



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

أثر التدوير الوظيفي في أداء العاملين - دراسة ميدانية على العاملين في شركة  
سيريتل

**The influence of Job Rotation on Employees' Performance –  
Syriatel Company**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

إعداد الباحث:

صلاح الدين سراقبي

إشراف :

أ.د. فداء ناصر

العام الدراسي 2024

## الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرفي الدكتور فداء ناصر الذي أسعدني بالإشراف على هذا العمل المتواضع وكان لنصحه وتوجيهه الأثر الأكبر في إخراج هذه الرسالة. والشكر الموصول إلى المعهد العالي لإدارة الأعمال المتميز، وإلى أعضاء هيئة التدريس جميعهم.

أتقدم بالشكر كذلك إلى كافة أصدقائي وزملائي الذين لم يبخلوا بتقديم النصح والمشورة والمساعدة كلما طلبتها منهم.

## الإهداء

### إلى أبي

إلى قوتي وسندي، إلى الرجل الذي لا يتكرر، إلى من يبذل جهده لنحيا نحن، إلى ظلي  
الذي لا يفارقني، إلى أول من الجأ إليه في شدتي وفرحي، إلى الانسان الذي افتخر به  
ما حييت...

### إلى إخوتي

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع، إلى من قاموا بالوقوف إلى جانبي ومؤازرتهم لي  
وثقتهم بي إلى الذين تقاسموا معي عبئ الحياة

### إلى أصدقائي

إلى أصدقائي وزملاء الدراسة الأعزاء إلى من قاموا بمشاركتي المسيرة العلمية

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى متطلبات التدوير الوظيفي المطبقة في شركة سيريتل، ومعرفة أثر التدوير الوظيفي (التدريب وتنمية المهارات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والاجراءات) في تطوير أداء الموظفين العاملين في شركة سيريتل.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد ضم مجتمع الدراسة العاملين لدى شركة سيريتل موبايل تيليكوم، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات.

تم تصميم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) وتوزيعها إلكترونياً على العاملين في شركة سيريتل وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (96) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها، وهي التكرارات والنسب المئوية، وعرض الاحصاءات الوصفية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتنمية المهارات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) وبين الأداء الوظيفي للموظفين. وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق برامج التدوير الوظيفي الشاملة يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة وفعالية الموظفين، وتعزيز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي.

كما أوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تفعيل التدوير الوظيفي في شركة سيريتل وتوفير مزيد من فرص التدوير الوظيفي للموظفين، وإتاحة الفرصة لسماح مقترحات وأراء الموظفين حول عملية التدوير الوظيفي، كذلك العمل على تعزيز قناعة الموظفين بسياسة التدوير الوظيفي وبيان أهميته وأن المقصود منه رفع كفاءات الموظفين .

**الكلمات المفتاحية:** التدوير الوظيفي، التدريب، النظم والإجراءات، تطوير الأداء.

## **Abstract:**

The study aimed to identify the reality and level of job rotation requirements applied in Syriatel Company, and to know the impact of job rotation (training and skills development, job design, career development strategy, systems and procedures) in developing the performance of employees working in Syriatel Company.

The descriptive analytical approach was relied upon, and the study community included employees of Syriatel Mobile Telecom Company, and the questionnaire was relied upon to collect data.

The questionnaire was designed according to the five-point Likert scale (Strongly agree, agree, neutral, disagree, strongly disagree) and distributed electronically to employees of Syriatel Company. The number of distributed questionnaires valid for analysis was (96) questionnaires that were analyzed using the SPSS statistical program.

A number of descriptive and inferential statistical measures and tests were used that fit the study hypotheses and serve its objectives, namely frequencies and percentages, and descriptive statistics were presented using the arithmetic mean and standard deviation and testing the hypotheses using simple and multiple linear regression.

The results of the study showed a statistically significant positive relationship between the various dimensions of job rotation (training and skills development, job design, career development strategy, systems and procedures) and the job performance of employees. These results indicate that the implementation of comprehensive job rotation programs contributes significantly to raising the efficiency and effectiveness of employees, and enhancing their sense of belonging and job satisfaction. The study also recommended the necessity of maintaining this high level of activating job rotation in Syriatel and providing more job rotation opportunities for employees, and providing the opportunity to allow employees' suggestions and opinions about the job rotation process, as well as working to enhance employees' conviction in the job rotation policy and explaining its importance and that it is intended to raise employees' competencies.

**Keywords:** Job rotation, training, systems and procedures, performance development.

## قائمة المحتويات

1 \_\_\_\_\_ الفصل الأول : الإطار التمهيدي

1 \_\_\_\_\_ أولاً: مقدمة:

2 \_\_\_\_\_ ثانياً: الدراسات السابقة:

7 \_\_\_\_\_ ثالثاً: مشكلة الدراسة

7 \_\_\_\_\_ رابعاً: تساؤلات الدراسة:

7 \_\_\_\_\_ خامساً: فرضيات البحث:

8 \_\_\_\_\_ سادساً: أهمية البحث:

8 \_\_\_\_\_ سابعاً: أهداف الدراسة:

8 \_\_\_\_\_ ثامناً: حدود الدراسة:

9 \_\_\_\_\_ تاسعاً: نموذج متغيرات الدراسة:

9 \_\_\_\_\_ عاشراً: مصطلحات الدراسة:

11 \_\_\_\_\_ الفصل الثاني: الإطار النظري

11 \_\_\_\_\_ المبحث الأول: التدوير الوظيفي

11 \_\_\_\_\_ مقدمة:

12 \_\_\_\_\_ مفهوم التدوير الوظيفي:

13 \_\_\_\_\_ أهداف التدوير الوظيفي:

15 \_\_\_\_\_ خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي:

16 \_\_\_\_\_ أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي:

20	معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي:
22	المبحث الثاني: أداء العاملين
22	مقدمة:
22	مفهوم أداء العاملين:
23	تقييم أداء العاملين:
23	عناصر الأداء:
25	معايير تقييم أداء العاملين:
25	أهداف عملية تقييم أداء العاملين:
26	أهمية عملية تقييم الأداء:
27	العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

## 29 الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

29	أولاً: أداة الدراسة
29	ثانياً: تصميم الاستبانة
30	ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة
31	رابعاً: اختبار صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي:
32	خامساً: تحليل خصائص عينة الدراسة
38	سادساً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
45	سابعاً: اختبار فرضيات الدراسة
55	النتائج والتوصيات
55	النتائج

56	التوصيات
57	قائمة المراجع:
58	ملحق الاستبيان

## قائمة الجداول

30	الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha
31	الجدول رقم (2) اختبار التداخل الخطي لمتغيرات الدراسة
32	الجدول رقم (3) نتائج اختبار Durbin Watson
33	الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس
34	الجدول رقم (5) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر
35	الجدول رقم (6) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
36	الجدول رقم (7) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة
37	الجدول رقم (8) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي
39	الجدول رقم (9) الأهمية النسبية للموافقات
40	الجدول رقم (10) نتائج قياس التدريب وتنمية المهارات
41	الجدول رقم (11) نتائج قياس تصميم الوظائف
42	الجدول رقم (12) نتائج قياس استراتيجية التطوير الوظيفي
43	الجدول رقم (13) نتائج قياس النظم والإجراءات
44	الجدول رقم (14) نتائج قياس أداء العاملين
45	الجدول رقم (15) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين
46	الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة
46	الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر التدوير الوظيفي في أداء العاملين
47	الجدول رقم (18) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التدريب وتنمية المهارات وأداء العاملين
48	الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة
48	الجدول رقم (20) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر التدريب وتنمية المهارات في أداء العاملين
49	الجدول رقم (21) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين تصميم الوظائف وأداء العاملين

49	الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة
50	الجدول رقم (23) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر تصميم الوظائف في أداء العاملين
51	الجدول رقم (24) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين استراتيجية التطوير الوظيفي وأداء العاملين
51	الجدول رقم (25) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة
52	الجدول رقم (26) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر استراتيجية التطوير الوظيفي في أداء العاملين
53	الجدول رقم (27) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين النظم والاجراءات وأداء العاملين
53	الجدول رقم (28) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة
54	الجدول رقم (29) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر النظم والاجراءات في أداء العاملين

### قائمة الأشكال

9	الشكل رقم (1) نموذج متغيرات الدراسة
33	الشكل رقم (2) خصائص العينة وفقاً للجنس
35	الشكل رقم (3) خصائص العينة وفقاً للعمر
36	الشكل رقم (4) خصائص العينة وفقاً للمؤهل العلمي
37	الشكل رقم (5) خصائص العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة
38	الشكل رقم (6) خصائص العينة وفقاً للمنصب الوظيفي

## الفصل الأول : الإطار التمهيدي

### أولاً: مقدمة:

شهد عالم الأعمال في السنوات القليلة الماضية عدداً من التغييرات الأساسية، وأصبح التغيير والديناميكية من سمات العصر الحالية لمواكبة شتى مجالات التطور المتسارع (ونكاد نقول اللحظي). ونتيجةً لذلك ظهرت عدة مفاهيم حديثة في قطاع الأعمال سيما في إدارة الموارد البشرية حتى أصبحت تسمى حديثاً رأس المال البشري، ومن تلك المفاهيم والتطورات ظهر لدينا مفهوم التدوير الوظيفي في الشركات والمؤسسات حيث كان لهذا التدوير دور مهم في التعرف على القدرات والطاقات المختلفة للموظفين بالإضافة إلى دوره في القضاء على الرتابة السلبية للأعمال اليومية التي قد تقتل روح الإبداع لدى الموظفين، وكذلك فإن التدوير الوظيفي يمنح الموظف فرصة ليثبت كفاءة أكبر، ويطلع على أنماط أكثر في العمل يستغل فيها قدراته ومهاراته بما يتفق مع مؤهلاته، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية، ومساعدة بعض الموظفين القدامى من الخروج من منطقة الراحة (Comfort Zone) التي ينعدم فيها الإبداع والابتكار.

ويعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الإدارية التي تساهم في اكتساب الخبرات لإتاحة الفرص للعاملين في ممارسة عملهم والتعبير عن قدراتهم الكامنة والابتكار، والخروج من دائرة الركود، والتخلص من البروقراطية والروتين في مجال العمل، ويساعد كذلك في الإثراء الوظيفي، والتجديد والإبداع في العمل، والكشف عن المزايا وإبراز المواهب والإبداعات والقدرات الكامنة للموظفين، ويعتمد نجاح الموظفين في العمل على مدى فعالية أدائهم، في حين يعكس الأداء الوظيفي درجة إتقان متطلبات ومسؤوليات المختلفة للوظيفة بكفاءة ونوعية.

تسعى الموارد البشرية على توفير المناخ الملائم للموظفين من أجل تحسين درجة الرضا الوظيفي لديهم ورفع الروح المعنوية، وزيادة درجة الولاء و الالتزام التنظيمي من خلال استخدام أسلوب التدوير الوظيفي (عبد ربه، 2019)

ولذلك يعد التدوير الوظيفي محفزاً قوياً للكفاءات البشرية لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في القيام بالأعمال وإدارة المواقف المختلفة، ولا شك بأن التدوير الوظيفي يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي، وفائدته للموظف والمؤسسة على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية وتلافي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيق الأهداف المرسومة (الموصول، 2020).

### ثانياً: الدراسات السابقة:

1- الفراجية، بشرى، (2023) أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان، جامعة الشرقية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان، حيث تم دراسة أربعة متطلبات من عناصر التدوير الوظيفي (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الاجراءات والانظمة، تصميم الوظائف)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وتكون مجتمع الدراسة من 422 شخص، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن مستوى التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) في وزارة العمل كان بدرجة متوسطة، ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة العمل المشمولين في الدراسة جاء بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة إلى أنه: أنه توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.01 ) بين عناصر التدوير الوظيفي ( التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) و أداء العاملين في وزارة العمل، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها: ضرورة الحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تفعيل التدوير الوظيفي في وزارة العمل بسلطنة عمان، وتوفير مزيد من فرص التدوير الوظيفي للموظفين، وأوصت بضرورة تطبيق

التدوير الوظيفي في كافة الوزارات بسلطنة عمان، كما أوصت بضرورة العمل على تعزيز قناعة الموظفين بسياسة التدوير الوظيفي.

2- باخص ،ندى أدوار (2022) "أثر التدوير الوظيفي في أداء العاملين - شركة سيريتل أنموذجاً" ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي وما إذا كان له أثر على أداء العاملين في شركة سيريتل، حيث كانت متطلبات التدوير الوظيفي هي "التدريب وتطوير المهارات"، "تصميم الوظائف"، "استراتيجية التطوير الوظيفي". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، لأفراد مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من 22 فقرة تم توزيعها عشوائياً على 112 فرداً من الموظفين الذين خضعوا للتدوير الوظيفي في شركة سيريتل، بالإضافة إلى مشرفي الأقسام ومدراء الوحدات الذين خضع أحد موظفيهم للتدوير الوظيفي. وقد أمكن جمع 79 إجابة صالحة للتحليل، بمعدل استجابة 26%، وتم إجراء عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لعرض وتحليل النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن استراتيجية التدوير الوظيفي تلعب دوراً هاماً في أداء العاملين، حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في أداء العاملين، مع ملاحظة وجود أثر قوي لاستراتيجية التطور الوظيفي في أداء العاملين في شركة سيريتل.

كما تبين توافر كافة متطلبات التدوير الوظيفي في شركة سيريتل على الرغم من عدم وجود سياسة للتدوير الوظيفي، حيث كان مستوى تطبيق كلٍّ من الأبعاد مرتفعاً.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها تشجيع الإدارات في سيريتل على تعزيز تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي لما له من أثر إيجابي على أداء العاملين، والاهتمام بجميع عناصر ومتطلبات التدوير الوظيفي، كأن تُولي اهتماماً أكبر بالهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف لتكون أكثر مرونة، وأن يؤخذ التدوير الوظيفي بعين الاعتبار أثناء تصميم الوظائف، بالإضافة إلى الاهتمام الخاص باستراتيجية التطوير الوظيفي.

3- المصول، ماجد، (2020) أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، رسالة ماجستير، جامعة سورية الافتراضية سورية.

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. ويتألف 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.

وانتهى البحث بتقديم مجموعة من التوصيات وأهمها ضرورة تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والاستمرار بتطبيقه لفترات مستمرة وذلك لأثره الملموس والايجابي على أداء الموظفين.

4- طرشي، علي، (2020)، أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في البنوك دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

تناولت هذه الدراسة أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة، وذلك بهدف التنسيق بين التدوير الوظيفي ورفع مستوى الأداء الوظيفي العاملين، ووجد الباحث أن الملاحظة و المقابلة هي من أفضل الأدوات اللازمة لإبراز ذلك، والتي وجهت أساساً إلى عينة من الإداريين في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة، حيث أكدت نتائج تحليل إجاباتهم أن أغلبيتهم يقرون أن الإدارة تعتمد على أسلوب التدوير الوظيفي، ولكن ذلك ضمناً في ظل عدم وجود أي قانون ينص على تطبيقه، وإنما يعود ذلك لاجتهاد المسؤولين، كما أكدوا أنه وسيلة فعالة في تحسين أدائهم، فكلما انتقلوا من وظيفة إلى أخرى ازدادت خبراتهم ومهاراتهم، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة:

- وجود استجابة عالية لدى الموظفين في الإدارة لفهم أسلوب التدوير الوظيفي وتقبلهم لفكرة تطبيقه، واهتمامهم للقيام به.
- من أسباب نجاح ممارسة التدوير الوظيفي، كفاءة الموظفين ووعيهم، ورغبتهم بالتعلم.
- أكثر الموظفون في الإدارة قادرين على التكيف مع أسلوب التدوير الوظيفي.
- يعد أسلوب التدوير الوظيفي أحد متطلبات جودة الأداء.

5- عبد ربه، لينا، (2019)، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، جامعة الخليل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، تكون 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 بإجراء مقابلات مع مدراء 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 خلصت 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.

6- الشعراوي، أمين محمد (2019)، التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل، دراسة مقارنة بين "بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل، حيث أجريت على العاملين في بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل (دراسة مقارنة). وتتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تتعلق بتطوير أهم مورد من موارد المؤسسة، وهو المورد البشري، كما أنها تسعى للوصول إلى فهم أعمق لعملية التدوير الوظيفي، وتسعى لإبراز إيجابيات التدوير الوظيفي، وما تحتاجه هذه العملية من متطلبات فنية وإدارية، حتى تجعل من هذه العملية فاعلة.

وللإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة وللتحقق من صحة فرضياتها، تم تصميم استبانة كأداة للدراسة تكونت من قسمين رئيسيين وخمسة محاور، حيث اشتمل القسم الأول: على معلومات عامة عن المبحوثين ضمت المتغيرات الضابطة، وهي: العمر، والجنس، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي. وشمل القسم الثاني مقياساً لأداء العاملين في البنوك، وذلك بناء على محاور الأداء، وهي: إنتاجية العاملين، والعمل بروح الفريق، والرضا الوظيفي إضافة إلى محورين آخرين للتدوير الوظيفي، وهما: واقع التدوير الوظيفي، ومحور ترتيبي آخر هو إيجابيات التدوير الوظيفي، كما تم استخدام أداة المقابلة لمقابلة مديري الفروع في البنكين، بهدف تعزيز النتائج التي تم الحصول عليها من أداة الاستبانة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث أجريت على موظفي بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل جميعهم، البالغ عددهم (140 موظفة وموظفة)، وتم جمع (115) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تفرغها على الحاسوب، وعولجت إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها: أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل، حيث تبين أن معدل أداء العاملين في البنكين المذكورين كان عالاً.

### ثالثاً: مشكلة الدراسة

من خلال عملي (الباحث) في شركة سيريتل قد تولد لدي الرغبة في دراسة اثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في الشركة بعد إسناد مهام مختلفة ملائمة لتخصصهم في أقسام أخرى، حيث أن شركات الاتصالات الناجحة تسعى إلى تحقيق التميز والجودة العالية في مجالها، والسعي الى التحسين المستمر لأداء الموظفين الذين هم من أهم أسباب ذلك النجاح، وذلك من خلال اتباع واستخدام عدة سياسات حديثة منها سياسة التدوير الوظيفي للموظفين بين عدة أقسام، وقبل ممارسة هذه السياسة كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تهيئة الموظفين على ثقافة التغيير الذي هو من أساسيات رشاقة الأعمال، وذلك من خلال تدريب الموظفين على مهارات فنية أو إدارية جديدة، وممارسة الدور التوعوي من قبل تلك الإدارة بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي، وفائدته للموظف والمؤسسة على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموظفين و توافي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

### رابعاً: تساؤلات الدراسة:

- هل يؤثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في شركة سيريتل؟

ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

- هل يؤثر التدريب وتنمية المهارات في أداء العاملين في شركة سيريتل؟
- هل يؤثر تصميم الوظائف في أداء العاملين في شركة سيريتل؟
- هل تؤثر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سيريتل؟
- هل تؤثر النظم والاجراءات على أداء الموظفين في شركة سيريتل؟

### خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- H1 : يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموظفين في شركة سيريتل .
- H2 : يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على أداء الموظفين في شركة سيريتل .
- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سيريتل.
- H4: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم و الاجراءات على أداء الموظفين في شركة سيريتل .

#### سادساً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من كونه ركز على مفهوم إداري حديث وهو التدوير الوظيفي والذي يعد أولوية هامة لإثراء الخبرات وتنمية المهارات للموظف، والرفع من مستوى أداءه، والذي ينعكس بدوره على الارتقاء بأداء المنظمة وبالتالي من تحقيق رسالتها وأهدافها، وأيضاً من خلال لفت نظر المديرين ومتخذي القرار في شركة سيريتل على أهمية التدوير الوظيفي مما يساهم في تقليل دوران العمل الخارجي للموارد البشرية حتى لا يتم خسارة هذا المورد من خلال انتقاله للمنظمات الأخرى.

#### سابعاً: أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع ومستوى متطلبات التدوير الوظيفي المطبقة في شركة سيريتل.
- 2- معرفة أثر التدوير الوظيفي في تطوير أداء الموظفين العاملين في شركة سيريتل.

#### ثامناً: حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على البحث في أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين.

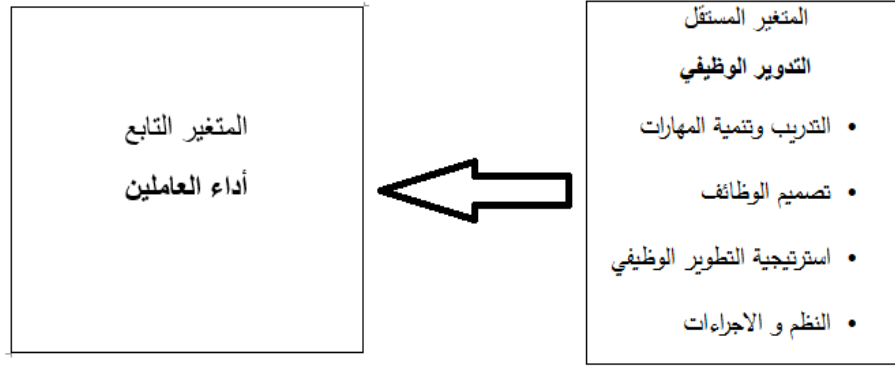
الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة على عينة من موظفي شركة سيريتل الذين خضعوا للتدوير الوظيفي، ومشرفي الأقسام ومدراء الوحدات والإدارات الذين تم تدوير أحد موظفيهم.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المركز الرئيسي وفروع شركة سيريتل في محافظة دمشق.

الحدود الزمانية : أجريت الدراسة في عام 2024 .

## تاسعاً: نموذج متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (1) نموذج متغيرات الدراسة



## عاشراً: مصطلحات الدراسة:

- **التدوير الوظيفي** : يُعرّف بأنه "النهج العلمي الذي تتبعه المؤسسة لتتأهب الموظفين داخل الأقسام المختلفة أو بين الإدارات المختلفة خلال فترات زمنية محددة، مما يساعد على إثراء وتوسيع معارف أولئك الموظفين وخبراتهم حول المهمات الوظيفية، وذلك بطريقة مخطط لها مسبقاً. (باخص، 2022). وبحسب (الفراجية،2023) أن التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية من خلال نقل الموظف من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى لتنمية مهاراته وقدراته وإلمامه بمختلف الوظائف الإدارية بالمنظمة والقضاء على الرتابة والملل والروتين اليومي.
- **التدريب**: وهو الخطة التي تقوم بها المنظمة من أجل زيادة الخبرة والمعرفة والمعلومات لدى الموظفين وتصحيح مسارهم وقناعاتهم وسلوكهم وذلك لكي يتحسن أدائهم ويقدمون أفضل الخدمات بالشكل المناسب (المصول،2020).

- **تصميم الوظائف:** هي العملية التي يتم فيها تصميم الوظائف وتصنيفها في مجموعات ووصفها ثم مراعاة الشروط المرتبطة بشاغلها (المصول، 2020).
- **استراتيجية التطوير الوظيفي:** هي عملية تخطيط للوظائف ووضع استراتيجية يتبعها البنك من أجل إرضاء رغبات موظفيه وتحقيق طموهم في الترقى والتقدم الوظيفي (المصول، 2020).
- **النظم والإجراءات:** وتعتبر عن مراحل وخطوات تطور العملية الإدارية من البداية وحتى تظهر بشكلها النهائي (المصول، 2020).
- **أداء العاملين:** يعرف أداء العاملين العملية التي يتم تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداءه للوظيفة من أجل تطوير وتحسين أدائه المستقبلي (الفراجية، 2023)، وبحسب (عبد ربه، 2019) هو تنفيذ الموظف لمسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ومفهوم الاداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، فهو المرأة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها في مختلف المجالات (باخص، 2022).

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: التدوير الوظيفي

#### مقدمة:

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 والاختيار الجيد والتنمية المستمرة والمحافظة على المورد البشري وتطوير تلك الموارد لذا فإن العاملين في المنظمة هم بأمر الحاجة للحركة والتغيير والتطوير المستمر وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم ويمكن تطبيق ذلك عن طريق بعض الأساليب الإدارية ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي ( Job Rotation)، فيعد التدوير الوظيفي 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 (المصول، 2020).

ويُعتبر التدوير الوظيفي من الأساليب الناجحة التي بدورها تسعى إلى توظيف جميع الخبرات والإبداعات والتجارب والابتكارات الكامنة عند الموظفين، والقضاء على روتين العمل. كما يُعدّ التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي، وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تُمارس 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، حيث أنّ استخدام أسلوب التدوير الوظيفي يساعد من ناحية على إظهار القدرات والإبداعات الخاصة بالموظفين.

ومن ناحية أخرى يساعد متخذي القرار على التعرف على قدرات ومواهب الموظفين، والتعرف أكثر على نقاط القوة والضعف، من خلال الأعمال الموكلة إليهم، التي بدورها تساهم في منحهم الفرص للنمو والتطور، أو الترقية إلى وظائف أخرى، وهو يقوم على إعداد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة، أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم خلال مدة محددة ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى (باخص، 2022).

### 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 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 (باخص، 2022).

كذلك عرفت (عبد ربه، 2019) التدوير الوظيفي إجرائياً أنه يساعد في منح فرص متساوية للموظفين للكشف عن مواهبهم وقدراتهم وابداعاتهم الكامنة عن طريق عمل منظم ومخطط ومدروس، هذا وقد أدى إدراك أهمية رأس المال البشري إلى ضرورة تغيير أسلوب الإدارة لدى المؤسسات والشركات، وبالتالي ساهم في تغيير نظرة المؤسسات إلى دور الموظفين، وسعت الموارد البشرية إلى استخدام ميزة تنافسية من خلال توظيف التقنيات الحديثة والمعرفية، والتطوير المستمر لقدرات الموظفين عبر توفير الحوافز والخدمات اللازمة. تعتمد الموارد البشرية على معرفة هيكلية الكوادر من أجل استخدام أسلوب التدوير الوظيفي، وتوفير التدريبات والتوجيهات الملائمة لهم، ويعتمد التدوير الوظيفي على تنقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى عند إنجاز المهام، ومن خلال التدوير الوظيفي يستطيع الموظفون معرفة متطلبات الوظيفة وفهم هيكلية المؤسسة أكثر.

وبعد الاطلاع ودراسة مجمل التعريفات السابقة نستطيع توضيح مصطلح التدوير الوظيفي بأنه أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل أو تحريك الموظف من عمل إلى عمل آخر داخل المؤسسة، بهدف تنمية وتطوير معارفه ومهاراته وخبراته، في ضوء تحقيق أهدافه الفردية وأهداف المؤسسة.

ومن الممكن أن نضع تعريفاً آخر للتدوير الوظيفي بأنه تحريك الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية، إلى وظيفة أخرى تتناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة.

وبحسب (باخص، 2022) يتم تطبيق التدوير الوظيفي بأسلوبين هما:

التدوير الرأسى: يقصد 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 والأهمية الوظيفية.

التدوير الأفقى: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظفي ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية، ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.

### **أهداف التدوير الوظيفي:**

هناك العديد من الأهداف لعملية التدوير الوظيفي تعود بالنفع على الموظف والمؤسسة على حد سواء، فعملية التدوير الوظيفي تهدف إلى تجديد بيئة العمل، وتجديد النشاط وروح العمل، وتحقيق مبدأ النمو الذي تتادي به الكثير من المنظمات لتحقيق التطور وتحقيق الاهداف الذي تسعى إليها عن طريق التطوير الداخلي، كما أن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل ويساعد على القضاء على الروتين والخمول ويؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية والكفاءة والفعالية لدى الموظفين (المصول، 2020)

ويساعد التدوير الوظيفي في إدراك الموظف للأنظمة والقوانين التي تتعلق بالعمل في الإدارة، ويساهم أيضاً في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الزملاء أثناء العمل، وكذلك في تحقيق مبدأ التغيير والتجديد في بيئة العمل، وذلك عن طريق إكساب الموظفين الحيوية والنشاط والمرونة في العمل الذي يؤثر على

مستوى الإنتاجية لدى الموظفين وكذلك يساهم التدوير الوظيفي التدوير في تحسين إمكانيات وقدرات وتطوير الموظف، وإثراء أداء الموظفين وتطويره، والتجديد والإبداع من خلال التدريب ضمن المجالات الوظيفية المخصصة، وذلك من أجل التقدم في الأداء الوظيفي للحصول على مناصب أعلى تتطلب قدرات ومهارات أكبر، ويساعد التدوير في تحفيز وزيادة ولاء الموظفين للمؤسسة، ويساهم التدوير في إدراك الموظف بأهداف وطبيعة نشاط المؤسسة، واكتساب الخبرات والمهارات للوظائف الجديدة وإظهار القدرات الكامنة التي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير قدراتها وإمكانياتها في تحسين الأداء (عبد ربه، 2019).

هناك فوائد عديدة لعملية التدوير الوظيفي تعود بالفائدة على المؤسسة وكذلك الموظف، ومجمل هذه الفوائد يتمثل في أن عملية التدوير الوظيفي تهدف إلى تجديد النشاط وروح العمل، وتجديد بيئة العمل، وتحقيق مبدأ التغيير من أجل التطوير الذي تتادي به الكثير من المؤسسات، كما أن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على الخمول والتراخي، ويؤثر على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين، وفي هذا السياق فقد اعتبر فلاسفة وخبراء القيادة والإدارة أن التدوير الوظيفي واحدة من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحسين الإنتاج وتحديث الإدارات وتدفع المؤسسات قدما نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدراتها وتحسين من أدائها، ومن بين الأهداف التي تنشدها هذه المؤسسات تبني سياسة التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية، للتعرف على المواهب والقدرات الفنية لدى مختلف القيادات، والتخطيط للإحلال الوظيفي لمختلف القيادات كي لا يكون هناك احتكار للقيادات الإدارية، ولكي يكون هناك ضخ دماء جديدة في تلك القيادات، كما أن نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافها المنشودة بالشكل الصحيح مرتبط بالدور المهم الذي يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب من ناحية الترويج لهذا الأسلوب الإداري الحديث بين الموظفين وتهيئتهم لذلك، كونه ينطوي على نوع من التغيير في طبيعة عمل الموظف سواء من الناحية الوظيفية أو التنظيمية وذلك تلافيا لمقاومة التغيير من قبل البعض، وفي نفس الوقت ينبغي على تلك الإدارات بذل جهدا مضاعفا في إقناع أصحاب القرار بالفوائد المرجوة والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تتحقق لصالح العمل الذي استخدامها هذا الأسلوب، كما يساعد التدوير الوظيفي الموظف في إدراك الأنظمة والقوانين التي تتعلق بالعمل في الإدارة، ويساهم كذلك في

تقوية العلاقات الاجتماعية بين الزملاء أثناء العمل، ويساعد أيضاً في تحقيق مبدأ التغيير والتجديد في بيئة العمل، وذلك عن طريق إكساب الموظفين الحيوية والنشاط والمرونة في العمل الذي يؤثر على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين (طرشي، 2020).

ومما سبق، يمكن تلخيص أهم أهداف التدوير الوظيفي فيما يلي:

- 1- يعزز التدوير الوظيفي تطور العمل وفعاليته.
- 2- يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء.
- 3- يمكن المؤسسة من التأهيل والتدريب المستمر للموظفين وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة.
- 4- الحد من الرتابة والملل في العمل.
- 5- تطوير أداء القيادات الإدارية في المؤسسة.
- 6- تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم بناء على متطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.
- 7- تهيئة الموظفين لوظائف ومسؤوليات أعلى وفق الخطة التطويرية لتكوين بديلاً فوراً لشغل الوظائف الحساسة في المؤسسة.
- 8- كشف إبداعات الموظفين ومزاياهم في ظروف العمل.

### **خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي:**

بناء على الأهمية والفائدة التي تحدثنا عنها سابقاً لا بد من أن يستخدم هذا الأسلوب وفق خطة معدة مسبقاً ويطبق من خلال برنامج واضح يؤدي في النهاية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التدوير الوظيفي وتتمثل هذه الخطوات والمراحل بحسب (باخص، 2022) فيما يلي:

#### **أولاً: الإجراءات الأولية:**

- عقد اجتماع للموظفين لتحديد الأهداف المرجوة من التدوير الوظيفي ويكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم وخلال هذا الاجتماع يكون عرضاً قصيراً عن بيئة العمل والتدوير الوظيفي وكذلك مناقشة العلاقة بينها.

- مراقبة وظائف معينة سوف تخلص عن طريق (التقاعد أو الاستقالة أو الترقية أو النقل) في مختلف المناصب، ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة.
- استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والخبرة.
- تزويد الموظفين بوقت كافٍ لضمان تأهيلهم ذهنياً وجسدياً لأداء مهامهم الجديدة.
- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين (الجدد والقدامى).

ثانياً: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

التحدث مع المرؤوسين في جميع المجالات والمشاكل والمواقف التي من الممكن التعرض لها عند تطبيق سياسة التدوير الوظيفي وتوضيح استراتيجية التدوير الوظيفي وطريقة التعامل معه، وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في الثغرات التي قد تحدث.

ثالثاً: تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها:

تطبيق برنامج التدوير الوظيفي ومراقبة الوظائف بشكل مستمر لمعرفة التطورات الوظيفية في مختلف المناصب لنقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدوير في الأماكن الشاغرة، واستخدام نظام التقييم بشكل دوري لتنمية خبرات الموظفين وتلبية احتياجاتهم، وخلال عملية التقييم تتم مقارنة النتائج المسح الأولي مع نتائج المسح الحالي لتقصي وجود المشاكل واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ومن باب تحقيق استراتيجية تدوير ناجحة وفاعلة ترى الباحثة أنه من الضرورة الأخذ بعين الاعتبار الملف الوظيفي للموظفين الذين سيتم نقلهم، ودراسة مستوى أدائهم ومستوى تدريبهم ومهاراتهم وخبراتهم، وسؤالهم عن رغبتهم واتجاهاتهم في العمل، وأخذ وجهة نظرهم بعين الاعتبار للتمكن من تكليفهم في مهام وظيفية جديدة لفترة زمنية معينة لضمان اكتسابهم المهارات المطلوبة، كما يجب متابعة العملية بشكل دوري للتأكد من حصول الموظفين على التدريبات والخبرات الدائمة، والتخطيط لعملية تدويرهم بعد ذلك.

**أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي:**

أولاً: التدريب والتطوير المهارات:

يعرف التدريب على أنه عملية إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بالأعمال وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها لتمكينهم من استثمار الطاقات التي يختزلونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء من أجل إتاحة مزيد من الفرص للتحسين والتطوير وتأمين الوصول إلى الأهداف المنشودة، إن التدريب الجيد يؤدي إلى تحويل الكادر البشري داخل أي مؤسسة أو منظمة إلى فرد مثمر قابل لتحقيق الأهداف وتقديم الخدمات وتحسين الأداء والإنتاجية وذلك من خلال فترات وبرامج تدريبية محددة، وهناك فرق شاسع بين المنظمات التي تهتم بأمر التدريب لتنمية وتطوير أفرادها وبين تلك التي تترك الأمور للأقدار وتوجهات الأفراد الشخصية، ومن الاستراتيجيات التي يوليتها التدريب في المنظمات بالنسبة للعاملين في مختلف قطاعاتهم هو تهيئة هؤلاء الأفراد، وترك أثر واضح على أداء مهامهم وتطوير خبراتهم في المهام الوظيفية المطلوب أدائها على مستوى العمل والحرص على سمعة المنظمة وتقديم أفضل ما لديهم بحماس وبالتالي الحصول على أفضل المخرجات، وتتمثل أهداف التدريب في المساهمة في تطوير الامكانيات البشرية في كافة المؤسسات والمنظمات، وذلك لمساعدة الافراد والمؤسسات في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الانتاجية وزيادة الكفاءة وتحسين الأداء، كما أن العملية التدريبية تعتبر وسيلة فعالة لتحسين أداء الأفراد داخل أي منظمة وغالبا ما يؤدي التدريب إلى اكساب مهارات وخبرات جديدة وإثارة روح المنافسة بين العاملين وذلك في نهاية الأمر من أجل تطويرهم وتطوير المنظمة (المصول، 2020).

ثانياً: التصميم الوظيفي:

يعد التصميم الوظيفي جزءا من وظائف الموارد البشرية التي يمكن من خلالها تحديد العلاقة بين المهارات الوظيفية التي يمتلكها الفرد مع المتطلبات الوظيفية، فمن خلال التصميم الدقيق والنوعي والتأكد من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لنجاح الأداء، وذلك لاستغلال جميع الموارد البشرية المتاحة لضمان إنجاز العمل بكفاءة وفعالية. ويساعد إعادة تصميم الوظائف في رفع كفاءة الأفراد وإنجاز المهام وتعزيزها وإدراك الحد الأدنى من المؤهلات المقبولة التي يجب أن يمتلكها الموظف لأداء العمل المعين بنجاح (عبد ربه، 2019)

وقد أشارت (باخص، 2020) إلى أن التصميم الوظيفي له تأثير كبير على سلوكيات العاملين وإنتاجهم، فشاغل الوظيفة الذي يشعر بالرضا الذاتي لشغله الوظيفة، بسبب إدراكه أهمية هذه الوظيفة والنشاطات المرتبطة بها، يكون متحمسا بشكل أكبر للقيام بالمهام الموكلة إليه، وبالتالي يرتفع مستوى أدائه وتزداد إنتاجيته، كما تُعتبر إعادة التصميم الوظيفي من وظائف الموارد البشرية المهمة التي بدأت تحتل موقعا كبيرا من اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة التي تستطيع بواسطتها مواءمة الأفراد العاملين الأكثر تنوعا، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ تعيش هذه المنظمات في ظل بيئة متسارعة التغير والتنوع في الموارد البشرية من حيث حاجاتها ورغباتها ومهاراتها.

وبحسب (المصول، 2020) فإن للتصميم الوظيفي هدفان:

1- تحقيق متطلبات التنظيم من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة العملية وجودة المنتج أو الخدمة وتحسين الأداء.

2- إشباع حاجات الأفراد من الاهتمام والتحدي والإنجاز.

وقد حدد (المصول، 2020) ثلاث أسباب رئيسية لأهمية تصميم الوظائف:

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

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

3- يؤثر على الحالة الجسدية والصحية والنفسية للموظفين على حد سواء، فالمشاكل التي قد تحتاج إلى المساعدة مثل فقدان السمع، ألم في الظهر، ألم في الساق، الإجهاد، ارتفاع ضغط الدم، وحتى أمراض القلب في بعض الأحيان يمكن أن تعزى مباشرة إلى تصميم الوظائف.

ثالثاً: استراتيجية التطوير الوظيفي:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة المكونة لمنظمات الأعمال المختلفة، كونه المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها لاسيما عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات

تتلاءم وطبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، ولذلك تساهم المنظمات المعاصرة في مساعدة العاملين على تحديد ميولهم المهنية والتعرف على نقاط القوة والضعف في مهاراتهم وتصوراتهم لأهدافهم المهنية من خلال ما يسمى بعملية التخطيط المهني والتطوير الوظيفي، وهي العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الموظفين بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية، كما إن إتاحة المعلومات أمام الموظفين حول طبيعة الوظائف والمواقع في المنظمة يساعد في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة لتحقيقها، وبناءً عليه يمكن تعريف التطوير الوظيفي بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي، إن المنظمة التي تتطلع للنجاح هي التي تتيح الفرصة للموظفين أن يبرزوا مهاراتهم لخدمة المنظمة وتحقيق طموحاتهم الشخصية معاً، فنجاح المنظمة لا يعني بالضرورة جودة المنتجات أو تعدد الأسواق أو كثافة رأس المال أو كثرة الزبائن، وإنما العنصر البشري والمواهب والطموحات والطاقات الكامنة التي تدفع المنظمة لمواكبة التغيير والتجديد، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الموظف المناسب في المكان والوظيفة المناسبين، فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة، فوظيفة إدارة الموارد البشرية الرئيسية في أي منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافيين حتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (المصول، 2020).

وبحسب (باخص، 2020) يعرف التطور الوظيفي بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتهم في التقدم الوظيفي، وكذلك فإن التدوير الوظيفي يُعد واحداً من أهم طرق ووسائل التطوير الوظيفي، فمن خلال التدوير الوظيفي يكتسب الموظف الجديد خبرات العمل المتعددة من خلال تنقله من وظيفة إلى أخرى، وهذا يساعده في التعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم والعمل الاجتماعي وبيئة العمل، ويساعد في وقت لاحق في أداء العمل مع الجهات الفاعلة المختلفة؛ حيث يتكون لدى الموظف تصور شامل عن العمل، ومع من يجب أن يتصل، والطريقة المناسبة للاتصال، ونوع المعلومات اللازمة التي يجب أن يحصل عليها، ومصدرها، وكيفية الحصول على تلك المعلومات، أي إن الهدف هو تزويد الموظفين بمعلومات كاملة حول كل ما يتعلق بوظائفهم لتحقيق الأداء الجيد في المنظمة.

رابعاً: النظم والإجراءات:

هي عبارة عن مجموعة من القواعد والسياسات والمبادئ والإرشادات التي تضعها المنظمة لتحقيق أهدافها، كما تلعب تلك السياسات دوراً بارزاً في تنمية مهارات وقدرات الموظفين وتشجيعهم وحثهم على الإنتاجية من خلال توفير بيئة مناسبة وملائمة ومحفزة لهم (الفراجية، 2023)

وبحسب (المصول، 2020) فإن للمدراء أدواراً حاسمة في إدارة الموظفين وحثهم على الابتكار والابداع وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي يقدمونها، فالمؤسسات التي تعمل بشكل قوي ومدروس ومتين في اجراءاتها الاستراتيجية وتطوير وتحسين المهارات المختلفة لموظفيها تمتلك قدرات أكبر في التعلم وبالتالي في التأثير على الموظفين ويهتم المدراء وأصحاب القرار بدرجة عالية في إدارة الموظفين وحثهم على الابتكار في المنتجات والخدمات التي يقدمونها

### معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي:

تجد أن أي عملية تغيير أو تطوير في المنظمات تواجهها العديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون نجاحها وأن عملية التدوير الوظيفي إحدى هذه المتغيرات، وسنعرض بعض المعوقات التي تتعرض لها المنظمة عند تطبيقها برنامج التدوير الوظيفي منها:

- وجود بعض القوانين والتشريعات التي تعيق تطبيق التدوير الوظيفي.
- الثقافة السلبية لدى الموظفين حول برامج التطوير والتغيير بما فيها التدوير الوظيفي.
- عدم وجود حوافز تشجيعية في بعض المنظمات وضعف الإمكانيات المادية والبشرية في إدارات التطوير.

وقد تحدث بعض الباحثين عن بعض المعوقات التي تواجه عملية التدوير الوظيفي مثل: ضعف وقلة إدارات التطوير بشريا وماديا، قلة الحوافز المادية في بعض المنظمات، الثقافة السلبية لدى بعض الموظفين تجاهه التغيير والتطوير، عدم ملائمة الهيكل التنظيمي مع سياسة تطبيق التدوير الوظيفي، عدم وجود وصف وظيفي (الفراجية، 2023)

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

## المبحث الثاني: أداء العاملين

### مقدمة:

يُشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تهتك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك، يمكن أن تزيد قيمته وأهميته على هذا الأساس، ومن هنا فإن الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار الحقيقي، فهو الأساس لكل عملية اقتصادية، والداعم الأول لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، لذا اهتمت الإدارات بالعمل على تحسين معارف وقدرات موظفيها، من أجل رفع مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمات، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ونظرا لأهمية أداء العاملين وتقييمه، فقد استعرضنا في هذا المبحث الأداء الوظيفي من حيث: مفهومه، وتعريفه، وطرق تقييمه وتحسينه، والعوامل المؤثرة فيه (باخص،2020).

### مفهوم أداء العاملين:

يعرف الأداء على أنه "الدرجة التي يحقق فيها الفرد مهامه الوظيفية، ويعكس كيفية إشباع الفرد لمتطلبات مهامه الوظيفية. ويعرف أيضا " بأنه الأثر الصافي والنتائج عن جهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام ، ويعرف أيضا " نشاط معين أو إنجاز مهمة بمعنى قيام الأفراد بسلوك ونشاط معين لتحقيق هدف محدد وأضف إلى ذلك هو الناتج الفعلي للجهد الذي يبذله الأفراد مع تأثير هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لإمكانياته وطاقته مع رغبة الفرد في الأداء، ويعرف أيضا بأنه "مجموعة من الشروط التي ينبغي توفرها لإنجاز عمل معين من أجل تحقيق أهداف معينة، أي أنه عبارة عن سلوك يؤديه شخص أو مجموعة من الأشخاص تتمثل في تصرفات وحركات وأعمال مقصودة لتحقيق الأهداف المرجوة (عبد ربه،2019)

ويمثل الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك، يمكن أن تصلح تقييمات الأداء

كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة وتصميم الوظائف (باخص،2020).

وعرفته (الفراجية،2023) أنه تحليل ودراسة أداء العاملين وملاحظة تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل للتعرف على مدى كفاءتهم ونجاحهم في قيامهم بالأعمال الحالية، وأيضاً للتعرف على إمكانية التقدم والنمو الأفراد في المستقبل لتحمل مسؤوليات أكبر وترقيتهم إلى وظائف عليا، وكذلك يمكن القول بأنه الحصول على بيانات وحقائق محددة تساعد على تقييم وتحليل أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم خلال فترة زمنية معينة تقدر مدى كفاءتهم وقدراتهم الفنية للنهوض والقيام بالأعباء والواجبات ذات الصلة بالحاضر والمستقبل.

### تقييم أداء العاملين:

تعددت المصطلحات التي استعملت للدلالة على عملية تقييم أداء العاملين، وانعكس ذلك في تباين عدة مفاهيم لهذه العملية، فهناك من يعدها عملية إدارة دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقاً ويُعرّف أيضاً بأنه: "مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييماً مكتوباً للعاملين، والتي تعد بصفة دورية منتظمة. (باخص،2020)

ومن الجدير ذكره أن التسميات التي أطلقها الباحثون لعملية تقييم الأداء قد تعددت، فسميت في بعض الأحيان بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء، وعرف الأداء بأنه: "الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العلمية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل" (طرشي،2020).

### عناصر الأداء:

بحسب دراسة (باخص،2020) فإن للأداء عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي:

#### أ- الموظف وكفاءاته:

وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وقيم والتي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التقاني والجدي في العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة في الإشراف والتوجيه.

#### ب- العمل ومتطلباته:

وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز وقلة أو انعدام الأخطاء.

#### ت- البيئة التنظيمية ومركباتها:

تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية وهي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية.

وبحسب دراسة (عبد ربه، 2019) فإن عناصر الأداء تشمل:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهي المعارف العامة والمهارات والخلفية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة فيها.

2- نوعية العمل: إدراك الموظف لمتطلبات العمل والرغبة والمهارة والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل بنسبة قليلة أو معدومة من الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: العمل بكفاءة وفعالية التي تشمل إنجاز جميع المهام الموكلة بسرعة وإتقان في ظروف العمل العادي.

4- المثابرة والثوق: تشمل جدية وإتقان العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز العمل في وقت المحدد وقياس مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### معايير تقييم أداء العاملين:

لكي نتمكن من قياس مدى التزام الموظف بمهام العمل "الأداء" التي يجب أن تحدد مسبقاً في وفق معايير كمية، أو نوعية، أو زمنية ومعايير ذاتية أو سلوكية، مثل: صفات الفرد الشخصية: كالقيادة، والذكاء، وتقبل النقد والتوجيه، حي يتم قياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بمصادقية وعدالة، ومن هذه المعايير: معرفة العمل، وحجم العمل، والقيادة، والمبادرة، والإبداع، والتعاون، والقدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على حل المشاكل، وتفويض السلطات. وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

وبحسب (باخص، 2020) فإن العناصر التي تستعمل كركائز للتقييم هي:

- **معايير نواتج الأداء:** تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- **معايير سلوك الأداء:** مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... إلخ.
- **معايير الصفات الشخصية:** مثل المبادرة، الانتباه، دافعية عالية، والالتزام الانفعالي... إلخ.

### أهداف عملية تقييم أداء العاملين:

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تظهر أداء الفرد والمنظمة ككل، من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف العمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين، ومن هذه الأهداف بحسب (باخص، 2020):

- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.

- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين.

### أهمية عملية تقييم الأداء:

يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الإدارية التي تحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة والتي تهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة وماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة وكيف سيعمل الموظف والمشرف معاً للمحافظة على الأداء الحالي للموظف والبناء عليه، ولتحقيق أعلى أداء يتطلب توفير ثلاثة عوامل رئيسية (المصول، 2020)

- القابلية أو القدرة على الأداء كتمتع الموظف بالذكاء ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.
- الرغبة أو الدافعية في العمل ويمكن تحسينها بالتحفيز ويقصد بالدافعية استمالة الفرد لإتيان سلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه أن يحقق هدفا رسمته إدارة المنظمة.
- إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء ويمكن تحقيق ذلك عن طريق قيام المدير باتخاذ مجموعة من القرارات المؤثرة في الموظف كتفويض السلطة ومنح الصلاحيات ويمكن تحقيق ذلك أيضاً عن طريق التدوير الوظيفي.

وبحسب (باخص، 2020) فإن أهمية عملية تقييم تحقق ثلاث غايات، وهي على مستوى كل من المنظمة، والمدير، والفرد الموظف التنفيذي.

### أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

### أهميتها على مستوى المديرين

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

### أهميتها على مستوى الموظفين:

- تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

### العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة إلى أربعة مجموعات (المصول، 2020) :

- **العوامل المتعلقة بالعامل:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، مثل الحالة التعليمية والخبرة العملية والجنس.
- **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** وتعبّر عن الميزات التي يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة، كالأجر والحوافز المادية والمعنوية وفرص الترقية والإثراء الوظيفي.

- **عوامل تتعلق بالمؤسسة:** ترتبط هذه العوامل بسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتأثيرها على أداء العمال كمدة العمل وساعات العمل الرسمي وظروف العمل ووسائل الاتصال والقوانين والاجراءات ونمط الإشراف والقيادة.
- **عوامل تتعلق بالبيئة:** أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل وبالتالي تؤثر في أدائه الوظيفي.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### أولاً: أداة الدراسة

تناولت الدراسة تحليل آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحليل استبانة تم توزيعها إلكترونياً على العاملين في شركة سيريتل وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (96) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الخامس والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05. تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها، وهي التكرارات والنسب المئوية، وعرض الاحصاءات الوصفية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

### ثانياً: تصميم الاستبانة

صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة، وذلك في قسمين أساسيين: القسم الأول: مُخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية عن أفراد عينة البحث، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي وقد ضم القسم الثاني متغيرات الدراسة.

#### 1- المتغير المستقل:

- أ- التدريب وتنمية المهارات: بواقع (6) عبارات
  - ب- تصميم الوظائف: بواقع (5) عبارات.
  - ت- استراتيجيات التطوير الوظيفي: بواقع (6) عبارات.
  - ث- النظم والإجراءات: بواقع (4) عبارات.
- 2- المتغير التابع: أداء العاملين: بواقع (7) عبارات.

### ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة

تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين عباراتها.

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المحور	اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ	اختبار الصدق معامل ارتباط بيرسون
التدريب وتنمية المهارات	0.798	0.893
تصميم الوظائف	0.841	0.917
استراتيجية التطوير الوظيفي	0.812	0.901
النظم والإجراءات	0.725	0.952
أداء العاملين	0.825	0.945

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (1) نتائج التحليل لمعامل Cronbach's Alpha لأسئلة كل محور من محاور الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ظهرت بقيم أكبر من 0.7 وهي ما يمكن اعتبارها قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل الاحصائي، كما ظهرت قيمة معامل الصدق بقيم أكبر من 0.05 وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بالصدق إلى جانب الثبات ويمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

## رابعاً: اختبار صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي:

### 1- اختبار التداخل الخطي

تعتمد قوة النموذج الخطي أساساً على فرضية استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة؛ ونتيجةً لذلك تم استخدام اختبار التداخل الخطي لاختبار صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي، الذي تم اقتراحه من قبل العالم (marquardt,1970). وقد تم فحص التداخل الخطي من خلال مقياس (Variance Inflation Factor-VIF)، حيث يمكن التكهن بوجود التداخل الخطي عند زيادة قيمة مقياس معالم تضخم التباين (VIF) عن 10، فقد تم فحص التداخل الخطي من خلال احتساب معامل (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومن ثم إيجاد معامل (Variance Inflation Factor-VIF) حيث يعدُّ بمثابة قياس لتأثير الارتباط بين المتغيرات المستقلة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) اختبار التداخل الخطي لمتغيرات الدراسة

Coefficients <sup>a</sup>			
Collinearity Statistics		Model	
VIF	Tolerance		
0.3591	0.7360	التدريب وتنمية المهارات	X1
2.151	0.4650	تصميم الوظائف	X2
2.698	0.422	استراتيجية التطوير الوظيفي	X3
2.147	0.514	النظم والإجراءات	X4

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتبين من خلال الجدول رقم (2) أن قيمة (VIF) لم تتجاوز قيمة (10) للمتغيرات الخاضعة للدراسة لذلك فإنّ نموذج الدراسة لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي، والارتباط بين المتغيرات ليس له دلالة إحصائية.

## 2- اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation Test)

يتم إجراء هذا الاختبار للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في النموذج، وذلك بإجراء اختبار (Durbin Watson) حيث تظهر المشكلة إذا كانت القيم المتجاوزة للمتغيرات مترابطة مما يؤثر في صحة النموذج، حيث سيظهر أثر غير حقيقي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع بدرجة كبيرة جراء ذلك الارتباط، حيث تتراوح قيمة هذا الاختبار ما بين (0 - 4)، فإذا اقتربت قيمة (D.W) من الصفر يكون هناك ارتباط ذاتي موجب، والعكس إذا اقتربت قيمته من (4) فإنه يكون هناك ارتباط سالب قوي، وينعدم وجوده عند القيمة الوسطية للمعاملة. وتم التأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات، وذلك بإجراء اختبار (Durbin Watson) وقد أظهرت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (3) نتائج اختبار Durbin Watson

Model Summary
Durbin-Watson
1.84

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول رقم (3) أن قيمة Durbin-Watson قد بلغت (1.84) وهي قيمة قريبة من القيمة الوسطية لمعاملة داربن (2) مما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي يؤثر في صحة النتائج.

**خامساً: تحليل خصائص عينة الدراسة**

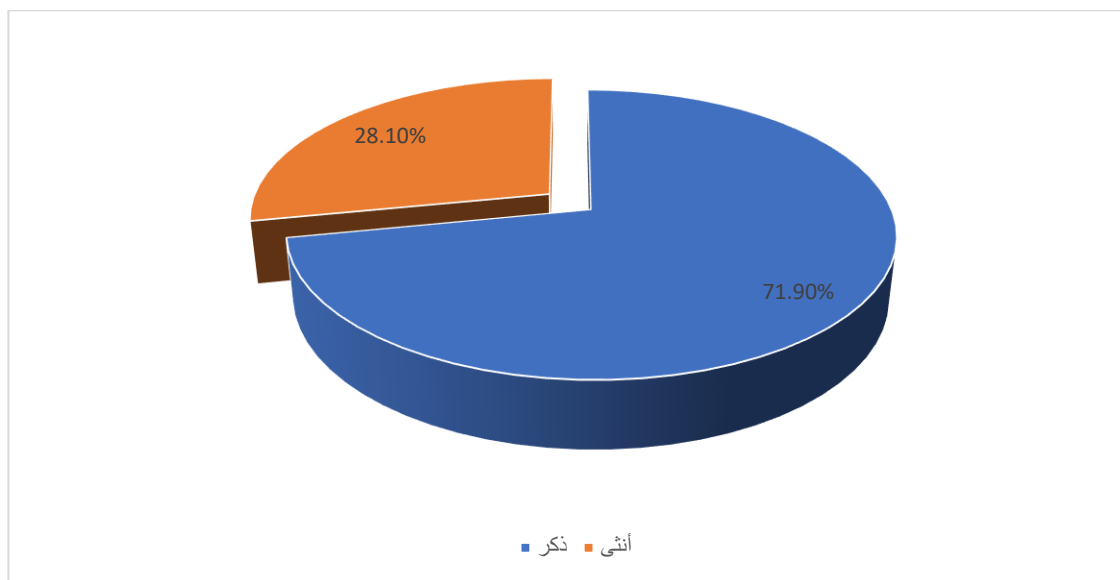
الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	69	%71.9
أنثى	27	%28.1
المجموع	96	%100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (4) إلى أن ما نسبته %71.9 من أفراد العينة من الذكور، وما نسبته %28.1 من الإناث، كنتيجة طبيعية لإشراك المرأة في مختلف مجالات العمل، ومنها قطاع الاتصالات.

الشكل رقم (2) خصائص العينة وفقاً للجنس



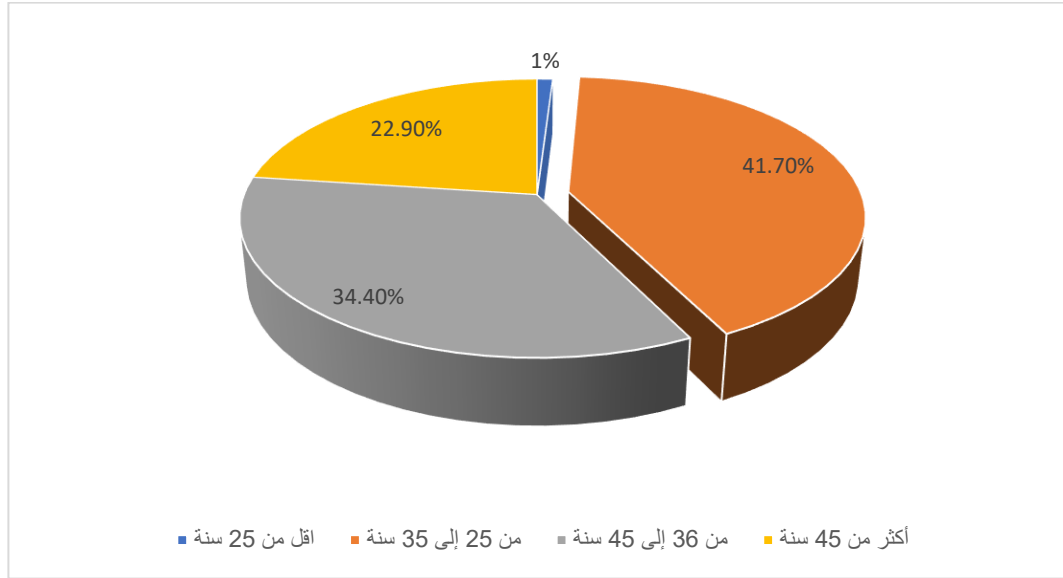
الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	%1
من 25 إلى 35 سنة	40	%41.7
من 36 إلى 45 سنة	33	%34.4
أكثر من 45 سنة	22	%22.9
المجموع	96	%100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول رقم (5) إن ما نسبته %41.7 من أفراد العينة من الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة، وما نسبته %34.4 من الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة ويليه ما نسبته %22.9 من الفئة العمرية أكثر من 45 سنة ويليه ما نسبته %1 من الفئة العمرية أقل من 25 سنة، مما يدل على أن أفراد العينة من الفئة الناضجة ذات الخبرة الطويلة في الجامعة.

الشكل رقم (3) خصائص العينة وفقاً للعمر



الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

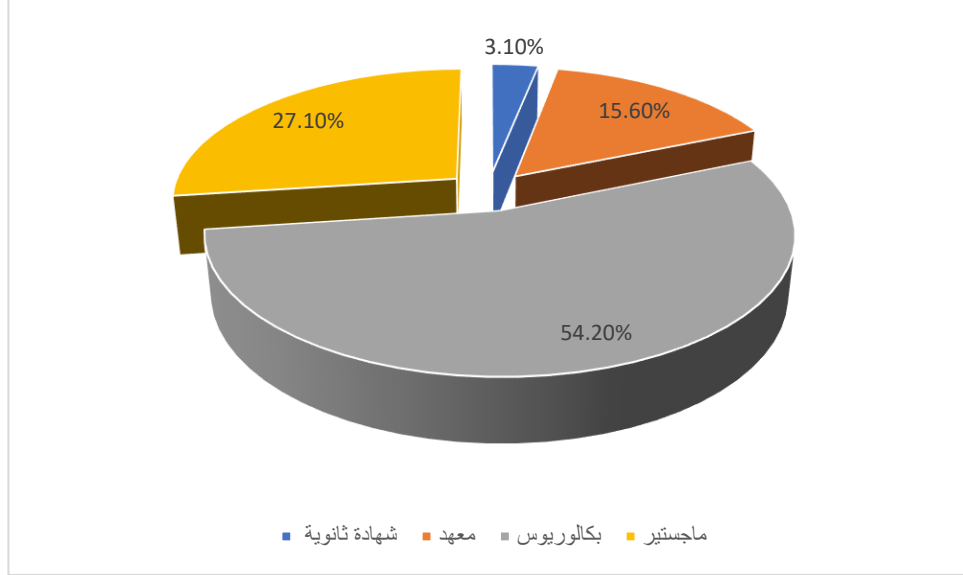
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
شهادة ثانوية	3	3.1%
معهد	15	15.6%
بكالوريوس	52	54.2%
ماجستير	26	27.1%
المجموع	96	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول رقم (6) إن ما نسبته 54.2% من أفراد العينة من حملة شهادة بكالوريوس ويليها ما نسبته 27.1% من أفراد العينة من الحاصلين على درجة الماجستير ويليها ما نسبته 15.6% من أفراد

العينة من حملة شهادة معهد متوسط ويليها ما نسبته 3.1% من أفراد العينة من حملة شهادة ثانوية، مما يدل على المؤهل العلمي الجيد لأفراد العينة.

الشكل رقم (4) خصائص العينة وفقاً للمؤهل العلمي



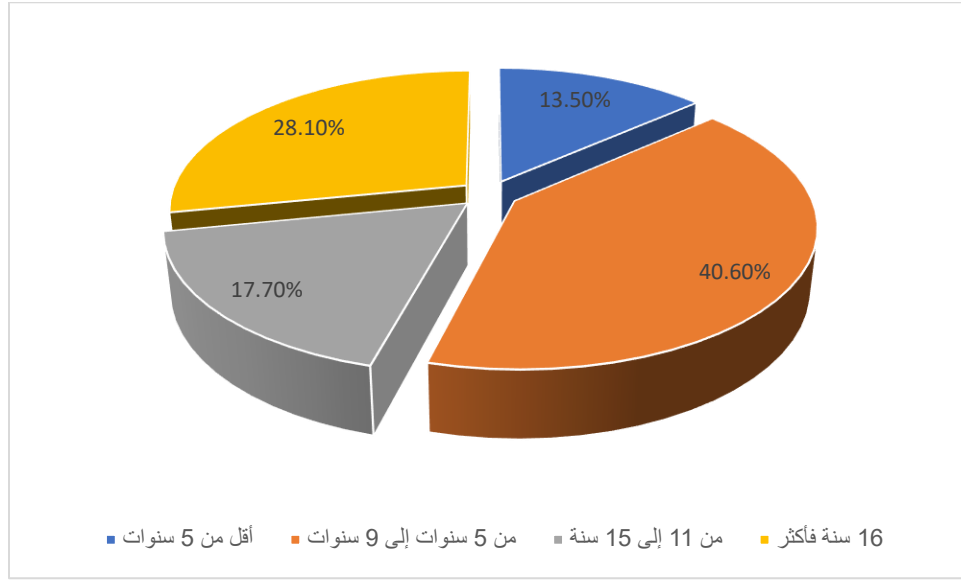
الجدول رقم (7) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	13.5%
من 5 سنوات إلى 9 سنوات	39	40.6%
من 11 إلى 15 سنة	17	17.7%
16 سنة فأكثر	27	28.1%
المجموع	96	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يشير الجدول رقم (7) إلى إن ما نسبته 40.6% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 5 إلى 9 سنوات ويليها ما نسبته 28.1% من أفراد العينة من ذوي الخبرة 16 سنة فأكثر، ويليها ما نسبته 17.7% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة، ويليها ما نسبته 13.5% من أفراد العينة من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات مما يدل على الخبرة الجيدة لأفراد العينة.

الشكل رقم (5) خصائص العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة



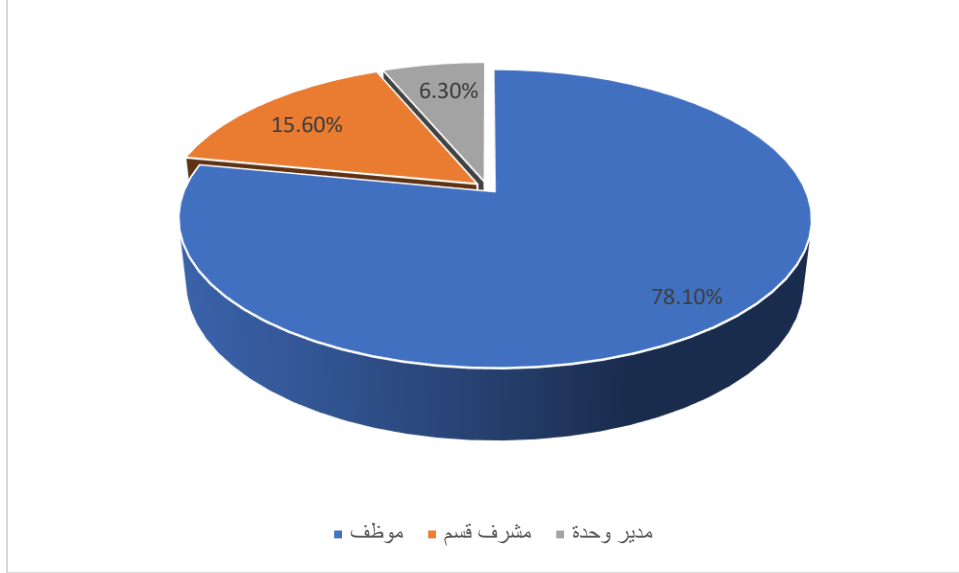
الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
موظف	75	78.1%
مشرف قسم	15	15.6%
مدير وحدة	6	6.3%
المجموع	96	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يشير الجدول رقم (7) إلى إن ما نسبته 78.1% من أفراد العينة من الموظفين ويلييه ما نسبته 15.6% من أفراد العينة من مشرفي الأقسام ويلييه ما نسبته 6.3% من أفراد العينة من مدراء الوحدات

الشكل رقم (6) خصائص العينة وفقاً للمنبص الوظيفي



### سادساً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تتضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة وإجمالي كل محور للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها، حيث تم اعتبار أن الحد الفاصل بين الأهمية المرتفعة والمتوسطة قيمة المتوسط البالغة 3.4.

الجدول رقم (9) الأهمية النسبية للموافقات

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير
من 1 الى 1.79	درجة موافقة منخفضة جدا
من 1.8 الى 2.59	درجة الموافقة منخفضة
من 2.6 الى 3.39	درجة الموافقة متوسطة
من 3.4 الى 4.19	درجة الموافقة مرتفعة
من 4.2 الى 5	درجة الموافقة مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الباحث

1- نتائج قياس التدريب وتنمية المهارات:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب وتنمية المهارات وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10) نتائج قياس التدريب وتنمية المهارات

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	1	2	3	4	5	الفقرة
موافقة مرتفعة جداً	0.67595	4.2813	0	3	3	54	36	التدريب أثناء العمل في الشركة يُكسب الموظف المهارات والقدرات التي تساعد في التدوير إلى أي وظيفة أخرى.
موافقة مرتفعة	0.60986	4.1667	0	2	5	64	25	يساعد التدريب في الشركة على تغيير وإكساب اتجاهات إيجابية نحو الوظائف الأخرى
موافقة مرتفعة	0.66877	4.0729	0	3	9	62	22	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.
موافقة مرتفعة	0.68817	4.0104	0	2	16	57	21	تستخدم الشركة وسائل وتقنيات مختلفة للتدريب وتطوير قدرات الموظفين لتهيئتهم للتعامل مع أي وظيفة أخرى في الشركة
موافقة مرتفعة	0.57697	3.9375	0	3	10	73	10	يُكسب التدريب الموظفين في الشركة القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى وإتقانها.
موافقة مرتفعة	0.68441	3.8750	0	4	17	62	13	6- تهتم الشركة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى.
موافقة مرتفعة	0.45872	4.0573					96	التدريب وتنمية المهارات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.05 بموافقة مرتفعة وبنحرف معياري 0.45 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي يتم تطبيق التدريب وتنمية المهارات كأحد أبعاد التدوير الوظيفي لدى شركة سيريتل موبايل تيليكوم وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا دليل على اهتمام الشركة بالتدريب لإكساب مهارات تساعد على التدوير الوظيفي.

## 2- نتائج قياس تصميم الوظائف:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصميم الوظائف وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11) نتائج قياس تصميم الوظائف

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.	19	68	9	0	0	4.1042	0.53270	موافقة مرتفعة
تتميز الوظائف في الشركة بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي	10	63	23	0	0	3.8646	0.57344	موافقة مرتفعة
تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.	9	54	28	5	0	3.6979	0.71259	موافقة مرتفعة
تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.	16	66	14	0	0	4.0208	0.56156	موافقة مرتفعة
يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها.	13	57	21	5	0	3.8125	0.73000	موافقة مرتفعة
<b>تصميم الوظائف</b>	96					3.9000	0.43625	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور قد بلغ 3.90 بموافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.43 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي يتم تصميم الوظائف كأحد أبعاد التدوير الوظيفي لدى شركة سيريتل موبايل تيليكوم وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

يشير هذا الارتفاع إلى أن الشركة تدرك أهمية تصميم الوظائف وأن التدوير الوظيفي ليس مجرد نقل للموظفين من وظيفة إلى أخرى، بل هو عملية مدروسة تهدف إلى تطوير الكفاءات وتحقيق أهداف استراتيجية.

### 3- نتائج قياس استراتيجية التطوير الوظيفي:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجيات التطوير الوظيفي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (12) نتائج قياس استراتيجية التطوير الوظيفي

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	1	2	3	4	5	الفقرة	
موافقة مرتفعة	0.63858	3.9479	0	3	13	66	14	توفر استراتيجية التطور الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي	
موافقة مرتفعة	0.57430	4.1667	0	1	6	65	24	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي	
موافقة مرتفعة	0.70517	4.1979	0	4	4	57	31	يمنح التدوير الوظيفي للموظف فرصة للنمو والتطور الوظيفي	
موافقة مرتفعة	0.61550	4.1771	0	1	8	60	27	تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملء الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي	
موافقة مرتفعة	0.54772	4.1250	0	0	9	66	21	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير الوظيفي.	
موافقة مرتفعة	0.61416	4.0417	0	2	10	66	18	يحاول الموظفون تطوير مساهمهم الوظيفي عبر التدوير.	
موافقة مرتفعة	0.44184	4.1094	96						استراتيجية التطوير الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يشير الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.10 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.44 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي يتم تطبيق استراتيجية التطوير الوظيفي كأحد أبعاد التدوير الوظيفي لدى شركة سيريتل موبايل تيليكوم، ويعني ارتفاع نتائج إجابات الأفراد حول التطوير الوظيفي أن الموظفين بشكل عام يرون أن برامج التدوير الوظيفي في المنظمة تساهم بشكل كبير في تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومساراتهم المهنية.

#### 4- نتائج قياس النظم والإجراءات:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنظم والإجراءات وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13) نتائج قياس النظم والإجراءات

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها.	16	64	15	1	0	3.9896	0.60689	موافقة مرتفعة
تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الشركة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.	13	53	30	0	0	3.8229	0.64880	موافقة مرتفعة
يعتبر التدوير الوظيفي من النظم و الإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الشركة.	10	62	23	1	0	3.8438	0.60399	موافقة مرتفعة
تحدد النظم والإجراءات الطرق وأليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الشركة.	14	66	14	2	0	3.9583	0.61416	موافقة مرتفعة
<b>النظم والإجراءات</b>	96					3.9036	0.50311	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 3.90 بموافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.50 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي يتم تطبيق النظم والاجراءات كأحد أبعاد التدوير الوظيفي لدى شركة سيريتل موبايل تيليكوم.

يعني ارتفاع نتائج إجابات الأفراد حول النظم والإجراءات أن الموظفين بشكل عام يرون أن الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالتدوير الوظيفي في الشركة فعالة وواضحة وميسرة.

#### 5- نتائج قياس أداء العاملين:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (14) نتائج قياس أداء العاملين

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.	18	64	14	0	0	4.0417	0.57887	موافقة مرتفعة
يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين.	26	64	5	1	0	4.1979	0.57344	موافقة مرتفعة
تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.	25	61	10	0	0	4.1563	0.58630	موافقة مرتفعة
يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	42	49	4	1	0	4.3750	0.61985	موافقة مرتفعة جداً
لدى العاملين في الشركة أهداف واضحة ومحددة يعملون على تحقيقها.	27	60	8	1	0	4.1771	0.61550	موافقة مرتفعة
يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.	22	55	19	0	0	4.0313	0.65620	موافقة مرتفعة

موافقة مرتفعة	0.72275	4.0625	0	2	16	52	26	تتوافر لدى العاملين في الشركة الرغبة والحماس لإنجاز العمل.
موافقة مرتفعة	0.46944	4.1488	96				أداء العاملين	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يشير الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 3.54 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.84 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي يسهم التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين لدى شركة سيريتل موبايل تيليكوم وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

#### سابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين التدوير الوظيفي كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

الجدول رقم (15) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.38958	0.311	0.340	0.583a

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.583)، وهو ما يبين وجود ارتباط متوسط بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين وأن معامل التحديد هو (0.311)، أي إن التدوير الوظيفي تفسر (31.1%)، من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين.

الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000b	11.734	1.781	4	7.124	Regression	1
		0.152	91	13.811	Residual	
			95	20.935	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (11.734)، ومعنوية الدلالة الحسابية (0.000=sig)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر التدوير الوظيفي في أداء العاملين

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.005	2.869		0.443	1.270	(Constant)	
0.369	0.904	0.106	0.120	0.108	التدريب وتنمية المهارات	1
0.036	2.130	0.257	0.130	0.277	تصميم الوظائف	2
0.151	1.448	0.151	0.111	0.160	استراتيجية التطوير الوظيفي	3

0.119	1.576	0.192	0.114	0.179	النظم والإجراءات	4
-------	-------	-------	-------	-------	------------------	---

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (تصميم الوظائف) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية البديلة، وبالتالي فإن تصميم الوظائف هي المتغير الأكثر تأثيراً في تحسين أداء العاملين.

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب وتنمية المهارات على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التدريب وتنمية المهارات كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

الجدول رقم (18) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التدريب وتنمية المهارات وأداء العاملين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.42117	0.195	0.204	0.451a

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.451)، وهو ما يبين وجود ارتباط متوسط بين التدريب وتنمية المهارات وأداء العاملين وأن معامل التحديد هو (0.195)، أي إن التدريب وتنمية المهارات يفسر (19.5%)، من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين.

الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000b	24.020	4.261	1	4.261	Regression	1
		0.177	94	16.674	Residual	
			95	20.935	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (24.020)، ومعنوية الدلالة الحسابية (0.000=sig)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (20) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر التدريب وتنمية المهارات في أداء العاملين

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.917		0.385	2.276	(Constant)	
0.000	4.901	0.451	0.094	0.462	التدريب وتنمية المهارات وأداء العاملين	1

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (التدريب وتنمية المهارات وأداء العاملين) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية البديلة.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 2.276 + 0.462 x_1$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب وتنمية المهارات على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

### اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين تصميم الوظائف كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

الجدول رقم (21) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين تصميم الوظائف وأداء العاملين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.40440	0.258	0.266	0.515a

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.515)، وهو ما يبين وجود ارتباط متوسط بين تصميم الوظائف وأداء العاملين وأن معامل التحديد هو (0.258)، أي إن تصميم الوظائف يفسر (25.8%)، من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين.

الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000b	34.014	5.563	1	5.563	Regression	1
		0.164	94	15.373	Residual	
			95	20.935	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (34.014)، ومعنوية الدلالة الحسابية (0.000=sig)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (23) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر تصميم الوظائف في أداء العاملين

Sig.	T	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.320		0.373	1.986	(Constant)	
0.000	5.832	0.515	0.095	0.555	تصميم الوظائف وأداء العاملين	1

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (تصميم الوظائف وأداء العاملين) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية البديلة.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 1.986 + 0.555 x_1$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين استراتيجية التطوير الوظيفي كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

الجدول رقم (24) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين استراتيجية التطوير الوظيفي وأداء العاملين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.42755	0.171	0.179	0.423a

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.423)، وهو ما يبين وجود ارتباط متوسط بين استراتيجية التطوير الوظيفي وأداء العاملين وأن معامل التحديد هو (0.171)، أي إن استراتيجية التطوير الوظيفي يفسر (17.1%)، من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين.

الجدول رقم (25) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000b	20.528	3.752	1	3.752	Regression	1
		0.183	94	17.183	Residual	
			95	20.935	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (20.528)، ومعنوية الدلالة الحسابية (0.000=sig)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (26) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر استراتيجية التطوير الوظيفي في أداء العاملين

Sig.	T	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.606		0.410	2.300	(Constant)	
0.000	4.531	0.423	0.099	0.450	استراتيجية التطوير الوظيفي وأداء العاملين	1

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (استراتيجية التطوير الوظيفي وأداء العاملين) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية البديلة.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 2.300 + 0.450 x_1$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم والاجراءات على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

#### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم والاجراءات على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين النظم والاجراءات كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

الجدول رقم (27) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين النظم والاجراءات وأداء العاملين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.40895	0.241	0.249	0.499a

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.499)، وهو ما يبين وجود ارتباط متوسط بين النظم والاجراءات وأداء العاملين وأن معامل التحديد هو (0.241)، أي إن النظم والاجراءات يفسر (24.1%)، من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين.

الجدول رقم (28) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000b	31.181	5.215	1	5.215	Regression	1
		0.167	94	15.721	Residual	
			95	20.935	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (31.181)، ومعنوية الدلالة الحسابية (0.000=sig)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (29) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر النظم والاجراءات في أداء العاملين

Sig.	T	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.102		0.328	2.331	(Constant)	
0.000	5.584	0.499	0.083	0.466	النظم والاجراءات وأداء العاملين	1

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (النظم والاجراءات وأداء العاملين) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية البديلة.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 2.331 + 0.466 x1$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للنظم والاجراءات على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

نتيجة اختبار الفرضيات تم التوصل إلى الآتي:

1- أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتنمية المهارات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) وبين الأداء الوظيفي للموظفين. وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق برامج التدوير الوظيفي الشاملة يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة وفعالية الموظفين، وتعزيز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي.

2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

3- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب وتنمية المهارات على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

4- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

5- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

6- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للنظم والاجراءات على أداء الموظفين في شركة سيريتل.

## التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بالآتي:

- 1- ضرورة الحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تفعيل التدوير الوظيفي في شركة سيريتل ، وذلك من خلال وضع خطة سنوية تفصيلية تحدد أهداف التدوير الوظيفي، والمناصب المستهدفة، والجدول الزمني للتنفيذ، وإجراء دراسة دورية لتحديد الاحتياجات الوظيفية المستقبلية للشركة.
- 2- إتاحة الفرصة لسماع مقترحات وآراء الموظفين حول عملية التدوير الوظيفي من خلال إجراء استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين عن عملية التدوير الوظيفي وجمع مقترحاتهم وآرائهم.
- 3- ضرورة العمل على تعزيز قناعة الموظفين بسياسة التدوير الوظيفي وبيان أهميته وأن المقصود منه رفع كفاءات الموظفين، من خلال تنظيم ورش عمل توعوية لشرح فوائد التدوير الوظيفي للموظفين وأهميته في تطوير مساراتهم المهنية.
- 4- التطوير المستمر لآليات التدوير الوظيفي، وعمل مراجعات شاملة لإجراءات عملية التدوير عملية التدوير بهدف تقادي السلبيات وتذليل العقبات، من خلال تشكيل فريق عمل متخصص لتقييم آليات التدوير الوظيفي الحالية واقتراح التعديلات اللازمة.
- 5- دراسة العلاقة بين سمات الشخصية، مثل القدرة على التكيف والمرونة، ونجاح الموظفين في برامج التدوير الوظيفي، من خلال إجراء تقييمات نفسية للموظفين قبل وبعد التدوير الوظيفي لدراسة العلاقة بين سمات الشخصية ونجاحهم.
- 6- تقييم دور القادة والمديرين في تقديم الدعم والتوجيه للموظفين خلال فترة التدوير الوظيفي، وكذلك تقديم برامج تدريبية للمديرين حول كيفية دعم وتوجيه الموظفين خلال فترة التدوير الوظيفي.

## قائمة المراجع:

- 1- الفراجية، بشرى، (2023) أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان، جامعة الشرقية .
- 2- باخص ،ندى أدوار (2022) “أثر التدوير الوظيفي في أداء العاملين- شركة سيريتل أنموذجا” ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- 3- المصول، ماجد، (2020) أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي ، رسالة ماجستير، جامعة سورية الافتراضية سورية.
- 4- طرشي، علي، (2020)، أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في البنوك دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 5- عبد ربه، لينا، (2019)، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، جامعة الخليل.
- 6- الشعراوي، أمين محمد (2019) ،التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل، دراسة مقارنة بين " بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل"

## ملحق الاستبيان

الزملاء المحترمون:

تحية طيبة...

يرجى منكم فضلاً المساعدة في الإجابة على عبارات الاستبيان المرفق بشكل حيادي وموضوعي حول أثر التدوير الوظيفي في أداء العاملين، وذلك في إطار بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال MBA في المعهد العالي لإدارة الأعمال، مع العلم بأن إجاباتكم ستكون ذات فائدة كبيرة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً : البيانات الشخصية:

الجنس	ذكر أنثى
السن:	أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية معهد بكالوريوس ماجستير دكتوراه

سنوات الخبرة:	أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر
المنصب الوظيفي	موظف مشرف قسم مدير وحدة

ثانياً : أسئلة الأستبانة :

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التدريب وتنمية المهارات</b>					
1- التدريب أثناء العمل في الشركة يُكسب الموظف المهارات والقدرات التي تساعد في التدوير إلى أي وظيفة أخرى.					
2-يساعد التدريب في الشركة على تغيير وإكساب اتجاهات إيجابية نحو الوظائف الأخرى.					

					3-يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.
					4-تستخدم الشركة وسائل وتقنيات مختلفة للتدريب وتطوير قدرات الموظفين لتهيئتهم للتعامل مع أي وظيفة أخرى في الشركة
					5-يُكسب التدريب الموظفين في الشركة القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى وإتقانها.
					6-تهتم الشركة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى.
<b>تصميم الوظائف</b>					
					1- يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.
					2-تتميز الوظائف في الشركة بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي
					3-تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة
					4-تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي

					5- يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها.
<b>استراتيجية التطوير الوظيفي:</b>					
					1- توفر استراتيجية التطور الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي
					2- يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي
					3- يمنح التدوير الوظيفي للموظف فرصة للنمو والتطور الوظيفي
					4- تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملء الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي
					5- تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير الوظيفي.
					6- يحاول الموظفون تطوير مساهم الوظيفي عبر التدوير.
<b>النظم والإجراءات</b>					

					1- - تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها.
					2- تشجع النظم و الإجراءات المتبعة في الشركة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.
					3- يعتبر التدوير الوظيفي من النظم و الإجراءات التي يتم الاهتمام بها و تطويرها في الشركة.
					4- تحدد النظم و الإجراءات الطرق و أليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الشركة.
<b>أداء العاملين</b>					
					1- يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.
					2- يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين.
					3- تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات

					الوظيفة التي يؤديها.
					4- يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.
					5- لدى العاملين في الشركة أهداف واضحة ومحددة يعملون على تحقيقها.
					6- يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.
					7- تتوافر لدى العاملين في الشركة الرغبة والحماس لإنجاز العمل.