



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



المرجع :/2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين
دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل -ميلة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:

د. فاروق بوريحان

إعداد الطلبة:

- إكرام عليوة

- حميدة بلقمبرور

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. حمود حيمر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. فاروق بوريحان
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. أمال على موسى

السنة الجامعية 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



المرجع :/2020

الميدان العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين
دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل -ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:

د. فاروق بوريحان

إعداد الطالبتان:

- إكرام عليوة

- حميدة بلقمبرور

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكراً

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذ المشرف الدكتور

"بوريجان فاروق"

على قبوله الإشراف لإنجاز هذه المذكرة

وعلى سعة صدره وحكمة توجيهاته وملاحظاته

التي كانت نورا تسير على

ضوءه خطوات البحث .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال

جامعة التكوين المتواصل ميلة

على جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات

والمعلومات المقدمة

من طرفهم لإنجاز هذا البحث.

كما أشكر لجنة المناقشة بما بذلوه من جهد لتقييم

هذا العمل ومناقشته

والحكم عليه وكل من ساهم في مد يد العون

من أجل إنجاز هذا

العمل من قريب أو من بعيد

وجعل الله كل ذلك في ميزان حسناتكم

إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك أهدي هذا العمل
إلى من ربّنتني وأمانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان
في هذا الوجود أمي الحبيبة إلى من عمل بك في سبيلي وعلمني

معنى الكفاح وجعلني أتحدى نفسي دائما وأوطني

إلى ما أنا عليه، أبي العزيز حفظه الله

إلى إخوتي لخضر، كريم، وأختي الغالية ابتسام؛

إلى صديقاتي خلود، حسناء، مريم وهناء؛

إلى كل من يكون لي المحبة والتقدير؛

وإلى كل طالب علم ومحبه للمعرفة.

إكرام

إهداء

لك الحمد ربي علي عظيم فضلك وكثير عطائك أهدي هذا العمل
إلي من ربّنتني وأنارت دربي وأعاننتني بالصلوات والدعوات، إلي
أغلي انسان في هذا الوجود أمي الحبيبية إلي من عمل بك في
سبيلي وعلمني معني الكفاح وأوطنني إلي ما أنا عليه،
أبي الكريم أدامه الله لي.

إلي من هم سندي في الحياة

إخواني نجوى ، محمد ، نجيب ، محمد الشريف.

وإلي خالي فوزيل وعمتي الحبيبة التي كانت

سندي في الحياة،

وجدي الغالي أطل الله في عمره.

وإلي كل من ساهم في نجاحي

في مشواري الدراسي سواءً من قريب أو بعيد.

ملخص:

يعد أسلوب التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة، من خلاله ينتقل الموظف من وظيفة إلى أخرى من نفس المستوى الوظيفي أو القريبة من تخصصه، وذلك بهدف التعرف على مختلف المهام في المنظمة، من أجل رفع كفاءاتهم وقدراتهم الوظيفية. تهدف الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين في الإدارات وقد حددناها في جامعة التكوين المتواصل -ميلة-. ولقد اعتمدنا مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالمقابلة وتصميم أداة استبانة في الجانب التطبيقي للدراسة، بعد أن قدمنا فصلين في الجانب النظري متعلق بمتغيرات الدراسة الأساسية وهما " التدوير الوظيفي وأداء العاملين".

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، أداء العاملين.

Summary:

The functional rotation method is a modern management technique, through which the employee moves from one job to another from one job level or close to his or her specialty, in order to identify the various tasks in the organization, in order to raise their competencies and abilities.

The study aims to identify the functional rotation and its impact on the performance of the employees in the departments and we have identified them at the University of Continuous Training - Mila.

We have adopted a set of tools for data collection such as interviewing and designing a resolution tool on the applied side of the study, having provided two theoretical chapters on the basic study variables of "functional rotation and worker performance".

Keywords: functional rotation, worker performance.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
I	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: التدوير الوظيفي في المؤسسة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: أساسيات حول التدوير الوظيفي
08	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي
09	المطلب الثاني: مفهوم التدوير الوظيفي
09	المطلب الثالث: أهمية التدوير الوظيفي
11	المطلب الرابع: أهداف التدوير الوظيفي
13	المبحث الثاني: طرق واليات التدوير الوظيفي
13	المطلب الأول: خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي
14	المطلب الثاني: ابعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي
16	المطلب الثالث: معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي
17	المطلب الرابع: أساسيات نجاح أسلوب التدوير الوظيفي
18	المبحث الثالث: مزايا و عيوب التدوير الوظيفي
18	المطلب الأول: مزايا التدوير الوظيفي
19	المطلب الثاني: عيوب التدوير الوظيفي
20	خلاصة
الفصل الثاني: أداء الافراد العاملين في المؤسسة	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: أساسيات حول أداء وتقييم الافراد العاملين
23	المطلب الأول: مفهوم الاداء وتقييم اداء العاملين

23	الفرع الاول: مفهوم اداء العاملين
23	الفرع الثاني: مفهوم تقييم اداء العاملين
24	المطلب الثاني: اهداف تقييم اداء العاملين
25	المطلب الثالث: اهمية تقييم اداء العاملين
27	المبحث الثاني: قياس وطرق تقييم الاداء والعوامل المؤثرة على اداء العاملين
27	المطلب الاول: مؤشرات قياس اداء العاملين
29	المطلب الثاني: طرق تقييم اداء العاملين
32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على اداء العاملين
34	المبحث الثالث: علاقة وتأثير التدوير الوظيفي على اداء العاملين
34	المطلب الاول: علاقة التدوير الوظيفي بالأداء
34	المطلب الثاني: تأثير التدوير الوظيفي على الاداء
35	المطلب الثالث: تجارب عالمية وعربية ناجحة قامت بتفعيل سياسة الجدول الوظيفي
35	الفرع الاول: تجارب العالمية
36	الفرع الثاني: النماذج العربية
38	خلاصة
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية
40	تمهيد
41	المبحث الاول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة
41	المطلب الاول: التعريف بجامعة التكوين المتواصل
41	الفرع الاول: نشأت جامعة التكوين المتواصل
41	الفرع الثاني: مهام جامعة التكوين المتواصل
41	المطلب الثاني: نشأت مركز ميلة
42	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز
43	المبحث الثاني: أدوات الدراسة الميدانية وبناء استبيان والعينة
43	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية
43	المطلب الثاني: العينة والأدوات المستعملة في الدراسة
43	الفرع الأول: العينة
43	الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
45	المبحث الثالث: عرض وتحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور

	الدراسة واختبار الفرضيات
45	المطلب الاول: عرض وتحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة
67	المطلب الثاني: نتائج دراسة الفرضيات
69	خلاصة
71	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 موظفين	31
02	نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء	32
03	يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	45
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	46
05	وضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	47
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	48
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	49
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	50
09	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 7	51
10	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 8	52
11	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 9	53
12	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 10	54
13	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 11	55
14	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 12	56
15	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 13	57
16	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 14	58
17	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 15	59
18	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 16	60
19	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 17	61
20	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 18	62
21	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 19	63
22	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 20	64
23	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 21	65
24	يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 22	66

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
42	الهيكل التنظيمي للمركز	01
46	يوضح ترتيب أفراد العينة حسب الجنس	02
47	يوضح ترتيب أفراد العينة حسب السن	03
48	يوضح ترتيب أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
49	يوضح ترتيب أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
50	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	06
51	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	07
52	لتمثيل البياني للسؤال رقم 7	08
53	التمثيل البياني للسؤال رقم 8	09
54	التمثيل البياني للسؤال رقم 9	10
55	التمثيل البياني للسؤال رقم 10	11
56	التمثيل البياني للسؤال رقم 11	12
57	التمثيل البياني للسؤال رقم 12	13
58	التمثيل البياني للسؤال رقم 13	14
59	التمثيل البياني للسؤال رقم 14	15
60	التمثيل البياني للسؤال رقم 15	16
61	التمثيل البياني للسؤال رقم 16	17
62	التمثيل البياني للسؤال رقم 17	18
63	التمثيل البياني للسؤال رقم 18	19
64	التمثيل البياني للسؤال رقم 19	20
65	التمثيل البياني للسؤال رقم 20	21
66	التمثيل البياني للسؤال رقم 21	22
67	التمثيل البياني للسؤال رقم 22	23

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية عدد من التغيرات الأساسية، والتي مست مختلف جوانب الحياة المعاصرة، فالعالم الذي نعيش فيه يتميز بالديناميكية والحركة المستمرة في شتى المجالات، هذه التغيرات السريعة انعكست على المنظمات وخلقت أمامها العديد من المشاكل والتحديات وفرضت عليها ضرورة مواكبة هذه التغيرات.

لعل أهم مجال لتلك التغيرات المتسارعة مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية الذي يحتم على المنظمة مواكبته حتى تتمكن من مواكبة التطور الحادث في العالم، وبالتالي النجاح في البيئة العالمية الجديدة. يعتبر العنصر البشري اليوم في أي منظمة من أهم العناصر التي من شأنها أن تحقق أهدافها، فهو أحد أهم مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها، بل والسعي دائما لتطويره وتنمية قدراته ومهارات تهدف تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه.

لقد استخدمت المنظمات عدة أساليب وطرق حديثة لتحقيق ذلك، ومن أهم هذه الأساليب أسلوب التدوير الوظيفي باعتباره أحد أهم الإستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمنظمة على حد سواء، فالتدوير الوظيفي يعني نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى قصد تنمية مهارته وخبراته الشخصية ومساعدته على الإلمام بوظائف المنظمة ككل، فالتدوير الوظيفي يُعد محفزا قويا للممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، فهو يساعد متخذي القرار على التعرف على قدرات ومواهب الموظفين، والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم ومنحهم فرصا لنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا.

1- التساؤل الرئيسي:

ونظرا لأهمية إستراتيجية التدوير الوظيفي وفي ضوء الحاجة لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها كل منظمة جاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية وأثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال طرح مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

كيف يؤثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في جامعة التكوين المتواصل - مركز ميله؟
الأسئلة الفرعية:

وتتفرع من الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق إستراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل - مركز ميله؟
- هل لتدوير الوظيفي دور في تحسين أداء العاملين بجامعة التكوين المتواصل - ميله؟
- هل توجد معوقات ومشاكل التي تؤثر سلبا في تنفيذ إستراتيجية التدوير الوظيفي بالمركز؟

2- الفرضيات:

يمكن الإجابة على الأسئلة الفرعية بشكل مؤقت كما يلي:

❖ يتم تطبيق إستراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل - مركز ميله.

المقدمة العامة

❖ لتدوير الوظيفي دور في تحسين أداء العاملين بشكل إيجابي بجامعة التكوين المتواصل - مركز ميلة.

❖ توجد بعض المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلبا في تنفيذ إستراتيجية التدوير الوظيفي بالمركز.

3-أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع البحث للأسباب التالية:

❖ الميول الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالموارد البشرية.

❖ باعتبار هذا الموضوع من المواضيع الحديثة التي لم يتم تناولها من قبل في جامعتنا.

❖ موضوع جدير بدراسة وينسجم مع التخصص

4-حدود الدراسة:

تکمن حدود الدراسة في :

❖ الحدود البشرية: موظفي جامعة التكوين المتواصل ميلة

❖ الإطار الزمني: يتم إجراء الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني لسنة 2020

❖ الإطار المكاني: تقتصر الدراسة على موظفي جامعة التكوين المتواصل -ميلة-

5-أهمية الدراسة:

❖ إن الدراسة تتعلق بأهم موارد المنظمة وهو العنصر البشري الذي يتحكم في باقي موارد المنظمة فهو قابل لتطوير والتنمية وبشكل كيان المنظمة وهويتها.

❖ محاولة لفت انتباه الإداريين لأهمية التدوير الوظيفي والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين أداء

العاملين.

❖ تعتبر هذه الدراسة مزيج بين مجموعة من الدراسات السابقة حول أهمية وأثر التدوير الوظيفي في

تحسين أداء العاملين وبالتالي يمكن لهذا البحث أن يكون مرجعا يزيد من اهتمام الباحث في هذا المجال

6-أهداف الدراسة:يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال

الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف الباحثين في مجال التدوير الوظيفي من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى بالإضافة إلى أهداف أخرى وتتمثل فيما يلي:

❖ معرفة واقع تطبيق إستراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل - مركز ميلة.

❖ التعرف على دور التدوير الوظيفي تحسين أداء العاملين بجامعة التكوين المتواصل - مركز ميلة.

❖ البحث في المعوقات والمشاكل التي قد تؤثر سلبا في تنفيذ إستراتيجية التدوير الوظيفي بالمركز.

7-المنهج المستخدم:

من أجل إتمام الدراسة نستخدم المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من

مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية للوصول إلى نتائج سليمة.ولقد تم إستخدام الإستبيان لجمع

المقدمة العامة

المعلومات من مجتمع الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية المناسبة عن طريق تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

8- دراسات سابقة:

إن الوصول إلى بناء معرفي يستوجب أن يطلع الباحث عامة على الدراسات العلمية والبحوث الأكاديمية السابقة في مختلف المجالات التي تخدم الموضوع، واطلعنا على بعض الدراسات منها المحلية والعربية مكنتنا من الاستفادة من معلومات وتحليلات إستنتاجات أثرت الموضوع من عدة جوانب ومن هذه الدراسات نذكر منها ما يلي :

8-1- الدراسات المحلية:

أ- دراسة أرزي فاتح بعنوان " أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية " -بسعيدة- هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين المسار الوظيفي وأداء العاملين بمؤسسة الإسمنت بسعيدة كونها من أكبر وأبرز المؤسسات على مستوى ولاية سعيدة والتعرف على مدى إدراك المؤسسة لأهمية العنصر البشري ومكوناته ودوره في تحقيق البقاء والنمو والإستمرارية للمؤسسة وقد استعمل الباحث استبانته لجمع البيانات وتحليلها بواسطة استخدام نموذج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتوفير بعض الخدمات الضرورية من إطفام وسكن ونقل حتى يتسنى في مساعدة العامل في تحسين نوعية حياته العملية، وتقليل من مشاكله حتى لا تكون منعكسة سلبا على حياته وأدائه في العمل وضع معايير صحيحة عند تقييم الأداء العملي للعمال.

ب- دراسة مجراب ويونعمة بعنوان " أثر التحفيز على أداء العاملين " - بميلة - هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الحوافز والأداء ومعرفة أنواع التحفيز المادي والمعنوي الموجود في مؤسسة مطاحن بني هارون القارم قوقة -ميلة- وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعمل إستبانته لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 15 عامل وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

جاءت لتكشف عن مدى الأهمية الكبيرة للحوافز في الحياة الوظيفية للأفراد العاملين وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الحوافز وأداء العاملين ووجود تأثير للحوافز سواء كانت المعنوية أو المادية على الأداء حتى وإن كان تأثير ضعيفا نوعا ما

8-2- الدراسات العربية:

أ- دراسة نضال سلام بدر حول " التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية " في الوزارات الفلسطينية هدفت هذه الدراسة التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية وقد استعمل الباحث إستبانته لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 380 موظفا باستخدام طريقة العينة العشوائية

المقدمة العامة

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

جاءت لتكشف عن مدى ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي لتكون أكثر مرونة لتتفق مع التدوير وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة وبين الكفاءة الإنتاجية

ب- دراسة أحمد عزمي أحمد عزام حول " التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح الأمنية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية " - قطاع غزة - هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية مع تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الروح المعنوية وقد استعمل الباحث استبانته لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 380 ضابطاً من ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

جاءت إستراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، ثم تلاها النظم والإجراءات ثم تصميم الوظائف وجاء في المرتبة الأخيرة التدريب وتطوير الكفاءات لضباط العاملين في الأجهزة الأمنية وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية

9- صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا قلة المراجع من الكتب التي تناولت هذا الموضوع في المكتبة وغياب الانترنت مما أثر على جودة عملنا، بالإضافة إلى إغلاق المؤسسات وغياب الموظفين بسبب إجراءات الوقاية من فيروس كوفيد -19، مما صعب علينا الحصول على المعطيات ومقابلة الموظفين أو توزيع الاستبيانات عليهم.

10- تقسيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة حسب الخطة التالية:

تطرقنا في الفصل الأول إلى التدوير الوظيفي في المؤسسة حيث قسم إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول لأساسيات حول التدوير الوظيفي وفي المبحث الثاني درسنا طرق وآليات التدوير الوظيفي أما المبحث الثالث خصص لمزايا وعيوب التدوير الوظيفي.

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة حيث قسم بدوره إلى ثلاث مباحث فخصص المبحث الأول إلى أساسيات حول أداء الأفراد وفي المبحث الثاني مؤشرات قياس الأداء أما المبحث الثالث خصص للعوامل المؤثرة على أداء العاملين.

المقدمة العامة

والفصل الثالث الذي خصص لدراسة الميدانية وقسم بدوره إلى ثلاث مباحث فلمبحث الأول تقديم المؤسسة عينة الدراسة وفي المبحث الثاني أدوات الدراسة وبناء الاستبيان للعينة أما المبحث الثالث تطرقنا إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الأول
التدوير الوظيفي في
المؤسسة

تمهيد:

إن العنصر البشري كغيره من عناصر الحياة بحاجة للحركة والتغير والتطوير وذلك بهدف تنمية معارفه وخبراته ويمكن تحقيق ذلك عبر تطبيق بعض الأساليب الإدارية ومن بينها أسلوب التدوير الوظيفي إن التدوير الوظيفي هو ممارسة جيدة لتخطيط والحد من الملل وإستكشاف إمكانيات الموظف الخفية فهو يساعد الإدارة على إكتشاف موهبة الموظفين وتحديد ما هو أفضل لها، كما يكشف لإدارة على الفروق الفردية لموظفيها

فأسلوب التدوير الوظيفي هو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة ونظرا لأهمية أسلوب التدوير الوظيفي فقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة حول التدوير الوظيفي من خلال المباحث التالية:

البحث الأول: أساسيات حول التدوير الوظيفي؛

البحث الثاني: طرق وآليات التدوير الوظيفي؛

البحث الثالث: مزايا وعيوب التدوير الوظيفي.

المبحث الأول: أساسيات حول التدوير الوظيفي

يعتبر التدوير الوظيفي احد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي يخضع لها المورد البشري حيث يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للموظفين، وبنا لي يساهم في تطوير مهارات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، ويهدف المبحث إلى تسليط الضوء على تاريخ التدوير الوظيفي، ثم إستعراض مفهومه مع إبراز أهميته وأهدافه.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي

قد أثار تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بدءا من عام 1987م الكثير من التساؤلات بين العاملين كما تركت في بدايتها معالم من الحيرة، في أعمال الإدارات المركزية المختلفة حيث كان هناك نموذجين للإدارة أحدهما يستند لي مفهوم التخصص (النموذج الأنجلوسكسوني) ويقوم على مجموعة من الدعامات التي حافظت لفترة طويلة على فعاليتها وإنتاجيتها.

والآخر يستند إلى مفهوم التبادل (النموذج الياباني) ودعامته الأساسية سلوك الجماعة وروح الفريق. فقد استند الفكر الإداري (الأنجلوسكسوني) منذ القرن الثامن عشر وفي غمار الثورة الصناعية، إلى فكرة التخصص التي ارتبط بأفكار الاقتصادي ادم سميث في كتابه -بحث في ثورة الأمم- وقد ارتكزت فكرة التخصص إلى مجموعة المقومات تعتمد على أن تكرار الفرد أو العامل لعمله الذي يمارسه وبشكل منتظم إلى زيادة كفاءته تطور مهاراته كما أن إيجاد نظام لتخصص داخل دولا ب النشاط الإنتاجي ككل وداخل كل قسم على حده أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوي الإنتاج ولعقود طويلة استمر التخصص أساس العمل الإداري وهو النظام المعترف بفعاليته في المنظمات الإدارية بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، وفي مطلع الخمسينات بدأت بعض الشركات الأمريكية في إستخدام نظام جديد يعتمد على ما يسمى تدوير العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات، ولكن بقية نظام التخصص هو الشائع في الشركات الأمريكية والمنظمات الحكومية الأوروبية وبالتالي فإن النظام الجديد لم يكتب له النجاح، إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي وكان ذلك في مطلع الستينات [بوزيدي، 2017، ص16]

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

1. إعتقاد النموذج الياباني على أساس فريق العمل؛
2. كما استند على سياسة التنقل الوظيفي بديلا عن التخصص الجامد؛
3. إن عملية صناعة القرار تتخذ غالبا من أسفل إلى اعلي في المنظمات الإدارية والمؤسسات

الإنتاجية. [حسن بدر، 2016، ص16]

المطلب الثاني: مفهوم التدوير الوظيفي

التدوير لغة: دار، دورا، دورانا أي طاف حول الشيء ومنها الدوارة: كل متحرك ودار. التدوير اصطلاحا: هو " تنقل العامل من عمل لأخر وذلك بهدف تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرتابة وزيادة إمكانات التحفيز والأداء". [قوراري، العياشي، 2019، ص7] ويعرف أنه: يعنى " تعويض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقا في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها" [غسان إسماعيل، 2019، ص275] ويعرف أيضا على أنه: " ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتشجيع الكفاءات."

ويعرف أيضا بأنه: " قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية، حتى يكون مؤهلا لشغل وظائف أو مراكز أعلى، ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة" [حسن بدر 2016، ص16] يعرف أيضا: بأنه " تعويض موظف جديد لخبرات وظيفية متعددة وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين، الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقا في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها" [عبد الله أحمد، 2016، ص300] من خلال التعريف السابقة نستخلص تعريف التدوير الوظيفي على أنه: " نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى قصد تنمية مهاراته وخبراته الشخصية وإلمامه بوظائف المنظمة ككل."

المطلب الثالث: أهمية التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي لاستثمار والاستفادة من المورد البشري وغالبا ما يستخدم في المنظمات الحديثة والمنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف، ويعتبر التدوير الوظيفي أسلوب ذات أهمية بالغة ويعود بالنفع على الموظف والمنظمة في ذات الوقت، حيث يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للموظفين وتكمن أهميته فيما يلي:

1- أهمية التدوير الوظيفي للموظف:

قد يساهم في تحقيق طموحه من خلال العمل في أعمال جديدة وتطور مهاراته وكسب خبرات جديدة ومتنوعة

- يقضي على الملل والرتابة لدى الموظف بسبب مهام وظيفته المتكررة؛
- تهيئة الموظفين وإعدادهم للعمل في الظروف المختلفة؛
- منحه فرصة للنمو والتطور إلى وظائف عليا؛
- يساهم في تعزيز وتفعيل دور المورد البشري؛

– القضاء على البيروقراطية.

2- أهمية التدوير الوظيفي للمنظمة:

- يساهم في تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة للمنظمة؛
- يهيئ المنظمة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل؛
- يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل؛
- يعد وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد حيث يساعد المنظمة على التجديد الذاتي؛
- معالجة حالة الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو الزيادة المفاجئة في حجم العمل؛
- يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة على الاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة وسد النقص في بعض الوظائف. [رعاب، حداد، 2019، ص 21]

ويشير آخرون إلى أن أهمية التدوير الوظيفي تتمثل فيما يأتي:

- ✓ إن أسلوب التدوير الوظيفي يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين ويعد محفزا قويا للكفاءات الشابة وبتيح لهم فرصة التعبير عن قدراتهم ومواهبهم؛
- ✓ إن أسلوب التدوير الوظيفي يساعد المنظمة على اكتشاف الفروق الفردية لمواردها البشرية والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم؛ [عراوي، 2016، ص7]
- ✓ يساهم أسلوب التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بوضعهم بين أيدي رؤساء جدد وأفكار جديدة؛
- ✓ يحقق أسلوب التدوير الوظيفي أفضل استثمار لطاقات البشرية حيث يتم اكتشافها واستثمارها على أفضل وجه؛
- ✓ يكسب الموظف الذي يتم تدويره في العمل خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي لا يتم تدويره في العمل؛
- ✓ يساعد التدوير الوظيفي على حل المشاكل التي تحدث في إدارة الموارد البشرية وإيجاد حل لها. [البارقي، 2017، ص 5]

– كما يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة في المنظمة وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلا أو في القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغوط العمل في أحد الأقسام أو عند حدوث شواغر وظيفية أو في حالات الغياب أو الاستفادة أو غير ذلك.

– كما يصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المديرين وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى لأن نقل الشخص من موقع لأخر.

– يعد من الوسائل الفعالة في توسيع أفاقه وإكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة [ابوزيدي،

2017، ص 21]

المطلب الرابع: أهداف التدوير الوظيفي

- مساعدة الموظف والمنظمة من الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغير الناجم عن الإعتقاد بأن الوظيفة ملك الموظف؛
- إحداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء؛
- التخطيط لإحلال الوظيفي لمختلف القيادات كي لا يكون هناك احتكار للقيادات الإدارية وكي يكون هناك دماء متجددة في تلك القيادات؛
- زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعا للكفاءات الإدارية الناجحة؛[البارقي، 2017، ص5]
- يسعى التدوير الوظيفي إلى تعلم الفرد العديد من الأعمال المختلفة في الوحدات أو الأقسام أي يقوم الموظف بأداء عمل محدد بمدة من الزمن فيها، حيث أن التدوير الوظيفي يجعل المرنة ممكنة أو كبيرة في المنظمة؛
- يهدف التدوير الوظيفي إلى كسب النمو والتطور ومهارات وخبرات جديدة للموظفين وتحسين الأداء.[عبد الله أحمد، 2017، ص302]
- كما توجد أهداف أخرى لتدوير الوظيفي هي كما يلي:**
- يهدف التدوير الوظيفي إلى كسب النمو والتطور من أجل التقدم الوظيفي فضلا عن أداء أفضل في المناصب التي تتطلب قدرات أكثر، وفهما أوسع؛
- أن التدوير الوظيفي يهدف إلى التميز والإدراك في القرارات التي يتم اتخاذها وتقييم ليس من قبل القسم فحسب بل من قبل المنظمة ككل أي أن تأثير التدوير يؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد العاملين للمنظمة ككل؛
- يسعى التدوير الوظيفي إلى تعلم الفرد العديد من الأعمال المختلفة في الوحدات أو الأقسام حيث أن التدوير الوظيفي يجعل المرنة ممكنة أو كبيرة في المنظمة.[بوزيدي، 2017، ص 19]
- في الأخير نلخص أهداف التدوير الوظيفي في النقاط التالية:**
- الحد من رتابة الوظيفة: الهدف الأول والأهم من التدوير الوظيفي هو الحد من الرتابة والتكرار والمشاركة في وظيفة واحدة.
- **تخطيط التعاقب:** الهدف الرئيسي لتدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن تضعهم على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة بمعنى هو تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.
- **تكوين الموظف المناسب الصالح للوظيفة:** نجاح المنظمة يعتمد على الإنتاجية أثناء العمل لوظيفتها إذا وضعت بشكل صحيح، فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الإنتاج ولذلك فإن ملائمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية للتدوير الوظيفي.

- **تعويض العمال في قطاعات المنظمة:** تتمثل الوظيفة الرئيسية الأخرى في عملية التدوير الوظيفي في تعريض العمال إلى جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل إطلاعهم على كيفية العمل وكيفية المهام ويعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة.

- **إختيار مهارات الموظفين وكفاءاتهم:** إن إختيار وتحليل مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومن ثم تعيينهم في العمل الذي يتفوقون فيه واحدة من أهم الوظائف الرئيسية للتدوير الوظيفي، ويتم ذلك من خلال نقلهم إلى وظائف ومهام مختلفة. [قوراري، العياشي، 2019، ص 8]

إن نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق هذا فما بالشكل الذي يجب أن تكون عليه تتوقف على الدور المهم والحيوي الذي يجب أن تقوم بيه الإدارة المعنية، وذلك من خلال الترويج لهذا الأسلوب الإداري الحديث بين الموظفين وتهيئتهم لذلك حتى لاتقع مشكلة مقاومة التغيير من طرف بعض الموظفين وبالتالي يجب إقناعهم بالفوائد المرجوة والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تحقق عند استخدام هذا الأسلوب.

المبحث الثاني: طرق واليات التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي يعتبر من أهم الأساليب الإدارية المؤدية إلى تطوير مهارات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن لها تأثير كبيرا على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لشعورهم بأن إدارة المنظمة تعطي الفرصة العادلة للتقدم والرقى الوظيفي.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي كما أنه سنتطرق إلى أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي، كما أننا سنبين معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي.

المطلب الأول: خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي

بناءً على الأهمية والفائدة التي تحدثنا عنها سابقا لا بد من أن يستخدم هذا الأسلوب وفق خطة معدة مسبقا ويطبق من خلال برنامج واضح تؤدي في النهاية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التدوير الوظيفي وتتمثل هذه الخطوات والمراحل في مايلي:

أولاً- الإجراءات الأولية

1. عقد إجتماع للموظفين لتحديد الأهداف المرجوة من التدوير الوظيفي ويكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم وخلال هذا الإجتماع يكون عرضا قصيرا عن بيئة العمل والتدوير الوظيفي وكذلك مناقشة العلاقة بينها؛

2. مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد الاستقالة الترقية النقل) في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة؛

3. إستخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب وخبرة؛

4. تزويد الموظفين بوقت كافي لضمان تأهيلهم ذهنيا وجسديا لأداء مهامهم الجديدة؛

5. خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين (الجدد-القدامى).

ثانيا- مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي

1. معرفة كيفية مواجهة المشاكل ويكون ذلك من خلال التحدث مع المرؤوسين ومعرفة المواقف التي يمكن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي؛

2. أخذ مشاورة المرؤوسين في عين الاعتبار وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث؛

3. خلق التعاون بين المرؤوسين لضمان سير عملية التدوير الوظيفي بنجاح.

ثالثا- تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها

1. تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي؛

2. رصد ومتابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة

في أداء المهام وتقييم حاجتهم إلى المزيد من التدريب من عدمه؛

3. عقد إجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي وعمل مسح جديد بإستخدام إستبانة التدوير الوظيفي يتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح المسبق الأولي إذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة التدوير إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة ينقرر ما إذا كان هناك حاجة إلى إتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان ينبغي وقف التدوير. [سلام بدر، 2016، ص20]

المطلب الثاني: أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة المتبعة في الإدارات التي تسعى إلى ازدهار منظماتها وتقدمها وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها المتنوعة، كما يعد أحد أهم الإستراتيجيات لتطوير أداء العاملين ولنجاح هذه الإستراتيجيات يتطلب تطبيق بشكل الصحيح مجموعة من الأبعاد والمتطلبات والتي سنقوم بإبراز البعض منها في هذه الدراسة وتتمثل فيما يلي:

أولاً- التدريب وتطوير القدرات:

إن تطوير قدرات العاملين في أي منظمة شيء صعب ولهذا تلجأ المنظمات إلى إتباع سياسات التدريب القادرة على تطوير مهارات الأفراد وخبراتهم وزيادة قدراتهم لمواكبة التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها.

ويعرف التدريب على أنه:"عبارة عن جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق تهدف إلى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وذلك حتى يستطيع أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة". [أحمد جودة، 2014، ص 172]

وتتطلب نجاح عملية التدريب مجموعة من الشروط كما سبق القول فإن التدريب هو مخطط ومنظم يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه تحسين إنتاجيتهم، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من أخذ العوامل الأساسية الآتية بعين الاعتبار:

- قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقييمه بشكل علمي؛
- قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب؛
- وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.

وتكمن أهداف التدريب في تحقيق الآتي:

تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته وبالأساليب المتطورة لأداء وجبات ومسؤوليات وظيفته، زيادة معلومات الفرد وتنميتها، كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن وتحقيق الأداء العالي لأفراد العاملين [أبو شيخة، 2013، ص393]

ثانيا- التصميم الوظيفي:

تعتبر عادة تصميم الوظائف من وظائف الموارد البشرية المهمة التي بدأت تحتل موقعا كبيرا من اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة التي تستطيع بواسطتها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وتعرف تصميم الوظيفة على أنها "عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، على أن يراعي عند تصميم الوظيفة مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية".

وتصميم الوظيفة له هدفان:

- تحقيق متطلبات التنظيم من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة العملية وجود لمنتج أو الخدمة؛
- إشباع حاجات الأفراد من الاهتمام والتحدي والإنجاز.

من الواضح أن هذه الأهداف متداخلة ولكن الهدف العام لإتمام العمل هو تكامل احتياجات الفرد مع

تلك الخاصة بالمنظمة. [أحمد عزام، 2013، ص25]

ولتصميم الوظائف خمسة خصائص تؤدي إلى تحفيز العاملين وتقود إلى الرضا عن العمل وتخفيض نسبة الغياب ونسبة ترك الخدمة وهي:

✓ **تنوع المهارات:** تجعل الأفراد قادرين على إنجاز مدى واسع ومتنوع من الوظائف والمهارات المختلفة؛

✓ **تحديد المهمة:** هو جعل الوظيفة أكثر ترابطا وتكاملا في مهامها وتحديد المهام والواجبات لكل فرد؛

✓ **أهمية المهمة:** هو امتلاك العمل لخاصية التأثير في الآخرين ويكون هذا التأثير واضحا ومدركا وأساسيا في الآخرين سواء كانوا داخل أو خارج المنظمة؛

✓ **الاستقلالية:** هي مدى الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح في اختيار الطرق والإجراءات المتبعة في عمله؛

✓ **التغذية العكسية:** هي نوع من المعلومات تشكل نوعا من الرقابة والضبط وتصل بين المخرجات من جهة والعمليات والمداخلات من جهة أخرى. [حداد، رعب، 2019، ص35]

ثالثا- المسار الوظيفي:

إن المسار الوظيفي هو المسلك أو الخط المرن التي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفي المنظمة أو ينتقلون إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها.

ويشير أيضا مفهوم المسار الوظيفي: إلى تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز وظيفي إلى آخر. وهذا سيتبع أن يكون هناك توافقا وإنسجاما بين إمكانات الموظف ومتطلباته الوظيفية في كل مرة يتم فيها إقرار ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى.

وفي ضوء تعريف المسار الوظيفي السابق يمكننا الآن تحديد بعض أنواع المسارات الوظيفية:

✓ **المسار التقليدي:** يعكس المسار التقليدي مسار ترقية الموظف بشكل عمودي إلى الوظائف الأعلى التي يفترض أن تكون لها علاقة بوظيفته الحالية وبتخصصه، وبعد المسار التقليدي ضيقاً من حيث محدودية الوظائف التي تكون متاحة أمام الموظف للترقية، فهو لا يستطيع أن يترقى إلا للوظائف التي لها علاقة بوظيفته الحالية؛ [أحمد جودة، 2014، ص 291، ص 293]

✓ **المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى لا يحقق فقط الانتقال الوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا من أجل إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد. [حداد، رعب، 2019، ص 38]

المطلب الثالث: معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي

إن أي عملية تطوير أو تنمية لا بد وأن يصادفها بعض المعوقات التي قد تحول دون تنفيذها أو تقلل من الفوائد المرجوة منها وأسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الفوائد المرجوة منها وأسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تنمية وتطوير العاملين قد تواجهه بعض العوائق التي قد تصعب من تطبيقه

وإن من أهم معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي مايلي:

- الهيكل التنظيمي المعقد والغير مناسب لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي؛
- ضعف ثقة الموظفين بأهمية التطوير وكذا ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير والتي من بينها أسلوب التدوير الوظيفي؛
- عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب؛
- بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي؛ [العايشي، قوراري، 2019، ص 11]

- وجود المحسوبية لدى بعض الموظفين؛
- حاجة التدوير الوظيفي إلى ميزانية خاصة؛
- ضعف القوانين المحددة لسياسة التدوير الوظيفي؛
- عدم تحديد المسار الوظيفي والإداري للعاملين، فضلا عن عدم وجود وصف وظيفي لجميع

الوظائف؛ [حداد، رعب، 2019، ص 38]

- ضعف الرضا الوظيفي في حالة عدم التهيئة لعملية التدوير الوظيفي؛
- اختلاف الخصائص الشخصية للموظفين؛
- ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد الموظفين. [إبراهيم فرج، عوض الله، 2019، ص 347]

ومن خلال ماسبق نستنتج كباحثين بأن الصعوبات المتوقعة من جراء تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي تتمثل في: صعوبة تأقلم الموظف مع البيئة التي أنتقل إليها، وعدم قدرة الموظف على إقامة علاقات متميزة مع من حوله من زملاء، قلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات، عدم وجود تخطيط مسبق لعملية التدوير الوظيفي وضعف إدارة التطوير ماديا وبشرياً، عدم وجود خصائص الشخصية للعاملين.

المطلب الرابع: أساسيات نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

على الرغم من هذه المعوقات التي سبق ذكرها فإنها لا تقلل من أهمية وإيجابيات التدوير الوظيفي، حيث أن معظم هذه المعوقات يمكن تجاوزها أو تقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية والتي تتمثل في:

- ✓ التخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي؛
- ✓ نقل عدد محدود من الموظفين من خلال التدوير حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل؛
- ✓ أن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة؛
- ✓ مشاركة العاملين في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بأرائهم؛
- ✓ تثقيف العاملين حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافه؛
- ✓ أن تتم هذه العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك؛
- ✓ أن يتم تنفيذ أساليب إدارية أخرى بجانب تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي مثل الإثراء الوظيفي حتى

تسهم في تحقيق الهدف المنشود. [بوزيدي، 2017، ص 17]

ويتفق الكثير من الباحثين إلى أن هناك عوامل أخرى لتسهيل تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وضمان نجاحه ومن هذه العوامل:

- ✓ زيادة ثقافة المديرين والقيادات العليا حول أسلوب التدوير الوظيفي لكسب تأييدهم؛
- ✓ ضرورة إيجاد نظام معلومات فعال؛
- ✓ ضرورة وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف؛
- ✓ ضرورة تحديد المسار الوظيفي للعاملين؛
- ✓ وضع مدة زمنية مناسبة لتدوير الوظيفي بين الوظائف.

فيما يتعلق بالعاملين المتخصصين، فإنه يمكن تدويرهم بين الوظائف مع الاستفادة من تخصصهم، وذلك بأن يتم إعادتهم بعد انتهاء كل عملية تدوير إلى وظائفهم الأساسية لمزاولة تخصصهم وبعد مضي فترة يتم تدويرهم مرة أخرى وهكذا، مع إمكانية تقصير فترة بقائهم في الوظائف الأخرى التي ينقلون إليها

بخلاف العاملين الآخرين. [عمراوي، 2016، ص 16]

المبحث الثالث:مزايا وعيوب التدوير الوظيفي

إن أسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تنمية وتطوير العاملين لا يخلو مضمونه من مزايا وعيوب التي تنتج جراء تجسيد هذا الأسلوب على أرض الواقع، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول:مزايا التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية المورد البشري داخل المنظمات ويحقق مجموعة من المزايا التي تمكنه من اتخاذ قرار رشيد،تكسبه أهمية كبرى مقارنة بالوسائل الأخرى التي تلجا إليها المنظمات في مجال تنمية المورد البشري، ومن أهم هذه المزايا نذكر ما يلي:

- **التخلص من الرتابة:** بمعنى التخلص من الملل ذلك من اجل زيادة التحدي والتنوع والرغبة في العمل؛
- **زيادة الشعور بالأمن الوظيفي:**حيث امتلاك الموظف لأكثر من مهارة ومعرفة شاملة بأعمال المنظمة تجعله موظف ذا قيمة يصعب الاستغناء عنه؛
- **زيادة دوافع وحافزيه الموظفين والقيادات:** يعمل أسلوب التدوير الوظيفي على إظهار عنصر التحدي والتحفيز لإنجاز العمل؛
- يساهم في إكساب الموظف خبرات جديدة، وتطوير أداء الموظف والاستفادة من الموظف المجتهد وتطوير العمل الجديد الذي أوكل إليه، وتعرف الموظف على أعمال إدارته، إضافة إلى الحد من الاحتكار والذي يتمثل في بقاء الموظفين أداء عمل معين مدة طويلة؛
- إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين؛[عراوي،2016،ص20]
- **سد النقص في بعض المهارات المطلوبة:**دعم المنظمة بالكوادر البشرية المؤهلة وسد حاجياتها من المعارف والمهارات؛
- **توفير النظرة الشاملة للمستوي الإشرافي:**من خلال تعرفه على كل وظيفة من وظائف المنظمة ونقل خبراته إلى الوظيفة الجديدة التي ينتقل إليها؛
- **التجديد والإبداع في العمل:**يساعد التدوير في تجنب الجمود من خلال الإنتاج المستمر للآراء وأفكار جديدة في كل قسم؛[قوراري، العياشي،ص10]
- تحديد العمل وتوزيعه للموظفين بالإدارة؛
- يساعد على إمداد الموظف بالمعلومات عن معظم أنشطة ووظائف المنظمة؛
- يساهم في التغلب على الفرص المحددة للترقية في بعض أقسام المنظمة.[بوزيدي، 2017،ص17]

المطلب الثاني: عيوب التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي نوعا من أنواع التغيير الوظيفي ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي وفائدته على الأفراد والمنظمات على حد سواء، وذلك لضمان فناعة الموارد البشرية وتجنب مقاومة التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيق الأهداف المرسومة ورغم الإيجابيات التي تحققها المنظمة من جراء تبنيها وتطبيقها أسلوب التدوير الوظيفي إلا أن لهذا الأسلوب مجموعة من العيوب والتي تتمثل في النقاط التالية:

- التغيير المستمر في الوظائف قد يؤدي إلى مشاكل وسط العاملين ويتسبب في عدم تطابق العاملين مع واجبات ومسؤوليات العمل.

ويرى آخرون أن للتدوير الوظيفي يساهم في إبعاد الملل يتم بصورة مؤقتة، حيث يعود الفرد إلى عمله الأصلي الممل مرة أخرى كما أن العمل الذي ينقل إليه الفرد قد يكون رتيبا وروتينيا، فيكون التدوير الوظيفي مجرد نقل الفرد من عمل ممل إلى عمل آخر ممل.

ويشير آخرون إلى أن من عيوب التدوير الوظيفي تتمثل في الآتي:

- إرتباطها بتنزيل الوظيفي، وهذا بالتالي يؤدي إلى إنخفاض إنتاجية الموظف والمقصود بالتنزيل الوظيفي هو ممارسة الموظف لمهام أقل من مهامه السابقة؛

- بما أن هذه العملية تتم بشكل مستمر فإنها قد تسبب الضجر لبعض الموظفين وذلك لعدم إلمامهم بالوظيفة الجديدة؛

- قد يفهم بعض الموظفين أن تتقلهم بشكل مستمر هو نتيجة إنخفاض أدائهم الوظيفي وليس بهدف تطوير أدائهم؛

- في بعض الأحيان تأتي عملية التدوير الوظيفي بموظف كفاء في عمله وتذهب بأخر غير كفاء في العمل، فيكون الموظف الغير كفاء بمثابة العبء على الإدارة أو القسم المنقول إليه. [عراوي، 2016، ص 21]

ويشير آخرون إلى أن من عيوب التدوير الوظيفي تتمثل في الآتي:

- انخفاض إنتاجية بعض الموظفين في بعض الأحيان بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أكبر إلى وظيفة ذات مكانة أقل؛

- قد يؤدي إلى زيادة بعض التكاليف المالية للمنظمات؛

- قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء الموظفين غير الأكفاء؛

- قد يتسبب في إحباط بعض الموظفين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهود أكبر؛

- قد يتسبب أحيانا في بعض المشكلات الصحية والأسرية والاجتماعية للموظفين؛

- مساهمته في إبعاد الملل بصورة مؤقتة حيث يعود الموظف إلى عمله الممل ثانية. [غسان أسماعيل،

2019، ص 278]

خلاصة:

تتاول هذا الفصل لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي ومفهوم التدوير الوظيفي وتم تعريفه على أنه أسلوب إداري يتم من خلاله نقل الموظف من وظيفته إلى وظائف أخرى داخل المنظمة بهدف تنمية مهارته وخبراته كما تطرق الفصل إلى أهمية التدوير الوظيفي بأنه يستخدم لتوظيف مجموعة من الأفراد من أجل تهيئتهم وإعدادهم لتدريب على العمل بالإضافة إلى أهداف التدوير الوظيفي فهو يساهم في تحفيز الموظفين لإطلاق قدراتهم الإبداعية كما تتاول الفصل طرق وآليات التدوير الوظيفي وكذلك المعوقات التي قد تواجه التدوير الوظيفي كما تم تسليط الضوء على أهم العوامل التي تساهم في نجاح أسلوب التدوير الوظيفي بالإضافة إلى مزايا وعيوب التدوير الوظيفي.

الفصل الثاني:
أداء الأفراد العاملين
في المؤسسة.

تمهيد:

يشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات فإذا كانت الموارد الأخرى تهتك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على نقيض من ذلك، يمكن أن تزيد قيمته وأهميته على هذا الأساس، فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر البشري والعمل على تحسين معارفه وقدراته وفي هذا الإطار فإن التقييم الأداء يلعب دورا معتبرا كأداة وكأسلوب في تنفيذ وتطوير هذه المنظمات.

ومن هذا المنطلق فإن أداء العاملين يعتبر الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة ألا هو البقاء والاستمرارية، حيث أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية مما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد في الماضي والحاضر وموقع أداءه في المستقبل هذه البيانات تمثل أساسا لاتخاذ القرارات الإدارية الملائمة

ونظرا لأهمية أداء العاملين وتقييمه فقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة حول أداء العاملين من خلال هذا الفصل تقديم نظرة حول أداء العاملين من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول أداء الأفراد العاملين؛

المبحث الثاني: قياس وطرق تقييم الأداء والعوامل المؤثرة على أداء العاملين؛

المبحث الثالث: علاقة وتأثير التدوير الوظيفي على أداء.

المبحث الأول: أساسيات حول أداء وتقييم الأفراد العاملين

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء وتقييم أداء العاملين كما أننا سنبين أهداف وأهمية تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتقييم أداء العاملين

يعتبر أداء الأفراد العاملين من أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وبالتالي مدى نجاحها في الأداء يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق البقاء والإستمرارية.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

1- يعرف الأداء على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية". [فارسي، 2015، ص7]

2- كما يعرف أيضا بأنه: "إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف محدد" [عتبة وآخرون، 2019، ص22]

3- ويعرف أيضا: "بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات إدراك الدور أو المهام" [رعاب، حداد، 2019، ص22]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف الأداء "على أنه عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته من أجل تحسين وتطوير أدائه المستقبلي"

وهو عبارة "عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء".

الفرع الثاني: تقييم أداء العاملين

تقييم أداء العاملين: هو "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم". [حسونة، 2008، ص147]

ويعرف أيضا بأنه: "مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييما مكتوبا على العاملين والتي تعد بصفة دورية منتظمة". [كافي، 2014، ص225]

ويعرف تقييم الأداء بأنه: "تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي لتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية وإستعدادهم لتقلد

مناصب أعلى مستقبلا". [نصر الله، 2009، ص169]

ويعرف أيضا: "بأنه تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير

أدائه" [سعيد سلطان، محمد حسن، 2014، ص199]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف تقييم أداء العاملين:

على أنه "وسيلة مهمة لتحقيق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل وفقا لمعايير الأداء وهو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون.

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في أن واحد بتطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته بالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين ومن هذه الأهداف:

- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي: من خلال قاس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه؛
- تنمية الكفاءة لدي الرؤساء: تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة؛
- الكشف عن الإحتياجات التدريبية: من أهداف عملية تقييم أداء العاملين الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي إقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف
- تقييم أداء الموظفين: يساعد المدراء على إتخاذ القرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين وإقتراح المكافآت المالية بناء على مستوي الأداء وتمييزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل؛ [حسونة، 2008، ص148]

- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وإقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية اعلي؛
- يسهم تقييم الأداء في إقتراح الكافات المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها، بل ويمكن إقتراح نظام حوافز لديهم؛
- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدي مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف المنظمة ومدي ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضعي وعادل؛
- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدي احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك؛

- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين الرؤساء من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين؛
- يزود تقييم الأداء متحدي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أو غير مرض؛
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدي إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى انجازاتهم الشخصية؛

- يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والنعيين في المنظمة. [احمد جودة، 2014، ص245]

لقد أصبح التوجه الاستراتيجي المعاصر، في ما يخص هدف تقييم الأداء، يركز على ما يحققه الأداء من قيمة مضافة كمعيار أساسي لتقييم، أي ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة والعاملين فيها في آن واحد، وهذا يستدعي بالضرورة أن يركز تقييم الأداء على الأهداف والنتائج التي يحققها الفرد في عمله بدلا من جعل الصفات الشخصية هي الأساس في التقييم، وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء العاملين تستخدم في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية والتي لها أهمية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد. [جاسم الشعيان، صالح الابج، 2014، ص260]

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين

لقد حظي تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدي التزام الأفراد العاملين من انجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي :

- **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية تقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدي الأفراد العاملين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوي التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم للممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها مما ينعكس أثره ايجابيا على مستوي الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

- **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات ... الخ المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوى والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية. [كاسم حمود، كاسب الخرشة، 2007، ص152، ص153]

- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين؛
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل؛

- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة الغير المستغلة للعاملين ؛
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمات بشكل عام؛
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة في المنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين. [نصر الله، 2009، ص171]

وبالإضافة إلى ذلك تستهدف هذه العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاث مستويات:

• **أهميتها على مستوى المنظمة:**

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين إتجاه المنظمة؛
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن إن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات؛

✓ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

• **أهميتها على مستوى المديرين:**

- ✓ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
- ✓ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

• **أهميتها على مستوى العاملين:**

- ✓ تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية ودالك لزيادة شعوره بالعدالة وبيان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة؛

✓ دفع العامل للعمل بالاجتهاد وجدية وإخلاص لتقريب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه ماديا

ومعنويا. [كافي، 2014، ص226، 227]

- إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لأفاق متعددة من الأهداف ولذا يصار إلى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكز عليها في التطوير الهادف للأداء.

المبحث الثاني: قياس وطرق تقييم الأداء والعوامل المؤثرة على أداء العاملين

يهدف المبحث لتسليط الضوء على أهم مؤشرات قياس أداء العاملين مع إبراز طرق تقييم أداء العاملين وفي الأخير نتطرق للعوامل المؤثرة على أداء العاملين.

المطلب الأول: مؤشرات قياس أداء العاملين

هناك مجموعة من المؤشرات التي تستخدم في قياس أداء العاملين منها:

1- دوران العمل: هو من مؤشرات الأداء يعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون ثبات في أحدهم بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلازم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة منها الإشراف السيئ، الإحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الإداري، الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجر شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به التنظيم وبالتالي أجره مقتطعا من حساب العمال مما يؤدي إلى الشعور بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل. [فضلي، بحري، 2019، ص240]

لا بد من الحذر عند حساب معدل دوران العمل لأنه توجد اختلافات كثيرة في طريقة الحساب

$$\text{طريقة 1: معدل دوران العمل} = \frac{\text{نسبة تاركي العمل}}{\text{عدد متوسط العمال} \div 2} \times 100$$

$$\text{طريقة 2: معدل دوران العمل} = \frac{\text{نسبة الملتحقين بالعمل}}{\text{متوسط العدد الاجمالي للعاملين} \div 2} \times 100$$

طريقة 3: معدل دوران العمل: معدل دوران العمل كنسبة لمتوسط التاركين والملتحقين ونقصد بها:

2- الإنتاجية: يشير كل من هيزر وراندر (Heizer, Render, 2008) إلى أن الإنتاجية هي نسبة المخرجات سواء سلع أو خدمات مقسوما على واحد أو أكثر من المدخلات (مثل القوى العاملة، رأس المال) (وتضيف الحمامي، 2006) أن التحسن في الإنتاجية من حيث الكم والنوع والكلفة يحصل إذا تحقق أحد المؤشرات التالية (زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات على حالها، خفض المخرجات بنسبة أقل من نسبة تخفيض المدخلات، زيادة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة المدخلات، الحصول على نفس المخرجات ولكن بمدخلات أقل.

وتحسب الإنتاجية كالاتي:

3- الرضا الوظيفي: يعرف جيسون وآخرون (Gibson et al. 2003) الرضا الوظيفي كونه إتجاهات العاملين نحو وظائفهم، والنتائج عن إدراكهم الحسي للوظيفة، استنادا إلى عوامل بيئة العمل والمزايا المضافة إلى الأجر.

ويشير ديال ونيماني (Diala and Nemani 2011) بأنه مجموعة من المشاعر المتولدة لدى العاملين نتيجة الإستجابة لعوامل مرتبطة بالوظيفة تؤدي إلى المتعة والراحة والثقة من خلال المكافآت ونمو الشخص ويؤكد باور (power,2002figart f) بأن زيادة الرضا الوظيفي سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الولاء للمنظمة التي يعمل فيها الأفراد، وإن هذه الزيادة ستجعلهم ينظرون إلى مشكلات المنظمة على أنها ستقلل ظاهرة التغيب، عن العمل والدوران والتأخر عن الدوام، وقد يكون بالنتيجة زيادة الاستقرار الوظيفي .

هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب ومعدل دوران العمل حيث كلما زاد الرضا الوظيفي كلما قل معدل الغياب ومعدل دوران العمل

4- الغياب:يشيركاسيو (Cascio) إلى الغياب كونه فشل العامل في حضوره إلى مكان العمل، حسب الجدول المقرر للحضور لأي سبب من الأسباب وفي السياق نفسه يوضح (شاويش 2007) أن الغياب هو عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه للمشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج العمل أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر غياب ولو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل فالعبرة هي عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مفيد في جدول العمل. [عبد الرزاق عبود، ناصر حسين، 2016، ص242،ص243]

ويحسب معدل الغياب :

$$\text{طريقة 1: معدل الغياب: } 100 \times \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{\text{عدد أيام العمل}}$$

$$\text{طريقة 2: معدل الغياب: } 100 \times \frac{\text{عدد أيام الغياب}}{\text{عدد أيام المنجزة}}$$

معدل الغياب عادة يستعمل كمؤشر لمعرفة الرضى الوظيفي والروح المعنوية للعمال.

5- الوقت: يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة، وهو يمر بسرعة دون توقف ولا يمكن خزنه أو استقباله وإن هذا المؤشر يقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذا لابد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.

يمكن الأفراد الذين يتمتعون بقدرات جسيمة وعقلية من إنجاز الأعمال المنوطة بهم ضمن وقت قصير نسبيا من الذين تنقصهم للياقة البدنية والعقلية لأداء الأعمال نفسها، كذلك يبالغ بعض الأفراد في الدقة ولذا نجدهم يتأخرون في إنجاز الأعمال ضمن الأوقات المحددة، وللظروف المادية للعمل في المنظمات أحد العوامل التي تمنع العاملين من تحقيق الإستثمار الأفضل للوقت.[شقة،2017، ص10]

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

تتباين طرق التقييم من منظمة لمنظمة أخرى تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا لعدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات إلى أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة

أولا- الطرق التقليدية

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

1- طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا لأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من بساطة. [الكافي، 2014، ص230]

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق؛
- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

عيوب هذه الطريقة:

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية؛
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد؛
- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حده. [بن عيشي،

2006، ص 27]

2- المقارنة الزوجية(بين العاملين): حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، وتسمى أحيانا طريقة المقارنة الثنائية أو المزدوجة ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد. [الكافي، 2014، ص230]

مزايا هذه الطريقة:

- تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص، بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا.

عيوب هذه الطريقة:

- يصعب إستخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا؛
- لا تصلح الأغراض التدريب والترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد؛
- تستغرق وقت أكبر في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم؛ [بن عيشي، 2006، ص27]

- لا تعطي التغذية المرتدة أو العكسية السليمة للعاملين والتي يمكن أن تساعدهم في تحسين أدائهم المستقبلي. [فتحي، 2013، ص 377]

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

مزايا هذه الطريقة:

- الأكثر شيوعا لسهولة ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة؛
- لا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم؛ [فتحي، 2013، ص 384]
- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال؛
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

عيوب هذه الطريقة:

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية نوع العمل، مما يؤدي إلى التحفيز في عملية التقييم؛
- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال؛
- من الصعب تصميم برامج تدريبية لأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض فالصفات هي عامة في الغالب حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك؛
- يتطلب استخدام هذا السلوك بدرجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين. [بن عيشي، 2006، ص 31]

ثانيا- الطرق الحديثة

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

1- **طريقة التوزيع الإجباري:** وفي هذه الطريقة يتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل أو الكفاءة، ويكون قياس أدائهم على أساس يرتكز بفكرة التوزيع الطبيعي أي بمعنى يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه على مقياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، قد تفرض الإدارة العليا للمنظمة في بعض الأحيان إتباع طريقة التوزيع الإجباري والذي بموجبه يتم توزيع العاملين إلى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، كما يلي:

10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف)

20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من متوسط)

40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط)

20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من متوسط)

10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد)

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى إعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي .

والجدول رقم (01) يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 موظفين:

ضعيف %10	أقل من متوسط %20	متوسط %40	أعلى من متوسط %20	جيد %10
محمود	أحمد	محمد	عادل	نعمان
	علي	يوسف	برهان	
		مصطفى سليمان		

المصدر: [بن عيشي، 2006، ص 29]

مزايا هذه الطريقة:

- تتميز هذه الطريقة بسهولة عملية تقييم الأداء وسرعة التقييم، ولا تتطلب وقتا كبيرا في التقييم.

عيوب هذه الطريقة:

- صعوبة استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة كذلك نقص الموضوعية بسبب الإعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم. [فارسي، 2015، ص 52]

2- طريقة الإدارة بالأهداف: تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، وغالبا ما يطلق على هذا النمط من

التقييم بأسماء مختلفة ك(وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج... إلخ)، وتعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في وضع المهام والمجالات ومسؤولية عمل كل فرد؛

- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه؛

- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة؛

- استخدام نظام للقياس والتعرف على مدى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية؛

- إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها وكيفية ممارستها؛

- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الإيجابية. [عتبة واخرون، 2019، ص30]

ولكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالأسلوب السليم لابد من توافر جملة من المتطلبات

الموضوعية لتحقيق ذلك وهي:

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا؛

- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي؛

الفصل الثاني:..... أداء الأفراد العاملين في المؤسسة

- ألا تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية وإنما يجب أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة؛
- أن تكون موثقة ومكتوبة بصورة واضحة وشفافة ولا تتحمل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة؛
- أن تتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف وتقدير أليه الإنجاز والتوقيت الزمني له إذ أن مشاركة الأفراد العاملين تعتبر أساسية في تحقيق الإنجاز المراد بلوغه؛
- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بالمرونة الأزمنة للتعديل كما تطلب الأمر ذلك ولكن قبل الشروع في عملية التنفيذ حتما. [فارسي، 2015، ص58]

والشكل التالي يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وذلك في إدارة المبيعات.

الجدول رقم (02): نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء

الأهداف	المستهدف	الانجاز	نسبة الانجاز
1- عدد الزيارات البيعية للعملاء.	150	160	107%
2- عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم.	50	50	100%
3- كمية المبيعات من السلعة س.	1000	950	95%
4- كمية المبيعات من السلعة ص.	2000	2200	110%
5- عدد شكاوى العملاء.	20	15	75%
6- عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر.	10	07	80%

المصدر: [بن عيشي، 2006، ص 29]

3- طريقة التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة: على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد إرتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوع من روح التعاون بين الرؤساء وأهداف المنظمة وتدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة. [عتبة واخرون، 2019، ص29]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة، إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء. وبالرغم من تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء منها كما يلي:

الفصل الثاني:..... أداء الأفراد العاملين في المؤسسة

- أسلوب القيادة و الأشراف فمن سمات القائد التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالإتجاه الذي يستطيع من خلاله شحذ هممهم، مما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية وحماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم.
- شعور الفرد بأهميته في المنظمة: شعور الفرد بأهميته في المنظمة وأنه كعضو فعال في نظر الإدارة وزملائه في العمل، يولد له شعورا قويا بالإنتماء إلى المنظمة والولاء إليها.
- الأجر: فلقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا وخصوصا إذا كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع كما أنه عدم المواساة في الأجر يؤدي بالفرد بشعور بعدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه.
- الاستقرار الوظيفي: فثبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعا قويا للعمل بجد وإخلاص.
- نظم المؤسسة وسياساتها: تلعب النظم والسياسات الإدارية في المنظمة دورا كبيرا في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على النحو الأفضل من غيره أو من الذين يكثرثون للعمل ومسؤولياتهم، فإن هذا النظام يصبح دافعا قويا للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم
- التكوين: إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى الرفع من قدراتهم الفكرية والمهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة في مجال التخصص، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية والنوعية، ويؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد.
- وإضافة إلى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المنظمة تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المنظمة إستغلالها ومصدر للمخاطر تهدد المنظمة، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى:
 - عوامل إقتصادية: كالتضخم؛
 - عوامل إجتماعية: كالبطالة، النمو الديمغرافي؛
 - عوامل تكنولوجية: كالتطور التكنولوجي؛
 - عوامل سياسية وقانونية: كالاستقرار السياسي والأمني. [عتيبة وآخرون، 2019، ص26]

المبحث الثالث: علاقة وتأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين

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

المطلب الأول: علاقة التدوير الوظيفي بالأداء

يعتبر التدوير الوظيفي ضرورة حيوية إذا هو وسيلة تلجأ إدارة المنظمة إلى استعمالها سعياً إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفين، كما يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمله أن مؤهلاته ورغباته تتناسب وظيفته أخرى في المنظمة، فالتدوير يعمل على إفساح المجال أمام العاملين لإظهار طاقاتهم وتحسين أدائهم، صف لذلك يساعد على تحسين مهاراتهم وقدراتهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء وإنتاجية المنظمة بشكل عام، فعلاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين هي علاقة متداخلة وإيجابية حيث أن التدوير الوظيفي يساهم في توفير بيئة عمل إيجابية للموظفين تتسم بتجديد والتشويق وتشجيع الموظفين على إخراج طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ورفع مستوى أدائهم وأداء المنظمة ككل، حيث كلما زاد التدوير الوظيفي كلما زادت فرص التعلم مما يؤدي إلى تحقيق إدارة فعالة .

ويهدف التدوير الوظيفي إلى تطوير أداء العاملين والمنظمة على حد سواء ويعتبر من الطرق الفعالة لتطوير أداء العاملين، حيث أنه يسعى إلى التوفيق بين رفع كفاءة الأداء وتحقيق رغبات الموظفين في تحسين أوضاعهم الوظيفية، إذ أن وضع الفرد في عمل لا يجيده سوف يؤدي إلى انعكاسات سلبية على أداء العامل بشكل خاص وأداء المنظمة بشكل عام، وبالتالي من الضروري أن تسعى المنظمة إلى تطبيق هذا الأسلوب حتى يكون هناك دائماً بديل جاهز في حالة غادر أحد الموظفين المنظمة.

أغلب دراسات التدوير الوظيفي تهدف إلى الوصول للمنهج السليم الذي يمكن إتباعه لتفعيل التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي كأحد الأساليب المستخدمة لتحسين الأداء وذلك بالوقوف على المعوقات وتحديد أسلوب للتغلب عليها بالتعرف على المعايير الإدارية لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي كأحد تقنيات تطوير الأداء العاملين، ويواجه التدوير الوظيفي العدد من الانتقادات في مقابل آراء أخرى تؤيده لما ترى فيه من تأثيرات تنعكس إيجابياً على الوظيفة العامة والعاملين، فمن خلال التدوير الوظيفي يتاح للعامل الممارسة الفعلية الأنشطة واختصاصات متنوعة تمارسها الوحدة الإدارية وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الطاقات الفكر الإداري المنظمة بتوسيع فرصة الاستفادة من العامل في أكثر من موقع داخل العمل.

المطلب الثاني: تأثير التدوير الوظيفي على الأداء

يعتبر التدوير الوظيفي أحد أهم الطرق الفعالة لمعالجة ضغوط العمل والتي تؤدي إلى الكثير من المشاكل النفسية والجسمانية والتي تجعل الموظف غير قادر على الإنتاجية في العمل وتعتبر الأعمال الروتينية أحد المصادر المسببة لهذه الضغوط، كما أنه يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين والتزامهم بمواعيد العمل الرسمية.

إن التدوير الوظيفي يساعد الموظف والمنظمة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتجة من الاعتقاد أن الوظيفة هي ملك للموظف، إن مثل هذا الاعتقاد كثير ما يدفع الموظفين إلى إرتكاب المخالفات الإدارية وتعطيل برامج التنمية الإدارية مما يؤثر سلبيا على الأداء.

إن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بنجاح ينتج عنه ما يسمى بالموظف الشامل الذي يسعى دائما لتحسن أدائه حتى يستطيع النهوض بمنظّمته، كما يعد التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب الفعالة التي لها تأثير كبير على أداء العاملين وذلك من خلال التنوع في المهام التي يقومون بتنفيذها فيصبحون أقل توترا وأكثر ارتباطا بمنظّمتهم، صف لذلك يصبح الفرد أكثر قدرة على الإبداع والابتكار كل هذا سوف ينعكس إيجابا على أدائهم وعلى إنتاجية المنظمة .

فالهدف من سياسة التدوير هو تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيق مشروع التغيير من اجل التطوير، وهذا لا يقلل من قدر من يكلف بالعمل وينقل إلى غيره وإنما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتمكنه من العمل في مجال إبداعه ورفع مستوي أدائه.

إن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على البيروقراطية والخمول والتراخي وعلي هذا فان التدوير الوظيفي يهدف إلى نقل الموظف من موقعه لحنه على بدل الجهد المطلوب منه لتحسين أداء المنظمة، وكذا إحلال المسؤول القدوة محل المسؤول العادي حتى يمكنه تحفيز مرؤوسيهم ودفعهم نحو العمل الجاد والفعال لتحقيق مصلحة المؤسسة ككل. [قوراري، العياشي، 2019، ص 19، 20]

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

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

الفرع الأول: التجارب العالمية

1- تجربة الهند: تؤمن الهند بأهمية تكافؤ الفرص بين الموارد البشرية في الوظائف الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية بتطوير التعليم الفني للعمالة والتوسع في إنشاء معاهد التدريب الصناعي وتنمية المهارات كما تؤمن بما يسمى بفريق العمل وسياسة التدوير الوظيفي بدلا من التخصص الجامد، وتم تطبيق التدوير الوظيفي في شركة الـLG للإلكترونيات الكورية في الهند وتم تطبيق هذه السياسة على أكثر من 2800 عامل، كما طبقت في كثير من الشركات بعد ذلك مثل شركة IBM وشركة مطاعم ماكدونالد العالمية في الهند، ولما نجحت التجربة أصبحت نموذجا متميزا لسياسة التدوير الوظيفي وتهدف فكرة التدوير الوظيفي إلى تطوير أداء الموظف وتجنبه الروتين والبيروقراطية ومحاربة الفساد، وينظر لهذه الفكرة في الهند على أنها فكرة إدارية جديدة يتم عن طريقها إعطاء الموظف الفرص المتساوية في العمل والكشف عن المبدعين وأصحاب القدرات.

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

تعد اليابان أحد الدول المتقدمة التي تمارس التدوير الوظيفي إيماناً منها بأهمية الموارد البشرية وحتى تستفيد من مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية والقضاء على الروتين والبيروقراطية كما أنها تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين الموارد البشرية، وتؤمن أيضاً بأهمية تكافؤ الفرص بين القوى العاملة في الوظائف الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية وذلك أنها تؤمن بالإبداع والتجديد من خلال التدوير الوظيفي.

قامت اليابان بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي وقامت شركات كثيرة في اليابان بتطبيقه والتي لا ترغب في توظيف موظفين جدد أو إضافة موظفين من شركات أخرى، فتستفيد من موظفيها الحاليين وبالتالي يساعد التدوير الوظيفي عن الكشف عن المواهب والقدرات الإبداعية والكوادر البشرية المؤهلة [محمود الجلاب، 2019، ص86]

الفرع الثاني: النماذج العربية

1- دولة الإمارات العربية المتحدة (دبي): إن دولة الإمارات العربية تمتلك إقتصاد جيد يساعدها على توفير وظائف للمواطنين الأمر الذي يتطلب استخدام مداخل إدارية حديثة، من أجل رفع مستوى العمل الإداري، أرادت بلدية دبي تحسين مستوى أداء العاملين فيها ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق تطبيق التدوير الوظيفي بالدائرة على جميع المؤسسات التنظيمية.

أطلقت بلدية دبي سياسة التدوير الوظيفي بالدائرة على جميع الوحدات التنظيمية وموظفيها بهدف إعادة هندسة بعض عملياتها لتحسن مستوى أداء العاملين فيها ويأتي تطبيق هذه السياسة بعد نجاح تطبيق الأنظمة السابقة في مجال الموارد البشرية كأنظمة الدوام المرن وسياسة الأخلاق وسلوك العمل ونظام الإدارة عن بعد وسياسة براءة الذمة والدوام الجزئي، وان هذه سياسة تعني تنقل الموظف من عمل إلى عمل آخر في ذات المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفية الحالية أو مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي.

ووضعت الدائرة عدة شروط وأحكام لنظام حتى يتسنى تطبيقها على الموظف بان يكون قد أكمل سنتين كحد ادني بوظيفته ومرور ثلاث سنوات من آخر تدوير وظيفي ويتم التدوير في الوظائف المتجانسة والمتماثلة والأفضلية ضمن المسار الوظيفي كما يتم تدخل علاجي عند تعديل محتوى المهام الوظيفية أو استمرار الأهداف دون تحسين وفي نفس المستوي أو توفر العديد من الكفاءات أو الخبرات ودوي المهارات القيادية والفنية لدائرة أو خلال إعادة الهيكلة وتغيير المهام والخبرات أو استمرار النتائج السلسلة وتدني مستويات الرضي. [عمراوي، 2016 ص 23]

وهناك مجموعة من المعايير التي ساهمت في نجاح التجربة الإماراتية منها ما يلي:

- اختيار الوظائف المتماثلة في تطبيق مدخل التدوير الوظيفي؛
- ضرورة وجود العديد من الكفاءات والخبرات وأصحاب الخبرات الفنية والقيادية والفنية بالدائرة؛
- مرور ثلاث سنوات على الموظفين من آخر تدوير وظيفي. [عبد الجليل، 2019، ص 392]

2- الجمهورية العربية اليمنية: أصدرت الحكومة اليمنية سنة 2009 توجيهات نحو التغيير الإداري بحزمة من الإصلاحات على رأسها تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والذي بدأ برؤساء الأقسام وانتهي بوكلاء الوزارات ورؤساء المصالح، والتي أوجبت وجود واقع جديد يحتم على نظام الإدارة بأن يترك المفاهيم القديمة

والتي تعبر عن البطء الشديد والتعقيد الإداري ولذلك على النظام الإداري أن يتبنى مداخل إدارية جديدة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، وهذه خطوة هامة نحو اقتلاع الفساد، حيث أن مسؤول إداري مهما كانت قدراته وإمكانيات عطائه تنفذ أثناء فترة حدها علماء الإدارة وعلماء النفس بفترة زمنية تتراوح ما بين 4 و5 سنوات ولو طالقت الفترة الزمنية عن ذلك عم الملل والجمود والفساد لا يملك أي جديد يقدمه.

وحتى يحافظ هذا المسؤول عن منصبه يميل للمجاملة والرشوة وإقامة علاقات واسعة على حساب المصلحة العامة، ولذلك فقد هدف التدوير الوظيفي في جمهورية اليمن القضاء على الفساد الإداري والقصور الإداري لذلك يعتبر التدوير الوظيفي له دور كبير في القضاء على الفساد الإداري والجمود وعدم الالتزام بالواجبات الوظيفية. [عمرابي، 2016، ص24]

3- تجربة جمهورية مصر العربية: قام الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بجمهورية مصر العربية بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بصورة تجريبية لمدة عشر سنوات، وتم إجراء تقييم لهذه التجربة، وقد بلغ حجم العينة 100 مفردة شملت جميع الوظائف التي يمكن إجراء سياسة التدوير الوظيفي عليها في الجهاز الإداري للدولة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- التدوير الوظيفي يؤدي إلى اكتساب خبرات ومهارات جديدة؛
- رئيس الجهة هو المسؤول عن التدوير الوظيفي؛
- خمس سنوات هي الفترة التي يجب أن يقضيها الموظف في وظيفته قبل التدوير الوظيفي؛
- إعداد الدورات التدريبية للعاملين قبل تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

4- تجربة المملكة العربية السعودية: تبنى معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية تجربة أسلوب التدوير الوظيفي، التي بدأت في أواخر الثمانينات ومازالت مستمرة كأسلوب ذكي من أساليب الإدارة الحديثة لاستثمار في البشر والاستفادة من الموارد البشرية، وكانت التجربة ناجحة ومفيدة للمعهد مما ساهم في وجود قيادات إدارية شابة ساهمت في رفع مستوى كفاءة أداء إدارات المعهد، وانتقلت هذه التجربة فيما بعد إلى جميع الهيئات والمؤسسات الحكومية والأهلية مثل وزارة التربية والتعليم العالي وغيرها من الوزارات وكانت جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية في تفعيل أسلوب التدوير الوظيفي بين العاملين في المكتبات الجامعية لها صدى كبير في نجاحها بين العاملين وذلك لأهميتها في التغلب على مشكلة نقص العمالة الكمي ونقص العمالة المدربة والمؤهلة وخاصة في فروع الجامعة في المناطق البعيدة، وكانت هذه التجربة على المستوى المحدود داخل المكتبات نفسها من قسم إلى آخر، كما كانت على المستوى الغير محدود بين مكتبات الكليات وبعضها البعض وخاصة مكتبات الكليات التي توجد في محافظات أخرى بعيدة عن الجامعة الأم، وتم بعد ذلك تعميم هذه التجربة في كافة القطاعات بصور إلكترونية من خلال موقع إلكتروني للعاملين في الجهات الحكومية. [محمود جلاب، 2019، ص87]

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم أداء العاملين وتقييم أداء العاملين من خلال تقديم بعض التعاريف المعروفة، وبعد تحديدنا لمفهوم تقييم أداء العاملين حاولنا إستعراض أهم أهدافه بالإضافة إلى الأهمية الواسعة التي يحظى بها.

وانتقلنا بعد ذلك إلى شرح أهم مؤشرات قياس أداء العاملين وبعد ذلك قمنا بعرض طرق تقييم أداء العاملين والتي قسمناها إلى طرق تقليدية وحديثة، ثم تطرقنا للعوامل المؤثرة على أداء العاملين. وفي نهاية الفصل قمنا بتبيان العلاقة الرابطة والتأثير الموجود بين المتغيرين الأساسيين في موضوع الدراسة وأخيرا قمنا بإستعراض أهم النماذج العالمية والعربية الناجحة التي قامت بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي والتي إنعكست إيجابا على أداء العاملين.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية إجراءاتها

المنهجية ومعطياتها

البيانية

تمهيد:

بعد تعرفنا في الإطار النظري على متغيرات الدراسة التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين سوف نقوم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاولنا إسقاطها على جامعة التكوين المتواصل -ميلة- وذلك قصد الوقوف على الحقائق الميدانية والمتعلقة بموضوع التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث

المبحث الأول: تقديم المنظمة عينة الدراسة؛

المبحث الثاني: أدوات الدراسة الميدانية وبناء الإستبيان والعينة؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة

جامعة التكوين المتواصل هي منظمة عمومية كباقي المنظمات العمومية الأخرى المؤهلة لتكوين الموظفين التابعين للأسلاك المشتركة، وفي هذا الإطار سوف نتطرق إلى نشأة جامعة التكوين المتواصل، ونشأة مركز ميله والهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بجامعة التكوين المتواصل

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة جامعة التكوين المتواصل وسنسلط الضوء على أبرز مهامها.

الفرع الأول: نشأة جامعة التكوين المتواصل

جامعة التكوين المتواصل هي منظمة عمومية ذات طابع إداري تستمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-149 المؤرخ في 26 ماي 1990 مقرها في مدينة الجزائر ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم تنفيذي يصدر بناء على اقتراح الوزير المنتدب للجامعات. [الجريدة الرسمية، عدد 22، ص 732]

تضم 20 مركز عبر التراب الوطني مند إنشائها سنة 1990 هي الجزائر الشمالية، الجزائر الشرقية، وهران، قسنطينة، عنابة، سطيف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، الشلف، سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة، الأغواط، ورقلة، أدرار، تبسة، تيارت، بشار، بجاية، وقد بلغ عدد المراكز إلى يومنا هذا 53 لتغطي بذلك كافة القطر الجزائري بمعدل مركز واحد في كل ولاية ومقسمة أيضا إلى 06 مراكز جهوية هي مراكز الوسط في بوزريعة ومراكز الشرق 1 في باتنة، مراكز الشرق 2 في قسنطينة، ومراكز الغرب 1 سيدي بلعباس، ومراكز الغرب 2 في مستغانم ومراكز الجنوب في ورقلة [مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة العامة، 16، جويلية، 2020، ساعة 10 صباحا]

الفرع الثاني: مهام جامعة التكوين المتواصل

- تمكن كل موطن تتوفر فيه الشروط المطلوبة من الإلتحاق بالتكوين العادي؛
- تطور التكوين المتواصل بالتعاون مع المؤسسات والقطاعات المستخدمة؛
- تنظم حلقات تحسين المستوى وتجديد التكوين لفائدة القطاعات المستخدمة وذلك بناء على طلبها؛

- تطبيق كل المناهج والأساليب التي تراها ملائمة لاسيما في مجال التعليم من بعيد والإلتصال

السمعي البصري. [الجريدة الرسمية، عدد 20، ص 738]

المطلب الثاني: نشأة مركز ميله

أنشأ مركز ميله بموجب اتفاقية بين والي ولاية ميله الممثل من طرفي، مديري الإدارة المحلية والتربية لولاية ميله من جهة، والمدير الجهوي لجامعة التكوين المتواصل بقسنطينة من جهة ثانية الموقعة بتاريخ 13 أكتوبر 1999 التي تنص على:

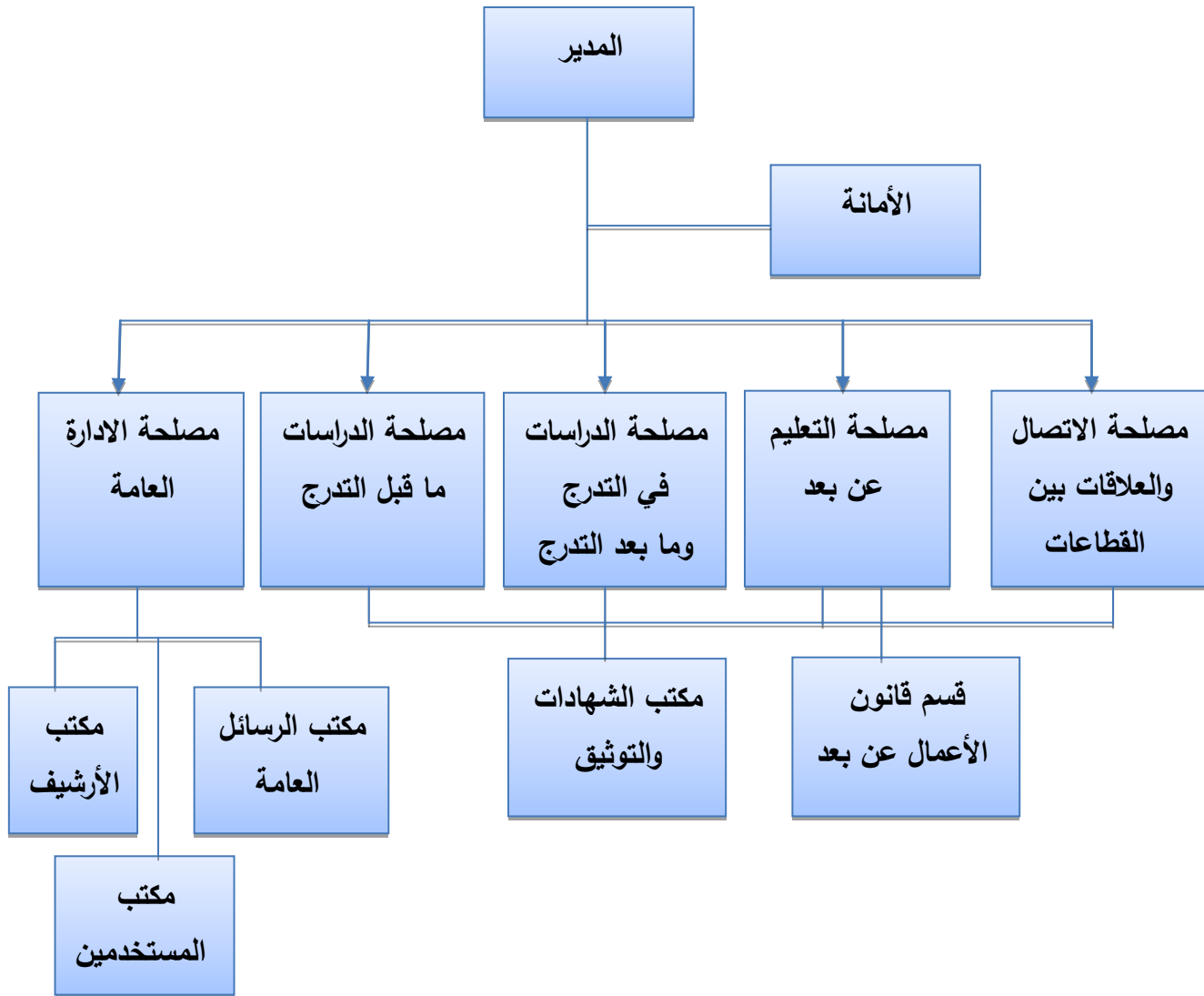
- جناح إداري مستقل يتكون من 8 مكاتب (الإدارة)؛
- مدرج للمحاضرات يتسع ل 300 طالب؛
- 18قاعة للدراسة.

إنقل المقر في شهر جوان 2019، ويقع المقر حاليا بالطابق الأرضي الشطر الثالث معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة -

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض الهيكل التنظيمي الخاص بجامعة التكوين المتواصل.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمركز



المصدر: مصلحة الإدارة العامة.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة الميدانية وبناء الاستبيان والعينة

من خلال هذا المبحث سيتم إستعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، بدءا من المنهج المتبع وصولا إلى الأدوات المستعملة في الدراسة.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه من أكثر المناهج إستخداما وملائمة لدراسة الظاهرة موضوع الدراسة ووصفها بشكل دقيق وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث إتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر المعلومات الثانوية والتي تتمثل في المقالات والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة كما تم الإستعانة بالملاحظة والمقابلة كأداة مساعدة.

المطلب الثاني: العينة والأدوات المستعملة في الدراسة

سننظر في هذا المطلب على التعريف بالعينة والأدوات المستعملة في الدراسة.

الفرع الأول: العينة

يعد إختيار العينة من الأمور الجوهرية في البحث العلمي إذ يتوقف على حسن إختيارها الوصول إلى نتائج واقعية ومعبرة، ويعرف بأنها مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها، وقمنا في دراستنا هذه بإختيار عينة مقصودة وتتمثل في الموظفين الإداريين بالمديرية الذين تم تدويرهم والمقتر عددهم 24 موظف وتم توزيع الإستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم إستردادها جميعا.

الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

لتسهيل عملية جمع البيانات إ34تخدمنا بعض الأدوات والتي يمكن أن يختلف إستعمالها حسب طبيعة البحث لذا تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة وأساسية في عملية الإنتاج العلمي، حيث تم الإعتماد في جمع البيانات الميدانية على:

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي وجمع المعلومات وذلك أثناء تنقلنا بين مختلف أقسامها، ولقد إستخدمنا الملاحظة المباشرة في بحثنا هذا بغرض معرفة واقع التدوير الوظيفي في جامعة التكوين المتواصل ومدى تأثيره على أداء العاملين؛

- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات بطريقة مباشرة فمن خلال المحادثة التي قمنا بها مع بعض العمال ورئيس المصلحة العامة، وذلك بهدف التعرف على إنطباعات وآراء العمال والوصول لبعض الحقائق التي تخص موضوع البحث؛

الفصل الثالث:.....الدراسة الميدانية إجرائاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

- الإستبيان: الاستبيان تقنية لجمع المعلومات عن طريق استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع الدراسة ولقد كانت الوسيلة الأساسية في جمع البيانات ومعلومات الدراسة، بهدف التأكد من فرضيات البحث، حيث قمنا بتصميم استمارة تتضمن استبيان وزعناها على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحتوي الإستبانة على محورين المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية، وأما المحور الثاني يتضمن بيانات حول التدوير الوظيفي وأداء العاملين.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاوَر الدراسة واختبار الفرضيات:

في هذا المبحث سوف يتم عرض وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض وتحليل الخصائص أو البيانات العامة المتعلقة بعينة البحث، ثم بعدها تحليل النتائج الدراسة والتي قسمت إلى محاور وفق الغرض منها، واختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاوَر

الدراسة: سيتم من خلال هذا المطلب عرض إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة كما يلي:

أولاً- عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة حول أسئلة المحور الأول:

يتم وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة، وتوضيح خصائصهم من حيث الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة. وذلك فيما يلي:

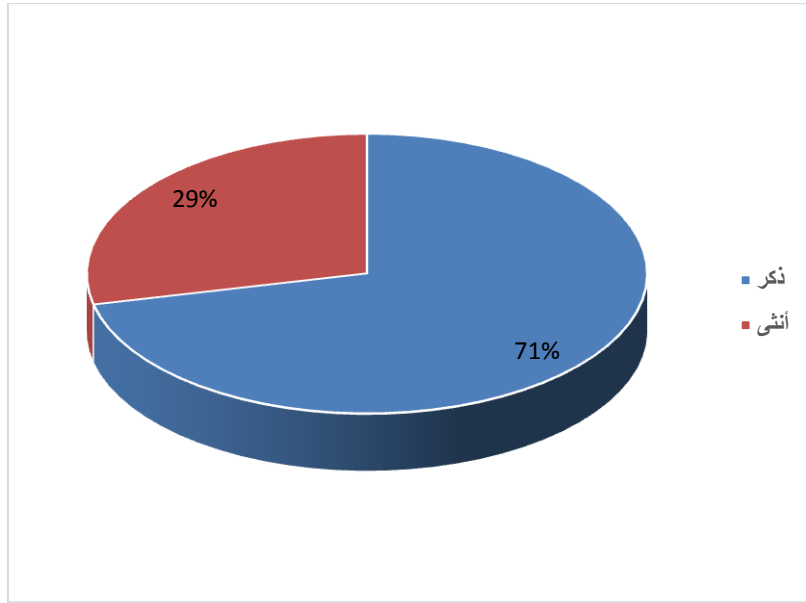
أولاً- **الجنس**: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم(03): يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%71.43	10	ذكر
%28.57	04	أنثى
%100	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (02): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

التعليق: يظهر من الجدول رقم 03 والشكل رقم 02 أن النسبة الأكبر كانت نسبة الجنس الذكري والتي قدرت بـ 71.43% أما نسبة الإناث فقدت بـ 28.57%، مما يعني أن الفئة الذكورية تغزو العمل بجامعة التكوين المتواصل-ميلة-.

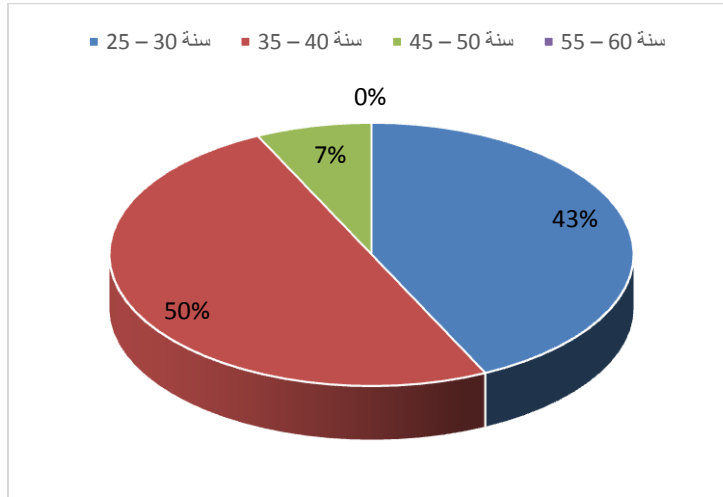
- ثانياً-السن: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن مع توضيح النسب المئوية.

الجدول(04):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
%42.86	6	30 – 25 سنة
%50	7	40 – 35 سنة
%7.14	1	50 – 45 سنة
%00	0	60 – 55 سنة
%100	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (03): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

التعليق: يظهر من الجدول 04 رقم 03 والشكل رقم أن نسبة الفئة العمرية 35-40 من بلغت

40% وهي الأكثر تمثيلاً من الفئات الأخرى لتليها فئة 25-30 بنسبة 42.86% تم تأتي بعدها فئة 50-

45 سنة بنسبة 7.14%، مما يبين أن الفئة العاملة بجامعة التكوين المتواصل-ميلة- هي فئة الشباب.

- ثالثاً-الحالة الاجتماعية: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة

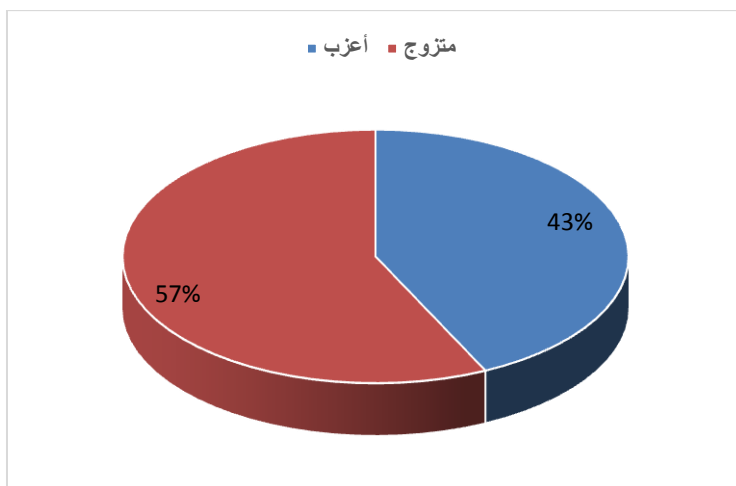
الاجتماعية مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم(05): يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
42.86%	06	أعزب
57.14%	08	متزوج
100%	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

التعليق: يظهر من الجدول رقم 05 والشكل رقم 04 أن النسبة الأكبر كانت نسبة الموظفين المتزوجين بنسبة 57.14 % أما نسبة الموظفين العازبين فقدت ب 42.86%، وبالتالي فإن نسبة الموظفين المتزوجين مثلت أكثر من نصف أفراد العينة بجامعة التكوين المتواصل -ميلة-.

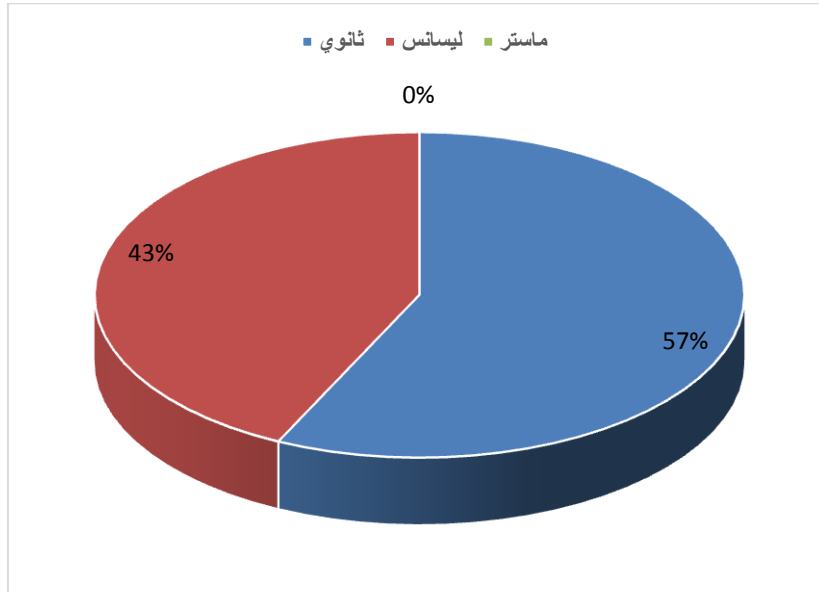
- رابعا-المستوى التعليمي: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
57.14%	08	ثانوي
42.86%	06	ليسانس
00%	00	ماستر
100%	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (05): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم 06 والشكل رقم 05 أن عدد الموظفين الذين مستواهم التعليمي ثانوي والمقدر عددهم ب 8 موظفين أي بنسبة 57.14% مما يدل على أن غالبية العاملين محل الدراسة هم من مستوى ثانوي وهي أكبر نسبة، لتليها فئة الحاصلين على شهادة ليسانس مقدر عددهم ب 6 موظفين أي بنسبة 42.86%.

- خامسا - المستوى الوظيفي: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى

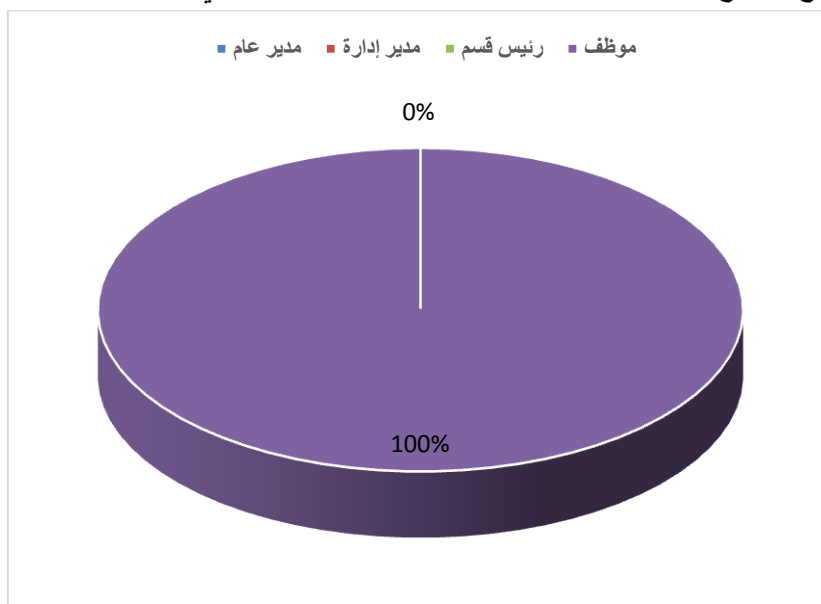
الوظيفي مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
00%	00	مدير عام
00%	00	مدير إدارة
00%	00	رئيس قسم
100%	14	موظف
100%	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

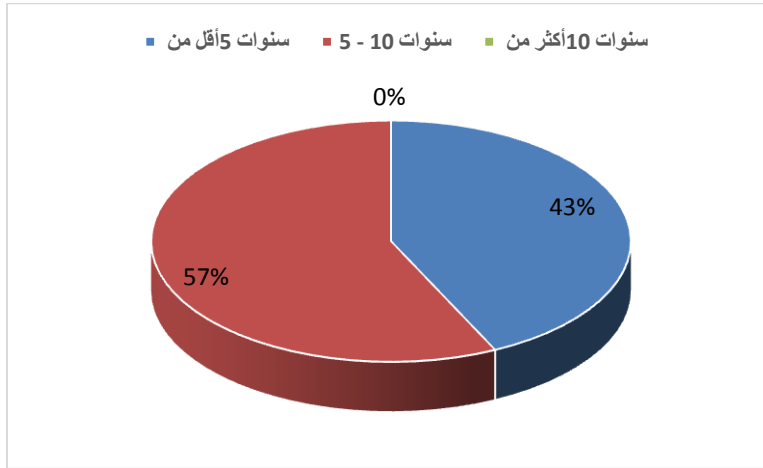
التعليق يظهر من الجدول رقم 07 والشكل رقم 06 أن عدد الموظفين بجامعة التكوين المتواصل -ميلة- هو 14موظف وهي أعلى نسبة في المستوى المهني المتواجد بجامعة التكوين المتواصل.
- سادسا- سنوات الخبرة: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
%42.86	06	أقل من 5 سنوات
%57.14	08	5 - 10 سنوات
%00	00	أكثر من 10 سنوات
%100	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

التعليق: من خلال الجدول 08 رقم والشكل رقم 07 نلاحظ أن أفراد العينة ذوي الخبرة بين 5-10 سنوات يمثلون أكبر نسبة والمقدرة بـ 57.14%، وهذا مؤشر ايجابي يدل على وجود الخبرة المهنية التي من شأنها تقديم المشورة والخبرة للعاملين الجدد، لتليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 42.86%.

ثانياً - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الثاني:

السؤال رقم 7: هل التدوير الوظيفي يطبق في إدارتكم؟

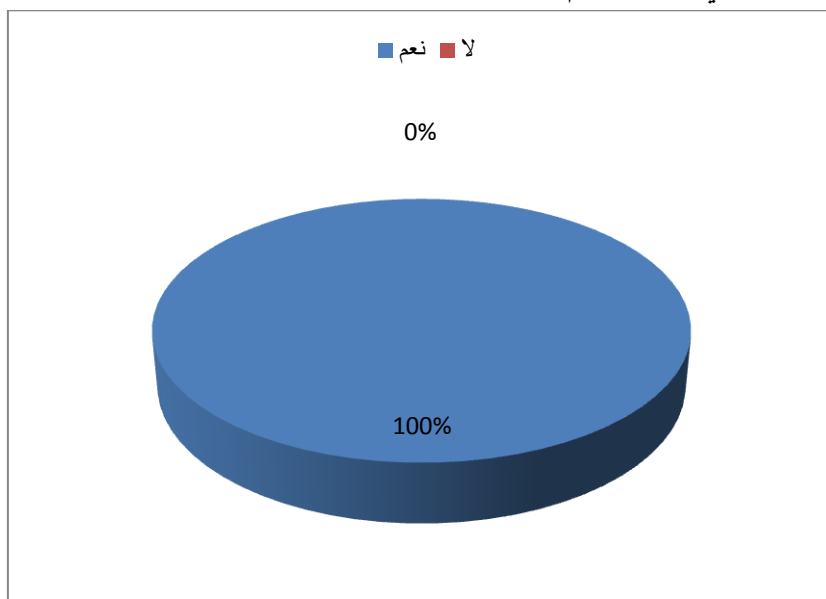
الجدول رقم (09): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 7

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	14	100%	14	3.84	1	دال إحصائياً
لا	00	00%				
المجموع	14	100%				

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (08): التمثيل البياني للسؤال رقم 7



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 والشكل رقم 08 أن جميع أفراد العينة 100% أجابوا بأن التدوير الوظيفي يطبق في إدارتهم، في حين لم نسجل أي فرد أجاب عكس ذلك 00%، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 14 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

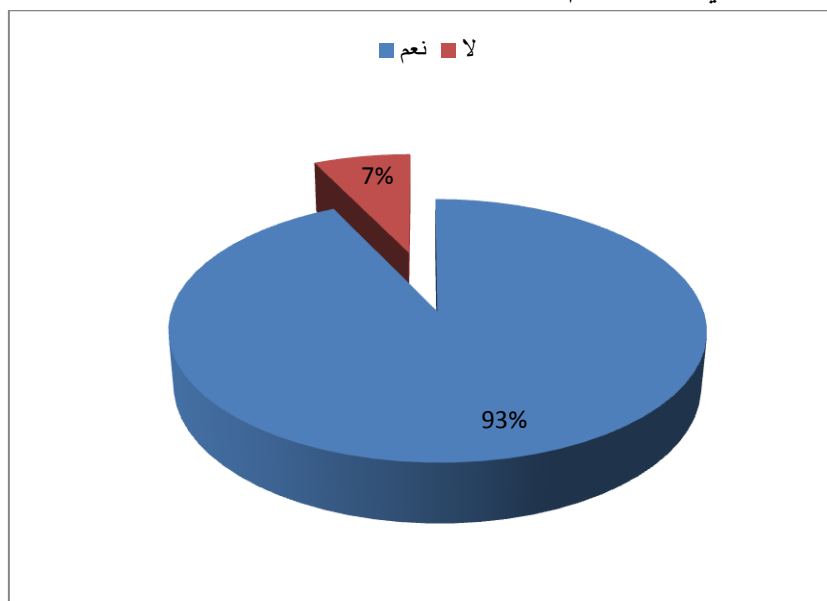
السؤال رقم 8: هل تم نقلك إلى منصب عمل آخر؟

الجدول رقم (10): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 8

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² _{المحسوبة}	ك ² _{الجدولية}	درجة الحرية	الدلالة
نعم	13	92.86%	10.29	3.84	1	دال إحصائياً
لا	01	7.14%				
المجموع	14	100%				
مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (09): التمثيل البياني للسؤال رقم 8



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 والشكل رقم 09 أن نسبة 92.86% من أفراد العينة أجابوا بأنه تم نقلهم إلى منصب عمل آخر، باستثناء فرد واحد أجاب عكس ذلك أي نسبة 7.14%، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 10.29 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

السؤال رقم 9: عند تغيير مكان العمل هل تحس بالراحة أثناء أداء عملك؟

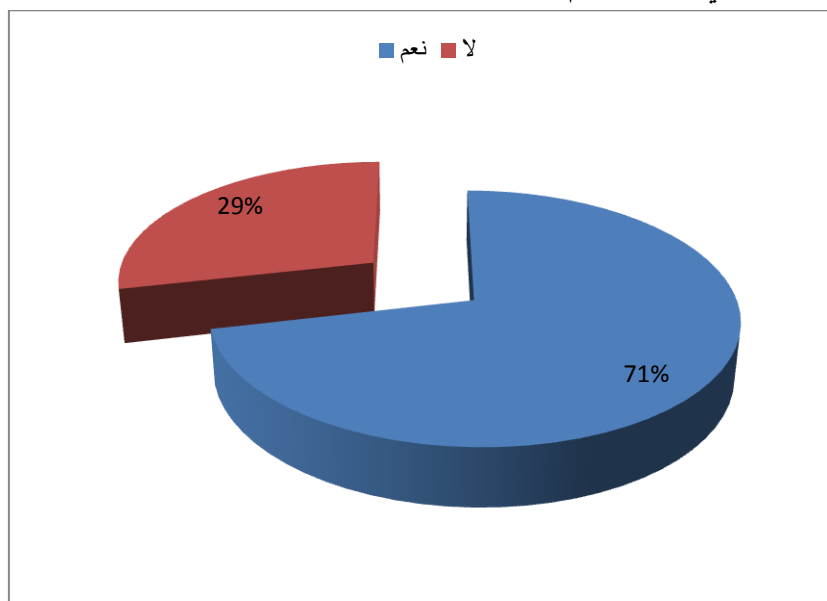
الجدول رقم(11): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 9

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	10	%71.43	2.57	3.84	1	غيردال إحصائيا
لا	04	%28.57				
المجموع	14	%100				

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (10): التمثيل البياني للسؤال رقم 9



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 والشكل رقم 10 أن نسبة 71.43% من أفراد العينة يحسون بالراحة أثناء عملهم في حالة تغيير مكان العمل، أما نسبة 28.57% لا يحسون بالراحة اتجاه ذلك، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 2.57 وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

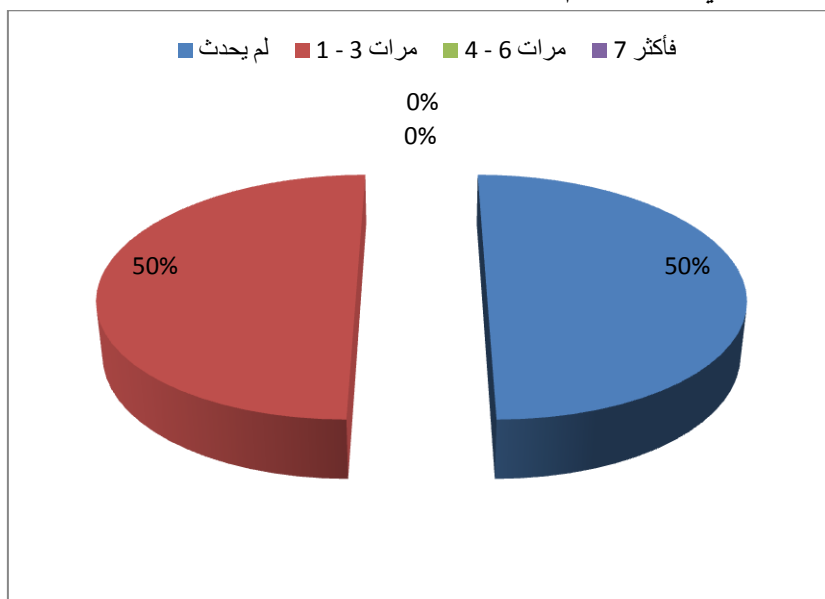
السؤال رقم 10: كم مرة تم تدويرك من منصب إلى آخر؟

الجدول رقم(12): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 10

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
لم يحدث	07	50%	14	7.81	3	دال إحصائياً
1 - 3	07	50%				
4 - 6	00	00%				
7 فأكثر	00	00%				
المجموع	14	100%				
مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (11): التمثيل البياني للسؤال رقم 10



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 والشكل رقم 11 أن نصف أفراد العينة 50% لم يتم تدويرهم من منصب إلى آخر، أما النصف الآخر من أفراد العينة 50% تم تدويرهم من منصب إلى آخر من 1 - 3 مرات، في حين لم نسجل أي إجابة بالنسبة لاقتراحات من 4 - 6 مرات و 7 مرات فأكثر 00%، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 14 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 7.81 عند درجة حرية 3 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذا دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

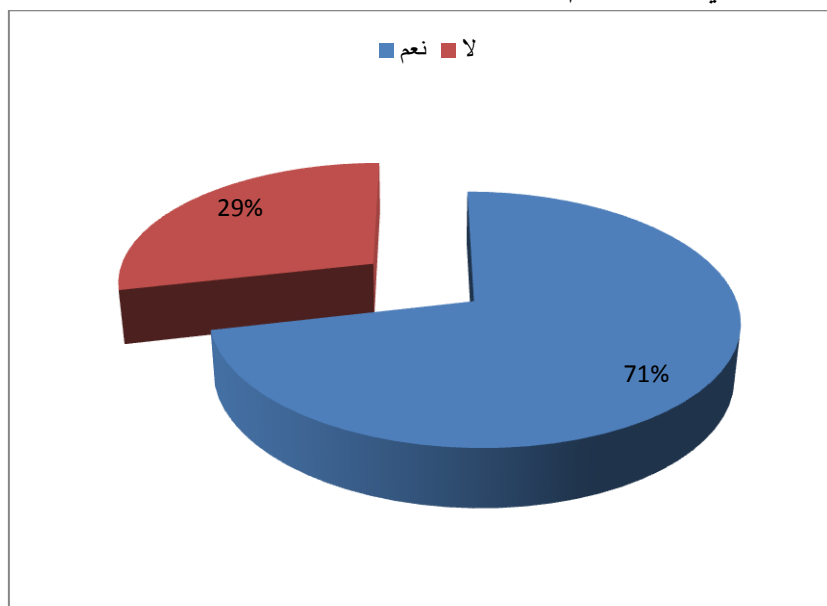
السؤال رقم 11: هل تعتقد أن العمل الذي تم نقلك إليه يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية؟

الجدول رقم(13): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 11

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	10	%71.43	2.57	3.84	1	غيردال إحصائياً
لا	04	%28.57				
المجموع	14	%100				
مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (12): التمثيل البياني للسؤال رقم 11



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 والشكل رقم 12 أن نسبة 71.43% من أفراد العينة يعتقدون بأن العمل الذي تم نقلهم إليه يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية، أما نسبة 28.57% يعتقدون بأن ذلك يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 2.57 وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

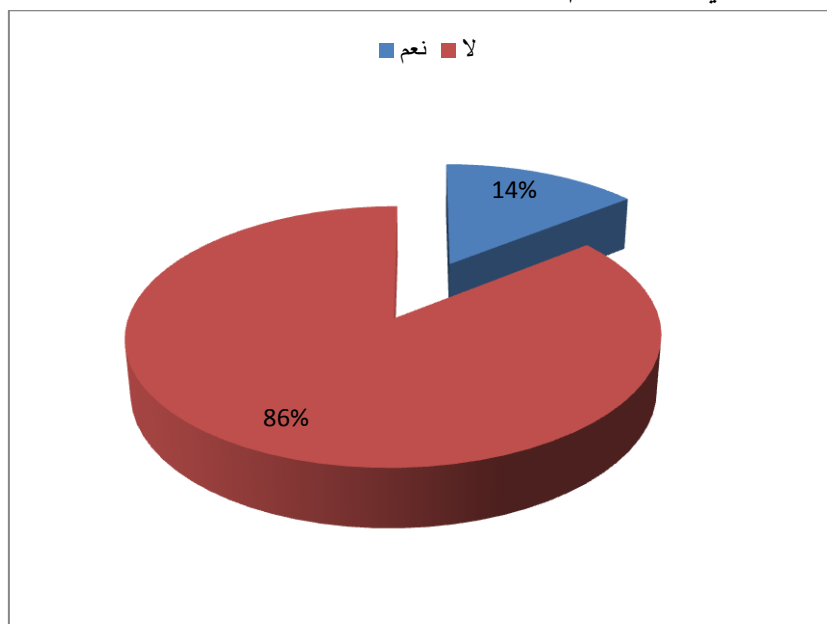
السؤال رقم 12: هل لديك القابلية لأداء مهام أقل من كفاءتك ومؤهلاتك؟

الجدول رقم (14): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 12

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	02	14.29%	7.14	3.84	1	دال إحصائياً
لا	12	85.71%				
المجموع	14	100%				
مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (13): التمثيل البياني للسؤال رقم 12



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 والشكل رقم 13 أن نسبة 85.71% من أفراد العينة ليس لديهم القابلية للعمل لأداء مهام أقل من كفاءاتهم ومؤهلاتهم، في حين نسبة 14.29% لديهم القابلية لذلك، وعند تطبيق اختبار كاف تربيعة بلغت قيمته المحسوبة 7.14 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

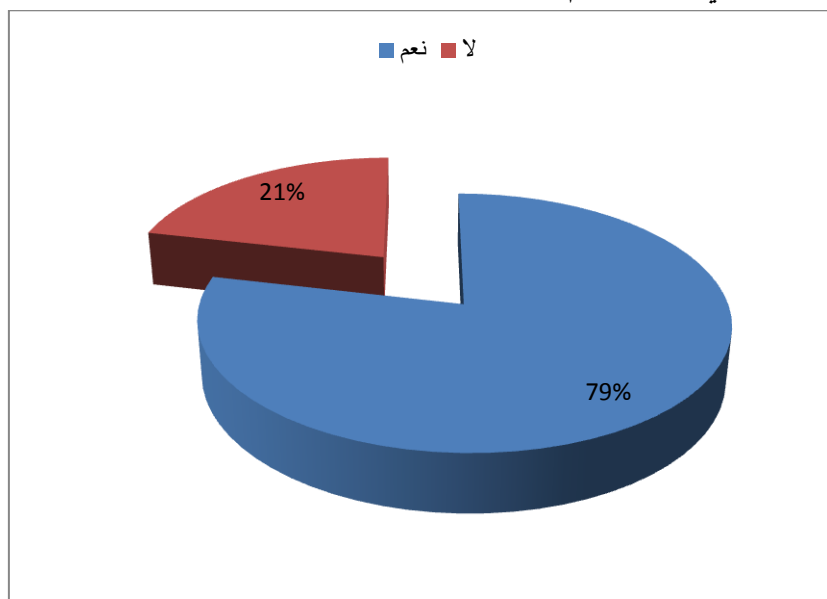
السؤال رقم 13: هل يساعدك التدوير الوظيفي في التعرف على جميع الوظائف القريبة من وظيفتك داخل الإدارة؟

الجدول رقم(15): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيعة للسؤال رقم 13

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² _{المحسوبة}	ك ² _{الجدولية}	درجة الحرية	الدلالة
نعم	11	%78.57	4.57	3.84	1	دال إحصائياً
لا	03	%21.43				
المجموع	14	%100				
مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (14): التمثيل البياني للسؤال رقم 13



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 والشكل رقم 14 أن نسبة 78.57% من أفراد العينة يساعدهم التدوير الوظيفي في التعرف على جميع الوظائف القريبة من وظائفهم داخل الإدارة، أما نسبة 21.43% يرون أن ذلك لا يساعدهم، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 4.57 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

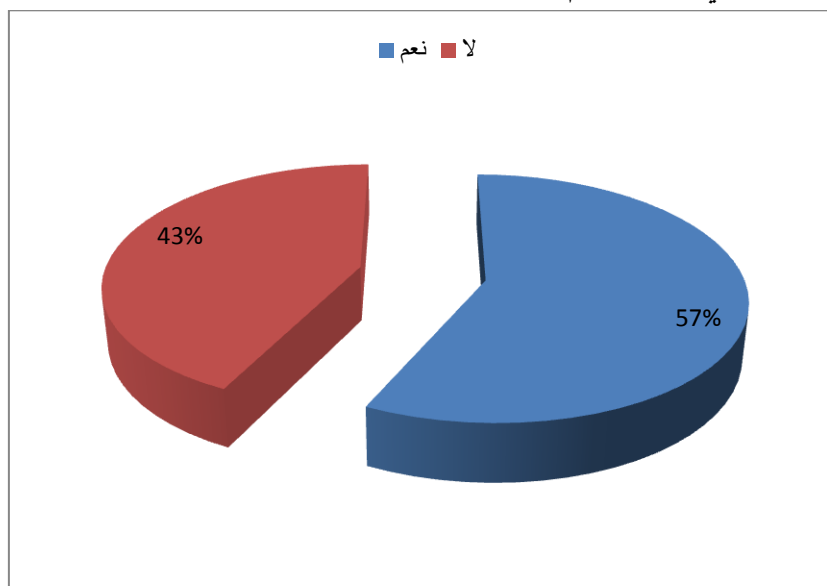
السؤال رقم 14: هل تتم عملية نقل العمال لبناء على خطط وبرامج مدروسة من قبل الإدارة؟

الجدول رقم (16): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 14

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² _{المحسوبة}	ك ² _{الجدولية}	درجة الحرية	الدلالة
نعم	08	57.14%	0.29	3.84	1	غيردال إحصائياً
لا	06	42.86%				
المجموع	14	100%				
مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (15): التمثيل البياني للسؤال رقم 14



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 والشكل رقم 15 أن نسبة 57.14% من أفراد العينة أجابوا بأن عمليات نقل العمال من قبل الإدارة تتم بناءً على خطط وبرامج مدروسة أما نسبة 42.86% نفوا ذلك، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 0.29 وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

السؤال رقم 15: هل تفضلت نوبعا لوظائف في مسار كالوظيفي؟

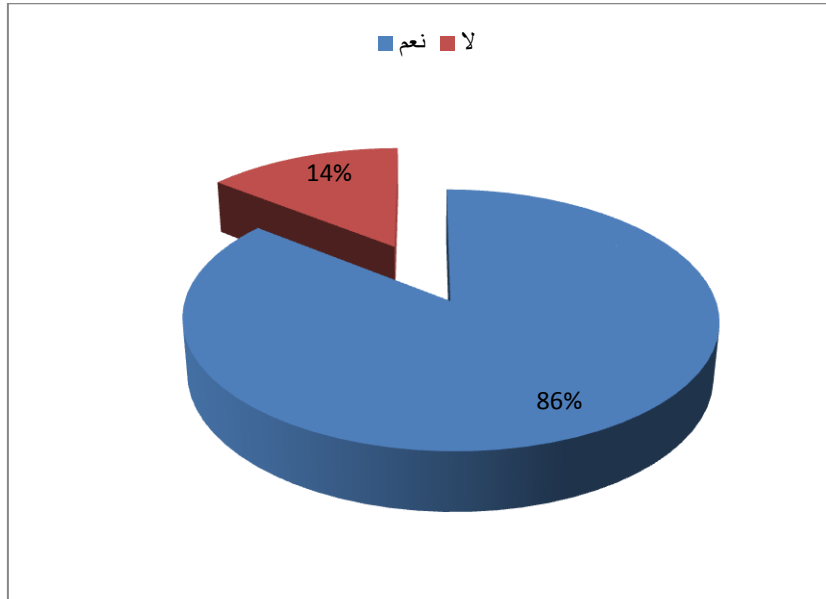
الجدول رقم (17): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 15

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² _{المحسوبة}	ك ² _{الجدولية}	درجة الحرية	الدلالة
نعم	12	85.71%	7.14	3.84	1	دال إحصائيا
لا	02	14.29%				
المجموع	14	100%				

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (16): التمثيل البياني للسؤال رقم 15



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 والشكل رقم 16 أن نسبة 85.71% من أفراد العينة يفضلون تنويع الوظائف في مساهمهم الوظيفي، في حين نسبة 14.29% لا يفضلون ذلك، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 7.14 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

وبالنسبة للغرض من تنويع الوظائف فقد كانت إجابات أفراد العينة كالتالي:

- 75% منهم بغرض زيادة الخبرة في عدة وظائف.

- 25% منهم بغرض القضاء على الروتين والرتابة في العمل.

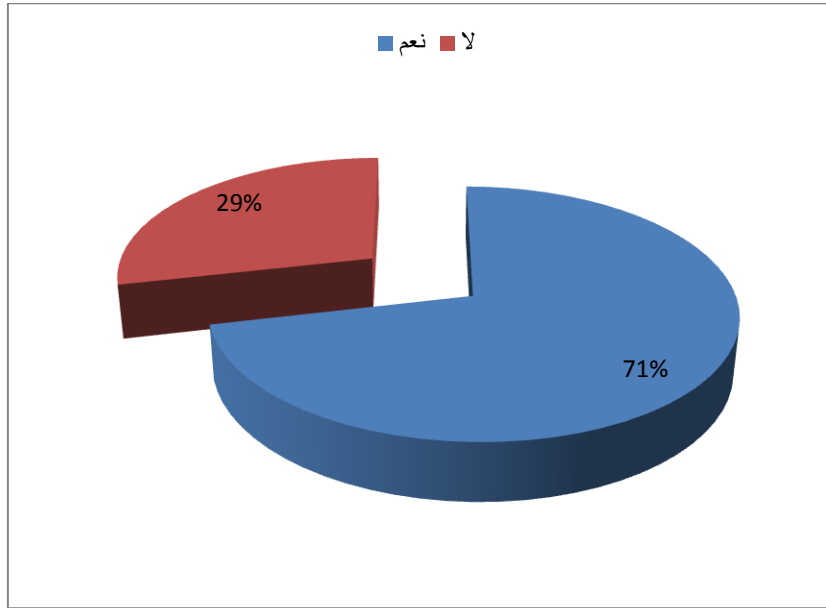
السؤال رقم 16: هل يعد أسلوب التدوير لوظيفي أحد متطلبات جودة الأداء فيظنرك؟

الجدول رقم(18): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 16

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	10	71.43%	2.57	3.84	1	
لا	04	28.57%				
المجموع	14	100%				
مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (17): التمثيل البياني للسؤال رقم 16



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول 18 والشكل رقم 17 أن نسبة 71.43% من أفراد العينة يرون بأن أسلوب التدوير الوظيفي يعد أحد متطلبات جودة الأداء، أما نسبة 28.57% لا يؤيدون ذلك، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 2.57 وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

وقد تم تبرير أسلوب التدوير الوظيفي كأحد متطلبات جودة الأداء كالتالي:

زيادة الخبرة والتعرف على مهام أخرى في الإدارة.

سد الفراغ الناجم عن الغيابات.

السؤال رقم 17: هل للتدوير الوظيفي أثر إيجابي على أداء العاملين؟

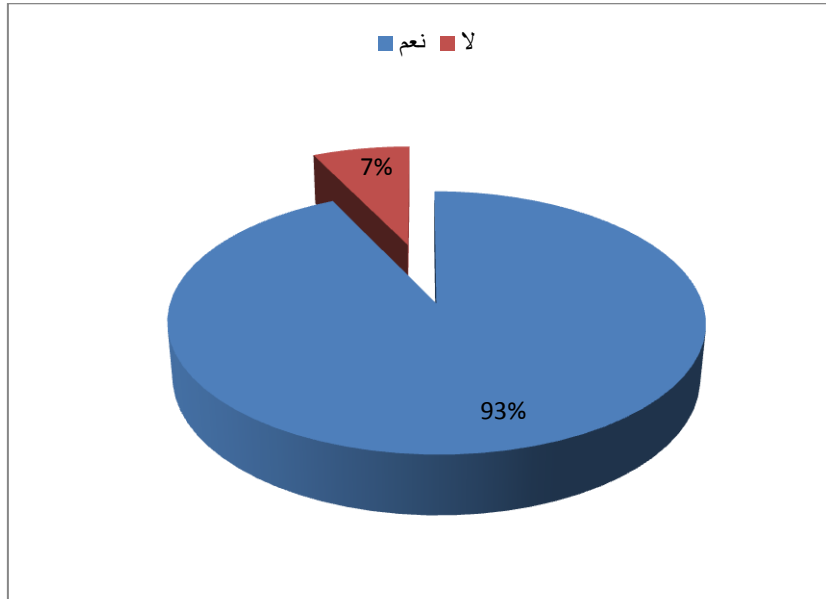
الجدول رقم (19): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 17

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² _{المحسوبة}	ك ² _{الجدولية}	درجة الحرية	الدلالة
نعم	13	92.86%	10.29	3.84	1	دال إحصائياً
لا	01	7.14%				
المجموع	14	100%				

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (18): التمثيل البياني للسؤال رقم 17



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 والشكل رقم 18 أن نسبة 92.86% من أفراد العينة يرون بأن للتدوير الوظيفي أثر إيجابي على أداء العاملين، باستثناء فرد واحد أجاب عكس ذلك أي نسبة 7.14%، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 10.29 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

وقد كانت إجابة الفرد الذي أجاب بـ لا حول سلبيات التدوير الوظيفي على أداء العاملين كالتالي:
عدم القدرة على التأقلم مع مكان العمل الجديد.

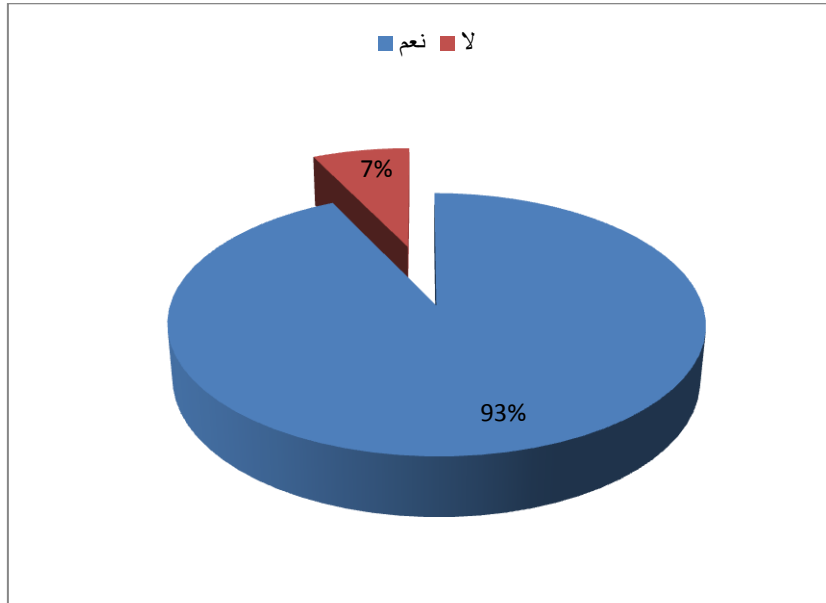
السؤال رقم 18: التدوير الوظيفي يساعد على زيادة فاعلية العمل؟

الجدول رقم (20): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 18

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	13	92.86%	10.29	3.84	1	دال إحصائياً
لا	01	7.14%				
المجموع	14	100%				
مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (19): التمثيل البياني للسؤال رقم 18



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 والشكل رقم 19 أن نسبة 92.86% من أفراد العينة يرون بأن التدوير الوظيفي يساعد على زيادة فاعلية العمل، باستثناء فرد واحد أجاب بأنه لا يساعد على ذلك أي نسبة 7.14%، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 10.29 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

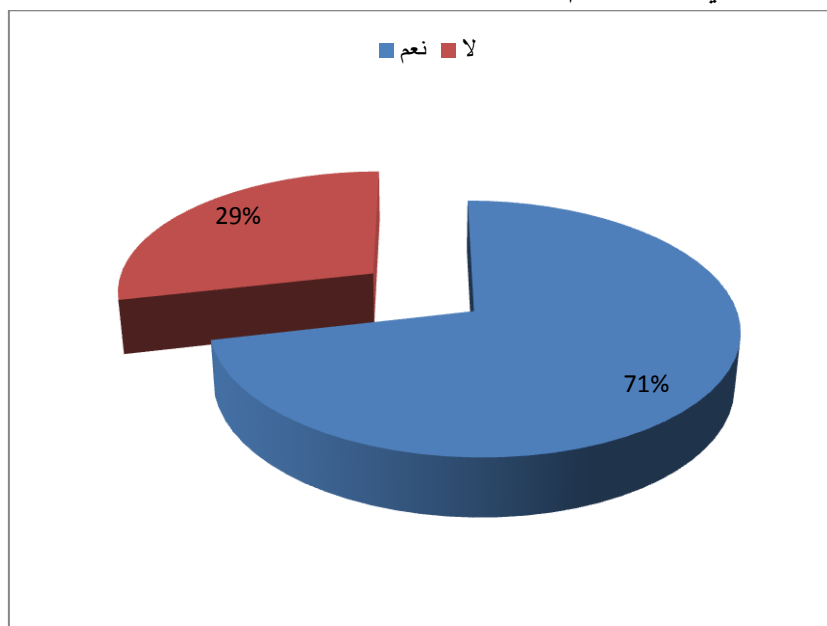
السؤال رقم 19: هل تعتقد أن التدوير الوظيفي ساهم في تقليل التكاليف المالية للتدريب؟

الجدول رقم (21): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 19

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	10	71.43%	2.57	3.84	1	غيردال إحصائياً
لا	04	28.57%				
المجموع	14	100%				
مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (20): التمثيل البياني للسؤال رقم 19



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 والشكل رقم 20 أن نسبة 71.43% من أفراد العينة يرون أن التدوير الوظيفي ساهم في تقليل التكاليف المالية للتدريب، أما نسبة 28.57% لا يؤيدون ذلك، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 2.57 وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

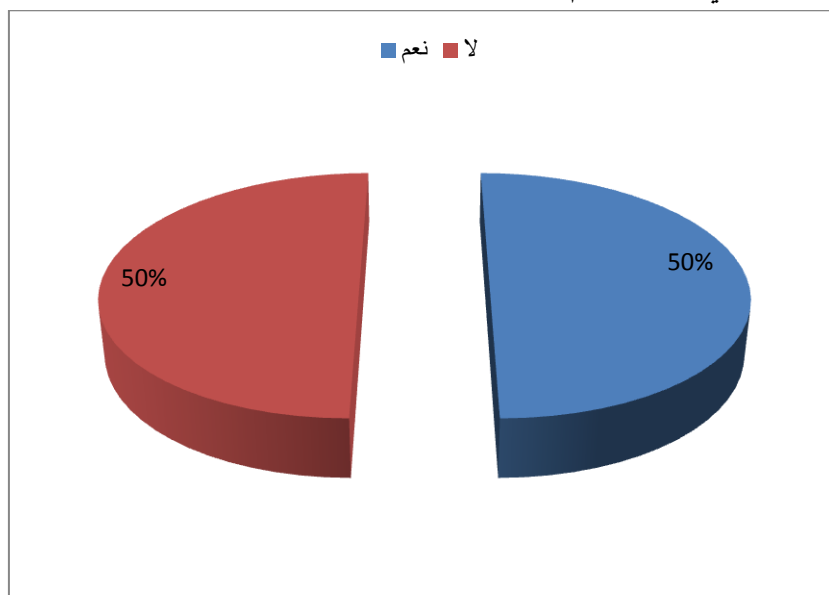
السؤال رقم 20: هل تواجه كصعوبات أثناء إنجاز عملك الجديد، وهل يؤثر على أدائك؟

الجدول رقم (22): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 20

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² _{المحسوبة}	ك ² _{الجدولية}	درجة الحرية	الدلالة
نعم	07	50%	00	3.84	1	غيردال إحصائياً
لا	07	50%				
المجموع	14	100%				
مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (21): التمثيل البياني للسؤال رقم 20



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 والشكل رقم 21 أن نصف أفراد العينة 50% تواجههم صعوبات أثناء إنجاز أعمال جديدة ويؤثر ذلك على أدائهم، أما النصف الآخر من أفراد العينة 50% لا تواجههم هذه الصعوبات، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 00 وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

وقد ذكر أفراد العينة الذين تواجههم هذه الصعوبات نسبها كالتالي:

71.43% منهم عدم توافق المنصب مع المؤهلات.

28.57% منهم نقص الخبرة.

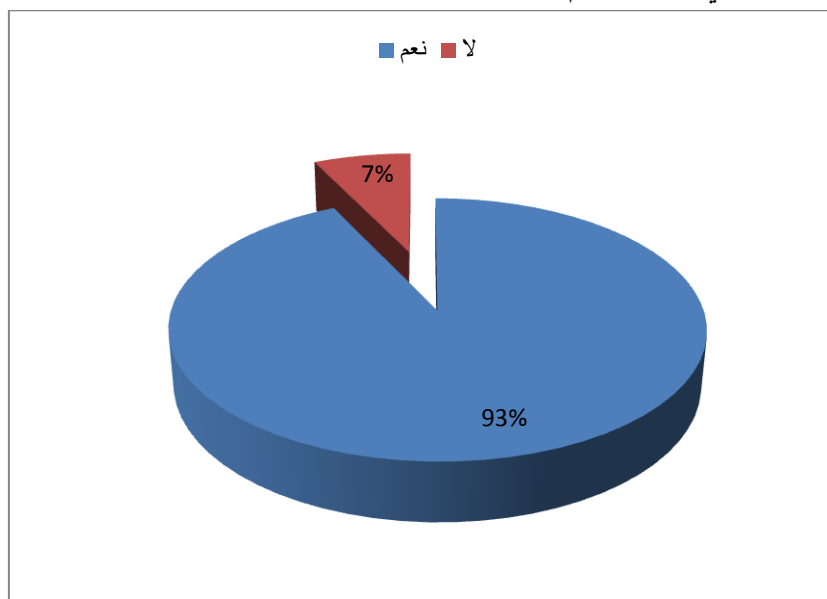
السؤال رقم 21: هل تعتقد أن التدوير الوظيفي ساهم في تقليل من مقاومة الموظفين للتغيير؟

الجدول رقم (23): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 21

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	13	92.86%	10.29	3.84	1	دال إحصائياً
لا	01	7.14%				
المجموع	14	100%				
مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (22): التمثيل البياني للسؤال رقم 21



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 والشكل رقم 22 أن نسبة 92.86% من أفراد العينة يعتقدون أن التدوير الوظيفي ساهم في التقليل من مقاومة الموظفين للتغيير، باستثناء فرد واحد أجاب بأنه لم يساهم في ذلك أي نسبة 7.14%، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 10.29 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

السؤال رقم

22: هل تعتقد أن التدوير الوظيفي ساعد على معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم وإدار

ة؟

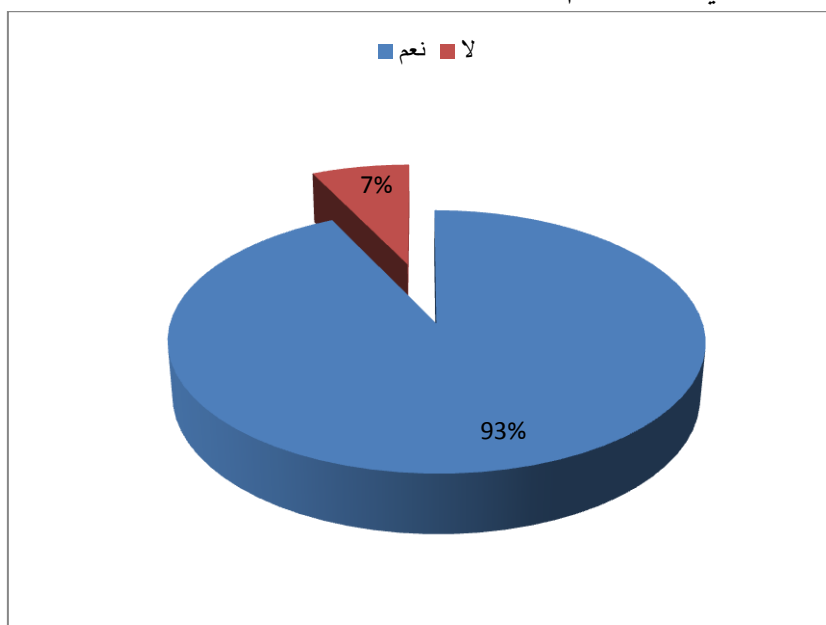
الجدول رقم (24): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للسؤال رقم 22

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² _{المحسوبة}	ك ² _{الجدولية}	درجة الحرية	الدلالة
نعم	13	92.86%	10.29	3.84	1	دال إحصائياً
لا	01	7.14%				
المجموع	14	100%				

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (23): التمثيل البياني للسؤال رقم 22



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 والشكل رقم 23 أن نسبة 92.86% من أفراد العينة يعتقدون أن التدوير الوظيفي ساعد على معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة، باستثناء فرد واحد أجاب بأنه لم يساعد في ذلك أي نسبة 7.14%، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 10.29 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: مناقشة دراسة الفرضيات

سننتقل في هذا المطلب إلى اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى: تنص على ما يلي " يتم تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل مركز ميله "

من خلال ما وضحته نتائج الجداول الخاصة بالأسئلة 7 و 8 و 15 تبين أن التدوير الوظيفي يطبق في الإدارة حسب ما أدلى به العاملين، حيث تم نقل أغلبهم إلى منصب عمل آخر، وهم يفضلون تنويع الوظائف في مسارهم الوظيفي وذلك بغرض زيادة الخبرة في عدة وظائف، والقضاء على الروتين والرتابة في العمل.

بناءً على هذا يمكن القول بأنه يتم تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل مركز ميله، وبالتالي فالفرضية الأولى مقبولة.

الفرضية الثانية: تنص على ما يلي " للتدوير الوظيفي دور في تحسين أداء العاملين بشكل إيجابي بجامعة التكوين المتواصل مركز ميله "

من خلال ما وضحته نتائج الجداول الخاصة بالأسئلة س13 س17 س18 س21 س22 تبين أن التدوير الوظيفي يساعد العاملين في التعرف على جميع الوظائف القريبة من وظائفهم داخل الإدارة كما يؤثر بشكل ايجابي على أدائهم ويزيد من فعالية العمل، كما ساهم في التقليل من مقاومة الموظفين لتغيير وساعد على معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة.

بناء على هذا يمكن القول بأن التدوير الوظيفي دور في تحسين أداء العاملين بشكل ايجابي بجامعة التكوين المتواصل مركز ميلة، وبالتالي الفرضية الثانية مقبولة.

الفرضية الثالثة: تنص على ما يلي " توجد بعض المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلبا في تنفيذ إستراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل مركز ميلة "

من خلال ما وضحته النتائج تبين من خلال الجداول الخاص بالسؤال 12 تبين أن النسبة الكبيرة من العاملين ليس لديهم القابلية للعمل لأداء مهام أقل من كفاءاتهم ومؤهلاتهم، وهذا قد يشكل عائقا أمام تنفيذ إستراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل مركز ميلة .

بناءً على هذا يمكن القول بأنه توجد بعض المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلبا في تنفيذ إستراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل مركز ميلة، وبالتالي الفرضية الثالثة مقبولة.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي اجريناها في جامعة التكوين المتواصل بولاية ميلة تم التعرف على جامعة التكوين المتواصل وعرضنا هيكلها التنظيمي، وسمحت لنا المقابلات مع عمال ومسؤولي جامعة التكوين المتواصل بالوصول الى ان جامعة تكوين المتواصل تراعي كثيرا اسلوب التدوير الوظيفي وتحرص على تطبيقه بهدف تحسين اداء العمال.

وقد استنتجنا من خلال هذه الدراسة ان التدوير الوظيفي مطبق في الادارة قيد الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

إن الهدف الرئيسي لأي منظمة ،هو تحقيق مجموعة من الأهداف وتأدية مهامها على أحسن وجه ،وفي سبيل انجاز ذلك يحق لها تسخير كافة الإمكانيات والموارد المتاحة ،والآليات والوسائل التي تراها مناسبة من اجل تطوير أداء موظفيها للوصول إلى النتائج المرغوبة، ومن بين هذه الوسائل نجد أسلوب التدوير الوظيفي الذي هو عبارة عن نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ،ومن نفس المستوي الوظيفي أو قريبة منه، مما يجعل الموظفين ملمين بكل نواحي إدارتهم .

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الرائدة والحديثة في إعداد اليد العاملة وتأهيلها خاصة وانه يوفر العديد من المزايا التي تساعد العاملين على تنمية كفاءتهم المهنية وتأدية مهام وظائفهم بشكل عادي وعلي أكمل وجه وهذا من شأنه تمكين العاملين من أداء أعمالهم في أحسن صورة ممكنة.

كما إن التدوير الوظيفي يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بإعتبار أن العامل مورد بشري يشكل ركيزة أساسية لتحقيق المنظمة أهدافها والنهوض بها وخاصة أن التدوير الوظيفي يعتبر آلية جديدة في تمكين العاملين مع مراعاة ظروفه المختلفة إضافة لذلك فان التدوير الوظيفي يلبي إحتياجات العاملين وتطلعاتهم المستقبلية ويحقق أهدافهم في العمل وأهداف المنظمة وهذا من خلال تمكينهم في العمل لهذا يوصي المنظمة بهذا النوع من الأساليب كما نوصي السلطات الوصية على توعية المنظمات بهذا النوع من أساليب إعداد اليد العاملة وإعداد قوة عمالة ذات كفاءة عالية .

أولاً- نتائج الدراسة:

تم تصنيف النتائج المتوصل إليها إلى نتائج الدراسة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية وهي كالتالي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الجانب النظري للدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

- التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي يخضع لها المورد البشري حيث يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للموظفين وبالتالي يساهم في تطوير المهارات وكسب خبرات جديدة ومتنوعة.
- يعتبر أداء العاملين من أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وبالتالي يعتبر الأداء العامل الأكثر إسهاما في تحقيق البقاء والاستمرارية.
- التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين هي علاقة تكاملية وارتباطية حيث أنه يؤثر بطريقة إيجابية على المنظمة إذا طبقه بأحسن وجه

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

كما قد تم التوصل إلى العديد من النتائج من خلال دراسة الحالة التي تمت على مستوى جامعة التكوين المتواصل -ميلة-

- أظهرت نتائج الدراسة بأنه يتم تطبيق إستراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل -ميلة.

- أثبتت النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة أن التدوير الوظيفي دور في تحسين أداء العاملين بشكل ايجابي بجامعة التكوين المتواصل -ميلة.
- بينت النتائج بأنه توجد بعض المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلبا في تنفيذ إستراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل -ميلة-.

ثانيا- توصيات الدراسة

- بناء على النتائج السابقة للدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات نوجزها فيما يلي:
- نشر ثقافة التدوير الوظيفي في الإدارات.
- إعطاء أهمية بالغة للتطبيق الجاد لأسلوب التدوير الوظيفي بشكل صحيح نظرا لأهميته في تحسين الأداء.
- إشعار الموظفين في الإدارة بأهمية التدوير الوظيفي وأن الهدف منه هو رفع كفاءاتهم وإعدادهم لتولي مناصب جديدة.
- الإطلاع على تجارب المنظمات المحلية في عملية التدوير الوظيفي والاستفادة من تجاربهم بما يتناسب مع جامعة التكوين المتواصل.
- معالجة المعوقات التي تؤثر سلبا في تنفيذ إستراتيجية التدوير الوظيفي.

ثالثا- الدراسات المقترحة:

- التدوير الوظيفي وعلاقته بالحد من الفساد الإداري بالمؤسسات الحكومية.
- علاقة التدوير الوظيفي بالروح المعنوية للموظفين الإداريين بالجامعة التكوين المتواصل. -ميلة.
- أثر التدوير الوظيفي في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية ومؤسسات القطاع الخاص.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 01- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 02- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 03- محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2014.
- 04- محمد جاسم شعبان ،محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، دار رضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
- 05- يوسف مصطفى الكافي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014.

ثانياً: المذكرات

- 06- أحمد عزمي احمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره علي الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة للوزارة الداخلية الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2013.
- 07- أرزي فتحي، اثر المسار الوظيفي علي أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة، رسالة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير 2012.
- 08- جبر علي جبر أبو صبحه، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدي العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في القيادة والإدارة، 2014.
- 09- سارة تفضيلي، عائشة بحيرى، اثر التغيير التنظيمي علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2018.
- 10- سيلية رعب، كهينة حداد، اثر التدوير الوظيفي علي أداء الوظيفي في الإدارة العمومية، دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، 2019.
- 11- شقة مسعودة، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب حاسي مسعود، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، 2016.
- 12- شمس الدين بوزيدي، دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، 2017.

قائمة المراجع

- 13- عتبة الطيب وآخرون، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الكهرباء وطاقت المتجددة بتقرب، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي ، تخصص إدارة
14- أعمال، 2019.
- 15- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات المتدربين، دراسة حالة في مؤسسة الصناعية الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، 2005.
- 16- عمراوي فتحي، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية دراسة حالة في مديرية مصالح للفلاحة مستغانم ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2015
- 17- فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره علي أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر خميس مليانة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، 2015.
- 18- قوراري الزهرة، العياشي مريم ، اثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة خالة ميدانية جامعة احمد دراية أدرار ، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير، 2019.
- 19- نضال سلام بدر ، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول علي درجة أ لماجستير تخصص قيادة وبالإدارة 2016.

ثالثا : المجالات والجراند

- 20- اشتياق بنت عبد الله بن علي الصعب ، واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة في مدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الخامس-المجلد الثاني ،أفريل 2018.
- 21- حسين البارقي، التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي، لموظفي إدارة التعليم بالليث ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ،العدد الثاني -المجلد الأول، أفريل 2017.
- 22- رباح رمزي عبد الجليل ، تصوير مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي دراسة تحليلية مجلة العلوم التربوية العدد الأول المجلد الثاني، جانفي 2019 .
- 23- شدي إبراهيم فرح، أسماء عوض الله الثبيثي، مجلة جامعة أما لقرى للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني -المجلد عشرة، أفريل 2019.
- 24- محمد فتحي محمود الجلاب ، فاعلية برنامج مدربين مقترح لتفعيل سياسة التدوير الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية ،جامعة المنيا أنموذجا،المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات العدد الثالث - المجلد السادس، سبتمبر 2019.

قائمة المراجع

- 25- معاد غسان إسماعيل، علاقة بين التدوير الوظيفي وأداء والمنظمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين في رئاسة الجامعة العراقية ، مجلة الدنانير، العدد السادس عشر، 2019.
- 26- ميسون عبد الله احمد، اثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية ، مجلة التنمية البشرية، العدد الثالث.
- 27- قانون جامعة التكوين المتواصل الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 22

الملاحق

لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحفيظ بوالصوف "ميلة"

كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير

إستمارة بحث بعنوان

التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين
دراسة ميدانية جامعة التكوين المتواصل "ميلة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير

تخصص : إدارة أعمال

إشراف:

فاروق بوريجان

إعداد الطالبان:

- إكرام عليوة

- حميدة بلقمبرور

تحية عطرة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول موضوع : " التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين " يرجى منكم التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الإستبانة قراءة متأنية ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعلمون به. كما نحيطكم علما أن إجاباتكم محاطة بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي.

ملاحظة: التدوير الوظيفي هو تنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى من نفس المستوى الوظيفي أو قريبة من تخصصيه بهدف التعرف على مختلف المهام في المنظمة بغرض تحمل أكبر قدر من المسؤولية ورفع كفاءاته وقدراته الوظيفية والمرونة في العمل

شكرا لتعاونكم

السنة الجامعية : 2020/2019

الإستمارة

ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة، وأجب على الأسئلة المقترحة:

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- أجنس : ذكر أنثى
- 2- ألسن : 25- 30 سنة 35- 40 سنة 45- 50 سنة 55- 60 سنة

سنة

- 3- الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج
- 4- المستوى التعليمي : ثانوي ليسانس ماستر
- 5- المستوى الوظيفي : مدير عام مدير إدارة رئيس قسم موظف
- 6- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: بيانات حول التدوير الوظيفي وأداء العاملين

- 7- هل التدوير الوظيفي يطبق في أدارتكم : نعم لا
- 8- هل تم نقلك إلى منصب عمل آخر؟ نعم لا
- 9- عند تغيير مكان العمل هل تحس بالراحة أثناء أداء عملك؟ نعم لا
- 10- كم مرة تم تدويرك من منصب إلى آخر: لم يحدث من 1 إلى 3 مرات من 4 إلى 6 مرات 7 فأكثر
- 11- هل تعتقد أن العمل الذي تم نقلك إليه يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية؟ نعم لا
- 12- ها لديك القابلية لأداء مهام أقل من كفاءتك ومؤهلاتك؟ نعم لا
- 13- هل يساعدك التدوير الوظيفي في التعرف على جميع الوظائف القريبة من وظيفتك داخل الإدارة؟ نعم لا
- 14- هل تتم عمليات نقل العمال بناء على خطط وبرامج مدروسة من قبل الإدارة؟ نعم لا
- 15- هل تفضل تنوع الوظائف في مسارك الوظيفي؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة نعم: هل هذا بغرض؟
- زيادة الخبرة في عدة وظائف القضاء على الروتين والرتابة في العمل
- 16- هل يعد أسلوب التدوير الوظيفي أحد متطلبات جودة الأداء في نظرك؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك
-
-
-

- 17- هل للتدوير الوظيفي أثر إيجابي على أداء العاملين؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا فما هي سلبياته حسب رأيك:

.....
.....
.....

- 18- التدوير الوظيفي يساعد على زيادة فاعلية العمل: نعم لا
- 19- هل تعتقد أن التدوير الوظيفي ساهم في تقليل التكاليف المالية للتدريب ؟ نعم لا
- 20- هل تواجهك صعوبات أثناء إنجاز عملك الجديد وهل يؤثر على أداءك نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم هل ترجع هذه الصعوبات الى:
- نقص الخبرة
- ضغوطات من المشرف عليك
- عدم توافق المنصب مع مؤهلاتك
- 21- هل تعتقد أن التدوير الوظيفي ساهم في تقليل من مقاومة الموظفين للتغيير؟ نعم لا
- 22- هل تعتقد أن التدوير الوظيفي ساعد على معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة ؟ نعم لا