

A sharqiyah University

College of Business

MBA

جامعة الشرقية

كلية إدارة الأعمال

ماجستير إدارة الأعمال

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال بجامعة الشرقية

إعداد الطالبة:

بشرى بنت مبارك الفراجية

إشراف الدكتور :

د. عبدالله المعولي

1444هـ - 2023م

الإجازة

أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل

في سلطنة عمان

إعداد الطالبة : بشرى بنت مبارك بن سعيد الفراجية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ وتم اجازتها

التوقيع

المشرف

الدكتور /عبدالله المعولي

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

الإسم

-1

-2

-3

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي أن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، أن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها

الجهة المانحة.

الإسم: بشرى بنت مبارك سعيد الفراجية

التوقيع:

إهداء

إلى من قاد عقول وقلوب البشرية إلى العلم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

وغرس فينا بذرة العلم والكفاح وقال صلى الله عليه وسلم:

(من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة)

أهدي ثمرة جهدي إلى من وهبوني الحياة وعلموني أن أرتقي إلى سلم الحياة بالحكمة والصبر

إلى من شرفني بحمل اسمه ورحل قبل أن يرى ثمرة غرسه، والدي رحمة الله عليه...

إلى من كلماتها و دعواتها ترافق دربي، أمي أمد الله في عمرها وألبسها ثوب الصحة والعافية.

إلى زوجي الذي كان عوناً لي في مسيرتي وأبنائي قرة عيني

إلى السند والعضد إخواني وأخواتي حفظهم الله

إلى كل طالب علم شق طريقه في طلب العلم وإلى كل من ساندني ودعمني بعد الله في إنجاز هذه الرسالة

أهدي لكم ثمرة جهدي المتواضع حبا ورفعة وكرامة

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد والشكر والفضل لله دائما وأبدا الذي بنعمته تتم الصالحات، (وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه

أنيب) سائلة الله التوفيق والسداد وحسن مأب.

وامنتالا لقول الله تعالى: (ولا تنسوا الفضل بينكم إن الله بما تعملون بصير)، وقول صلى الله عليه وسلم (من

لا يشكر الناس لا يشكر الله)، وبعد مسيرة دراسية حاملة في طياتها الكثير من العقبات والمشقة والتعب،

الحمد لله جاء اليوم الذي نحصد فيه ثمار هذا الجهد، فإني أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور/ عبد الله المعولي

لتفضله الإشراف على رسالة الماجستير ودوره في إبداء الملاحظات والتوجيهات حتى إتمام هذه الرسالة .

وأفضل بخالص الشكر والتقدير إلى من وقفوا على المنابر وأعطوا من حصيلة علمهم وفكرهم وأناروا لنا

طريق دروبنا.... إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية ... فلکم مني كل الشكر

والتقدير .

والشكر موصول لكل من ساهم وزرع في دربنا التفاؤل ومد لنا يد العون وقدم لنا الأفكار والمعلومات .. لكم

مني خالص الشكر والتقدير .

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
إهداء	أ
شكر وتقدير	ب
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجداول	د
قائمة الأشكال	هـ
قائمة الملاحق	و
الملخص باللغة العربية	ز
الملخص باللغة الانجليزية	ح
الفصل الأول: إشكالية الدراسة	1
1.1 المقدمة	2
2.1 مشكلة الدراسة	3
3.1 أسئلة الدراسة	5
4.1 أهداف الدراسة	5
5.1 أهمية الدراسة	6
6.1 مصطلحات الدراسة	7
7.1 فرضيات الدراسة	8
8.1 منهجية الدراسة	8
9.1 حدود الدراسة	9
10.1 متغيرات الدراسة	9
11.1 نموذج الدراسة	10
12.1 خلاصة الفصل	11
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	12
1.2 تمهيد	13
2.2 التدوير الوظيفي	14

21	3.2 خطوات ومراحل تنفيذ برامج التدوير الوظيفي
23	4.2 أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي
32	5.2 معوقات تطبيق التدوير الوظيفي
33	6.2 أساسيات نجاح التدوير الوظيفي
39	7.2 مزايا وإيجابيات التدوير الوظيفي
31	8.2 سلبيات وعيوب التدوير الوظيفي
32	9.1 مفهوم أداء العاملين
44	10.2 طرق تقييم الأداء
48	11.2 العوامل المؤثرة على أداء العاملين
50	12.2 علاقة التدوير الوظيفي على أداء العاملين
52	13.2 نماذج لبعض الدول العربية والأجنبية التي طبقت التدوير الوظيفي
54	14.2 الدراسات السابقة
64	15.2 خلاصة الفصل
66	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها
67	1.3 تمهيد
67	2.3 منهج الدراسة
67	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
67	4.3 أداة الدراسة
76	5.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
77	6.3 خلاصة الفصل
78	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
79	1.4 التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
80	2.4 أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة
88	5.3 ثانياً: اختبار وفحص الفرضيات
93	6.3 خلاصة الفصل
94	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
95	1.5 تمهيد
95	2.5 مناقشة نتائج الدراسة
97	3.5 توصيات الدراسة
97	4.5 مقترحات الدراسة

98	قائمة المراجع
98	المراجع العربية
100	المراجع الأجنبية
102	قائمة الملاحق
103	ملحق رقم (1): جدول مقارنة الدراسات السابقة
106	ملحق رقم (2): قائمة المحكمين
107	ملحق رقم (3): رسالة تحكيم استبانة
110	ملحق رقم (4): الاستبانة قبل تعديلها من قبل المحكمين
115	ملحق رقم (5): الاستبانة في صورتها النهائية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
60	أوجه الإختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة	1
68	العينة حسب متغير الجنس والمستوى التعليمي والعمر	2
69	عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة والمنصب الوظيفي	3
71	الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المستقل (التدوير الوظيفي)	4
72	الاتساق الداخلي لمحاور المتغير التابع (أداء العاملين)	5
72	محور استراتيجية التطوير الوظيفي	6
73	محور التدريب	7
73	محور النظم والاجراءات	8
74	محور تصميم الوظائف	9
74	محور أداء المهمة	10
75	معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة	11
79	قياس ثبات الاستبانة وتتبعها للتوزيع الطبيعي في المتغير المستقل (التدوير الوظيفي)	12
79	قياس ثبات الاستبانة وتتبعها للتوزيع الطبيعي في المتغير التابع (أداء العاملين)	13
80	المحك المعتمد في الدراسة	14
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة للمتغير المستقل (التدوير الوظيفي)	15
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة للمتغير التابع (أداء العاملين)	16
83	التحليل الوصفي لفقرات محور استراتيجية التطوير الوظيفي	17
83	التحليل الوصفي لفقرات محور التدريب	18
84	التحليل الوصفي لفقرات محور النظم والاجراءات	19
85	التحليل الوصفي لفقرات محور تصميم الوظائف	20
86	التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (أداء العاملين)	21
87	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	22
89	أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل	23
90	أثر التدريب على أداء العاملين في وزارة العمل.	24
91	أثر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل.	25
92	أثر الإجراءات والنظم على أداء العاملين في وزارة العمل.	26
92	أثر تصميم الوظائف على أداء العاملين في وزارة العمل.	27

الصفحة	عنوان الملاحق	ت
10	متغيرات الدراسة	1

قائمة الأشكال

المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة بيان أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان، حيث تم دراسة أربعة متطلبات من عناصر التدوير الوظيفي (التدريب ، إستراتيجية التطوير الوظيفي ،الإجراءات والأنظمة، تصميم الوظائف) وسيتم تحليل أثر كل عنصر من هذه العناصر على أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة ستستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة العمل، وتكونت عينة الدراسة من (422) موظفًا وموظفة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 4 محاور و(33) فقرة، حيث وزعت أربع محاور على المتغير المستقل ومحور واحد على المتغير التابع، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) في وزارة العمل جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة العمل المشمولين في الدراسة جاء بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة إلى أنه: أنه توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين عناصر التدوير الوظيفي: (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) وأداء العاملين في وزارة العمل، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها: ضرورة الحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تفعيل التدوير الوظيفي في وزارة العمل بسلطنة عمان، وتوفير مزيد من فرص التدوير الوظيفي للموظفين، وأوصت بضرورة تطبيق التدوير الوظيفي في كافة الوزارات بسلطنة عمان، كما أوصت بضرورة العمل على تعزيز قناعة الموظفين بسياسة التدوير الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، أداء العاملين

Abstract:

The study aimed to determine the impact of job rotation on the performance of employees in the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman, where four requirements of job rotation elements were studied (training, career development strategy, procedures and systems, job design) and the impact of each of these elements on performance will be analyzed. employees, and to achieve the goal of the study, the researcher will use the descriptive and analytical method; The study population consists of all employees of the Ministry of Labor, and the study sample consisted of (422) male and female employees. The researcher used the questionnaire as a tool for the study, and the questionnaire in its final form consisted of 4 axes and (33) items, where four axes were distributed on the independent variable and one axis on the dependent variable. The study reached several results, the most important of which are: The level of job rotation in its dimensions (training, development strategy Job performance, procedures and systems, job design) in the Ministry of Labor came at a moderate degree, and the level of job performance among employees at the Ministry of Labor included in the study came at a high degree. The study also found that: There is a statistically significant relationship at the level of significance (0.01) between the elements of job rotation: (training, career development strategy, procedures and systems, job design) and the performance of workers in the Ministry of Labor. The study presented a number of recommendations, the most important of which are: the necessity of maintaining At this high level of activating job rotation in the Ministry of Labor in Oman, and providing more job rotation opportunities for employees, it recommended the necessity of implementing job rotation in all ministries in the Sultanate of Oman. It also recommended the necessity of working to strengthen employees' conviction in the job rotation policy.

Keywords: job rotation, employee performance

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 أسئلة الدراسة
- 4.1 أهداف الدراسة
- 5.1 أهمية الدراسة
- 6.1 مصطلحات الدراسة
- 7.1 فرضيات الدراسة
- 8.1 منهجية الدراسة
- 9.1 حدود الدراسة
- 10.1 متغيرات الدراسة
- 11.1 نموذج الدراسة
- 12.1 خلاصة الفصل

1.1 المقدمة

يشهد العالم اليوم في ظل العولمة تغيرات متسارعة ومتغيرة في مختلف جوانب الحياة المعاصرة انعكست على مختلف المنظمات وخلقت لديها العديد من التحديات والمشاكل التي تحتم عليها مواجهتها والتعامل معها ومواكبة هذه التطورات والمتغيرات التي تمكنها من تحقيق أهدافها التي تصبو إليها ويقع على عاتقها مسؤولية رفع كفاءتها البشرية والإدارية إلى أرقى مستويات الابتكار والإبداع. فالعنصر البشري هو المحرك الأساسي وأهم مورد لنجاح أو فشل المنظمة في ظل العولمة والتقدم العلمي والتكنولوجي؛ ويعد التدوير الوظيفي من أهم المجالات والطرق الحديثة التي تسعى إلى رفع وتطوير الكفاءات لدى الموظفين من خلال تأهيلهم وتدريبهم وإكسابهم مختلف الخبرات والمهارات المتنوعة وذلك من خلال الحركة والتنقل بمختلف الأقسام والدوائر في المؤسسات.

فالتدوير الوظيفي أحد الاساليب والاستراتيجيات المستخدمة في تطوير أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم، وزيادة دوافعهم ورفع مستوى رضاهم، فهي إحدى المناهج المتبعة التي تسعى الوزارات والشركات من خلالها إلى تحقيق أهدافها (محمود ، تقي ، هبة الله، 2019).

فالتدوير الوظيفي نوع من التغير التنظيمي والوظيفي يحفز ويعزز القدرات البشرية ويظهر إبداعاتها وكفاءاتها في قيادة وإدارة مختلف الوظائف والأعمال (عليوة وحميدة، 2020)، وهو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية الذي يستخدم لتقييم أداء العمال وتوجيههم نحو الابتكار والإبداع لمسايرة المتغيرات الحاصلة وفق خطة إدارية مدروسة بشكل منظم ومجدول (قراري، العياشي، 2019).

ويعتمد نجاح الموظفين في أعمالهم على مدى فعالية أدائهم الذي يرتبط بمستوى رضاهم وولائهم وحماسهم له. هذا وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للموظفين، فنجد الموظف يتفاعل مع رغبته

وظموحه في التطور والنمو ، وتحقيق أهدافه من خلال الوظيفة فيعكس الأداء الوظيفي درجة اتمام مسؤوليات ومتطلبات المختلفة للوظيفة. فتسعى الموارد البشرية على توفير المناخ الملائم من أجل رفع الروح المعنوية وتحسين الرضا الوظيفي من خلال استخدام التدوير الوظيفي (عبد ربه ، 2019).

ويطبق التدوير الوظيفي في العديد من المؤسسات والوزارات والشركات الحديثة التي تسعى إلى تنمية مواردها البشرية والاستفادة من خبراتها وذلك في المجالات الصحية والتعليمية والصناعية والخدمية من أجل القضاء على الروتين والبيروقراطية والرتابة في العمل. لذا تسعى المؤسسات الى استقطاب الكوادر البشرية وتأهيلها لاكسابها المهارات والخبرات اللازمة وتنميتها وتطويرها من خلال عملية التدوير الوظيفي التي تعمل على رفع كفاءة أداء العاملين (نضال سلام ، 2016).

وان مؤسسات ووزارات المجتمع المحلي وخصوصا التي تقدم الخدمة لأبناء المجتمع في أمس الحاجة إلى التطور والإبداع والتجديد في إجراءاتها وعملياتها؛ لتطوير خدماتها المقدمة بشكل مستمر (شفاء ساكت، 2020).

ومن هذا المنطلق تحاول الباحثة تناول دراسة أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل

2.1 مشكلة الدراسة:

نظرا لأهمية إستراتيجية التدوير الوظيفي في تحفيز العناصر البشرية التي تعمل على تفجير طاقات الموظفين وإظهار قدراتهم وتخلصهم من الروتين الوظيفي والملل الذي قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وضعف الأداء، نجد أن التدوير الوظيفي يؤثر بشكل ملحوظ على أداء العاملين والموظفين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمات فيحسن من قدرات الموظف في التعامل مع مختلف المشكلات والتحديات الإدارية التي تواجهه نظرا لما يحمله من خبرات نتيجة للتدوير.

وتوجد هناك عدة أسباب تدعو إلى البحث عن أحدث الطرق والإستراتيجيات الحديثة لمواجهة مختلف التحديات والتغيرات التي تعاني منها بعض المؤسسات الحكومية والخاصة مثل عدم إلمام الموظفين بالخبرات والمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن هذا المنطلق برزت الحاجة إلى استحداث أساليب جديدة مثل التدوير الوظيفي الذي يساهم في الارتقاء بالأعمال الإدارية من خلال التغيير والتجديد وخلق الابتكار والإبداع من أجل الرقي بأهداف المنظمة (المحاميد،2020).

أكدت الدراسات لكل من (سلام،2016) (قوراري، العياشي، 2019) (المصول، 2019) أن من متطلبات التدوير الوظيفي التي يجب توافرها في المنظمة لضمان نجاحها ولها أثر على أداء العاملين هي التدريب، والنظم والاجراءات، واستراتيجية التطوير الوظيفي، وتصميم الوظائف. كما توصلت دراسة كل (عليوة وحميدة، 2020) (عبد ربه، 2019) إلى أن التدوير الوظيفي لها تأثير على أداء العاملين وتحسين انتاجياتهم.

وتأتي هذه الدراسة في ظل الإجراءات التي تتخذها السلطنة لتحقيق رؤيتها 2040، حيث تم اتخاذ عدة تغييرات في النظام الإداري في سلطنة عمان كان من ضمنها إلغاء خمس جهات حكومية (مجلس الخدمة المدنية، وزارة القوى العاملة، وزارة الخدمة المدنية، الصندوق الوطني للتدريب، المركز الوطني للتشغيل) لإنشاء وزارة العمل، وفق ما تضمنته المادة الثالثة من المرسوم السلطاني رقم 2020/89 بإنشاء وزارة العمل وتحديد اختصاصاتها، حيث أن هذه التغيرات تتطلب اتخاذ إجراءات إدارية سليمة من شأنها تحقيق أهداف دمج الوزارات، ومن هنا جاء التدوير الوظيفي كأداة إدارية اتخذت وسيلة لتحقيق تلك الغاية من أجل مساهمتها في النهوض بالمستويين الفردي والمؤسسي والاستفادة المثلى من خبرات وإمكانات الموارد البشرية. (وكالة الأنباء العمانية، 2023).

كما أطلقت وزارة العمل منصة (اجادة) للتدوير الوظيفي وهي منصة الكترونية لتنفيذ سياسة وزارة العمل والاستفادة الأمثل من التدوير الوظيفي وفق خطة تدوير منظمة تستند إلى ضوابط واشتراطات قانونية وتنظيمية. (البوابة الإعلامية، 2023).

ونظرا لعمل الباحثة في المؤسسات الحكومية فقد تولد لدى الباحثة الرغبة في عمل دراسة لبحث عملية التدوير الوظيفي عن قرب تتم وفق منهج علمي فقد تقرر إجراء هذا البحث لمعرفة مدى تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل، وعليه تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس كالتالي: هل يؤثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل؟

3.1 أسئلة الدراسة:

وبناءً على ما سبق سنتلي أسئلة الدراسة الضوء على أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (المتغير المستقل) في أداء العاملين (المتغير التابع) ، لموظفي وزارة العمل في سلطنة عمان.

1- هل يؤثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي ، الاجراءات والنظم ، تصميم الوظائف) على أداء العاملين في وزارة العمل ؟

2- ما مستوى التدوير الوظيفي لدى الموظفين في وزارة العمل؟

3- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة العمل المشمولين في الدراسة؟

4.1 أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس من الدراسة عن الكشف ومعرفة أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1- معرفة أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، التطوير الوظيفي ، الاجراءات والنظم ، تصميم الوظائف) على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية .

2- بيان مستوى التدوير الوظيفي لدى الموظفين في وزارة العمل.

3- قياس مستوى مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة العمل المشمولين في الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء من خلال تناولها لموضوعين أساسيين وهما: التدوير الوظيفي من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى وبيان أهميتهما النظرية والعملية .

الأهمية النظرية

1- تساعد الدراسة الباحثة على زيادة الحصيلة العلمية والاطلاع والتعمق في الموضوع.

2- تساعد الدراسة الباحثة على معرفة الطرق العلمية المتبعة في تطبيق أساليب التدوير الوظيفي في المؤسسات الحكومية.

3- تعد إضافة أو إثراء للمكتبات الجامعية بكونها مرجع للطلبة، ولا سيما أنها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي وأثره في أداء العاملين.

4- الاستفادة من توصيات هذه الدراسة من الباحثين في إجراء بحوث ودراسات أشمل وأعمق للتحسين من استخدام التدوير الوظيفي في الوزارات.

*الأهمية العملية

1-لفت نظر أصحاب القرار والجهات المسؤولة في المؤسسات الحكومية إلى أهمية تطبيق التدوير الوظيفي استنادا لما توصل إليه من نتائج وتوصيات.

2-تساهم الدراسة إلى معرفة نقاط القوة والضعف في النظام الإداري المتبع في المؤسسات الحكومية ومعالجتها لدى الموظفين.

6.1 مصطلحات الدراسة:

- التدوير الوظيفي:

هو أسلوب إداري منظم ومخطط يحرك من خلاله الموظف وينقل من وظيفة إدارية إلى أخرى داخل المؤسسة بهدف تطوير وتنمية مهاراته ومعارفه وخبراته (عبد ربه، 2019).

- يعرف بأنه عملية نقل وتحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة إدارية أخرى في ذات المستوى التنظيمي من أجل الحصول على المهارات والمعارف التي تتطلبها وظيفته الحالية، أو رأسياً ليكتسب الموظف مهارات وخبرات يتطلبها تطوره الوظيفي مستقبلاً وبعد التدوير يعود الموظف إلى وظيفته الحالية (محمود السيد، تقي محمود، هبة الله، 2019).

وتعرفه الباحثة اجرائياً " أن التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية من خلال نقل الموظف من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى لتنمية مهاراته وقدراته وإمامه بمختلف الوظائف الإدارية بالمنظمة والقضاء على الرتابة والملل والروتين اليومي.

- أداء العاملين:

- يعرف أداء العاملين العملية التي يتم تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداءه للوظيفة من أجل تطوير وتحسين أدائه المستقبلي (قوراري، العياشي، 2019).

- يشير (عليوة و حميدة، 2020) بأنها " تلك العملية التي يقاس بها كفاءة الموظفين وإنجازاتهم في أعمالهم ومعرفة مدى قدرتهم على تحمل المسؤولية الحالية ومدى استعدادهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى في المستقبل".

وتعرفه الباحثة اجرائيا بأنها " العملية التي يقاس بها أداء وسلوك العاملين خلال فترة زمنية محددة لتحديد مدى قدرتهم وكفاءتهم على القيام بالأعمال والمسؤوليات في المستقبل وترقيتهم إلى أعلى المناصب".

7.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب ، استراتيجية التطوير الوظيفي ، الاجراءات والنظم ، تصميم الوظائف) وأداء العاملين في وزارة العمل

الفرضيات الفرعية

1-توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في وزارة العمل

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لتطبيق إستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل.

3-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للإجراءات والنظم على أداء العاملين في وزارة العمل.

4-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لتصميم الوظائف على أداء العاملين في وزارة العمل.

8.1 منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف الموضوع وصفا شاملا ودقيقا، وجمع المعلومات والبيانات من مصادرها ومعالجتها بطريقة موضوعية وعلمية للوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة وسوف أقوم بجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من خلال الاستبيان وأما البيانات الثانوية فسوف نحصل عليها من خلال الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك سنستخدم التحليل الإحصائي (SPSS) من أجل التوصل إلى النتائج وتفسيرها ووضع التوصيات المناسبة لها استنادا على هذه النتائج.

9.1 حدود البحث

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بأبعاده (التدريب ، استراتيجية التطوير الوظيفي ، الاجراءات والنظم ، تصميم الوظائف) في وزارة العمل.

الحدود البشرية: ستعتمد الدراسة على الموظفين في وزارة العمل في سلطنة عمان.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفترة الزمنية 2023م-1444هـ

الحدود المكانية: سلطنة عمان

10.1 متغيرات الدراسة:

المتغير التابع : أداء العاملين

المتغير المستقل: التدوير الوظيفي وتتمثل في الأبعاد الآتية :

1- إستراتيجية التطوير الوظيفي

2-تدريب الموظفين

3-النظم والإجراءات

11.1 نموذج الدراسة

المتغيرات التابعة

المتغيرات المستقلة



الشكل (1) :متغيرات الدراسة

المصدر : اعداد الباحثة

12.1 خلاصة الفصل

اعتمدت الباحثة في هذا الفصل على خطوات البحث العلمي في دراسة موضوع أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية ، حيث اشتمل هذا الفصل على مقدمة عامة ومشكلة وتساؤلات الدراسة التي عُززت بنتائج الدراسات السابقة والمقابلات الشخصية، كما حددت الباحثة أهداف الدراسة وأهميتها وفرضيات الدراسة ومن ثم تطرقت إلى متغيرات ومنهجية الدراسة وحدود الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- 1.2 تمهيد
- 2.2 التدوير الوظيفي
- 3.2 خطوات ومراحل تنفيذ برامج التدوير الوظيفي
- 4.2 أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي
- 5.2 معوقات تطبيق التدوير الوظيفي
- 6.2 أساسيات نجاح التدوير الوظيفي
- 7.2 مزايا وإيجابيات التدوير الوظيفي
- 8.2 سلبيات وعيوب التدوير الوظيفي
- 9.2 مفهوم أداء العاملين
- 10.2 طرق تقييم الأداء
- 11.2 العوامل المؤثرة على أداء العاملين
- 12.2 علاقة التدوير الوظيفي على أداء العاملين
- 13.2 نماذج لبعض الدول العربية والأجنبية التي طبقت التدوير الوظيفي
- 14.2 الدراسات السابقة
- 15.2 خلاصة الفصل

1.2 تمهيد

في هذا الفصل سنتناول عرضاً للأدب النظري عن التدوير الوظيفي وأداء العاملين ،ستقدم الباحثة التدوير الوظيفي من حيث : المفاهيم، وأهميته ، وأساليبه والأهداف التي ستحقق من تطبيقه وستطرح إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي والمعوقات التي تواجه هذا الأسلوب ، كما سنتطرق إلى متطلبات وأبعاد التدوير الوظيفي من تصميم وتدريب وتطوير وإجراءات ونظم ومدى تأثيرها على أداء العاملين ، وفي نهاية هذا الفصل سنتلقى الضوء على الدراسات السابقة وتعقب عليها. انقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: التدوير الوظيفي

المبحث الثاني :أداء العاملين

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

2.2 المبحث الأول : التدوير الوظيفي

تسعى المنظمات إلى مواكبة التطورات والتحديات في مختلف الميادين من أجل تقديم أفضل الخدمات من أجل الصمود والاستمرارية في ظل المتغيرات الديناميكية واستخدام خطط وتقنيات إستراتيجية حديثة. ويعد العنصر البشري محور العمل الإداري لذا تسعى المنظمات إلى تطوير وتنمية قدرات الموارد البشرية، ولا يحقق ذلك إلا بالتدوير الوظيفي الذي بدوره يولد الشعور بالابتكار والتغيير والتجديد ويقضي على الشعور بالملل والاستياء لدى الموظفين.

فالتدوير الوظيفي الأسلوب الإداري أو الإستراتيجية التي تسعى بدورها إلى توظيف جميع الإبداعات والخبرات والابتكارات والتجارب الكامنة عند العاملين والقضاء على الرتابة (Tuei, 2015)

1.2.2 مفهوم التدوير الوظيفي

يعرف لغة: من مادة دار، دوارا، دورانا: تعني طاف حول الشيء ، وأيضا من الدوارة : كل ما تحرك الشيء ودار (المحاميد،2020).

اصطلاحا:

يعرف التدوير الوظيفي على أنه "الانتقال المنظم للموظف من وظيفة إلى أخرى بقصد تحقيق العديد من الأهداف من أهمها تحفيز وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس وتعزيز القيادات الإدارية وتطوير الأداء من أجل تحفيز وتشجيع الكفاءات والقدرات من الكوادر الإدارية في المنظمة (قوراري،العياشي،2019).

وعرف التدوير الوظيفي "قيام الموظف بممارسة عدة مهام مختلفة بشكل مجدول ومدرّس لفترة زمنية محددة وفق خطط إدارية واضحة؛ لإعطاء الموظف فرصة لاكتساب المهارات والمعارف المتعلقة بالوظيفة الجديدة وممارسة نشاطات الوظيفة الجديدة" (الطريسي، 2021).

ويعرف بأنه "تعويض الموظفين الجدد لمهارات وخبرات وظيفية مختلفة وذلك من خلال تنقله من وظيفة إلى أخرى ويساهم ذلك في تعرفهم على بيئة العمل الاجتماعي والعملي والتعرف على بقية الموظفين وأنشطتهم بما يسهم ذلك في أدائهم للعمل مع مختلف الجهات، وسيعرف الموظف كيف سيأخذ المعلومة وبأي طريقة ومن أي مكان سيحصل عليها ومع من يتصل (عليوة و حميدة، 2020).

ويعد التدوير الوظيفي عملية إحلال للموظفين بمختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة. كما يعد طريقة لتصميم الوظائف من خلال تنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى وتغيير المهام الموكلة لهم واكتسابهم لخبرات ومهارات العمل وبالتالي يتم القضاء على الملل والإرهاق الناتج من الوظائف المتكررة. كما يعرف أيضا عملية نقل الموظفين بين مختلف الوظائف لعدة مرات من اجل رفع قدراتهم وكفاءاتهم ويهدف من ذلك تنمية وتدريب الموظف نفسه ويمكن القول بأن المعنى الضيق للتدوير الوظيفي نقل الموظف من إدارة إلى أخرى بهدف التعرف على مهام وظيفية جديدة (Fernando, 2019)

وأوضح الزهراني والقحطاني كما أشارت إليه (المحاميد، 2020) إلى أسلوب تطبيق التدوير الوظيفي هما:

التدوير الأفقي: نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى وممارسته لوظائف أخرى في نفس المستوى الوظيفي ولا ينتج عن ذلك زيادة في الأهمية والمسؤولية الوظيفية والأجور المالية.

التدوير الرأسي: نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى وممارسته لوظائف أخرى في مستوى وظيفي مختلف وينتج عن ذلك زيادة في الأهمية والمسؤولية الوظيفية والأجور المالية.

أن التدوير الوظيفي يمكن تعريفه على أنه " سياسة إدارية مخططة ومنظمة مسبقا يتم من خلالها نقل الموظف بين وظائف مختلفة بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم مما يؤثر على أداء المنظمة والموظف ككل".

كما يعد التدوير الوظيفي أحد الطرق المستخدمة في تطوير وتحسين الموارد البشرية داخل المؤسسات بهدف زيادة مهاراتهم وقدراتهم وتدريبهم على أداء العديد من المهام ،كما يعد حافزا للكفاءات البشرية لممارسة الأعمال القيادية والشراف والإدارة وإبراز مهاراتهم وقدراتهم وإبداعاتهم في العمل (محمود السيد ،تقي محروس، هبة الله، 2019).

ويعرف التدوير الوظيفي " نقل الموظف بشكل دوري من وظيفة إلى أخرى سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة التي ينتمي إليها الموظف أو أحد فروعها أو إلى مؤسسة جديدة (ايمان فوزي ، 2021).

2.2.2 أهمية التدوير الوظيفي:

إن التدوير الوظيفي من الأساليب والإستراتيجيات الحديثة التي تعمل على تفجير طاقات الموظفين وإظهار إبداعاتهم وقدراتهم بما يعود بالنفع لكل من المنظمة والموظف وتكمن أهميته في الآتي:

أهمية التدوير الوظيفي للموظف:

يساعد التدوير الوظيفي الموظف على صقل مهاراته وقدراته واكتساب خبرات ومهارات متنوعة وجديدة وأشار الباحثون إلى أهمية التدوير الوظيفي كآلاتي (عليوة و حميدة، 2020):

-إعداد الموظفين وتهيئتهم للعمل في مختلف الوظائف.

-القضاء على الرتابة والروتين اليومي بسبب المهام الوظيفية المتكررة.

- فرصة للترقي والنمو إلى وظائف أرقى وأعلى.

- تساعد في تفعيل وتعزيز دور الموارد البشرية.

أهمية التدوير للمنظمة:

-كيف المنظمة مع مختلف متغيرات الحياة السريعة في مجالات العمل.

-يساعد المنظمة في سد النقص في بعض الوظائف والاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة .

- طريقة علاجية في المنظمة من خلال التجديد الذاتي.

-يسهم في توزيع العاملين في المنظمة حسب احتياجات العمل (Kampkötter, 2018)

أشار آخرون (القوراري،العايشي،2018/2019) بأهمية التدوير الوظيفي فيما يأتي:

-يساهم التدوير الوظيفي في إعداد الموظفين وتهيئتهم وإعدادهم للتدريب على العمل.

-يساعد التدوير الوظيفي من خلال تنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى إلى تنوع مهارات الأفراد.

- التدوير الوظيفي أداة فعالة للتطوير الوظيفي من خلال التطابق بين واجبات الفرد وقدراته ومسؤولياته.

تبرز أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للموظف في تنمية إمكانياته وقدراته وإكسابه العديد من الخبرات والمهارات

وبالتالي القضاء على الروتين والرتابة في العمل؛ نتيجة للأعمال اليومية المتكررة التي يقوم بها الموظف

خلال فترة زمنية طويلة، وتزداد العلاقات بين الموظفين عند تنقلهم من وظيفة إلى أخرى ويشعرون بمقدار

الجهد الذي يبذله الآخرون وبالتالي يشعرون بالمسؤولية تجاه الأعمال الموكلة لهم. وأما الوظائف التي تجنيها

المنظمة من تطبيق التدوير الوظيفي فيها العديد من الفوائد من ضمنها سد النقص النوعي والكمي من الموارد

البشرية، التهيؤ والتكيف مع المتغيرات التي تواجهها المنظمة، وتساعد المنظمة على التجديد الذاتي الذي

يضمن للمنظمة البقاء والازدهار والاستمرار (الطريسي، 2021).

تسهم عملية التدوير الوظيفي على تحسين الكفاءة الإنتاجية والأداء للموظف ، وتعد طريقة لتطوير العمل من خلال تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم وخبراتهم بعد ممارستهم لمهام وظيفية أخرى، كما تساعد على الكشف عن المهارات القيادية لبعض المديرين. كما تساعد الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة عالية، وتقلل من حالات الرتابة والملل الذي يشعر به الموظفون من ممارسة للوظائف لفترة زمنية طويلة، كما تسهم في تطوير وتنمية مستقبلهم الوظيفي ، كما تعد بمثابة عامل محفز لمواجهة مختلف التحديات التي تواجه المنظمة (Akbari,2017)

أما على نطاق المنظمة فهي تسهم في إتاحة الفرصة للموظفين بالعمل في وظائف مختلفة وإكسابهم العديد من الخبرات والمهارات (التزة،2018).

وتستخلص الباحثة مما سبق أهمية التدوير الوظيفي على الموظف بالآتي:

- يسهم التدوير الوظيفي في الكشف عن إبداعات وقدرات ومهارات الموظف من خلال تنقله من وظيفة إلى أخرى.

-يعد التدوير الوظيفي أحد الاساليب المتبعة للقضاء على الملل والرتابة نتيجة للروتين اليومي للوظائف المتكررة.

-يساعد على رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية والأداء للموظف.

-يساعد التدوير الوظيفي على الاستفادة من طاقات المورد البشرية ومعرفة بواطن القوة والضعف لديهم.

أهمية التدوير الوظيفي على المنظمة :

-يساهم في سد العجز والنقص في بعض الوظائف التي تعاني من نقص الموارد البشرية.

3.2.2 أهداف التدوير الوظيفي :

توجد العديد من الأهداف من عملية التدوير الوظيفي تعود بالنفع لكل من المنظمة والأفراد من ضمنها القضاء على الرتابة والخمول، المرونة والحيوية في العمل الإداري التي تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف، كما يحقق النشاط والتغيير والتجديد في بيئة العمل وإكساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة. وأشار خبراء وفلاسفة القيادة والإدارة أن التدوير الوظيفي أحد الأساليب لتحسين الإنتاج وتطوير الأعمال ودفع المؤسسات إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها .وتسعى المؤسسات إلى تبني وتطبيق سياسة التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية من أجل معرفة القدرات والكفاءات لمختلف القيادات (نضال سلام،2016).

يسهم التدوير الوظيفي في تقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين أثناء العمل، ويساعد على إدراك الموظفين للإجراءات والقوانين المتعلقة بالعمل في الإدارة. كما يهدف إلى تحقيق مبدأ التجديد والتغيير في بيئة العمل من خلال إكساب الموظفين المرونة والحيوية في العمل الذي بدوره ينعكس على مستوى الإنتاجية. كما يسهم التدوير الوظيفي في زيادة الولاء الوظيفي وتطوير قدرات وإمكانيات الموظفين وإدراكهم بمختلف أنشطة وأهداف المنظمة (عبد ربه،2019).

كما توجد أهداف أخرى للتدوير الوظيفي منها (اكرام عليه، حميدة،2020/2019) :

-تخطيط التعاقب :يهدف إلى تطوير وتحسين مجموعة من الموظفين بحيث عندما يترك الموظف وظيفته أو يحال إلى التقاعد يوجد بديل فوري داخل المنظمة.

-يساعد كل من المنظمة والموظف الخروج من دائرة الركود والرتابة والملل الوظيفي (Salih, 2017)

-تحليل واختيار كفاءات ومهارات الموظفين ومن ثم توظيفهم وتعيينهم في الوظائف التي يبدعون ويتفوقون فيها وذلك من خلال تتقلهم بين مختلف الوظائف.

-تكوين الموظف المناسب في المكان المناسب وبالتالي يكون قادرا على تحقيق أقصى قدر من الإنتاج.

-يسعى التدوير الوظيفي إلى إكساب الموظف العديد من الخبرات والمهارات من خلال تنقله في مختلف الأقسام والوحدات.

-يهدف التدوير الوظيفي إلى تحقيق الإدراك والتميز في القرارات التي يتم اتخاذها.

4.2.2 أنواع التدوير الوظيفي

يتكون التدوير الوظيفي من عدة أنواع كما ذكرها (قوراري، العياشي، 2019)

-التدوير الرأسي: انتقال الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى بمستوى وظيفي مختلف ينتج عنه زيادة في المزايا المالية والأهمية الوظيفية.

-التدوير الأفقي: انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في ذات المستوى الوظيفي ولا ينتج عن ذلك زيادة مالية ولا تكون هناك زيادة في الأهمية والسلطة الوظيفية.

-التدوير في بداية المسار الوظيفي: هو الذي يعنى بتدوير الموظف في السنة الأولى من تعيينه بهدف تهيئة الموظف للعمل وإكسابه مختلف الخبرات والمهارات الوظيفية وتعريفه بأقسام المنظمة.

التدوير في مراحل المسار الوظيفي: هو تدوير الموظف في مراحل مختلفة من مسار عمله بهدف إكساب الموظف المزيد من المهارات والخبرات وإكساب المسار مرونة أكبر. (Asfaw, 2018)

-التدوير الوظيفي في الإدارة: انتقال أحد الموظفين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.

التدوير الوظيفي بين مديري الإدارات: انتقال المديرين من إدارة إلى أخرى غير التي يمارسون الأعمال فيها.

-التدوير القصير والسريع: هي العملية التي يدور من خلالها الموظف حديث الخدمة بين مجموعة من الوظائف المختلفة خلال فترة زمنية لا تتجاوز سنة.

التدوير الطويل والبطيء: هي العملية التي يدور من خلالها الموظفون بين مجموعة من الوظائف المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة بحيث يمضي في كل فترة وظيفية فترة زمنية معينة.

3.2 خطوات ومراحل تنفيذ برامج التدوير الوظيفي:

تحدث كل من (سلام، 2016)؛ (عليوه، حميدة، 2020)؛ (عبدربه، 2019) (المصول، 2020)؛ (قوراري والعايشي، 2019)؛ (علي، 2017)؛ (برزوق، 2021) عن مراحل وخطوات التدوير الوظيفي التي تشمل:

1.3.2: الإجراءات الأولية

-التخطيط؛ عقد اجتماع مع الموظفين يوضح الهدف وأهمية التدوير الوظيفي ويناقش أثر التدوير الوظيفي على الموظف والمنظمة على حد سواء.

-التنظيم؛ جمع المعلومات اللازمة عن وظائف التدوير الوظيفي من خلال تصميم هياكل تبين المتطلبات الوظيفية.

-التوظيف؛ يعين ويوظف الموظف بما يتناسب مع حاجات ومتطلبات الوظيفة الجديدة ومهامها أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتزويدهم بالتدريبات اللازمة.

-التوجيه؛ تحفيز الموظفين وتهيئتهم للتكيف مع بيئة العمل وتمكينهم لأداء المهام الجديدة والتأكد من حصولهم على التغذية الراجعة الصحيحة (المحاميد، 2020).

-الرقابة؛ مراقبة الوظائف التي يوجد بها نقص في الموارد البشرية (الاستقالة، التقاعد، النقل، الترقية) ونقل الأفراد الذين يحتاجون التدريب إلى هذه الوظائف الشاغرة.

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

2.3.2: مرحلة التهيئة والإعداد للمرؤوسين لتقبل سياسة التدوير الوظيفي

-التحدث مع المرؤوسين عن جميع المواقف والمشاكل التي من الممكن التعرض لها عند تطبيق التدوير الوظيفي.

- مع الأخذ بعين الاعتبار مشاورات المرؤوسين وترك مساحة للتفكير في المتغيرات التي قد تحدث لهم.

-خلق جو الترابط والتعاون بين المرؤوسين لضمان نجاح تطبيق التدوير الوظيفي (قوراري والعياشي، 2019).

3.3.2: تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها:

-تطبيق وتنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.

-متابعة ورصد عملية التدوير الوظيفي ومعرفة الصعوبة التي تواجه الموظفون في مهامهم الجديدة وهل هم بحاجة إلى مزيد من التدريبات من عدمها.

- عقد اجتماعات بصفة مستمرة لمتابعة التطورات الوظيفية في مختلف المناصب وعمل مسح جديد باستخدام استبانة التدوير الوظيفي ومقارنتها مع نتائج المسح المسبق الأولي. فإذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة سير التدوير الوظيفي وإذا تبين وجود مشكلة لا بد من وضع إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر أو وقف التدوير (برزوق، 2021).

وترى الباحثة إذا أتقنت هذه الخطوات وأخذت بعين الاعتبار سيؤدي ذلك إلى تحقيق إستراتيجية تدوير ناجحة مع الأخذ بعين الحسبان وضع الموظف المناسب في المكان المناسب بما يتناسب مع مؤهلاته وقدراته وتزويده بختلف التدريبات والمهارات التي تتطلبها الوظيفة الجديدة ومهامها وتشجيعه وتحفيزه على أهمية التدوير الوظيفي لما يعود بالنفع على الفرد في تحقيق الأهداف التي تحقق للمنظمة البقاء والنمو والازدهار.

4.2 أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي

إن إستراتيجية التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة التي تحقق للمنظمة البقاء والنمو والازدهار ولنجاح عملية التدوير لا بد من استخدام بعض المتطلبات والأبعاد التي ستؤدي إلى نجاح المنظمة. وأهم الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة هي التصميم الوظيفي، التطوير وتدريب القدرات، الإجراءات والأنظمة في المنظمة، إستراتيجية التدوير الوظيفي وسنتطرق في هذه الدراسة إلى معرفة أثر هذه الأبعاد على أداء العاملين (علي، 2017).

1.4.2 التدريب وتطوير وتنمية القدرات

تعرف عملية التدريب بأنها العملية التي يغير من خلالها سلوك وتصرفات ومشاعر العمال من أجل زيادة إنتاجيتهم وأدائهم. وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الجهود المخططة مسبقا التي تهدف إلى تنمية مهاراتهم

وزيادة معارفهم بهدف رفع كفاءاتهم وأداء أعمالهم بالشكل المطلوب. أما التنمية فتعرف بأنها عملية الانتفاع وتوسيع القدرات البرية.

تسعى المنظمات إلى اتباع سياسة التدريب لتطوير مهارات الأفراد وزيادة خبراتهم وقدراتهم لمواكبة مختلف المتغيرات في المنظمة ولنجاح عملية التدريب لا بد من اتباع بعض الشروط وأخذها بعين الاعتبار منها:

-اقتناع وقبول الإدارة العليا بأهمية التدريب الوظيفي لما له من أثر على المنظمة والأفراد.

- إن المدرب من العناصر المهمة لنجاح عملية التدريب وفشلها لذا يجب عليه تحقيق كافة الأهداف المرجوة من التدريب .

-توفير البيئة والمناخ المناسب للمتدربين لتطبيق الأفكار الجديدة في العمل.

ويهدف التدريب إلى تزويد الأفراد بمختلف المعلومات المتعلقة بالوظيفة ليتمكنوا من أداء الأعمال الموكلة إليهم وكذلك يعمل على تزويد الفرد بالمهارات والخبرات اللازمة لإنجاز وظيفته بأقل مجهود (منصور، 2021).

وأشار (نضال سلام، 2016) أن التدريب الجيد يعمل على تحويل الموارد البشرية إلى أفراد منتجين و مثمريين خلال فترة زمنية وجيزة. ويوجد هناك فرق بين المنظمات التي تقوم على تدريب موظفيها وتلك التي تتجاهل عملية التدريب لما له من الأثر على تطوير خبراتهم وأداء المهام المطلوب أداءها على مستوى العمل وترتكز أهداف التدريب على بعض النقاط التي من الممكن ان تستفيد منها المنظمة مثل:

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية للأفراد ويعد ذلك من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

- يساهم في المحافظة على الأجهزة والأدوات داخل المنظمة ويحقق تكاليف العمل.

- يساعد التدريب على إدارة التغيير من خلال زيادة تفاهمهم مع الموظفين والتكيف مع الوظيفة الجديدة من خلال دعمهم بالقدرات والمهارات اللازمة.

- يساعد التدريب على خفض تكلفة الإنتاج لأن الموظفين المتدربين يكونون قادرين على استخدام المعدات والمواد بشكل أفضل.

وهناك عدة معايير للأسلوب التدريبي ينبغي أخذها بعين الاعتبار تتمثل في:

-الأهداف التي تسعى عملية التدريب إلى تحقيقها.

-الوظيفة أو طبيعة العمل محل التدريب.

-الفترة الزمنية للتدريب.

-المستويات الوظيفية.

-التكاليف والمصاريف المالية.

توجد هناك عدة أساليب للتدريب منها (أسلوب المحاضرة، أسلوب دراسة الحالة-أسلوب تمثيل الأدوار-أسلوب التطبيق العلمي، المحاكاة-أسلوب التدريب في مكان العمل-التدريب أثناء العمل-أسلوب النقاش المخطط). ويعد أسلوب المحاضرة من أكثر أنواع التدريب شيوعا وهي عملية أخبار وتعليم وحديث مكتوب وغير مكتوب ويقدمه فرد لمجموعة من الأشخاص، ويتصف هذا النوع بالملل بسبب قلة المشاركة بين المتدرب والمدرّب لذا أضيفت بعض الوسائل لتحسين فعالية المحاضرة (الشعراوي، 2019).

ويرى (نضال سلام، 2016) أن عملية التدوير أحد أشكال التدريب في مكان العمل وهو نظام يتناسب مع المنظمات الحديثة بحيث يكون الموظف أكثر مرونة ويتوفر به مجموعة من المهارات ويضاف إلى ذلك إيجاد أكبر قدر من التفاهم بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة. ويشترط في التدوير الوظيفي أن يكون مبني بشكل منظم ومدروس، وكما من الممكن استخدامه وسيلةً لمكافئة الأشخاص المتميزين بما يتناسب مع سايسة تطوير المنظمة.

وذكر أيضا أن التدوير الوظيفي وسيلة من وسائل التدريب بحيث يلحق الموظف بعدد من الوظائف المختلفة سواء كانت لفترات زمنية متباعدة أو متقاربة بحيث يحصل الموظف على مختلف أنواع المعرفة حول طرق أداء العمل على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة وبالتالي يعطي هذا الأسلوب الموظف المتدرب فرصة لزيادة قدراته ومهاراته بالإضافة إلى ذلك يصبح الموظف المتدرب على استعداد لمواجهة مختلف مشاكل العمل وسد النقص في حالات الغياب والاستقالات وضغط العمل . ومن الممكن اتباع هذا الأسلوب لتدريب وتأهيل المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام حتى يكونوا جاهزين لشغل مراكز إدارية في مستويات أعلى.

وترى الباحثة أن عملية التدوير الوظيفي والتدريب وجهاً لعملة واحدة حيث أن نقل الموظف من موقع إداري إلى آخر يكسب الموظف العديد من الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة التي تعود بالنفع على المنظمة والفرد وبالتالي زيادة الإنتاجية. لذا من الممكن القول لا يوجد تدوير منتج ومثمر بدون وجود تدريب عملي والعكس صحيح.

2.4.2 التصميم الوظيفي

إن عملية تصميم الوظائف إحدى وظائف الموارد البشرية التي تعد محط اهتمام المنظمات العامة ومنظمات الأعمال بحيث يوضع الموظف المناسب في المكان المناسب ويقصد بعملية التصميم الوظيفي هي عملية

تقسيم وترتيب أنشطة إلى عدة ومجموعة وظائف مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية والمتغيرات المتعلقة بالمنظمة والموظفين. وأن لتصميم الوظائف هدفين هما:

- تحقيق متطلبات المنظمة من خلال رفع كفاءة العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- إشباع رغبات وحاجات الموظفين للتصدي لمختلف التحديات وزيادة الرغبة في الإنجاز (الطريسي، 2021).

وتحدث (عليوة و حميدة، 2020) توجد هناك خمس خصائص لتصميم الوظائف التي تقود إلى زيادة الرضا الوظيفي ، ورفع دوافع التحفيز للموظفين، وتخفيض نسب الاستقالات والغياب وهي:

-تحديد المهمة: تحديد المهام والواجبات لكل موظف وجعل الوظيفة أكثر تماسكا وترابطا في مهامها.

-أهمية المهمة: امتلاك العمل لخاصية التأثير في الموظفين ويكون هذا واضحا وملموسا سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.

تنوع المهارات: تنوع الخبرات والمهارات التي تجعل الأفراد قادرين على إنجاز أعمالهم.-

-الاستقلالية: إعطاء الموظفين درجة من الحرية لاختيار الإجراءات المتبعة في عملهم.

-التغذية العكسية: هي المعلومات التي تبين مستوى أداء الموظفين وإنجازاتهم وتشكل نوع من الرقابة بين المدخلات والعمليات من جهة والمخرجات من جهة أخرى.

فيما يلي نبين الأساليب المستخدمة في تصميم الوظائف:

-توسيع العمل وتكبيره.

أسلوب تصميم الوظائف يهدف إلى زيادة نطاق المهام والواجبات المرتبطة بعمل معين ضمن زيادة النطاق وعلى نفس المستوى ولكن بطريقة كمية وليست نوعية (أسلوب إعادة هيكلة أفقي) وبالتالي يقلل الرتبة والملا التي قد تزيد مع مرور الزمن. وقد يتطلب توسيع الوظائف إلى بعض التدريبات الخاصة بإدارة الوقت والموظفين.

-الإثراء الوظيفي

شيختلف الإثراء الوظيفي عن التكبير والتوسيع الوظيفي بأن التوسيع الوظيفي يكون بشكل أفقي بينما الإثراء الوظيفي يكون توسع رأسي في العمل، ويهدف الإثراء الوظيفي إلى منح الموظف فرص العمل للنمو والتقدم والإنجاز كما يمنح الموظف المزيد من المسؤولية والاستقلالية والسيطرة على الوظيفة من حيث التنفيذ والتخطيط والمتابعة.

-التدوير الوظيفي

هي عملية تشمل انتقال الموظفين من وظيفة إدارية إلى أخرى خلال فترة زمنية معينة من تعرضهم وإلمامهم بمختلف الوظائف في المنظمة ولا بد من التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي التي تهدف إلى القضاء على الرتبة وإكساب الموظفين المهارات والخبرات المتنوعة.

-العمل الجماعي

يعطى المشرفون خلال عملية العمل الجماعي مجموعة من المهام والواجبات ويتوجب على الموظفين الاتفاق في حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية ومن خلال ذلك يتمكن الموظف من التركيز والملاحظة على تدريب الفريق وتحقيق وإنجاز الأهداف التي تتسجم وتتلاءم مع أهداف المنظمة.

وذكر (قوراري، والعياشي، 2019) أن نموذج تصميم الوظائف يتكون من (4) أساليب هي :

-تكبير العمل: زيادة عدد المهام والواجبات التي يقوم بها الموظف.

-إثراء العمل: يعد هذا الأسلوب أفضل من الأسلوب السابق بحيث يعطي الموظف الحرية المطلقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة وتصحيح النتائج والأخطاء ويعد ذلك حافزا للموظف يشعره بالمسؤولية تجاه عمله.

-تبسيط العمل: تقسيم الوظيفة وتبسيطها إلى عدة أجزاء ويسند كل جزء من الوظيفة إلى موظف واحد فقط ومن مساوئ هذا الأسلوب الرتابة والروتين في العمل لذلك ظهر التدوير الوظيفي.

-التدوير الوظيفي: انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى بهدف إكساب الموظف المزيد من الخبرات والمهارات وإلمامه بمختلف المهام الوظيفية لما له من عوائد وفوائد على الفرد والمنظمة.

3.4.2 إستراتيجية التطوير الوظيفي

تسعى المنظمات اليوم إلى استثمار الموارد البشرية على اعتبارها المحرك الأساسي لنجاح وفشل المنظمات، فنجاح المنظمة لا يتضمن فقط جودة المنتجات وكثافة رأس المال وتعدد الأسواق وإنما المورد البشري؛ لذا نجد المنظمات تعمل جاهدة على مساعدة الموظفين في تحديد رغباتهم وميولهم وتصوراتهم المهنية ومعرفة مواطن القوة والضعف وتسمى تلك العملية بالتخطيط المهني والتطوير الوظيفي وهي العملية التي يزداد من خلالها وعي الموظفين بميولهم وقيمهم المهنية والتعرف على نقاط القوة والضعف من خلال ما توفره المنظمة من معلومات عن الفرص الوظيفية وبناءً على تلك المعلومات يتعرف الموظفون على طبيعة المواقع والوظائف في المنظمة التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية وتعرف أيضا بأنها العملية التي تصمم من خلالها وتنفذ الخطط والأهداف والإستراتيجيات من أجل تحقيق حاجات ورغبات الموارد البشرية وتحقيق

طموحاتهم في التقدم الوظيفي. ويركز التخطيط والتطوير الوظيفي على تحقيق التوافق والتلائم بين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة والنمو الوظيفي من جهة أخرى(نضال سلام، 2016).

وذكر (الطريسي، 2021) أنه يمكن النظر إلى التطوير الوظيفي من عدة زوايا على أنه مجموعة من الوظائف المتعاقبة خلال فترة العمر الوظيفي التي تتأثر بمشاعر وطموحات واتجاهات وآمال الموظف وينظر إليها أيضا على أنها عملية انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى وكذلك ينظر إلى مفهوم التطوير الوظيفي على أنه سمة مميزة للموظف، ويتكون مسار الموظف من مجموعة من المراكز الإدارية والوظائف والخبرات المتنوعة على امتداد العمر الوظيفي، وتوجد هناك عدة طرق ووسائل للتطوير الوظيفي في المنظمة منها: التأهيل وإشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي، تنويع المهام ، الترقية والتدوير الوظيفي. فالتدوير الوظيفي من أهم وسائل وطرق التطوير الوظيفي فمن خلاله يكسب الموظف العديد من الخبرات والمهارات المتنوعة التي بدورها تساعد الموظف في التعرف على الموظفين الآخرين والعمل الاجتماعي وأنشطته وبيئة العمل، ويصبح لدى الموظف تصور شامل عن الطريقة المناسبة للاتصال ومع من يتصل وكيف يحصل على المعلومات ومصادر تلك المعلومات بالتالي تهدف تلك العملية إلى تزويد الموظف بكافة المعلومات التي تتعلق بوظائفهم لتحقيق الأداء الجيد والأهداف المرجوة في المنظمة.

تساعد عملية التطوير الوظيفي والتخطيط المهني إلى تحديد نقاط القوة والضعف وتعقب المتغيرات الوظيفية من خلال الإدراك والوعي بمهارات وقدرات الموظفين التي تؤهلهم لتحقيق أهدافهم. وتستطيع المنظمة من خلال التطوير بناء سياسات الترقية والتنقل الوظيفي التي تبين لدى الموظف مفهوم التطوير الذي يسعى إلى إكساب الموظف خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة (عبد ربه، 2019). التخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي يؤدي إلى بعض المزايا والإيجابيات سنذكر منها (نضال سلام، 2016):

-التقليل من تقادم العمالة: عند تجاهل الموظفين وإبقائهم في أماكنهم وعدم الاهتمام بتدريبهم ونقلهم بالتالي تجعل مهاراتهم وكفاءاتهم تتقادم وتقل دافعيتهم للعمل، فلا بد من وجود أنشطة للتخطيط والتطوير الوظيفي لتنشيط مهارات وتجديد أفكار الموظفين من خلال التدوير والنقل والتدريب.

-تحقيق أهداف الموظف والمنظمة على حدٍ سواء: عندما يسعى الموظف إلى التطور والنمو في عمله ينعكس ذلك في أداءه بالتالي يزيد من إنتاجية وروح المنظمة. ويتحقق ذلك من خلال التطوير الوظيفي بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

-تقليل تكلفة العمالة: ففي المنظمات الناجحة قد يكون ما أنفق على عملية التخطيط والتطوير كبير ولكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق ذلك الإنفاق. وأن المنظمات التي لا تجد عملية التخطيط تكبد الكثير من الخسائر.

-تحسين سمعة المنظمة: عندما يشعر الموظفون باهتمام واعتناء المنظمة بمستقبلهم الوظيفي يجعلهم يروجون للمنظمة في كافة الأماكن والتجمعات التي يوجدون فيها مما يشكل ذلك سمعة جيدة للمنظمة ويجعلها مكان جذب للعمل.

4.4.2 النظم والإجراءات

هي عبارة عن مجموعة من القواعد والسياسات والمبادئ والإرشادات التي تضعها المنظمة لتحقيق أهدافها، كما تلعب تلك السياسات دورا بارزا في تنمية مهارات وقدرات الموظفين وتشجيعهم وحثهم على الإنتاجية من خلال توفير بيئة مناسبة وملائمة ومحفزة لهم. وأشار عزام (2013) كما ذكره (الطريسي، 2021) هناك نظامان لممارسة الموارد البشرية التي تؤثر في إنتاجية الموظفين في المنظمة وهما :

النظام التقليدي: هو النظام الذي يصمم الوظائف على أساس فردي ويكافئ الموظف بناءً على أدائه الفردي ويقوم على أسلوب التحفيز الفردي. وفي أسلوب التدوير الوظيفي لا يأخذ هذا النظام بعين الاعتبار لأن الوظائف صممت من الأساس لتنفذ بشكل فردي، فالأفراد الذين يعملون في هذا النظام لا يتعرضون إلى الكثير من التطوير والابتكار في مهاراتهم وقدراتهم خوفاً من العقاب والتقييم الصارم إذا لم يلتزم الموظف بأداء مهامه بالشكل المطلوب.

النظام المبتكر: هو الذي يشمل على نظام اتصالات فعال بين الإدارة والموظفين ويشمل هذا النظام فرق حل المشكلات والتوظيف والاختيار الدقيق للموظفين، كما يوفر هذا النظام خطاً للأمن الوظيفي والحوافز، فالممارسات الإدارية التي تتبع هذا النظام تحقق السلامة النفسية للموظفين، أضف إلى ذلك عند تصميم الوظائف المبنية على التدوير الوظيفي اكتساب الكثير من المهارات والخبرات من خلال تنقل الموظف من وظيفة إدارية إلى أخرى، وبالتالي يزيد من بناء جسور الترابط والثقة داخل المنظمة.

5.2 معوقات تطبيق التدوير الوظيفي

تجد أن أي عملية تغيير أو تطوير في المنظمات تواجهها العديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون نجاحها وأن عملية التدوير الوظيفي إحدى هذه المتغيرات، وسنعرض بعض المتغيرات التي تتعرض لها المنظمة عن تطبيقها برنامج التدوير الوظيفي منها: وجود بعض القوانين والتشريعات التي تعيق تطبيق التدوير الوظيفي، الثقافة السلبية لدى الموظفين حول برامج التطوير والتغيير بما فيها التدوير الوظيفي، عدم وجود حوافز تشجيعية في بعض المنظمات وضعف الإمكانيات المادية والبشرية في إدارات التطوير، وضع الموظف في المكان غير المناسب (قوراري، العياشي، 2019).

وقد تحدث بعض الباحثين عن بعض المعوقات التي تواجه عملية التدوير الوظيفي مثل: ضعف وقلة إدارات التطوير بشريا وماديا، قلة الحوافز المادية في بعض المنظمات ، الثقافة السلبية لدى بعض الموظفين تجاه التغيير والتطوير، عدم ملائمة الهيكل التنظيمي مع سياسة تطبيق التدوير الوظيفي، عدم وجود وصف وظيفي للموظفين (شفاء المحاميد، 2020).

إن التدوير الوظيفي أحد أساليب التطوير الحديثة التي تواجهها العديد من الصعوبات والتحديات عند تطبيقها من ضمنها : عدم اقتناع الموظفين بفوائد وأهمية التدوير الوظيفي على اعتبار أنه مجرد نقل الموظف من مكان إلى آخر، ضعف أو قلة الخبرة لدى المدربين في توصيل المعلومات، شعور الموظفين بالإحباط نتيجة لكثرة الأعمال الموكلة اليهم (بعض الوظائف تتطلب الكثير من الجهد)، القيام بنقل موظف غير كفؤ في عملية التدوير الوظيفي، كثرة الدوران الوظيفي تشعر الموظف بعدم الاستقرار، قلة الحوافز والموارد المعنوية والمادية (عبد ربه، 2019).

6.2 أساسيات نجاح التدوير الوظيفي

على الرغم من السلبيات والمعوقات التي تواجه عمليات التدوير الوظيفي إلا أنه توجد هناك العديد من العوامل التي تساعد على نجاح عمليات التدوير الوظيفي كما أشار إليها (نضال سلام، 2016).

- التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي.

-تحديد عدد معين من الموظفين حتى لا يؤثر سلبا على سير العمل.

- يجب أن يتناسب التدوير الوظيفي مع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

-زيادة الوعي والثقافة للإدارة العليا حول مفهوم وأهمية التدوير الوظيفي.

- يفترض تحديد المسار الوظيفي للموظفين والتدوير بين الوظائف المتشابهة قدر المستطاع.

- تعديل بعض القوانين والأنظمة الإدارية المتعلقة بسياسة تطبيق التدوير الوظيفي.

كما أشار الكثير من الباحثين إلى وجود عوامل أخرى تساهم في نجاح التدوير الوظيفي مثل :

- الاستعانة بأراء وأفكار العاملين بالتالي مشاركتهم في عملية التدوير الوظيفي.

- تحفيز العاملين وتنقيهم بأهمية التدوير الوظيفي لما يعود بالنفع لهم وللمنظمة.

- لا بد من وصف دقيق لجميع الوظائف.

- أن تتم عملية التدوير الوظيفي خلال فترة زمنية معينة بشكل دوري ومنظم (عليوة وحميدة، 2020).

7.2 مزايا وإيجابيات التدوير الوظيفي

هناك العديد من الفوائد والمزايا التي تعود بالنفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء من تطبيقها للتدوير

الوظيفي منها كما أشار إليها (محمود السيد، تقي محروس، هبة الله، 2019):

- يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المتبعة لتقليل الضغوطات العمل الجسمانية والنفسية التي تحدث بسبب

الأعمال الروتينية المتكررة مما تؤثر على الإنتاجية.

- إكساب الموظفين العديد من الخبرات والمهارات المتنوعة .

- يسهم التدوير الوظيفي في سد النقص والخلل الذي يحدث نتيجة لنقص الموارد البشرية دون الحاجة إلى

تعيين موظفين جدد.

- يساعد على رفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين مما يترتب عليه التزامهم بالمواعيد الرسمية.

-يساعد المنظمة على مقاومة التغيير الخروج من دائرة الركود الوظيفي.

وتحدث (نزار محمد علي '2017) إلى بعض إيجابيات التدوير الوظيفي من ضمنها:

-يساهم التدوير الوظيفي المديرين على الكشف عن المواهب والقدرات الخفية التي يمتلكها الموظفين .

-يشجع ويحفز الموظفين على التغلب على مختلف التحديات الجديدة التي تواجههم من خلال تعرضهم

لمختلف المهام والوظائف الموكلة لهم .

-يساعد الموظفين على اكتشاف المهارات والقدرات التي يمتلكونها من خلال عملية التنقل من وظيفة إلى

أخرى.

-يساهم التدوير الوظيفي على إعداد وتهيئة قادة للمستقبل.

وذكر (عليوة وحميدة،2020) أن التدوير الوظيفي أحد الأساليب المتبعة في تطويرالمورد البشري ويحقق

مجموعة من المزايا منها:

-شعور الموظف بالأمان الوظيفي نظرا لما يملكه من مهارات وخبرات ومعرفة شاملة بكل أعمال المنظمة.

-القضاء على الروتين والملل والرتابة.

-سد النقص من خلال دعم المنظمة بالكوادر البشرية المؤهلة.

-يساهم على الإبداع والتجديد في العمل وتجنب الجمود.

-النصرة الشمولية من خلال إتقان الموظف ومعرفته بمختلف الوظائف في المنظمة.

-تنوع المهارات والخبرات لدى الموظفين .

ترى الباحثة وجود العديد من المزايا والمنافع التي تجنيها المنظمة من تطبيق التدوير الوظيفي منها: يساهم التدوير الوظيفي في سد الخلل والعجز من نقص الموارد البشرية ودعمهم بالكوادر البشرية المؤهلة والمأمهم بمختلف الوظائف في المنظمة، إبراز القدرات والمواهب الكامنة التي يمتلكها الموظفون ومعرفة جوانب القوة والضعف لديهم ، القضاء على الرتابة والجمود نتيجة للأعمال الروتينية المتكررة، ويسهم التدوير الوظيفي على التجديد والإبداع وتدفق الأفكار.

8.2 سلبيات وعيوب التدوير الوظيفي

إن عملية التدوير الوظيفي إحدى عمليات التغيير في المنظمة التي تسعى فيها المؤسسة إلى تطوير الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها وأن أي عملية تغيير يوجد بها بعض الإيجابيات والسلبيات من تطبيقها ومن السلبيات والعيوب من تطبيق التدوير ما أشار إليها (نزار محمد علي، 2017):

- شعور الموظفين بعدم الاستقرار نتيجة لانتقالهم من وظيفة إلى أخرى.
- الفهم الخاطئ لبعض الموظفين من عملية التدوير الوظيفي مما يؤثر على أدائهم وعدم تنفيذهم لأعمال الموكله لهم.

-قد يتسبب التدوير الوظيفي إلى هدر الجهد والوقت الذي يستغرق في تدريب الموظفين.

-انخفاض إنتاجية بعض الموظفين بسبب انتقالهم من وظيفة ذات مهام أكثر إلى مهام أقل.

ويشير آخرون بأن عيوب التدوير الوظيفي تتمثل في:

- أن التدوير الوظيفي قد يسبب الضجرننتيجة لعدم إمامهم بالوظيفة الجديدة.

-قد يرى بعض الموظفين أن تتقلهم من وظيفة إلى أخرى ليس بهدف تطور أدائهم وإنما بسبب انخفاض أدائهم الوظيفي.

-قد يرى بعض الموظفين أن عملية التدوير الوظيفي تأتي لموظف غير كفؤ بالتالي يتسبب عبء على القسم المنقول إليه أو الإدارة.

- أن عملية التدوير الوظيفي قد تسبب الإحباط والملل بسبب انتقالهم إلى وظائف تتطلب الكثير من الجهد.

-من الممكن أن يتسبب للموظفين لبعض المشاكل الاجتماعية والصحية والأسرية.

-قد تتسبب إلى التنزيل الوظيفي ويقصد بها انتقال الموظف إلى مهام وظيفية أقل من عمله.(عليوة وحميدة،2020).

9.2 المبحث الثاني : مفهوم أداء العاملين

يعرف الأداء على أنه "الدرجة التي يحقق فيها الفرد مهامه الوظيفية، ويعكس كيفية إشباع الفرد لمتطلبات مهامه الوظيفية. ويعرف أيضا " بأنه الأثر الصافي والنتاج عن جهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام يعني ذلك أنه النتائج المتداخلة للعلاقة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك المهام أو القدرات.

ويعرف أيضا " نشاط معين أو إنجاز مهمة بمعنى قيام الأفراد بسلوك ونشاط معين لتحقيق هدف محدد وأضف إلى ذلك هو الناتج الفعلي للجهد الذي يبذله الأفراد مع تأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لإمكانياته وطاقته مع رغبة الفرد في الأداء(عليوة وحميدة،2020).

وعرفه (قوراري، العياشي، 2019) بأنها عملية تعريف الأفراد بأهمية كيفية أدائهم للوظيفة من أجل تطوير وتحسين أدائهم المستقبلي. ويعرف أيضا " يمثل الأداء المقياس الفعلي للحكم على كفاءة وفعالية المنظمات والجماعات والأفراد وإبراز نقاط القوة والضعف لديهم، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن نعد تقييمات الأداء أساسا للتطوير والتغيير وأيضا للعقاب والحوافز ولإجراء أي متغيرات في المنظمة وتصميم الوظائف .

ويعرف أيضا بأنه " مجموعة من الشروط التي ينبغي توفرها لإنجاز عمل معين من أجل تحقيق أهداف معينة، وعرفه أيضا قيام الأفراد بالأعمال والواجبات المكلفة اليهم للتأكد من صلاحيتهم للقيام بالمهام والأعباء الوظيفية، أي أنها عبارة عن سلوك يؤديه شخص أو مجموعة من الأشخاص تتمثل في تصرفات وحركات وأعمال مقصودة لتحقيق الأهداف المرجوة (عبد ربه،2019).

تقييم أداء العاملين

هي " العملية التي يقاس بها سلوك وأداء العاملين خلال فترة زمنية محددة ودورية مع تحديد كفاءة وفعالية العاملين في أداء أعمالهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم". وعرف أنه مجموعة من الإجراءات التنظيمية تتضمن تقييم مكتوب عن أداء العاملين بصفة دورية منتظمة، وعرف تقييم الأداء أيضا بأنها العملية التي تقاس بها صلاحية الموظفين وكفاءتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي ليتم التعرف على مدى قدرتهم على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحمل المناصب العليا في المستقبل(عليوة وحميدة،2020).

وعرفه (قواراي ،العياشي ،2019) تحليل ودراسة أداء العاملين وملاحظة تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل للتعرف على مدى كفاءتهم ونجاحهم في قيامهم بالأعمال الحالية ، وأيضا للتعرف على إمكانية التقدم والنمو للأفراد في المستقبل لتحمل مسؤوليات أكبر وترقيته إلى وظائف عليا، وعرف أيضا بأنه " الحصول على بيانات وحقائق محددة تساعد على تقييم وتحليل أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم خلال فترة زمنية معينة تقدر مدى كفاءتهم المالية والفنية للنهوض والقيام بالأعباء والواجبات ذات الصلة بالحاضر والمستقبل.

1.9.2 أهداف تقييم الأداء

تسعى المنظمات اليوم إلى تقييم أداء العاملين لما يسهم في تنمية وتطوير المنظمة والأفراد على حد سواء من خلال الكشف عن مواطن الضعف والقوة لدى الموظفين وتعمل على تدريبه لرفع مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم بالتالي يزيد من إنتاجية المنظمة من خلال جهود الموظفين وتحقيق الأهداف المرجوة ومن هذه الأهداف التي تحدث عنها (عليوة وحميدة،2020):

- تنمية وتطوير الكفاءة لدى الرؤساء: يتم ذلك من خلال تقييم الرؤساء لأداء المرؤوسين وتصرفاتهم وسلوكهم أثناء أداءهم لأعمالهم وبناءً عليه يتم تحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الفعالة.

- وسيلة وطريقة لتطوير الأداء الذاتي: من خلال قياس الأداء يتعرف الموظف على مواطن القوة ويعززها ومواطن الضعف ويعمل على تطويرها وتنميتها والتغلب عليها.

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: تهدف عملية تقييم أداء العاملين الكشف عن جوانب الضعف والقوة وبالتالي يتم اقتراح وتحديد البرنامج التدريبي المناسب.

- تقييم أداء الموظفين: تساعد عملية التقييم المديرين على اتخاذ القرار حول تطوير وتحسين أداء العاملين والحوافز والمكافآت المادية وبناءً على مستوى أدائهم مما ينعكس على روحهم المعنوية ويشعرون بالرضا ويقلل من الدوران الوظيفي.

- يساعد تقييم الأداء الكشف عن كفاءات وقدرات الموظفين بالتالي يحدد من إمكانية ترقيةهم وتوليهم مناصب عليا.

- يساعد تقييم الأداء تحديد مدى ملائمة الوظيفة للموظف ومدى استطاعة الموظف تحقيق أهداف المنظمة.

- يساعد إدارة الموارد البشرية بإعطائهم معلومات عن أداء الموظفين وما ينبغي على عملية تخطيط إدارة الموارد البشرية القيام به ومدى احتياج الموظف للبرامج التدريبية.

- عملية التقييم أداة اتصال بين الرؤساء وبين الموظفين وقد تساهم في تحسين وإساءة الفهم بين الطرفين.

- يساهم تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بمؤشرات الاختيار والتعيين في المنظمة.

كما ذكر (قوراري، العياشي، 2019) بعض الأهداف منها :

- يهدف تقييم أداء إلى التأكد من أن المنظمة تسير في المسار الصحيح وتحقق الأهداف التي تصبو إليها.
- يساعد في الكشف عن الانحرافات والتعرف على أسبابها ومحاولة تصحيحها والتغلب عليها .
- يسهم تقييم أداء العاملين على الابتكار والإبداع والتطوير نظرا لوجود تقييم وتقدير لجهودهم وأعمالهم.
- يساعد في تقييم سياسات إدارة الموارد البشرية من تدريبات وترقيات ونقل وتعيينات ومعرفة أثر ذلك على أداء العاملين.

2.9.2 أهمية تقييم الأداء

يلعب العنصر البشري دورا مهما في المنظمة، فإذا تحسن أداءه؛ سيعكس ذلك زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة أرباح المنظمة، وتكمن أهمية الأداء في ثلاثة أبعاد رئيسة تتضمن: الإداري ، التجريبي ، النظري . ففي الإطار النظري يعد الأداء الوظيفي مركز الأداء الإستراتيجي فيحتوي على معظم القواعد والقوانين الإدارية التي لها علاقة بالأداء سواء كانت بشكل مباشر أو ضمني، ومن جانب آخر يعد الأداء من الجوانب المهمة للإدارة لأنه يعمل على قياس النتائج والمتغيرات التي تطرأ على المنظمة نتيجة الأداء (لينا عبد، 2019).

كما ذكرت أيضا عن إيجاز أهمية قياس في الأهداف التي يسعى تحقيقها فيما يأتي:

- أولاً، الترقية والتنقل :يساهم قياس الأداء في معرفة قدرات وكفاءات الموظفين مما يساهم في ترقيتهم.
- ثانياً، تقييم المديرين والمشرفين :يسهم في تعيين مدى كفاءة المديرين والمشرفين في تحسين وتطوير وتوجيه أعضاء الفريق.

ثالثاً، المعيار أو المقياس :يصنف مقياساً في تقييم السياسات والإجراءات والتطبيقات في مجال العاملين لمعرفة كفاءة وفعالية التدريب في المنظمة وأيضاً تقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

رابعاً، تقديم المنشورة: ملاحظة الموظفين الضعفاء في أدائهم وإرشادهم وتشجيعهم لتطوير أدائهم وتحفيزهم.

خامساً، اكتشاف الحاجة للتدريب:يكشف الحاجة للبرامج التدريبية ويحدد نوعية البرامج والتدريب اللازم للتطوير.

سادساً، يزود المسؤولين بمعلومات دقيقة عن أداء العاملين وكما يعد مؤشر لعمليات التعيين والاختيار داخل المنظمة

وتحدث (عليوة وحميدة،2020) عن أهمية تقييم أداء العاملين وتتمثل في :

- تحسين الأداء وتنميته وتطويره

إن عملية تقييم الأداء تبين للإدارة العليا جوانب الضعف والقوة لموظفيها، ولا بد للموظفين معرفة مستوى التقييم الإداري من الإدارة لأن ذلك من شأنه تحفيزهم على تعزيز مواطن القوة لديهم وتنميتها وتطويرها بالشكل الأفضل، وأما الموظفين ذوي القدرات الضعيفة سواء كان على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى إلى تطوير مواطن الضعف لديهم من خلال البرامج التدريبية وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم ويزيد من إنتاجيتهم ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

-معرفة مشاكل ومعوقات العمل

تمكن عملية التقييم الإدارة العليا من الاطلاع ومعرفة الخلل والضعف في البرامج والسياسات والقوانين والإجراءات المطبقة في المنظمة فالتقييم يكشف مكامن الضعف في العناصر الإنتاجية كالأجهزة والمعدات

والأدوات ؛ بالتالي تستطيع المنظمة تحسين وتطوير الموظفين من خلال إجراءات التغييرات والتحسين في مختلف القوانين والبرامج والإجراءات والسياسات مما يؤثر على إنجازات الموظفين وأدائهم.

- يسهم في رفع الروح المعنوية والرضا لدى الموظفين ويزيد من الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمروؤسين.

-يسهم في رسم خطة الموارد البشرية وما يتطلبه من نقل وتعيين وتدريب وترقية وحوافز للعاملين.

كما ذكر أيضا تستهدف هذه العملية 3 غايات ومستويات تلك التي تقع على مسؤولية المنظمة وعلى مستوى المديرين وعلى مستوى الموظفين.

أهميتها على مستوى المنظمة:

-إيجاد بيئة ومناخ مناسب وملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد المشاحنات وشكاوي الموظفين تجاه المنظمة.

-الاستفادة واستثمار طاقات وكفاءات الموظفين والحرص على رفع مستوى أدائهم مما ينعكس على إنتاجيتهم.

-تساعد إدارة الموارد البشرية على تقييم السياسات والبرامج بحيث تعد مؤشرا للحكم على دقة هذه السياسات.

-تساعد المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

أهميتها على مستوى المديرين:

-تساعد المديرين على معرفة الصعوبات والمشاكل التي تواجه الموظفين والتقرب منهم وتكوين علاقات جيدة معهم .

-تساعد المديرين على تعزيز إمكانياتهم وتطوير قدراتهم للوصول إلى تقييم موضوعي وسليم لأداء تابعيهم. أهميتها على مستوى الموظفين:

-يشعر الموظف الإحساس بالمسؤولية نظرا لما تبذله المنظمة من جهود لتطوير قدراتهم وأدائهم.

- تساهم في دفع الموظف إلى العمل بجد وإخلاص لتقريب فوزه بتقدير واحترام رؤسائه معنويا وماديا.

3.9.2 عناصر تقييم الأداء

تشمل عناصر تقييم الأداء أولا، التعرف على المتطلبات الوظيفية: التعرف على المهارات والمعلومات المرتبطة بالمجالات الوظيفية. ثانيا، نوعية العمل: إلمام الموظف بمتطلبات الوظيفة والمهارة والقدرة على تنفيذ العمل بدون أخطاء. ثالثا، كمية العمل المنجز: أن ينجز الموظف العمل الموكل عليه بكفاءة وفعالية وإتقان في ظل ظروف العمل العادية. رابعا، الوثوق والمثابرة: الجدية والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل في الوقت المحدد (عبد ربه، 2019).

10.2 طرق تقييم الأداء

تختلف طرق تقييم أداء الموظفين من منظمة إلى أخرى وفقا لاختلاف الأعمال التي يقوم بها الموظفون ونظرا لظروفها الخدمية والإنتاجية بالإضافة إلى ذلك قد تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة نظرا لعدم وجود مقاييس ومعايير تقييم أداء الموظفين في إطار المنظمة الواحدة التي من الممكن أن تنطبق على

كافة الموظفين بعدالة وموضوعية، و توجد هناك عدة طرق مستخدمة في مختلف المنظمات كما ذكرها(عليوة وحميدة،2020) وهي:

1.10.2: الطرق التقليدية

توجد هناك عدة طرق تقليدية ولكن سنذكر بعضا منها:

1-طرق الترتيب البسيط: يقوم المسؤول المباشر بترتيب الموظفين تنازليا من الأحسن أداء إلى الأقل، طبقا للأداء العام وليس بناءً على المعايير وتمتاز بالسهولة والبساطة وتساهم في التفريق بطريقة واضحة ومبسطة بين الكفاء وغير الكفاء، ويؤخذ عليها صعوبة تطبيقها إذا كان هناك عدد كبير من الموظفين، كما أن شخصية الشخص المسؤول عن عملية التقييم وطريقة تفكيره قد تؤثر على النتائج بطريقة غير موضوعية.

2-المقارنة الزوجية (بين الموظفين): يتم مقارنة الموظف داخل القسم مع غيره من الموظفين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة وبعد ذلك يتم جمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي للموظفين بناءً على هذا النحو وتسمى أحيانا بالطريقة المزدوجة أو الثنائية، من مزايا هذه الطريقة إذا تمت المقارنة بين أكثر من شخص فإنهم في الغالب يصلون إلى نفس النتائج، ويؤخذ عليها بأنها لا تصلح لأغراض الترقية والتدريب لأنها لا تحدد النواقص.

فمن الصعب استخدامها في الدوائر التي تحتوي على أعداد كبيرة من الموظفين، وقد تستغرق الكثير من الوقت عند تقييمها لعدد كبير من الموظفين.

-لا تعطي التغذية العكسية والمرتدة السليمة للموظفين والتي من الممكن أن تساعد في تحسين أدائهم المستقبلي.

3-طريقة التدرج البياني: هي العملية التي تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير عالي على سبيل المثال (ضعيف ،متوسط ، جيد،جيد جدا،ممتاز) ويمثل بها عن طريق نقاط أو أرقام ويتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع للمستوى الذي يعتقد الشخص المسؤول عن التقييم أنه يمثل الفرد ومما يميزها انها أكثر الطرق شيوعا نظرا لسهولةها ولا تحتاج إلى تكاليف مبالغة لتطويرها، و-لا تحتاج إلى عملية تدريب كبيرة للقائمين على التدريب، وتعتمد على الدقة في تحديدها للخصائص والصفات المرتبطة بالأداء الفعال، بالإضافة لكونها مناسبة لقطاع الخدمات نظرا لسهولة تحديد الصفات ومن الممكن استخدامها للأعداد الصغيرة والكبيرة، ومما يعاب عليها. أن الموظف صعوبة في كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقدير أعلى، ومن الصعب عمل برامج تدريبية للأفراد الذين تقديرهم منخفض في الصفات لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة، وهذه الطريقة تتطلب درجة عالية من الدقة والحكم العادل والمنصف من المسؤول عن التقييم .

2.10.2 الطرق الحديثة

نظرا لقصور الطريقة التقليدية وعدم تحريها الدقة والموضوعية في تقييم أداء العاملين ذكر(عليوة وحמידة،2020) بعض الطرق الحديثة منها:

1- طريقة التوزيع الإجباري:

يتم تقييم الأشخاص في هذه الطريقة بناءً على مستوى الأداء العام للعمل أو الكفاءة ويتم قياس الموظفين بناءً على فكرة التوزيع الطبيعي أي بمعنى يكون المسؤول مجبراً على توزيع الموظفين على مقياس الكفاءة بطريقة تحددها المنظمة وفي بعض المنظمات تفرض الإدارة العليا اتباع طريقة التوزيع الإجمالي الذي يتم من خلاله توزيع الموظفين إلى مجموعات بحسب التوزيع الطبيعي ويعود السبب إلى استخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل إلى التركيز حول القيمة الوسطى كما يأتي:

-10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

-20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسطة).

-40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

-20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

-10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة وسرعة عملية التقييم ولا تتطلب وقتاً كبيراً، إلا أن هذه الطريقة صعبة عندما يكون عدد الأشخاص المقيمين صغير بحيث يصعب تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة وكذلك نقص الموضوعية بسبب الاعتماد على الرأي الشخصي للمسؤول عن التقييم.

طريقة الإدارة بالأهداف

تعد هذه من الطرق الأكثر استخداماً بشكل واسع ويطلق على هذا النمط التقييم بأسماء مختلفة مثل (وضع الأهداف - الإدارة بالنتائج..) وتعتمد هذه الطريقة على عدة مقومات منها:

-المشاركة الجماعية بين المسؤول والموظفين في وضع مهام ومسؤولية عمل كل موظف.

-وضع الموظف للأهداف قصيرة الأجل بنفسه بالتعاون مع مسؤوله .

- تحدد مجموعة من أنماط السلوك اللازم لأداء الوظيفة.

-استخدام النظام للتعرف على مدى إظهار الموظف لهذه الأنماط السلوكية.

-يجب على الرؤساء معرفة هذه الأنماط وكيفية ممارستها.

-تعريف الموظفين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج النهائية.

ولا بد من توافر بعض المتطلبات لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالأسلوب السليم وهي :

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميًا.

- أن تكون الأهداف المراد إنجازها متسمة بدرجة عالية من التحدي.

- أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها بالجهود ولا تكون أكبر من قدرات الموظفين.

-أن تكون واضحة وموثقة ومكتوبة ولا تتحمل الغموض.

-يجب أن تتسم الأهداف بالمرونة في إنجازها.

3-طريق التقييم على أساس النتائج

على اعتبار ما حققه الموظفون من نتائج هي أساس لتقييم أدائهم ومن مزايا هذه الطريقة أنها تضمن وتحقق

الموضوعية في التقدير وتتمى روح التعاون بين المسؤولين وأهداف المنظمة.وأشارت العديد من الدراسات بأن

هذه الطريقة خلقت التعاون بين الأداء والشعور بالمسؤولية وتحريك الجوانب الإنسانية إلى جوانب إيجابية مثمرة.

11.2 العوامل المؤثرة على أداء العاملين

توجد هناك عدة عوامل تؤثر على أداء العاملين وتختلف هذه العوامل نظرا لعدم وجود ظاهرة اقتصادية أو اجتماعية في الحياة إلا وكان للأداء تأثير في ذلك. ومن هذه العوامل التي ذكرها (عليوة وحميدة، 2020).

- شعور الفرد بالمسؤولية : شعور الموظف بالانتماء والولاء للمنظمة ويشعر بالمسؤولية تجاه وظيفته بأنه موظف كفء وفعال في نظر زملائه والإدارة.

- أسلوب الإشراف والقيادة : يجب أن يتصف القائد بالإقناع والتأثير على الآخرين ويستطيع توجيههم وتحفيزهم ويشد من همهم لما له من تأثير على العاملين فيجعلهم يعملون بحماس وفعالية نحو أداء أعمالهم.

- نظم المنظمة وسياساتها: تلعب الأنظمة والقوانين في المنظمة دورا في تشجيع الموظفين، إذا كانت هناك أنظمة تميز وتقدر جهود الموظف الذي يعمل بجد من غيره أو الموظفون الذين يكثرثون ويهملون أعمالهم ، فإن هذه الأنظمة تعد دافعا للموظف لتحسين من مستوى أداءه.

- الاستقرار الوظيفي: ثبات الموظف في وظيفته يشعره بالأمان ودافع للعمل بجد وإخلاص .

-التكوين: هي أحد الأسس الأساسية في تنمية الموارد البشرية التي تهدف إلى رفع قدرات الموظفين الفكرية والمهنية وتزويدهم بمختلف المهارات والقدرات في مجال العمل مما يفجر من طاقات الإبداع لديهم وبحسن من مستوى إنتاجيتهم.

وذكر أيضا هناك عوامل خارجية قد تؤثر على المنظمة وهي تلك المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها . فالمحيط الخارجي له تأثير ودور كبير في الأداء وتقسم هذه العوامل على معيار الطبيعة كآلاتي:

-عوامل قانونية وسياسية: مثل الاستقرار الأمني والسياسي.

-عوامل اجتماعية: مثل النمو الديموغرافي والبطالة .

-عوامل اقتصادية: مثل التضخم .

-عوامل تكنولوجية: مثل التطور التكنولوجي.

12.2 علاقة التدوير الوظيفي على أداء العاملين

يعد التدوير الوظيفي أحد الوسائل التي تلجأ إليها المنظمات سعيا منها لمواجهة والتصدي لمختلف الضغوطات التي يواجهها العاملون على اعتبار أن العنصر البشري هو المولد الأساسي في المنظمة ، فالتدوير الوظيفي يفسح المجال لدى العاملين لإظهار طاقاتهم وإبداعاتهم ويحسن من مستوى أدائهم مما ينعكس ذلك بطريقة إيجابية على الأداء وإنتاجية المنظمة، فعلاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين هي علاقة إيجابية ومتداخلة حيث أن التدوير الوظيفي يسهم في توفير بيئة مناسبة ومناخ ملائم للعاملين تتصف بالإبداع والتجديد والابتكار والتشويق وتشجيع الموظفين على إخراج قدراتهم وطاقاتهم الكامنة ورفع مستوى أدائهم وأداء المنظمة، بمعنى آخر كلما زاد التدوير الوظيفي زادت فرصة الإبداع والتعلم مما يحقق إدارة فعالة.ويعد التدوير الوظيفي أحد الطرق للتغلب على ضغوطات العمل والمشاكل النفسية والجسمانية التي

تجعل الموظف غير قادر على الإنتاج فالأعمال الروتينية هي إحدى مسببات هذه الضغوط لذا فإن التدوير الوظيفي يساعد كل من المنظمة والموظف في الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير. وكما أن تطبيق التدوير الوظيفي بنجاح ينتج عنه ما يسمى بالموظف الشامل الذي يكون على إمام بجميع الوظائف في المنظمة كما يهدف التدوير الوظيفي إلى تجديد بيئة العمل وتجديد النشاط ووح العمل والتطوير والتغيير الذي بدوره يساعد الموظف على أن يكون أكثر إبداعا وابتكارا واندفاعا لطبيعة العمل كما يجب أن يدرك الموظف أن التدوير الوظيفي لا يقلل من شأن الموظف بل يرفعه ويضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأن وضع الموظف في مكان لا يجيده قد يؤثر ذلك سلبا على أدائه بشكل خاص وعلى أداء المنظمة بشكل عام. إن أغلب الدراسات المتعلقة بالتدوير الوظيفي تهدف إلى تحقيق النهج السليم الذي يمكن اتباعه لتفعيل التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي كأحد الأساليب المتبعة للوقوف على الصعوبات والعقبات والتغلب عليها وتذليلها والتخلص منها كما يعد أحد التقنيات لتحسين وتطوير أداء الموظفين (قوراري، العياشي، 2019).

وتسعى المنظمات اليوم في زيادة ميزتها التنافسية من خلال الاعتماد على العنصر البشري ونظام التعلم، والسمات الوظيفية والشخصية، ورأس المال الفكري. ويتم تطوير إنتاجية الموارد البشرية و تطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال التدوير الوظيفي، ويعد أداء الأسلوب الذي يتم من خلاله تقييم أعمال الموظفين سواء كان بالسلب أو الإيجاب، فالتدوير الوظيفي نظام تشغيلي فعال لتحسين أداء المورد البشري وتسريع العمليات وتوفير الوقت والجهد والموارد. حيث يتم عملية التدوير الوظيفي من خلال نقل الموظف من وظيفة إدارية إلى أخرى بهدف إكسابه المزيد من الخبرات والمهارات والتعرف على بيئة عمل ومجالات مهنية جديدة ويقلل من

الروتين اليومي ويزيد من الروح المعنوية بالتالي وفرص العمل الجماعي وبالتالي يزيد ويحسن من الإنتاجية على المستوى التنظيمي والفردى. (المصول، 2019).

وترى الباحثة أن علاقة التدوير الوظيفي وتأثيرها على أداء العاملين هي علاقة إيجابية ومتداخلة فيما بينهما، فتسعى مختلف المنظمات إلى تطبيق التدوير الوظيفي الناجح لما يترتب عليه الكثير من الفوائد سواء كان على صعيد المنظمة أو الفرد منها: من خلال تنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى يكسب الموظف المزيد من الخبرات والمهارات ويصبح الموظف بما يسمى بالموظف الشامل من حيث إلمامه بجميع المهام الوظيفية في المنظمة. بالإضافة إلى القضاء على الملل والرتابة بسبب الأعمال الروتينية المتكررة، وزيادة الروح المعنوية وينمي ويجدد روح المشاركة في بيئة العمل، ويزيد من الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين ويزيد من ولاء العاملين للمنظمة وانتمائهم بالتالي ينعكس ذلك على إنتاجيتهم وأدائهم الذي بدوره يزيد من إنتاجية المنظمة وأرباحها.

13.2 نماذج لبعض الدول العربية والأجنبية التي طبقت التدوير الوظيفي:

1.13.2 النماذج العربية

- المملكة العربية السعودية

طبق معهد الإدارة العامة سياسة التدوير الوظيفي وكان ذلك في عام 2010م حيث بلغ التدوير الوظيفي في المركز الرئيسي 80% بينما تراوح في أحد الفروع 90% بينما بلغ في الآخر 100%، وطبق ذلك على المديرين العاملين ومديري الإدارات وكان ذلك فرصة لبعض الموظفين لتولي مسؤوليات قيادية لأول مرة، في حين انتقل بعضهم لتولي مهام إدارية جديدة. (نضال سلام، 2016)

- دولة الإمارات العربية المتحدة

طبقت بلدية عجمان سياسة التدوير الوظيفي على جميع موظفيها بشكل تجريبي سنة 2008 وطُبقت رسمياً سنة 2009 وذلك سعياً منها لاستثمار الموارد البشرية وتعزيز مهاراتهم على اعتبار العنصر البشري الثروة الحقيقية لذلك (المصول، 2019). بعد نجاح أنظمة الدوام عن بعد والدوام المرن طبقت بلدية دبي سياسة التدوير الوظيفي على جميع الوحدات الإدارية التنظيمية وهي تلك السياسة التي تعمل على نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في ذات المستوى الوظيفي بهدف صقل مهارات الموظفين وإكسابهم المعرفة والتجديد الذاتي وسد النقص الكمي والنوعي. ووضعت بلدية دبي بعض الشروط ليتسنى للموظفين تطبيقها منها: أن يكون الموظف قد أكمل سنتين حدًا أدنى في وظيفته ومرور 3 سنوات من آخر عملية تدوير. (نضال سلام، 2016).

- جمهورية اليمن

أصدرت دولة اليمن بأمر من رئيس البلاد قانون التدوير الوظيفي رقم (31) سنة 2009 وطُبّق على رؤساء الأقسام انتهاءً برؤساء الوزارات ورؤساء المصالح بهدف اقتلاع الفساد حتى لا يشعر الموظف بالملل والجمود ولا يملك المسؤول أي جديد يقدمه، لذا نجد أن التدوير الوظيفي له دور في القضاء على البيروقراطية والفساد الإداري والرشوة والمحسوبية والقصور القيادي (نضال سلام، 2016).

2.13.2 نماذج أجنبية للتدوير الوظيفي

ذكر(سلام، 2016) و (المصول، 2019) بعض الدول الأجنبية التي طبقت نظام التدوير الوظيفي منها اليابان والهند.

1- اليابان

تعد اليابان إحدى الدول المتقدمة التي طبقت نظام التدوير الوظيفي اعتقاداً منها بأهمية العنصر البشري ولا بد من الاستفادة منه واستثمار طاقاته الكامنة، كما تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين هذه الموارد البشرية في مختلف الوظائف سواء كانت وظائف إدارية أو فنية أو إشرافية أو قيادية كما تؤمن بالإبداع والتجديد والتطوير من خلال عملية التدوير الوظيفي فهي ترغب في الاستفادة من الموظفين الحاليين دون الحاجة إلى توظيف موظفين جدد.

2- الهند

تؤمن دولة الهند بما يسمى بسياسة التدوير الوظيفي والعمل الجماعي بدلا من التخصص الجامد، لذا نجد بعض الشركات طبقت نظام التدوير الوظيفي على موظفيها إيماناً منها بأهمية تكافؤ الفرص بين الموارد البشرية في الوظائف الإدارية والفنية والإشرافية والقيادية . طبقت هذه التجربة على شركات الإلكترونيات في الهند بحيث شملت 2800 شركة وطبقها أيضاً شركات عالمية أخرى منها شركة (L G)

(IBM) وشركة ماكدونالدز وعُد نموذج (IT) من النماذج الناجحة لسياسة التدوير الوظيفي.

ترى الباحثة أن تطبيق الدول لسياسة التدوير الوظيفي من التجارب الناجحة لصقل مهارات الموظفين وتفجير الطاقات الكامنة من الإبداع والتجديد والقضاء على الرتابة والملل وسد النقص والعجز في الموارد البشرية دون الحاجة إلى توظيف موظفين جدد.

14.2 المبحث الثالث : الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من أهم مصادر البحث العلمي التي يستنبط منها الباحثون ويستندون عليها في بناء دراساتهم لاستكمال الجهود في الكثير من المجالات وإنجازها بشكل أعمق وأكثر شمولاً، فينبغي على الباحث الاطلاع على البحوث الأكاديمية السابقة والدراسات العلمية التي تمكن الباحث من الاستفادة من المعلومات والاستنتاجات والتوصيات التي تُوصَل إليها، ويتفادى الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون.

وقد استعرضت الباحثة أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، وقد رُتبت من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها.

1-دراسة (عبد الحميد، 2021) بعنوان "دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة وطبقت هذه الاستبانة على عينة من العاملين بكلية التربية جامعة اسيوط حيث بلغ عددهم(153) موظف وموظفة، وتوصلت الباحثة إلى النتائج من أهمها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين.

2- دراسة (الطريسي، 2021) بعنوان أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض،جامعة الشقراء،الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب، تنمية المهارات، توصيف الوظائف، إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي، النمو والإجراءات التنظيمية) استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها 120 موظف وموظفة، وتوصل الباحث إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للموظفين وبينت النتائج أن

كل معايير الرضا الوظيفي لها تأثير على الرضا الوظيفي وأن معيار إستراتيجية الرضا أو النمو الوظيفي يعد المعيار الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي.

3-دراسة (المحاميد،2020) بعنوان "التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية من وجهة نظر العاملين حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (310) من العاملين في مديريات التربية والتعليم وأشارت النتائج بأن درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان جاءت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.92) وأن مستوى الكفاءة لرؤساء الأقسام جاءت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) وأظهرت النتائج وجود معامل ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائية. وأظهرت النتائج فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي وأبعاده لما له من تأثير إيجابي على الكفاءة الإنتاجية.

4-دراسة (عليوة وحמידة،2020) بعنوان " التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل _ميلة_". تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين في الإدارات في جامعة التكوين المتواصل _ميلة_. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي

واقترنت عينة البحث على (24) موظفا من الموظفين الإداريين في جامعة التكوين -ميلة - الذين تم تدويرهم واعتمدت المقابلة والاستبانة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية من أهمها أن التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين هي علاقة تكاملية وارتباطية حيث أنه يؤثر بطريقة إيجابية على المنظمة إذا طبقه بأحسن وجه. وأن التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب الإدارية التي يخضع لها المورد البشري حيث يمنح من خلاله الفرص المتساوية للموظفين وبالتالي يساهم ذلك في كسب خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة ويعد أداء العاملين من أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها بالتالي فإن الأداء عامل يساهم في البقاء والاستمرارية.

5-دراسة (المصول،2020) بعنوان "أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين -دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي".هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الاسلامي ويتألف مجتمع البحث من حوالي 500 موظف موزعة على كافة المستويات الإدارية وتألفت عينة البحث من 61 فردا، واعتمد الباحث على الأسلوب الاستنتاجي السببي في إعداد هذا البحث. وحُصل على البيانات الأولية عن طريق إجراء استبيان إلكتروني وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، مع ملاحظة وجود أثر قوي لعنصر إستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين، وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي لما له من أثر إيجابي وملحوس في أداء الموظفين.

6-دراسة (امام، فهمي ، جعفر،2019) بعنوان " أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية : الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي". هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية فئة"1" في

ظل وجود الاستغراق الوظيفي متغيرا وسيطا. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد وُزعت 480 استمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بينما اعتمد على التحليل على 421 استمارة صالحة للتحليل وقد توصلت الدراسة أن التدوير الوظيفي يؤثر معنويا وإيجابيا على الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يلعب دورا وسيطا وجزئيا في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة فئة "أ".

7-دراسة (عبد ربه، 2019) بعنوان "التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في قطاع البنوك الفلسطينية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، وتألّف مجتمع الدراسة من البنوك الفلسطينية في بيت لحم والخليل واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداةً لجمع المعلومات وصممت استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على البنوك في محافظتي بيت لحم والخليل وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين ، وأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفع.

8-دراسة (قوراري الزهرة، العياشي مريم ، 2018/2019) بعنوان " أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة حالة :جامعة أحمد دراية أدرار.هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة أحمد دراية أدرار.اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي من أجل وصف وتحليل المعطيات واعتماد الاستبانة أداة دراسة، وتمثّل مجتمع الدراسة على العاملين في جامعة أحمد دراية أدرار واقتصرت عينة الدراسة على (98) من مجموعة العمال الإداريين والأساتذة بالجامعة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية من أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متطلبات التدوير الوظيفي والأداء.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التدوير الوظيفي والأداء.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين بأثر سياسة التدوير الوظيفي في تحسين الأداء لدى العمال الإداريين في جامعة أحمد دراية أدرأ، تعزى إلى العوامل الشخصية ككل عند مستوى المعنوية (0.05).

9-دراسة (محمد،2018) بعنوان أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية.هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية والتعرف على مفهوم التعاقب الوظيفي وأهميته وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من خلال استمارة الاستقصاء وتكونت عينة البحث من (112) مفردة وتوصلت الباحثة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) التعاقب الوظيفي على التنمية البشرية كما يوجد أثر معنوي لتنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية.

10-دراسة (التزه،2017) بعنوان أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية دراسة حالة مستشفى القلمون الحكومي. تهدف الدراسة إلى اختبار أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية لدى العاملين في الطاقم الطبي في مستشفى القلمون الحكومي واعتمد الباحث المنهج الاستنتاجي، وتكون مجتمع البحث وعينته من العاملين في الطاقم التمريضي البالغ عددهم 200 عامل، واعتمد على الاستبانة في جمع المعلومات وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها:

-هناك تقييم إيجابي لسياسة التدوير الوظيفي في مستشفى قلمون وقد بان ذلك من خلال قيمة النسب المئوية والمتوسط الحسابي والتكرارات.

-يوجد أثر ذي دلالة معنوية لاتباع سياسة الدوران الوظيفي في بناء المهارات الفنية والإنسانية والذاتية .

11-دراسة (نضال سلام بدر،2016) " التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات

الفلسطينية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في القطاع الخاص وقد دُرست أربعة متطلبات من التدوير الوظيفي (التدريب، تصميم الوظائف، إستراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات) وهدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين للمستويات الإدارية العليا والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية. وتكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا والأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية والبالغ عددهم (1863) وقد جمعت بيانات الدراسة من خلال استبانة مؤلفة من (65) فقرة ووزعت على(380) موظف باستخدام طريقة العينة العشوائية. وقد جمعت (307) استبانة صالحة للتحليل وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (80.7%) واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة وبين الكفاءة الإنتاجية وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال النظم والإجراءات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم تتراوح من 4 إلى 8 سنوات ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى العمر والمؤهل الدراسي و المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

1.14.2 أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة

الباحث الزمني	والإطار	عنوان الدراسة	أداة الدراسة	منهج الدراسة	عينة الدراسة
الدراسة للباحثة (الفراجي) 2023	الحالية (بشرى)	أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين	الاستبانة	المنهج الوصفي	العاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان
دراسة (عبد الحميد، 2021)	دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري	الاستبانة	المنهج الوصفي	153 موظف وموظفة على عينة من العاملين بجامعة اسيوط	
دراسة (الطريسي، 2021)	أثر التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	120 موظف وموظفة من الموظفين الإداريين في شؤون صحية برياض	
دراسة (المحاميد، 2020)	التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية	الاستبانة	المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي	310 من العاملين في مديريات التربية والتعليم	
دراسة (إكرام عليوة، وحميدة)	التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين	الاستبانة والمقابلة	المنهج الوصفي التحليلي	24 موظفا من الموظفين الإداريين في	

جامعة التكوين -ميلة الذين تم تدويرهم				2020
61 من موظفي بنك سورية الدولي الإسلامي	الاستتاجي السببي	الاستبيان الإلكتروني	أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين	دراسة (المصول، 2020)
220 من موظفي البنوك الفلسطينية في بيت لحم والخليل	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة والمقابلة	التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في قطاع البنوك الفلسطينية	(عبد ربه، 2019)
98 من مجموعة العمال والأساتذة العاملين في جامعة أحمد دارية أدرار	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين	دراسة (قوراري، العياشي، 2019)
112 من مجموعة القيادات الوسطى والعليا العاملين بوزارة التعاون الدولي	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستقصاء	أثر تخطيط التعاقب على تنمية الموارد البشرية	دراسة (هدى سليمان محمود) 2018
200 عامل من الطاقم	المنهج	الاستبانة	أثر سياسة الدوران	دراسة (التزة، 2017)

التمريضي في مستشفى القلمون الحكومي	الاستنتاجي		الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية	
40 من مجموعة الفئة العليا والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية للوزارات الحكومية في قطاع غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارة الفلسطينية	دراسة (بدر، 2016)

الجدول رقم (1) :أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

*أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- ساهمت الدراسة السابقة في معرفة المنهج المناسب لهذه الدراسة وهو المنهج الوصفي .
- ساهمت الدراسة السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية والتعمق في مفهوم التدوير الوظيفي وأداء العاملين.
- ساهمت الدراسة السابقة في بناء أداة الدراسة وتحديد المتغيرات المناسبة للدراسة .
- ساهمت الدراسات السابقة في اختيار المعالجات الإحصائية والأساليب العلمية المناسبة للدراسة.

* ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد الاطلاع والبحث في المواقع الإلكترونية والدراسات السابقة، تعد هذه الدراسة من الدراسات المحلية الوحيدة التي تناولت موضوع أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان بالتالي يعد ذلك مرجعا للعديد من الدراسات حول إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع.

15.2 خلاصة الفصل

على ضوء ما تقدم تطرقنا في هذا الفصل إلى عدة استنتاجات للتدوير الوظيفي منها: يعرف التدوير الوظيفي على أنه سياسة إدارية مخططة ومنظمة مسبقا ينقل من خلالها الموظف بين وظائف مختلفة بقصد تنمية مهاراته وقدراته مما يؤثر إيجابا على أداء المنظمة والموظف ككل". كما تطرقنا في هذا الفصل إلى

أهداف وأهمية التدوير الوظيفي مثل القضاء على الرتابة والروتين اليومي وإعداد الأفراد وإكسابهم مختلف الخبرات والمهارات المتعلقة بالوظيفة كما يساعد المنظمة في سد النقص في بعض الوظائف والاستفادة من الموارد المتوفرة، وتناول هذا الفصل أيضا أنواع التدوير الوظيفي ومتطلبات وأبعاد التدوير الوظيفي (التدريب ، تصميم الوظائف، إستراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات). وتناولنا في هذا الفصل خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي التي تشمل أولا على: الإجراءات الأولية، ثانيا: مرحلة التهيئة والإعداد للمرؤوسين لتقبل سياسة التدوير الوظيفي، ثالثا: تطبيق وتنفيذ برنامج التدوير الوظيفي، كما تطرقنا أيضا إلى معوقات التدوير الوظيفي وبعض المزايا والعيوب للتدوير الوظيفي.

وانتقلنا بعد ذلك إلى المبحث الثاني أداء العاملين، ويعرف الأداء على أنه المقياس الفعلي الذي يحكم من خلاله على كفاءة وفعالية الأفراد والجماعات والمنظمات والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم كما يعرف بأنه عملية تعريف الأفراد بأهمية كيفية أدائهم للوظيفة من أجل تطوير وتحسين أدائهم المستقبلي.

تطرقنا كذلك إلى طرق تقييم أداء العاملين بحيث قُسمت إلى الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وتحدثنا عن أهداف وأهمية تقييم أداء العاملين فيساعد تقييم الأداء العاملين على الإبداع والابتكار والتطوير نظرا لوجود تقدير وتقييم لجهودهم وأعمالهم ويساعد في تقييم سياسات إدارة الموارد البشرية من تدريب وترقية وتعيين وحوافز ومكافآت ومعرفة أثر ذلك على أداء العاملين، كما ناقشنا أيضا بعض العوامل المؤثرة على أداء العاملين وعلاقة التدوير الوظيفي على أداء العاملين وبعض تجارب الدول العربية والأجنبية التي طبقت برنامج التدوير الوظيفي وأثر ذلك على أداء العاملين. وأخيرا ذكرنا في هذا الفصل بعض نماذج من الدراسات السابقة وتم ترتيبها حسب تاريخ نشرها من الأحدث إلى الأقدم وتم التعقيب عليها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 المعالجات الإحصائية في الدراسة

6.3 خلاصة الفصل

1.3 تمهيد:

في هذا الفصل نتطرق لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، من خلال بيان منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها وأداتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

2.3 منهج الدراسة:

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل، ويُعرف المنهج الوصفي بأنه: "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية" (درويش، 2018، ص. 118)، ففي ضوء هذا المنهج سوف يتم القيام بالمسح الميداني لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها والتوصل للنتائج واقتراح الحلول المناسبة لها، وذلك للتعرف على أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة العمل، والبالغ عددهم وفق إحصائيات وزارة العمل 2975 عامل في كافة الفئات الوظيفية في وزارة العمل بسلطنة عمان وفقاً لإحصائيات وزارة العمل.

1.3.3 عينة الدراسة:

أولاً: العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة بصورتها الأولية على (50) موظف من عينة الدراسة وذلك بهدف قياس صدق وثبات أداة الدراسة.

ثانياً: العينة الفعلية: تكونت من (422) موظفاً وموظفة.

2.3.3 التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية:

يتضح من الجدول رقم (2) أن ما نسبة (28.9%) من عينة الدراسة هم من الذكور وأن (71.1%) هم من الإناث بالنسبة لمتغير الجنس في الدراسة.

وفي متغير المستوى التعليمي نجد أن (37,2%) هم من حملة شهادة البكالوريوس، بينما جاء حملة شهادة الدراسات العليا بنسبة (7,1%) وجاء حملة شهادة دبلوم وأقل بنسبة (55,7%)

وفي متغير العمر جاء من هم من 40 الى اقل من 50 عاماً بنسبة (49,3%)، وفي المرتبة الثانية من هم من 30 الى اقل من 40 عاماً بنسبة (41.9%)، وفي المرتبة الثالثة من هم 50 عاماً فأكثر بنسبة (5%) واخيراً من هم اقل من 30 عاماً بنسبة (3.8%).

جدول (2): العينة حسب متغير الجنس والمستوى التعليمي والعمر

النسبة	التكرار	الجنس
28,9%	122	ذكر
71,1	300	أنثى
100%	422	المجموع
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
37.2%	157	بكالوريوس
7.1%	30	دراسات عليا
55,7%	235	دبلوم فأقل
100%	422	المجموع
النسبة	التكرار	العمر
3.8%	16	اقل من 30
41.9%	177	من 30 الى اقل من 40 عاماً
49.3%	208	من 40 الى اقل من 50 عاماً
5%	21	50 عاماً فأكثر
100%	422	المجموع

3.3.3 التحليل الوصفي للمتغيرات الوظيفية:

يوضح الجدول رقم (3) أن ما نسبته (65,2%) هم من الذين تتراوح خبراتهم الوظيفية من عشر سنوات الى اقل من 20 سنة في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية من هم من 3 سنوات الى اقل من 10 سنوات بنسبة بلغت (18.5%)، وجاء في المرتبة الثالثة من 20 عاماً فأكثر بنسبة بلغت (12.1%)، وجاءت المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (4.3%) فقط فكانت لمن هم من اقل من 3 سنوات عمل. وفي متغير المنصب الوظيفي جاء الاداريون في المرتبة الأولى بنسبة (76.8%)، والفنيون والمهندسون في المرتبة الثانية بنسبة (12.1%)، و ثم رئيس القسم بنسبة (6.4%)، و ثم مدير ومساعد مدير بنسبة (3.8%) واخيراً مدير عام ومساعد مدير عام بنسبة (0.9%).

جدول (3): عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة والمنصب الوظيفي

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في المؤسسة
4.3%	18	3 سنوات فأقل
18.5%	78	من 3 إلى 10 سنوات
65,2%	275	من 10 إلى 20 سنة
12.1%	51	أكثر من 20 سنة
100%	422	المجموع
النسبة	التكرار	المنصب الوظيفي
12.1%	51	فني/ مهندس
76.8%	324	اداري
6.4%	27	رئيس قسم
3.8%	16	مدير/ مساعد مدير
0.9%	4	مدير عام/ مساعد مدير عام
100%	422	المجموع

3.4 أداة الدراسة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 4 محاور و(33) فقرة، حيث وزعت أربع محاور على

المتغير المستقل ومحور واحد على المتغير التابع. واتبع الباحث الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

- مراجعة الفرضيات وأسئلة وأهداف الدراسة.

- الاستفادة من الدراسات السابقة.

وتم تقسيم الاستبانة إلى 3 أقسام:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية: (الجنس، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).

القسم الثاني: وشمل المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) وشمل أربعة محاور:

1- المحور الأول: استراتيجية التطوير الوظيفي وشمل على 6 فقرات.

2- المحور الثاني: التدريب وشمل على 5 فقرات.

3- المحور الثالث: النظم والاجراءات وشمل على 5 فقرات.

4- المحور الرابع: تصميم الوظائف وشمل على 5 فقرات.

القسم الثالث: وشمل المتغير التابع (أداء العاملين) على (12) فقرة.

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكّمين من ذوي الخبرة والمختصين في إدارة

الأعمال، وبلغ عددهم (7) محكمين بجامعة الشرقية بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها،

وأجمع المحكمون على صدقها وملاءمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات

المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة صياغة، أو إعادة الترتيب.

1) صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس نفسه. والجدول رقم (4) و(5) يوضحان ذلك.

أولاً: مدى ارتباط محاور المتغير المستقل (التدوير الوظيفي):

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور المتغير المستقل (التدوير الوظيفي)، دالة إحصائية، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة ونقيس ما وضعت له.

جدول (4): الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المستقل (التدوير الوظيفي)

م	المحور	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	إستراتيجية التطوير الوظيفي	0.853	0.00
2	التدريب	0.926	0.00
3	النظم والإجراءات	0.885	0.00
4	تصميم الوظائف	0.913	0.00

* داله عند مستوى دلالة (0.01).

ثانياً: مدى ارتباط محاور المتغير التابع (أداء العاملين):

يتضح من الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط في محور المتغير التابع (أداء العاملين)، دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (5): الاتساق الداخلي لمحاور المتغير التابع (أداء العاملين)

م	المحور	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	أداء العاملين	0.932	0.00

* داله عند مستوى دلالة (0.01).

ثالثاً: فقرات كل محور من محاور المتغير المستقل (التدوير الوظيفي).

- المحور الأول: استراتيجية التطوير الوظيفي:

جدول (6): محور استراتيجية التطوير الوظيفي

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تتيح استراتيجية التطوير الوظيفي مناخاً يشجع على التدوير الوظيفي	0.752	0.00
2	يتم توظيف التدوير الوظيفي للموظف لمنحه الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي	0.831	0.00
3	يتم اتباع استراتيجية التطوير الوظيفي في ملء الشواغر	0.809	0.00
4	يتم التعامل مع التغيرات التكنولوجية وتبني التدوير الوظيفي وفقاً لها	0.724	0.00
5	يحاول الموظفون من خلال التدوير الوظيفي تطوير مسارهم	0.834	0.00
6	يتم التدوير الوظيفي وفق ما يطرأ من تغيير للهيكل التنظيمي	0.812	0.00

* داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور استراتيجية التطوير الوظيفي دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

- المحور الثاني: التدريب:

جدول (7): محور التدريب

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	0.834	0.00
2	يتم استخدام وسائل مختلفة للتدريب	0.796	0.00
3	يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى	0.742	0.00
4	يخضع الموظفون إلى تدريب كافي قبل تدويرهم	0.853	0.00
5	يشعر الموظف بعد تدويره بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها	0.832	0.00

* داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور التدريب دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

- المحور الثالث: النظم والجراءات

جدول (8): محور النظم والجراءات

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تتيح الوزارة للموظفين إبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها	0.834	0.00
2	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في وزارة العمل على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة	0.812	0.00
3	يتم الاهتمام بسياسة التدوير الوظيفي في وزارة العمل وتطويرها	0.854	0.00
4	يتم وضع نظم وإجراءات للتدوير الوظيفي في وزارة العمل من شأنها الحد من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى.	0.876	0.00
5	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في وزارة العمل.	0.843	0.00

* داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور النظم والإجراءات دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

- المحور الرابع: تصميم الوظائف:

جدول (9): محور تصميم الوظائف

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي	0.812	0.00
2	تتميز الوظائف في الوزارة بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي	0.823	0.00
3	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي	0.833	0.00
4	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة	0.872	0.00
5	يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها	0.721	0.00

* داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور تصميم الوظائف دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

ثالثاً: فقرات كل محور المتغير التابع (أداء العاملين).

جدول (10): محور أداء العاملين

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تتحمل مسؤولية الأعمال التي تنجزها	0.732	0.00
2	تسعى لتطوير مهاراتك المهنية باستمرار	0.843	0.00
3	لديك الاستعداد للمشاركة في دورات تدريبية	0.743	0.00
4	تحضر في الوقت المحدد للعمل	0.812	0.00
5	تبذل جهدك في تنفيذ الاعمال الموكلة لك	0.721	0.00
6	قد تزيد ساعات عملك لإنجاز ما هو مطلوب منك	0.834	0.00
7	اطلعت على الوصف الوظيفي للمنصب الذي اشغله	0.754	0.00
8	تفضل القيام بالعمل المطلوب منك في وقته	0.767	0.00
9	لدي علاقات جيدة مع زملائي في العمل واعمل معهم بروح الفريق	0.823	0.00
10	التزم بالتسلسل الوظيفي خلال عملي	0.725	0.00
11	التزم باللوائح والنظم التي يتم تعميمها في الوزارة	0.816	0.00
12	ابحث عن نقاط ضعفي في العمل واعمل على تقويتها	0.812	0.00

* داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور أداء العاملين دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

4.3 ثبات أداة للدراسة:

قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات. يتضح من جدول (11) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفع حيث بلغ الثابت العام للأداة في المتغير المستقل (0.922) والمتغير التابع (0.819)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة مرتفع من الثبات.

جدول (11): معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	استراتيجية التطوير الوظيفي	6	0.889
2	التدريب	5	0.883
3	النظم والاجراءات	5	0.884

0.890	5	تصميم الوظائف	4
0.819	12	أداء العاملين	5

5.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

باستخدام المعالجة الإحصائية التالية:

1. التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
2. ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
3. المتوسطات الحسابي والانحراف المعياري.
4. اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.
5. معامل ارتباط بيرسون.
6. اختبار one way ANOVA.
7. تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

6.3 خلاصة الفصل :

تحقيقاً لأهداف الدراسة، وكذلك التمهيد للدراسة الميدانية اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة، فقد تناولت في هذه الفصل منهج الدراسة وهو المنهج الكمي، وبينت مجتمع الدراسة، وبيانات تفصيلية عنه، ثم بينت عينة الدراسة، وكيف تم تحديدها، وبينت الاستبانة وأقسامها، وعدد محاورها، وفقراتها، ثم صدق الأداة، وصدق الاتساق الداخلي، ثم بينت المعالجات الإحصائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

2.4 أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة

4.4 ثانياً: اختبار وفحص الفرضيات

5.4 خلاصة الفصل

1.4 التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

لتحديد اعتدال البيانات وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وللتحقق من بيانات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، قام الباحث باستخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لكل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11): قياس ثبات الاستبانة وتتبعها للتوزيع الطبيعي في المتغير المستقل (التدوير الوظيفي)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء Skewness	ومعامل التفلطح Kurtosis
إستراتيجية التطوير الوظيفي	3.5	0.52	-1.543-	1.069
التدريب	2.9	0.51	-1.099-	.563
النظم والإجراءات	3.1	0.41	-.691-	.492
تصميم الوظائف	2.9	0.53	-.977-	.679
المجموع	3.1	0.49	-.938-	.765

جدول (12): قياس ثبات الاستبانة وتتبعها للتوزيع الطبيعي في المتغير التابع (أداء العاملين)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء Skewness	ومعامل التفلطح Kurtosis
أداء العاملين	3.6	0.62	-1.278-	1.733

من خلال الجدول (11) و(12) يتضح بأن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن قيمة معامل الالتواء وقيمة معامل التفلطح أقل من القيمة المطلقة 2 لكل متغيرات الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتي تنص على:

1. ما مستوى التدوير الوظيفي لدى الموظفين في وزارة العمل؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة العمل المشمولين في الدراسة؟

3. هل يؤثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم

الوظائف) على أداء العاملين في وزارة العمل؟

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدب التربوي الخاص بالمقاييس المحكية، وكذلك بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت المقياس الخماسي نفسه لتحديد مستوى الاستجابة حيث تم تحديد طول الخلايا في مقياس (ليكرت) الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 - 1 = 4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4 ÷ 5 = 0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (13): المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
1.8 - 1	20% - 36%	قليلة جداً
أكبر من 1.8 - 2.6	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.6 - 3.4	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.4 - 4.2	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.2 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جداً

وللكشف عن هذه الفرضية تم احتساب القيمة الاحتمالية sig من خلال البرنامج الاحصائي SPSS ومقارنته بقيمة الخطأ $\alpha=0.05$ فإذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فيعني قبول الفرضية الصفرية وأن المستجيب لم

يشكل رأياً حول الممارسات المراد دراستها، وفي حال كانت أصغر فإن رأي المستجيب يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وبالتالي يكون قد شكل رأياً حول الممارسات المراد دراستها.

للإجابة على السؤال الأول: "ما مستوى التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) في وزارة العمل؟

وبعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة توافر المحاور الأربعة للدراسة. يتضح من الجدول (14) أن متوسط محاور التدوير الوظيفي في وزارة العمل تتراوح بين (2.9 - 3.5)، والانحراف المعياري بين (0.41 - 0.53). وجاء في المرتبة الأولى محور استراتيجية التطوير الوظيفي بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.5) وانحراف معياري قدره (0.51)، وفي المرتبة الثانية جاء محور النظم والإجراءات بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي بلغ (3.1) وانحراف معياري قدره (0.41)، وجاء في المرتبة الثالثة محور التدريب بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري قدره (0.51)، وفي المرتبة الرابعة محور تصميم الوظائف بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (2.92) وانحراف معياري قدره (0.53).

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة للمتغير المستقل (التدوير الوظيفي)

الرتبة	م	المعايير	المتوسطة الحسابية	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	إستراتيجية التطوير الوظيفي	3.5	0.52	كبيرة
3	2	التدريب	2.98	0.51	متوسطة
2	3	النظم والإجراءات	3.1	0.41	متوسطة
4	4	تصميم الوظائف	2.92	0.53	متوسطة
		المجموع	3.1	0.49	متوسطة

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة للمتغير التابع (أداء العاملين)

الرتبة	م	المعايير	المتوسطة الحسابية	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أداء العاملين	3.6	0.62	كبير

ولمزيد من التعمق خاصة في الإجابة على السؤال الأول تم تناول كل محور على حدة وذلك كما

يأتي:

- المحور الأول: إستراتيجية التطوير الوظيفي:

يتضح من الجدول رقم (16) أن متوسط محور "إستراتيجية التطوير الوظيفي كان ضمن الدرجة الكبيرة بقيمة (3.5) وانحراف معياري (0.52). تراوح المتوسط الحسابي للفقرات ضمن المحور بين (3.13-3.82)، والانحراف المعياري بين (0.47-0.56)، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها "يتم توظيف التدوير الوظيفي للموظف لمنحه الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي " على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.48) وبدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها " يتم التعامل مع التغيرات التكنولوجية وتبني التدوير الوظيفي وفقاً لها " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري قدره (0.51) وبدرجة متوسطة.

جدول (16): التحليل الوصفي لفقرات محور إستراتيجية التطوير الوظيفي

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	تتيح إستراتيجية التطوير الوظيفي مناخاً يشجع على التدوير الوظيفي	3.3	0.54	متوسطة

كبيرة	0.48	3.82	يتم توظيف التدوير الوظيفي للموظف لمنحه الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي	2	1
كبيرة	0.56	3.82	يتم اتباع استراتيجية التطوير الوظيفي في ملء الشواغر	3	2
متوسطة	0.51	3.13	يتم التعامل مع التغييرات التكنولوجية وتبني التدوير الوظيفي وفقاً لها	4	6
كبيرة	0.53	3.82	يحاول الموظفون من خلال التدوير الوظيفي تطوير مسارهم	5	3
متوسطة	0.47	3.14	يتم التدوير الوظيفي وفق ما يطرأ من تغيير للهيكال التنظيمي	6	5
كبيرة	0.52	3.5	المجموع الكلي		

- المحور الثاني: التدريب:

يتضح من الجدول (17) أن متوسط محور التدريب كان ضمن الدرجة المتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34 - 3.2)، والانحراف المعياري بين (0.41 - 0.83)، وحصلت الفقرة (5) والتي نصها "يشعر الموظف بعد تدويره بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره اليها." على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.2) وانحراف معياري قدره (0.47) وبدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها " يخضع الموظفون الى تدريب كافي قبل تدويرهم " على أقل متوسط حسابي بلغ (2.34) وانحراف معياري قدره (0.83) بدرجة قليلة.

جدول (17): التحليل الوصفي ل فقرات محور التدريب

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
متوسط	0.43	3.13	تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	1	3
متوسط	0.41	3.1	يتم استخدام وسائل مختلفة للتدريب	2	4
متوسط	0.43	3.16	يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الاخرى	3	2
قليلة	0.83	2.34	يخضع الموظفون الى تدريب كافي قبل تدويرهم	4	5
متوسط	0.47	3.2	يشعر الموظف بعد تدويره بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره اليها	5	1
متوسط	0.52	2.98	المجموع الكلي		

- المحور الثالث: النظم والاجراءات:

يتضح من الجدول (18) أن متوسط محور النظم والاجراءات كان ضمن الدرجة متوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.08 - 3.14)، والانحراف المعياري بين (0.38 - 0.46)، وحصلت الفقرة (1) والتي نصها " تتيح الوزارة للموظفين إبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها." على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.14) وبانحراف معياري قدره (0.46) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها " يتم وضع نظم وإجراءات للتدوير الوظيفي في وزارة العمل من شأنها الحد من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير الى الوظائف الأخرى" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري قدره (0.41) وبدرجة متوسطة.

جدول (18): التحليل الوصفي لفقرات محور النظم والاجراءات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
متوسطة	0.46	3.14	تتيح الوزارة للموظفين إبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها	1	1
متوسطة	0.4	3.09	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في وزارة العمل على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة	2	4
متوسطة	0.44	3.11	يتم الاهتمام بسياسة التدوير الوظيفي في وزارة العمل وتطويرها	3	2
متوسطة	0.41	3.08	يتم وضع نظم وإجراءات للتدوير الوظيفي في وزارة العمل من شأنها الحد من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير الى الوظائف الأخرى.	4	5
متوسطة	0.38	3.09	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في وزارة العمل.	5	3
متوسطة	0.42	3.1	المجموع الكلي		

- المحور الرابع: تصميم الوظائف:

يتضح من الجدول (19) أن متوسط محور تصميم الوظائف كان ضمن الدرجة المتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.55 - 3.09)، والانحراف المعياري بين (0.4 - 0.75)، وحصلت الفقرة (2)

والتي نصها " تتميز الوظائف في الوزارة بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي " على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.09) وبانحراف معياري قدره (0.41) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (5) والتي نصها "يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها" على أقل متوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري قدره (0.75) وبدرجة قليلة.

جدول (19): التحليل الوصفي لفقرات محور تصميم الوظائف

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
متوسطة	0.4	3.09	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي	1	2
متوسطة	0.41	3.09	تتميز الوظائف في الوزارة بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي	2	1
متوسطة	0.44	3.06	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي	3	3
متوسطة	0.64	2.81	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة	4	4
قليلة	0.75	2.55	يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها	5	5
متوسطة	0.53	2.92	المجموع		

للإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة العمل المشمولين في الدراسة؟

يتضح من جدول (20) أن محور أداء العاملين كان ضمن الدرجة الكبيرة، حيث تراوح المتوسط الحسابي، بين (2.83 - 4.04)، والانحراف المعياري بين (0.46 - 0.96)، وحصلت الفقرة (11) والتي نصها " التزم باللوائح والنظم التي يتم تعميمها في الوزارة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.04) وبانحراف معياري قدره (0.48) وبدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (6) والتي نصها " قد تزيد ساعات عملك لإنجاز ما هو مطلوب منك " على أقل متوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري قدره (0.96) وبدرجة قليلة.

جدول (20): التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (أداء العاملين)

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	تتحمل مسؤولية الأعمال التي تنجزها	3.85	0.57	كبيرة
4	2	تسعى لتطوير مهاراتك المهنية باستمرار	3.93	0.46	كبيرة
2	3	لديك الاستعداد للمشاركة في دورات تدريبية	3.98	0.57	كبيرة
11	4	تحضر في الوقت المحدد للعمل	3.21	0.79	متوسطة
6	5	تبذل جهدك في تنفيذ الأعمال الموكلة لك	3.79	0.59	كبيرة
12	6	قد تزيد ساعات عملك لإنجاز ما هو مطلوب منك	2.83	0.96	قليلة
9	7	اطلعت على الوصف الوظيفي للمنصب الذي اشغله	3.56	0.71	كبيرة
7	8	تفضل القيام بالعمل المطلوب منك في وقته	3.61	0.62	كبيرة
10	9	لدي علاقات جيدة مع زملائي في العمل واعمل معهم بروح الفريق	3.5	0.64	كبيرة
3	10	التزم بالتسلسل الوظيفي خلال عملي	3.95	0.49	كبيرة
1	11	التزم باللوائح والنظم التي يتم تعميمها في الوزارة	4.04	0.48	كبيرة
8	12	ابحث عن نقاط ضعفي في العمل واعمل على تقويتها	3.57	0.66	كبيرة
المجموع الكلي					
			3.65	0.63	كبيرة

للإجابة عن السؤال الثالث: هل يؤثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي،

الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) على أداء العاملين في وزارة العمل؟

توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين عناصر التدوير الوظيفي: (التدريب،

استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) وأداء العاملين في وزارة العمل، ويتضح

من الجدول أن معامل الارتباط بين عناصر التدوير الوظيفي: (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي،

الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) وأداء العاملين كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن عناصر

التدوير الوظيفي لها تأثير على أداء العاملين في وزارة العمل، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع أبعاد التدوير الوظيفي بصورة إيجابية.

جدول (21): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5
إستراتيجية التطوير الوظيفي	1				
التدريب	.560**	1			
النظم والإجراءات	.585**	.833**	1		
تصميم الوظائف	.499**	.784**	.852**	1	
أداء العاملين	.533**	.491**	.467**	.460**	1

* داله عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (21) بأن هناك علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة: بين عناصر التدوير الوظيفي: (التدريب، إستراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) وأداء العاملين في وزارة العمل، أي أن هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.01). حيث إن أكثر العناصر ارتباطاً بأداء العاملين كان إستراتيجية التطوير الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط (0.533) ويليه التدريب حيث بلغ معامل الارتباط (0.491)، ثم جاء النظم والإجراءات بمعامل ارتباط بلغ (0.467)، وفي المرتبة الأخيرة جاء تصميم الوظائف بمعامل ارتباط بلغ (0.460).

ثانياً: اختبار وفحص الفرضيات:

يسعى هذا الجزء لاختبار فرضيات الدراسة والتي تنص على التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر التدوير الوظيفي: (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) وأداء العاملين في وزارة العمل ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في وزارة العمل.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإجراءات والنظم على أداء العاملين في وزارة العمل.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم الوظائف على أداء العاملين في وزارة العمل.

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتحديد تأثير المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) على أداء العاملين في وزارة العمل.

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر التدوير الوظيفي: (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) وأداء العاملين في وزارة العمل

تشير نتائج الجدول (22) أن أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (188.268) و ($0.00 = \text{sig}$) وهو ما يشير إلى وجود تأثير للتدوير الوظيفي على أداء العاملين. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن 31% من التباين الحاصل في تدوير الموظفين يعود إلى أبعاد ممارسات تدوير الموظفين وأن 69% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (22): أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (أداء العاملين)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.556	0.310	0.00	188.268	1	0.00	13.721	0.046	0.632	التدوير الوظيفي
				420					
				421					

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في وزارة العمل.

تشير نتائج الجدول (23) أن للتدريب أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على أداء العاملين في وزارة العمل. ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (133.657) و ($0.00 = \text{sig}$) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للتدريب على أداء العاملين في وزارة العمل. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد (R^2) أن 24% من التباين الحاصل في التدريب يعود إلى أبعاد التدريب وأن 76% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (23): أثر التدريب على أداء العاملين في وزارة العمل.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (أداء العاملين)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.491	0.24	0.00	133.6	1	0.00	11.56	0.041	0.476	التدريب
			57	420					
				421					

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل.

تشير نتائج الجدول (24) أن لاستراتيجية التطوير الوظيفي أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على أداء العاملين في وزارة العمل. ويظهر من قيمة F المحسوبة وبالبالغة (167.084) و ($0.00 = \text{sig}$) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد (R^2) أن 28% من التباين الحاصل في استراتيجية التطوير الوظيفي يعود إلى أبعاد الاستراتيجية وأن 72% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (24): أثر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (أداء العاملين)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.533	0.28	0.00	167.0	1	0.00	12.92	0.046	0.589	استراتيجية التطوير
			84	420					

				421					الوظيفي
--	--	--	--	-----	--	--	--	--	---------

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإجراءات والنظم على أداء العاملين في وزارة العمل.

تشير نتائج الجدول (25) أن للإجراءات والنظم أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على أداء العاملين في وزارة العمل. ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (122.724) و ($0.00 = \text{sig}$) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للإجراءات والنظم على أداء العاملين في وزارة العمل. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد (R^2) أن 22% من التباين الحاصل في إجراءات والنظم يعود إلى أبعاد إجراءات والنظم وأن 78% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (25): أثر الإجراءات والنظم على أداء العاملين في وزارة العمل.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (أداء العاملين)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.476	0.22	0.00	122.7	1	0.00	11.07	0.045	0.5	الإجراءات والنظم
			24	420					
				421					

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم الوظائف على أداء العاملين في وزارة العمل.

تشير نتائج الجدول (26) أن لتصميم الوظائف أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على أداء العاملين في وزارة العمل. ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (112.505)

و(0.00=sig) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لتصميم الوظائف على أداء العاملين في وزارة العمل. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد (R^2) أن 21% من التباين الحاصل في تصميم الوظائف يعود إلى أبعاد لتصميم الوظائف وأن 79% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (26): أثر تصميم الوظائف على أداء العاملين في وزارة العمل.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (أداء العاملين)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.460	0.21	0.00	112.505	1	0.00	10.607	0.039	0.409	تصميم الوظائف
				420					
				421					

ملخص الفصل الرابع:

تناولت في هذا الفصل التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، من خلال عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على كل سؤال من الأسئلة الفرعية للدراسة، بهدف التعرف على أثر التدوير الوظيفي وأداء العاملين في وزارة العمل ، وعرض الجداول الإحصائية، وبيان نتائجها. واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج والتوصيات

- 1.5 تمهيد
- 2.5 مناقشة النتائج
- 3.5 توصيات الدراسة
- 4.5 مقترحات لدراسات قادمة

1.5 تمهيد:

خلال هذا الفصل سيتم مناقشة نتائج الدراسة، وما توصلت إليه الباحثة من خلال عمليات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss)، ثم تقديم التوصيات الملائمة لحل مشكلة الدراسة، وبعض المقترحات التي يمكن الأخذ بها في الدراسات القادمة.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي ينص على " ما مستوى التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) في وزارة العمل؟"

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفرغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة توافر المحاور الاربعة للدراسة. يتضح من الجدول (14) أن متوسط محاور التدوير الوظيفي في وزارة العمل تتراوح بين (2.9 - 3.5)، والانحراف المعياري بين (0.41 - 0.53). وجاء في المرتبة الأولى محور استراتيجية التطوير الوظيفي (كبيرة)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.5) وانحراف معياري قدره (0.52)، وفي المرتبة الثانية جاء محور التدريب بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي بلغ (3.1) وانحراف معياري قدره (0.41)، وجاء في المرتبة الثالثة محور تصميم الوظائف بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.90) وانحراف معياري قدره (1.53)، وفي المرتبة الرابعة محور النظم والاجراءات بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.68) وانحراف معياري قدره (1.34). كما بلغ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية بدرجة (متوسطة)، بقيمة (4.39) وانحراف معياري قدره (1.49).

ويمكن تعليل ذلك إلى اتجاه وزارة العمل بسلطنة عمان بتطبيق مبادرة التدوير الوظيفي، والتي جاءت ضمن الرؤية المستقبلية التي تهدف إلى بناء جهاز إداري مبتكر قائم على الإبداع والتخطيط والتنظيم والتطوير السليم؛ حيث يعد التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة التي تعمل على تفجير طاقات الموظفين وإظهار إبداعاتهم وقدراتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة عبد ربه (2019)

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة العمل المشمولين في الدراسة؟

توصلت الدراسة الى أن محور أداء العاملين كان ضمن الدرجة الكبيرة، حيث تراوح المتوسط الحسابي، بين (2.83 - 4.04)، والانحراف المعياري بين (0.46 - 0.96)، وحصلت الفقرة (11) والتي نصها " التزم باللوائح والنظم التي يتم تعميمها في الوزارة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.04) وبانحراف معياري قدره (0.48) وبدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (6) والتي نصها " قد تزيد ساعات عملك لإنجاز ما هو مطلوب منك " على أقل متوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري قدره (0.96) وبدرجة قليلة.

ويمكن تعليل ذلك إلى زيادة فرص التدوير الوظيفي التي وفرتها وزارة العمل العمالية للموظفين، حيث قامت الوزارة بتوفير (3233) فرصة تدوير وظيفي في أكثر من 37 وحدة حكومية وذلك عبر منصة إجابة للتدوير الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة ، دراسة كل من عبد الحميد (2021) ودراسة المحاميد ح(2020) ودراسة عليوة وحميدة (2020)، ودراسة المصول (2020)

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يؤثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) على أداء العاملين في وزارة العمل؟

توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين عناصر التدوير الوظيفي: (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) وأداء العاملين في وزارة العمل، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين عناصر التدوير الوظيفي: (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) وأداء العاملين كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن عناصر التدوير الوظيفي لها تأثير على أداء العاملين في وزارة العمل، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع أبعاد التدوير الوظيفي بصورة إيجابية، وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

ويمكن تعليل ذلك إلى أن التدوير الوظيفي يساعد الموظف على صقل مهاراته وإكسابه مهارات وقدرات متنوعة تهيئه لوظائف مختلفة، وتتيح له فرصة للتقدم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة كل من عبد الحميد (2021) ودراسة المحاميد (2020) ودراسة عليوة وحميدة (2020)، ودراسة المصول (2020) ودراسة قوراري والعياشي (2019) حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن التدوير الوظيفي له أثر إيجابي وملحوس في تحسين أداء الموظفين.

3.5 توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة تقدم الباحثة عدد من التوصيات وهي كالتالي:

1. ضرورة الحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تفعيل التدوير الوظيفي في وزارة العمل بسلطنة عمان، وتوفير مزيد من فرص التدوير الوظيفي للموظفين.
2. ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي في كافة الوزارات والمؤسسات بسلطنة عمان.
3. إتاحة الفرصة لسماع مقترحات وآراء الموظفين حول عملية التدوير الوظيفي.
4. نشر ثقافة التدوير الوظيفي بين العاملين.
5. ضرورة العمل على تعزيز قناعة الموظفين بسياسة التدوير الوظيفي.
6. معالجة المشاكل والمعوقات التي تؤثر سلباً في عملية التدوير الوظيفي.

4.5 مقترحات الدراسة:

1. تطبيق متغيرات الدراسة على وزارات أخرى.
2. ربط متغير التدوير الوظيفي بمتغيرات أخرى مثل زيادة دافعية الموظفين للعمل.
3. إجراء دراسة عن متطلبات التدوير الوظيفي في الوزارات بسلطنة عمان.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية

- 1- عبد الحميد، إيمان (2021). دور التدوير في تطوير الأداء الإداري"، المجلة التربوية لتعليم الكبار ، جامعة أسيوط ،مصر ، المجلد 3 ،العدد 1.
- 2- الطريسي، محمد عواض (2021). أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، مجلة جامعة الشقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الشقراء، الرياض ،ص 115-134.
- 3- المحاميد، شفاء ساكت محمد (2020). التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط ،عمّان ، الأردن.
- 4- عليوة ، اكرام و بلفمبور، حميدة (2020) التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل _ميلة_ "رسالة ماجستير غير منشورة ' جامعة التكوين المتواصل ، الجزائر.
- 5- الموصول، ماجد (2020) أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين - دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة سورية الافتراضية ، سورية.
- 6- خلف، إياد حلمي ديب (2020). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية " رسالة ماجستير ، جامعة الإسلامية، غزة .

7- عبد ربه، لينا (2019). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في قطاع البنوك الفلسطينية "رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

8- إمام، محمود السيد، فهمي، تقي محروس، جعفر، هبة الله علي (2019). أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط لاستغراق الوظيفي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد(3)، العدد(2).

9- قوراري، الزهرة، العياشي، مريم (2019). أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، ولاية أدرار.

10- محمد، هدى سليمان محمود (2018). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية، جامعة عين شمس، مصر ، القاهرة.

11- التزه، بسام (2017). أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية دراسة حالة مستشفى القلمون الحكومي _ مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 34- العدد 2.

12- بدر، نضال سلام (2016). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة.

13- علي، نزار محمد (2017). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، مج5، ع4.

14-برزوق، ميسم بسام محمود (2021). درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في

مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين

فيها، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، برنامج الإدارة والإشراف التربوي.

15-منصور، ماجدة عبد الشافي خالد (2021). أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف

العام، مجلة روح القوانين، ع100، ج1.

16-الشعراوي، أمين محمد (2019). التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة

الخليل: دراسة مقارنة بين بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل، رسالة ماجستير، جامعة القدس.

المراجع الأجنبية:

17-Teresia K. K. Ling, (2019) Job Rotation and employee motivation: Case of small ICT Firms in Nairobi Kenya, Journal of Language Technology and Entrepreneurship in Africa,10 NO.1 May 2019.

18-Asfaw, Teshome, (2018), the effect of job Rotation on Employee Motivation and Job Involvement in the Case of Commercial Bank of Ethiopia, Addis Addis Ababa University.

19-Regel, shelomeya, (2017) the effect of Job Rotation, Role Street and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Bank Employee Asian Journal of Economics, Business and A ccounting,1-10-2017.

- 20-Salih, M, Al. Beisani, Y, (2017) Job Rotation and It is impact on employee Performance: An Emprical, study among Employee at Red Sea University, Sudan International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM),6181-6184.
- 21-Akbari, A., & Maniei, R. (2017). The Effect of Job Rotation on employee performance. *Research Journal of Management Reviews*, 3(1), 21-26.
- 22-Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance—evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1709-1735.
- 23-Al-Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
- 24- A. C., & Saina, P. C. (2015). Job rotation: An examination of its effect on employee performance at KCB branches in the north rift region, Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(5), 84-93.
- 25-Fernando, A. G. N. K., & Dissanayake, D. M. R. S. (2019). The effect of job rotation practices on employee job performance; Mediating role of intrinsic motivation (with special reference to the private commercial banks in Sri Lanka). *International Journal of Engineering and Management Research e-ISSN*, 2250-0758.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): جدول مقارنة الدراسات السابقة.

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين.

ملحق رقم (3): رسالة تحكيم استبانة.

ملحق رقم (4): الاستبانة قبل تعديلها من قبل المُحكِّمين.

ملحق رقم (5): الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق رقم (1): جدول مقارنة الدراسات السابقة

الباحث الزماني	والإطار	عنوان الدراسة	أداة الدراسة	منهج الدراسة	عينة الدراسة
الدراسة للباحثة (الفراجي) 2023	الحالية (بشرى)	أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين	الاستبانة	المنهج الوصفي	العاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان
دراسة (عبد الحميد، 2021)	دور التدوير الوظيفي، في تطوير الأداء الإداري	دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري	الاستبانة	المنهج الوصفي	153 موظف وموظفة على عينة من العاملين بجامعة اسيوط
دراسة (الطريسي، 2021)	أثر التدوير الوظيفي، على رضا العاملين في المنظمات العامة	أثر التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	120 موظف وموظفة من الموظفين الإداريين في شؤون صحية

برياض				
دراسة (المحاميد، 2020)	التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية	الاستبانة	المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي	310 من العاملين في مديريات التربية والتعليم
دراسة (اكرام عليوة، وحميدة) 2020	التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين	الاستبانة والمقابلة	المنهج الوصفي التحليلي	24 موظفا من الموظفين الإداريين في جامعة التكوين -ميلة الذين تم تدويرهم
دراسة (المصول، 2020)	أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين	الاستبيان الإلكتروني	الاستنتاجي السببي	61 من موظفي بنك سورية الدولي الإسلامي
(عبد ربه، 2019)	التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في قطاع البنوك الفلسطينية	الاستبانة والمقابلة	المنهج الوصفي التحليلي	220 من موظفي البنوك الفلسطينية في بيت لحم والخليل
دراسة (قوراري، العياشي، 2019)	أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	98 من مجموعة العمال والأساتذة العاملين في جامعة

أحمددارية أدرار				
112 من مجموعة القيادات الوسطى والعليا العاملين بوزارة التعاون الدولي	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستقصاء	أثر تخطيط التعاقب على تنمية الموارد البشرية	دراسة (هدى سليمان محمود) 2018
200 عامل من الطاقم التمريضي في مستشفى القلمون الحكومي	المنهج الاستنتاجي	الاستبانة	أثر سياسة الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية	دراسة (التزة، 2017)
40 من مجموعة الفئة العليا والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية للوزارات الحكومية في قطاع غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارة الفلسطينية	دراسة (بدر، 2016)

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الجامعة	الاسم	ت
الشرقية	الدكتور/ خالد دهليز عميد كلية الإدارة	1
الشرقية	الدكتور/ فوزي عبدالجليل استاذ مساعد	2
الشرقية	الدكتور/ محمد الراشدي استاذ مساعد	3
الشرقية	الدكتور/ صالح العزري استاذ مساعد	4
الشرقية	الدكتور/ ابراهيم الوهبي استاذ مساعد	5
الشرقية	الدكتور/ عامر الحبسي استاذ مساعد	6
الشرقية	الدكتور/ أحمد الرمحي استاذ مساعد	7

ملحق رقم (3): رسالة تحكيم استبانة



الدكتور/ة، الفاضل/ة:

تحية طيبة،،،، وبعد

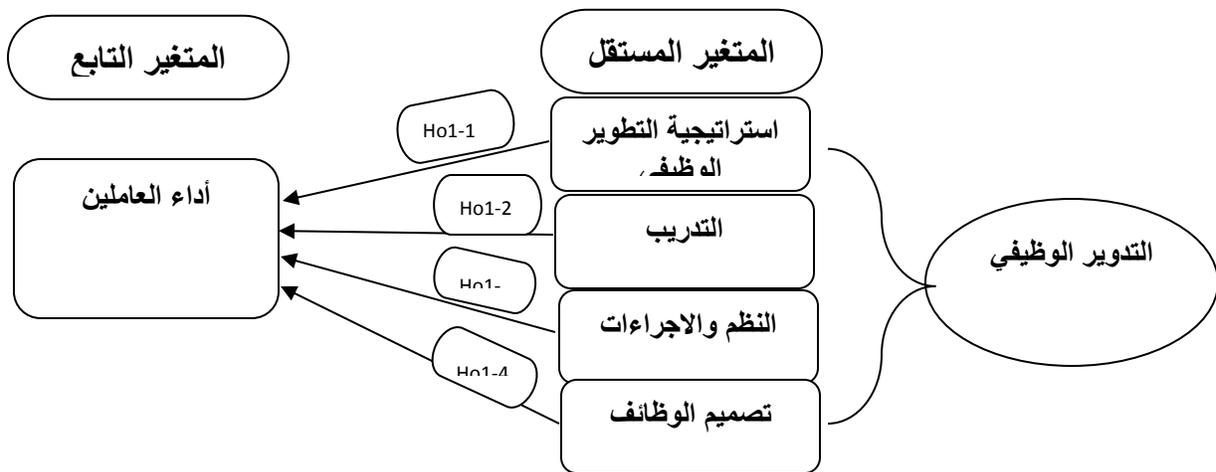
الموضوع/طلب تحكيم استبانة

يطيب للباحثة أن تتقدم إليكم بجزيل الشكر على عطاؤكم الدائم في دعم الطلبة دائماً، لرفد تطور التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحثة دعوتكم لتحكيم استبانة لدراسة " أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان " .

علماً بأن الدراسة بُنيت على الأهداف التالية:

- 1- معرفة أثر التدوير الوظيفي بأبعادها (التدريب، التطوير الوظيفي ، الاجراءات والنظم ، تصميم الوظائف) على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية .
- 2- بيان مستوى التدوير الوظيفي لدى الموظفين في وزارة العمل
- 3- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة العمل المشمولين في الدراسة

-نموذج الدراسة:



حيث أن المتغير المستقل والذي يمثل عناصر التدوير الوظيفي (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الاجراءات والنظم، تصميم الوظائف)، والمتغير التابع يتمثل بأداء العاملين.

بناءً على نموذج الدراسة تأتي الفرضيات التالية:

أ - الفرضية الرئيسية :

HO1 :توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الاجراءات والنظم، تصميم الوظائف) وأداء العاملين في وزارة العمل

ب -الفرضيات الفرعية

HO1-1: توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في وزارة العمل

HO1-2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لتطبيق إستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل.

HO1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للإجراءات والنظم على أداء العاملين في وزارة العمل.

HO1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لتصميم الوظائف على أداء العاملين في وزارة العمل.

علماً بأن الاستبانة تحتوي على 5 أقسام؛ يختص القسم الأول بالبيانات الشخصية للمستجيب، بينما تختص الأقسام الثانية بمتغيرات الدراسة (المتغير التابع و المتغير المستقل) التدوير الوظيفي بأبعادها (التدريب، التطوير الوظيفي ، الإجراءات والنظم ، تصميم الوظائف) وأداء العاملين، وبناءً على خبرتكم المستفيضة في هذا الموضوع نرجوا التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو الإشارة إلى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً.

شاكرين ومثمنين لكم جميل تعاونكم،

...../ الباحث الطالب/

طالبة درجة الماجستير – جامعة الشرقية

ملحق رقم (4): الاستبانة قبل تعديلها من قبل المحكمين.

استبيان

أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث يجري بحث بعنوان: " أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان ".

لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان لأغراض علمية فقط، سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق فقط، ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر أنثى
2. المستوى التعليمي دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم أو أقل
3. العمر أقل من 30 عاماً من 30 إلى أقل من 40 عاماً 40 إلى أقل من 50 عاماً 50 عاماً فأكثر
4. سنوات الخبرة في المؤسسة أقل من 3 سنوات من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات عشر سنوات إلى أقل من 20 سنة 20 عاماً فأكثر
5. الوظيفة الحالية مدير عام / مساعد مدير عام مدير / مساعد مدير إداري رئيس قسم فني / مهندس

ثانياً: المتغير المستقل لهذه الدراسة هو التدوير والوظيفي والمتمثل (التدريب، التطوير الوظيفي ، الإجراءات والنظم ، تصميم الوظائف):

الجزء الأول: تصف الفقرات التالية (استراتيجية التطوير)

سيتم قياس الفقرات عن طريق مقياس ليكرت الخماسي (1.غير موافق بشدة * 5. موافق بشدة)

يرجى توضيح إلى أي مدى تنتمي كل فقرة من الفقرات التالية للمقياس عبر وضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

ملاحظات	غير ملائمة	ملائمة	الفقرات
			1. تتيح استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي
			2. يتم التعامل مع التدوير الوظيفي على أنه أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي وزارة العمل.
			3. يتم توظيف التدوير الوظيفي للموظف لمنحه الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي
			4. يتم اتباع استراتيجية التطوير الوظيفي في ملء الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي
			5. يتم التعامل مع التغيرات التكنولوجية وتبني التدوير الوظيفي وفقاً لها
			6. يحاول الموظفون من خلال التدوير الوظيفي تطوير مسارهم
			7. يتم التدوير الوظيفي وفق ما يطرأ من تغيير للهيكال التنظيم

الجزء الثاني : تصف الفقرات التالية (التدريب)

سيتم قياس الفقرات عن طريق مقياس ليكرت الخماسي (1.غير موافق بشدة * 5. موافق بشدة)

يرجى توضيح إلى أي مدى تنتمي كل فقرة من الفقرات التالية للمقياس عبر وضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

ملاحظات	غير ملائمة	ملائمة	الفقرات
			1. تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين
			2. يتم استخدام وسائل مختلفة للتدريب
			3. يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى
			4. يخضع الموظفون إلى تدريب كافي قبل تدويرهم
			5. يشعر الموظف بعد تدويره بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها

الجزء الثالث: تصف الفقرات التالية (النظم والاجراءات)

سيتم قياس الفقرات عن طريق مقياس ليكرت الخماسي (1. غير موافق بشدة * 5. موافق بشدة)

يرجى توضيح إلى أي مدى تنتمي كل فقرة من الفقرات التالية للمقياس عبر وضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

ملاحظات	غير ملانمة	ملانمة	الفقرات
			1. تتيح الوزارة للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليه
			2. تشجع النظم و الإجراءات المتبعة في وزارة العمل على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة
			3. يتم الاهتمام بسياسة التدوير والوظيفي في وزارة العمل تطويرها
			4. يتم وضع نظم وإجراءات للتدوير الوظيفي في وزارة العمل من شأنها الحد من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير الى الوظائف الأخرى.
			5. -تحدد النظم و الإجراءات الطرق و الآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في وزارة العمل.

الجزء الرابع: تصف الفقرات التالية (تصميم الوظائف)

سيتم قياس الفقرات عن طريق مقياس ليكرت الخماسي (1. غير موافق بشدة * 5. موافق بشدة)

يرجى توضيح إلى أي مدى تنتمي كل فقرة من الفقرات التالية للمقياس عبر وضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

ملاحظات	غير ملانمة	ملانمة	الفقرات
			1. يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي
			2. تتميز الوظائف في البنك بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي
			3. تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة
			4. تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي
			5. يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها

ثالثاً: المتغير التابع لهذه الدراسة أداء العاملين

سيتم قياس الفقرات عن طريق مقياس ليكرت الخماسي (1. غير موافق بشدة * 5. موافق بشدة)

يرجى توضيح إلى أي مدى تنتمي كل فقرة من الفقرات التالية للمقياس عبر وضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

ملاحظات	غير ملائمة	ملائمة	الفقرات
			1. تتحمل مسؤولية الاعمال التي تنجزها
			2. تسعى لتطوير مهاراتك المهنية باستمرار
			3. لديك الاستعداد للمشاركة في دورات تدريبية
			4. تحضر في الوقت المحدد للعمل
			5. تبذل جهدك في تنفيذ الاعمال الموكلة لك
			6. قد تزيد ساعات عملك لانجاز ما هو مطلوب منك
			7. اطلعت على قائمة المهام المطلوبة مني
			8. تفضل القيام بالعمل المطلوب منك في وقته
			9. لدي علاقات جيدة مع زملائي في العمل واعمل معهم بروح الفريق
			10. التزم بالتنسلسل الوظيفي خلال عملي
			11. التزم باللوائح والنظم التي يتم تعميمها في الوزارة
			12. احصل على درجات جيدة في تقييم الأداء
			13. ابحث عن نقاط ضعفي في العمل واعمل على تقويتها

ملحق رقم (5): الاستبانة في صورتها النهائية.

أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان

أخي الموظف

أختي الموظفة

الموضوع / استبانة

يطيب للباحثة أن تتقدم إليكم بجزيل الشكر على عطاؤكم الدائم ويسر للمشاركة في الاجابة على فقرات الاستبانة لدراستها التي تهدف الى الكشف عن أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان، وتأمل الباحثة منكم الاجابة على فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية، علما ان اجاباتكم محاطة بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي. شاكرين ومثمنين لكم جميل تعاونكم.

جامعة الشرقية

البيانات الشخصية

* الجنس

○ ذكر

○ انثى

*المستوى التعليمي

- دكتوراه
- ماجستير
- بكالوريوس
- دبلوم أو أقل

***العمر**

- أقل من 30 عاماً
- من 30 إلى أقل من 40 عاماً
- 40 الى أقل من 50 عاماً
- 50 عاماً فأكثر

***سنوات الخبرة في المؤسسة**

- أقل 3 سنوات
- من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات عشر سنوات
- عشر سنوات الى أقل من 20 سنة
- 20 عاماً فأكثر

***الوظيفة الحالية**

- مدير عام / مساعد مدير عام
- مدير / مساعد مدير
- إداري

○ رئيس قسم

○ فني / مهندس

المقياس الأول: التدوير الوظيفي

(المحور الأول: استراتيجية التطوير)

*تتيح استراتيجية التطوير الوظيفي مناخا يشجع على التدوير الوظيفي

○ بدرجة كبيرة جدا

○ بدرجة كبيرة

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة قليلة

○ بدرجة قليلة جدا

*يتم توظيف التدوير الوظيفي للموظف لمنحه الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي

○ بدرجة كبيرة جدا

○ بدرجة كبيرة

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة قليلة

○ بدرجة قليلة جدا

*يتم اتباع استراتيجية التطوير الوظيفي في ملء الشواغر

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*يتم التعامل مع التغيرات التكنولوجية وتبني التدوير الوظيفي وفقا لها

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*يحاول الموظفون من خلال التدوير الوظيفي تطوير مساهم

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*يتم التدوير الوظيفي وفق ما يطرأ من تغيير الهيكل التنظيمي

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

(المحور الثاني : التدريب)

*تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*يتم استخدام وسائل مختلفة للتدريب

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى

○ بدرجة كبيرة جدا

○ بدرجة كبيرة

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة قليلة

○ بدرجة قليلة جدا

*يخضع الموظفون الى تدريب كافي قبل تدويرهم

○ بدرجة كبيرة جدا

○ بدرجة كبيرة

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة قليلة

○ بدرجة قليلة جدا

*يشعر الموظف بعد تدويره بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره اليها

○ بدرجة كبيرة جدا

○ بدرجة كبيرة

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة قليلة

○ بدرجة قليلة جدا)

(المحور الثالث: النظم والإجراءات)

* تتيح الوزارة للموظفين إبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها

○ بدرجة كبيرة جدا

○ بدرجة كبيرة

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة قليلة بدرجة قليلة جدا

*تشجع النظم والإجراءات المتبعة في وزارة العمل على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة

○ بدرجة كبيرة جدا

○ بدرجة كبيرة

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة قليلة

○ بدرجة قليلة جدا

*يتم الاهتمام بسياسة التدوير الوظيفي في وزارة العمل وتطويرها

○ بدرجة كبيرة جدا

○ بدرجة كبيرة

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة قليلة

○ بدرجة قليلة جدا

*يتم وضع نظم وإجراءات للتدوير الوظيفي في وزارة العمل من شأنها الحد من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير الى الوظائف الأخرى.

○ بدرجة كبيرة جدا

○ بدرجة كبيرة

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة قليلة

○ بدرجة قليلة جدا

*تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في وزارة العمل

○ بدرجة كبيرة جدا

○ بدرجة كبيرة

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة قليلة

○ بدرجة قليلة جدا

(المحور الرابع: تصميم الوظائف)

*يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي

○ بدرجة كبيرة جدا

- درجة كبيرة
- درجة متوسطة
- درجة قليلة
- درجة قليلة جدا

* تتميز الوظائف في الوزارة بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي

- درجة كبيرة جدا
- درجة كبيرة
- درجة متوسطة
- درجة قليلة
- درجة قليلة جدا

* تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي

- درجة كبيرة جدا
- درجة كبيرة
- درجة متوسطة
- درجة قليلة
- درجة قليلة جدا

* تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة

- درجة كبيرة جدا

- درجة كبيرة
- درجة متوسطة
- درجة قليلة
- درجة قليلة جدا

*يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها

- درجة كبيرة جدا
- درجة كبيرة
- درجة متوسطة
- درجة قليلة
- درجة قليلة جدا

المقياس الثاني : أداء العاملين

*تتحمل مسؤولية الاعمال التي تنجزها

- درجة كبيرة جدا
- درجة كبيرة
- درجة متوسطة
- درجة قليلة
- درجة قليلة جدا

*تسعى لتطوير مهاراتك المهنية باستمرار

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*لديك الاستعداد للمشاركة في دورات تدريبية

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*تحضر في الوقت المحدد للعمل

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*تبذل جهدك في تنفيذ الاعمال الموكلة لك

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*قد تزيد ساعات عملك لانجاز ما هو مطلوب منك

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*اطلعت على الوصف الوظيفي للمنصب الذي اشغله

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*تفضل القيام بالعمل المطلوب منك في وقته

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*لدي علاقات جيدة مع زملائي في العمل واعمل معهم بروح الفريق

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*التزم بالتسلسل الوظيفي خلال عملي

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*التزم باللوائح والنظم التي يتم تعميمها في الوزارة

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا

*ابحث عن نقاط تقويتها ضعفي في العمل واعمل على تقويتها

○ درجة كبيرة جدا

○ درجة كبيرة

○ درجة متوسطة

○ درجة قليلة

○ درجة قليلة جدا