علاوة على ذلك فانه يقلل من معدل التناقص في المنظمة و يزيد من شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة و التمسك بها لفترة طويلة .

و- يساعد في محاذاة الكفاءات مع المتطلبات محاذات الكفاءات مع المتطلبات يعني توجيه الموارد الى وجهتها الحقيقية و يوجه الموظفون الى المكان الذي تستخدم فيه مهاراتهم و كفاءاتهم الى اقصى حد ممكن.³³

- المطلب الثاني : سلبيات التدوير الوظيفي :

يبين القحطاني سلبيات التدوير الوظيفي في النقاط التالية :

- 1- من الممكن انخفاض انتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة ذات مهام أكبر الى وظيفة ذات مهام أقل .
- 2- الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تدويرهم مما يؤثر على ادائهم .
- 3- قد يؤدي في بعض الاحيان الى ضعف سلطة المدير على العامل
- 4- احتمال عدم اهتمام العامل بتنفيذ المهام الموكلة له بسبب فهمه الخاطئ لعملية التدوير الوظيفي .
- 5- يؤدي في بعض الاحيان الى تحميل الوحدات الادارية أعباء العاملين غير الالكفاء

³³ نزار محمد علي - التدوير الوظيفي و دوره في تنمية الموارد البشرية - مجلة العلوم الانسانية . العدد 4 . جامعة زاخو العراق . 2017- ص

- 6- يساهم التدوير الوظيفي في الابتعاد عن الرتابة و الملل بصورة مؤقتة .
- 7- قد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات .
- 8- قد يسبب التدوير الوظيفي أحيانا الاحباط لبعض العاملين بسبب نقلهم الى وظائف تتطلب جهودا أكبر .
- 9- قد يتسبب التدوير الوظيفي أحيانا في ظهور مشكلات صحية و أسرية و اجتماعية للعاملين .
- 10- قد يتسبب التدوير الوظيفي في زيادة المصاريف المالية للمنظمة .
- و يشير المدرك 2014 . 24-25 الى أنه يمكن ايجاز سلبيات التدوير الوظيفي في النقاط التالية :
- 1- اختيار الموظف الخاطئ لعملية التدوير الوظيفي قد يسيئ استخدام معلومات و بيانات المصلحة الاصلية
- 2- في بعض الاحيان التدوير الوظيفي للموظفين و لبضعة أشهر في العمل لا يكفي للإمام بمقتضيات الوظيفة الجديدة .
- 3- يستغرق العاملون الذين تم تدويرهم بعض الوقت للتعرف و اتقان الوظيفة الجديدة و لكن انتاجهم لن يكون على قدر المساواة مع الخبراء و قد تفقد المنظمة كفاءتها .
- 4- التدوير الوظيفي قد يؤدي في بعض الاحيان الى التوتر و القلق بين الموظفين فالعاملون قد يستغرقون وقتا للانفتاح على الأشخاص الجدد و قد يجدون صعوبة بالغة في التكيف مع المحيط الجديد و هو ما قد يخلق بعض المشاكل و الصراعات في العمل .
- 5- التدوير الوظيفي لا يأخذ بعين الاعتبار الوقت الضائعي تدريب عامل لا يستحق كل هذا العناء و لا يستحق ان يكون في النظام أيضا .
- 6- هدر الكثير من الوقت و الجهد كذلك في تحفيز و اقناع الموظفين بسياسة التدوير الوظيفي ,³⁴

³⁴ نزار محمد علي - التدوير الوظيفي و دوره في تنمية الموارد البشرية مرجع سبق ذكره . ص 1175

- الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

- المبحث الأول : ماهية الاداء الوظيفي

- المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي للموارد البشرية

- المطلب الثاني : أنواع الاداء الوظيفي

- المطلب الثالث : عناصر و محددات الاداء الوظيفي

- المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

- المبحث الثاني : قياس و تقييم الاداء الوظيفي

- المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي و أنواعه

- المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي

- المطلب الثالث : معايير تقييم الاداء الوظيفي

- المطلب الرابع : طرق و مراحل تقييم الاداء الوظيفي

- المبحث الثالث : علاقة و تأثير التدوير الوظيفي بالأداء الوظيفي

- المطلب الأول : علاقة التدوير الوظيفي بالاداء

- المطلب الثاني : تأثير التدوير الوظيفي على الاداء

- المطلب الثالث : تجارب ناجحة لتطبيق التدوير الوظيفي

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

المبحث الأول : ماهية الاداء الوظيفي

المطلب الأول : مفهوم الاداء الوظيفي للموارد البشرية

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتتوعها ، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

بينما يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

وعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

وعرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة¹.

¹موقع كنانة أون لاين - أحمد السيد كردي - ماهية الاداء الوظيفي - 2010 -
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651

كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة

ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله

ويعرف المير الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات.

ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.²

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء

² مرجع سبق ذكره ص 32

المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل .

وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء, فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك, والسلوك هو نشاط وفعالية فردية, بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك, والإنجاز, والأداء, فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها, كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم, و عرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل, كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم, و عرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز, فهم مجموع السلوك والنتائج معاً, فهو ليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هو تكاملهما معاً.

ويتضح مما سبق, تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية, وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم, وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم, ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري , فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكـل التنظيمي.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحده دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً, بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد³.

ويجب أن نشير إلى ان الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة, وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية

³ مرجع سبق ذكره ص 32

في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلا يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه ان تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق إيه نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن قوم بذلك هم الموظفين , فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء , ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

ويفرق الباحثين بين كل من السلوك والأداء, وذلك لأن الخلط بين هذين المفهومين سيؤدي إلى الوقوع في عدة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين وبالتالي التأثير على العملية الإنتاجية للمنظمة ككل, ومن هذه الأخطاء:

أن اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها مواصفات الداء, وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك باعتبارها معايير للأداء, وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية. والخطأ الثاني هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلاً من حصيلة هذه الفعاليات.

إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة, وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول, فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة, أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد, فالطالب قد يكون مجتهد ويبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة, فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض وبحسب النموذج الذي قدمه لتحليل وتفسير أداء الأفراد فإنه يرى أن لأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة, مثل:

* كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.

* البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة, مثل الهيكل التنظيمي, وخطوط السلطة والمسئولية, ونظام الحوافز والترقيات, ونظام الاتصالات⁴.

* متطلبات العمل, كالواجبات والمسئوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف, وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.

⁴ مرجع سبق ذكره ص 32

* البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة.⁵

المطلب الثاني : أنواع الأداء الوظيفي للموارد البشرية : نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الاداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث لآخر حسب معايير معينة و حسب دراسة كل باحث و لذا يمكن أن نتطرق بإيجاز الى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الاداء نذكر منها :

أولا : حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة بشكل عام الى ما يلي :

أ - **الأداء الداخلي :** و يتيح هذا النوع من الاداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية و يحددها BERNARD في ثلاثة أجزاء و هي :

- **الأداء البشري :** و هو من اهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض الى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط و عرفوه انطلاقا من أن الأداء لبشري يقصد به قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله.⁶ فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لان التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية و التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول الى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.⁷

- **الأداء التقني :** وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثمارها بفعالية .

- **الأداء المالي :** و يتحدد من خلال استخدام الامكانيات المالية المتاحة للمؤسسة . فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن و الاستغلال السليم و العقلاني للاعتمادات الممنوحة و لتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية و التنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة و البحث عن مواضع الخلل التي تؤدي الى المساس بالاموال العامة و الأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الاعوان المكلفين بها من جهة اخرى.⁸

و بشكل شامل فالاداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية و المالية و التقنية فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الاداء الداخلي للمؤسسة .

⁵ مرجع سبق ذكره ص 32

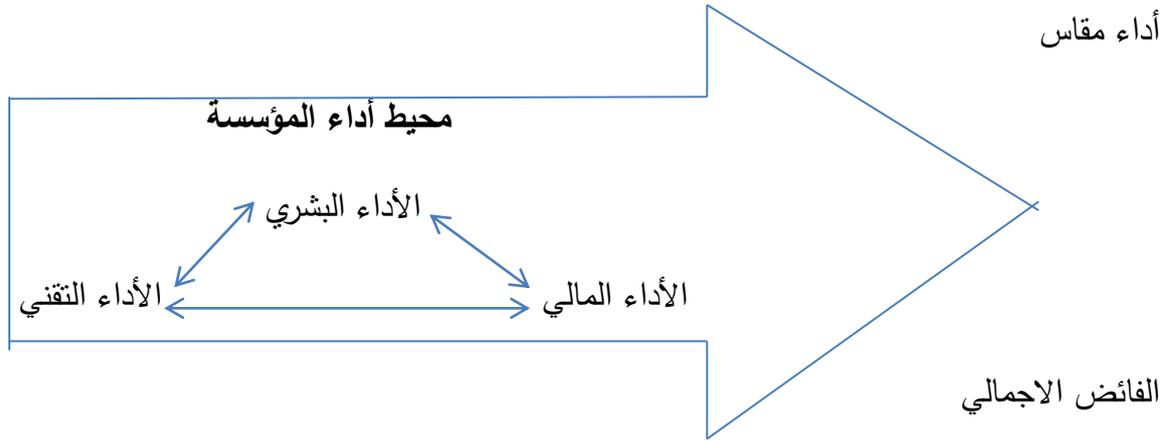
⁶ أحمد صقر عاشور . ادارة القوى العاملة . بيروت . دار النهضة العربية 1983 . ص50

⁷ جمال الدين محمد المرسي . الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية . الاسكندرية . الدار الجامعية . 2003 . ص23

⁸ صرار عبد الوحيد الرقابة على الاموال العمومية كاداة لتحسين التسيير الحكومي . المؤتمر الدولي حول الاداء المميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقة . مارس 2005 . الجزائر . ص52

ب - الأداء الخارجي : و هو الاداء الناتج عن مجموعة التطورات و المتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط و يتحقق هذا الاداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية و القدرة على سبقها . هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة و تؤدي الى تغيير حتمي في مسار المؤسسة . لذلك يتعين على المؤسسة المتابعة المستمرة و المباشرة حتى يمكن ادراك أثرها على الاداء , فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلائم بين أنشطتها و بين البيئة التي تنشط بها⁹ , فمن خلال هذين الاداءين يتضح أن الاداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة و فعالية من جهة , وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى و ذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية و التعقد و سرعة التغير في نفس الوقت و يمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي :

الشكل رقم 02 : الأداء الداخلي و الخارجي



المصدر : BERNARD MARTORY OPCIT P 154

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي و تتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة , لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه و التقليل من تهديداته و آثارها السلبية , ويرتبط أداء مهما كان طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي¹⁰ .

ثانيا : حسب معايير الشمولية : ينقسم تبعا لهذا المعيار الى نوعين :

⁹ شافي نوال . تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية . رسالة ماجستير . كلية العلوم الاقتصادية . جامعة محمد خيضر بسكرة 2005. ص 52

¹⁰ حمداوي وسيلة . ادارة الموارد البشرية . مديرية النشر قالمة . 2004 . الجزائر . ص41

أ- الأداء الكلي : ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة , هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تظافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة .

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف الى تقديم السلع و الخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه و بأقل تكلفة و في أقصر وقت .¹¹

ب - الأداء الجزئي : يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة و الذي غالبا ما يكون احدى وظائفها التنظيمية , فالنظام التحتي يسعى الى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى و من خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الاداء الكلي .

ثالثا : حسب المعيار الوظيفي :

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة و التي يمكن حصرها في : الوظيفة الانتاجية , و الوظيفة الخاصة بالأفراد و وظيفة التسويق ووظيفة التموين و وظيفة العلاقات العامة

أ- أداء الوظيفة المالية : يتجسد في ضمان السير الحسن و السليم و العقلاني للاعتمادات الممنوحة و يتجسد أداءها في مدى شرعية و صحة العمليات المالية مثل التزوير و الاختلاس و حسن استخدام الاموال العامة و ترشيد استعمالها , احترام القواعد القانونية و التنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية .

فقد يحدث أن تلجأ بعض المؤسسات العمومية الى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها فهي ان حققت فائضا فليس لتعظيم الربح و انما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام و تحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها و هناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية مثل : خدمات التعليم الرعاية الصحية للسكان و تعبيد الطرق و لعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية او القدرة للقطاع الخاص للقيام بها تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق .

ب - أداء وظائف الانتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للانتاجية مع مراعاة مستوى معين من الجودة و في حدود الامكانيات المتاحة فحجم و نوعية الانتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الاداء في المؤسسة .

¹¹ عادل عشي . الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية . كلية العلوم الاقتصادية . جامعة بسكرة . 2004 . الجزائر ص 6

ج- أداء وظيفة التسويق : و يتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة و تسهيل لقاء المنتج به بهدف انتاج و تقديم الخدمة أو الحصول عليها¹² . فعندما يُنتج عن التسويق الخاص بك عملاء راضين، يزدهر عملك، وتُحدّد المقارنة المعيارية المستندة إلى استطلاعات العملاء ما يحبه عملاؤك في شركتك وما يفضلونه في منافسك، حيثُ أنه تقوم معاييرك بتقييم أداء التسويق بناءً على مؤشرات مثل الاحتفاظ بالعملاء وتكرار الأعمال وعدد شكاوى العملاء ورضا العملاء بشكل عام¹³.

د - أداء وظيفة الأفراد : تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها مرهون بتحسين قدرة و كفاءة الموارد البشرية , و يتمثل أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها :

* كمية الانتاج و الجودة

* الخدمات المقدمة للعملاء

*المعرفة الجيدة للعمليات و الاستعداد للتطور

* معالجة شكاوي العملاء

* المواظبة على العمل و يستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه .

* التعاون مع العملاء .

رابعا : حسب المعايير الطبيعية : و تقسم حسب أهداف المنظمة , لأن أهداف المنظمة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه و نوجزها فيما يلي :

أ- الأداء الإجتماعي : و يتمثل في تحقيق الاهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة و الوفاء بالتزاماتها اتجاهه و اداء مسؤوليتها و يرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات و تطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط و تتعامل معها .

ب- الأداء الاقتصادي : ان الدور التنوي للمنظمات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات , حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية ,

¹² سعيد محمد المصري ادارة و تسويق الانشطة الخدمية . الدار الجامعية الاسكندرية . مصر . 2002 . ص 167

¹³ موقع . e3arabi . اسلام عتوم . كيفية قياس الأداء في التسويق . 2020 . <https://e3arabi.com>

و يتمثل الاداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية و قدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة نحو يكفل اشباع الحاجات المجتمعية و الاهداف المرتبطة بها و تعزيز القدرات الانتاجية للاقتصاد القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الاخرى .

المطلب الثالث : عناصر و محددات الأداء الوظيفي

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي : يبرز " درة" عناصر الأداء من خلال النقاط التالية :

1- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم. وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2- متطلبات العمل (الوظيفة) : وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال : (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي : (العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والحضارية ، والسياسية ، والقانونية) .

ويحدد " هاينز (Haynes) " ثلاثة عناصر للأداء وهي:-

- 1- **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- 2- **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع , فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- 3- **الموقف :** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي)¹⁴

¹⁴ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية . فريق العمل للموقع . عناصر الأداء الوظيفي . 2016 .

<https://hrdiscussion.com/hr116090.html>

ثانيا : محددات الاداء الوظيفي :

إن أداء الفرد يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة, وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية لا بد من فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته, وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات, وقد خلصوا على أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي, كما في المعادلة التالية :

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الدعم التنظيمي}$$

وبالنظر إلى المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد لا يتحدد نتيجة توفر أو عدم توفر أحد هذه المحددات, وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعا.

الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء, وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة, والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام."

إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة, وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة. وتعرف الدافعية على أنها منبع السلوك ووقود الأداء, وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة, والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام, كما تعرف على أنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل .

كما أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة (إلا بنسبة بسيطة) على ظروف العمل المادية, وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.

القدرة:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله, مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له, القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات,

القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دعم وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح. وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أداءه من أنشطة أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

الدعم التنظيمي:

ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفاعلية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً. فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، أي إذا كانت لدى الأفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حالة تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات وتوفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون متوسطاً.

كما أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي.

وعليه يمكن القول أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط،

ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. وأن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.¹⁵

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

تؤثر بعض العوامل الناتجة عن المؤسسة أو الشركة في أداء العاملين بها، ومن العوامل المؤثرة في أداء العاملين ما يلي:

1- العمليات التنظيمية للشركة

* تعتبر العمليات التنظيمية للشركة من أكثر العوامل المؤثرة في أداء العاملين في الشركة، ولا يتوقف تأثير العمليات التنظيمية فقط على سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة.

* تواجه الشركات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمليات التنظيمية مشكلات كبيرة من حيث أداء الموظفين وسير إجراءات العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة، حيث تحد من قدرة الموظفين على الابتكار والإبداع.

* تعتبر الشركات التي تتمتع بنظام عمليات مرنة أكثر قدرة على توفير بيئة الابتكار والإبداع للموظفين بما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة بصورة إيجابية.

2- الموارد المادية للشركة

* تعتمد تجهيزات الشركات من الأدوات المستخدمة والمكاتب وغيرها من الأشياء التي تزيد وتؤثر على أداء الموظف والإنتاجية العامة للمؤسسة.

* تعتبر الشركات التي تبنت العمل بنظام بيئات العمل المفتوحة أفضل من حيث الأداء حيث يزيد التعاون بين الموظفين بما ينعكس على الأداء.

* كذلك فإن الاهتمام بتجهيز المكاتب بالأدوات المطلوبة للعمل والتأكد من كفاءتها بصورة مستمرة والحفاظ عليه ينعكس في النهاية على أداء الموظفين.

¹⁵ موقع كنانة أونلاين . أحمد السيد كردي . محددات الاداء الوظيفي . 2019
<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048668>

* يعتبر جميع ما سبق من الموارد المادية للشركات والتي تتوقف عليها عملية الإنتاج بدرجة كبيرة ولذلك يجب الاهتمام بها قدر الإمكان.

3- البيانات والمعلومات

* تعتبر البيانات والمعلومات أحد أكثر العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات وجودة القرار، حيث كلما توافرت المعلومات والبيانات زادت جودة القرار بما ينعكس على الأداء الوظيفي للموظف.

* يجب على الشركات توفير المعلومات والبيانات المطلوبة للموظفين قدر الإمكان بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بصورة أفضل وهو ما ينعكس في النهاية على أدائهم بصورة إيجابية.

* في حالة نقص المعلومات والبيانات يتخذ الموظفون أغلب القرارات بناءً على ما يتاح لهم من معلومات محدودة وهو ما ينعكس على كفاءة وفعالية القرارات وينعكس في النهاية على الأداء العام للموظف بصورة سلبية.

إلى جانب ما ذكرناه من عوامل مؤسسية أو خارجية من جانب الشركة تؤثر على أداء الموظف، يوجد بعض العوامل الداخلية المتوقعة على الفرد والتي تؤثر على أداء الموظفين في الشركة، ومن هذه العوامل المؤثرة في أداء العاملين ما يلي:

4- القدرات الفردية للموظف

* تختلف القدرات الفردية بين العاملين من موظف لآخر باختلاف مستويات الخبرة والمهارات الفردية.

* يجب أن تأخذ المؤسسة هذه الاختلافات بعين الاعتبار عند ترقية أحد الموظفين أو عند توظيفه من الأساس.

* يؤثر تعيين أحد الموظفين في وظيفة قيادية وهو لا يمتلك مقومات القيادة على الأداء العام للفريق الذي يعمل تحت إشرافه.

* كذلك يمكن أن يؤثر قائد ناجح بصورة إيجابية في أداء الفريق المسئول عنه من خلال مهاراته في التعامل معهم وتحفيزهم واستغلاله لمهاراتهم وقدراتهم بالشكل الأمثل.¹⁶

¹⁶ موقع مخزن . بلال علي . العوامل المؤثرة في أداء العاملين . 2022 . www.m5zn.com

5- عوامل بيئية خارجية مثل:

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- تشريعات حكومية.
- سياسات النقابات.
- الاضطراب السياسي.

6- عوامل تتعلق بالموظف نفسه مثل:

- الرغبة والدافعية.
- الوضعية العائلية و الاجتماعية.
- مستوى المعرفة والتعليم والخبرة.
- مستوى التدريب والمهارة.¹⁷

المبحث الثاني : قياس و تقييم الاداء الوظيفي

- المطلب الأول : مفهوم تقييم الاداء الوظيفي و أنواعه

أولاً : مفهوم تقييم الاداء الوظيفي

عملية إدارية تتم بغرض القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية.

إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين.¹⁸

¹⁷ صفحة الإدارة علم و فن على الفايس بوك . علاء . العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: 2016-12-09
<https://www.facebook.com/EdaraElmWfan/>

ثانياً : أنواع تقييم الأداء:

معظم تقييمات الأداء تتم من أعلى إلى أسفل، أي أن المشرفين يقيّمون موظفيهم دون أي مدخلات من الموظفين. لكن هناك أنواع أخرى:

التقييم الذاتي: يقوم الأفراد بتقييم أدائهم الوظيفي وسلوكهم.

تقييم الأقران: يقوم الأفراد بتقييم زملائهم في العمل.

التقييم الكامل أو ما يعرف بتقييم 360 درجة: يشمل مدخلات من الموظف، ومشرفه وزملائه بالعمل.

التقييم المتفاوض عليه: اتجاه جديد، يحاول تخفيف الطبيعة التنافسية لتقييم الأداء من خلال السماح للموظف بالتحدث أولاً وإبداء رأيه في العمل ومروسيه. يركز أيضاً هذا التقييم على ما يفعله الشخص بشكل صحيح قبل تقديم أي نقد. هذا النوع يميل إلى أن يكون مفيداً خلال النزاعات بين المرؤوسين والمشرفين.¹⁹

– المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي

أولاً : أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين،

وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية :

1- الترقية والنقل : حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته .

2- تقييم المشرفين والمديرين: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .

3- تعديل المرتبات والأجور:

¹⁸ موقع المنهل . د. زاهد سراج دمنهوري.. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته. 2013. <https://www.manhal.net/art/s/18931>

¹⁹ موقع مفاهيم . أ. هبه صالح . تقييم الأداء. 2022. <https://mafahem.info/?p=1691>

حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة .

4- تقديم المشورة : حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلا .

ثانيا : أهداف تقييم الأداء

الهدف الرئيسي من تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما :

1- التقييم 2- التطوير .

1- التقييم : حيث يتم تقييم أداء العاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية ، كترقية العاملين ، أو نقلهم ، أو منح العلاوات السنوية .

أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه .

2- التطوير : حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي .

-أهداف تقييم الأداء الثانوية :

ذكر الدكتور صالح أن عملية تقييم أداء العاملين لها أهداف عديدة منها :

1- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية ، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله ، وبالتالي تستطيع الإدارة بناء على ذلك وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم .

2- وضع نظام عادل للحوافز: حيث أن نتائج عملية التقييم تبين الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته ، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها ، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة. أما البرادعي فقد ذكر بأن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين هما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم ،

وبناء على ذلك فإن أهداف التقييم هي كالتالي :

أ - إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل .

ب - إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم ، ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم ، مما يؤدي إلى :

(1) مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم .

(2) تحسين الاتصال بين المشرفين والعاملين ، وتقوية العلاقة بينهم .

(3) زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى .

3 - تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين، إذ يؤدي إلى :

أ) معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم .

ب) يساعد ذلك على المحافظة على مستوى عال ومستمر للكفاية الإنتاجية .

4- تقييم الاستعداد للترقية ونقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجر .

5- تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء .

6- التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز .

7- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .

8- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها .

ثالثا : فوائد تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد ، إحدى سياسات الإدارة العامة نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، ومن أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها :

1- الروح المعنوية:

عند شعور العاملين بأن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة فإن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم، كما أن تقديم العلاوات و الترقية وغيرها يتم بناء على تقييم موضوعي وعادل وبالتالي خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. وكل ذلك يدفع العاملين للقيام بأعمالهم بروح معنوية مرتفعة .

2- إشعار العاملين بمسئولياتهم :

عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه وتجاه العمل ، وبالتالي سيبدل المزيد من الجهد لتأدية عمله على أحسن وجه .

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن يحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل .

4- الرقابة على الرؤساء :

إن عملية تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية وذلك عن طريق نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها .

5- تقييم سياسات الاختيار والتدريب

إن عملية تقييم الأداء تساعد في الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين ، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة ، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى ، يعتبر هذا

دليل على صحة وسلامة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم ، وأيضاً تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها²⁰.

– المطلب الثالث : معايير تقييم الاداء الوظيفي

المواظبة والحضور: وقد قللت أجهزة البصمة من الأخطاء التي كانت تحدث في هذا المعيار بتوقيع أحد الموظفين بدلاً عن زميله الذي تأخر عن العمل.

القدرة على الإشراف: ويتم قياس هذا المعيار من خلال النتائج المتحققة من إشراف هذا الموظف مقارنة بغيره. في نفس الظروف.

القدرة على الحكم على الأشياء: ويتم التقييم بإجراء عدة اختبارات لقدرة الموظف على الحكم ومدى صحة حكمه على الموقف وسرعة تصرفه أو اتخاذاه للإجراء المناسب.

التخطيط والتنظيم: ويتم ملاحظة أو إجراء اختبارات للموظف لمعرفة قدرته على التخطيط ومدى حرصه على تنظيم عمله.

الاعتماد على النفس: ويكون ذلك بإسناد بعض المهام للشخص وملاحظة قدرته على أداءه بمفرده واعتماده على نفسه أو احتياجه للمساعدة.

كمية العمل المنجز: ويتم تقييم هذا المعيار من خلال تقييم معدلات الإنجاز في المهام الموكلة إليه. والواجبات المطلوبة منه ومدى تحقيقه للأهداف المطلوبة.

مستوى جودة العمل: قد ينجز بعض الموظفين أكثر من غيرهم من الزملاء من حيث العدد على حساب جودة ما تم إنجازه من عمل ولذلك يجب أن تكون الجودة معياراً للتقييم مثل الكمية أو العدد.

المعرفة بالعمل: بعض الأشخاص تكون لديهم خبرة أو معرفة أو إطلاع على مهام ومجال عملهم أكثر من غيرهم وهو ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند إسناد المهام للموظفين، لذلك يجب أن يخضع هذا المقياس للتقييم.

²⁰ موقع ستار شمس .كاتب غير محدد. تقييم الأداء الوظيفي ، مفهومه ، أهميته ، أهدافه ، فوائده 2022
<https://www.starshams.com/2021/05/performance-evaluation.html>

عادات العمل المختلفة: قد يتميز بعض الموظفين بعادات مختلفة عن غيرهم في العمل تزيد أو تقلل من إنتاجيتهم وهو ما يجب تقييمه ليتم استغلاله بالصورة المثلى.

العلاقات الاجتماعية في العمل: قد تؤثر العلاقات الاجتماعية في العمل على إنتاجية الموظف بالسلب أو الإيجاب وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار وتقييمه لاستغلاله بالصورة المثلى.

المبادرة: بعض العاملين أو الموظفين يكون لديهم القدرة على المبادرة والقيام بما هو ليس مطلوب منهم بصورة مباشرة في سبيل مصلحة العمل وهو عامل يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم أداء الموظف

التعاون: بعض الأشخاص لديهم القدرة على العمل ضمن فريق بشكل يزيد من إنتاجيتهم، بينما البعض الآخر ليس لديهم قدرة على التعاون أو يؤثر وجودهم في فريق على الأداء العام له وهو ما يجب تقييمه لتوكيل المهام المناسبة إليهم بالصورة المطلوبة ضمن فريق أو بشكل فردي تبعاً لقدرتهم على التعاون ومدى تأثير التعاون على أداءهم.²¹

- المطلب الرابع : طرق و مراحل تقييم الاداء الوظيفي

أولاً : طرق تقييم الأداء الوظيفي

1- مؤشرات الأداء الرئيسة والمقاييس KPIs

إحدى آليات التقييم الحديثة، وهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي، وتستخدم هذه المقاييس لمقارنة الأداء بين الماضي والحاضر، وقياس التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية، بحيث يكون مؤشر الأداء مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بأحد أهداف المنظمة ككل، لكن إذا ما تم عدم تحديد ما المراد قياسه، سيصعب على الموظفين تحقيق مؤشرات الأداء المطلوبة، وبالتالي لا يحقق ذلك أهداف وغايات المنظمة ككل. فتستخدم المنظمات الربحية هذه الآلية في تقييم أداء موظفيها، وهذا ما تسعى إليه المنظمات الربحية بحيث يكون مؤشر الأداء الرئيس لها هو نمو الإيرادات وزيادة الربحية.

2- آلية تقييم الأداء Performance Appraisals

وهي الأكثر استخداماً خاصة في القطاع العام أو الحكومي، وتكون عملية التقييم ثنائية الاتجاه، أي أنه يتم تقييم الموظف من المسؤول المباشر عليه، ويقوم الموظف بتقييم نفسه، وتكون هذه الآلية عادلة إذا استخدمت

²¹ موقع مخزن . بلال علي . العوامل المؤثرة في أداء العاملين . 2022 www.m5zn.com

بالشكل الصحيح، بحيث يجب أن تكون موضوعية وبعيدة كل البعد عن التحيز والعلاقات الشخصية وأن تكون واضحة المعايير، ويجب على كل دائرة حكومية وضع لائحة تنفيذية تكفل قياس كفاية الأداء المطلوب تحقيقه بما يتطابق مع الوصف الوظيفي لنشاط الدائرة الحكومية.

3- آلية 360 درجة ردود الفعل Degree Feedback360

تستخدم هذه الآلية آراء مختلفة في تقييم أداء العاملين في المنظمة، بحيث تعتمد على التقييم من الرئيس المباشر والأقران والعملاء والتقارير، ونقطة ضعف هذه الأداة هو أنه من الممكن أن يصبح خلال عملية تقييم أداء الموظف تضارب في التقييمات، مما يؤثر ذلك على النتيجة الفعلية لأداء الموظف، ويستخدم هذا النوع في القطاعات الخدماتية مثل شركات الاتصالات والإنترنت، وخاصة المنظمات التي تطبق فلسفة الجودة الشاملة، والتي أساسها يعتمد على العمل ضمن فرق جماعية، وكسب رضا العملاء.

4- الإدارة بالأهداف MBO

مهمة محددة الأهداف مسبقاً، مناسبة جداً لتقييم أداء العاملين في قسم المبيعات، بحيث يكون مؤشر الأداء تحقيق هدف معين وهو زيادة المبيعات، خلال فترة زمنية محددة، ويكون الفرد على دراية بالهدف المرجو منه، مما يرفع ذلك من الشعور بالإنجاز عن تحقيق الهدف المطلوب منه. ويجدر بالإشارة أن هذه الأداء عاجزة عن إعطاء مؤشر لنجاح الموظف في المستقبل وفي وظائف أخرى، فإنها تقيس أداء الموظف حالياً وفي الوظيفة الحالية.

5- أطر إدارة الأداء Performance Management Frameworks

بطاقة الأداء المتوازن هي إحدى أبرز الأساليب المؤثرة في عالم الأعمال والتخطيط الاستراتيجي، تساعد الشركات على توضيح استراتيجيتها وتحديد أولوياتها، ولكن ضعف إدارة خطط العمل يصعب على المنظمة تحديد أولوياتها، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتستخدم هذه الآلية في المنظمات غير الربحية، لأن المقاييس المالية ليست مقياس نجاح بالنسبة لها، بل يكون مقياس نجاحها بمدى فعالية وتأثيرها اجتماعياً على حياة أفراد المجتمع في بعض النواحي.

6- برامج المكافآت والتقدير Reward Recognition Programs

هي من أهم الأساليب التي تحفز الأفراد في المنظمات لرفع مستوى الأداء، ويعتبر التقدير والمكافآت المادية والمعنوية ضرورية لخلق بيئة عمل محفزة ويشعر الأفراد باهتمام المنظمة بهم وبمساهمتهم في تحقيق أهداف

المنظمة، وتعد هذه الآلية من أنجح الآليات استخداماً في البنوك، حيث أن البنك عند تحقيق أرباح أعلى من المتوقع وذلك نتيجة لارتفاع مستويات الأداء للأفراد، يقوم بتوزيع مكافآت مادية على جميع العاملين فيه وفي مختلف المستويات الإدارية، وهذا الأمر الذي يرفع روح المعنوية والاستمرار في الأداء العالي. وتتعكس هذه الآلية سلباً على أداء الموظفين خاصة إذا كانت برامج المكافآت والتقدير غير مشجعة ومحفزة، مما يؤدي ذلك إلى تراجع مستوى أداء العاملين ويؤثر ذلك بشكل مباشر على ضعف تحقيق أهداف المنظمة.

7- خطط التنمية الشخصية PDP

تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطوير المستمر، وهي الآلية الأنسب استخداماً في قطاع الخدمات الصحية، من خلال دورات تدريبية محددة مثلاً للممرضين، بهدف الارتقاء بمهنة التمريض وتفعيل دورها الريادي في تقديم مستوى عالٍ من الرعاية الصحية الشاملة من خلال طاقم تمريضي متميز ومدرب، والانتقال من طور التعليم والتدريب التقليدي إلى مرحلة التعليم الذاتي والتطوير المستمر. وهناك العديد من نقاط الضعف لهذه الآلية، ومنها سوء التخطيط للبرامج التدريبية، من حيث عدم وضوح الأهداف المرجوة من التدريب، والتناقض الكبير بين ما تقدمه البرنامج التدريبية و الواقع الفعلي لبيئة العمل والذي يعيشه ويتعامل معه الموظف.

تقييم الأداء قد يكون عاملاً من عوامل تأجيج الصراعات داخل المنظمات، وقد يكون الصراع بين الأفراد أنفسهم، أو بين الرؤساء والمرؤوسين، وقد يكون اتجاه الصراع إيجابياً، أو اتجاهها سلبياً، أو اتجاهها متوازناً. وبناءً على ذلك يمكن تحديد أكثر الآليات التي تسبب الصراع في المنظمات، ومؤشرات الأداء الرئيسة والمقاييس KPIs، هي مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي، وقد تسبب هذه الآليات صراعا في المنظمات إذا لم يتم تحديد ما يجب قياسه، والتي تعد من المشاكل الخاصة بأنظمة تقييم الأداء عدم وضوح المعايير والمقاييس، الأمر الذي يؤدي بالرؤساء إلى تقييم أداء المرؤوسين بطريقة غير سليمة وفعالة، مما يؤدي ذلك إلى نشوب صراع بين الرؤساء والمرؤوسين حول نتائج تقييم الأداء، ولتفادي هذه الصراعات يجب أن تكون المعايير والمقاييس المراد قياسها واضحة ودقيقة، وتدريب القائمين على عملية التقييم على كيفية استخدامها، وتوضيح الهدف المراد قياسه من عملية التقييم.

-آلية تقييم الأداء Performance Appraisals

وهي الأكثر استخداماً وفعالية، خاصة في القطاع العام أو الحكومي، ولكنها تكون غير فعالة إذا لم تستخدم بالشكل الصحيح، مما قد يؤدي إلى صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين بسبب نتائج تقييم الأداء، ويعود ذلك

لعدة أسباب منها ضعف دور الشخص المقيم، بحيث يكون غير مؤهل ومدرّب، وقد يكون التقييم غير موضوعي ومنتحيز بسبب بعض العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتأثير الهالة، وقد يقع المقيم بأخطاء التشابه وأخطاء التقارب وغيرها، ولتفادي هذه الأخطاء يجب تدريب القائمين على عملية التقييم، ويجب أن تتم عملية التقييم بكل موضوعية بعيداً عن التحيز والعلاقات الشخصية، ومن الممكن استخدام استراتيجيات لحل الصراع مثل المشاركة في الحل.

-آلية 360 درجة ردود الفعل Degree Feedback360

قد تسبب هذه الآلية تضارباً في التقييمات، بحيث أنها مبنية على عدة آراء، وقد تسبب صراعاً بين الأقران أنفسهم، بحيث يقيم الفرد زميله بدرجة متدنية بناءً على علاقة سيئة بينهما، مما يحدث صراعاً وتوليداً للانتقام بين الزملاء، وتكون نتيجة التقييم متضاربة مع تقييم العملاء أو الرؤساء أو التقارير، وللمحد من هذه المشاكل يمكن اتباع استراتيجية التعاون، بحيث يعتمد هذا الأسلوب على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، والتركيز على العمل المشترك والذي له مصلحة مشتركة بين أطراف الصراع.

و ختاماً

عملية تقييم أداء الأفراد في المنظمات هي عملية حساسة ومعقدة وصعبة، مبنية على أسس منطقية وخطوات متسلسلة، فيجب أن تكون موضوعية وبعيدة كل البعد عن التحيز والعلاقات الشخصية، حتى تستطيع المنظمات تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتنتج عن هذه العملية العديد من الصراعات والمشكلات بين الأقران أنفسهم، وبين الرؤساء والمرؤوسين، ولتفادي هذه الصراعات وحتى تكون عملية تقييم الأداء موضوعية يجب إدخال الأنظمة المحوسبة في إجراءات العمل، حتى تصبح عملية تقييم الأداء أكثر فعالية وموضوعية، وعلى سبيل المثال XT The Profile تقوم بقياس العناصر الأساسية للفرد من حيث اهتماماته الشخصية وشخصيته وقدرته على استيعاب المعلومات، التي تساعد على قياس مؤشر التعلم، والمهارات اللفظية، والاستدلال اللفظي، والقدرة العددية، والتفكير الرقمي، والاستقلالية، والحكم الموضوعي، والاهتمامات والدوافع، مما يساعد ذلك المنظمات في عملية التوظيف والاختيار، ومدى ملاءمة الوظيفة ومواصفات الفرد، فهو أداة علمية عبارة عن اختبار علمي تحليلي.

تساعد XT The Profile المنظمات على قياس الخصائص في أنماط التفكير، والإنتاج، والاهتمامات الوظيفية والسمات السلوكية، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في الشخصيات، كما يساعد أيضاً في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة التي من شأنها رفع كفاءة الإنتاجية، ولها دور كبير في إدارة الموارد البشرية

مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتطوير وتدريب الموظفين والمدراء، وعملية التوظيف واختيار الموظفين، تحسين فعالية فريق العمل، والتحفيز والترقية²².

الرقم	الأداة	نقطة القوة	نقطة الضعف	القطاع
1.	مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs والمقاييس	الهدف	عدم تحديد ما يجب قياسه	المنظمات الربحية
2.	Performance Appraisals تقييم الأداء	الأكثر استخداما	سوء استخدام هذه الأداة	القطاع العام
3.	درجة ردود الفعل 360 Degree Feedback	آراء من حولهم	تضارب التقييمات	الخدمات شركة الاتصالات أو خدمات الإنترنت
4.	MBO الإدارة بالأهداف	مهمة محددة الأهداف	عاجزة عن إعطاء مؤشر لنجاح الموظف مستقبلاً	المبيعات
5.	أطر إدارة Performance Management Frameworks	أولويات	ضعف إدارة خطط العمل	المنظمات غير الربحية
6.	برامج المكافآت Reward Recognition Programs والتقدير	المكافآت والتقدير	تصميم برامج مكافآت وتقدير غير محفزة	البنوك
7.	PDP خطط التنمية البشرية	التدريب والتطوير	سوء التخطيط للبرامج التدريبية	الخدمات الصحية

الجدول رقم 01

ثانياً : مراحل تقييم الأداء الوظيفي

الخطوة 1. وضع المعايير:

تبدأ عملية تقييم الأداء (كما هو موضح في الجدول أدناه) بوضع معايير الأداء وفقاً للأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

خطوة 2. الإعداد الهدف:

²² غني الزبيدي، ناظم الزبيدي ، حسين عباس، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات ومعاصرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. 2018. ص 223

لذا فإن الخطوة الثانية في تقييم الأداء هي وضع أهداف قابلة للقياس بشكل مشترك.

يجب أن تكون هذه تطورت من الاتجاه الاستراتيجي للشركة - وبشكل أكثر تحديداً ، تحليل الوظائف ووصف العمل. يجب أن تكون معايير الأداء هذه واضحة وموضوعية بما يكفي لفهمها وقياسها.

يجب أن تكون توقعات المدير فيما يتعلق بأداء العمل من قبل موظفيه (موظفيه) واضحة بما فيه الكفاية في ذهنه حتى يتمكن ، في المستقبل القريب ، من توصيل هذه التوقعات إلى موظفيه ، ويوافقون بشكل متبادل على الأداء الوظيفي والتدابير المحددة ، وتقييم أدائهم ضد هذه المعايير المعمول بها.

خطوات في عملية تقييم الأداء:

(أ) يضع قسم شؤون الموظفين معايير الأداء للموظفين.

(ب) يقوم المديرون والموظفون بتحديد أهداف قابلة للقياس.

(ج) تتم محاولات لقياس الأداء الفعلي باستخدام أساليب مختلفة.

(د) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير.

(هـ) يتم مناقشة التقييم مع الموظف.

(و) إذا لزم الأمر ، يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية.

بمجرد تحديد معايير الأداء ، من الضروري إيصال هذه التوقعات. الاتصال هو شارع ذو اتجاهين: مجرد نقل المعلومات من المدير إلى الموظف فيما يتعلق بالتوقعات ليس التواصل.

خطوة رقم 3. قياس الأداء:

الخطوة الثالثة في عملية التقييم هي قياس الأداء. لتحديد الأداء الفعلي ، من الضروري الحصول على معلومات حوله. يجب أن يهتم مدير الموظفين بكيفية قياسه والتدابير التي يقيسها.

الخطوة 4. المقارنة:

الخطوة الرابعة في عملية التقييم هي المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير. في هذه المرحلة ، يشير مدير الموظفين إلى الانحراف بين الأداء القياسي والأداء الفعلي حتى يتمكن من الانتقال إلى الخطوة الخامسة في عملية مناقشة التقييم مع الموظف.

خطوة 5. المناقشة:

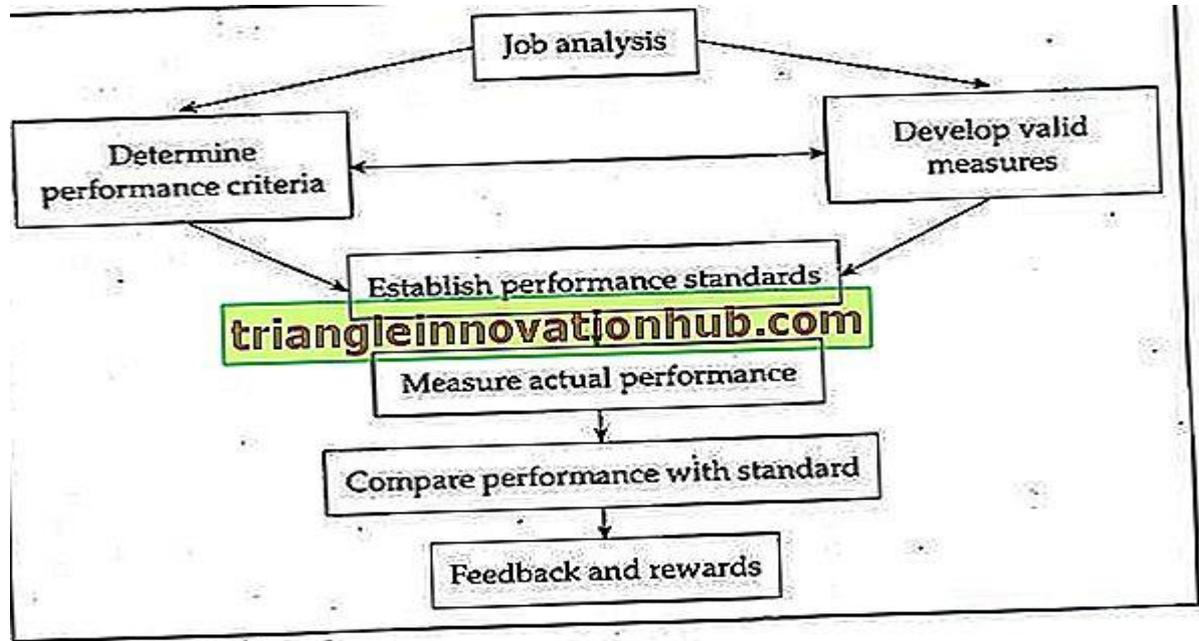
في الواقع ، فإن مناقشة التقييم مع الموظف هي الخطوة التالية في أي عملية تقييم للأداء. يمكن أن يكون لمثل هذا النقاش نتائج سلبية ، وكذلك إيجابية تحفيزية ، حيث قد يلمس أداء التقييم أحد الأنشطة الأكثر عاطفية في تقييم مساهمة فرد آخر وقدرته.

الخطوة # 6. الإجراء التصحيحي:

الخطوة الأخيرة في التقييم هي الشروع في اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة. يمكن أن يكون الإجراء التصحيحي من نوعين. أحدهما فوري ويتعامل بشكل أساسي مع الأعراض والآخر أساسي ويسعى لمعرفة الأسباب (ضعف الأداء).

وكتيراً ما يوصف الإجراء التصحيحي المباشر بأنه "إطفاء الحرائق" ، في حين يصل الإجراء التصحيحي الأساسي إلى مصدر الانحراف ويسعى إلى ضبط الفرق بشكل دائم (انظر الشكل

يعمل الإجراء الفوري على تصحيح أي شيء في الوقت الحالي وإعادة الأمور إلى المسار الصحيح. الإجراء التصحيحي الأساسي يسأل كيف ولماذا انحرف الأداء.²³



الشكل رقم 03

الشكل رقم 03

²³ موقع triangleinnovationhub . عملية تقييم الأداء: 6 خطوات رئيسية . 2022 .
<https://ar.triangleinnovationhub.com/performance-appraisal-process>

- المبحث الثالث : علاقة و تأثير التدوير الوظيفي بالأداء الوظيفي

- المطلب الأول : علاقة التدوير الوظيفي بالاداء

حاول العديد من الباحثين اظهار طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي و اداء المنظمة , وقد انصرف معظمهم الى طرح أفكاره و اجتهاداته في تفسير مسارات و اتجاهات هذه العلاقة , حيث أشار²⁴ (زكي ناصر) أن أغلب دراسات التدوير الوظيفي تهدف الى الوصول للمنهج السليم الذي يمكن اتباعه لتفعيل التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي كأحد الأساليب المستخدمة لتحسين الاداء و ذلك بالوقوف على المعوقات و تحديد أسلوب محدد للتغلب عليها بالتعرف على المعايير الادارية لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي كأحد تقنيات تطوير أداء الموظفين و الأداء المؤسسي , و يواجه التدوير الوظيفي العديد من الانتقادات في مقابل آراء أخرى تؤيده لما ترى فيه من تأثيرات تتعكس ايجابيا على الوظيفة العامة و الموظفين فمن خلال التدوير يتاح للموظف الممارسة الفعلية لأنشطة و اختصاصات متنوعة تمارسها الوحدة الادارية و هذا بدوره يؤدي الى تنمية الطاقات الفكرية لدى المنظمة بتوسيع فرص الاستفادة من الموظف في أكثر من موقع داخل العمل , و أكد هيجان أن التدوير الوظيفي يساعد الموظف كما يساعد المنظمة على الخروج من دائرة الركود و مقاومة التغيير و بين الرحالي²⁵ الهدف من حركة التدوير الوظيفي هو لتجديد النشاط و روح العمل و تجديد بيئة العمل و تحقيقا لمشروع التغيير من أجل التطوير . و أوضح المدرع²⁶ 2014 44 أن التدوير الوظيفي يعتبر من أساليب رفع مستوى الاداء للمنظمة و الموظف على حد سواء التي يمكن اكتسابها و تنمية الخبرات المتنوعة لتحقيق الانجاز بكفاءة و يعتبر أيضا أداة فعالة و ركيزة نحو تطوير العمل للمنظمة و للموظفين بها .

من خلال الدراسات السابقة يمكن أن نستنتج أن العلاقة بين التدوير الوظيفي و أداء المنظمة علاقة ايجابية تزايدية و أن جميع المنظمات التي تبنت الاداء بوصفه متغير مستجيب , أي انه التابع لتأثير العامل التوضيحي و هو التدوير الوظيفي , و هذا ما ينسجم مع توجهات هذا البحث .²⁷

- المطلب الثاني : تأثير التدوير الوظيفي على الاداء

يعتبر التدوير الوظيفي أحد أهم الطرق الفعالة لمعالجة ضغوط العمل و التي تؤدي الى الكثير من المشاكل النفسية و الجسمانية و التي تجعل الموظف غير قادر على الانتاجية في العمل و تعتبر الاعمال

²⁴ زكي ناصر . تفعيل سياسات التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي . مؤتمر ادارة و تنمية الموارد البشرية . جامعة الدول العربية . 2010 ص 166

²⁵ الرحالي عبد الفتاح . التدوير الوظيفي مطلباً مهماً للقيادة التربوية التعليمية . جريدة البلاد السعودية . العدد 3317 . 2008

²⁶ المدرع ناصر بن فهد ناصر . التدوير الوظيفي و علاقته بأداء العاملين . رسالة ماجستير . جامعة نايف للعلوم الامنية الرياض 2014 ص 44

²⁷ معاذ عسان اسماعيل . العلاقة بين التدوير الوظيفي و أداء المنظمة . مجلة دنائير العراقية . العدد السادس عشر 2019 ص 282.281

الروتينية أحد المصادر المسببة لهذه الضغوط , كما انه يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين و التزامهم بمواعيد العمل الرسمية .

إن التدوير الوظيفي يساعد الموظف و المنظمة على الخروج من دائرة الركود و مقاومة التغيير الناتجة من الاعتقاد ان الوظيفة هي ملك للموظف , ان مثل هذا الاعتقاد كثيرا ما يدفع الموظفين الى ارتكاب المخالفات الادارية و تعطيل برامج التنمية الادارية مما يؤثر سلبا على الأداء .

إن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بنجاح ينتج عنه ما يسمى بالموظف الشامل الذي يسعى دائما لتحسين أدائه حتى يستطيع النهوض بالمنظمة . كما يعد التدوير الوظيفي أحد اهم الأساليب الفعالة التي لها تأثير كبير على أداء العاملين و ذلك من خلال التنوع في المهام التي يقومون بتنفيذها فيصبحون اقل توترا و اكثر ارتباطا بمنظمتهم , صف الى ذلك يصبح الفرد أكثر قدرة على الابداع و الابتكار كل هذا سوف ينعكس ايجابا على أدائهم و على انتاجية المنظمة .

فالهدف من سياسة التدوير الوظيفي هو تجديد النشاط و روح العمل و تجديد بيئة العمل و تحقيق مشروع التغيير من اجل التطوير , و هذا لا يقلل من قدر من يكلف بالعمل و ينقل الى غيره و انما نضع الشخص المناسب في المكان المناسب و نمكنه من العمل في مجال ابداعه و رفع مستوى أدائه .

ان التدوير الوظيفي يعطي الحيوية و المرونة في العمل الاداري و يساعد في القضاء على البيروقراطية و الخمول و التراخي و على هذا فإن التدوير الوظيفي يهدف الى نقل الموظف من موقعه لحيته على بذل الجهد المطلوب منه لتحسين أداء المنظمة و كذا احلال المسؤولية و القدوة محل المسؤول العادي حتى يمكنه من تحفيز مرؤوسيههم و دفعهم نحو العمل الجاد و الفعال لتحقيق مصلحة المؤسسة ككل .²⁸

المطلب الثالث : تجارب ناجحة لتطبيق التدوير الوظيفي

أولا : النماذج العالمية

1- تجربة الهند : تؤمن الهند بأهمية تكافؤ الفرص بين الموارد البشرية في الوظائف الفنية و الادارية و الاشرافية و القيادية بتطوير التعليم الفني للعمال و التوسع في انشاء معاهد التدريب الصناعي و تنمية المهارات كما تؤمن بما يسمى بفريق العمل و سياسة التدوير الوظيفي بدلا من التخصص الجامد , و تم تطبيق التدوير الوظيفي في شركة LG للإلكترونيات الكورية في الهند و تم تطبيق هذه السياسة على أكثر من 2800 عامل كما طبقت في الكثير من الشركات بعد ذلك مثل شركة IBM و شركة مطاعم ماكدونالدز

²⁸ زكي ناصر . تفعيل سياسات التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي . مؤتمر ادارة و تنمية الموارد البشرية . جامعة الدول العربية . 2010 ص 174

العالمية في الهند , و لما نجحت التجربة أصبحت نموذجاً متميزاً لسياسة التدوير الوظيفي و تهدف فكرة التدوير الوظيفي الى تطوير أداء الموظف و تجنبه الروتين و البيروقراطية و محاربة الفساد , و ينظر لهذه الفكرة في الهند على أنها فكرة ادارية جديدة يتم عن طريقها اعطاء الموظف الفرص المتساوية في العمل و الكشف عن المبدعين و أصحاب القدرات²⁹

2- تجربة اليابان : برزت النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي و الصناعي في مطلع الستينات فهي أحد الدول الرائدة في ممارسة التدوير الوظيفي .

تعد اليابان أحد الدول المتقدمة التي تمارس التدوير الوظيفي ايماناً منها بأهمية الموارد البشرية , وحتى تستفيد من مهاراتهم و قدراتهم الابداعية و القضاء على الروتين و البيروقراطية كما أنها تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين القوى العاملة في الوظائف الفنية و الادارية و الاشرافية و القيادية و الابداع و التجديد من خلال التدوير الوظيفي .³⁰

ثانياً النماذج العربية :

- من التجارب العربية الناجحة في التدوير الوظيفي تجربة معهد الادارة العامة في المملكة العربية السعودية , التي بدأت في أواخر الثمانينات و مازالت مستمرة , حيث تبنت ادارة المعهد اسلوب التدوير الوظيفي على مديري ادارات المعهد و بعض الوظائف الادارية و الفنية الاخرى مثل مديري الأقسام و مديري البرامج و منسقي القطاعات , و كانت التجربة ناجحة و مفيدة للمعهد كمؤسسة تعليمية ابداعية . كما كانت التجربة ناجحة بالنسبة للموارد البشرية المؤهلة , فقد برز في المعهد الكثير من القيادات الادارية الشابة التي أسهمت في تحسين مستوى أداء الادارات و برامج المعهد , كما هيأت العديد من الكفاءات القيادية الشابة التي احتلت مراكز قيادية فاعلة داخل معهد الادارة و فروع و خارج المعهد في بعض الوزارات و الشركات و المؤسسات العامة و الخاصة في المملكة .

- تجربة بلدية عجمان في دولة الامارات العربية المتحدة حيث بدأت ادارة الموارد البشرية و التخطيط في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على جميع موظفيها بشكل تجريبي في مطلع عام 2008 ثم طبقته رسمياً في عام 2009 , و يأتي ذلك في اطار التزامها بتطبيق أفضل الممارسات العالمية المتعلقة بالموارد البشرية وفق النظام الاوروبي المعتمد لدى الدائرة و تحقيقاً لاستراتيجيتها في الاستثمار الامثل لمواردها البشرية و تعزيز المهارات لديهم باعتبارهم الثروة الحقيقية لها .³¹

- تجربة اليمن و التي قامت التي قامت بإصدار قانون التدوير الوظيفي رقم 31 لسنة 2009 و قبل صدور هذا القانون كان التدوير الوظيفي يتم في البنوك كل أربع سنوات حيث يجري تغيير شامل لجميع الموظفين

²⁹ العتيبي محمد زويد . التدوير الوظيفي . مجلة الخدمة المدنية . العدد 180 . الرياض . 2010 . ص 52

³⁰ زكي ناصر . مرجع سبق ذكره ص 174

³¹ العتيبي محمد زويد . مرجع سبق ذكره ص 53

دون استثناء لغرض المام الموظفين بأهداف و طبيعة نشاط البنوك و اكتساب الخبرات و المهارات للوظائف الجديدة.³²

³² زكي ناصر . تفعيل سياسات التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي . مؤتمر ادارة و تنمية الموارد البشرية . جامعة الدول العربية . 2010 ص 174

- الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

- المبحث الاول : تقديم عام لمديرية التجارة ميلة

- المطلب الأول : تعريف و نبذة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية ميلة

- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة ميلة

- المطلب الثالث : مهام و وظائف مديرية التجارة ميلة

- المبحث الثاني : اجراءات الدراسة الميدانية

- المطلب الأول : منهجية الدراسة و طرق جمع المعلومات

- المطلب الثاني : مجتمع الدراسة و الحدود الزمانية و المكانية

- المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

- المطلب الأول : تفرغ و تحليل نتائج الاستبيان

- المطلب الثاني : اختبار الفرضيات و النتائج

- المطلب الثالث : توصيات الدراسة

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

- المبحث الاول : تقديم عام لمديرية التجارة ميلا

- المطلب الأول : تعريف و نبذة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية ميلا

قبل التطرق إلى تعريف بمديرية التجارة والنظام القانوني نتكلم عن مراحل تطور المراقبة منذ الاستعمار أين انحصرت مهامها على مراقبة المحاصيل الزراعية الموجهة إلى أوروبا، التي كانت تطبق عليها القوانين الخاصة بالغش والتدليس سنة 1905م وسنة 1919 م المتعلق بحماية البضائع، وكذا القانون المعاقب على العلاقات الخاطئة الصادرة سنة 1930م.

بعد الاستقلال أنشأت مصلحة على مستوى الفلاحة تقوم بمراقبة الجودة وقمع الغش للمواد الفلاحية النباتية والحيوانية وهذا طبقاً للأحكام والقوانين الصادرة سنة 1936 م والمتضمنة القانون الجبائي والقانون المتعلق بالعلامة التجارية، بالإضافة إلى الأمر المتضمن مراقبة الأسعار وتكوينها والتصريح بها من قبل المنتجين والبائعين وكان في ذلك الوقت الحرص بصفة عامة على حماية الإقتصاد الوطني والمستهلك مع مراعاة حقوقه وسلامته وكذا تماشياً والتطورات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية ولا سيما منها النفتح على العالم بتحرير السوق ورفع الإحتكار على التجارة الخارجية لإعطاء فرصة وحرية أكبر لمبادرة الخواص بالإستيراد والتصدير والإنتاج والتصنيع.

بعدها تحولت مصالح المراقبة على وزارة مستقلة تسمى وزارة التجارة وصدرت عدة نصوص قانونية جديدة لتنظيم القطاع كقانون 02/89 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك وكذا أمر 95/06 المتضمن قانون المنافسة وتعديل بعض أبواب قانون العقوبات بالإضافة إلى عدة نصوص تنظيمية وتطبيقية للنصوص التشريعية السالفة الذكر.

➤ **الموقع الجغرافي :** تقع مديرية التجارة لولاية ميلا في غرب مدينة ميلا يحدها من الشمال طريق

تحصيص 180 حصة ، من الجنوب طريق حي شرطوية ، من الشرق مفترق طرق بوالصوف ، من الغرب مديرية السكن والتجهيزات العمومية .

➤ **النشأة:**

أنشأت مديرية التجارة لولاية ميلا بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 باسم مديرية التجارة إلى غاية سنة 1987 حيث تمت هيكلتها و ضمها إلى قسم التنظيم الاقتصادي كمصلحة للتسويق

و الأسعار و ذلك إلى غاية 1991 أين أعيدت هيكلتها كمديرية تحمل اسم مديرية المنافسة و الأسعار حتى سنة 2003 تم إعادة تسميتها المديرية الولائية للتجارة إلى يومنا هذا .

➤ الصفة القانونية:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تابعة للسلطة المركزية وهي وزارة التجارة تقوم بتنفيذ سياسات السلطة المركزية وتطبيق قوانينها وتعليماتها في مجال مراقبة النوعية والممارسات التجارية ومحاربة الأسواق الموازية وتفعيل التجارة الخارجية على غرار سبعة وأربعون مديرية للتجارة ، و تضم مديرية التجارة لولاية ميلة 252 موظف منقسمة إلى ثلاثة أسلاك مبينة مبينة كما يلي :

50	مراقبة النوعية وقمع الغش.....	}	* الأسلاك
55	المنافسة و التحقيقات الاقتصادية.....		* التقنية
20.....		* الأسلاك المشتركة.....
12.....		* المتعاقدون.....
137		المجموع:

- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية ميلة

تنظم مديرية التجارة لولاية ميلة على الشكل التالي:

* مصلحة الإدارة و الوسائل و تضم المكاتب التالية :

- مكتب الموظفين و التكوين

- مكتب الميزانية و الوسائل

- مكتب التوثيق والأرشيف والإعلام الآلي

* مصلحة المنازعات والشؤون القانونية و تضم المكاتب التالية :

- مكتب منازعات قمع الغش

- مكتب منازعات الممارسات التجارية

- مكتب الشؤون القانونية و متابعة التحصيل

* مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة و تضم المكاتب التالية :

- مكتب التحقيقات المتخصصة

- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

* مصلحة ملاحظة السوق و الاعلام الاقتصادي و تضم المكاتب التالية :

- مكتب ملاحظة السوق و الإحصائيات

- مكتب تنظيم السوق و المهن المقننة

- مكتب ترقية التجارة الخارجية و الاسواق العمومية

* مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش و تضم المكاتب التالية :

-مكتب ترقية الجودة و العلاقات مع الحركة الجمعوية

-مكتب مراقبة المنتجات الغذائية

-مكتب مراقبة المنتجات الصناعية و الخدمات

- **المطلب الثالث : مهام و وظائف مديرية التجارة ميلة**

وفقا لأحكام المرسوم تنفيذي رقم 09-11 مؤرخ في 15 صفر عام 1432 الموافق 20 يناير سنة 2011

المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها و عملها فإن مهام المديرية الولائية للتجارة

تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة و تنظيم النشاطات

التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية و قمع الغش تتكف بهذه الصفة ، بما يلي:

- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات و

المهن المقننة و اقتراح كل التدابير من اجل تكييفها.

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة و ضمان مراعاة شروط التنافس السليم و التربية بين المتعاملين الإقتصاديين.
 - المساهمة في تطوير و ترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج و توزيع السلع و الخدمات.
 - متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية و/ أو الإستراتيجية.
 - السهر على تطبيق سياسية الرقابة الاقتصادية و قمع الغش.
 - تنظيم تسيير الشؤون القانونية والنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق قرارات العدالة و التكفل بها عند الاقتضاء .
 - وضع نظام إعلامي حول و ضعيفة السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
 - متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على مستوى المحلي ،لا سيما الصادرات خارج المحروقات.
 - القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادية بالاتصال مع الهياكل المعنية.
 - تقديم المساعدة للمتعاملين الإقتصاديين و الجماعات و المستعملين و المستهلكين في ميدان الجودة وامن المنتجات والنظافة الصحة.
 - تطوير الإعلام و تحسيس المهنيين والمستهلكين ، بالتنسيق مع جمعياتهم.
 - اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين و ترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق و كذا حماية المستهلك
 - المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات و أعمال صياغة المقياس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات و الخدمات.
 - اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى و إعادة التأهيل لصالح الموظف.
 - تنظيم وضع الرصيد الوثائقي و الأرشيف و تسييره.
- و فيما يلي مهام كل مصلحة على حدة :

- مصلحة الإدارة والوسائل:

- القيام بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- القيام بعملية التفتيش الدورية للموظفين.
- التكفل وبصفة منتظمة بإعداد جداول الترقية الخاصة بالموظفين بتكفل من اللجنة المتساوية الأعضاء التي يتم انتخابها وتجديدها دوريا على مستوى المديرية، وكذا الملفات الخاصة بأصحاب المناصب العليا وشروط الالتحاق بها وفقا للتنظيم المعمول به.
- متابعة المسار العام للموظفين من توظيف، تنصيب، تثبيت، تكوين وترقية إلى غاية التقاعد أو الإحالة إلى حالات خاصة أخرى كالعطل المرضية، الاستيداع وغيرها. - التعامل مع مجمل المصالح المركزية أو الخارجية فيما يخص المسار المهني للموظفين، كمديرية الوظيفة العمومية، المراقب المالي، الخزينة وغيرها من المصالح.
- التكفل بجانب إدارة الوسائل (سيارات، أجهزة، مكاتب ...) وكل الجوانب المادية للإدارة.
- وبصفة عامة فإن مهام مصلحة الإدارة والوسائل تكمن في تتبع المسار المهني للموظفين بكل جوانبه وكذا إدارة كل الوسائل المادية والسهر على راحة العمال والموظفين على مستوى الإدارة.
- مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش:
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش.
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي، بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات.
- تطوير الإعلام و تحسيس المهنيين والمستهلكين، بالتنسيق مع جمعياتهم.
- اقترح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.

- المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة والخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات.

- مصلحة ملاحظة السوق و الاعلام الاقتصادي

- المتابعة المستمرة للتموين وتطور الأسعار على مختلف المراحل (الإنتاج، التوزيع للمواد الواسعة الاستهلاك والإستراتيجية).

- وضع نظام معلوماتي حول وضعية السوق.

- متابعة وتنظيم سوق الجملة للخضر والفواكه.

- متابعة وتنظيم الأنشطة التجارية و الفضاءات التجارية (أسواق البلديات)

أ- قطاع التصدير:

- المساهمة في ترقية الصادرات خارج المحروقات على المستوى المحلي بالتنسيق مع الغرفة المحلية للتجارة و الصناعة عن طريق برمجة لقاءات و أيام دراسية لفائدة المتعاملين الإقتصاديين و توعيتهم و إرشادهم إلى اقتحام مجال التصدير.

- إحصاء و متابعة عمليات التصدير خارج المحروقات و معالجة ملفات الصادرات الخاضعة لدفتر الشروط و غير الخاضعة لدفتر الشروط.

ب- قطاع الإستيراد

- متابعة عمليات الإستيراد وإعداد قائمة قاعدة معلوماتية تتضمن المعطيات الإحصائية حول المستوردين.

- إعداد قائمة المتعاملين المسجلين الذين أنجزوا عمليات الإستيراد شهريا.

- إعداد قائمة المتعاملين المسجلين في هذا المجال شهريا.

- القيام بالتحقيقات الإقتصادية الهادفة لتطهير التجارة الخارجية و السهر على احترام شروط ممارسة النشاط وكذا احترام قواعد وشفافية الممارسات التجارية واتخاذ كل التدابير الوقائية (المنع من التوطين البنكي-تقديم طلبات الشطب من السجل التجاري-توقيف البضائع المستوردة إلى غاية تسوية الوضعية)...

- إعداد تقارير و إرسال الحصائل الدورية المتضمنة نتائج عمليات المراقبة وأهم الإجراءات التحفظية المتخذة ضد المخالفين.

- مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية

- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة

-متابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.

- متابعة عمليات تحصيل الغرامات الناتجة عن مختلف المخالفات

- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة

-السهر على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية المتعلقة بالاحتكار و التجارة الغير شرعية و الفوضوية

-السهر على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية المتعلقة بالمنافسة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن

المقننة واقتراح كل التدابير المناسبة.

- السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة لأجل ضمان منافسة نزيهة بين المتعاملين الاقتصاديين.

- المساهمة في تطوير وترقية المنافسة على مستوى نشاط جميع القطاعات الإنتاج، التوزيع والخدمات.

- المبحث الثاني : اجراءات الدراسة الميدانية

- المطلب الأول : منهجية الدراسة و طرق جمع المعلومات

1- منهجية الدراسة

من المتفق عليه عليه أنه لا بد من كل دراسة تهدف الى الوصول الى تحقيق نتائج و حقائق معينة من اتباع منهج واضح و ملائم و السير على خطاه خطوه خطوه , و الذي من خلاله يتم معالجة المشكلة محل البحث و اختيار فرضيات الدراسة و البحث و هذا بحسب طبيعته موضوع الدراسة و البحث الذي يقوم به الباحث كما قد يستعين الباحث بمجموعة من الاجراءات و القواعد بغية الوصول الى نتائج عملية و موثوقة و عند محاولة و بناءا عليه تم اعتماد المنهج الوصف التحليلي , (حيث يعد هذا المنهج أكثر المناهج استعمالا في العلوم

الاجتماعية و هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و اخضاعها للدراسة الدقيقة)¹

2- طرق جمع المعلومات من أجل دراسة الحالة في موضوعنا قمنا باستخدام تقنية الاستبيان لجمع المعلومات و هو تقنية يستخدم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع معين , يقوم بهذه العملية أفراد ميدانيا , أو ترسل الاستمارات عن طريق البريد أو تنشر الأسئلة في الجرائد و المجلات , و بعد الاجابة التي يمكن أن يدونها المبحوثين أنفسهم أو يدونها الباحث الميداني تدوينا دقيقا تعاد الاستمارات الى المشرف على البحث.²

و ضمن الاجراءات المنهجية التي اتبعناها قمنا باعداد استمارة الاستبيان التي تتكون من ثلاث محاور :
المحور الأول خصص للبيانات الشخصية و المحور الثاني خصص للتدوير الوظيفي و المحور الثالث خصص
للاداء الوظيفي

- المطلب الثاني : مجتمع الدراسة و الحدود الزمانية و المكانية :

أولا : مجتمع الدراسة

تمثلت عينة الدراسة موظفات و موظفي مديرية التجارة لولاية ميلة اذ تم توزيع 40 استمارة استرجع منها 38 استمارة و قد تم توزيعها عشوائيا على موظفين سبق لهم و أن مارسوا مهامهم في مصالح مختلفة و ذلك لاعطاء الدراسة مزيدا من المصادقية .

ثانيا : الحدود الزمانية و المكانية

تم توزيع الاستمارات في أواخر شهر مارس 2023 و استرجاعها مع بدايات شهر أبريل 2023 و من ثم
الشروع في الدراسة التطبيقية

أما الحدود المكانية فقد جرت في مقر مديرية التجارة و ترقية الصادرات لولاية ميلة

- المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

- المطلب الأول : تفرغ و تحليل نتائج الاستبيان

¹ عامر مصباح منهجية البحث في العلوم السياسية و الاعلام . ديوان المطبوعات الجامعية . 2008 ص 86
² محمد شليبي . المنهجية في التحليل السياسي . الجزائر مطبعة هومة 1997 ص 108

بعد استرجاع الاستمارات و تحليلها تحصلنا على النتائج التالية و التي سنستعرضها في الجداول الموالية مع التعليق على كل جدول بناء على مكتسباتنا المعرفية و تحصيلنا العلمي و خبرتنا المهنية في المجال .

أولا : البيانات الشخصية

تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة و الوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة و تشمل كل من العمر, الجنس, المؤهل العلمي و موقع الوظيفة و الخبرة المهنية

- الجدول رقم 02 يمثل مجموع البحث حسب متغير الجنس

متغير الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	17	44%
أنثى	21	66%
المجموع	38	100%

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج EXEL

توضح بيانات الجدول رقم 01 أن نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور بنسبة 66 في المائة الى 44 بالمائة بالنسبة للذكور و هذا الحال مشاهد في جميع الادارات الجزائرية .

- الجدول رقم 03 يمثل مجموع البحث حسب متغير السن

متغير السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30	04	11%
من 30 الى 40	18	47%
من 41 الى 50	12	31%
من 51 و أكثر	04	11%
المجموع	38	100%

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج EXEL

يلاحظ من الجدول سيطرة العنصر الشبابي على موظفي مديرية التجارة لولاية ميلة بسبب سياسة التوظيف و الادمج المكثفة في السنوات الأخيرة اذ تبلغ نسبة من تتراوح أعمارهم أقل من 40 سنة 56 %

- الجدول رقم 04 يمثل مجموع البحث حسب متغير المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	08	21 %
ليسانس	17	44 %
ماستر	13	35 %
المجموع	38	100 %

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج EXEL

يلاحظ من الجدول أن أغلبية الموظفين من حملة الشهادات الجامعية نظرا لسياسة التوظيف التي انتهجتها المديرية في العقد الاخير و خروج عدد كبير من الموظفين ممن لا يحملون شهادات جامعية الى التقاعد

- الجدول رقم 05 يمثل مجموع البحث حسب متغير موقع الوظيفة

متغير موقع الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
موظف بدون منصب نوعي	31	81 %
رئيس فرقة	1	3 %
رئيس مكتب	5	13 %
رئيس مصلحة	1	3 %
المجموع	38	100 %

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج EXEL

حسب العينات العشوائية التي تم اختيارها فإن أغلبية الموظفين من دون منصب نوعي

- الجدول رقم 06 يمثل مجموع البحث حسب متغير الخبرة المهنية

متغير الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	04	11 %
من 05 الى 15 سنة	24	63 %
من 16 الى 25 سنة	08	21 %
أكثر من 25 سنة	02	5 %
المجموع	38	100 %

من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج EXEL

مما يلاحظ من الجدول أن فئة الخبرة المهنية التي تتراوح بين 05 و 15 سنة تمثل الأغلبية بنسبة 63 % من مجموع الموظفين و ذلك راجع الى طفرة التوظيف قبل عشر سنوات

المحور الثاني : التدوير الوظيفي

- الجدول رقم 07 يمثل مجموع البحث حسب متغير التدوير الوظيفي و متطلباته . التدريب . التطوير الوظيفي . النظم و الاجراءات

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
06	مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الادارية	03	05	02	20	08
07	يلائم المنصب الجديد قدراتك العلمية و الفنية	02	01	03	25	07
08	يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق وفق احتياجات الادارة من الموارد البشرية	05	07	02	18	06
09	يساعد التدوير الوظيفي على رفع مهارات القيادة	00	00	03	25	10
10	يعتبر التدوير الوظيفي أحد أساليب التحفيز و المكافآت	04	07	05	17	05
11	يساعد التدوير الوظيفي على تعزيز الاتصالات التنظيمية و التنسيق بين المصالح	03	01	02	20	12
12	يساهم التدوير الوظيفي حل الصراعات داخل مكان العمل و التخفيف من الضغوط	01	02	04	11	20
13	يساهم التدوير الوظيفي في الوقاية من بعض آفات الفساد و استغلال الوظيفة	01	03	02	18	14
14	يساهم التدوير الوظيفي في القضاء على الملل و الروتين	00	02	03	25	08
15	يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين	02	01	03	22	10
16	توجد فئة من الموظفين تقاوم سياسة التدوير	03	02	04	27	02
17	سياسة التدوير الوظيفي تنطوي على جوانب سلبية	10	05	07	09	07
	متطلبات التدوير الوظيفي					
	1- التدريب					

14	18	00	02	04	يعتبر التدوير الوظيفي نوعا من أنواع التدريب	18
06	12	04	07	09	يخضع الموظفون الى تدريب كاف قبل تدويرهم	19
13	13	03	04	05	يشعر الموظف بعد تدريبيه بالقدرة عى التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره اليها	20
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	2 - تصميم الوظائف	
08	12	02	07	09	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف	21
08	19	04	04	03	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي	22
					التطوير الوظيفي	
06	25	01	04	02	يمنح التدوير الوظيفي للموظف فرصة للنمو و التطور الوظيفي	23
16	20	01	01	00	يساعد التدوير الوظيفي في زيادة القدرات على الابداع و الابتكار	24
30	07	00	00	01	يساعد التدوير الوظيفي على كسب خبرات و تجارب جديدة	25
					النظم و الاجراءات	
10	16	03	03	06	تشجع النظم و الاجراءات في مكان عملك أسلوب التدوير الوظيفي	26
08	18	05	05	02	تحدد النظم و الاجراءات طرق و آليات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي	27

المصدر : بناءا على تفريغ استمارة البحث الموزعة على الموظفين

تحليل الجدول :

السؤال رقم 06 مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الادارية :

أجاب أغلبية الموظفين بالموافقة على هذا السؤال و المقدر ب 28 موظفا فيما عارض ذلك 08 موظفين مما يدل على انهم على دراية بالأهداف المراد بلوغها من تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في المديرية.

السؤال رقم 07 : يلائم المنصب الجديد قدراتك العلمية و الفنية

أجاب نحو 32 موظفا بنعم على هذا السؤال اذ أبدوا ارتياحا لمكان عملهم الجديد و هو ما يتناسب مع قدراتهم العلمية و الفنية و هذا يدل كذلك على الرضا التام بمكان العمل الجديد .

السؤال رقم 08 : يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق وفق احتياجات الادارة من الموارد البشرية

أجاب نحو 24 موظفا بالموافقة على هذا السؤال و هو ما يدل على أن سياسة التدوير الوظيفي تتم بعد دراسة و تخطيط معمقين لتدوير كل شخص الى المكان المناسب الذي يوافق مؤهلاته و خبراته.

السؤال رقم 09 : يساعد التدوير الوظيفي على رفع مهارات القيادة

أجاب نحو 35 شخصا بالموافقة على هذا السؤال و هو ما يدل على ان الموظفين يعتبرون عملية التدوير الوظيفي عاملا مهما لتنمية قدراتهم القيادية و تحصيل معارف جديدة تؤهلهم لاستلام مهام جديدة مستقبلا

السؤال رقم 10 : يعتبر التدوير الوظيفي أحد أساليب التحفيز و المكافآت

أجاب نحو 23 موظفا بالموافقة اذ يعتبرون أن التدوير الى منصب عمل جديد قد يتخذ قرار تطبيقه كمكافأة على المردود المميز لأحد الموظفين

السؤال رقم 11 : يساعد التدوير الوظيفي على تعزيز الاتصالات التنظيمية و التنسيق بين المصالح

أجاب نحو 32 موظفا بنعم اذ يرون أن تدوير الموظفين من منصب لآخر يساعد على تقوية الروابط الشخصية بين الموظفين مما يسهل عملية الاتصالات التنظيمية سواء كانت رسمية أو غير رسمية

السؤال رقم 12 : يساهم التدوير الوظيفي حل الصراعات داخل مكان العمل و التخفيف من الضغوط

بلغت نسبة المؤيدين لهذا الطرح 32 موظفا يرون بأن بعض الصراعات لا يتم حلها الا بالفصل الجسدي بين الاطراف المتصارعة و التدوير الوظيفي يساعد على ذلك و من خلاله يتم اخماد الكثير من الصراعات.

السؤال رقم 13 : يساهم التدوير الوظيفي في الوقاية من بعض آفات الفساد و استغلال الوظيفة

أجاب نحو 32 موظفا بالموافقة و هذا يدل أن طول بقاء الموظف في منصبه قد يؤدي ببعض الفاسدين الى استغلال المنصب لأغراض شخصية و ممارسة شتى أنواع الفساد بحكم تراكم الخبرة في المنصب مما يؤدي به الى اكتشاف الكثير من طرق التحايل .

السؤال رقم 14 : يساهم التدوير الوظيفي في القضاء على الملل و الروتين

أجاب 33 موظف و هم الاغلبية بالموافقة و هذا يدل على أن بقاء الموظف في منصبه لسنوات عديدة يورث الملل و الروتين القاتل للابداع و النشاط في العمل فالتدوير الوظيفي و من بين ايجابياته فانه يقضي على الملل و الروتين المصاحبين لطول ممارسة الموظف لنفس النشاط لفترات طويلة .

السؤال 15 : يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين

يرى 32 موظفا أن للتدوير الوظيفي دور بارز في اكتشاف مواهب الموظفين فبعض المواهب الكامنة لا يمكن معرفتها من خلال ممارسة عمل معين في منصب معين فتدوير الموظف الى منصب عمل جديد قد يفجر طاقاته المخفية و التي لم يتمكن من اظهارها في منصب عمله السابق .

السؤال 16 توجد فئة من الموظفين تقاوم سياسة التدوير

وافق على هذا الطرح نحو 29 موظفا يرون أن الكثير من الموظفين يعارضون سياسة التدوير الوظيفي لما قد تشكله من خطر على أوضاعهم الراهنة و التي في معظمها قد تكون مكاسب و منافع شخصية فقط .

السؤال رقم 17 : سياسة التدوير الوظيفي تنطوي على جوانب سلبية

كانت النتائج متقاربة في حكم الموظفين على الاثار المترتبة عن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي اذ يرى 15 موظفا ان لهذه السياسة اثار سلبية و يرى 16 موظفا انه لا توجد اثار سلبية يمكن ان تحول دون تطبيق هذا النمط في تسيير الموارد البشرية .

السؤال رقم 18 : يعتبر التدوير الوظيفي نوعا من أنواع التدريب

أجاب 32 موظف بالموافقة حيث يرون ان سياسة التدوير الوظيفي بين الاقسام تكسب الموظف معرفة جيدة بمختلف طرق العمل في المنظمة و تعتبر بمثابة دورات تكوينية استعدادا لاستلام مناصب و مسؤوليات اكثر أهمية

السؤال رقم 19 : يخضع الموظفون الى تدريب كاف قبل تدويرهم

كانت اجابات الموظفين متقاربة اذ عبر 18 موظفا عن موافقتهم لذلك و عارض 16 موظفا و هذا ما يدل انه توجد فئة معتبرة من الموظفين لا تخضع للتدريب قبل اتخاذ قرار التدوير .

السؤال رقم 20 : يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة عى التكيف مع أي وظيفة

وافق 26 موظفا على هذا السؤال و هذا يدل على ان أغلبية الموظفين لديهم الكفاءة و القدرة على استلام مناصب جديدة في الاقسام الاخرى دون عوائق أو صعوبات

السؤال رقم 21 : تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف

تبدو الاجابات متقاربة حيث وافق 20 على هذا الطرح و عارضه 16 موظفا و يبدو أنه هنالك نقص في الاتصالات التنظيمية لشرح أهمية التدوير الوظيفي للموظفين قبل اتخاذ قرار البدء في تطبيقه .

السؤال رقم 22 : يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي

أجاب 27 موظفا بنعم حيث يرون أن تنوع المهارات يساعد الموظفين على التأقلم في الوظائف الجديدة التي تم تدويرهم اليها من دون أية مشاكل قد تعترضهم

السؤال 23 : يمنح التدوير الوظيفي للموظف فرصة للنمو و التطور الوظيفي

ترى أغلبية الموظفين و لمقدرة ب 31 موظفا أن التدوير الوظيفي يمنحهم فرصة النمو و التطوير الوظيفي فالموظف و من خلال التدوير الوظيفي يستطيع اضافة الكثير من المهارات و الخبرات التي ستجعل من مساره المهني في تطور مستمر و لا يقف عند حد معين في رتبة معينة أو وظيفة معينة .

السؤال 24 : يساعد التدوير الوظيفي في زيادة القدرات على الابداع و الابتكار

أجابت الاغلبية الساحقة من الموظفين و المقدرة ب 36 موظفا بالموافقة فهم يرون أن التدوير الوظيفي هو احدى الطرق لزيادة قدرات الابداع و الابتكار الكامنة التي لم تتح لهم الفرصة لظهارها و تطويرها في مناصبهم الأصلية .

السؤال 25 : يساعد التدوير الوظيفي على كسب خبرات و تجارب جديدة

يرى 37 موظفا وهم الأغلبية أن التدوير الوظيفي يساعدهم على كسب خبرات و تجارب جديدة فلكل وظيفة مميزاتها و الالمام بعدة بطريقة عمل عدة وظائف يحتاج الى مهارات و معارف معينة و هذا يعد مكسبا للموظف و الذي مع مرور الوقت سيزداد رصيده المعرفي و الفني و هو ما يعد مكسبا للمنظمة أيضا .

السؤال 26 : تشجع النظم و الاجراءات في مكان عملك أسلوب التدوير الوظيفي

أجاب نحو 26 موظفا بالموافقة و هذا يدل أن سياسة التدوير الوظيفي لها محل ضمن تصورات الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية على مستوى مديرية التجارة

السؤال 27 : تحدد النظم و الاجراءات طرق و آليات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي

أجاب نحو 26 موظفا بالموافقة على هذا السؤال فتطبيق التدوير الوظيفي يخضع لبعض الشروط و المواصفات تكون على شكل تعليمات تنظيمية تقوم بتنظيم عملية التدوير الوظيفي .

المحور الثالث الأداء الوظيفي :

- الجدول رقم 08 يمثل مجموع البحث حسب متغير الأداء الوظيفي

المحور الثالث : الأداء الوظيفي					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
10	11	02	08	07	28 معايير تقييم الأداء واضحة في مكان عملك
20	14	01	01	02	29 يوفر التدوير الوظيفي فرصة لاثبات الذات مما يؤثر ايجابا على أداء الموظفين
25	13	00	00	00	30 تكون المديرية أكثر استقرارا حين يكون تقييم الاداء أكثر شفافية و معايير واضحة
10	20	03	02	04	31 يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين المصالح المختلفة مما يحسن الأداء

المصدر : بناء على تفريغ استمارة البحث الموزعة على الموظفين

السؤال 28 : معايير تقييم الأداء واضحة في مكان عملك

أجاب 21 موظفا بالموافقة على السؤال فهم يرون ان طرق قياس الاداء معروفة عندهم فيما ترى نسبة معتبرة تقدر ب15 موظفا أن معايير تقييم الأداء مازالت غير واضحة عندهم و منهم من يعتبرها غير واقعية لتقييم الاداء

السؤال 29 : يوفر التدوير الوظيفي فرصة لاثبات الذات مما يؤثر ايجابا على أداء الموظفين

يرى أغلبية الموظفين أن التدوير الوظيفي يمنحهم فرصة لاثبات الذات من خلال تنمية المعارف و الخبرات في مجالات عديدة و هذا ما ينعكس على الاداء العام للمنظمة ككل .

السؤال 30 : تكون المديرية أكثر استقرارا حين يكون تقييم الاداء أكثر شفافية و معايير واضحة

وافق أغلبية الموظفين على هذا السؤال اذ أن معايير الأداء يجب أن تكون واضحة و تتسم بالشفافية اذا ان الاخلال بهذا المبدأ قد يحدث اضطرابات داخلية و تدمر تؤدي في أغلبها اما الى هروب الكفاءات من المنظمة و تراجع الاداء العام و صعود من لا كفاءة لهم لتقلد مسؤوليات أعلى لا يستحقونها و هو ما يعد هضما لحقوق موظفين مثابرين و لهم أداء أفضل .

- المطلب الثاني : اختبار الفرضيات و النتائج

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدوير الوظيفي على اداء العاملين

من خلال استقراء نتائج اجابات الاستبيان نلاحظ أن للتدوير الوظيفي أهمية كبيرة لدى الادارة و الموظفين على حد سواء و قد كانت الاجابات كلها مرتفعة و بأغلبية ساحقة في كثير من الاحيان

و يظهر مما سبق أن هنالك قناعة من قبل الادارة بسياسة التدوير الوظيفي لما لها من ايجابيات و فوائد تعود بالنفع على الموظفين و المديرية و من هذه الايجابيات القضاء على البيروقراطية و الروتين في الاعمال الفنية و الادارية حيث ان التدوير يعالج حالات الطوارئ في الادارة مثل غياب موظف او زيادة حجم العمل بصورة مفاجئة لدى مصلحة او مكتب و الحد من الفساد و سوء استغلال الوظيفة و لقد اتفقت نتائج الدراسة مع مضمون أسلوب التدوير الوظيفي الذي يعتبره الباحثون من أفضل السياسات الاستثمارية للموارد البشرية في كافة مستويات المنظمة خاصة التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف و المؤهلات العلمية لمواردها البشرية

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على اداء الموظفين

تطابقت نتائج الدراسة مع معظم الباحثين الذين أكدوا أن التدوير يساهم في تقليل التكاليف المالية للتدريب كما أكد الخبراء أن التدوير الوظيفي يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية من خلال التدريب على مهارات جديدة لانجاز أعمال أخرى.

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتصميم الوظائف على أداء الموظفين

تطابقت نتائج الدراسة مع الجانب النظري من خلال أغلبية الاجابات المتحصل اليها حيث ان تصميم الوظائف الذي يأخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي يساهم في رفع الاداء وهو ما يوضحه السؤال رقم 21 و 22 .

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين

تطابقت نتائج الدراسة مع الجانب النظري من خلال أغلبية الاجابات المتحصل عليها في الاجابات على السؤال رقم 23 و 24 و 25 اذ أن اغلبية الاجابات كانت بأغلبية ساحقة

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنظم و الاجراءات على أداء الموظفين.

تطابقت نتائج الدراسة مع الجانب النظري من خلال أغلبية الاجابات المتحصل عليها في الاجابات على السؤال رقم 26 و 27 و كانت أغلبية الاجابات كانت موافقة بأغلبية ساحقة .

- المطلب الثالث : توصيات الدراسة

في ظل النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية بشقيها النظري و التطبيقي فإن الطالب يقترح عددا من التوصيات التي بإمكانها أن تساهم في نجاح عملية تطبيق التدوير الوظيفي :

- ادراج مبدأ التدوير الوظيفي كسياسة عامة في ادارة الموارد البشرية لما تبين من خلال الدراسة و النتائج المتوصل اليها من أثر ايجابي على الموظفين .
- قبل القيام بعملية التدوير الوظيفي يجب اخضاع الموظفين لعملية تدريب مدروسة تحضيريا لاستلام المهام الجديدة .
- تقديم تسهيلات و تحفيزات مادية للموظفين الخاضعين للتدوير الوظيفي .
- يجب أن تكون عملية التدوير الوظيفي مستمرة و تمس جميع المستويات الادارية.
- تعزيز الاتصالات بين الادارة و الموظفين من أجل خلق انطباع لدى الموظفين بأن تبني سياسة التدوير الوظيفي هي من أجل تحسين أدائهم .

-
- تقديم مكافآت تشجيعية في حالة نجاح عملية تدوير موظف و تقديمه أداء أفضل في منصبه الجديد .
 - اعطاء الأولوية في تولي المناصب القيادية للموظفين الذين كانوا موضع تدوير وظيفي .
 - استهداف أكبر عدد ممكن من المصالح و الاقسام أثناء عملية التدوير بمعنى منح الموظف امكانية العمل في جميع المصالح و الاقسام .

خاتمة

إن التدوير الوظيفي يعتبر من أهم الأساليب الإدارية المؤدية إلى تطوير مهارات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة لذا ينبغي أن يطبق حسب المفهوم الصحيح للتدوير وليس حسب أغراض أخرى لا تخدم مصلحة الفرد أو المنظمة كأن يتم التدوير من أجل خلق صراعات بين الموظفين أو تهميش وإقصاء البعض الآخر منهم أو ممارسة ضغوط معينة على آخرين غير مرغوب فيهم لإجبارهم على النقل أو الاستقالة أو التقاعد.

ولا شك أن التدوير الوظيفي يعد نوعا من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى "التدوير الوظيفي" وفائدته على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وذلك لضمان فناعة الموارد البشرية وتلافي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيقه الأهداف المرسومة. ومع أنه هناك أسبابا ومسببات قد تعوق عملية التدوير الوظيفي قد تقتضيها مصلحة العمل أحيانا إلا أن تدوير الموظفين من إدارة إلى أخرى ومن موقع إلى آخر هو مطلب أساسي لسد حاجات المنظمة والفرد على حد سواء يصل أحيانا إلى حد الضرورة.

ملخص :

يعد التدوير الوظيفي Job rotation أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة. إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة. وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في الوزارات والمؤسسات والشركات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها،

تهدف الدراسة الى معرفة أثر تطبيق التدوير الوظيفي على أداء الموارد البشرية على مستوى مديرية التجارة لولاية ميله .

و لقد اعتمدنا على الاستبيان و برنامج EXEL في الجانب التطبيقي لدراسة العلاقة بين متغيرين هما التدوير الوظيفي و الأداء الوظيفي .

Summary:

Job rotation is one of the methods and techniques of career development and organizational change and is one of the modern management methods practiced to allow the largest number of workers to practice more than one organized work, whether in technical or administrative work or in the field of supervision, management or leadership. Job rotation is a smart way to invest and benefit from human resources at all levels. This method is often used in modern ministries, institutions and companies seeking to invest expertise, creativity and innovation in their business.

The study aims to know the impact of the application of job rotation on the performance of human resources at the level of the Directorate of Commerce of Mila Governorate.

We relied on the questionnaire and the EXEL program in the applied aspect to study .the relationship between two variables, namely job rotation and job performance

المراجع

أولا : الكتب

- د سيد محمد جاد الرب : الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية .دار النهضة العربية .القاهرة . مصر
- ماهر أحمد . ادارة الموارد البشرية . الطبعة الرابعة . الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع .2006
- - الخالدي ابراهيم بدر شهاب . معجم الادارة موسوعة ادارية شاملة لمصطلحات الادارة العامة و ادارة الاعمال . الطبعة الاولى . دار اسامة للنشر . عمان الاردن . 2011
- د عبد المعطي محمد عساف و يعقوب حمدان : التدريب و تنمية الموارد البشرية . دار زهران للنشر . عمان الأردن .2008
- د أحمد ماهر : المستقبل الوظيفي . الدار الجامعية . الاسكندرية . 2009 .
- محمد الصيرفي . التطوير التنظيمي . دار الفكر الجامعي الاسكندرية . 2007
- ماهر أحمد .السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات .الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .مصر . 2003
- أحمد صقر عاشور . ادارة القوى العاملة .. دار النهضة العربية . بيروت 1983 .
- جمال الدين محمد المرسي . الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية . الاسكندرية . الدار الجامعية . 2003
- غني الزبيدي، ناظم الزبيدي ، حسين عباس .إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات ومعاصرة.عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .2018.
- حمداوي وسيلة . ادارة الموارد البشرية . مديرية النشر الجامعي قالمة . 2004 . الجزائر
- عادل عشي . الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية . كلية العلوم الاقتصادية . جامعة بسكرة .2004
- سعيد محمد المصري ادارة و تسويق الانشطة الخدمية .رسالة ماجستير . الدار الجامعية الاسكندرية . مصر 2002.

ثانيا : رسائل الماجستير و الدكتوراه

- نضال سلام بدر . التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية . مذكرة ماجستير . كلية الادارة . جامعة الأقصى . فلسطين . 2016.
- جبر علي جبر أبو صبيحة . دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية لدى العاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة . رسالة ماجستير . كلية الادارة . جامعة الاقصى . فلسطين . 2014
- القحطاني سعيد بن محمد بن سعيد . التدوير الوظيفي و مدى اسهامه في تنمية الموارد البشرية . رسالة ماجستير . جامعة نايف للعلوم الامنية . السعودية 2011
- ماجد محمود المصول . أثر التدوير الوظيفي على اداء الموظفين . رسالة ماجستير . الجامعة السورية الافتراضية . 2019.
- المدرع ناصر بن فهد ناصر . التدوير الوظيفي و علاقته بأداء العاملين . رسالة ماجستير . جامعة نايف للعلوم الامنية الرياض 2014 .
- لينا ألفريد فرنسيس عبد ربه - لتدوير الوظيفي و تأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية . رسالة ماجستير . 2019.
- شافي نوال . تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية . رسالة ماجستير . كلية العلوم الاقتصادية . جامعة محمد خيضر بسكرة . 2005.

ثالثا: المقالات العلمية في المجالات و الدوريات

- ثريا وليم داود . سياسة تدوير العمالة . فلسفته مزاياه . مشكلاته . مجلة التنمية الادارية . السنة السادسة عشر . العدد 65 . القاهرة . 1994 .
- معاذ غسان اسماعيل . العلاقة بين التدوير الوظيفي و أداء المنظمة . مجلة الدنانير . الجامعة العراقية . كلية الادارة والاقتصاد . العدد السادس عشر . 2019.

- نزار محمد علي . التدوير الوظيفي و دوره في تنمية الموارد البشرية . مجلة العلوم الانسانية . جامعة زاخو العراق . العدد 4 2016

- د أنيسة علي حسين : تجارب و خبرات دولية رائدة في مجال تنفيذ عملية التدوير الوظيفي . ورقة عمل مقدمة الى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي للجمهورية اليمنية . المعهد الوطني للعلوم الادارية . صنعاء 2013

- زكي ناصر . تفعيل سياسات التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي . مؤتمر ادارة و تنمية الموارد البشرية . جامعة الدول العربية . 2010

- د علي بن فد الشريف . التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية . مجلة دراسات عربية في التربية و علم النفس و المجلد الخامس . العدد الثالث . جويلية 2011

- محمد حسن علي العذري . التدوير الوظيفي . المجلة القانونية . جامعة القاهرة .

- د محمد علي مقيلي : أهمية عملية التدوير الوظيفي وحدات الخدمة العامة . ورقة عمل مقدمة الى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في الجمهورية اليمنية . المعهد الوطني للعلوم الادارية . صنعاء . 2013

- د علي بن يحي الغامدي . مجلة التنمية الادارية . الرياض . العدد 107 . 2013

- - نزار خضير العبادي . التدوير الوظيفي بين النظرية و التطبيق . مقال في صحيفة نأ نيوز . صنعاء . 2008 - العدد 14317-

- معاذ غسان اسماعيل . العلاقة بين التدوير الوظيفي و أداء المنظمة . دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية مجلة دنانير العراقية . العدد السادس عشر 2019

- العتيبي محمد زويد . التدوير الوظيفي . مجلة الخدمة المدنية . العدد 180 . الرياض . 2010.

- عبد اللطيف مصلح محمد . تفعيل الدور الرقابي لمكافحة الفساد الاداري . المؤتمر السابع للقادة الاداريين المعهد الوطني للعلوم الادارية . صنعاء 2007

- نزار محمد علي - التدوير الوظيفي و دوره في تنمية الموارد البشرية - مجلة العلوم الانسانية . العدد 4 . جامعة زاخو العراق . 2017

- زكي ناصر . تفعيل سياسات التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي . مؤتمر ادارة و تنمية الموارد البشرية . جامعة الدول العربية . 2010
- صرار عبد الوحيد الرقابة على الاموال العمومية كاداة لتحسين التسيير الحكومي . المؤتمر الدولي حول الاداء المميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقة . مارس 2005 . الجزائر
- د مساعد الفريان . التدوير الوظيفي للمديرين و صنع القيادات الادارية . مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة, الرياض، العدد(81), 2011م.

رابعاً : الجرائد

- الرحالي عبد الفتاح . التدوير الوظيفي مطلباً مهماً للقيادة التربوية التعليمية . جريدة البلاد السعودية . العدد 3317 . 2008

خامساً : مواقع الانترنت

- موقع كنانة أون لاين - أحمد السيد كردي- 2010 -
- موقع e3arabi . . اسلام عتوم.2020 [/https://e3arabi.com](https://e3arabi.com)
- المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية . فريق العمل للموقع . 2016
<https://hrdiscussion.com/hr116090.html>
- موقع مخزن . بلال علي . 2022 www.m5zn.com
- صفحة الادارة علم و فن على الفايس بوك . علاء : 2016-12-09
<https://www.facebook.com/EdaraElmWFan>
- موقع المنهل . د. زاهد سراج دمنهوري..2013. <https://www.manhal.net/art/s/18931>
- موقع مفاهيم . أ. هبه صالح . 2022. <https://mafahem.info/?p=1691>
- موقع ستار شمس 2022 - <https://www.starshams.com/2021/05/performance-evaluation.html>

- موقع . 2022 . triangleinnovationhub .

<https://ar.triangleinnovationhub.com/performance-appraisal-process>

الملاحق

إستمارة التنقيط

لعاه

الاسم :	الرتبة :
اللقب :	الدرجة :
تاريخ الميلاد:	المهام
الحالة العائلية :	تاريخ آخر ترقية في الدرجة
المؤهلات الخاصة و الشهادات :	التاريخ الذي يمكن ترقية المعني (ة) بالأمر إلى الدرجة الموالية
.....	(المدة الدنيا) :
.....
.....
.....
تاريخ التعيين :

نقطة مرقمة	<input type="checkbox"/>
مكان مخصص للـعون المنقط /	
- يمكن للمعني (ة) إبداء ملاحظات أو طلب توضيحات و يمكنه أيضا إن اقتضى الحال الإدلاء بمعلومات عن حالته و الوظائف و التعليمات التي تناسب مؤهلاته .	
.....	
.....	
.....	
- يشهد الموقع أدناه بأنه أطلع على نقطته المرقمة .	
الإمضاء	

التقدير العام للتنقيط

.....
.....
.....
.....
هام: لا يمكن اعتبار هذه التقديرات السابقة التي استعملت في تحديد النقطة الرقمية (الصفحة الأولى) بل يتضمن بصفة خاصة استعدادات المعني في ممارسة بعض مهامه التي تستوجب مسؤوليات أو تطابق رتبة أعلى و صفة السلطات لها الحق التنقيط .

.....
الإمضاء

.....
رأي اللجنة المتساوية الأعضاء

.....
لقد أطلعت اللجنة على النقطة الرقمية و التقدير العام في جلستها يوم
تطلب اللجنة من السلطة التي لها حق التنقيط المقتضى المادة "33" من الأمر 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 إعادة النظر في النقطة الرقمية للأسباب التالية :
.....

الكاتب

الرئيس

.....
رد السلطة التي تملك حق التنقيط حول التماس إعادة النظر للتنقيط
.....
.....

الإمضاء

مقرر تحويل

إن مدير التجارة لولاية ميلة ،

- بمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين ، أعوان الإدارات المركزية ، الولايات ، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 1995/04/29 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 1966/06/02 المتعلق بإعداد و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين .
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المؤرخ في 15 نوفمبر 2003 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة و صلاحيتها و عملها .
 - بناء على المحضر رقم 270 المؤرخ في 2011/02/14 المتضمن تنصيب السيد/..... في رتبة مفتش رئيسي للمنافسة و التحقيقات الاقتصادية .
 - بإقتراح من السيد/ رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل ،
- * يقرر *

المادة الأولى: يحول السيد/..... من مصلحة مراقبة الممارسات

التجارية الى مصلحة ملاحظة السوق ابتداء من يوم 2020/04/10 .

المادة الثانية: يكلف السادة/رئيس مصلحة ملاحظة السوق و رئيس مصلحة مراقبة

الممارسات التجارية كل فيما يخصه بتنفيذ هذا المقرر .

ميلة في :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

MINISTERE DES FINANCES

Le Ministre

وزارة المالية

الوزير

Instruction n° 19 du 2007
Fixant les modalités de notation de la
prime de rendement trimestrielle

La présente instruction a pour objet de fixer les conditions d'attribution de la prime de rendement trimestrielle servie aux personnels du Ministère des Finances.

Afin de restituer à cette prime sa vocation originelle de rétribution du rendement, le système d'évaluation et de notation prévu par les différentes décisions réglementant cette prime est complété par l'établissement de nouvelles règles de notation destinées à lier cette dernière au rendement effectif des fonctionnaires en l'insérant dans le processus en cours de développement de la gestion des ressources humaines.

L'évaluation :

La notation des fonctionnaires est la sanction d'une évaluation juste et équitable de leur rendement et de leur manière de servir au sein de la structure et par rapport aux autres fonctionnaires qui la compose.

Nonobstant les retenues pour sanctions disciplinaires et autres absences, déjà prévues par les textes réglementaires en vigueur et rappelées par la présente instruction, l'évaluation est considérée, en tant qu'outil d'incitation à l'effort, comme une source de motivation du fonctionnaire.

Par souci d'harmoniser les outils d'appréciation, il est instauré une grille d'évaluation générique de référence, modulable si besoin est par nature des postes de travail, et qui comprend les critères suivants :

voir grille

Les critères :

1 - La connaissance du travail : noté sur quatre (04) points

C'est l'évaluation du savoir théorique en rapport avec les exigences du poste d'affectation de l'agent et qui se décompose comme suit :

- niveau des connaissances générales
- niveau des connaissances spécifiques (dans la spécialité).
- Aptitude à développer des connaissances nouvelles (potentiel)
- Ordre et méthode

2- La qualité du travail : noté sur six (06) points

C'est l'appréciation des compétences observées dans l'accomplissement des tâches et leur impact sur les résultats .

Il s'agit notamment d'évaluer :

- L'efficacité et la célérité dans le travail
- La précision et le soin dans l'exécution du travail
- La faculté d'appréciation et de jugement.

3- La quantité de travail utile : noté sur six (06) points :

C'est le volume des activités déployées par l'agent durant la période considérée en rapport avec les normes admises dans la structure .

Selon la nature du poste, il convient de tenir compte de :

- L'astreinte particulière à laquelle l'agent est assujéti
- L'activité exceptionnelle exercée en dehors des horaires légaux, notamment à l'occasion de certaines périodes.
- L'assiduité et la ponctualité.

4- Les qualités personnelles : noté sur quatre (04) points:



**EVALUATION ET NOTATION POUR
LA PRIME DE RENDEMENT TRIMESTRIELLE**

Critères d'évaluation	Cotation des critères	Note chiffrée
<p><u>Connaissance du travail :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau des connaissances générales (1 point) - Niveau des connaissances spécifiques (dans la spécialité) (1point) - Aptitude à développer des connaissances nouvelles (potentiel) (1point) - Ordre et méthode (1point) 	04 points	
<p><u>Qualité du travail :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'efficacité et la célérité dans le travail (2 points) - La précision et le soin dans l'exécution du travail (2points) - La faculté d'appréciation et de jugement (2points) 	06 Points	
<p><u>Quantité de travail utile :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'astreinte particulière à laquelle l'agent est assujéti (2 points) - L'activité exceptionnelle exercée en dehors des horaires légaux, notamment à l'occasion de certaines périodes (2points) - L'assiduité et la ponctualité. (2points) 	06 Points	
<p><u>Qualités personnelles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Esprit de communication et relations humaines (1point) - Attitude vis à vis de la hiérarchie (1 point) - Conscience professionnelle (1point) - Relation avec le public (1 point) 	04 Points	
	Total sur 20	

Les niveaux de performance individuelle

Sont donnés à titre indicatif :

- Exceptionnel : 18 à 20
- Supérieur : 15 à 17
- Satisfaisant : 11 à 14
- insuffisant : 10 et moins

Le temps de travail rémunéré :

La note chiffrée de 0 à 20 attribuée à chaque agent après évaluation, devra tenir compte du temps de travail effectif accompli durant la période considérée .

A cet effet, il est rappelé que les absences non justifiées doivent être signalées dans les formes appropriées et entraînent systématiquement une réduction du montant de la prime égale à 1/90^{ème} par jour d'absence.

Les retards et sorties avant l'heure légale seront également quantifiés et comptabilisés pour la période.

Lorsque le total cumulé de ces retards et sorties avant l'heure atteint une journée ou plus, il feront l'objet d'une retenue dans les mêmes conditions que ci-dessus.

Les périodes d'absences, dûment justifiées, pour raisons de maladie ou d'accident de travail n'excédant pas 90 jours et pour congé de maternité sont décomptées à concurrence de 50% de leur durée.

Les sanctions disciplinaires :

Toute sanction disciplinaire prévue par la réglementation en vigueur entraîne une réduction du montant de la prime dans les proportions suivantes :

- 30% pour toute sanction du 1^{er} degré.
- 50% pour toute sanction du 2^{ème} degré.
- 70% pour toute sanction du 3^{ème} degré autre que la révocation.

Les fonctionnaires révoqués pour faute professionnelle grave ou pour abandon de poste, pendant le trimestre en cours, ne peuvent prétendre au bénéfice de la prime de rendement, ainsi que ceux suspendus à titre conservatoire sauf si la décision de réintégration le prévoit expressément.

Les autres dispositions régissant les conditions d'attribution de la prime de rendement demeurent sans changement.

Les responsables des structures du Ministère des Finances devront veiller au respect strict des dispositions de la présente instruction qui prend effet à compter de la date de sa signature.



Fait à Alger, le 2002 19

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث بعنوان :

التدوير الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ميله

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ :

كريمة رزاق بارة

من إعداد الطالب :

بوالعيش عبد القادر

الزملاء المحترمون

تحية عطرة وبعد :

في إطار الاجراءات المكمله لنيل شهادة الماستر في ادارة الاعمال يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض مساعدتنا في بحثنا بالإجابة على الأسئلة المطروحة بشكل حيادي و موضوعي مع العلم أن الاجابات ستبقى في خاتمة السرية ولن تستعمل الا لأغراض البحث العلمي .

ملاحظة : التدوير الوظيفي هو أسلوب إداري حديث يعمل على تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تحريك الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة يتطلبها تطوره الوظيفي مستقبلا .

الإستمارة

ضع علامة (X) على الاجابة المناسبة وأجب على الأسئلة المقترحة :

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر أنثى

2- السن : أقل من 30 من 30 الى 40 من 41 الى 50 من 51 وأكثر

3- المؤهل العلمي : ثانوي أو أقل ليسانس ماستر

4- موقع الوظيفة : موظف بدون منصب نوعي رئيس فرقة رئيس مكتب رئيس مصلحة

5- الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات من 05 الى 15 سنة من 16 الى 25 سنة أكثر من 25 سنة

المحور الثاني : التدوير الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	التدوير الوظيفي :					
06	مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الادارية					
07	يلتزم المنصب الجديد قدراتك العلمية و الفنية					
08	يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق وفق احتياجات الادارة من الموارد البشرية					
09	يساعد التدوير الوظيفي على رفع مهارات القيادة					
10	يعتبر التدوير الوظيفي أحد أساليب التحفيز و المكافآت					
11	يساعد التدوير الوظيفي على تعزيز الاتصالات التنظيمية و التنسيق بين المصالح					
12	يساهم التدوير الوظيفي حل الصراعات داخل مكان العمل و التخفيف من الضغوط					
13	يساهم التدوير الوظيفي في الوقاية من بعض آفات الفساد و استغلال الوظيفة					
14	يساهم التدوير الوظيفي في القضاء على الملل و الروتين					
15	يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين					
16	توجد فئة من الموظفين تقاوم سياسة التدوير					

					17	سياسة التدوير الوظيفي تتطوي على جوانب سلبية
متطلبات التدوير الوظيفي						
أولا : التدريب						
					18	يعتبر التدوير الوظيفي نوعا من أنواع التدريب
					19	يخضع الموظفون الى تدريب كاف قبل تدويرهم
					20	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره اليها
ثانيا : تصميم الوظائف						
					21	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف
					22	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي
ثالثا : التطوير الوظيفي						
					23	يمنح التدوير الوظيفي للموظف فرصة للنمو و التطور الوظيفي
					24	يساعد التدوير الوظيفي في زيادة القدرات على الابداع و الابتكار
					25	يساعد التدوير الوظيفي على كسب خبرات و تجارب جديدة
رابعا : النظم و الاجراءات						
					26	تشجع النظم و الاجراءات في مكان عملك أسلوب التدوير الوظيفي
					27	تحدد النظم و الاجراءات طرق و آليات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي
المحور الثالث : الأداء الوظيفي						
					28	معايير تقييم الأداء واضحة في مكان عملك
					29	يوفر التدوير الوظيفي فرصة لاثبات الذات مما يؤثر ايجابا على أداء الموظفين
					30	تكون المديرية أكثر استقرارا حين يكون تقييم الاداء أكثر شفافية و معايير واضحة
					31	يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين المصالح المختلفة مما يحسن الأداء