



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال

# أثر التدوير الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية

( دراسة ميدانية في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية )

The Effect of Job Rotation on the Job Performance of Human Resources

(A Field Study on Al Fouad Exchange and Money Transfer)

مشروع التخرج من المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA

اختصاص : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة : لينا هشام قتلان

إشراف : د. فداء ناصر

العام الدراسي

2023-2022

## \* شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا وسيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، الحمد لله جاء اليوم الذي أقطفُ به ثمرة هذا الجهد.

في البداية أشكرُ الله عزَّ وجلَّ على توفيقه بإتمام هذا البحث.

ثمَّ أتوجه بالشكر والعرفان لمن أشرف على هذا العمل والذي كان لنصحه وإرشاده الدورَ المجليَّ في إنجاز هذه الدراسة: المدرس الدكتور فداء ناصر .

كما أتوجهُ بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة وعلى توجيهاتهم السديدة ونصائحهم العلمية القيمة.

ويسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان ، إلى كلِّ من أشعل شمعةً في دروب عملنا ..

وإلى من وقفوا على المنابر وأعطوا من حصيلة فكرهم لينيروا دربنا ..

إلى من نمرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات:

جميع أعضاء هيئة التدريس في المعهد العالي لإدارة الأعمال

وكل من ساهم في مد يد العون من أجل إنجاز هذا البحث

لهم جزيل الشكر والعرفان والتقدير والامتنان .

## \* الإهداء

إلى مَنْ بَلَغَ الرسالةَ وأَدَّى الأمانةَ ... وَنَصَحَ الأُمَّةَ ... إلى نبي الرَّحمةِ ونورِ العالمين  
سيدنا محمد صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ

إلى مَنْ عَلَّمَنِي كيفَ أقفُ بثباتٍ فوقَ الأمراضِ ... وأنَّ الأحلامَ والطموحاتَ لا تتحققُ إلا بالصبرِ والعزيمةِ  
والإصرارِ ..... إلى مَنْ أوصلني إلى ما أنا عليه الآن . . إلى قدوتي وسندي وسكيني . . إلى مَنْ أحملُ اسمه

بكل شموخٍ وفخرٍ:

والدي العزيز

إلى مَنْ عَلَّمَنِي التَّفانيَ والعطاءَ بذخٍ . إلى منبعِ الخيرِ والحنانِ والأمانِ .. إلى مَنْ كانَ دعاؤها سرّاً  
نجاحي . . إلى بسمَةِ الحياةِ وسرِّ الوجودِ .. إلى مَنْ تحتَ أقدامها الجَنَّةُ . . إلى ملجأِي ووطني الدافعِ المريةِ

الفاضلة:

والدتي العزيزة

إلى الذين تقاسموا معي عبءَ الحياةِ . . إلى من شاركوني سهرَ الليالي . . والأيامَ التي ترينتُ بالراحةِ  
بعدَ العناءِ واللذةِ بعدَ الشقاءِ . . إلى من شاركوني أحزاني ومسراتي وكانوا الداعمَ الأكبرَ لي:

أخوتي هبةَ ويمانَ ومحمدَ

ونروحَ أختي يزيدَ

إلى القلبِ الطاهرِ وبرِّ عمِّ الحياةِ . . إلى النفسِ البريئةِ والذي ضحكته بلسمِ شفاءٍ:

ابنِ أختي سعيدَ حفظه اللهُ

إلى من تسكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتها . . إلى من تقاسمت معهم الدموع  
والضحكات وأمتع الذكريات . . إلى كل من وقف بجاني وكان داعماً لي وسأهم في تحقيق هذا  
النجاح . . إلى مرفاق المدرب :

مرغد وغنى ولبين وراما وفرح وصفاء وسالي وأية وغيث ويمان وأهم

إلى أولئك الذين تشرفت وارتقيت بهم ولم يسعني المقام لذكرهم وشكر أفضالهم وكنت ممتنة  
لمعرفتهم . . مدراتي في العمل :

الأستاذ فادي والأستاذ فؤاد

إلى جميع من تلقيت منهم النصح والدعم وتقاسمت معهم العمل والجهد . .

جميع زملائي في العمل

وإلى أحبتي جميعاً...أهدي ثمرة جهودي وحصيلة علمي...أهدي هذا العمل المتواضع

والله وليّ التوفيق

الباحثة لينا هشام قتلان

## ❖ ملخص البحث :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية دراسة ميدانية في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية، بحيث تألف مجتمع البحث من 200 فرداً و تم توزيع استبانة لمجتمع عينة البحث وكان عددهم 40 فرداً وتم استردادها كاملةً ، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي للإجابة على تساؤلات الدراسة ، وتم التأكد من صدق و ثبات الاستبانة وفق الطريقة المتبعة في ذلك ، وقد تم إجراء عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لعرض وتحليل النتائج ، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج كان أبرزها : وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدوير الوظيفي (التدريب ، تصميم الوظائف ، استراتيجية التطوير ، النظم والإجراءات ) على مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية .

وذكرت الباحثة العديد من التوصيات كان أهمها: ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل الشركات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وزيادة خبراتهم ومهاراتهم اذا طُبّق على الوجه الصحيح وبخطط مدروسة، مما يعكس ايجاباً على مستوى أدائهم وتحقيق أهدافهم وأهداف الشركة معاً .

### - الكلمات المفتاحية:

التدوير الوظيفي، التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات، الأداء الوظيفي.

## ❖ **Abstract :**

The study aimed to identify the impact of job rotation on the level of job performance of human resources, a field study in Al-Fouad Exchange and Money Transfer Company, so that the research community consisted of 200 individuals, and a questionnaire was distributed to the research sample community, and their number was 40 individuals, and they were fully recovered. To present and analyze the results, a simple linear regression analysis was used to test the hypotheses of the study.

The researcher reached a number of results, the most prominent of which were: the existence of a significant effect of job rotation (training, job design, development strategy, systems and procedures) on the level of job performance of human resources in Al Fouad Exchange and Money Transfers Company.

The researcher mentioned several recommendations, the most important of which were: the need to implement job rotation within companies because of its importance in developing and raising the efficiency of workers, and increasing their experience and skills if applied properly and with well-studied plans, which reflects positively on the level of their performance and the achievement of their goals and the objectives of the company together.

### **Key Words:**

Job Rotation, Training, Job Design, Job Development, Systems and Procedures, Job Performance.

# الفهرس

# الفهرس

| رقم الصفحة | الموضوع                          |
|------------|----------------------------------|
| 2          | شكر وتقدير                       |
| 3          | الإهداء                          |
| 5          | ملخص البحث                       |
| 6          | Abstract                         |
|            | الفصل الأول : الإطار العام للبحث |
| 13         | أولاً - المقدمة                  |
| 14         | ثانياً - الدراسات السابقة        |
| 18         | ثالثاً - مشكلة البحث             |
| 19         | رابعاً - متغيرات البحث           |
| 20         | خامساً - أهمية البحث             |
| 21         | سادساً - أهداف البحث             |
| 22         | سابعاً - فرضيات البحث            |
| 22         | ثامناً - حدود البحث              |
| 23         | تاسعاً - محددات البحث            |

|    |   |
|----|---|
|    | <b>الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث</b>                       |
| 25 | تمهيد   |
| 25 | المبحث الأول: التدوير الوظيفي                                   |
| 26 | أولاً - مصطلحات البحث ومفاهيمه                                  |
| 27 | ثانياً - مفهوم التدوير الوظيفي                                  |
| 28 | ثالثاً - أهمية التدوير الوظيفي                                  |
| 29 | رابعاً - أهداف التدوير الوظيفي                                  |
| 30 | خامساً - أنواع التدوير الوظيفي                                  |
| 31 | سادساً - المفاهيم المتداخلة للتدوير الوظيفي                     |
| 33 | سابعاً - الفرق بين نقل الموظفين وأسلوب التدوير الوظيفي          |
| 34 | ثامناً - خطوات تنفيذ التدوير الوظيفي                            |
| 35 | تاسعاً - إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي                       |
| 37 | عاشراً - معوقات التدوير الوظيفي                                 |
| 38 | الحادي عشر - العوامل التي تساعد على إنجاح عملية التدوير الوظيفي |
| 39 | الثاني عشر - أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي                     |
| 42 | المبحث الثاني : الأداء الوظيفي                                  |

|    |  |
|----|--|
| 42 | أولاً - مفهوم الأداء الوظيفي                                   |
| 43 | ثانياً - أهمية الأداء الوظيفي                                  |
| 43 | ثالثاً - قياس الأداء الوظيفي                                   |
| 44 | المبحث الثالث : علاقة التدوير الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين |
|    | الفصل الثالث : الدراسة الميدانية أو التطبيقية                  |
| 47 | المبحث الأول : لمحة عن شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية   |
| 47 | المبحث الثاني : الدراسة الميدانية                              |
| 47 | أولاً- منهج البحث  |
| 47 | ثانياً- مجتمع البحث وعينه                                      |
| 48 | ثالثاً- أدوات جمع البيانات                                     |
| 48 | رابعاً- صدق وثبات الاستبيان كأداة للدراسة                      |
| 51 | خامساً- خصائص عينة الدراسة                                     |
| 55 | سادساً- تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة                       |
| 61 | سابعاً- اختبار فرضيات الدراسة                                  |
|    | الفصل الرابع : الخاتمة   |

|    |                           |
|----|---------------------------|
| 68 | أولاً - النتائج           |
| 69 | ثانياً - التوصيات         |
| 70 | ثالثاً - المصادر والمراجع |
| 72 | رابعاً - الملاحق          |

# الفصل الأول : الإطار العام للبحث

## أولاً - المقدمة :

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

لعل أهم مجال لتلك التغيرات المتسارعة مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية الذي يحتم على المنظمة مواكبته حتى تتمكن من مواكبة التطور الحادث في العالم، وبالتالي النجاح في البيئة العالمية الجديدة.

يعتبر العنصر البشري اليوم في أي منظمة من أهم العناصر التي من شأنها أن تحقق أهدافها، فهو أحد أهم مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها، بل والسعي دائماً لتطويرها وتنمية قدراتها ومهاراتها بهدف تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه ، حيث استخدمت عدة أساليب وطرق حديثة لتحقيق ذلك، ومن أهم هذه الأساليب أسلوب التدوير الوظيفي باعتباره أحد أساليب التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار لمسايرة التغيرات الحاصلة في بيئتهم ، والقضاء على الروتين والجمود في أعمالهم.

والتدوير الوظيفي يعني أن الموظف يوجه لممارسة أعمال أخرى، بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة، وهو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية.

وإلى جانب هذا فإن التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المنظمة ، ويعتبر من أهم الاستراتيجيات لتطوير العاملين والمنظمات على حد سواء، ويكون ذلك من خلال إكساب العاملين خبرات جديدة ومهارات متنوعة وفي نفس الوقت يعمل على ضخ دماء جديدة لدى المنظمة.

ومن هنا كان اختيارنا لدراسة موضوع التدوير الوظيفي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية دراسة ميدانية على شركة الفؤاد للصرافة الحوالات المالية .

## ثانياً - الدراسات السابقة :

### - الدراسات العربية :

#### 1. دراسة ( الشريف ، 2011 ) بعنوان التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والوقوف عند العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات والآثار النفسية والمعنوية للتدوير الوظيفي على أعضاء هيئة التدريس، وبحث العلاقة بين التدوير الوظيفي وأثره على الأداء في الجامعات السعودية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء دراسته، وتألّف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وأصحاب المناصب الإدارية في الجامعات السعودية، وقد تم اختيار عينة مؤلفة من 120 عضو هيئة تدريس استطاع الباحث من خلالها جمع 98 استبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة موافقة أعضاء الهيئة التدريسية على تطبيق التدوير الوظيفي مع تفضيل أن يكون الأمر اختيارياً بالإضافة إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد في القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات والتأكيد على أن التدوير الوظيفي يساعد في تحسين الأداء من خلال وضع معايير واضحة ومحددة وثابتة على الجميع.

#### 2. دراسة ( المصول ، 2019 ) بعنوان أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين - دراسة ميدانية

##### على بنك سورية الدولي الإسلامي :

هدف هذا البحث إلى قياس أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي، حيث تم تحليل التدوير الوظيفي إلى أربعة عناصر وتم قياس أثر كل عنصر من هذه العناصر الأربعة المتمثلة في ( التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات ) على أداء موظفي بنك سورية الدولي الإسلامي.

ويتألّف مجتمع البحث من حوالي 500 موظف موزعين على كافة المستويات الإدارية، حيث تم الحصول على البيانات الأولية عن طريق إجراء استبيان إلكتروني، وقد تألفت عينة البحث من 61 فرداً، وقد تم إجراء عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لعرض

وتحليل النتائج ، توصل البحث إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، مع ملاحظة وجود أثر قوي لعنصر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين.

### 3. دراسة ( عبد ربه ، 2019 ) بعنوان التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية :

هدفت الدراسة إلى التعرف تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية ، فتكون مجتمع الدراسة من البنوك الفلسطينية في محافظة بيت لحم والخليل، حيث بلغ عدد البنوك المشمولة بالدراسة خمسة وعشرون بنكاً، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي، وتم استخدام المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع المعلومات، وتم التأكد من صدق ثبات الاستبانة وفق الطريقة المتبعة في ذلك، فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من ستة وثلاثون فقرة موزعة على مجالات، وقد تم توزيعها على البنوك في محافظتي بيت لحم والخليل كما قامت الباحثة بإجراءات مقابلة مع المدراء البنوك في محافظة بيت لحم المشمولة بالدراسة حيث تم إجراء تسعة مقابلات مع تسع مدراء في البنوك الواقعة في محافظة بيت لحم، قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هنالك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين، وأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعاً ، كما وقد لخصت الدراسة إلى عددٍ من التوصيات كان من أبرزها ضرورة زيادة الوعي بأهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف البنكية وتشجيع الإدارة العليا بتعزيز تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي في البنوك الفلسطينية وضرورة التركيز على فعالية التدريب لموظفي التدوير الوظيفي في الوظائف وضرورة متابعة الموظفين وتقييم أدائهم بشكل دوري.

### 4. دراسة ( عليوة ، 2020 ) بعنوان التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين - دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل-ميلة :

يعد أسلوب التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة، من خلاله ينتقل الموظف من وظيفة إلى أخرى من نفس المستوى الوظيفي أو القريبة من تخصصه، وذلك بهدف التعرف على مختلف المهام في المنظمة، من أجل رفع كفاءاتهم وقدراتهم الوظيفية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين في الإدارات وقد حددت في جامعة التكوين المتواصل -ميلة ، وتم اعتماد مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالمقابلة وتصميم أداة استبانة في الجانب التطبيقي للدراسة، بعد تقديم فصلين في الجانب النظري متعلق بمتغيرات الدراسة الأساسية وهما " التدوير الوظيفي وأداء العاملين"

**5. دراسة ( البطي ، 2022 ) بعنوان التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء :**

هدفت الدراسة للتعرف على " : التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء ، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي : أن اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى التدوير الوظيفي كان بممارسة مرتفعة وقد جاء بمتوسط 18.3 وانحراف 86.0 ، أما بالنسبة للأداء الوظيفي فقد جاء بممارسة مرتفعة وبمتوسط 18.3 وانحراف معياري 87 . وقد أتضح بأنه لا يوجد أثر معنوي لكل من بُعدي ( :التدريب / تصميم الوظائف )على الأداء الوظيفي، في حين يوجد أثر معنوي لبُعد ( الإجراءات والنظم)، وكان من التوصيات الآتي :

التركيز على عملية تصميم الوظائف بشكل فعال وكفؤ، على أن تتضمن عملية تصميم الوظائف حيثيات وتفاصيل التدوير الوظيفي والبرامج الداعمة له، إضافة إلى التأكيد على زيادة الوعي والإدراك لدى العاملين بأهمية الأداء الوظيفي وإتباع السبل الكفيلة بنجاحه وتطويره.

**- الدراسات الأجنبية :**

**1. دراسة أجراها ( Lazim،2003 ) بعنوان "العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي للعاملين في الشركات اليابانية في" ماليزيا" :**

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي وآفاق التنمية بين عمال الإنتاج في شركات الأجهزة الإلكترونية اليابانية في ماليزيا، تم دراسة مدى أهمية التدوير الوظيفي في التقدم الوظيفي واكتساب المعرفة والمهارات وإدارة الحياة الوظيفية للعاملين والشركات واستخدام نموذج كأبيون وستجنز 1994 للتدوير الوظيفي وفرضية اختبار العلاقة الخطية بين التدوير الوظيفي والتطور الوظيفي للموظف في مكان العمل، وتم استنتاج وجود ارتباط كبير بين ممارسات التدوير الوظيفي والمهام ومعرفة الموظف ثلاث نتائج متوقع من التطوير الوظيفي، التي تشمل التقدم الوظيفي : اكتساب المعرفة والمهارات وفوائد التدوير، حيث يعتبر التدوير أحد أساليب التدريب، وأوصت الدراسة باستخدام التدوير الوظيفي كوسيلة للتطور الوظيفي، وتحفيز الموظفين، وكأداة للتغلب على عوائق نقص المهارات والبطالة.

2. دراسة قام (Saravani & Abbasi, 2013) بعنوان " بحث تأثير التدوير الوظيفي على الأداء

الوظيفي من خلال أخذ مهارات التنوع والرضا الوظيفي لموظفي البنك-إيران " :

هدفت الدراسة إلى إدراك أنماط التدوير على الأداء الوظيفي في بنوك " كيشفرزي " في جيلان أخذ بعين الاعتبار تنوع المهارات والرضا الوظيفي، وتوفر المبادئ التوجيهية الفعالة لتمكين المديرين من قيادة المنظمة لضمان مستقبل أحسن وفقاً للسياسات المعتمدة.

بلغ حجم عينة الدراسة (137) وفقاً لمعادلة كوران، واستخدم برنامجاً يدعى LISREL لكشف العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المهارات والرضا الوظيفي عن طريق نمذجة المعادلات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها: الدراسة أن أداء العمل لا يتأثر بشكل مباشر مع أسلوب التدوير وعلى أن التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي واختلاف المهارات ، وأوصت الدراسة بالاهتمام في تحسين الكفاءة عند الموظفين وذلك من خلال استخدام التدوير الوظيفي الذي يعتبر منهجية الأكثر أهمية في تصميم الوظائف وتنمية رأس المال البشري.

3. دراسة (Zin, et al., 2013) بعنوان : دراسة أثر التدوير الوظيفي على التطور المهني بين

عمال الإنتاج في الشركات اليابانية :

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة تأثير التدوير الوظيفي على التطور المهني، ولتحقيق ذلك تم إجراء استقصاء بين 209 عامل إنتاج في شركات التصنيع اليابانية في ماليزيا، وقد نتج عن التحليل أربعة أبعاد مميزة للتدوير الوظيفي وهي الاهتمام والمعرفة في العمل والمعرفة الفنية والمعرفة الإدارية، ولكن التطور المهني جاء كبعد أحادي، هذا وقد أشارت نتائج الانحدار المتعدد إلى أن جميع أبعاد التدوير الوظيفي باستثناء المعرفة في العمل تؤثر على التطور المهني.

#### 4. دراسة بعنوان (Benjamin 2014) : أثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في بيئة العمل في شركة خدمات المياه في شمال بحيرة فيكتوريا-كينيا :

هدفت الدراسة إلى إدراك الآثار الناتجة من التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة جمع المعلومات، وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي . وأظهرت الدراسة بأن التدوير الوظيفي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وأنه من الممكن تحسين الأداء من خلال تعزيز استراتيجية التدوير الوظيفي، أظهرت الدراسة أنه أسلوب التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي حيث إنه يعطيهم السيطرة على الكثير من الوظائف ويحفزهم على تحسين أدائهم.

#### ثالثاً - مشكلة البحث :

يعتبر أسلوب التدوير الوظيفي من المحفزات الأساسية التي تساهم في إبراز الكفاءات البشرية والقدرات والإبداعات الكامنة للموظفين الذين يمارسون الأعمال الإدارية في مواقع مختلفة ويتيح لهم الفرص في ممارسة أعمال غير أعمالهم المعتادة، واكتسابهم خبرات جديدة إضافة إلى الخبرات السابقة، وتبادل الخبرات بين الإدارات داخل الجهاز الواحد أو خارجه للتجديد الذاتي والقضاء على الرتابة السلبية في الأعمال اليومية ومنح الموظف فرصة ليثبت كفاءة أكبر، والاطلاع على أنماط أكثر في العمل يستغل فيها قدراته ومهاراته بما يتفق مع مؤهلاته، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية .

ونظراً لأهمية تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي على كافة المستويات الإدارية كان من المهم إجراء هذه الدراسة لبحث عملية التدوير وأثرها على أداء الموظفين، ولتحديد إن كان تطبيق هذا المبدأ يتم وفق منهج علمي أم بشكل عشوائي، ومن خلال عمل الباحثة في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية

تقرر إجراء هذا البحث لمعرفة أثر التدوير الوظيفي على مستوى أداء الموظفين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية .

- يمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال التالي :

✚ هل يوجد أثر للتدوير الوظيفي ( التدريب ، تصميم الوظائف ، استراتيجية التطوير، النظم والجراءات ) على مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية؟

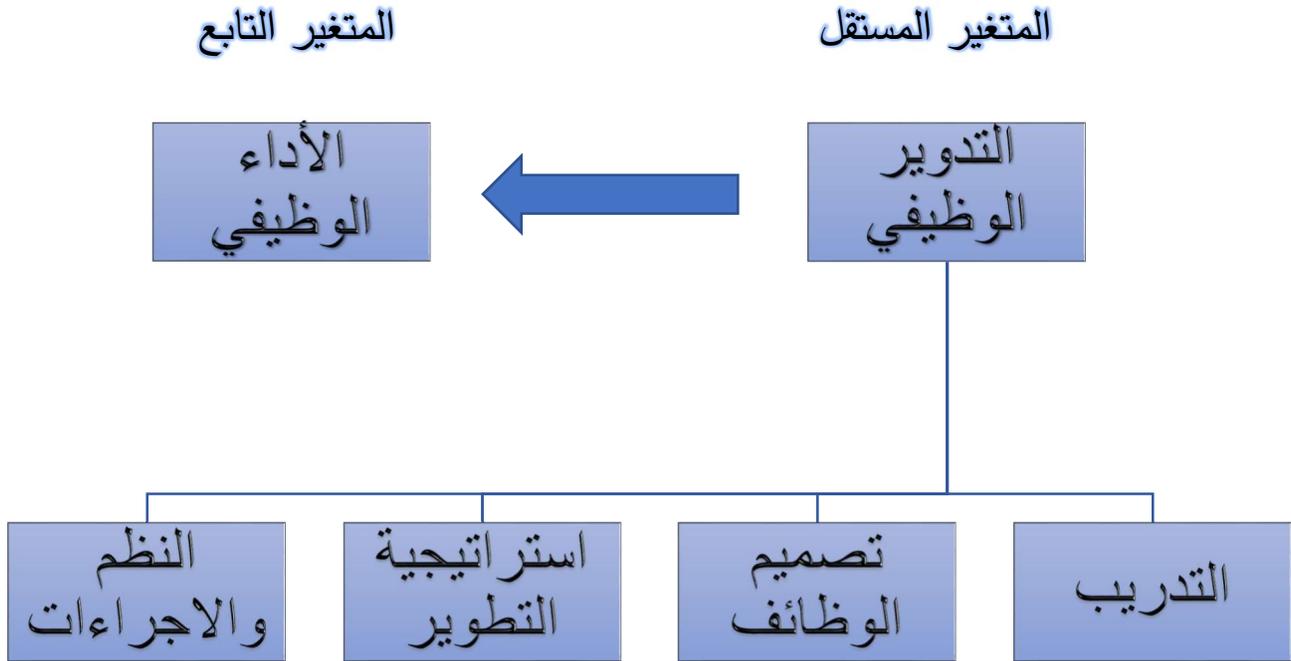
ويشتق منه الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد أثر للتدريب على مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية؟
- هل يوجد أثر لتصميم الوظائف على مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية ؟
- هل يوجد أثر لاستراتيجية التطوير على مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية ؟
- هل يوجد أثر للنظم والجراءات على مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية ؟

رابعاً - متغيرات البحث :

- **المتغير المستقل** : هو متغير يعتمد على كيفية التنبؤ بالمتغير التابع ؛ يتم اختيار هذا المتغير وقياسه و التلاعب به من قبل الباحثين الذين يهدفون إلى معرفة العلاقة بينه وبين المتغيرات الأخرى.
- **المتغير التابع** : متغير يتأثر بالمتغير المستقل، يتغير بناءً على تغيرات المتغير المستقل وهدف الباحث هو تخمين ووصف هذا التغيير.

ومتغيرات البحث هنا تتمثل بالشكل التالي :



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات العربية السابقة

#### خامساً - أهمية البحث :

← الأهمية من الناحية العلمية أو النظرية :

- يعد التدوير الوظيفي من المداخل الإدارية الحديثة، وقد لفت هذا المدخل نظر الباحثين من حيث أهميته وأثره الواضح على الموظفين وبالتالي على المنظمات، وهذا ما يعطي هذا البحث الأهمية في الاستمرار في إجراء البحوث عن التدوير الوظيفي وأثره على الأداء إضافة إلى اكتشاف جوانب تأثير أخرى للتدوير الوظيفي كأثره في الإنتاجية والفعالية والشفافية.

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتمثل في التدوير الوظيفي وعلاقته في تحسين الأداء .

- يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ يتناول مفهومين مهمين هما التدوير الوظيفي و الأداء الوظيفي.

- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي وأثره على مستوى الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

- تساعد الباحثة على معرفة الطرق العلمية المتبعة لدراسة التدوير الوظيفي ، والدراسات السابقة التي تخدم هذا الموضوع لزيادة الحصيلة العلمية.

#### ◀ الأهمية من الناحية العملية أو التطبيقية :

- اقتراح حلول وتوصيات لإنجاح وتطوير الحياة المهنية بكل مستوياتها والتي بدورها تساعد في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع.

- تبرز أهمية الدراسة في أنها قد تلفت نظر المسؤولين إلى ضرورة تطوير الحياة المهنية وتوعيتهم لأجل الاستفادة منها في تطوير وتنمية مؤسساتهم.

- من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.

#### سادساً - أهداف البحث :

- ✓ معرفة أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية .
- ✓ التعرف على مستوى التدوير الوظيفي في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية .
- ✓ معرفة اتجاهات وآراء العاملين من التدوير الوظيفي في الشركة محل الدراسة.
- ✓ بيان أثر كل متغير من المتغيرات الفرعية للتدوير الوظيفي ( التدريب ، استراتيجية التطوير ، تصميم الوظائف ، النظم والإجراءات ) على الأداء الوظيفي في شركة الفؤاد .
- ✓ تقديم توصيات والمقترحات بناء على النتائج التي تتوصل إليها الباحثة .

## سابعاً - فرضيات البحث :

استناداً إلى مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها :

الفرضية الرئيسية :

✚ يوجد أثر ذي دلالة معنوية للتدوير الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية :

**H1** : يوجد أثر ذي دلالة معنوية للتدريب على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.

**H2** : يوجد أثر ذي دلالة معنوية لتصميم الوظائف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.

**H3** : يوجد أثر ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التطوير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.

**H4** : يوجد أثر ذي دلالة معنوية للنظم والاجراءات على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.

## ثامناً - حدود البحث :

الحدود الزمانية : المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة ، وهي الفترة من :

2023 \ 4 \ 1 إلى 2023 \ 7 \ 1.

الحدود المكانية : جميع أفرع شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية المتواجدة في مدينة دمشق .

الحدود البشرية : الأفراد العاملون في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية من جميع المستويات الإدارية.

### تاسعاً - محددات البحث :

واجهت الباحثة بعض المعوقات والصعوبات وهي :

- قلة توافر المصادر والمراجع الأولية والثانوية حول القضية التي يعتمد عليها موضوع البحث العلمي الخاص بالباحث، الأمر الذي يؤدي إلى استغراق الوقت والجهد الطويل من أجل البحث عن مصادر أخرى لتكوين إطاره النظري وقاعدة البيانات الخاصة به حول المشكلة.

- صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية لانشغال الموظفين بأعمالهم مما تطلب المسaire والمتابعة من قبل الباحثة لهم لإكمال متطلبات تعبئة الاستبانة.

- صعوبة في الحصول على العدد الكافي من الإجابات على الاستبيان وذلك بسبب توزع فروع الشركة على كامل أراضي الجمهورية العربية السورية مما شكل صعوبة في التواصل مع المستقيين.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

## \*المبحث الأول: التدوير الوظيفي

### تمهيد :

تواجه المنظمات في العصر الحديث ضغوط وتحديات تتمثل في التأثير المستمر للقوى الخارجية والداخلية المؤثرة على استقرارها، فالحاجة إلى تحسين الإنتاجية أو الجودة أو الأداء تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء والاستمرارية لها، ويعد العنصر البشري وسيلة الإدارة الأساسية في المواجهة التي ستتخذها ضد المتغيرات والتحديات المختلفة، وبالتالي فإنه يجب أن تكون قضية الإدارة الأولى ومحور اهتمامها هو العنصر البشري ويتم ذلك عن طريق التخطيط السليم و الاختيار الجيد و التنمية المستمرة و المحافظة على المورد البشري و تطوير تلك الموارد لذا فإن العاملين في المنظمة هم بأمرس الحاجة للحركة والتغيير والتطوير المستمر وتنمية مهاراتهم وقدراتهم و خبراتهم ، ويمكن تطبيق ذلك عن طريق بعض الأساليب الإدارية ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، فيعد التدوير الوظيفي ( Job rotation ) أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة( بدر ، 2016 ).

ويؤدي هذا الأسلوب إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار والتدريب على عدة مناصب مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظف أو العامل في المنظمة من خلال تحسين أداء الموظفين وإعطائهم الفرصة لتقلد بعض المسؤوليات وكذلك تشجيعهم على المبادرة والمشاركة و منحهم الحرية في اتخاذ القرارات في العمل وخلق روح التنافسية، كل هذه الأمور تؤدي إلى القضاء على المركزية في اتخاذ القرار والتي كبحت آليات الإبداع والتفكير بالمستقبل .

فالتدوير الوظيفي إذاً يقوم على إعداد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة سواء للتوظيفة الاشرافية أو الإدارية أو القيادية أو الوظائف الفنية،

أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم خلال مدة محددة ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى ( مرزا ، 2008 ).

### أولاً - مصطلحات البحث ومفاهيمه :

- **التدوير الوظيفي Job rotation** : هو أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل أو تحريك الموظف الإداري من عمل لآخر بهدف تنمية وتطوير معارفه ومهاراته وخبراته ( ماهر، 2015 ) .
- **التدريب Training** : وهو الخطة التي تقوم بها الشركة من أجل زيادة الخبرة والمعرفة والمعلومات لدى الموظفين وتصحيح مسارهم وقناعاتهم وسلوكهم وذلك لكي يتحسن أداؤهم ويقدمون أفضل الخدمات بالشكل المناسب ( الدويك، 2013 ).
- **تصميم الوظائف Job design** : هي العملية التي يتم فيها تصميم الوظائف وتصنيفها في مجموعات ووصفها ثم مراعاة الشروط المرتبطة بشاغلها ( بدر، 2016 ) .
- **استراتيجية التطوير الوظيفي Job development strategy** : هي عملية تخطيط للوظائف ووضع استراتيجية تتبعها الشركة من أجل إرضاء رغبات موظفيها وتحقيق طموحهم في الترقى والتقدم الوظيفي ( علاقي، 2014 ).
- **النظم والإجراءات Systems and procedures** : هي عبارة عن مجموعة من السياسات أو القواعد والمبادئ والارشادات ، يتم وضعها من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها وتلعب هذه السياسات دوراً مهماً في تنمية مهارات العاملين ، وحثهم على الانتاجية من خلال ما توفر لهم من بيئة عمل محفزة ( عزام ، 2006 ).
- **الأداء الوظيفي Job performance** : درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية (نوار ، 2006 ) .
- **الموارد البشرية Human Resources** : مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما (هارفارد بزنس ريفيو ، 2021 ) .

## ثانياً - مفهوم التدوير الوظيفي :

يُعد التدوير الوظيفي من أساليب الإدارة الحديثة التي تتيح للعاملين فرصة لكسب العديد من المهارات من خلال تنقل الموظف بين عدّة وظائف مرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار يعرف (بركات، 2011) التدوير الوظيفي بأنه « النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف؛ أهمها تطوير الأداء وتعزيز القدرات الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات.

كما يرى (العديلي، 2008) بأن التدوير الوظيفي يعني أن يعد الموظف بممارسة أعمال أخرى بشكل مدروس ومجدول وفق خطة إدارية واضحة، ولفترة زمنية محددة؛ لإعطاء الفرصة للموظف لممارسة نشاطات الوظيفة الجديدة، واكتساب المعرفة والمهارات المتعلقة بوظيفته الجديدة، وبالتالي فالتدوير الوظيفي مدخل إداري منظم بموجبه يتم نقل الموظف بين عدّة وظائف في المنظمة، ولفترة زمنية معينة يتم خلالها إكساب الموظف مهارات جديدة؛ بحيث يتم القضاء على الإرهاق والملل الناتجين عن الممارسة الروتينية المتعلقة بوظيفته الحالية ، ويعرف (سالم ، 2009 ) التدوير الوظيفي بأنه أسلوب يتم من خلاله تنقل الموظف من عمل إلى آخر داخل المنظمة.

يعد التدوير الوظيفي المخطط من بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، سواء على نفس المستوى التنظيمي أو على مستويات أعلى وهو من الطرق الفعالة في توسيع إدراكات وأفاق المديرين، وإكسابهم مهارات وقدرات ومعارف نتيجة معاشتهم لوظائف متعددة، وعليه فالتدوير الوظيفي هو التنقل المنتظم للموظف من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى التنظيمي(بربر ، 2008).

والغرض من هذا التنقل هو أن يتقن الموظف عدداً من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضاً؛ من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله، وقد يتم تعريف التدوير الوظيفي على أنه وسيلة لتدريب وتنمية الموظف، وبالتالي رفع كفاءته وقدراته من خلال نقله من وظيفة إلى أخرى وفق خطة المنظمة (زكي ، 2010) .

## ثالثاً- أهمية التدوير الوظيفي :

تكمُن أهمية التدوير الوظيفي في العديد من التأثيرات الإيجابية سواءً على الموظف أو على المنظمة . فيبرز أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للموظف من خلال اكتسابه المهارات الجديدة، وبالتالي تنمية قدراته وإمكاناته، وكذلك يقضي على الملل والرتابة في العمل؛ نتيجة الممارسة اليومية والروتينية لوظيفة معينة خلال فترة زمنية طويلة، ومن خلال التنقل بين الوظائف المختلفة تزداد العلاقات الشخصية بين أفراد المنظمة، ويتعرف كل واحد منهم على مقدار الجهد المبذول من قبل الآخرين داخل المنظمة؛ لتحقيق أهدافها، وبالتالي يستشعر المسؤولية في إنجاز الأعمال الموكلة إليه بكفاءة عالية.

وأما بالنسبة للمنظمة فهناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحققها نتيجة استخدامها للتدوير الوظيفي، من ضمن هذه الفوائد سدّ النقص النوعي والكمي في القوى العاملة، والتكيف السريع للمتغيرات الطارئة التي قد تواجهها المنظمة، وقد تساعد هذه الاستراتيجية المنظمة على التجديد الذاتي، وتضمن لها الاستمرار والبقاء لفترات طويلة ( العبادي، 2008) .

وكذلك تبرز أهمية التدوير الوظيفي بأن له تأثيراً كبيراً، خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئة إدارية تقليدية تتسم بالجمود والروتين وصعوبة التخلص من الموظفين التي أثبتت نتائج عملهم انخفاضاً في مستوى إنتاجهم وولائهم للمنظمة، وكذلك من ناحية أخرى تسهم في رفع مستوى الرضا للموظفين، وذلك من خلال إشعارهم بأن المنظمة تعطي المتميز الفرصة للتقدم والترقي الوظيفي (المدرع، 2014) .

وفي هذا السياق بيّن (عزام، 2013) و ( علي، 2017) أن من أهم الإيجابيات للتدوير الوظيفي أنه:

- يساعد الإدارة في المنظمة في اكتشاف المواهب الخفية لدى العاملين، وكذلك يساعد الموظفين على اكتشاف مواهبهم وإمكاناتهم المختلفة من خلال العمليات المختلفة التي يقومون بها في الوظائف المتعددة أثناء التدوير الوظيفي.
- يساعد في معرفة المهارات والقدرات المختلفة للأفراد، وبالتالي العمل على رفع وتحسين القصور في مهارات العاملين إن وجدت.

- ويزيد التدوير الوظيفي من رضا العاملين وتحفيزهم على أداء التحديات الجديدة عند تكليفهم بمهام ووظائف جديدة، وبالتالي تحسين التنمية الشاملة للمنظمة؛ بحيث يجعل الموظفين أكثر قيمة بالنسبة لأصحاب القرار في المنظمة.

#### رابعاً - أهداف التدوير الوظيفي :

من أهداف التدوير الوظيفي النقاط الآتية ( زكي ، 2010 ).

- ✓ زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس حثاً للكفاءات الإدارية الناجحة.
- ✓ تطوير أداء القيادات الإدارية في المؤسسة.
- ✓ تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم بناء على متطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء في المؤسسة.
- ✓ تمكن المؤسسة من التأهيل والتدريب المستمر للموظفين، وإكسابهم المهارات والخبرات المختلفة وتحفيز قدراتهم الإبداعية.
- ✓ تحفيز الموظفين على ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة.
- ✓ تهيئة الموظفين لوظائف ومسؤوليات أعلى وفق الخطة التطويرية.
- ✓ كشف إبداعات الموظفين ومزايهم في ظروف العمل المختلفة.
- ✓ يعزز التدوير الوظيفي تطور العمل وفعاليته.
- ✓ يساعد التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ يعمل التدوير الوظيفي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.
- ✓ يساعد التدوير الوظيفي الموظف والإدارة على التخلص من دائرة الركود ومقاومة التغيير.
- ✓ يعمل التدوير الوظيفي على المساعدة في تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم واستجابة لطلبات المهام في نتائج تقييم الأداء.

ومن أهداف التدوير الوظيفي أيضاً (بركات، 2011 ) ( أحمد، 2016) .

1 -يؤدي إلى مكافحة الفساد الإداري في المنظمات والمؤسسات.

**2 - تخطيط التعاقب:** مفهوم تخطيط التعاقب هو " من سيحل محلهم "وظيفتها الرئيسية من التدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن يوضع أحدهم على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.

**3 - تجهيز وتهيئة الموظف المناسب الصالح للوظيفة:** نجاح المنظمة يعتمد على جودة الأداء أثناء العمل لموظفيها، إذا وضعت بشكل صحيح فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الجودة، بالإضافة إلى جودة المستخرجات الناتجة عن الموظفين ولذلك فإن ملاءمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية لتدوير الوظائف.

**4- تعريف الموظفين على جميع قطاعات المنظمة:** تعتبر هذه من الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي حيث تهدف إلى تعريف العمال على جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل اطلاعهم على كيفية العمل وكيفية تنفيذ المهام فذلك سيعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة.

ويعتمد نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافه بالشكل المرغوب على دور الموارد البشرية، فالمقاومة تقتضي التغيير في طبيعة العمل للموظفين، وتحقيق التكيف في البيئة مع التغيرات السريعة في مجالات العمل، والاستثمار والاستفادة من الطاقات البشرية في المستويات كافة، وإشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم وصقل مهاراتهم وخبراتهم والقدرة على تطبيق هذه المهارات من خلال التدوير الوظيفي بعيداً عن الملل في ممارسة وظيفة معينة لسنوات طويلة (المدرع، 2014).

## **خامساً- أنواع التدوير الوظيفي :**

هناك عدة أنواع من التدوير الوظيفي نلخصها كما يلي:

**1. التدوير في بداية المسار الوظيفي :** يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، واكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.

2. **التدوير في مراحل المسار الوظيفي** : ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى اكساب المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.
3. **التدوير الرأسي** : ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة وفي الأهمية الوظيفية.
4. **التدوير الأفقي** : ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.
5. **التدوير بين مديري الإدارات** : ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل مديريين لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.
6. **التدوير القصير والسريع** : يتم تدوير الموظف حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على أن لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف لإكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.
7. **التدوير الطويل والبطيء** : يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، والهدف هو تحسين مهارات الموظفين وزيادة خبراتهم وابتعادهم عن الملل والرتابة والفساد الإداري وغيرها. (القحطاني، 2011، 44)، (عزام، 2013)، (المدرع، 2014).

## سادساً - المفاهيم المتداخلة للتدوير الوظيفي:

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

- 1- **المناقلة و التداور (المداورة) 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 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 (برنوطي، 2007).

**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 (حمود والخرشة، 2009).

**3 - التناوب الوظيفي:** يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في المنظمة بموجب هذا الأسلوب وقد يكون الانتقال عمودياً أو أفقياً، ويتم تنقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر، وأن يصحب عملية النقل هذه تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه (عباس، 2002).

**4 - تدوير العمل:** وفقاً 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 (على وعباس، 2007).

**5 - دورية العمل ( تباديل الأعمال):** بموجب هذا الأسلوب 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 (عقيلي، 2009).

**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 (الطائي، 2006).

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 (سلطان، 1993).

### سابعاً- الفرق بين نقل الموظفين وأسلوب التدوير الوظيفي :

إن النقل يعني تغيير العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عملٍ آخر مساوٍ له في المركز الوظيفي وأيضاً المسؤولية والأجر (الموسوي، 2008).

ويكون أحياناً النقل لضروريات العمل، وفي الحياة العملية قد يكون النقل إلى وظيفة أقل أجراً ومسؤولية ويسمى: تخفيض العمل، وليس ترقية؛ لأنها لا تؤدي إلى زيادة في الأجر أو المسؤولية.

ويذكر كل من (نوري وكورتل ، 2011) بأن أنواع النقل هي:

1 -النقل الإنتاجي : وهدفه انتقال الفائض من رؤساء الأقسام أو العاملين من قسم إلى آخر هو يحتاج إليه، وذلك يكون بدلا من تعيين أفراد جدد، ويتفادى هذا النوع من النقل إنهاء خدمات العاملين.

2 -النقل الشخصي : وهذا النقل يتعلق بالشخص نفسه، حيث في حالة أنه لا يستطيع الاستمرار في أداء عمله الحالي، وذلك نتيجة لخطأ في التعيين منذ البداية، أو عدم مقدرته على أداء العمل ويعزى أيضا لأسباب شخصية: كتأزم العلاقة في العمل بين المرؤوسين، أو اعتبارات أخرى كقربه من السكن.

3 -النقل التدريبي :ويقصد به نقل الفرد من مكان لمكان؛ لزيادة مداركه ويكون النقل بصورة دورية، وهذا النوع لتدريب الإداريين (التدوير الوظيفي).

4 -النقل التناوبي :ويقوم على تقسيم العمل إلى مناوبات كالفترات الصباحية والمسائية، وذلك حسب ظروف العمل وما يستدعيه.

5- النقل المؤقت أو الدائم :قد ينقل الأفراد لمدة قصيرة لا تتجاوز أسبوعا، وذلك بسبب التغلب على ظرف طارئ في المؤسسة، ثم يعود الفرد بعدها إلى عمله، أما النقل الدائم :فهو النقل الذي لا يعود فيه الفرد لعمله السابق.

وأما التدوير الوظيفي : فهو أسلوب إداري مخطط ومستمر يهدف إلى زيادة خبرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها، مما يؤدي إلى رفع عائد الموارد البشرية في المؤسسة، ويعد جزءا من النقل، ويقوم على اتجاهين: إما نقل رأسي (ترقية) إلى مستويات أعلى في المستوى والمسؤولية، وإما نقل أفقي (تدريبي) إلى مواقع إدارية بنفس المستوى والأجر.

### ثامناً - خطوات تنفيذ التدوير الوظيفي:

يمكن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على النحو التالي بحسب ما أورده ( Macleo & Kennedy,2006) و(زكي، 2010):

#### 1. الاجراءات الأولية :

- التخطيط: عقد اجتماع مع الموظفين وتعريفهم بمفهوم التدوير الوظيفي، وأهميته، والهدف من تطبيقه، ومناقشتهم في فكرة التدوير الوظيفي، وعلاقته في بيئة العمل لتحقيق الرضا الوظيفي لهم وأهداف المؤسسة.
- التنظيم: تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات التحقق من متطلبات الوظيفة، وجمع المعلومات اللازمة عن وظائف التدوير الوظيفي.
- التوظيف: اختيار الموظفين وتعيينهم وتزويدهم بالتدريبات اللازمة، ومراجعة إمكانياتهم وتقييم حاجاتهم من أجل الإلمام بمتطلبات الوظيفة الجديدة ومهامها، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب بموجب الخبرات والمؤهلات التي يمتلكونها.
- التوجيه: إرشاد وإنشاء بيئة تحفيزية للموظفين وتهيئتهم وتأهيلهم لبيئة العمل، وتزويدهم بوقت كافٍ لتمكينهم وتأهيلهم لأداء مهامهم الجديدة، ومناقشتهم في حال وجود التساؤلات، والتأكد من الحصول على التغذية الراجعة الصحيحة.

- الرقابة: مراقبة الوظائف بشكل مستمر لمعرفة التطورات الوظيفية في مختلف المناصب لنقل الافراد الذين يحتاجون إلى التدوير في الأماكن الشاغرة، واستخدام نظام التقييم بشكل دوري لتنمية خبرات الموظفين وتلبية احتياجاتهم.

## II. مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لتقبل سياسة التدوير الوظيفي:

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

## III. تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها :

- تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.
- رصد ومتابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة، ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة، وتقييم حاجتهم إلى المزيد من التدريب من عدمه.
- عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي، وعمل مسح جديد باستخدام استبانة التدوير الوظيفي، يتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح المسبق الأولي، إذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة التدوير، أما إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان ينبغي وقف التدوير .

أو يمكن تلخيص خطوات تنفيذ التدوير الوظيفي كما أورده (أبو صبة، 2014 ) :

1. تحديد الحاجة للتدوير من خلال الخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف التطوير المحددة في خطة التطوير الفردية من قبل الرئيس المباشر، وتحديد ما إذا كان التدوير الوظيفي مناسباً.
2. تحديد الهدف والالتزام الزمني بخطة التدوير الوظيفي حيث يجب أن يتم تحديد برنامج التدوير الوظيفي والاتفاق عليه بين الرئيس المباشر والموظف الموفد، علماً بأنه يجب إلا تقل مدة كل تدوير وظيفي عن شهر، ويجب الاتفاق على أهداف التدوير الوظيفي مع الرئيس المباشر

الأساسي والرئيس المباشر المضيف قبل بدء التدوير.

3. مراجعة ترتيبات تزويد موظف بديل لإنجاز الأعمال والمهام، فيجب على الرئيس المباشر الأساسي أن يشرح لإدارة الموارد البشرية كيف ستتجز المهام الإدارية أثناء التدوير الوظيفي وآلية توفير موظف الى الوظيفة الأساسية أثناء عملية التدوير الوظيفي.
4. تزويد الموظفين مع أي تدريب مطلوب من أجل المهام الجديدة.
5. تنفيذ إجراءات التدوير الوظيفي وفقا للإطار الزمني والأهداف المتفق عليها.
6. رصد ومتابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة، ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة.
7. مراجعة الخبرات المكتسبة خلال التدوير الوظيفي ويجري الرئيس المباشر المضيف مراجعة لأداء المشروع أثناء التدوير الوظيفي.

### تاسعاً- إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي :

#### A. الإيجابيات :

- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
  - الثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.
  - زيادة دوافع والعمل على تحفيز الموظفين والقيادات.
  - إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.
  - التخلص من البيروقراطية والروتين.
  - سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.
  - زيادة الرضا الوظيفي والحد من معدل دوران الموظفين.
- (العديلي، 2008 ) ( عزام، 2013).

#### B. السلبيات :

- انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل.

- الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تدويرهم مما يؤثر على أدائهم.
- قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة المدير على العامل.
- احتمال عدم اهتمام العامل بتنفيذ الأعمال الموكلة له بسبب فهمه الخاطئ لعملية التدوير الوظيفي.
- يساهم التدوير الوظيفي في الابتعاد عن الرتابة والملل بصورة مؤقتة.
- قد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات.
- قد يؤدي التدوير الوظيفي إلى الاحباط بالنسبة لبعض الموظفين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب جهوداً أكبر.
- قد يتسبب التدوير الوظيفي في زيادة المصاريف المالية للمنظمة.
- التدوير الوظيفي في بعض الأحيان قد يؤدي إلى التوتر والقلق بين الموظفين، حيث الموظفين يترددون في الخروج من منطقة الراحة وبالكاد المساهمة في قسم آخر، وعليه العاملين يستغرقون وقتاً للانفتاح أمام أشخاص جدد، والتعبير عن أفكارهم وغالباً ما تتحول إلى السلبية، حيث إنهم يعملون بشكل مريح
- جداً مع الأشخاص الذين يعرفونهم، ولكن عندما يتعلق الأمر بالزملاء الجدد، يجدون صعوبة بالغة في التكيف وبالتالي خلق بعض من المشاكل. (القحطاني، 2011)

### عاشراً - معوقات التدوير الوظيفي :

إن أي عملية تدوير أو تنمية لابد وأن يرافقها العديد من المعوقات التي قد تحول دون تطبيقها أو تقلل من الفائدة المرجوة منها، وأسلوب التدوير الوظيفي هو كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تطوير الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات وقد تواجه العديد من العوائق التي تحول دون تطبيقه بالشكل السليم. ويرى (أحمد، 1997) بأن أهم العوامل التي تقلل من أهمية تطبيق التدوير الوظيفي تتلخص فيما يلي:

- عدم رغبة الإدارة لإتاحة الفرصة لجميع الموظفين للتعرف على أسرار بعض الأقسام الإدارية.
- الحاجة لميزانية مستقلة ربما لا تكون متوفرة في بعض الأحيان.

▪ عدم وجود وقت كاف للتطبيق.

بينما يرى (القيوتي، 2010) بأن المعوقات تتحدد كما بالآتي:

- ضخامة الاجهزة الحكومية من حيث العدد الكبير في الموظفين.
- الأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تعيق تطبيق التدوير الوظيفي.
- ضعف إدارات التطوير.
- قلة الموارد المالية والحوافز النقدية.
- ضعف الوعي لدى العاملين بأهمية التطوير الوظيفي ومن ثم مقاومتهم للتدوير.
- الاختيار غير المناسب للمديرين.
- عدم تحديد المسار الوظيفي للعاملين.
- اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين.
- عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.
- ثقافة المديرين السلبية تجاه التغيير والتطوير.

### الحادي عشر - العوامل التي تساعد على إنجاز عملية التدوير الوظيفي :

تطرق (اليامي، 2000) و(القحطاني، 2011) إلى عدة عوامل إذا ما أخذت بعين الاعتبار ستساعد في ضمان إنجاز عملية التدوير الوظيفي تتمثل في الآتي:

- ✓ التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي.
- ✓ سن وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- ✓ إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وذلك لتتوافق مع أساليب التطور المهني والتدوير الوظيفي.
- ✓ تحديد عدد معين من الموظفين خلال عملية التدوير الوظيفي حتى لا يؤثر على سير العمل.
- ✓ زيادة ثقافة المديرين والقيادات العليا حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافه لكسب تأييدهم.
- ✓ أن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة قدر الإمكان .

✓ دعم إدارات الموارد البشرية مادياً، وكذلك بالكوادر البشرية المؤهلة في تخصصات تنمية وتطوير الموارد.

✓ البشرية مشاركة الموظفين في عملية التدوير الوظيفي ويكون ذلك من خلال الاستعانة بأرائهم.

✓ استمرارية العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك .

✓ ضرورة وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف .

## الثاني عشر - أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي:

لنجاح عملية التدوير الوظيفي في أي منظمة لابد من التطبيق الناجح لمجموعة من الأبعاد أو متطلبات التدوير الوظيفي، وفي هذا الإطار يبين ( Papastamatiou, & Karadimas , 2007 ) أن استخدام التدوير الوظيفي بوصفه استراتيجية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وتتحقق هذه النتائج من خلال استخدام أبعاد أو متطلبات التدوير الوظيفي.

وأهم هذه الأبعاد هي التدريب وتطوير القدرات، التصميم الوظيفي، استراتيجية التطوير، النظام والإجراءات في المنظمة، ( AL-Nashmi & AL-moayad, 2015-2016 )

### 1. التدريب:

يعد التدريب عنصراً أساسياً لتحسين الأداء التنظيمي، فهو يزيد من مستوى الكفاءات الفردية والتنظيمية، وعلى الرغم من التحفظات حول تكلفة التدريب من قبل المنظمة، فإن استراتيجية التدريب وتنمية المهارات ما تزال العامل الرئيس والمهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وفي هذا السياق أكد (Abbasi , Saravani& 2013) أن التدوير الوظيفي واحد من أهم أساليب التدريب؛ حيث يتم إلحاق الموظف بعدد من الوظائف المختلفة في المنظمة لفترة قصيرة أو فترات طويلة؛ من أجل تمكينه من التعرف على أهداف ونشاطات المنظمة، ومعرفة طرق أداء العمل في مختلف الإدارات، وعلى مستويات مختلفة، وبالتالي يوفر فرصة لتنمية مهارات وقدرات الموظف ومعرفته بالأعمال الأخرى في المنظمة ومدى الارتباط بين تلك الأعمال.

ومن ناحية أخرى يرى ( Jaturanonda, et al,2006 ) أن التدوير الوظيفي كأحد أشكال التدريب في مكان العمل، يسهم في أن يكون الموظف أكثر مرونة ولديه أكثر من مهارة، ولكن يشترط في عملية التدوير أن يكون مدروساً، كما يمكن أن يكون كوسيلة لمكافئة الأشخاص العاملين بما يتناسب مع عملية تطوير الإدارة.

## 2. التصميم الوظيفي:

هي تحديد طريقة الأداء، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات والأدوات المستخدمة، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة فضلا عن شكل ظروف العمل المحيطة (Aroosiya & Hussain, 2010) .

وتبرز أهمية التصميم الوظيفي داخل المؤسسة من خلال مواءمة الموظفين ووضعهم بالمكان المناسب، وذلك بسبب طبيعة البيئة المتغيرة باستمرار، واختلاف طبيعة الموارد البشرية، لذا يجب التأكيد على إعادة تصميم المهام بشكل جيد. (Tumipa & Rooky,2018)

إضافة إلى أنها تساعد في معرفة المؤهلات التي يمتلكها الموظف لأداء عمله بنجاح، ورفع الكفاءة، وإنجاز المهام. (Dessler, 2009)

## 3. استراتيجية التطوير الوظيفي:

هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف، والخطط والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي (علاقي،2014) .

كما أن التخطيط والتطوير الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وما يطرأ على هذا العالم من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا للتخطيط والتطوير الوظيفي، حيث أن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي، أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على إتباع أساليب إدارية كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر والتدوير الوظيفي لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق

أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين (الحوسني، 2009).

وقد ذكر (العنزي، 2016) أن التطوير الوظيفي يمكن النظر إليه من زوايا متعددة؛ فهو مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يمكن أن يشغلها الموظف طوال فترة عمله، وقد ينظر إليه بوصفه سمة مميزة للموظف، فمن خلال عمله يكون قد مر بمجموعة من الوظائف والمراكز الإدارية واكتسب العديد من الخبرات المتنوعة، وكذلك قد ينظر إليه من منظور الحركة والانتقال من مكان إلى آخر.

#### 4. النظم والإجراءات:

وهي النظم التي تتبعها المؤسسة لتطوير كافة المهارات للموظفين، والخطوات التي تتبعها لحث الموظفين على الابتكار (بدر، 2016).

وقد أشار (عزام، 2013) إلى أن هناك نظامين من الأنظمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وهما:

- أولاً- النظام المبتكر: إن ممارسة إدارة الموارد البشرية في هذا النظام يشمل فرق حل المشكلات، الاختيار والتوظيف الدقيقين للعاملين، ويشمل كذلك نظام اتصالات فعال بين العاملين والإدارة، وكذلك خططا للحوافز وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين، فالممارسات الإدارية المستخدمة في هذا النظام تحقق السلامة النفسية للموظفين؛ إذ إن تصميم الوظائف القائم على التدوير الوظيفي يساعد على اكتساب الخبرات المتنوعة من خلال الممارسات الإدارية في أكثر من قسم أو إدارة وبناء جسور الثقة داخل المنظمة.

- ثانياً- النظام التقليدي: هنا يتم تصميم الوظائف على أساس فردي، ويقوم في الأساس على أسلوب الحوافز الفردية، ويتم مكافأة العاملين بناء على أدائهم الفردي، فأسلوب التدوير الوظيفي لا يأخذ بعين الاعتبار بهذا النظام؛ لأن الوظائف تم تصميمها على أساس تنفيذها بشكل فردي، فالأفراد العاملون في هذا النظام أقل عرضة لتطوير مهاراتهم والابتكار في العمل؛ بسبب الخوف من التقييم الصارم، والخوف من العقاب إذا لم يتم الالتزام بمتطلبات الوظيفة التي صممت لأدائها بشكل فردي. 9

## \* المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

❖ يشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات فإذا كانت الموارد الأخرى تهتك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على نقيض من ذلك، يمكن أن تزيد قيمته وأهميته على هذا الأساس، فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر البشري والعمل على تحسين معارفه وقدراته وفي هذا الإطار فإن التقييم الأداء يلعب دوراً معتبراً كأداة وكأسلوب في تنفيذ وتطوير هذه المنظمات، ومن هذا المنطلق فإن أداء العاملين يعتبر الأكثر إسهاماً في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة ألا هو البقاء والاستمرارية، حيث أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات عنصراً أساسياً في ترشيد استخدام الموارد البشرية مما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد في الماضي والحاضر وموقع أداءه في المستقبل هذه البيانات تمثل أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية الملائمة ونظراً لأهمية أداء العاملين وتقييمه فقد حاولنا من خلال هذا المبحث تقديم نظرة حول أداء العاملين.

### أولاً - مفهوم الأداء الوظيفي :

ترتبط فاعلية وكفاءة المؤسسة بكفاءة وفعالية الموارد البشرية، واستثمارها بالمواد البشرية، بقدراتها على تنمية كفاءة وأداء الموظفين، ويساهم اهتمام المؤسسة بأفرادها في تحقيق الهدف، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تتضمن المواد المادية، الموارد التنظيمية والموارد البشرية . (جلال الدين، 2009 ) ، ويعتبر الأداء الوظيفي وسيلة للوصول إلى الهدف، ورفع كفاءات الموظفين، وإتاحة الفرص لهم يساهم في إشباع حاجاتهم.

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

- كما يعرف أيضاً بأنه: "إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف محدد (عتبة واخرون، 2019).

- ويعرف أيضا" : بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور أو المهام يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات ادراك الدور أو المهام ( رعب، حداد، 2019 ).

وبعملية جمع لمختلف الآراء يمكن وضع تعريف يشمل مختلف وجهات النظر تجاه الأداء الوظيفي : هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة ومستوى الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها.

### ثانياً - أهمية الأداء الوظيفي :

يعتبر الموظف العنصر الأساسي في المؤسسة، إذ إنَّ تحسن أدائه ينعكس على زيادة الإنتاجية، الذي بدوره يؤثر على زيادة الأرباح ويلعب سلوك الموظف دوراً في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تكمن أهمية الأداء في ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل :النظري، والتجريبي، والإداري، ومن ناحية الإطار النظري، يعتبر الأداء الوظيفي مركزاً للأداء الاستراتيجي، فيشمل معظم القواعد الإدارية التي لها علاقة بالأداء بشكل ضمني أو مباشر، ولذلك كونه يمثل الاختبار الزمني للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة .

أما من الناحية الثانية، فتكمن أهمية الأداء للإدارة من خلال قياس مقدار الاهتمام بالأداء ونتائجه، والتغييرات التي تطرأ على المؤسسة نتيجة الأداء .(إدريس و الغالبي ).

### ثالثاً - قياس الأداء الوظيفي :

يمكن قياس أداء العاملين من خلال :

✚ كمية الجهد المبذول : مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية والفترة الزمنية الذي يبذلها الموظف في إتمام المهام الموكلة إليه .

✚ نوعية الجهد المبذول : تهتم بمستوى جودة إنجاز العمل، ودرجة تماثل الجهد المبذول، وكمية الجهد بما يتناسب مع طبيعة المهام الموكلة حيث يختلف مقدار الجهد وكمية الجهد المبذول

وسرعة الإنجاز من مهام إلى أخرى؛ ولذا يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الأداء خالٍ من الأخطاء ومطابق للمواصفات المطلوبة.

📌 نمط الأداء: تعني بالطريقة التي يتم إنجاز أنشطة العمل، فعل سبيل المثال فمن خلاله يتم قياس طريقة الوصول إلى حل المشكلة.

📌 معدلات الأداء: تم التعرف على كفاءة جودة عمل الموظف عبر زيادة إنتاجيته، وذلك عن طريق إدراك الفترة الزمنية المحدودة ومقارنته مع العمل المنجز للموظف والمعدل المحدد. (سلطان، 2002).

### **\*المبحث الثالث : علاقة التدوير الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين**

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

إن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بنجاح ينتج عنه ما يسمى بالموظف الشامل الذي يسعى دائماً لتحسن أدائه حتى يستطيع النهوض بمنظمتهم، كما يعد التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب الفعالة التي لها تأثير كبير على أداء العاملين وذلك من خلال التنوع في المهام التي يقومون بتنفيذها فيصبحون أقل توتراً وأكثر ارتباطاً بمنظمتهم، إضافة لذلك يصبح الفرد أكثر قدرة على الإبداع والابتكار كل ذلك سوف ينعكس إيجاباً على أدائه وعلى إنتاجية المنظمة.

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

إن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على البيروقراطية والخمول والتراخي وعلى هذا فإن التدوير الوظيفي يهدف إلى نقل الموظف من موقعه لحتىه على بذل

الجهد المطلوب منه لتحسين أداء المنظمة، و إجلال المسؤول القدوة محل المسؤول العادي حتى يمكنه تحفيز مرؤوسيههم ودفعهم نحو العمل الجاد والفعال لتحقيق مصلحة المؤسسة ككل. (قوراري، العياشي، 2019).

ومن ذلك نجد بأن طبيعة العمل تؤثر بشكل كبير على الأداء فكلما كانت طبيعة العمل تحت على الابتكار والابداع كلما ساعد ذلك في تحسين الأداء، وكلما كانت طبيعة العمل ذات طابع روتيني أدت إلى شعور العاملين بالإحباط وانخفاض انتاجيتهم، لذا على المنظمات أن تعمل وبشكل دائم على أن تكون طبيعة العمل متناسبة مع مؤهلات الأشخاص القائمين عليه وقدراتهم، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى القيام بعملية التدوير الوظيفي للعاملين في الوظائف المختلفة لقتل روح الرتابة في العمل وزيادة خبرتهم وتحسين أدائهم، وإشعارهم بأهميتهم وأهمية الوظائف التي يقومون بها والأدوار التي يؤديونها ومدى مساهمة هذه الوظيفة في العملية الإنتاجية العامة للمنظمة (العميان، 2004).

❖ خلاصة : ترى الباحثة أن التدوير الوظيفي نظام تشغيلي فعال لتحسين أداء رأس المال البشري وتسريع العمليات وتوفير الوقت والموارد، حيث يتم القيام بالتدوير الوظيفي من خلال تبديل الموظفين ذوي المهارات المتعددة بشكل منظم ونقلهم من وظيفة إلى أخرى ضمن المنظمة وتدريبهم بما يسهم في تحسين الإنتاجية والأداء على المستوى التنظيمي والفردى، ومن خلال المهارة والتحفيز يتم توفير المشاركة العملية للموظفين وبما يسهم في زيادة رضاهم الوظيفي.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية أو الميدانية

## **✽ المبحث الأول : لمحة عن شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية**

شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية هي شركة مساهمة مغفلة خاصة تأسست بعام 2007 ، يقع مقرها الرئيسي في دمشق - سورية ، وتعددت فروعها في كافة المحافظات لتصل لأكثر من 220 فرع، مع تواجد لوكلاء للشركة في عدة دول عربية .

تعمل الشركة في مجال تحويل الأموال ، كما تقدم الشركة خدمات التحويل السريع والتحويل الدولي للعملاء، بالإضافة إلى تقديم خدمات الصرافة وتصريف العملات المحلية والأجنبية.

## **✽ المبحث الثاني : الدراسة الميدانية**

### **أولاً- منهج البحث:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، والذي يقوم على دراسة الظاهرة أو المشكلة من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث أطر من خلالها يستطيع تحديد المشكلة ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث، وتهدف الدراسة إلى تحليل التدوير الوظيفي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الفؤاد. كما استخدمت الباحثة المنهج الإحصائي من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة تشمل أبعاد البحث واستخدام أساليب إحصائية مناسبة لتحديد الاتجاهات ودراسة العلاقات بين المتغيرات والفروض.

### **ثانياً - مجتمع البحث وعينه:**

شمل المجتمع الأصلي للبحث (200) موظف وموظفة من موظفي شركة الفؤاد للصرافة المالية في مدينة دمشق، وكان حجم عينة البحث (40) موظف وموظفة من موظفي الشركة حيث تم توزيع (40) استبانة على أفراد عينة البحث، وكانت جميع الاستبانات صالحة وبذلك يكون عدد الاستبانات القابلة للتحليل (40) استبانة بنسبة (100%).

تم ارفاق نسخة من الاستبيان المذكور في ملحق البحث .

## ثالثاً - أدوات جمع البيانات :

اعتمدنا في هذه الدراسة على مقياس LIKERT الخماسي.

-المصادر الأولية : تم الاعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض.

-المصادر الثانوية : اعتمدت الباحثة على الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

## رابعاً- صدق وثبات الاستبيان كأداة للدراسة:

### 1. الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط الكلي (بيرسون) لجميع فقرات الاستبانة وأعطى النتائج التالية:

### الجدول (1) يبين الصدق لكامل محاور الاستبانة

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | كامل محاور الاستبانة |
|---------------|----------------|----------------------|
| 0.00          | 0.659          |                      |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وهكذا نجد من خلال معلومات الجدول أعلاه أن معامل بيرسون بالنسبة لكامل محاور الاستبيان أعطى قيمة (0.659) وهي تعتبر جيدة وتعكس ارتباط الأسئلة مع محاور الاستبيان مما يدل على صلاحيته.

### 2. الثبات:

وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة معامل ألفا كرو نباخ وقد قامت الباحثة بحساب كل متغير بشكل مستقل وأعطى النتائج التالية:

#### 1. متغيرات الدراسة المستقلة:

## 1. البُعد الأول: التدريب

### الجدول (2) يبين ثبات بُعد التدريب

| بُعد التدريب | عدد أفراد العينة | عدد البنود | معيار الفا كرو نباخ |
|--------------|------------------|------------|---------------------|
|              | 40               | 5          | 0.764               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نتائج بعد التدريب أكبر من معدل القبول إذ أن نتائج ألفا كرو نباخ أعطت لها 76.4% وهي نتيجة جيدة مما يدل على أن البعد له درجة عالية من الثبات وصالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

## 2. البُعد الثاني: تصميم الوظائف

### الجدول (3) يبين ثبات بُعد تصميم الوظائف

| بُعد تصميم الوظائف | عدد أفراد العينة | عدد البنود | معيار الفا كرو نباخ |
|--------------------|------------------|------------|---------------------|
|                    | 40               | 5          | 0.766               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نتائج بعد تصميم الوظائف أكبر من معدل القبول إذ أن نتائج ألفا كرو نباخ أعطت لها نسبة 76.6% وهي نتيجة جيدة مما يدل على أن البعد له درجة عالية من الثبات وصالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

## 3. البُعد الثالث: استراتيجية التطوير

### الجدول (4) يبين ثبات بُعد استراتيجية التطوير

| بُعد استراتيجية التطوير | عدد أفراد العينة | عدد البنود | معيار الفا كرو نباخ |
|-------------------------|------------------|------------|---------------------|
|                         | 40               | 5          | 0.647               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نتائج بعد استراتيجية التطوير أكبر من معدل القبول إذ أن نتائج ألفا كرو نباخ أعطت لها نسبة 64.7% وهي نتيجة جيدة مما يدل على أن البعد له درجة عالية من الثبات وصالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

#### 4. البعد الرابع: النظم والإجراءات

##### الجدول (5) يبين ثبات بُعد النظم والإجراءات

| بُعد النظم والإجراءات | عدد أفراد العينة | عدد البنود | معيار الفا كرو نباخ |
|-----------------------|------------------|------------|---------------------|
|                       | 40               | 5          | 0.771               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نتائج بعد نتائج النظم والإجراءات أكبر من معدل القبول إذ أن نتائج ألفا كرو نباخ أعطت لها نسبة 77.1% وهي نتيجة جيدة مما يدل على أن البعد له درجة عالية من الثبات وصالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

#### II. المتغير التابع: الأداء الوظيفي:

##### الجدول (6) يبين ثبات بُعد متغير تحسين الأداء الوظيفي

| بُعد تحسين الأداء | عدد أفراد العينة | عدد البنود | معيار الفا كرو نباخ |
|-------------------|------------------|------------|---------------------|
|                   | 40               | 5          | 0.732               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نتائج المتغير التابع الذي يتمثل في الأداء الوظيفي أكبر من معدل القبول إذ أن نتائج ألفا كرو نباخ أعطت لها نسبة 73.2% وهي نتيجة جيدة مما يدل على أن البعد له درجة عالية من الثبات وصالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

#### III. قياس معامل الثبات بالنسبة لكامل أسئلة الاستبانة:

الجدول (7) يبين الثبات لكامل الاستبانة

| معيار الفا كرو نباخ | عدد البنود | عدد أفراد العينة | كامل الاستبانة |
|---------------------|------------|------------------|----------------|
| 0.887               | 25         | 40               |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نتائج الصدق والثبات بالنسبة لكامل الاستبانة أكبر من معد القبول إذ أن نتائج ألفا كرو نباخ أعطت لها نسبة 92.4% وهي نتيجة عالية مما يدل على أن الاستبانة لها درجة عالية من الثبات وصالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

خامساً - خصائص عينة الدراسة:

1. الجنس:

الجدول (8) يبين توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الجنس

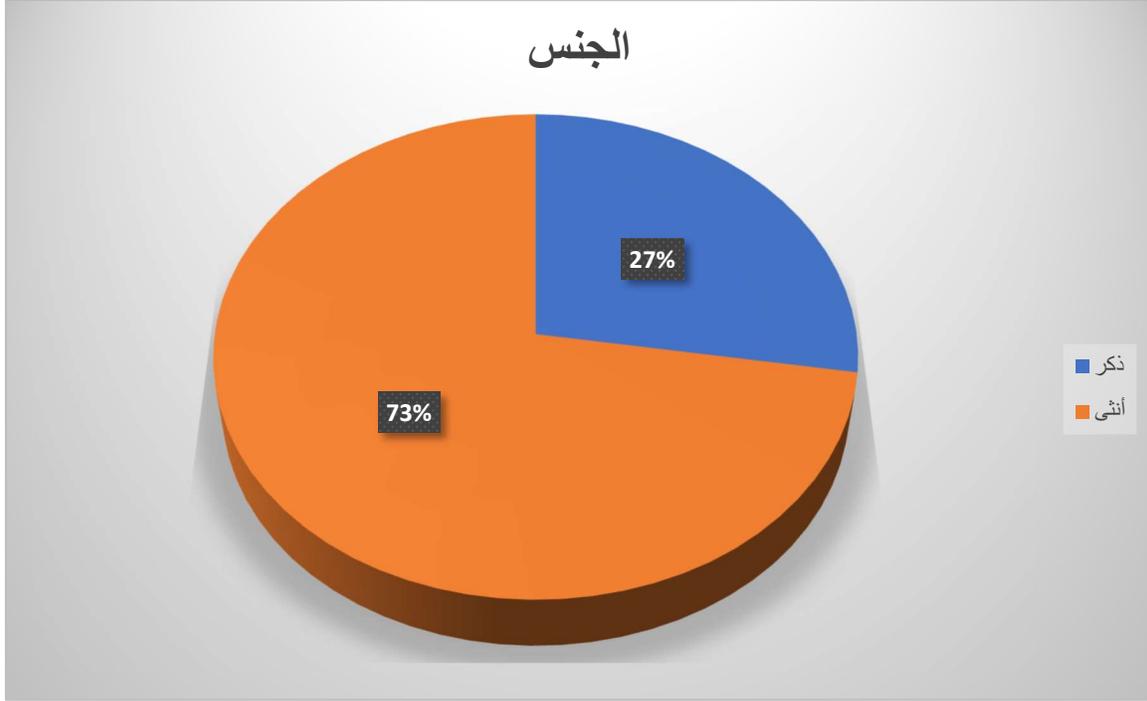
| النسبة المئوية | التكرار | الفئات        | متغير الجنس |
|----------------|---------|---------------|-------------|
| 27.5%          | 11      | ذكر           |             |
| 72.5%          | 29      | أنثى          |             |
| 100%           |         | المجموع الكلي |             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

بالتالي يوضح الجدول السابق أن نسبة الذكور في العينة المدروسة قدرها 27.5% حيث بلغ عددهم 11 فرد، في حين أن نسبة الإناث كان قدرها 72.5% حيث بلغ عددهم 29 فرد.

ترى الباحثة أن عدد الذكور في مجتمع عينة الدراسة أقل بشكل ملحوظ من عدد الإناث وهذا يفسر استقطاب الشركة للإناث بشكل أكبر نظراً لهجرة الذكور خارج القطر وتناقص عدد الذكور الأكفاء المتواجدة في القطر .

الشكل (1) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

2. العمر:

الجدول (9) يبين توزع أفراد عينة البحث وفق متغير العمر

| النسبة المئوية | التكرار | الفئات        | متغير العمر |
|----------------|---------|---------------|-------------|
| 52.5%          | 21      | من 20 إلى 29  |             |
| 40%            | 16      | من 30 إلى 39  |             |
| 7.5%           | 3       | أكثر من 40    |             |
| 100%           | 40      | المجموع الكلي |             |

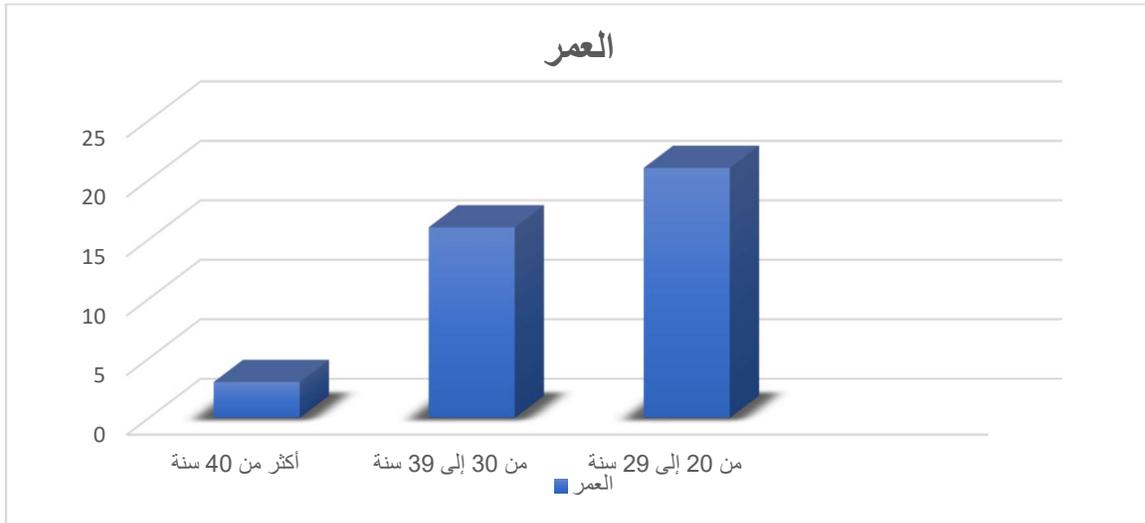
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

إذاً من خلال النتائج السابقة يتضح لدينا أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 سنة إلى 29 سنة يكونون الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة إذ أن نسبتهم 52.5% حيث بلغ عددهم 21 فرد، بينما الأفراد الذين يتجاوزون سن 40 سنة فهم الأقل نسبة إذ أن نسبتهم 7.5% فقط حيث بلغ

عدد 3 أفراد، بينما الموظفين من هم أعمارهم والموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 39 سنة نسبتهم كانت 40% حيث بلغ عددهم 16 فرد.

وبالتالي ترى الباحثة أن مجتمع عينة الدراسة الأكثرية هم من فئة الشباب وهذا يفسر استقطاب الشركة للدماء الجديدة ويعتبر ميزة تنافسية لها .

الشكل (2) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

3. المؤهل العلمي:

الجدول (10) يبين توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

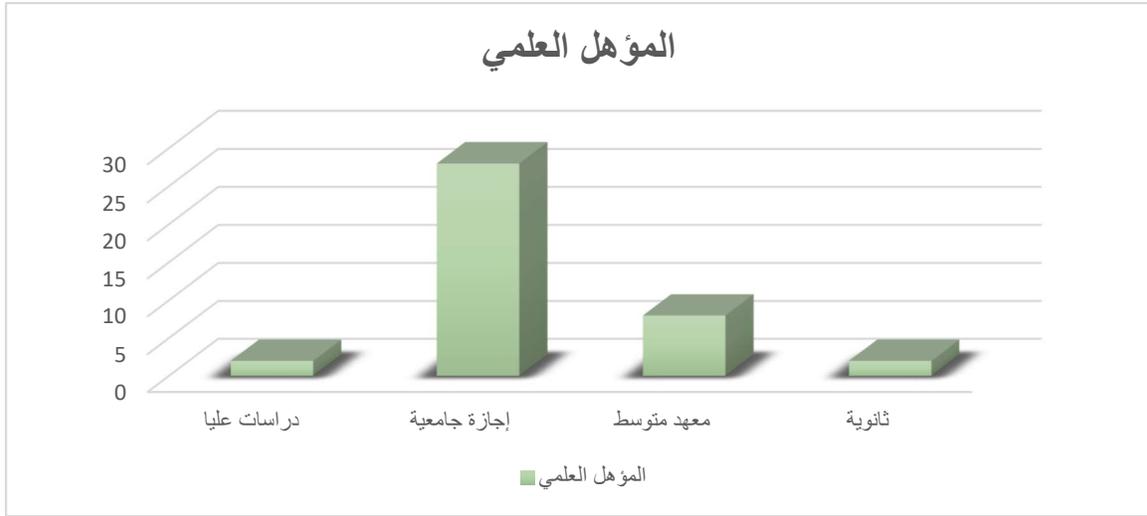
| النسبة المئوية | التكرار | الفئات        | متغير المؤهل العلمي |
|----------------|---------|---------------|---------------------|
| 5%             | 2       | ثانوية        |                     |
| 20%            | 8       | معهد متوسط    |                     |
| 70%            | 28      | إجازة جامعية  |                     |
| 5%             | 2       | دراسات عليا   |                     |
| 100%           | 40      | المجموع الكلي |                     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة الموظفين من حملة الشهادة الثانوية هي 5% حيث بلغ عددهم فردين، بينما الأفراد من خريجي المعاهد المتوسطة بلغت نسبتهم 20% وعددهم 8 أفراد وهم، بينما من هم من حملة الشهادات الجامعية نسبتهم 70% ويبلغ عددهم 28 فرد، بينما نسبة الأفراد الذين أتموا الدراسات العليا هي 5% حيث بلغ عددهم فردين فقط.

بالتالي ترى الباحثة أن الغالبية الكبرى من أفراد عينة البحث هم من خريجي الجامعات وتدل هذه البيانات على اهتمام الشركة بتوظيف المؤهلات العلمية وارتفاع المستوى التعليمي في الشركة.

الشكل (3) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

4. سنوات الخبرة:

الجدول (11) يبين توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

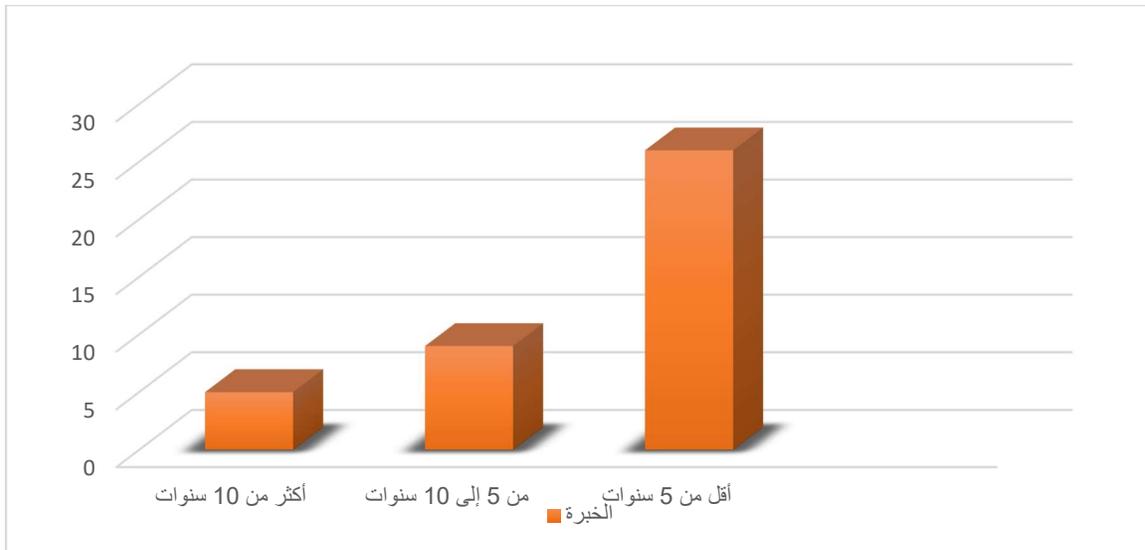
| النسبة المئوية | التكرار | الفئات            | متغير سنوات الخبرة |
|----------------|---------|-------------------|--------------------|
| 65%            | 26      | أقل من 5 سنوات    |                    |
| 22.5%          | 9       | من 5 إلى 10 سنوات |                    |
| 12.5%          | 5       | أكثر من 10 سنوات  |                    |
| 100%           | 40      | المجموع الكلي     |                    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

إذا نجد أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة تمتلك خبرة عمل أقل من 5 سنوات حيث أن نسبتهم 65% حيث بلغ عددهم 26 فرد، ونسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات نسبتهم 22.5% وبلغ عددهم 9 أفراد، بينما الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 10 سنوات في الشركة هم الأقل حيث أن نسبتهم 12.5% وبلغ عددهم 5 أفراد.

نظراً لغالبية الفئة العمرية كانت من فئة الشباب هذا يفسر أن العاملون الذين عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من خمس سنوات كانت الغالبية من مجتمع عينة الدراسة .

#### الشكل (4) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

#### سادساً- تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة:

لدراسة اتجاهات أفراد العينة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان وتم قياس درجة الموافقة لكل عبارة من خلال قياس المتوسط الحسابي ويبين الجدول الآتي معايير قياس المتوسط الحسابي:

#### جدول (12) بين مستوى القيمة الناتجة لعبارات الاستبيان

| منخفضة جداً | منخفضة      | متوسطة      | جيدة        | عالية    |
|-------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| 1 – 1.79    | 1.80 – 2.59 | 2.60 – 3.39 | 3.40 – 4.19 | 4.20 – 5 |

## 1. تحليل فقرات بُعد التدريب:

الجدول (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التدريب.

| الرقم | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1     | يساعد التدوير الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية                                      | 4.15            | 0.533             | جيدة          |
| 2     | يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم   | 4.20            | 0.687             | عالية         |
| 3     | يساهم التدوير في تفعيل قدرات الموظف من خلال تدريبه على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى | 4.25            | 0.630             | عالية         |
| 4     | يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها                    | 3.98            | 1.000             | جيدة          |
| 5     | تهتم الشركة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى                 | 4.13            | 0.686             | جيدة          |
|       | جميع فقرات البُعد   | 4.14            | 0.437             | جيدة          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال معطيات الجدول السابق يتبين لدينا أن أفراد عينة الدراسة قد أجمعوا على وجود بُعد التدريب إذ أن مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد قد بلغت 4.14 إي أنهم موافقون بشكل جيد على ما جاء في عبارات الاستبانة حول بُعد التدريب .

وبالتالي ترى الباحثة من خلال النتائج السابقة أن الشركة تهتم بعملية التدريب لما لها من أثر على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز قدرات ومهارات العاملين في الشركة .

## 2. تحليل فقرات بعد تصميم الوظائف:

الجدول (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد تصميم الوظائف.

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1     | تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة            | 4.13            | 0.563             | جيدة          |
| 2     | يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي             | 3.92            | 0.556             | جيدة          |
| 3     | تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية التدوير الوظيفي               | 4.05            | 0.639             | جيدة          |
| 4     | تتميز الوظائف في المنظمة بالتصميم الجيد الذي يساعد على التدوير الوظيفي | 3.85            | 0.700             | جيدة          |
| 5     | يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها                              | 3.85            | 0.949             | جيدة          |
|       | جميع فقرات البُعد  | 3.96            | 0.512             | جيدة          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال معطيات الجدول السابق يتبين لدينا أن أفراد عينة الدراسة قد أجمعوا على وجود بُعد تصميم الوظائف إذ أن مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد قد بلغت 3.96 إي أنهم موافقون بشكل جيد على ما جاء في عبارات الاستبانة حول بُعد تصميم الوظائف، ومن وجهة نظر الباحثة أن هناك اهتمام من قبل الشركة بتصميم الوظائف حسب معطيات النتائج السابقة .

### 3. تحليل فقرات بُعد استراتيجية التطوير:

الجدول (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد استراتيجية التطوير.

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1     | يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي                   | 4.23            | 0.660             | عالية         |
| 2     | يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي                 | 4.38            | 0.586             | عالية         |
| 3     | تساعد استراتيجية التطوير الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي | 4.25            | 0.588             | عالية         |
| 4     | التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير الموظف وتعزيز قدراته ومهاراته             | 4.18            | 0.549             | جيدة          |
| 5     | يساهم التدوير في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير                         | 3.90            | 0.871             | جيدة          |
|       | جميع فقرات البُعد  | 4.18            | 0.425             | جيدة          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال معطيات الجدول السابق يتبين لدينا أن أفراد عينة الدراسة قد أجمعوا على وجود بُعد استراتيجية التطوير إذ أن مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد قد بلغت 4.18 إي أنهم موافقون بشكل جيد على ما جاء في عبارات الاستبانة حول بُعد استراتيجية التطوير وبالتالي ترى الباحثة أن النتائج تشير إلى اهتمام الشركة باستراتيجية التطوير وبأن الشركة لديها استراتيجية واضحة في التطوير.

#### 4. تحليل فقرات بُعد النظم والإجراءات:

الجدول (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد النظم والإجراءات.

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1     | تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الشركة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة                | 4               | 0.641             | جيدة          |
| 2     | يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها بالشركة          | 3.73            | 0.716             | جيدة          |
| 3     | تقلل نظم وإجراءات الشركة من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير الى الوظائف الأخرى      | 3.68            | 0.797             | جيدة          |
| 4     | تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها | 4.07            | 0.526             | جيدة          |
| 5     | تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن استخدامها بالشركة                          | 3.88            | 0.757             | جيدة          |
|       | جميع فقرات البُعد   | 3.87            | 0.501             | جيدة          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال معطيات الجدول السابق يتبين لدينا أن أفراد عينة الدراسة قد أجمعوا على وجود بُعد النظم والإجراءات إذ أن مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد قد بلغت 3.87 إي أنهم موافقون بشكل جيد على ما جاء في عبارات الاستبانة حول بُعد النظم والإجراءات وبالتالي فإن النتائج تشير إلى اهتمام الشركة بالنظم والإجراءات المتبعة في الشركة.

المتغير التابع: بُعد الأداء الوظيفي:

الجدول (17) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي:

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1     | يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين الإدارات المختلفة في الشركة مما يحسن في الأداء | 3.83            | 0.903             | جيدة          |
| 2     | يوفر التدوير فرصة جديدة لإثبات الذات مما يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين                       | 4.28            | 0.599             | جيدة          |
| 3     | يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات والمهارات بين الإدارات والأقسام المختلفة في الشركة       | 4.15            | 0.533             | جيدة          |
| 4     | يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات وكيفية أداء كل مهام في العمل بدقة                       | 4.28            | 0.599             | جيدة          |
| 5     | يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين   | 4.33            | 0.526             | جيدة          |
|       | جميع فقرات البُعد  | 4.17            | 0.449             | جيدة          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

استناداً على بيانات الجدول السابق نرى أن أفراد العينة أجمعت على أن الأداء الوظيفي تتأثر بشكل كبير بعملية التدوير الوظيفي إذ أن مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد قد بلغت 4.17 حيث كانت إجاباتهم تتسم بدرجة جيدة من الموافقة على عبارات الاستبيان فيما يخص المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي.

وبالتالي ترى الباحثة أن للتدوير الوظيفي دور كبير على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

سابعاً- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدوير الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.

الجدول (18) يبين تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .664 <sup>a</sup> | .440     | .426              | .34074                     |

a. Predictors: (Constant), التدريب

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
|                    | Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 3.472          | 1  | 3.472       | 29.905 | .000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 4.412          | 38 | .116        |        |                   |
|                    | Total      | 7.884          | 39 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التدريب

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                           | Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant) | 1.345                       | .519       |                           | 2.589 | .014 |
|                           | التدريب    | .682                        | .125       | .664                      | 5.469 | .000 |

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

بالتالي ومن خلال بيانات الجدول السابق فأنا نقبل الفرضية والقائلة يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة لدينا هي (0.00) وهي أقل من (0.05)، كما يشير قيمة معامل الارتباط والبالغ (0.664) على أن هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين وتشير قيمة معامل التحديد أن التدريب يمثل ما قيمته (44%) من المتغيرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

ومن خلال الجدول السابق تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

$$\text{(التدريب)} = 1.345 + 0.682 \text{ تحسين الأداء الوظيفي}$$

وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي درجة معيارية واحدة (1%) يكون هناك أثر في التدريب بمقدار (0.682).

**H2** : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتصميم الوظائف على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.

الجدول (19) يبين تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

| Model Summary                            |                   |          |                   |                            |
|--|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                    | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1  | .351 <sup>a</sup> | .123     | .100              | .42659                     |
| a. Predictors: (Constant), تصميم الوظائف |                   |          |                   |                            |

| ANOVA <sup>a</sup>                       |            |                |    |             |       |                   |
|--|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
|  | Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1  | Regression | .969           | 1  | .969        | 5.323 | .027 <sup>b</sup> |
|  | Residual   | 6.915          | 38 | .182        |       |                   |
|  | Total      | 7.884          | 39 |             |       |                   |
| a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي    |            |                |    |             |       |                   |
| b. Predictors: (Constant), تصميم الوظائف |            |                |    |             |       |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |               |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)    | 2.953                       | .532       |                           | 5.553 | .000 |
|                           | تصميم الوظائف | .307                        | .133       | .351                      | 2.307 | .027 |

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

بالتالي ومن خلال بيانات الجدول السابق فأنا نقبل الفرضية والقائلة يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتصميم الوظائف على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية حيث نجد أن نجد قيمة مستوى الدلالة لدينا هي (0.027) وهي أقل من (0.05)، كما يشير قيمة معامل الارتباط والبالغ (0.351) على أن هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين وتشير قيمة معامل التحديد أن تصميم الوظائف تمثل ما قيمته (12.3%) من المتغيرات التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي.

ومن خلال الجدول السابق تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

$$\text{تصميم الوظائف} = 2.953 + 0.307 \text{ تحسين الأداء الوظيفي}$$

وهذا يعني أنه كلما زاد تحسين الأداء الوظيفي درجة معيارية واحدة (1%) يكون هناك أثر في تصميم الوظائف بمقدار (0.307).

**H3** : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التطوير على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.

الجدول (20) يبين تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .630 <sup>a</sup> | .397     | .381              | .35383                     |

a. Predictors: (Constant), استراتيجية التطوير

| ANOVA <sup>a</sup>                            |            |                |    |             |        |                   |
|---|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
|   | Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1   | Regression | 3.127          | 1  | 3.127       | 24.975 | .000 <sup>b</sup> |
|   | Residual   | 4.757          | 38 | .125        |        |                   |
|   | Total      | 7.884          | 39 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي         |            |                |    |             |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), استراتيجية التطوير |            |                |    |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>             |                    |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                                       | Model              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                                       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                                     | (Constant)         | 1.387                       | .560       |                           | 2.478 | .018 |
|                                       | استراتيجية التطوير | .665                        | .133       | .630                      | 4.998 | .000 |
| a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي |                    |                             |            |                           |       |      |

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

بالتالي ومن خلال بيانات الجدول السابق فأنا نقبل الفرضية والقائلة يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التطوير على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية حيث نجد أن نجد قيمة مستوى الدلالة لدينا هي (0.00) وهي أقل من (0.05)، كما يشير قيمة معامل الارتباط والبالغ (0.630) على أن هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين وتشير قيمة معامل التحديد أن استراتيجية التطوير تمثل ما قيمته (39.7%) من المتغيرات التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي.

ومن خلال الجدول السابق تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

$$\text{(استراتيجية التطوير)} = 1.387 + 0.665 \text{ تحسين الأداء الوظيفي}$$

وهذا يعني أنه كلما زاد الأداء الوظيفي درجة معيارية واحدة (1%) يكون هناك أثر في استراتيجية التطوير بمقدار (0.665).

**H4 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنظم والاجراءات على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.**

الجدول (21) يبين تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .446 <sup>a</sup> | .199     | .178              | .40761                     |

a. Predictors: (Constant), النظم و الإجراءات

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |       |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
|                    | Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                  | Regression | 1.571          | 1  | 1.571       | 9.453 | .004 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 6.313          | 38 | .166        |       |                   |
|                    | Total      | 7.884          | 39 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي  
b. Predictors: (Constant), النظم و الإجراءات

| Coefficients <sup>a</sup> |                   |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                           | Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)        | 2.621                       | .508       |                           | 5.161 | .000 |
|                           | النظم و الإجراءات | .400                        | .130       | .446                      | 3.075 | .004 |

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

بالتالي ومن خلال بيانات الجدول السابق فأنا نقبل الفرضية والقائلة يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنظم والاجراءات على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية حيث نجد أن نجد قيمة مستوى الدلالة لدينا هي (0.004) وهي أقل من (0.05)، كما يشير قيمة معامل الارتباط والبالغ (0.446) على أن هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين وتشير قيمة معامل التحديد أن النظم والإجراءات تمثل ما قيمته (19.9%) من المتغيرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

ومن خلال الجدول السابق تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

(النظم والإجراءات)  $0.400 + 2.621 =$  الأداء الوظيفي

وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي درجة معيارية واحدة (1%) يكون هناك أثر في النظم والإجراءات بمقدار (0.400).

الفصل الرابع : الخاتمة

أولاً - النتائج

ثانياً - التوصيات

ثالثاً - المصادر والمراجع

رابعاً - الملاحق

## أولاً - النتائج :

بعد دراسة الجانب التطبيقي أو الميداني ، توصلت الباحثة إلى أهم النتائج نذكر منها ما يلي :

◀ من خلال تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبانة ترى الباحثة أن :

- معظم عبارات محاور التدوير وظيفي جاءت بدرجة موافقة جيدة من قبل المستقصين.
- أعلى محور من محاور التدوير الوظيفي كان لاستراتيجية التطوير وهذا يدل على فهم وإدراك الموظفين لاستراتيجية الشركة في تطوير مساهم الوظيفي وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وترقيتهم إلى مناصب وظيفية أعلى وذلك عبر التدوير الوظيفي وهذا فعلياً هو جوهر التدوير الوظيفي والغاية المرجوة من تطبيقه.

- أقل محور من محاور التدوير الوظيفي كان للنظم والإجراءات المتبعة في الشركة مما يدل على ضعف وجود الفعالية الكافية لدى الأفراد المستقصين عن الاجراءات والنظم التي تتبعها الشركة لتعزيز مبدأ التدوير الوظيفي وتفعيله.

◀ ومن خلال اختبار الفرضيات توصلنا إلى أنه :

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتصميم الوظائف على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التطوير على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنظم والإجراءات على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الفؤاد للصرافة والحوالات المالية.

◀ من خلال المقارنة بين نسب التأثير لأبعاد التدوير الوظيفي المختلفة على أداء الموظفين تبين أن بُعد التدريب هو الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين في الشركة، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة "(المصول،2019)" التي تم التوصل فيها إلى أن التدريب كان الأقل تأثيراً على الأداء الوظيفي.

◀ أن التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين هي علاقة تكاملية وارتباطية حيث أنه يؤثر بطريقة إيجابية على المنظمة إذا طُبق على الوجه الصحيح وبخطط مدروسة .

## ثانياً - التوصيات :

- الحفاظ على هذا المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة من خلال الاستمرار في عملية التدوير الوظيفي ، التعريف به والاهتمام بمتطلباته وأبعاده، ونشر الثقافة والتوعية بأهمية تطبيقه في الشركة، وذلك للحد من الروتين والملل والتخلص من دائرة الركود ومقاومة التغيير .
- قبل تنفيذ أي تدوير وظيفي، ينبغي أن يكون هناك تخطيط واضح للأهداف والمهام والمهارات المطلوبة لكل وظيفة، يساعد هذا التوجيه في تحقيق توافق أكبر بين الموظفين ووظائفهم، وبالتالي يحسن من أداء الموارد البشرية.
- العمل على تحديد آليات وإجراءات واضحة ومرنة لعملية التدوير، مما يؤدي لفسح المجال امام الموظفين للتطوير والتجديد والرقى إلى وظائف أفضل.
- توفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين في الوظائف الجديدة التي يتم تعيينهم عليها، حتى يتمكنوا من تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية.
- تصميم الوظائف بشكل يتناسب مع قدرات ومهارات الموظفين، وذلك من خلال تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة للوظيفة بشكل واضح ودقيق.
- وضع استراتيجية تطوير مستمرة للموظفين، وذلك من خلال تحديد فرص الترقية والتطوير المتاحة داخل الشركة، وتوفير الدعم والإرشاد للموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية.
- تحديث النظم والإجراءات المتعلقة بالتدوير الوظيفي، وذلك لتسهيل عملية التحويل بين الوظائف وتقليل الأثر السلبي لها على الموظفين.
- توفير المزيد من المعلومات والشفافية حول عملية التدوير الوظيفي للموظفين، وذلك لتحسين مستوى الثقة والولاء للشركة.
- متابعة وتقييم النتائج عن كثب وتقييم أثر التدوير الوظيفي على المستوى العام لأداء الموارد البشرية في الشركة و استخدام التقييمات الدورية لتحديد النجاحات والتحسينات الممكنة.

## ثالثاً- المصادر والمراجع :

### الدراسات العربية :

- دراسة ( الشريف ،علي، 2011 ) بعنوان التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية.
- دراسة ( المصول ، ماجد ، 2019 ) بعنوان أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين - دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي.
- دراسة ( عبد ربه ، لينا، 2019 ) بعنوان التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية .
- دراسة ( عليوة ، اكرام ، 2020 ) بعنوان التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين - دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل-ميلة .
- دراسة ( البطي ،أحمد علي، 2022 ) بعنوان التدوير الوظيفي واثره على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء .

### الدراسات الأجنبية :

- دراسة أجراها ( Lazim،2003) بعنوان "العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي للعاملين في الشركات اليابانية في" ماليزيا" .
- دراسة قام( Saravani & Abbasi،2013 ) بعنوان " :بحث تأثير التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي من خلال أخذ مهارات التنوع والرضا الوظيفي لموظفي البنك-إيران.
- دراسة بعنوان ( Benjamin 2014) : أثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في بيئة العمل في شركة خدمات المياه في شمال بحيرة فيكتوريا-كينيا.
- دراسة (Zin, et al., 2013) بعنوان : دراسة أثر التدوير الوظيفي على التطور المهني بين عمال الإنتاج في الشركات اليابانية.

## الفصل النظري :

- ( بدر، نضال سلام، 2016 ) التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- ( مرزا، هند، 2008 ) التدوير الوظيفي أداء التجدد الذاتي للمنظمة، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية.
- ( الدويك، محمد، 2013 ) نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- ( عزام، أحمد، 2013 ) التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية قطاع غزة.
- ( بربر، كامل ، 2008 ) إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، بيروت.
- ( بركات، محمد، 2011 ) التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح، جريدة 26 سبتمبر الأسبوعية، اليمن، العدد 1502 .
- ( العديلي، ناصر محمد، 2008 ) مقالة بعنوان التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، 2008 / 7 / 28 ، العدد . 5404 .
- ( زكي ، ناصر، 2010 ) تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية.
- ( المدرع، ناصر، 2014 ) التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين «دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض» .

- ( أحمد، ميسون عبد الله ، 2016 ) 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 .
- ( القحطاني، سعيد ، 2011 ) التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية «دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض.
- ( أبو صبحة، جبر علي جبر ، 2014 ) ودور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- ( قوراري، الزهرة؛ العياشي، مريم؛ 2019 ) أثر التدوير الوظيفي في تحسن أداء العاملين بالمؤسسة.
- ( العميان، محمود ، 2005 ) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ( سالم، مؤيد سعيد، 2009 ) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، عمان.

#### رابعاً - الملاحق :

✚ أداة البحث (الاستبيان):

الخصائص الديمغرافية :

▪ الجنس:

-ذكر

-أنثى

▪ الفئة العمرية:

-من 20 - 29 سنة

-من 30 - 39 سنة

-من 40 - 49 سنة

-50 سنة فأكثر

▪ المستوى التعليمي :

-ثانوية ( علمي - أدبي - تجاري )

-معهد تقني/ متوسط

-اجازة جامعية

-دراسات عليا ( ماجستير/ دكتوراه )

▪ عدد سنوات الخبرة:

-أقل من 5 سنوات

-من 5 - 10 سنوات

-أكثر من عشر سنوات

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |   |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|---|
|            |       |       |           |                | التدريب :   |
|            |       |       |           |                | 1. يساعد التدوير الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية.  |
|            |       |       |           |                | 2. يخضع الموظفين إلى تدريب كاف قبل تدويرهم.               |
|            |       |       |           |                | 3. يساهم التدوير في تفعيل قدرات الموظف من خلال تدريبه على |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى.  |
|  |  |  |  |  | 4. يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.     |
|  |  |  |  |  | 5. تهتم الشركة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى . |
|  |  |  |  |  | تصميم الوظائف :  |
|  |  |  |  |  | 1. تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.                |
|  |  |  |  |  | 2. يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.                 |
|  |  |  |  |  | 3. تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية التدوير الوظيفي.                   |
|  |  |  |  |  | 4. تتميز الوظائف في المنظمة بالتصميم الجيد الذي يساعد على التدوير الوظيفي.     |
|  |  |  |  |  | 5. يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها.                                  |
|  |  |  |  |  | استراتيجية التطوير الوظيفي:  |
|  |  |  |  |  | 1. يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي                      |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | 2. يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي.                                  |
|  |  |  |  |  | 3. تساعد استراتيجية التطوير الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي                   |
|  |  |  |  |  | 4. التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير الموظف وتعزيز قدراته ومهاراته.                              |
|  |  |  |  |  | 5. يساهم التدوير في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير.  |
|  |  |  |  |  | النظم والإجراءات :  |
|  |  |  |  |  | 1. تشجع النظم و الإجراءات المتبعة في الشركة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.               |
|  |  |  |  |  | 2. يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها بالشركة.          |
|  |  |  |  |  | 3. تقلل نظم و إجراءات الشركة من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير الى الوظائف الأخرى.     |
|  |  |  |  |  | 4. تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها. |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | 5. تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن استخدامها بالشركة.                               |
|  |  |  |  |  | الأداء :   |
|  |  |  |  |  | 1. يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين الإدارات المختلفة في الشركة مما يحسن في الأداء. |
|  |  |  |  |  | 2. يوفر التدوير فرصة جديدة لإثبات الذات مما يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين.                       |
|  |  |  |  |  | 3. يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات و المهارات بين الإدارات و الأقسام المختلفة في الشركة.     |
|  |  |  |  |  | 4. يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات وكيفية أداء كل مهام في العمل بدقة.                       |
|  |  |  |  |  | 5. يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين.   |