

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان:

أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة سونلغاز للتوزيع - الأغواط -

الأستاذ المشرف:

أ.د. بن تريج بن تريج

من إعداد الطالبين:

رضوان علي مهدي بن شريف

نبيل غريقة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	- د. حلموس لمين
مقررا	أستاذ تعليم العالي	- أ.د. بن تريج بن تريج
ممتحنا	أستاذ مساعد (أ)	- أ. رحمان يوسف

السنة الجامعية 2022/2021

تشكرات

نشكر الله تعالى عز وجل الذي وفقنا لإنهاء هذا العمل المتواضع، ونتقدم بحزب الشكر والتقدير إلى من كانت له يد المساعدة في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى التقدير والامتنان والعرفان إلى أستاذنا القدير الدكتور "بن تريم بن تريم" المشرف على بحثنا هذا والذي لم يخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه، فلا يسعنا إلا أن نتضرع إلى الله المولى العزيز أن يديمه شمعته تضيء لنا نحن أبناء الجزائر الدرب نحو السمو بأمننا الجزائر إلى أعلى المراتب وأرقاها.

كما نشكر عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي الأغواط والقائمين عليها من أطقمها إداريين، بيداغوجيين ومهنيين على المساعدات والنصائح التي قدموها لنا.

وإلى كل زملاء الدراسة ودفعة 2022.

إهداء

إلى التي هي الدنيا وبهجتها، والتي غمرتني بعطفها وغدتني من روحها...
إلى أُمي العزيزة، الطيبة، حفظها الله، والتي أثنيت عليها لا أوفى جزأ من حقها.
إلى الذي شقي لأجل راحتي وسعادتي...
إلى الذي لو قدمت له كنوز الدنيا، فلن أوفيه حقه أطال الله في عمره، أبي العزيز "
ياسين"

إلى أخي شريف عمر المنصور

إلى أختاي "آمال هبة" و "مليلة نجاح"

إلى كل أفراد عائلة بن شريف، ابن الأحرش، لحرش.

إلى جميع أصدقائي الأعزاء، وأخص بالذكر "نبيل، الياس، علي، عمر"

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي المتواضع.

رضوان علي مهدي

إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك أهدي هذا العمل إلى من
ربتني وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أمي
الحبيبة.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وجعلني أتحدى نفسي دائما
وأوصلني إلى ما أنا عليه، أبي العزيز "بشير" حفظه الله وأطال في عمره.

إلى أخي "عزالدين"

واخواتي "سارة" و "أحلام" و "ابتسام"

إلى كل أفراد عائلة غريقة وحديد

إلى جميع أصدقائي "رضوان" "شريف" "الياس" "علي" "قادة" "محمد"

إلى كل من يكون لي المحبة والتقدير وإلى كل طالب علم ومحب للمعرفة.

أهدي ثمرة عملي هذا المتواضع.

نبيل



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر وعرفان
II	إهداء 1
III	إهداء 2
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
VIII	ملخص الدراسة
(أ - ط)	مقدمة
10	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي
12	المطلب الأول: التطور التاريخي للتدوير الوظيفي ومفهومه
18	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدوير الوظيفي
20	المطلب الثالث: شروط وخطوات نجاح التدوير الوظيفي وأساليبه
24	المبحث الثاني: أساسيات التدوير الوظيفي
24	المطلب الأول: أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي
27	المطلب الثاني: معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي
28	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي
30	المبحث الثالث: أساسيات حول أداء وتقييم الافراد العاملين
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتقييم أداء العاملين

31	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
33	المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين
35	المبحث الرابع: محددات أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
35	المطلب الأول: مؤشرات قياس أداء العاملين
36	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
43	خلاصة الفصل
47	الفصل الثاني: تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز-الاغواط-
47	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز
48	المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز
51	المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط
57	المطلب الثالث: وظائف مؤسسة سونلغاز
60	المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة
60	المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة
62	المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية
68	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات
72	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
72	المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة
77	المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

78	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
87	خلاصة الفصل
109	الخاتمة
112	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجمالي في تقييم الموظفين	01
60	ترميز متغير الجنس	02
61	ترميز متغير السن	03
61	ترميز متغير المستوى التعليمي	04
61	ترميز متغير التخصص العلمي	05
62	ترميز متغير سنوات الخبرة	06
62	ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكرت الخماسي	07
68	معاملات الارتباط لمحور المسار الوظيفي	08
69	معاملات الارتباط لمحور التدريب	09
69	معاملات الارتباط لمحور تصميم الوظائف	10
69	معاملات الارتباط لمحور أداء العاملين	11
70	قياس ثبات أداة الدراسة	12
71	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	13
72	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها	14
73	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور المسار الوظيفي	15
74	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور التدريب	16
75	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور تصميم الوظائف	17
76	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور أداء العاملين	18
77	جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	19
79	نتائج التحليل الخطي المتعدد	20
83	نتائج اختبار (T test) للعينات المستقلة الجنس حول أداء الوظيفي	21
84	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للعينات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التخصص العلمي).	22

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة (المتغيرات)	د
02	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط	53
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	64
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
06	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالمؤسسة	66
07	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	67

قائمة الملاحق

رقم العنوان	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
02	الاستبيان
03	نافذة spss
04	الجداول التكرارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية
05	اختبار ثبات وصدق الأداة
06	اختبار التوزيع الطبيعي
07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الدراسة
08	معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
09	تحليل الانحدار الخطي المتعدد
10	اختبار الفروقات لمحور الجنس
11	اختبار الفروقات anova للعينات المستقلة



هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير التدوير الوظيفي وأبعاده على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز للتوزيع -بالأغواط-، حيث استهدفت الدراسة مجموعة من عمال مؤسسة سونلغاز باستطلاع آرائهم لاختبار مدى صحة فرضياتنا من خلال استبانة الدراسة التي تضمنت مجموعة من العبارات شملت محاور الدراسة ووزعت على عينة مكونة من 45 فرد، وتم استرجاع 39 استبانة وهي صالحة للدراسة.

تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS22 لاختبار فرضياتنا بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاتجاه، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار الخطي ...)، وقد توصلنا من خلال ذلك الى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر معنوي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين لدى الافراد العاملين في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- تجسد في بعد تصميم الوظائف، كما لا يوجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى التدوير الوظيفي، وكذا أداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة)، كما تم تقديم اقتراحات عملية وفاق مستقبلية للدراسة.

كلمات مفتاحية:

تدوير وظيفي، مسار وظيفي، تدريب، تصميم وظائف، أداء عاملين.

ABSTRACT

This study aimed to find out the effects of job rotation and its dimensions on employee performance among employees of Sonelgaz-Distribution Laghouat division,

Where the study targeted a group of Sonelgaz employees to test the validity of our hypotheses through the study questionnaire, which included a set of phrases that included the study's axes and distributed to a sample of 45 individuals, 39 questionnaires were retrieved and are valid for study.

The statistical software SPSS 22 was used to test our hypotheses using the following statistical methods (mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficients ...), Through this, we reached a set of results, the most important of which is that there is a significant effect of job rotation on the performance of employees of the individuals working in the corporation host of the study at the level of morale at 0,05, that was because of job design dimension, but there are no statistically significant differences at the same the level of significance and the same variables as the model of study personal data of the sample members examined representing: (gender, age, academic level, , years of service). In the end some practical suggestions and future prospects for the study were also presented.

KEY WORDS: Job rotation, career path, training, job design, employee performance.



توطئة:

إن أهم التغيرات المتسارعة التي تحصل في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية الذي يحتم على المنظمة مواكبته حتى تتمكن من مواكبة التطور الحادث في العالم، وبالتالي النجاح في البيئة العالمية الجديدة، لذلك يعتبر التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المؤسسات العامة والخاصة، ويعد أحد الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء، كما انه أداة من أدوات التحفيز للعنصر البشري.

يعتبر العنصر البشري اليوم في أي منظمة من أهم العناصر وأهم الدعائم التي تسند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءاتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد، فهو أحد أهم مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها، بل والسعي دائما لتطويره وتنمية قدرات ومهارات تهدف لتحسين الأداء، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة.

لقد استخدمت المنظمات عدة أساليب وطرق حديثة لتحقيق ذلك، ومن أهم هذه الأساليب أسلوب التدوير الوظيفي الذي يهدف الى الكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، فالتدوير الوظيفي يعني نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى قصد تنمية مهارته وخبراته الشخصية ومساعدته على الإلمام بوظائف المنظمة ككل، فالتدوير الوظيفي يعد محفزا قويا لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في القيام بالأعمال وإدارة المواقف المختلفة، ولا شك بأن التدوير الوظيفي يعد نوعا من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي فهو يساعد متخذي القرار التعرف على جوانب قوتهم وضعفهم ومنحهم فرصا لنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا.

أولاً: إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق طرح التساؤل الجوهري التالي:

إلى أي مدى تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز للتوزيع - الأغواط؟

وينبثق من هذا التساؤل أسئلة فرعية كالتالية:

- ما المقصود بالتدوير الوظيفي؟ وهل يوجد له تأثير على أداء العاملين؟
- ماهي أبعاد التدوير الوظيفي؟
- ما مدى تطبيق متطلبات التدوير الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -للتوزيع؟
- ما العلاقة بين متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز -للتوزيع؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن إشكالية البحث والتعمق في دراستها وفق منهج واضح وسليم، تصاغ مجموعة فرضيات قد تساهم في تحديد معالم هذه الدراسة، وقد جاءت هذه الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

تتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى إثنين فرضيات فرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد المسار الوظيفي على أداء العاملين لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التدريب على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد تصميم الوظائف على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التخصص العلمي.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في المتغيرات التي تدرسها كون أسلوب التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة التي لاقت اهتمام الكثيرين من المسؤولين في المؤسسات، ومما يزيد من أهميتها هو الاهتمام بالموظفين في المؤسسات الاقتصادية والمرتبطة برفع الكفاءة الإدارية اللازمة لديهم.

وبالتالي يمكننا تلخيص أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- قد تسهم هذه الدراسة وتفيد مراكز التدريب والتطوير في المؤسسات الاقتصادية من خلال إعداد برامج تدريبية في موضوع التدوير الوظيفي وأهميته في رفع كفاءة الموظف الإدارية.
- أنها تسلط الضوء على التدوير الوظيفي وانعكاسه على أداء العاملين.
- إن الدراسة تتعلق بأهم موارد المنظمة وهو العنصر البشري الذي يتحكم في باقي موارد المنظمة فهو قابل لتطوير والتنمية ويشكل كيان المنظمة وهويتها.
- محاولة لفت انتباه الإداريين لأهمية التدوير الوظيفي والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين أداء العاملين.

ثالثاً: أهداف الدراسة

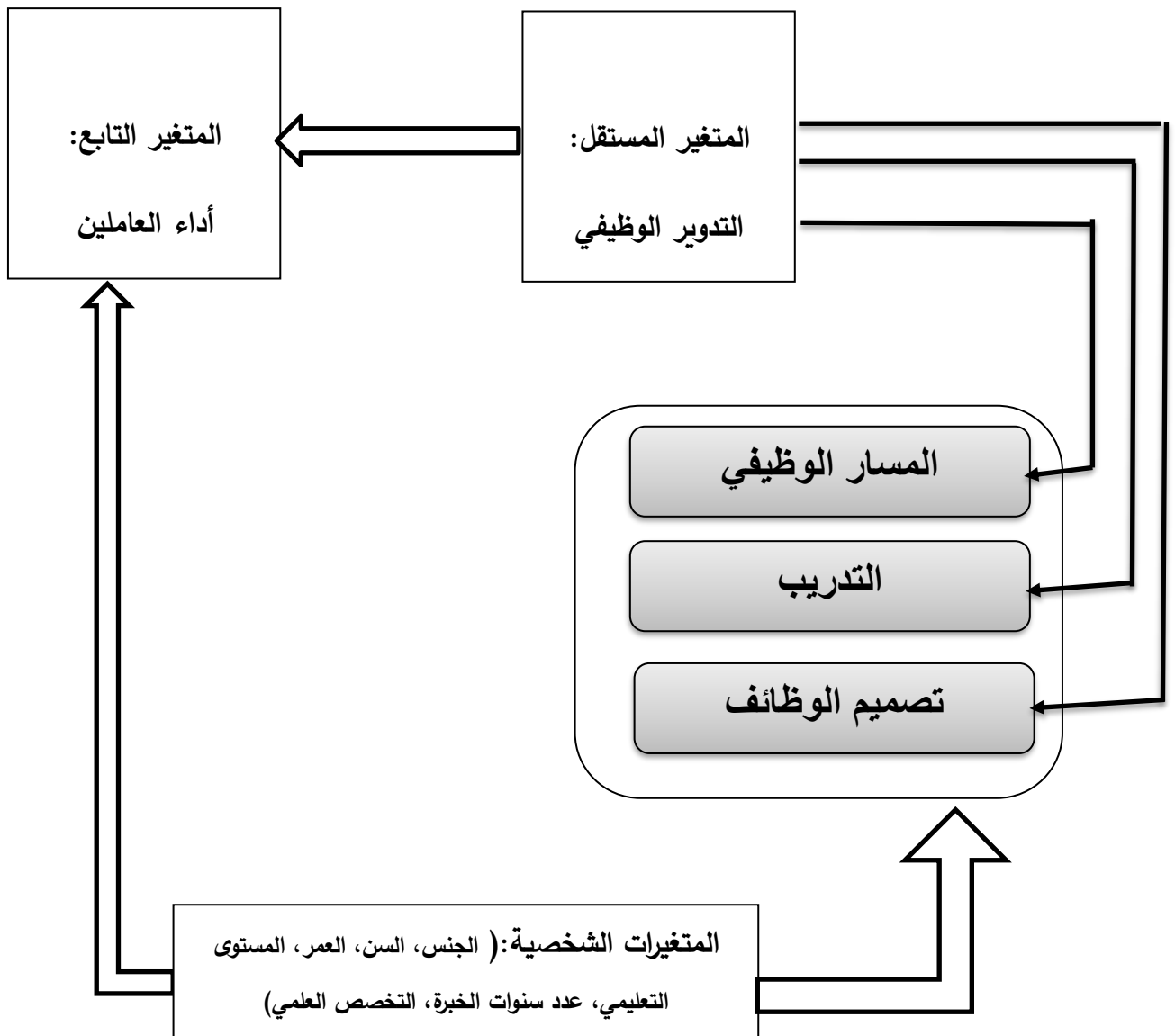
تهدف هذه الدراسة بالدرجة الأولى للإجابة على إشكالية البحث كما تهدف إلى:

- تقديم إطار مفاهيمي نستعرض فيه مفهومي التدوير الوظيفي وأداء العاملين.
- معرفة درجة تقبل الموظفين لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي.
- البحث عن كيفية تحسين تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- الكشف عن الصعوبات والمعوقات التي تواجه أسلوب التدوير الوظيفي والتي تحد من فعالية تطبيقه.
- تحديد العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي وأداء العاملين.

رابعاً: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين أساسيين أحدهما مستقل والثاني تابع، المتغير المستقل والمتمثل في التدوير الوظيفي أما المتغير التابع فيتمثل في أداء العاملين والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة (المتغيرات)



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على دراسات سابقة

خامسا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة عمال مؤسسة سونلغاز الاغواط، والبالغ عددهم (240) عامل وقمنا بتوزيع (45) استبانة على مجموعة من العاملين، وبعد توزيعها قمنا باسترجاع (39) استمارة.

سادسا: أدوات الدراسة

بالنسبة للجانب النظري، تم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة على مجموع المراجع للحصول على المعلومات أهمها: الكتب، المذكرات، المجلات العلمية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليلها بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS"، ترجمت هذه البيانات إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات

سابعا: منهج الدراسة

اعتمدنا على مجموعة من المناهج المعروفة في العلوم الاجتماعية، كالمنهج الوصفي والتحليلي حيث بدأنا في جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى الأهداف المحددة، من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل المخرجات واستخلاص النتائج.

- حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: موضوع هذه الدراسة هو تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على العاملين بمؤسسة سونلغاز للتوزيع - الاغواط- والبالغ عددهم (240) عامل.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية في مارس الى أفريل من السنة الجامعية 2022/2021.

ثامنا: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار أي موضوع له دوافع وأسباب، بالنسبة لنا اخترنا الخوض في هذا الموضوع بالبحث والدراسة لعدة أسباب ودوافع نحاول اختصارها فيما يلي:

- الصلة الوثيقة بين الموضوع المختار والتخصص المدروس
- الرغبة في تعميق معارفنا النظرية والميدانية حول التدوير الوظيفي وأداء العاملين.
- على حد علمنا غياب الدراسات السابقة حول التدوير الوظيفي على مستوى الكلية وما نظره الكتب شكل هذا البحث والعائق تحدي ومحاوله منا لإثراء مكتبتنا بمرجع في هذا الموضوع يكون مفتاح للدراسات الأخرى

تاسعا: هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للدراسة، شمل خمسة مباحث، الأول بعنوان ماهية التدوير الوظيفي، يليه أساسيات التدوير الوظيفي، وثالثا أساسيات حول تقييم أداء العاملين، ورابعا قياس وطرق تقييم الأداء والعوامل المؤثرة، اما الفصل الثاني يتعلق بالإطار التطبيقي للدراسة، احتوى على ثلاث مباحث، الأول تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة، وبخصوص المبحث الثاني فتناولنا فيه وصف عينة الدراسة وخصائصها، أما الثالث فعرضنا من خلاله نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

عاشرا: الدراسات السابقة

1) دراسة أبو صبحة (2014) بعنوان: "دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل سياسة التدوير ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية لغزة والوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين.

حيث قام الباحث باستطلاع اراء مجتمع الدراسة البالغ من (22) موظفا تم توزيع استبانة صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة الباحثين لمتغيرات الدراسة.

نتائج هذه الدراسة: توصلت هذه الدراسة الى نتائج منها التدوير الوظيفي يؤدي الى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والاقسام والموظفين في الجامعة كما يساهم في بناء علاقات اجتماعية وتجارب جديدة الامر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية واكتساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة ترفع من قدراتهم الإبداعية ويعزز العمل بروح الفريق والتنسيق الفعال بين الدوائر والكليات.

توصيات هذه الدراسة:

- العمل على اشراك الموظفين والجهات المعنية من خلال تشاورهم.
- التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي.
- تنويع الوسائل الخاصة لنشر ثقافة التدوير الوظيفي لتكريس مفهومه وأهدافه وفوائده.
- وضع نظام مكتوب خاص بالتدوير الوظيفي.
- اهتمام إدارة الجامعة بالتدوير الوظيفي بالنظر الى دوره في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين مع تحديد اليات وإجراءات واضحة ومرنة للتطبيق.

(2) دراسة فلاتة (2011) بعنوان: "التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.

هدفت هذه الدراسة للتعرف الى انعكاسات التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية على المستوى المعنوي لمستشفى القوات المسلحة بالرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، وعينة الدراسة شملت (295) موظف أمن مجتمع الدراسة.

أهم نتائج الدراسة: نتج من الدراسة ان إجابة افراد عينة الدراسة محايد ينفي اجاباتهم على مستوى الروح المعنوية وعلى انعكاسات التدوير الوظيفي للقيادات وكانت إجابة افراد عينة الدراية موافقين في اجاباتهم على الإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي.

توصيات هذه الدراسة:

- الاهتمام بجوانب التحفيز المادي والمعنوي لمالها من أثر كبير على رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- تطوير اللوائح والتعليمات الإدارية لكي تشمل عملية التدوير للعاملين كما هي القيادات؛
- توفير فرص التدريب من قبل القادة بما يساعد في تنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والعملية؛
- العمل على تنمية مشاعر الانتماء الوظيفي لدى العاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض.

(3) دراسة اليامي (1999) بعنوان: "عملية التدوير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الجمركي بتطبيق مع الجمارك مطار الملك خالد الدولي"، أطروحة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في تخصص القيادة والإدارة، السعودية، 2016.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة عملية التدوير الوظيفي وأثرها على العمل الجمركي بما في ذلك معرفة أهدافه او مدى رضا العاملين عنها واجاباتها وإيجاد الحلول المناسبة في حالة وجود معوقات لهذه العملية، وذلك معرفة علاقة التدوير الوظيفي بالأداء، واتبع الباحث المنهج الوصفي في دراسته معتمدا على أداة الاستبانة، وكانت عينة الدراسة عشوائية مكونة من (80) موظف لتطبيق الدراسة.

نتائج هذه الدراسة: وجد انا عملية التدوير الوظيفي تأثر تأثيرا إيجابيا مباشرا من خلال اكتساب خبرات جديدة في العمل والمساعدة على التطوير والابتكار وعلى ارتفاع انجاز المعاملات، كما تساعد بالارتقاء بالسلوك داخل وخارج الجمارك من خلال مساعدة العاملين على تقبل الأفكار الجديدة في العمل، وتساعدهم على تنمية علاقات حسنة مع رؤسائهم وزملائهم وجمهورهم.

توصيات هذه الدراسة: الاستمرار بتطبيق عملية التدوير الوظيفي بما لها من أثر الإيجابي على أداء الموظف الجمركي بمطار الملك خالد الدولي مع ضرورة وضع اليات ومعايير لضبط عملية التدوير الوظيفي لضمان حسن سير العملية وتحقيق النتائج الإيجابية من العملية.

الحادية عشر: التعليق على الدراسات السابقة

يبرز من الدراسات السابقة مدى أهمية موضوع التدوير الوظيفي إذ يظهر لنا ان هناك توافق في الآراء بشأن التدوير الوظيفي على الرغم من اختلاف الباحثين واختلاف الأماكن والوظائف والمؤسسات على انهم اجمعوا على أهمية التدوير الوظيفي وأثره الإيجابي، وقد اختلف هذا التأثير وتباين بين الدراسات السابقة، ومع

استعراض منهجية الدراسات فمن الواضح أن معظمها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى استخدام الاستبانة كأداة للدراسة و ثم تنفيذها على عينات مختلفة وفقا لمجتمع الدراسة.

وتتسم الدراسات العربية التي تناولت أسلوب التدوير الوظيفي بشكل مباشر بالندرة وهو ما يزيد من أهمية الدراسة وقد أدرجنا (3) دراسات عربية حول تطبيق التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية وأداء الموظف داخل المؤسسة.

ونظرا لتنوع هذه الدراسات في مواضيعها وأهدافها ونتائجها ومنهجها وعيناتها ومجتمعاتها، اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بأنها تتناول أسلوب التدوير الوظيفي كما تتفق هذه الدراسات السابقة من حيث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبة هذا المنهج في الحصول على المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

وبناء على النتائج الدراسات والتوصيات السابقة، قمنا بهذه الدراسة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز للتوزيع بالأغواط على الموظفين الإداريين حيث ان التجربة جديدة على هذه الفئة بمؤسسة سونلغاز اذ ركزنا في هذه الدراسة على العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين ونظرا لعدم دراسات محلية منشورة فاعتمدنا على الدراسات العربية في هذا المجال الا أنها افادتنا في إضافة الكثير من المعلومات التي ساعدتنا في الدراسة وبالرغم من قلة المعلومات حول هذا الموضوع ومن المتوقع أن هذه الدراسة ستكون إضافة مفيدة جدا لنا نحن كطلاب وللمكتبة في جامعة عمار ثليجي الاغواط.



الفصل الأول:
الإطار النظري
للدراسة

تمهيد:

إن العنصر البشري كغيره من عناصر الحياة يعتبر أساس المنظمة والمورد الفعال فيها، لذلك يجب توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهدافها مما جعلها تفكر في خطط وبرامج لتطوير أدائهم، وذلك من خلال وسائل التدريب المتعددة ومن بينها التدوير الوظيفي الذي يعتبر وسيلة لتحسين كفاءات الأفراد بالإضافة إلى ذلك فهو يقلل من رتبة الوظيفة ويمنح لهم التجربة الأوسع ويساعدهم على اكتساب المزيد من المهارات والخبرات، والحد من الملل بالقيام من نفس العمل كل يوم.

لهذا تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لكل من التدوير الوظيفي وأداء العاملين، وقسمنا الفصل إلى خمسة مباحث وكل مبحث يتفرع إلى مطالب وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي؛

المبحث الثاني: أساسيات التدوير الوظيفي؛

المبحث الثالث: أساسيات حول تقييم أداء العاملين؛

المبحث الرابع: محددات أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه؛

المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي

تناولنا في هذا المبحث تاريخ التدوير الوظيفي، ثم استعراض مفهومه والمفاهيم المرتبطة به مع إبراز خصائصه، وأهدافه وأهميته، والتطرق إلى مراحل وخطوات تطبيقه، وفي الأخير نستعرض أنواع وأساليب التدوير الوظيفي.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتدوير الوظيفي ومفهومه

- نشأة التدوير الوظيفي

ظهرت فكرة التدوير الوظيفي عام 1980 م في الدانمارك، بوصفها أداة للتصدي ومكافحة التمييز ضد الناس، ووسيلة لتعزيز رأس المال البشري والقدرة على التكيف والتنقل في سوق العمل.¹

أثار في عام 1987 م تطبيق سياسة التدوير الوظيفي الكثير من التساؤلات بين العاملين الذين اعتادوا منذ فترة طويلة على سياسة التخصص، وقد وجد نموذجين للإدارة، إحداهما يسند إلى مفهوم التخصص (النموذج الإنجلوسكسوني) والآخر يسند إلى مفهوم التبادل الوظيفي (النموذج الياباني).

لقد استند الفكر الإداري الأنجلوسكسوني منذ القرن الثامن عشر للميلاد إلى فكرة التخصص، فالموظفون يميلون في البقاء في مجال وظيفي واحد،² ففكرة التخصص ارتبطت بالفكر الاقتصادي الإنجليزي لآدم سميث في كتابه "بحث في ثروة الأمم"، وقد ارتكزت هذه الفكرة إلى مجموعة من المقومات التي تعتمد على أن تكرار الفرد أو العامل للوظيفة التي يمارسها وبشكل منظم تؤدي إلى زيادة كفاءاته وتطور مهاراته وإكسابه للخبرة ما يحسن آدائه، كما أن إيجاد نظام للتخصص وتقسيم العمل داخل نشاط الإنتاجي ككل وداخل كل قسم لحده أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج.

استمر هذا النموذج لعقود طويلة، التخصص أساس العمل الإداري والنظام المعترف بفعالية في المنظمات الإدارية في الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية.

¹ ناصر بن فهد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين "دراسة مسحية على العاملين للشؤون الإدارية - والمالية بالوزارة الداخلية بالرياض"، مذكرة ماجستير، كلية

العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 2.

² حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الخامد، الطبعة 2، عمان، 2009، ص 144.

أما النموذج الياباني يختلف نوعيا على النموذج الإنجلوسكسوني كونه يركز على الآتي:

- العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد؛
 - إنه استند على سياسة التنقيط الوظيفي أي عدم التخصص في المهنة، فالموظف يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها ما يكسبه تجربة ثرية؛¹
 - أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاما وتوافقا بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة؛²
- ومن خلال هذه النبذة التاريخية نتطرق إلى تعريف التدوير الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به.

- تعريف التدوير الوظيفي

أ. التدوير لغة: دار الشيء يدور دورا ودوراناً، استدار، يستدير، بمعنى إذا طاف حول الشيء، وإذا عاد إلى الموضع الذي ابتداء منه.³

ب. اصطلاحاً: يعرف التدوير الوظيفي على أنه: "تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها".⁴

ركز هذا التعريف على أن التدوير الوظيفي يطبق فقط على الموظفين الجدد، بهدف تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم وتجهيزهم لبيئة العمل وإنشاء علاقات اجتماعية بين الموظفين، ولكن ما يعنيه أنه أهمل الموظفون القدامى رغم أنهم عنصر مهم في المؤسسات.

عرف التدوير الوظيفي أيضاً على أنه "أحد أشكال التدريب ضمن جهة العمل، حيث يتم تدوير الموظف وفقاً لجدول زمني للقيام بمهام محددة من أجل تزويده بخبرات ومعرفة مختلف المهام الوظيفية".⁵

1 نقيعة محمد المهدي حسان، "من أسرار نجاح تجربة البيانية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، جامعة شلف، الجزائر، 2011، ص 146.

2 عفاف عبد المعطي محمد، النظرية العلمية في الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2011، ص 399.

3 محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي وآخرون، لسان العرب، دار المعارف، بيروت، المجلد 6، 1981، ص 1450.

4 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 531.

5 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام تدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، د.د.ن، د.س.ن، ص 35.

وحول ما سبق ذكره يمكن توضيح بأن التدوير الوظيفي هو أسلوب إداري وعملية مخططة، وهو نوع من التدريب أثناء العمل.

ويعرف التدوير الوظيفي أيضا بأنه: "قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية، حتى يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مراكز أعلى، ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة".¹

يعرف أيضا بأنه: "تعويض موظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين، الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة أخذها وربما من أي مكان يحصل عليها".²

التدوير الوظيفي: هو "أداة فعالة للتنفيذ الناجح لاستراتيجية الموارد البشرية، بل حول تسوية الموظفين في المكان المناسب، حيث يمكن تحقيق أقصى قدر من النتائج في عالم اليوم التنافسي، وهذا يمكن أن يثبت كأفضل استراتيجية للعثور على الاستبدال الفوري لموظف ذو قيمة عالية داخل المنظمة".³

فحسب هذا التعريف التدوير الوظيفي استراتيجية فعالة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتقادي أي فراغ في الوظائف داخل المؤسسة.

التدوير الوظيفي: هو "أسلوب تصميم وظيفة يتم فيه نقل الموظفين بين وظيفتين أو أكثر بطريقة مخططة والهدف هو تعريض الموظفين لخبرات مختلفة ومجموعة متنوعة من المهارات لتعزيز الرضا الوظيفي وتدريبهم بشكل متقاطع".⁴

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التدوير الوظيفي هو أسلوب تصميم العمل وعملية مخططة ويتم دراستها قبل تطبيقها، من خلالها يكسب الموظف مجموعة من الخبرات والمهارات، ويكون على دراية بما يدور من وظيفة إلى أخرى.

¹ يوسف مصطفى الكاكي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2014، ص300.

² مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص240.

³ محمد علي نزار، "التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاحو"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، مجلد 5، جامعة زاحو، العراق، 2017، ص 1171.

⁴ Dora Adjei, the impact of job rotation on employee's performance, <<a case study: utrak financial services limited>>, master in buisness administration, college of art and social sciences, school of buisness KNUST, 2012, p9.

ج. التعريف الاجرائي للتدوير الوظيفي

هو "تنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى من نفس المستوى الوظيفي أو قريبة من تخصصه، بهدف التعرف على مختلف المهام في المنظمة بغرض تحمل أكبر قدر من المسؤولية ورفع كفاءاته وخبراته وقدراته الوظيفية، والمرونة في العمل".

د. المفاهيم المتداخلة للتدوير الوظيفي

اختلف اراء الباحثين حول مفهوم موحد لأسلوب التدوير الوظيفي وتداخلت بمفاهيم متشابهة، فتعددت المفاهيم وأسلوب فهمهم للموضوع وشرحهم للظاهرة، ومن بين هذه المفاهيم نذكر الآتي:

1. المناقلة والتدوير (المدورة) على الوظائف :

يقصد به تضمن البرنامج قائمة وظائف تعتبر الخبرة فيها مهمة لتطوير الفرد، فيتم مداورة المشارك عليها بشكل منظم وغالبا ما يكون برنامج المناقلة أو التدوير **rotation** على وظائف جزء أساسي من أي برنامج تطوير، خاصة إذا كان المشاركون في البرنامج من أفراد يتم تعيينهم ليكونوا ضمنه، ويجب أن يتضمن الدوائر ذات العلاقة بالوظيفة التي يشغلها المشارك، مع تحديد مدة أشغال كل وظيفة.¹

2. أسلوب التناوب في العمل :

يتمثل هذا الأسلوب بقيام الأفراد العاملين بالانتقال بين الأعمال والوظائف المختلفة في المنظمة لغرض اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة والتعرف على جميع أو أغلب الوظائف في المنظمة، ويتسم هذا الأسلوب من التصميم الوظيفي بعدم إضافة مهام أو مسؤوليات جديدة للعاملين وإنما يقتصر دورها في عملية المناقلة.²

1 سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2007، ص 14.

2 خضير حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 2، الأردن، 2009، ص 70.

3. التناوب الوظيفي :

يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في المنظمة بموجب هذا الأسلوب وقد يكون الانتقال عموديا أو أفقيا، ويتم تنقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر، أن يصحب عملية النقل هذه تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه.¹

4. تدوير العمل :

وفقا لهذا الأسلوب يتم عملية نقل الأفراد العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر وعملية النقل هذه يصحبها تدريب وتوجيه من قبل مدرب لتعرف الفرد العامل بالعمل الجديد المنقول إليه.²

5. دورية العمل (تبادل الأعمال):

بموجب هذا الأسلوب job Rotation تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، يكسب فيها خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد، ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد، حتى تتسنى التنقلات بينهم.³

6. تعاقب الوظيفة :

إن انتقال المتعلمين ضمن سلسلة من الوظائف تسمى التعاقب الوظيفي، يقدم هذا الأسلوب للمتدربين الخبرة الأولية في اطلاعهم على كيفية عمل الشركة، وكيفية تنفيذ المهام وفهم عمل الوحدات المختلفة للمؤسسة، وعلى مر الوقت يتم تعيين متدرب الإدارة في الأقسام التصنيعية، التسويقية، المالية لتعلم كيفية أداء كل وحدة ولفهم علاقة لهذه الأقسام.⁴

1 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2002، ص 84، 85.

2 علي حسين علي، سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 3، عمان، 2007، ص 117.

3 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2009، ص 470.

4 يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، ط 1، عمان، 2006، ص 289.

7. دوران العمل :

هو نسبة العمالة المعوضة خلال مدة في مؤسسة ما مقارنة بمتوسط العمال، وهي عملية دخول وخروج العمال من المؤسسة، فيكون هناك تعويض للمناصب الشاغرة نتيجة عملية المغادرة.¹

ومن خلال هذه المفاهيم المرتبطة بالتدوير الوظيفي نرى أنها كلها تعاريف متداخلة فيما بينها.

ومهما اختلفت مصطلحاتها إلا أن هدفها واحد، وأن المصطلح الوحيد الذي يختلف الباحثون في تفسيره هو الدوران الوظيفي الذي يعبرون عنه بنفس المصطلح مع التدوير الوظيفي في المراجع الغربية وهو job Rotation وكل مصطلح بالعربي يقابله بالأجنبية ذات المصطلح Rotation، ما عاد دوران العمل الذي جاء بتسمية مخالفة، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على المصطلحات أعلاه متشابهة، وهي ذاتها التدوير في مضامينها، إلا أن اللغة العربية الغنية بمفرداتها تركت بعض الباحثين يتوه بينها.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة نستخلص مجموعة من الخصائص للتدوير الوظيفي منها:

- اكتساب الموظف معارف وخبرات جديدة؛
- التعرف على قدرات ومهارات الموظفين؛²
- تطوير إجراءات وأساليب العمل؛
- خفض نفقات التدريب؛
- وضع حد للصراعات والخلافات في وجهات النظر؛
- إيجاد التوازن داخل المنظمة عن طريق توزيع القوى العاملة؛³
- إيجاد أفراد من ذوي اختصاصات العامة حيث يفيد تنقلهم باستمرار في وظائف مختلفة؛
- تمكن أي فرد في المنشأة أن يحل مكان من يرغب في ترك العمل أو في حالة غيابه عن العمل، دون أن يؤدي ذلك إلى عرقلة أو تعطيل العمل؛
- توطيد العلاقات بين العاملين إلى جانب ذلك رفع الروح المعنوية؛
- القضاء على الرتابة والملل والإحباط الناجمين عن التخصص الدقيق في العمل.⁴

1 محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص 107.

2 Shamsudin Faridahwati, "investigating the influence of job rotation on career development among production workers in japanese companies", international journal of business and society, n1, vol 14, malaysia, 2013, p136.

3 علي سامي أبو الروس، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بعزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة،

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص 12.

4 يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق الذكر، ص 289.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدوير الوظيفي

أولاً: أهمية التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من المورد البشري في مستوياتها كافة، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كما يطبق في المنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية، فهو أسلوب ذات أهمية بالغة ويعود بالنفع على الموظف والمؤسسة في ذات الوقت. وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي ذكره:

أ. أهمية التدوير الوظيفي للموظف:

- قد يساهم في تحقيق طموحه من خلال العمل في أعمال جديدة وتطور مهاراته وكسب خبرات جديدة ومتنوعة؛
- يقضي على الملل والرتابة لدى الموظف بسبب مهام وظيفته المتكررة؛¹
- تهيئة الموظفين وإعدادهم للعمل في الظروف المختلفة؛
- يساعد التدوير الوظيفي على معرفة العاملين للوظائف وتثمين مقدار ما يبذله الآخرون من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة؛
- منحهم الفرصة للنمو والتطور إلى وظائف عليا؛
- يساهم في تعزيز وتفعيل دور المورد البشري؛
- القضاء على البيروقراطية.²

ب. أهمية التدوير الوظيفي للمؤسسة:

- يساهم في تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة في المؤسسة؛
- يهيئ المؤسسة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل مما يكسبها الميزة التنافسية التي قد لا تتوفر لدى المنافسين في المجال؛
- يعد وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد، حيث تساعد المؤسسة على التجدد الذاتي بما يضمن استمرار بقائها لفترات طويلة؛

¹ Maija Jarvi, "job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire", journal of nursing management, N12, finland, 2004, p 339.

2 نضال سلام بدر، مرجع سابق الذكر، ص 16.

- تساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل؛
- معالجة حالة الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة¹؛
- يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالا للتوزيع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة في قلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف².

ثانيا: أهداف التدوير الوظيفي

تتلخص أهداف التدوير الوظيفي فيما يلي:

- **الحد من رتابة الوظيفة:** الهدف الأول والأهم من التدوير الوظيفي هو الحد من الرتابة والتكرار والمشاركة في وظيفة واحدة، وإنها تسمح للموظفين تجربة نوع مختلف من الوظائف ويحفزهم على أداء الجيد في كل مرحلة من مراحل استبدال الوظائف.
- **تخطيط التعاقب:** مفهوم التعاقب هو "من سيحل محلهم" وظيفتها الرئيسية من التدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن تضعهم على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة، والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.
- **تكوين الموظف المناسب الصالح للوظيفة:** نجاح المنظمة يعتمد على الإنتاجية أثناء العمل لوظيفتها إذا وضعت بشكل صحيح، فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الإنتاج. ولذلك فإن ملائمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية للتدوير الوظيفي.
- **تعويض العمال في جميع قطاعات المنظمة:** تتمثل الوظيفة الرئيسية الأخرى في عملية التدوير الوظيفي في تعريض العمال إلى جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل اطلاعهم على كيفية العمل وكيفية المهام، ويعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة للإنتاجية حتى أثناء العمل.

¹ من عبد الرزاق عبد راية أبو هولي، مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول

التربية، جامعة الإسلامية غزة، 2017، ص 43.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

- اختيار مهارات الموظفين وكفاءاتهم: إن اختيار وتحليل مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومن ثم تعيينهم في العمل الذي يتفوقون فيه واحدة من الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي، ويتم ذلك عن طريق نقلهم إلى وظائف ومهام مختلفة وتحديد كفاءاتهم وقدراتهم ووضعهم فيها هم أفضل في زيادة الإنتاجية على رأس العمل.
- تطوير مجموعة واسعة من الخبرة العلمية: من خلال التدوير الوظيفي، يقوم المديرون بإعداد الموظفين مسبقاً ليتمتعوا بمجموعة أوسع من الخبرة في العمل وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المختلفة، فمن الضروري للتنمية الشاملة للفرد، جنباً إلى جنب مع التدوير الوظيفي، فهم مشاكل مختلف الإدارات ومحاولة التكيف معها أو التكيف وفقاً لذلك.¹
- ✓ خفض نفقات التدريب؛
- ✓ إيجاد التوازن داخل المنظمة عن طريق توزيع القوى العاملة؛
- ✓ التقليل من معدل دوران العمل.

المطلب الثالث: شروط وخطوات نجاح التدوير الوظيفي وأساليبه

أولاً: شروط نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على المنظمة اتباع مجموعة من الشروط المتمثلة فيما يلي:

- يجب أن يتم تحديد برنامج التدوير الوظيفي من قبل الرئيس المباشر ومن ثم الاتفاق عليه بين كل من الرئيس المباشر الذي يتبع له الموظف، والرئيس الذي يتبع له العمل المطلوب التدريب عليه والموظف المعني؛
- يجب ألا تقل مدة كل تدوير وظيفي شهر واحد، وإن كانت بعض الأعمال تتطلب أكثر كحد أدنى؛
- يجب أن تتم عملية التدوير الوظيفي ضمن الجهة الاتحادية نفسها؛
- يجب تخصيص مشرف على الموظف خلال فترة التدوير الوظيفي وفقاً للآلية التي تحددها إدارة الموارد البشرية؛
- يجب الاتفاق على أهداف التدوير الوظيفي مع الرؤساء المباشرين المعنيين قبل إجراءات التدوير الوظيفي؛

1 محمد علي نزار، مرجع سابق الذكر، ص 1172، 1173.

- يجب على الرئيس المباشر الذي يتبع له الموظف أن يحدد لإدارة الموارد البشرية في تلك الجهة، كيفية القيام بالمهام الإدارية أثناء التدوير الوظيفي وآلية تاريخ عودة الموظف إلى وظيفته الأساسية بعد انتهاء عملية التدوير الوظيفي؛
- يتم قياس النتائج المحققة من برنامج التدوير الوظيفي على الموظف من قبل الرئيس المباشر، وفقا للمعايير التي تحددها إدارة الموارد البشرية في الجهة الاتحادية.¹

ثانيا: خطوات نجاح تطبيق التدوير الوظيفي.

حتى تكون سياسة التدوير الوظيفي أكثر فعالية وتحقق الأهداف المسطرة لابد أن يستخدم هذا الأسلوب وفق خطة معدة مسبقا، ويتم خطوات هذا التخطيط من خلال ما يلي:

1. الإجراءات الأولية : وتشمل ما يلي :

- استخدام نظام لتقييم المستمر لتحديد من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والخبرة؛
- تهيئة الأفراد والادارات لفكرة التدوير الوظيفي؛
- تحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد حاجاتهم من التنمية والتحدث معهم عن العمل الجديد وعن أسباب اختيارهم المتوقع منهم؛
- التنبؤ بخلو الوظائف عن طريق (النقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل أو التتقيل...) في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة.
- معرفة كيفية مواجهة مشاكل التدوير الوظيفي؛
- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين مع بعضهم البعض الجدد والقدامى.

2. مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين بقبول سياسة التدوير الوظيفي : وتتمثل في :

- التحدث مع المرؤوسين في كافة المجالات والمشاكل والمواقف التي يمكن أن يتعرض لها عند حدوث سياسة التدوير الوظيفي؛
- ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث قبل إجرائها وأخذ رأيهم ومشورتهم بعين الاعتبار؛
- الباب مفتوح دائما للمرؤوسين عن شعور بأي مخاوف من العمل الجديد؛

¹ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام تدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- محاولة توطيد العلاقات بين المرؤوسين بعضهم البعض لان هذا سيخلق نوعا من التعاون المثمر لنجاح سياسة التدوير الوظيفي؛

3. مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار : وتضم ما يلي :

- ✓ مراجعة معدلات أداء العناصر البشرية وتجميع بيانات شاملة عنه وتحديد أوجه القصور والقوة لديهم؛
- ✓ حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل وذلك حتى تستطيع المنظمة توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة، فليست كل وظيفة تصلح لكل موظف؛
- لا بد من التحدث مع العنصر الذي سيجري عليه تطبيق سياسة التدوير الوظيفي وعن سبب اختياره، والمتوقع منه، وهل يمكنه الرجوع في حالة وجود مشاكل تقابله.¹
- كما توجد عدة عوامل تساهم في إنجاح أسلوب التدوير الوظيفي عند تطبيقه في الإدارة للتنمية والتطوير ومن بينها نذكر:

- التخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي؛
- نقل عدد محدد من الموظفين خلال عملية التدوير حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل؛
- أن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة أو المتكامل لبعضها البعض؛
- مشاركة العاملين في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بأرائهم؛
- أن تتم هذه العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعات المدة المناسبة لذلك؛
- أن يتم تنفيذ أساليب إدارية أخرى بجانب تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي، مثل الإثراء الوظيفي حتى تسهم في تحقيق الهدف المنشود؛
- أن يكون العمل الذي كلف به الموظف قريبا في المستوى الوظيفي والصعوبة في العمل الذي كان يمارسه؛
- أن تتاح مدة زمنية كافية لمزاولة مهام عمله الجديد من سنتين إلى ثلاث سنوات؛²
- ضرورة إيجاد نظام معلومات فعال؛
- ضرورة وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف؛

1 فتحي عمراوي، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية" دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحليم بن باديس، مستغانم، 2016، ص 12، 13.

2 جبر علي جبر أبو صيحة، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014، ص 12.

- ضرورة تحديد المسار الوظيفي للعاملين؛
- سن وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي؛
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وقد يكون الشكل الأفقي أكثر إيجابيا من الشكل الهرمي.¹

ثالثا: أساليب التدوير الوظيفي

يتم تطبيق التدوير الوظيفي بأسلوبين التاليين:

1. التدوير الوظيفي في الإدارة :

ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له، ولتوضيح ذلك يتم تطبيق طريقة التدوير الوظيفي بأن تتاح الفرصة للموظف (أ) لممارسة أعمال زميل الموظف (ب) كما يمارس الموظف (ج) أعمال الموظف (أ) وهذا ويتم تطبيق تلك الطريقة بين موظفي الإدارة ويتاح وقت كاف للاستفادة من هذه الطريقة.

2. التدوير الوظيفي بين مديري الإدارات :

ويتم تطبيق هذا الأسلوب بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل كمديرين لإدارات أخرى تابعة لنفس المنظمة غير التي يمارسون أعمالها ويستفاد من هذه الطريقة بأن يتم تجديد مديري الإدارات ويتم على إثر ذلك تجديد الأفكار والأساليب في الإدارة مما يعود بالنفع على الجهاز وعلى العاملين وهذه الطريقة تتيح للإدارة الاستفادة من الخبرات الجديدة والطموحة في تحسين وتطوير أعمال الإدارات التي يكلفون بها كما أنها تمنح التجديد اللازم للمدير وذلك لممارسة أعمال جديدة وإدارتها لأعمال جديدة بالإضافة إلى ذلك فهي تمنح المرؤوسين فرصة التعاون مع مدير جديد ذو أسلوب إداري مختلف، وأفكار إدارية مختلفة في كثير من الأحوال، كما أن هذه الطريقة تتيح الفرصة للإدارة لتخلص من المديرين اللذين لا يلبون طموحات ورغبات القيادة العليا.²

1 فتحي عمراوي، مرجع سابق الذكر، ص 15، 16.

2 ناصر بن فهد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المبحث الثاني: أساسيات التدوير الوظيفي

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

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي وعوامل نجاحه، كما أننا سنبين إيجابيات وسلبيات تطبيقه.

المطلب الأول: أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي

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

أولاً: التدريب وتطوير القدرات

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

ويعرف التدريب على أنه: "عبارة عن جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق تهدف إلى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وذلك حتى يستطيع أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة".¹

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

1 بلال خلف السكرانة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 19.

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

وتكمن أهداف التدريب في تحقيق الآتي:

تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته وبأساليب المتطورة لأداء وجبات ومسؤوليات وظيفته، زيادة معلومات الفرد وتنميتها، كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن وتحقيق الأداء العالي لأفراد العاملين.¹

ثانياً - التصميم الوظيفي:

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

وتعرف تصميم الوظيفة على أنها "عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، على أن يراعي عند تصميم الوظيفة مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية".²

وتصميم الوظيفة له هدفان:

- تحقيق متطلبات التنظيم من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة العملية وجود لمنتج أو الخدمة؛
 - إشباع حاجات الأفراد من الاهتمام والتحدي والإنجاز.
- من الواضح أن هذه الأهداف متداخلة ولكن الهدف العام لإتمام العمل هو تكامل احتياجات الفرد مع تلك الخاصة بالمنظمة.³

1 محمد فتحي، كيف تبدأ طريقك إلى التعلم والتدريب، دار أجيال للنشر والتوزيع، ط 2، القاهرة مصر، 2002، ص 34.

2 زهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2011، ص 40.

3 يوسف حجيم الطالي، مؤيد عبد الحسين الفصل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 602.

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

- تنوع المهارات: تجعل الأفراد قادرين على إنجاز مدى واسع ومتنوع من الوظائف والمهارات المختلفة؛
- تحديد المهمة: هو جعل الوظيفة أكثر ترابطاً وتكاملاً في مهامها وتحديد المهام والواجبات لكل فرد؛
- أهمية المهمة: هو امتلاك العمل لخاصية التأثير في الآخرين ويكون هذا التأثير واضحاً ومدركاً وأساسياً في الآخرين سواء كانوا داخل أو خارج المنظمة؛
- الاستقلالية: هي مدى الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح في اختيار الطرق والإجراءات المتبعة في عمله؛
- التغذية العكسية: هي نوع من المعلومات تشكل نوعاً من الرقابة والضبط وتصل بين المخرجات من جهة والعمليات والمداخلات من جهة أخرى.¹

ثالثاً- المسار الوظيفي:

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

ويشير أيضاً مفهوم المسار الوظيفي: إلى تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز وظيفي إلى آخر.

وهذا سيتبع أن يكون هناك توافقاً وانسجاماً بين إمكانات الموظف ومتطلباته الوظيفية في كل مرة يتم فيها إقرار ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى.

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

1- **المسار التقليدي:** يعكس المسار التقليدي مسار ترقية الموظف بشكل عمودي إلى الوظائف الأعلى التي يفترض أن تكون لها علاقة بوظيفته الحالية وبمخصصه، ويعد المسار التقليدي ضيقاً من حيث محدودية الوظائف التي تكون متاحة أمام الموظف للترقية، فهو لا يستطيع أن يترقى إلا للوظائف التي لها علاقة بوظيفته الحالية.

2- **المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى لا يحقق فقط الانتقال الوظيفية في المستوى الإداري

1 فصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2008، ص 29.

الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا من أجل إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد.¹

المطلب الثاني: معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي لا يمثل للإدارة أي مشكلات، إن لم يكن هناك نوع من أنواع سوء الاستخدام أو التنفيذ، ولكن يبقى التدوير الوظيفي شئ أي تغيير يصاحبه المعارضة ومقاومة التغيير لبعض الموظفين، ويواجه مجموعة من التحديات والعوائق التي قد تصعب تطبيقه، ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:

- ضعف ثقافة الموظفين في المنظمات لأهمية التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير؛
- يوجد بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي؛
- ضعف إدارات التطوير سواء من الناحية المادية أو البشرية؛
- عدم وجود حوافز في بعض المنظمات؛
- عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، خصوصاً المدراء؛
- تصميم الهيكل التنظيمي لا يسمح للتغيير وغير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي؛²
- حاجة التدوير الوظيفي إلى ميزانية خاصة؛
- عدم تحديد المسار الوظيفي والإداري للعاملين، فضلاً عن عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف؛

- ضعف قوانين محددة لسياسة التدوير الوظيفي؛
- وجود المحسوبية لدى بعض الموظفين.³

1 عزدين هارون، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 47.

2 إيمان علي أحمد الحياي، "واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية دراسة استطلاعية لآراء عينة - العاملين في مصر في الراقدين في جامعة الموصل للتنمية والاستثمار"، مجلة تنمية الراقدين، العدد - 119، المجلد 37، جامعة الموصل، 2018، ص 136.

3 مكي عبد الرزاق، عبد راية أبو هولي، مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، مرجع سبق ذكره، ص 57.

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي

أولاً: إيجابيات التدوير الوظيفي

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

- يساعد التدوير الوظيفي على إمداد المدير عن معظم أنشطة وظائف المنظمة؛
- يسهل تطوير الموظفين فبقاء الفرد في عمل واحد وفي مدة طويلة يفقده القدرة على التجديد والابتكار؛
- يؤدي إلى تقادي التدريب النظري والنتائج السلبية المترتبة عليه؛
- يساهم في التغلب على الفرص المحددة للترقية في بعض أقسام المنظمة، كما يكون أساساً موضوعاً للمقارنة وتقييم الأفراد؛
- يدعم أهم مبادئ الإدارة المتمثلة في توفير النظرة الشاملة للمستوى الإشرافي من خلال تعريف المدير أو رئيس القسم أو الموظفين على كل وظيفة من وظائف المؤسسة، إلى الوظيفة التي يتم تدويره إليها؛¹
- يساهم في تعزيز وتنشيط دور الموارد البشرية وصقل مواهبها، كما يعد وسيلة لإعداد القيادات وسد الفراغ القيادي في المنظمة ويفتح آفاقاً جديدة لاكتساب خبرات ومعارف متنوعة تمكن المدير أو الموظف من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، ويحفز الموظفين على الإبداع والتميز، ويساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؛
- القضاء على الحساسية بين الموظفين والتنافس الغير الشريف والحسد، والعمل بروح الفريق الواحد عما يساعد على عملية إحلال موظف أثناء غياب زميله، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال وعدم تعطيل المعاملات؛
- القضاء على الشيخوخة في الهرم الوظيفي والترهل الإداري ومحاربة الفساد.²

1 غنية بن شيف بن سعيد النعمانية، تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي الإداري العامة للتربية والتعليم بالمحافظة التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، قسم الدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، 2013، ص 21.

2 ميسون عبد الله أحمد، أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني، بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 3، جامعة الموصل، ص 303.

ثانياً: سلبيات التدوير الوظيفي

على الرغم من المزايا والإيجابيات العديدة للتدوير الوظيفي، إلا أن لهذا الأسلوب عيوب تظهر في حالة ما تم وضع المتدربين أو رؤساء الأقسام، بشكل مفاجئ في أحد الأقسام دون تهيئة سابقة، أو فهمهم الخاطئ لأسباب التدوير أو سوء التخطيط أو لتنفيذ هذه العملية.

إن السلبيات التي قد تنتج لعملية التدوير الوظيفي ترجع إلى نقل الموظف من مكان عمله الذي كان يحبه وينتمي إليه، ويشعر بالمتعة في أداء مهامه إلى مكان آخر غير قادر على التكيف مع متغيراته الجديدة، وكذلك زيادة التكاليف في عملية التدوير، ويؤثر التدوير سلباً على جودة العمل، حيث يحتاج الموظف الذي تم تدويره إلى وظيفة جديدة وقتاً لكي يتدرب على أداء المهام المطلوب حسب المعايير المحددة.¹

كما أن التدوير الوظيفي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة المدير على العامل، وقد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقّيات، مما يدفعه بالشعور بالإحباط.

إن العاملين من خلال تقنية التدوير يستغرقون بعض الوقت للتعرف على عملهم الجديد، ومن المؤكد أن العاملين الذين يعملون خارج خبراتهم سيكونون قادرين على المساهمة ولكن إنتاجهم بالتأكيد لن يكون على قدر المساواة مع الخبراء، وقد تفقد المؤسسة كفاءتها، حيث العاملين لا يتقنون المهام والعمل بصورة مفاجئة.

بالإضافة إلى ذلك تحري الشفافية في عملية التدوير والعدالة بين الموظفين، وخضوع عملية التدوير الوظيفي لأهواء أو أغراض شخصية عند بعض القادة في المنظمات.²

1 أحمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2013، ص 16.

2 إيمان علي أحمد الحياي، مرجع سابق الذكر، ص 140.

المبحث الثالث: أساسيات حول أداء وتقييم الافراد العاملين

يعتبر تقييم الأداء وظيفة مستمرة وإساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى الى معرفة نقاط القوة والضعف الأداء الجماعي والفردى خلال فترة زمنية، وتتم هذه العملية بغرضين أساسيين في المنظمة تطوير أداء العاملين واعداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتقييم أداء العاملين

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

أولاً: مفهوم أداء العاملين

يعرف الأداء على أنه: "درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية".¹

كما يعرف أيضا بأنه: "إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف محدد".²

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

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

1 فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر خميس مليانة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، 2015، ص 7.

2 عتبة الطيب وآخرون، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الكهرباء وطاقت المتجددة بتقوت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، 2019، ص 22.

3 سيلية رعب، كهينة حداد، أثر التدوير الوظيفي على أداء الوظيفي في الإدارة العمومية، دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، 2019، ص 22.

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

ثانيا: تقييم أداء العاملين

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

ويعرف أيضا بأنه: "مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييما مكتوبا على العاملين والتي تعد بصفة دورية منتظمة"¹.

ويعرف تقييم الأداء بأنه: " تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي لتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا".

وعرف أيضا: "بأنه تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه"². ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف تقييم أداء العاملين:

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

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

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

- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تقاؤها وتطوير نفسه؛

1 يوسف مصطفى الكافي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 225.

2 الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، 2015، ص 169.

- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة؛
 - الكشف عن الاحتياجات التدريبية: من أهداف عملية تقييم أداء العاملين الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف؛
 - تقييم أداء الموظفين: يساعد المدراء على اتخاذ القرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتمييزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل؛
 - يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقية وتولي مناصب قيادية أعلى؛
 - يساهم تقييم الأداء في اقتراح المكافأة المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم؛
 - يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل؛¹
 - يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرنامج التدريب بناء على ذلك يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين الرؤساء من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين؛
 - يزود تقييم الأداء متحدي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أو غير مرض؛
 - يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازاتهم الشخصية؛
 - يساهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.
- لقد أصبح التوجه الاستراتيجي المعاصر، فيما يخص هدف تقييم الأداء، يركز على ما يحققه الأداء من قيمة مضافة كمعيار أساسي لتقييم، أي ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة والعاملين فيها في آن

1 محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014، ص245.

واحد، وهذا يستدعي بالضرورة أن يركز تقييم الأداء على الأهداف والنتائج التي يحققها الفرد في عمله بدلا من جعل الصفات الشخصية هي الأساس في التقييم، وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء العاملين تستخدم في اتحاد العديد من القرارات الإدارية والتي لها أهمية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد¹.

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين

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

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

- **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات ... الخ المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوى والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الافراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف

1 محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية، دار رضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص260.

البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون داعماً فعالاً في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.¹

- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين؛
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب واهمال وعدم الحماس للعمل؛
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة الغير المستغلة للعاملين؛
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمات بشكل عام؛
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة في المنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

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

أ. أهميتها على مستوى المنظمة:

إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة، رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب. أهميتها على مستوى المديرين:

دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين أو لتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ج. أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبيان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة؛
 - دفع العامل للعمل بالاجتهاد وجدية وإخلاص لتقريب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه ماديا ومعنويا².
- إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لأفاق متعددة من الأهداف ولذا يجب اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز عليها في التطوير الهادف للأداء.

1 خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 152-153.

2 يوسف مصطفى الكاقي، مرجع سبق ذكره، ص 226-227.

المبحث الرابع: محددات أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

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

المطلب الأول: مؤشرات قياس أداء العاملين

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

- 1- **دوران العمل**: هو من مؤشرات الأداء يعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون ثبات في أحدهم بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلازم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة منها الإشراف السيئ، الإحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الإداري، الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجر شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به التنظيم وبالتالي أجره مقتطعا من حساب العمال مما يؤدي إلى الشعور بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل¹.
- 2- **الإنتاجية**: هي نسبة المخرجات سواء سلع أو خدمات مقسوما على واحد أو أكثر من المدخلات (مثل القوى العاملة، رأس المال) أن التحسن في الإنتاجية من حيث الكم والنوع والكلفة يحصل إذا تحقق أحد المؤشرات التالية:

- زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات على حالها، خفض المخرجات بنسبة أقل من نسبة تخفيض المدخلات، زيادة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة المدخلات، الحصول على نفس المخرجات ولكن بمدخلات أقل.

- 3- **الرضا الوظيفي**: يعرف جبسون وآخرون الرضا الوظيفي كونه اتجاهات العاملين نحو وظائفهم، والنتائج عن إدراكهم الحسي للوظيفة، استنادا إلى عوامل بيئة العمل والمزايا المضافة إلى الأجر.

ويشير ديال ونيماني بأنه مجموعة من المشاعر المتولدة لدى العاملين نتيجة الاستجابة لعوامل مرتبطة بالوظيفة تؤدي إلى المتعة والراحة والثقة من خلال المكافآت ونمو الشخص ويؤكد باور أن زيادة الرضا الوظيفي سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الولاء للمنظمة التي يعمل فيها الأفراد، وإن هذه الزيادة ستجعلهم

1 سارة تفضيلي، عائشة بحيري، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2019، ص 240.

ينظرون إلى مشكلات المنظمة على أنها ستقل ظاهرة التغيب، عن العمل والدوران والتأخر عن الدوام، وقد يكون بالنتيجة زيادة الاستقرار الوظيفي.

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

4- الغياب: يشير كاسيو (Cascio) إلى الغياب كونه فشل العامل في حضوره إلى مكان العمل، حسب الجدول المقرر للحضور لأي سبب من الأسباب وفي السياق نفسه يوضح أن الغياب هو عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه للمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر غياب ولو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل فالعبرة هي عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مفيد في جدول العمل.¹

5- الوقت: يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة، وهو يمر بسرعة دون توقف ولا يمكن خزنه أو استقباله وان هذا المؤشر يقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذا لابد من وضع معايير خاصة لضبط توقيت الأعمال وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء . يمكن الأفراد الذين يتمتعون بقدرات جسيمة وعقلية من إنجاز الأعمال الممنوعة بهم ضمن وقت قصير نسبياً من الذين تنقصهم اللياقة البدنية والعقلية لأداء الأعمال نفسها، كذلك يبالغ بعض الأفراد في الدقة ولذا نجدهم يتأخرون في إنجاز الأعمال ضمن الأوقات المحددة، وللظروف المادية للعمل في المنظمات أحد العوامل التي تمنع العاملين من تحقيق الاستثمار الأفضل للوقت²

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

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

¹ ناصر بن فهد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص71.
² شقة مسعودة، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتقريب حاسي مسعود، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، 2016، ص 10.

أولاً - الطرق التقليدية

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

1- **طريقة الترتيب البسيط**: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسه تنازلياً من الأحسن إلى الأقل أداءً، وذلك طبقاً لأداء العام وبعيداً عما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من بساطة.¹

- **مزايا هذه الطريقة:**

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

- **عيوب هذه الطريقة:**

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية؛
 - يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد؛
 - لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.²
- 2 - **المقارنة الزوجية (بين العاملين)**: حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي للأفراد القسم على هذا النحو، وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزدوجة ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.³

- **مزايا هذه الطريقة:**

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

¹ يوسف مصطفى الكافي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات المتدربين، دراسة حالة في مؤسسة الصناعية الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارة، 2005، ص 27.

³ يوسف مصطفى الكافي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 230.

- عيوب هذه الطريقة:

- يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبير؛
- لا تصلح الأغراض التدريب والترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد؛
- تستغرق وقت أكبر في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم؛
- لا تعطي التغذية المرتدة أو العكسية السليمة للعاملين والتي يمكن أن تساعد في تحسين أدائهم المستقبلي.¹

3 - طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز)؛ والتي يعرب عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع مثلا للمستوى الذي يعتد القائمة بعملية التقييم أنه يمثل الفرد.² 1

- مزايا هذه الطريقة:

- الأكثر شيوعا لسهولة ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة؛
- لا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم؛
- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال؛
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.³

- عيوب هذه الطريقة:

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية نوع العمل، مما يؤدي إلى التحفيز في عملية التقييم.
- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال؛
- من الصعب تصميم برامج تدريبية الأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض فالصفات هي عامة في الغالب حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك؛

1 عمراوي فتحي، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية دراسة حالة في مديرية مصالح للفلاحة مستغاث، مرجع سبق ذكره، ص 377.

2 شحاتة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2000، ص 75.

3 عمراوي فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 384.

- يتطلب استخدام هذا السلوك بدرجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين¹.

ثانيا - الطرق الحديثة

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

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

10 % من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف)

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

40 % من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط)

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

10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد)

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي. والجدول التالي يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم الموظفين:

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات المتدربين، دراسة حالة في مؤسسة الصناعية الكوابل الكهربائية بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

الموظفين تقيم في الإجباري التوزيع طريقة استخدام الجدول رقم (01): كيفية

ضعيف 10%	أقل من المتوسط 20%	متوسط 40%	أعلى من متوسط 20%	جيد 10%
مهدي	يوسف	علي	أحمد مصطفى	عادل

المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات المتدربين، دراسة حالة في مؤسسة الصناعية الكوابل الكهربائية، بسكرة، 2006 ص 29.

- مزايا هذه الطريقة:

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

- عيوب هذه الطريقة:

- صعوبة استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغارا حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة كذلك نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على رأي الشخص للمقيم¹.

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

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

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

- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه؛

- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة؛

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

- إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها وكيفية ممارستها؛

- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الإيجابية.²

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

لتحقيق ذلك وهي:

¹ فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر خميس مليانة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² عتبة الطيب وآخرون، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كمياً؛
- أن تتسم الأهداف المأ رد إنجازها بدرجة عالية من التحدي؛
- ألا تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية وإنما يجب أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة؛
- أن تكون موثقة ومكتوبة بصورة واضحة وشفافة ولا تتحمل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة؛
- أن تتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف وتقدير أليه الإنجاز والتوقيت الزمني له إذ أن مشاركة الأفراد العاملين تعتبر أساسية في تحقيق الإنجاز المراد بلوغه؛
- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بالمرونة الأزمة للتعديل كما تطلب الأمر ذلك ولكن قبل الشروع في عملية التنفيذ حتماً.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

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

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

- **أسلوب القيادة والإشراف:** فمن سمات القائد التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلال شحذ همهم، مما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية وحماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم؛

- **شعور الفرد بأهميته في المنظمة:** شعور الفرد بأهميته في المنظمة وأنه كعضو فعال في نظر الإدارة وزملائه في العمل، يولد له شعوراً قوياً بالانتماء إلى المنظمة والولاء إليها؛

- **الأجر:** فلقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دوراً كبيراً وخصوصاً إذا كان مصدراً وحيداً أو رئيسياً في الإشباع كما أنه عدم الموساة في الأجر يؤدي بالفرد بشعور بعدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه؛

¹ فارسي صرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر خميس مليانة، مرجع سبق ذكره، ص58.

- **الاستقرار الوظيفي:** فثبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعا قويا للعمل بجِد وإخلاص؛
- **نظم المؤسسة وسياساتها:** تلعب النظم والسياسات الإدارية في المنظمة دورا كبيرا في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على النحو الأفضل من غيره أو من الذين يكثرثون للعم ومسؤولياتهم، فإن هذا النظام يصبح دافعا قويا للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم؛
- **التكوين:** إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى الرفع من قدراتهم الفكرية والمهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة في مجال التخصص، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية والنوعية، ويؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد.
- وإضافة إلى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المنظمة تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المنظمة استغلالها ومصدر للمخاطر تهدد المنظمة، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى:

- **عوامل اقتصادية:** كالتضخم؛
- **عوامل اجتماعية:** كالبطالة، النمو الديمغرافي؛
- **عوامل تكنولوجية:** كالتطور التكنولوجي؛
- **عوامل سياسية وقانونية:** كالأستقرار السياسي والأمني.¹

¹ عتبة الطيب وآخرون، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

خلاصة الفصل:

أوضحنا في هذا الفصل الجانب النظري لكل من التدوير الوظيفي وتقييم أداء العاملين، حيث توصلنا الى أن التدوير الوظيفي يعتبر عملية تحويل شخص من وظيفة الى أخرى لمدة زمنية مؤقتة، ويعتبر أحد أساليب رفع مستوى الأداء للمنظمة وللموظف التي تمكنه من اكتساب وتنمية الخبرات المتنوعة لتحقيق الأعمال بكفاءة، وهو أيضا يعتبر أداة فعالة وركيزة نحو تطوير العمل وهذا ما تسعى لتحقيقه أي مؤسسة، حيث يساهم في تجديد النشاط وروح العمل، بهدف احداث تطوير الأداء، وتجنب ترهل المؤسسات وتغلغل المحسوبية فيها، وتقليص احتمالات الفساد و القصور في العمل وجودته، وتحرير الإدارات من الملل نتيجة الروتين.

وفي نهاية الفصل قمنا بتبيان العلاقة الرابطة والتأثير الموجود بين المتغيرين الأساسيين التدوير الوظيفي وأداء العاملين.



الفصل الثاني:
الإطار التطبيقي
للدراسة

تمهيد:

بعد استيفاء الجانب النظري والإلمام بأهم جوانب موضوع التدوير الوظيفي وأثرها على أداء العاملين، ومختلف المفاهيم التي جاء بها الباحثون، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسة، وبعد تجميع وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع.

المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز أحد أهم وأكبر الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني من خلال شبكة فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ما يبرزها كأحد الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني.

أولاً: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي¹.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و11 ألف عامل.

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز، الأغواط، 2022

ثانيا: نشأتها

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأمين نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (59-69) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك¹.

ثالثا: أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي²:

- مرحلة ما بعد الاستقلال.
- مرحلة التسيير الاشتراكي.
- مرحلة التسعينات.

المرحلة الأولى: مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 - 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

- سهولة الاتصال وقرب المسافة.
- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، المرجع السابق
² المرجع نفسه

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.
- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.
- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

المرحلة الثانية: مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969 - 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

- احتكار لصالح الدولة 100%.
- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
- تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية.
- كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
- أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
- العمل على توسيع دائرة التغطية.

المرحلة الثالثة: مرحلة التسعينات

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاه دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط

إن مديرية التوزيع بالأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت اسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

أولاً: مهامها:

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

1- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2- المهام التسييرية:

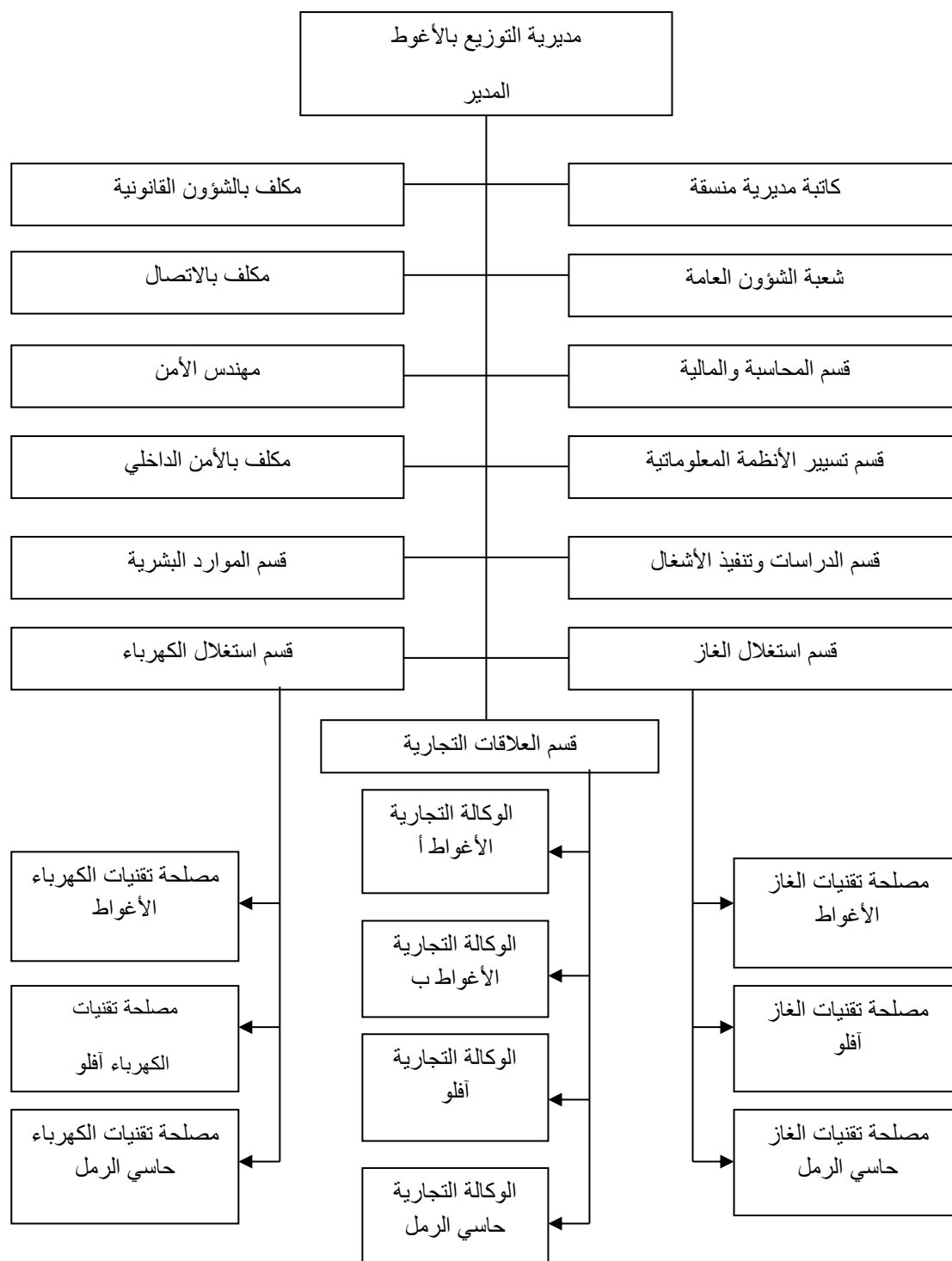
- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

ثانياً: الأهداف

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون، وتحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط

تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط



المصدر: رئيسة قسم الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز، الأغواط، 2022

ثالثا: تحليل الهيكل

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي¹:

1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

2- كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

3- مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.

4- مهندس الأمن:

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

5- المكلف بالأمن الداخلي:

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، المرجع السابق

6- قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

القسم الأول: مصلحة تقني تجاري:

ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

القسم الثاني: مصلحة الزبائن:

ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات.

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

- فوج الخزينة.

7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

"مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز"

8- قسم الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة

9- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

- فرع الخرائطية.

- تسيير المنشأة.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

10- قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- تسيير المنشأة.

- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

11- قسم الشؤون العامة:

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات وتنقسم إلى قسمين أساسيين.

- فريق حاضرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير

الوقود

-فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12- قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية:

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ:

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: وظائف مؤسسة سونلغاز

سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي المؤسسة الوحيدة في السوق في مجال نشاطها، وبذلك فهي محتكرة بثلاث وظائف أساسية هي الإنتاج والنقل وتوزيع الكهرباء¹:

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، المرجع السابق

أولاً- الإنتاج:

إن طبيعة الكهرباء كمنتج غير قابل للتخزين أوجب مؤسسة سونلغاز على إدماج كامل لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي، والإنتاج هم عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة كهربائية.

ثانياً - النقل:

يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز، فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط ذات ضغط عالي بالإضافة إلى خطوط ذات ضغط متوسط، أما فيما يخص نقل الغاز تقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان الضغط العالي الموجه لشركائها الصناعيين أو المتوسط أو المنخفض الموجه للمستهلكين العاديين.

ثالثاً - التوزيع:

تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء بخطوط وكابلات ذات الضغط المتوسط والمنخفض ونقل الغاز بقنوات وشبكات توصيل الضغط العالي والمنخفض، لتلبية لاحتياجات زبائنها بالطاقة الكهربائية والغازية، وتزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركائها الصناعيين بشبكات ذات الضغط المرتفع بحيث أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة تزودهم بشبكات الضغط المتوسط، أما العائلات فتزودهم بضغط منخفض.

وتستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقاً من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها وكل النشاطات التي تمارسها ومن مهامها ما يلي:

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين لتلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتجاتها والاستمرارية في الخدمات.

- تسير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.

- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات.

- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية واستمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي إيجاد مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال مؤسسة سونلغاز - الأغواط-، ذلك من خلال وصف خصائص العينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، التخصص العلمي، ثم الانتقال لتحليل البيانات بدءا باختبار ثبات الدراسة وصدقها.

المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة عمال مؤسسة سونلغاز الاغواط، والبالغ عددهم (240) عامل، استقرينا على اختيار (39) عامل وعاملة بشكل عشوائي يمثل عينة الدراسة، حيث نؤمن أن حجم العينة يعزز الدقة في الدراسة.

أولاً: المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، التخصص العلمي، وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية والوظيفية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج SPSS والجداول التالية توضح الرموز.

الجدول (02): ترميز متغير الجنس

الترميز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول (03): ترميز متغير السن

الترميز	المعلومات
1	30-20
2	40-31
3	50-41
4	أكثر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول (04): ترميز متغير المستوى التعليمي

الترميز	المعلومات
1	معهد
2	ليسانس
3	ماستر
4	دكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول (05): ترميز متغير التخصص العلمي

الترميز	المعلومات
1	قانون
2	إدارة
3	مالية
4	مهندس
5	أخرى

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول (06): ترميز متغير سنوات الخبرة

الترميز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 الى 10 سنوات
3	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: المحور المتعلق بموضوع البحث

يتضمن محورين أساسيين هما: التدوير الوظيفي (المسار الوظيفي، التدريب، تصميم الوظائف) وأداء العاملين وتتضمن هذه المحاور (39) عبارة.

الجدول (07): ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

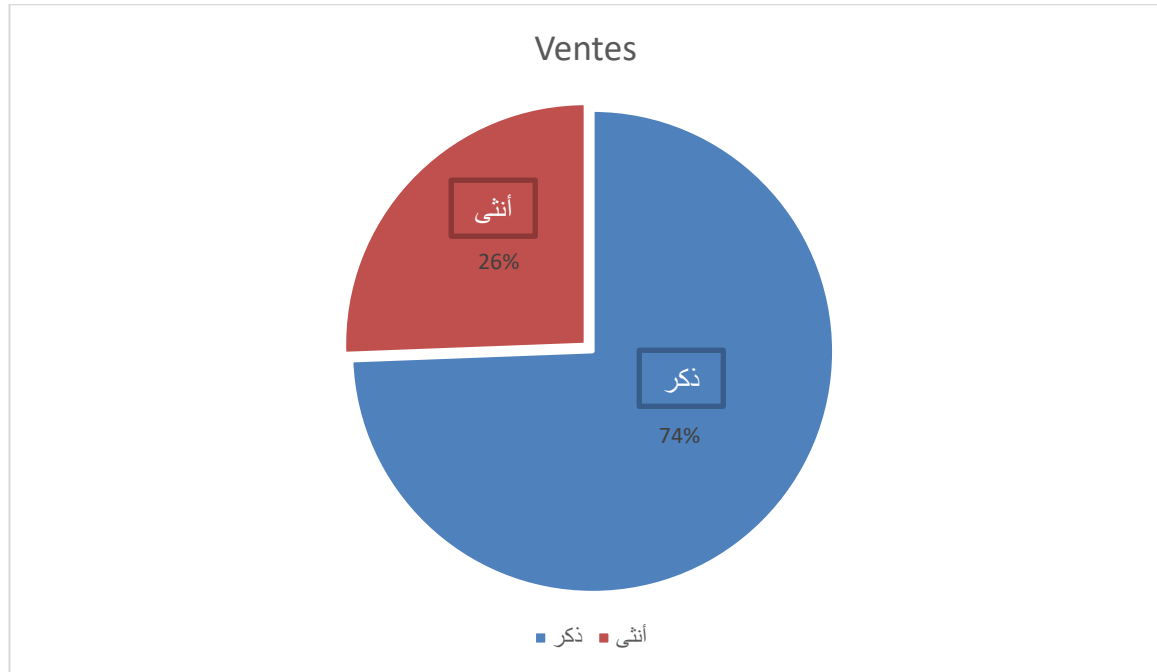
تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة من خلال طرح عبارات محددة الإجابة، وذلك لضبط اتجاه الإجابات من معالجة الموضوع إحصائياً.

المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

تم تخصيص هذا المطلب، بهدف عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

أولاً: الجنس

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

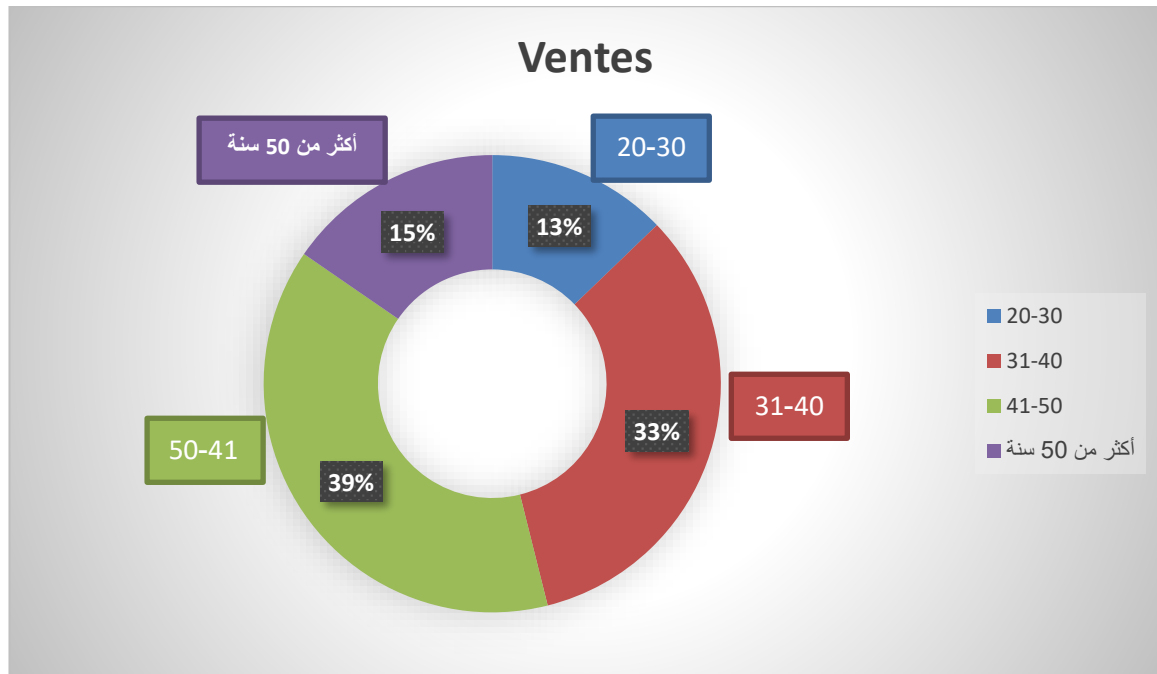


المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الشكل أعلاه ان نسبة الاناث تمثل ربع العينة فقط بينما جاءت الأغلبية لصالح فئة الذكور بنسبة 75%، ويمكن تبرير ذلك لطبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة، فالعمل في مؤسسة سونلغاز مرتبط بمسؤوليات كبيرة، انظر للملحق (04).

ثانياً: السن

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن

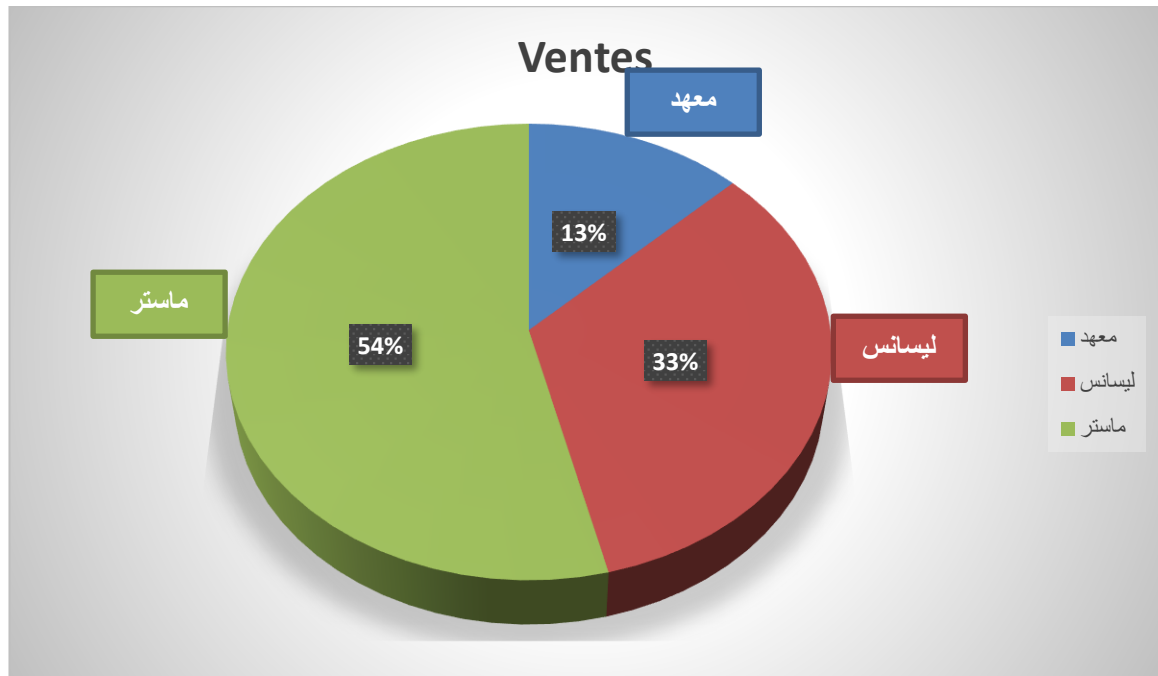


المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية "41-50 سنة" وذلك بنسبة 39%، ثم تأتي الفئة العمرية "31-40 سنة" في المركز الثاني بنسبة 33% يليها فئة "أكثر من 50 سنة" بنسبة 15% ثم أخيراً الفئة العمرية "20-30 سنة" بأقل نسبة ممثلة في 13% فقط، ويمكن إرجاع النتائج السابقة إلى التعقيدات التي أصبحت حاضرة أمام التوظيف بالمؤسسات الوطنية المهمة مثل المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز)، لذلك تفضل المؤسسة الاحتفاظ بموظفيها على توظيف موظفين أحدث عمراً. انظر للملحق (04).

ثالثاً: المستوى التعليمي

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

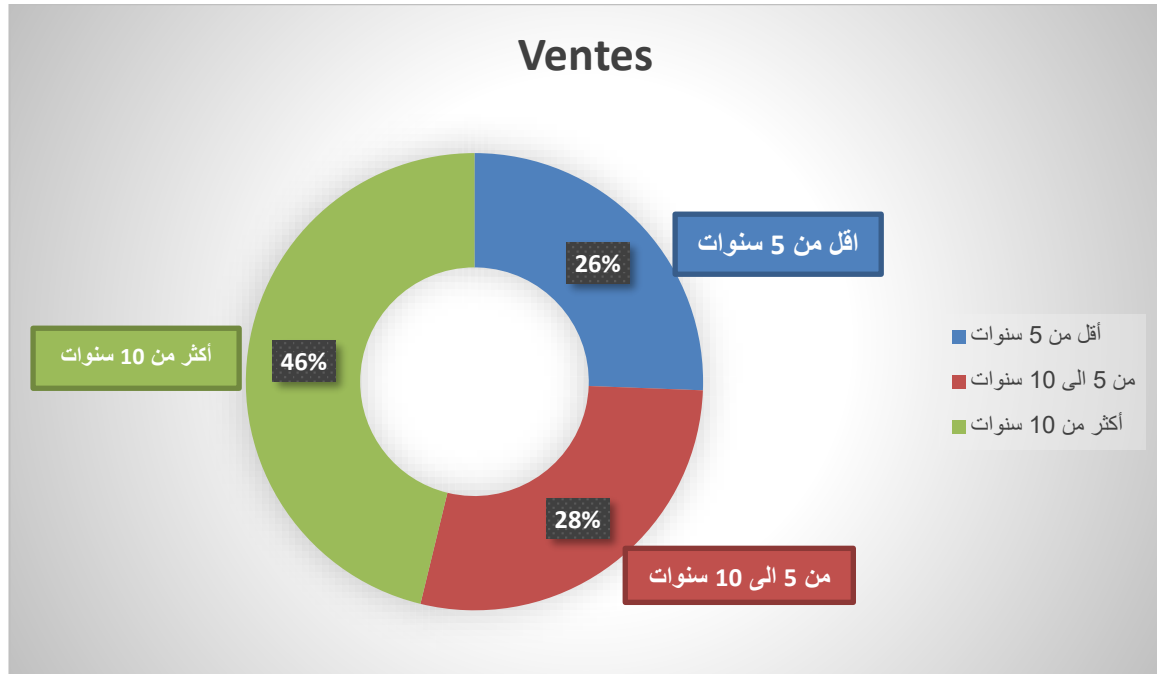


المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الشكل أعلاه يمكن استخلاص أن المؤسسة محل الدراسات لديها نسبة عالية من الأفراد ذو المؤهلات العلمية العالية بما يعادل 87% والمتكون من حاملي شهادات ليسانس والماستر حيث أن المستوى الغالب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى "ماستر" بنسبة 54% أما مستوى ليسانس بنسبة 33%، بينما فئة الافراد خرجي المعهد كانوا بنسبة 13%، هذه الفئة الأخيرة هي المرجحة أن يتأثر اداهم بسبب التدوير الوظيفي حيث يمكن تبرير ذلك بمستواهم التعليمي والذي بدوره يؤثر بمركزه الوظيفي، انظر للملحق (04).

رابعاً: سنوات الخبرة بالمؤسسة

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الشكل رقم (05) نجد أن أعلى نسبة والمتمثلة في 46% تمثل من لديهم خدمة بالمؤسسة تعادل "10 سنوات وفوق ذلك"، تليها نسبة 28% ممن لديهم خبرة "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" أما النسبة الأقل تكرارا للأفراد ذوي الخدمة "أقل من خمس سنوات" بنسبة 26%، هذه النتائج تعكس أن المؤسسة تفضل الحفاظ على موظفيها وعناصر الخبرة وانتهاج الإحلال والتجديد بروية وهدوء، كما أن الفئة الغالبة ممن قضوا فترة طويلة بالمؤسسة وبالتالي سيكونون أكثر دراية بمجريات سير العمل وبالتالي أكثر مصداقية، انظر للملحق (04).

خامسا: المستوى الوظيفي

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 22

يبرز الشكل الموضح أعلاه أن نسبة 36% من الحجم الإجمالي لأفراد العينة يشغلون منصب "مهندس"، وهم الفئة التي تشكل قوام المؤسسة بجانب فئة من يشغلون منصب مالية " 28 %"، أما الذين يشغلون منصب "إدارة" فنقدر نسبتهم 10%، أما الذين يشغلون بمنصب "قانون" و وظائف أخرى قدرت نسبتهم ب 13%، ما يمكن ملاحظته هو تنوع العينة وشمولها لكل الفئات وإن كان بنسب متفاوتة وهذا يمكن أن ينعكس على واقع ذلك، وهذا يساعد في استكشاف واقع التدوير الوظيفي داخل المؤسسة إذ أن أنه يرجح ظهوره بين فئة وأخرى لأسباب دافعية بحكم المنصب المتدني والمستوى الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر الصدق والثبات من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستعملة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا ومعرفة إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة استناداً إلى دراسات سابقة ومحاولة ملائمتها لدراستنا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق "مقياس ليكرت" ذي الخمس الدرجات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

تم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء بعض الأساتذة لتحكيمها وذلك بعرضها عليهم كما هو مبين في الملحق رقم (05) وتركزت ملاحظاتهم على طول الأداة، وغموض بعض العبارات، أو تكرارها، وكذا بعض الملاحظات حول اتساق العبارات داخل كل محور، وقد تم الأخذ بملاحظات أغلب المحكمين، وتم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من 39، كما تتضح في الملحق رقم (01).

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط لمحور المسار الوظيفي

Q10	Q9	Q8	Q7	Q6	Q5	Q4	Q3	Q2	Q1
0.495**	0.582**	0.601**	0.659**	0.680**	0.838**	0.433**	0.777**	0.750**	0.667**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 22

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط لمحور التدريب

Q18	Q17	Q16	Q15	Q14	Q13	Q12	Q11
0.703**	0.769**	0.844**	0.865**	0.712**	0.757**	0.740**	0.532**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 22

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط لمحور تصميم الوظائف

Q29	Q28	Q27	Q26	Q25	Q24	Q23	Q22	Q21	Q20	Q19
0.785**	0.802**	0.654**	0.593**	0.761**	0.333*	0.756**	**0.737	0.798**	0.849**	0.794**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 22

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط لمحور أداء العاملين

Q38	Q37	Q36	Q35	Q34	Q33	Q32	Q31	Q30
0.143**	0.801**	0.770**	0.785**	0.781**	0.699**	0.737**	0.813**	0.758**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 22

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha=0.05$

يتضح من خلال الجداول السابقة أن معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثانيا: اختبار ثبات الأداة

كما تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ Cronbach–Alpha والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): قياس ثبات أداة الدراسة

Cronbach–Alpha	N of Items
0.955	39

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS) .

نرى أن معامل ألفا كرو نباخ يساوي (0.955) وهو أكبر من (0.6) وبالتالي يمكننا أن نقول إن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة، كما أنها تجعلنا مطمئنين لاستخدامها، أنظر للمحلق (05).

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

لاختبار طبيعة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع هاته المتغيرات لاختبار شابيرو Shapiro وكانت النتائج كما هو في الجدول التالي، وتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو		متغيرات الدراسة
القيمة الاحتمالية P.sig	قيمة الاختبار Z	
0.490	0.974	التدوير الوظيفي
0.111	0.879	أداء العاملين

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS) .

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن **P.sig** لمحوري الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بالقيم المساوية بالترتيب لكل من محوري الدراسة وبذلك فإن توزيع البيانات لهذين المحورين يتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يجعلنا نتوجه لاستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات انظر للملحق (06).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تأثير الثقة التنظيمية على الصمت التنظيمي.

المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة

سنعرض ونحلل في هذا المطلب مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (14): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	[1.8 – 01]
غير موافق	[2.6 – 1.8]
محايد	[3.4 – 2.6]
موافق	[4.2 – 3.4]
موافق بشدة	[5 – 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة

الجدول رقم (15): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور المسار الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
01	مفهوم التدوير الوظيفي لدى العاملين واضح على مستويات الإدارة في الشركة	3.21	0.96	29.90
02	يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي	3.64	0.81	22.25
03	لدى الإدارة العليا في الشركة قناعة بسياسة التدوير الوظيفي	3.74	0.67	17.91
04	يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق	3.67	0.60	16.34
05	تقدم الشركة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي	3.49	0.84	24.06
06	يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات مميزة على المستوى الداخلي للمؤسسة	3.54	0.73	20.62
07	يساعد التدوير الوظيفي على الإبداع في العمل	3.82	0.52	13.61
08	يكسب التدوير الوظيفي خبرات جديدة	3.64	0.50	13.73
09	يساعد التدوير الوظيفي على معالجة حالات الطوارئ	3.59	0.93	25.90
10	يعمل التدوير الوظيفي على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية	3.59	0.67	18.66
X1	المتوسط والانحراف الكلي لمحور المسار الوظيفي	3.59	0.30	8.35

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS) .

وفقا لما جاء في الجدول (15) تبين لنا أفراد العينة المستقصين موافقين بالنسبة لمحور المسار الوظيفي، وكان اتجاه كل العبارات موافق، حيث يمكننا رؤية أن أفراد العينة ثقة في إدارة المؤسسة حول سياسة التدوير الوظيفي في المؤسسة، كما يمكن أن نلاحظ من خلال الانحرافات المعيارية متفاوتة الأرقام ومعاملات الاختلاف والمتوسطات الانحرافية متماثلة الاتجاه كانت العبارة رقم 7 ذات أعلى متوسط حسابي والعبارة رقم 1 أقل المتوسطات الحسابية، مما يعني وجود اتساق داخلي حول عبارات المحور الأول. انظر الملحق (07).

الجدول رقم (16): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور التدريب

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
11	يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية	3.60	0.80	22.22
12	يعد التدريب أحد أساليب التحفيز المتبعة في الشركة	3.67	0.84	22.88
13	يؤثر التدريب على مبدأ التخصص	3.51	0.94	26.78
14	تحرص الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية	3.92	0.55	14.03
15	تستخدم الشركة وسائل مختلفة للتدريب	3.82	0.68	17.75
16	يخضع العاملون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم	3.69	0.85	23.03
17	يكسب التدريب العاملين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى	3.79	1.01	26.64
18	يشعر العامل بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تكليفه بها	3.90	0.67	17.17
X2	المتوسط والانحراف الكلي لمحور التدريب	3.75	0.43	11.46

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS) .

من خلال الجدول (16) يظهر لنا أفراد العينة المستقصين موافقين بالنسبة لمحور التدريب، إذ كان اتجاه كل العبارات موافق، ولعل أبرز ما يوافقون عليه مستوى مساهمة التدريب في رفع الروح المعنوية والتخصص، كما ان هناك اتساق داخلي لهذا المحور بين عبارته، حيث نلاحظ التقارب بين عبارته من خلال التوافق لإجابات افراد العينة حول هذا المحور من خلال الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، وجاء معامل الاختلاف الإجمالي مساوي (11.46.%) وانحراف معياري مساوي (0.43) انظر الملحق رقم (07).

الجدول رقم (17): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور تصميم الوظائف

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
19	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي	3.85	0.61	15.84
20	تتميز الوظائف الإدارية للعاملين في الشركة بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي	3.77	0.57	15.11
21	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة	3.90	0.62	15.89
22	يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها	3.80	0.69	18.15
23	توفر إستراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي	3.62	0.66	18.23
24	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير	3.62	0.60	16.57
25	يمنح التدوير الوظيفي لإطارات المؤسسة الفرصة للتطوير الوظيفي	3.88	0.59	15.20
26	تساعد إستراتيجية التطوير الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي	3.74	0.41	10.96
27	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي	3.72	0.52	13.97
28	تحسين الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير	3.77	0.71	18.83
29	يحاول العاملون عبر التدوير تطوير مساهمهم الوظيفي	3.72	0.68	18.27
X3	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور تصميم الوظائف	3.76	0.32	8.51

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS) .

الجدول رقم(17) يوضح لنا أن الأفراد المستقصيين موافقين بالنسبة لمحور تصميم الوظائف، حيث يظهر لنا التوافق بين العبارات وذلك من خلال التقارب بين المتوسطات الحسابية والتي تراوحت ما بين 3.62 كأقل متوسط حسابي و 3.90 كأكبر قيمة، وهو ما يظهر أيضا على مستوى الانحراف المعياري اقل انحراف كان 0.41 وصولا إلى 0.71 كأعلى انحراف معياري بين العبارات، هذه النتائج تظهر أن أفراد العينة موافقون حول عبارات المحور، فيما كان الانحراف المعياري الكلي للمحور هو (0.32) ومتوسط قيمته (3.76) وهي قيمة منخفضة دالة على الاتفاق والانسجام في إجابات أفراد العينة، انظر للمحلق رقم (07).

الجدول رقم (18): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور أداء العاملين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
30	يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين الإدارات المختلفة في الشركة مما يحسن في الأداء	3.87	0.59	15.24
31	يوفر التدوير بيئة مريحة مما يؤثر إيجابيا على أداء العاملين	3.95	0.57	14.43
32	يوفر التدوير فرصة جديدة لإثبات الذات مما يؤثر ايجابيا على أداء العاملين	3.80	0.80	21.05
33	يؤدي التدوير الوظيفي إلى اكتساب خبرات جديدة ومتنوعة في أكثر من مجال	4.05	0.52	12.83
34	يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات والمهارات بين الإدارات والأقسام المختلفة في الشركة	3.97	0.47	11.83
35	يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات ومهام كل عمل بدقة	3.97	0.66	16.62
36	يساعد التدوير الوظيفي على ابتكار وتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات في الأقسام المختلفة	3.92	0.50	12.75
37	يساعد التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب العاملين	3.82	0.63	16.49
38	يقلل التدوير الوظيفي من سلبيات روتين الوظيفي	3.80	0.59	15.52
39	يسهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين العاملين	3.95	0.58	14.68
Y	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور أداء العاملين	3.92	0.30	7.65

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS).

يوضح الجدول (18) اتجاهات أفراد العينة حول جميع فقرات محور أداء العاملين، حيث يظهر جليا موافقة افراد العينة المستقصيين حول عبارات هذا المحور، التي تبرز أهمية ودور التدوير الوظيفي في أداء العاملين من خلال وجهة نظرهم، إذ كانت المتوسطات الحسابية كلها متقاربة النتائج ومتماثلة الاتجاه العام بينما كانت الانحرافات المعيارية متقربة أيضا تراوحت بين 0.47 و 0.80 قسمت على 10 عبارات، كل هذا يخلص الى كون أن هذا المحور يتمتع باتساق داخلي عالي، انظر الى الملحق رقم (07).

المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية، سنحاول في هذا المطلب إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتمثلة في (المسار الوظيفي، التدريب، تصميم الوظائف) والمتغير التابع، الأداء الوظيفي وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، وذلك من اجل قبول الفرضيات أو رفضها وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة بأبعاد التدوير الوظيفي المتمثلة في كل من (المسار الوظيفي، التدريب، تصميم الوظائف) والمتغير التابع أداء العاملين.

جدول رقم (19): جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

معامل الارتباط بين	المسار الوظيفي	التدريب	تصميم الوظائف
أداء العاملين	0.616**	0.495**	0.815**

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS).

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول (19) يظهر لنا أن جميع المحاور للمتغيرات المستقلة لها ارتباط وذو دلالة إحصائية، حيث جاء محول تصميم الوظائف كأعلى ارتباط بين المحاور يليه المسار الوظيفي ثم التدريب كيث كانت النتائج بالترتيب الاتي: (0.495**) (0.616**) (0.815**) وهي كلها ارتباط ذو علاقة طردية انظر للملحق رقم (08).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

1- الفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد المسار الوظيفي على أداء العاملين لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد المسار الوظيفي على أداء العاملين لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التدريب على أداء العاملين لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التدريب على أداء العاملين لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد تصميم الوظائف على أداء العاملين لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تصميم الوظائف على أداء العاملين لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (20): نتائج التحليل الخطي المتعدد

اختار F	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار T		معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
				قيمة t	المعنوية sig		
				2.261	0.000	0.849	الثابت
				5.792	0.000	0.743	تصميم الوظائف
				-1.132	0.265	-0.146	التدريب
				1.426	0.136	0.228	المسار الوظيفي
0.000	25.186	0.827	0.683				

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من الجدول (20) أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.000) وهي أقل من $(\text{sig} \leq 0.05)$ ، كما نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.683 مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونلاحظ بالإضافة إلى ذلك أن معامل التحديد يساوي (0.683) أي أن (68%) من التغير في مستوى أداء الوظيفي تفسره أبعاد التدوير الوظيفي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، انظر للملحق رقم (09).

يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = -0.146X_2 + 0.743X_1 + 0.228X_3 + 0.849$$

حيث أن:

Y: أداء العاملين

X1: المسار الوظيفي

X2: التدريب

X3: تصميم الوظائف

الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال الجدول (20) حصلنا على قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، ويمكن القول إن أفراد العينة يرون أن هناك أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول رقم (20) حصلنا على قيمة sig تساوي 0.136 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 قبول الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون أنه لا يوجد أثر لبعد المسار الوظيفي على أداء العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول رقم (20) حصلنا على قيمة sig تساوي 0.265 وهي أكبر من 0.05، مما يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة لا يرون أن هناك أثر لبعد التدريب على أداء العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول رقم (20) وجدنا أن قيمة sig 0.001 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون أن هناك أثر لبعد تصميم الوظائف على أداء العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التخصص العلمي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التخصص العلمي بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير السن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير السن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير التخصص العلمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير التخصص العلمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استخدمنا اختبار **T test** للعينات المستقلة والجدول رقم (22) يوضح ذلك.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار (T test) للعينات المستقلة الجنس حول أداء الوظيفي

أداء العاملين	F	Sig	T	درجة الحرية	P.valuer
الجنس	3.184	0.083	-2.384	37	0.022

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS).

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن 0.083 أكبر من 0.5 بالنسبة للجنس مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5% أي أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول أداء العاملين، انظر للملحق رقم (10).

اختبار باقي الفرضيات الفرعية:

تم اختبارها عن طريق **anova** كما هو موضح في الجدول التالي:

لجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للعينات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التخصص العلمي).

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	SIG
العمر	بين المجموعات	0.517	3	0.172	0.568	0.640
	خلال المجموعات	10.620	35	0.303		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.236	2	0.118	0.390	0.680
	خلال المجموعات	10.901	36	0.303		
التخصص العلمي	بين المجموعات	1.817	4	0.468	1.1716	0.169
	خلال المجموعات	9.267	34	0.273		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.222	2	0.111	0.368	0.696
	خلال المجموعات	10.916	36	0.303		

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS) .

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الجدول (22) وجدنا أن كل قيم مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فروض العدم الثانية والثالثة والرابعة والخامسة ونرفض الفرضيات البديلة لها، أي أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين للمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التخصص العلمي)، انظر للملحق رقم (11).

بذلك نرفض الفرضية الرئيسية الثانية أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التخصص العلمي)، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

مناقشة النتائج:

أشارت النتائج المتحصل عليها وجود مستوى من التدوير الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لأبعادها (المسار الوظيفي، التدريب، تصميم الوظائف) بدرجة عالية من الموافقة والمتمثلة بالترتيب كالاتي: (3.59)، (3.75)، (3.76)، أما المتوسط الحسابي الاجمالي للتدوير الوظيفي (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.30) مما يعني تمتع المؤسسة بدرجة عالية من التدوير الوظيفي يعود الى اهتمامها به من خلال سياستها الادارية والقيم السائدة فيها كما أن توافر المعلومات وتشجيع الابتكار وتعزيز قدراتهم و رفع خبراتهم و زيادة مهارتهم، وهو ما يماثل نتائج الدراسات السابقة العديدة حول التدوير الوظيفي.

كما اشارت النتائج أن المتوسط الحسابي لتصورات الأفراد حول أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة لتصورات العاملين للصمت التنظيمي (3.92) وانحراف معياري (0.30)، مما يعني أن المؤسسة لديها خصائص تساعد على التعبير ومشاركة العاملين إذ يمكن الاعتماد عليهم في مناخ تنظيمي جيد مبني على الثقة والتعامل الأخلاقي، كما ان المؤسسة تستفيد بكامل طاقات العاملين والاستثمار في امكانياته وتعمل على استبقائهم لديها كل هذه عوامل تنظيمية صحية قد تفسر تصورات العاملين حول الأداء الوظيفي. أيضا توصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز-الاغواط- عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تجسد في بعد تصميم الوظائف، وهو يماثل نتائج الدراسات السابقة من حيث المبدأ في وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين.

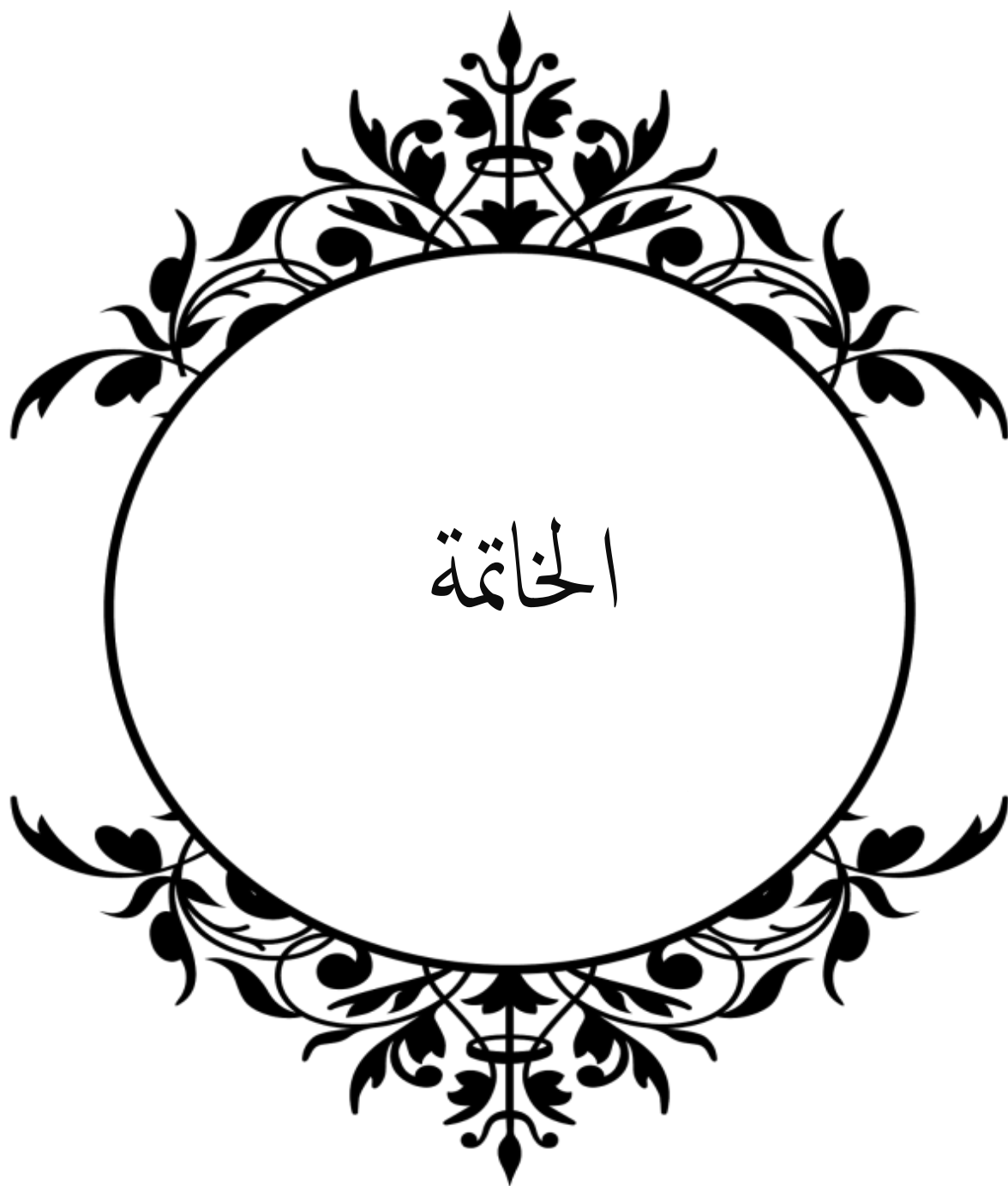
يتضح أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين داخل المؤسسة في ثقة الافراد في مهارتهم وكفاءتهم في أداء اعمالهم في مختلف الظروف، وما لديهم من خبرة ومعرفة لتفاصيل دقيقة حول عملهم، وكذا اعتبار أنفسهم كمحل ثقة للآخرين، كل هذا ساهم في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، كما توصلت الدراسة الى عدم وجود فروقات دالة إحصائية في اتجاهات إجابات افراد العينة حول مستوى للتدوير الوظيفي في أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذه الفصل الجانب التطبيقي للبحث تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- وذلك باستهداف عينة من عمال مؤسسة سونلغاز - الاغواط، تطرقنا الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح المهام الموكلة بها، كما أشرنا الى الهيكل التنظيمي، ثم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة، تم تحليل وعرض البيانات الشخصية والوظيفية التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة.

وتوصلنا:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية التدوير الوظيفي على أداء العاملين لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تصميم الوظائف على أداء العاملين لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول التدوير الوظيفي تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي.



إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه أن التدوير الوظيفي يساهم في زيادة أداء العاملين وسد نقص القوة العاملة وتوزيع العاملين حسب احتياجات المؤسسة، كما أنه يسعى إلى تحقيق طموحات العاملين خلال العمل في أعمال جديدة وكسبهم خبرات ومهارات متنوعة.

يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب من الأساليب الحديثة في المنظمة كما أنه يعد أحد متطلبات جودة الأداء فعندما يكون أداء العاملين جيدا ينعكس ذلك على المؤسسة في رفع إنتاجيتها ومردوديتها وكفاءاتها.

وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج والتوصيات نذكرها:

أولاً: النتائج المستخلصة:

- التدوير الوظيفي يزيد في اكتساب خبرات في مختلف المجالات، ويعمل على الاستفادة من القوى البشرية؛
- التدوير الوظيفي يساعد على زيادة الإنتاجية وفاعلية العمل، فكلما كان الموظف ذوي خبرات عالية كلما كان أدائه متميزا ما يساهم في رفع فاعلية العمل؛
- يعد أسلوب التدوير الوظيفي أحد متطلبات جودة الاداء؛
- أكثر الموظفون في الإدارة قادرين على التكيف مع أسلوب التدوير الوظيفي؛
- من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي، كفاءة الموظفين ووعيهم، ورغبتهم وتعلمهم؛
- التدوير الوظيفي يساهم في التعرف على جميع الوظائف داخل الإدارة؛
- التدوير الوظيفي يؤدي إلى التخلص من الروتين والملل ويساهم في التجديد وتطوير القدرات الإبداعية.

ثانياً: التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها والتي تناولنا فيها موضوع هام من مواضيع الإدارة وهو تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين داخل مؤسسة سونلغاز للتوزيع -الاعواط- تبين لنا وضع مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

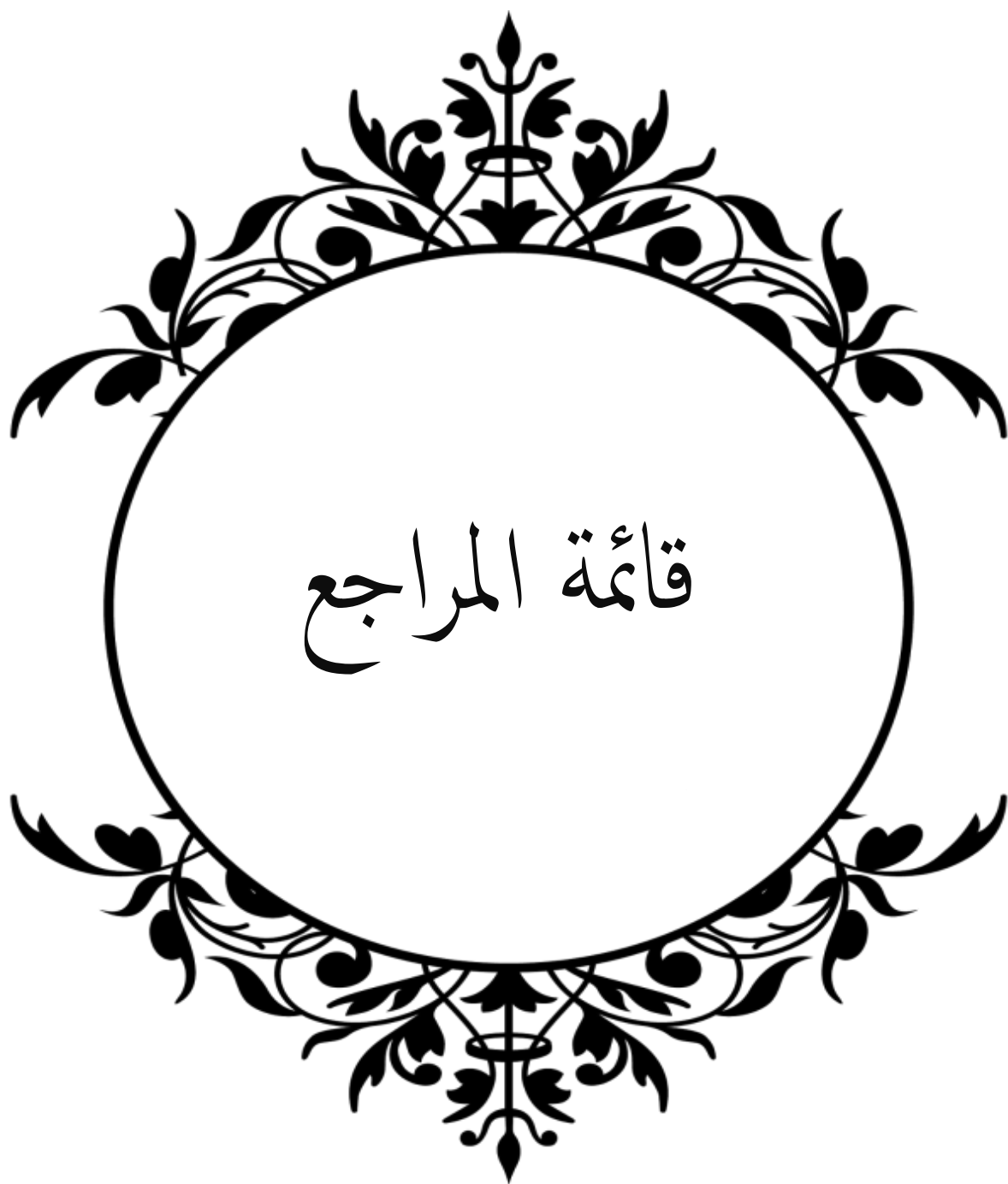
- العمل على تحديد اليات وإجراءات واضحة ومرنة لعملية التدوير الوظيفي، مما يؤدي إلى فسح المجال امام العاملين للتطوير والتجديد؛
- ضرورة ابلاغ العاملين ان السبب الأساسي من ممارسة التدوير الوظيفي هو من اجل تحسين أدائهم وأداء المؤسسة ككل، وليس لسوء أدائهم الوظيفي؛
- ضرورة اهتمام المؤسسات بعملية التدوير الوظيفي نظرا لأهميته في رفع مستوى أداء العاملين؛

- التخطيط الجيد لعملية التدوير الوظيفي حتى لا يؤدي الى نتائج سلبية؛

ثالثاً: أفاق الدراسة:

يرتبط موضوع الدراسة بعدة جوانب، ولا يعني ذلك الإلمام بها كلها إنما يمكن تناوله من بعض المداخل والتي هي كالتالي:

- أهمية التدوير الوظيفي في إثراء الخبرة الوظيفية.
- أهمية التدوير الوظيفي في الحد من الترهل الوظيفي.
- أثر التدوير الوظيفي على الابداع الإداري.
- دور التدوير الوظيفي في التدرج الوظيفي المهني.



أولاً: المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
2. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2011.
3. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد، الطبعة 2، عمان، 2009.
4. خضير حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 2، الأردن، 2009.
5. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
6. زهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2011.
7. سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، عمان، 2007.
8. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، 2002.
9. شحاتة نظمي واخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2000.
10. عفاف عبد المعطي محمد، النظرية العلمية في الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2011.
11. علي حسين علي، سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة 3، عمان، 2007.
12. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2009.
13. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008.
14. الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، 2015.
15. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، 2014.

16. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014.
17. محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، دار رضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
18. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993.
19. محمد فتحي، كيف تبدأ طريقك إلى التعلم والتدريب، دار أجيال للنشر والتوزيع، الطبعة 2، القاهرة مصر، 2002.
20. يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، الطبعة الاولى، عمان، 2006.
21. يوسف مصطفى الكافي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2014.

ثانياً: المجلات والدوريات:

22. إيمان علي أحمد الحياي، "واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية دراسة استطلاعية لآراء عينة - العاملين في مصر في الرافدين في جامعة الموصل للتنمية والاستثمار"، مجلة تنمية الرافدين، العدد - 119، المجلد 37، جامعة الموصل، 2018.
23. نقيّة محمد المهدي حسان، "من أسرار نجاح تجربة الليبانية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، الجزائر، جامعة شلف، 2011.
24. محد بن مكرم بن منظور الإفريقي وآخرون، لسان العرب، بيروت: دار المعارف، المجلد 6.
25. محمد علي نزار، "التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، مجلد 5، العراق: جامعة زاخو، 2017.
26. ميسون عبد الله أحمد، أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 3، جامعة الموصل.

27. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام تدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، د.د.ن، د.س.ن.

ثالثاً: الرسائل والأطروحات:

28. أحمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين بالأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2013.

29. جبر علي جبر أبو صبحه، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014.

30. سارة تفضيلي، عائشة بحيري، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2019.

31. سيلية رعب، كهينة حداد، أثر التدوير الوظيفي على أداء الوظيفي في الإدارة العمومية، دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، 2019، ص 22.

32. سيلية رعب، كهينة حداد، أثر التدوير الوظيفي على أداء الوظيفي في الإدارة العمومية، دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، 2019.

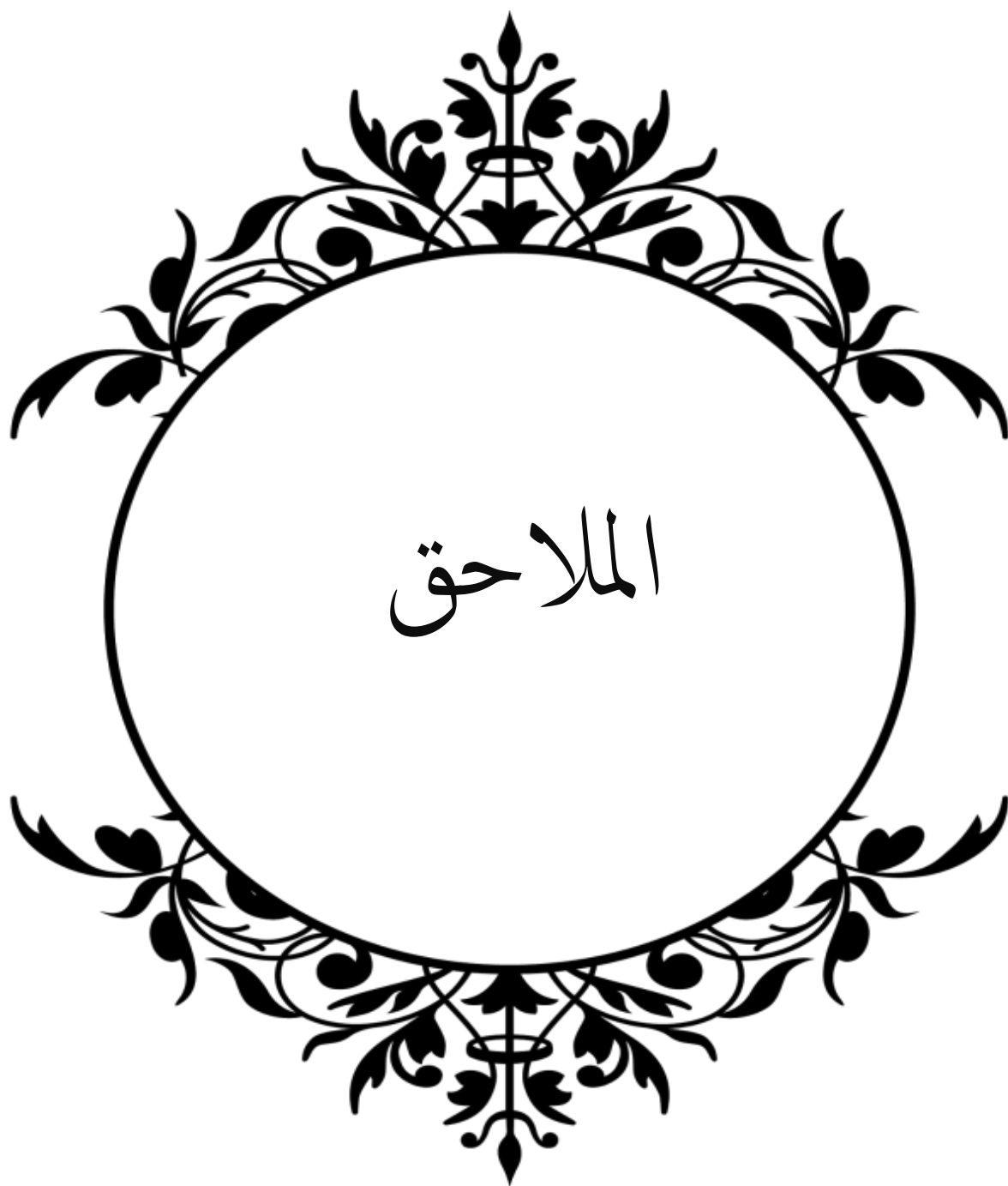
33. شقة مسعودة، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب حاسي مسعود، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، 2016.

34. عتبة الطيب وآخرون، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الكهرباء وطاقت المتجددة بنقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، 2019.

35. عزيدين هارون، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
36. علي سامي أبو الروس، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بعزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014.
37. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات المتدربين، دراسة حالة في مؤسسة الصناعية الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، 2005.
38. غنية بن شيف بن سعيد النعمانية، تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي للمديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، قسم الدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، 2013.
39. فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر خميس مليانة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، 2015.
40. فتحي عمراوي، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية" دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحليم بن باديس، مستغانم، 2016.
41. قوراري الزهرة، العياشي مريم، أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة ميدانية جامعة احمد دراية أدرار، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير، 2019.
42. منى عبد الرزاق عبد راية أبو هولي، مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الإسلامية غزة، 2017.
43. ناصر بن فهد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين "دراسة مسحية على العاملين للشؤون الإدارية والمالية بالوزارة الداخلية بالرياض"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.

رابعاً: المراجع الاجنبية

44. Dora Adjei, the impact of job rotation on employee's performance, <<a case study: utrak financial services limited>>, master in buisness administration, college of art and social sciences, school of buisness KNUST, 2012.
45. Maija Jarvi, "job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire", journal of nursing management, N12, finland, 2004.
46. Shamsudin Faridahwati, "investigating the influence of job rotation on career development among production workers in japanese companies", international journal of business and society, n1, vol 14, malaysia,2013.



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم المحكم	الدرجة	الجامعة
عبد القادر الشارف	أستاذ تعليم عالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط
بشير عبد العالي	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط
الطاهر بعداش	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط
علي صادقي	أستاذ محاضر أ	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة الأغواط

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

﴿استبيان﴾

تحية طيبة...

يرجى منكم فضلا المساعدة في الإجابة على عبارات الاستبيان المرفق بشكل حيادي وموضوعي حول " تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز للتوزيع بولاية الأغواط". وذلك في إطار بحث مقدم لنيل شهادة الماستر من جامعة الأغواط تخصص إدارة الأعمال.

مع العلم بأن إجاباتكم ستكون ذات فائدة كبيرة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكران جهدكم ومساندتكم.

الرجاء وضع العلامة (X) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:

الجزء الأول - البيانات الشخصية :

- 1-الجنس: ذكر ☐ / أنثى ☐
- 2- العمر: 20 - 30 ☐ / 31 - 40 ☐ / 41 - 50 ☐
- أكثر من 50 سنة ☐
- 3-مستوى التعليم : معهد ☐ / ليسانس ☐ / ماستر ☐ / دكتوراه ☐
- 4-التخصص العلمي : قانون ☐ / إدارة ☐ / مالية ☐ / مهندس ☐ / أخرى ☐
- 5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ / 5-10 سنوات ☐ / أكثر من 10 سنوات ☐

الباحثين: - بن شريف رضوان علي المهدي.

- غريقة نبيل.

الجزء الثاني - متغيرات الدراسة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					المسار الوظيفي
					1- مفهوم التدوير الوظيفي لدى العاملين واضح على مستويات الإدارة في الشركة
					2- يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي
					3- لدى الإدارة العليا في الشركة قناعة بسياسة التدوير الوظيفي
					4- يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق
					5- تقدم الشركة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي
					6- يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات مميزة على المستوى الداخلي للمؤسسة
					7- يساعد التدوير الوظيفي على الإبداع في العمل
					8- يكسب التدوير الوظيفي خبرات جديدة
					9- يساعد التدوير الوظيفي على معالجة حالات الطوارئ
					10- يعمل التدوير الوظيفي على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية
					التدريب:
					1- يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية
					2- يعد التدريب أحد أساليب التحفيز المتبعة في الشركة
					3- يؤثر التدريب على مبدأ التخصص
					4- تحرص الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية
					5- تستخدم الشركة وسائل مختلفة للتدريب
					6- يخضع العاملون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم
					7- يكسب التدريب العاملين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى

الملاحق

					8- يشعر العامل بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تكليفه بها
					تصميم الوظائف:
					1- يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي
					2- تتميز الوظائف الإدارية للعاملين في الشركة بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي
					3- تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة
					4- يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها
					5- توفر إستراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي
					6- يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير
					7- يمنح التدوير الوظيفي لإطارات المؤسسة الفرصة للتطوير الوظيفي
					8- تساعد إستراتيجية التطوير الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي
					9- التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي
					10- تحيين الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير
					11- يحاول العاملون عبر التدوير تطوير مسارهم الوظيفي
					المحور الثاني: أداء العاملين
					1- يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين الإدارات المختلفة في الشركة مما يحسن في الأداء
					2- يوفر التدوير بيئة مريحة مما يؤثر إيجابيا على أداء العاملين
					3- يوفر التدوير فرصة جديدة لإثبات الذات مما يؤثر إيجابيا على أداء العاملين

الملاحق

					4- يؤدي التدوير الوظيفي إلى اكتساب خبرات جديدة ومتنوعة في أكثر من مجال
					5- يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات والمهارات بين الإدارات والأقسام المختلفة في الشركة
					6- يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات ومهام كل عمل بدقة
					7- يساعد التدوير الوظيفي على ابتكار وتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات في الأقسام المختلفة
					8- يساعد التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب العاملين
					9- يقلل التدوير الوظيفي من سلبيات روتين الوظيفي
					10- يسهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين العاملين

الملحق رقم (03): نافذة SPSS

Fichier	Édition	Affichage	Données	Transformer	Analyse	Marketing direct	Graphiques	Utilitaires	Extensions	Fenêtre	Aide	
												
	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle	
1	الجنس	Numérique	8	2		{...{1,00}	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Mesure	🔗 Entrée	
2	العمر	Numérique	8	2		{1,00, 30-20...	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée	
3	مستوى التعليم	Numérique	8	2		{...{1,00}	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée	
4	التخصص العلمي	Numérique	8	2		{...{1,00}	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée	
5	سنوات الخبرة	Numérique	8	2		... أقل من 5	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée	
6	q1	Numérique	8	2		... مفهوم التوزيع الو...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
7	q2	Numérique	8	2		... رقم لدى الإدارة ...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
8	q3	Numérique	8	2		... الإجابة العليا ...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
9	q4	Numérique	8	2		... التوزيع الوظيف ...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
10	q5	Numérique	8	2		... قدم الشركة كافة ...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
11	q6	Numérique	8	2		... حاد التوزيع الو...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
12	q7	Numérique	8	2		... حاد التوزيع الو...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
13	q8	Numérique	8	2		... حاد التوزيع الو...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
14	q9	Numérique	8	2		... حاد التوزيع الو...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
15	q10	Numérique	8	2		... مل التوزيع الوط...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
16	q11	Numérique	8	2		... اهم الترتيب في ...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
17	q12	Numérique	8	2		... د الترتيب أحد أ...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
18	q13	Numérique	8	2		... إثر الترتيب عل...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
19	q14	Numérique	8	2		... برص الشركة ع...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
20	q15	Numérique	8	2		... يتخذ الشركة و...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
21	q16	Numérique	8	2		... صنع المعاملين إل...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
22	q17	Numérique	8	2		... حاد الترتيب ال...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
23	q18	Numérique	8	2		... شعر العامل بد...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
24	q19	Numérique	8	2		... ساعد تنوع مهار...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée
25	q20	Numérique	8	2		... حاد الترتيب الو...	1,00	Aucun	8	☰ Droite	🌐 Nominal	🔗 Entrée

Vue de données
Vue des variables

Fichier
Edition
Affichage
Données
Transformer
Analyse
Marketing direct
Graphiques
Utilitaires
Extensions
Fenêtre
Aide

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
30	q25	Numérique	8	2	مع التدوير الوط...	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
31	q26	Numérique	8	2	أحد إسرائيلية	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
32	q27	Numérique	8	2	تطور التكنولوجيا	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
33	q28	Numérique	8	2	بين الهيكل الثن...	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
34	q29	Numérique	8	2	لؤل العاملون ع...	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
35	q30	Numérique	8	2	أحد التدوير الوط...	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
36	q31	Numérique	8	2	إفر التدوير بيته	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
37	q32	Numérique	8	2	يوفر التدوير فر...	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
38	q33	Numérique	8	2	وذي التدوير الوط...	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
39	q34	Numérique	8	2	هم التدوير الوط...	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
40	q35	Numérique	8	2	أحد التدوير الوط...	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
41	q36	Numérique	8	2	أحد التدوير الوط...	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
42	q37	Numérique	8	2	أحد التدوير الوط...	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
43	q38	Numérique	8	2	أحد التدوير الوط...	1,0,0	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
44	q39	Numérique	8	2	هم التدوير الوط...	Aucun	Aucun	8	Droite	Nominal	Entrée
45	x1	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	Droite	Echelle	Entrée
46	x2	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	Droite	Echelle	Entrée
47	x3	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	Droite	Echelle	Entrée
48	X	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	Droite	Echelle	Entrée
49	y	Numérique	8	2		Aucun	Aucun	10	Droite	Echelle	Entrée
50											
51											
52											
53											

1

Vue de données
Vue des variables

الملحق رقم (04): الجداول التكرارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

Statistiques

		الجنس	العمر	مستوى التعليم	التخصص العلمي	سنوات الخبرة
N	Valide	39	39	39	39	39
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	74,4	74,4	74,4
	أنثى	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30-20	5	12,8	12,8	12,8
	40-31	13	33,3	33,3	46,2
	50-41	15	38,5	38,5	84,6
	أكثر من 50 سنة	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

مستوى التعليم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معهد	5	12,8	12,8	12,8
	ليسانس	13	33,3	33,3	46,2
	ماستر	21	53,8	53,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

التخصص العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قانون	5	12,8	12,8	12,8
	إدارة	4	10,3	10,3	23,1
	مالية	11	28,2	28,2	51,3
	مهندس	14	35,9	35,9	87,2
	أخرى	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الملاحق

		سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	25,6	25,6	25
	10-5	11	28,2	28,2	53
	أكثر من 10 سنوات	18	46,2	46,2	100
	Total	39	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): اختبار ثبات وصدق الأداة

الثبات:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	39	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	39

الصدق:

معاملات الارتباط الجزئية بين المحاور ومتغيراتها

المسار الوظيفي:

[illegible]

الملاحق

يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق	Corrélation de Pearson	,128	,315	,403*	1	,423**	,359*	,268	,113	,024	-,139	,433**
	Sig. (bilatérale)	,438	,051	,011		,007	,025	,099	,495	,887	,399	,006
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
تقدم الشركة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي	Corrélation de Pearson	,592**	,696**	,735**	,423**	1	,532**	,536**	,441**	,292	,169	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,007		,000	,000	,005	,071	,304	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات مميزة على المستوى الداخلي للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,305	,223	,278	,359*	,532**	1	,717**	,329*	,498**	,212	,680**
	Sig. (bilatérale)	,059	,172	,086	,025	,000		,000	,041	,001	,196	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يساعد التدوير الوظيفي على الإبداع في العمل	Corrélation de Pearson	,166	,303	,366*	,268	,536**	,717**	1	,438**	,421**	,184	,659**
	Sig. (bilatérale)	,314	,061	,022	,099	,000	,000		,005	,008	,262	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يكسب التدوير الوظيفي خبرات جديدة	Corrélation de Pearson	,224	,370*	,337*	,113	,441**	,329*	,438**	1	,434**	,330*	,601**
	Sig. (bilatérale)	,171	,020	,036	,495	,005	,041	,005		,006	,040	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يساعد التدوير الوظيفي على معالجة حالات الطوارئ	Corrélation de Pearson	,286	,068	,196	,024	,292	,498**	,421**	,434**	1	,514**	,582**
	Sig. (bilatérale)	,077	,680	,231	,887	,071	,001	,008	,006		,001	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يعمل التدوير الوظيفي	Corrélation de Pearson	,272	,365*	,271	-,139	,169	,212	,184	,330*	,514**	1	,495**

الملاحق

على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية	Sig. (bilatérale)	,093	,022	,095	,399	,304	,196	,262	,040	,001		,001
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
x1	Corrélation de Pearson	,667**	,750**	,777**	,433**	,838**	,680**	,659**	,601**	,582**	,495**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

التدريب :

Corrélations

		يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية	يعد التدريب أحد أساليب التحفيز المتبعة في الشركة	يؤثر التدريب على مبدأ التخصص	تحرص الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية	تستخدم الشركة وسائل مختلفة للتدريب	يخضع العاملون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم	يكتسب العاملون القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى	يشعر العامل بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تكليفه بها	X2
يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية	Corrélation de Pearson	1	,522**	,594**	,079	,166	,254	,156	,309	,532**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,632	,312	,118	,345	,055	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يعد التدريب أحد أساليب التحفيز المتبعة في الشركة	Corrélation de Pearson	,522**	1	,700**	,394*	,524**	,549**	,336*	,311	,740**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,013	,001	,000	,037	,054	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يؤثر التدريب على مبدأ	Corrélation de Pearson	,594**	,700**	1	,387*	,547**	,475**	,327*	,398*	,757**

الملاحق

التخصص	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,015	,000	,002	,042	,012	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
تحرص الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية	Corrélation de Pearson	,079	,394*	,387*	1	,798**	,621**	,580**	,464**	,712**
	Sig. (bilatérale)	,632	,013	,015		,000	,000	,000	,003	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
تستخدم الشركة وسائل مختلفة للتدريب	Corrélation de Pearson	,166	,524**	,547**	,798**	1	,792**	,782**	,556**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,312	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يخضع العاملون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم	Corrélation de Pearson	,254	,549**	,475**	,621**	,792**	1	,754**	,548**	,844**
	Sig. (bilatérale)	,118	,000	,002	,000	,000		,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يكسب التدريب العاملون القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى	Corrélation de Pearson	,156	,336*	,327*	,580**	,782**	,754**	1	,612**	,769**
	Sig. (bilatérale)	,345	,037	,042	,000	,000	,000		,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يشعر العامل بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تكليفه بها	Corrélation de Pearson	,309	,311	,398*	,464**	,556**	,548**	,612**	1	,703**
	Sig. (bilatérale)	,055	,054	,012	,003	,000	,000	,000		,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
x2	Corrélation de Pearson	,532**	,740**	,757**	,712**	,865**	,844**	,769**	,703**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

تصميم الوظائف:

Corrélations

[illegible]

الملاحق

[illegible]

الملاحق

التطور التكنولوجي دفع	Corrélation de Pearson	,388*	,335*	,317*	,338*	,257	,183	,644**	,638**	1	,582**	,568**	,654*
باتجاه تبني عملية التدوير	Sig. (bilatérale)	,015	,037	,049	,035	,114	,264	,000	,000		,000	,000	,000
الوظيفي	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
تعيين الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,506**	,615**	,559*	,494**	,558**	,232	,483**	,672**	,582**	1	,623**	,802*
باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,001	,000	,156	,002	,000	,000		,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يحاول العاملون عبر	Corrélation de Pearson	,708**	,648**	,642*	,564**	,500**	,075	,482**	,309	,568**	,623**	1	,785*
التدوير تطوير مساهم	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,648	,002	,056	,000	,000		,000
الوظيفي	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
x3	Corrélation de Pearson	,794**	,849**	,798*	,737**	,756**	,333*	,761**	,593**	,654**	,802**	,785**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,038	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملاحق

أداء العاملين:

Corrélations

[illegible]

الملاحق

يساعد التدوير الوظيفي في	Corrélation de Pearson	,554**	,537**	,585**	,570**	1	,505**	,650**	,584**	-,002	,781**
معرفة صلاحيات	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,001	,000	,000	,989	,000
ومهام كل عمل بدقة	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يساعد التدوير الوظيفي على	Corrélation de Pearson	,486**	,435**	,422**	,499**	,505**	1	,780**	,800**	,091	,785**
ابتكار وتطوير	Sig. (bilatérale)	,002	,006	,007	,001	,001		,000	,000	,581	,000
أساليب جديدة لحل المشكلات في الأقسام المختلفة	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يساعد التدوير الوظيفي في	Corrélation de Pearson	,467**	,468**	,523**	,357*	,650**	,780**	1	,762**	-,060	,770**
اكتشاف مواهب العاملين	Sig. (bilatérale)	,003	,003	,001	,026	,000	,000		,000	,719	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يقلل التدوير الوظيفي من سلبية	Corrélation de Pearson	,388*	,513**	,494**	,670**	,584**	,800**	,762**	1	,027	,801**
روتين الوظيفي	Sig. (bilatérale)	,015	,001	,001	,000	,000	,000	,000		,872	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
يسهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة	Corrélation de Pearson	,178	,023	-,235	-,146	-,002	,091	-,060	,027	1	,143
الشريحة بين العاملين	Sig. (bilatérale)	,278	,890	,151	,374	,989	,581	,719	,872		,385
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
y	Corrélation de Pearson	,758**	,813**	,737**	,699**	,781**	,785**	,770**	,801**	,143	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,385	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Y	,221	39	,017	,889	39	,111
X	,107	39	,200*	,981	39	,723

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
مفهوم التدوير الوظيفي لدى العاملين واضح على مستويات الإدارة في الشركة	39	3,2051	,957
يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي	39	3,6410	,815
لدى الإدارة العليا في الشركة قناعة بسياسة التدوير الوظيفي	39	3,7436	,669
يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق	39	3,6667	,596
تقدم الشركة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي	39	3,4872	,835
يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات مميزة على المستوى الداخلي للمؤسسة	39	3,5385	,729
يساعد التدوير الوظيفي على الإبداع في العمل	39	3,8205	,520
يكسب التدوير الوظيفي خبرات جديدة	39	3,6410	,499
يساعد التدوير الوظيفي على معالجة حالات الطوارئ	39	3,5897	,933
يعمل التدوير الوظيفي على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية	39	3,5897	,669
x1	39	3,5923	,304
يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية	39	3,6667	,807
يعد التدريب أحد أساليب التحفيز المتبعة في الشركة	39	3,7179	,839
يؤثر التدريب على مبدأ التخصص	39	3,5128	,941
تحرص الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية	39	3,9231	,547
تستخدم الشركة وسائل مختلفة للتدريب	39	3,8205	,677
يخضع العاملون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم	39	3,6923	,850
يكسب التدريب العاملين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى	39	3,7949	1,009
يشعر العامل بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تكليفه بها	39	3,8974	,673
x2	39	3,7532	,431
يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي	39	3,8462	,607

الملاحق

تتميز الوظائف الإدارية للعاملين في الشركة بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي	39	3,7692	,656
تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة	39	3,8974	,621
يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها	39	3,7949	,694
توفر إستراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي	39	3,6154	,664
يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير	39	3,6154	,559
يمنح التدوير الوظيفي لإطارات المؤسسة الفرصة للتطوير الوظيفي	39	3,8718	,588
تساعد إستراتيجية التطوير الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي	39	3,7436	,406
التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي	39	3,7179	,524
تحسين الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير	39	3,7692	,709
يحاول العاملون عبر التدوير تطوير مسارهم الوظيفي	39	3,7179	,682
X3	39	3,7599	,315
X	39	3,7018	,278
يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين الإدارات المختلفة في الشركة مما يحسن في الأداء	39	3,8718	,588
يوفر التدوير بيئة مريحة مما يؤثر إيجابيا على أداء العاملين	39	3,9487	,576
يوفر التدوير فرصة جديدة لإثبات الذات مما يؤثر إيجابيا على أداء العاملين	39	3,7949	,799
يؤدي التدوير الوظيفي إلى اكتساب خبرات جديدة ومتنوعة في أكثر من مجال	39	4,0513	,524
يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات والمهارات بين الإدارات والأقسام المختلفة في الشركة	39	4,0513	,471
يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات ومهام كل عمل بدقة	39	3,9744	,657
يساعد التدوير الوظيفي على ابتكار وتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات في الأقسام المختلفة	39	3,9231	,494
يساعد التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب العاملين	39	3,8205	,625

الملاحق

يقلل التدوير الوظيفي من سلبيات روتين الوظيفي	39	3,7949	,588
يسهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين العاملين	39	3,9487	,576
y	39	3,9179	,293
N valide (liste)	39		

الملحق رقم (08): معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Corrélations

		x1	x2	x3	y
x1	Corrélation de Pearson	1	,778**	,676**	,616**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	39	39	39	39
x2	Corrélation de Pearson	,778**	1	,637**	,495**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001
	N	39	39	39	39
x3	Corrélation de Pearson	,676**	,637**	1	,815**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	39	39	39	39
y	Corrélation de Pearson	,616**	,495**	,815**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	
	N	39	39	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x3, x2, x1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,827 ^a	,683	,656	,31739

a. Prédicteurs : (Constante), x3, x2, x1

b. Variable dépendante : y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,612	3	2,537	25,186	,000 ^b
	Résidu	3,526	35	,101		
	Total	11,137	38			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x3, x2, x1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	Corrélations		
		B	Erreur standard				Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	,849	,376		2,261	,030			
	x1	,228	,160	,233	1,426	,163	,616	,234	,136
	x2	-,146	,128	-,177	-1,132	,265	,495	-,188	-,108
	x3	,743	,128	,770	5,792	,000	,815	,700	,551

a. Variable dépendante : y

الملحق رقم (10): اختبار الفروقات لمحور الجنس

اختبار t test للعينات المستقلة لمتغير الجنس

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
y	Hypothèse de variances égales	3,184	,083	-2,384	37	,022	-,44655	,18733	-,82611	-,06699
	Hypothèse de variances inégales			-3,235	31,485	,003	-,44655	,13803	-,72789	-,16521

الملحق (11): اختبار الفروقات anova للعينات المستقلة للمتغيرات

- العمر:

ANOVA

y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,517	3	,172	,568	,640
Intragroupes	10,620	35	,303		
Total	11,137	38			

- المستوى التعليمي:

ANOVA

y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,236	2	,118	,390	,680
Intragroupes	10,901	36	,303		
Total	11,137	38			

- التخصص العلمي:

ANOVA

y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,871	4	,468	1,716	,169
Intragroupes	9,267	34	,273		
Total	11,137	38			

- سنوات الخبرة:

ANOVA

y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,222	2	,111	,365	,696
Intragroupes	10,916	36	,303		
Total	11,137	38			