

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في

شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل

غسان جهاد محمود عمرو

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م

التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في

شركات تجارة الموارد الغذائية في محافظة الخليل

إعداد:

غسان جهاد محمود عمرو

بكالوريوس إدارة أعمال جامعة الخليل - فلسطين

المشرف: د.محمد عمرو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات

وتنمية موارد بشرية - عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس / فلسطين

1442 هـ - 2021 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا

## إجازة الرسالة

التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة  
المواد الغذائية في محافظة الخليل

الاسم: غسان جهاد محمود عمرو

الرقم الجامعي: 21720024

المشرف: د. محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2021/6 /2 وأجيزت من لجنة المناقشة المكونة من  
التالية أسماؤهم وتواقيعهم:

1. د. محمد عمرو رئيس لجنة المناقشة التوقيع.....
2. د. إبراهيم أحمد ممتحناً داخلياً التوقيع.....
3. د. يوسف أبو فارة ممتحناً خارجياً التوقيع.....

القدس - فلسطين

1442هـ / 2021 م

## الإهداء

إلى من صاحبوني في مسيرتي العلمية منذ نعومة أظفاري إلى من تلهفوا على نجاحي أكثر من نفسي  
إلى والدي ووالدتي

إلى الركن الشديد إلى السند العظيم زوجتي الحبيبة

إلى إخوتي الرائعين وأختي الحنونة

إلى أبنائي الأحبة

إلى الأهل جميعاً والأصدقاء

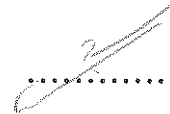
أهدي هذه الثمرة المتواضعة

الباحث

غسان جهاد محمود عمرو

## إقرار:

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أية جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأية جامعة أو معهد.

التوقيع:.....  


الاسم: غسان جهاد محمود عمرو

التاريخ: 2021/6/2م

## شكر وتقدير

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملء السموات والأرض على ما أكرمني فيه من إتمام هذه الدراسة؛

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى إدارة جامعة القدس عامّةً، وإلى كافة الكوادر الإدارية والأكاديمية في هذا الصرح العلمي.

وأقدم بعظيم الشكر والإمتنان الى الدكتور الفاضل محمد عمرو الذي لم يبخل عليّ بوقته وجهده وعلمه حتى أتممت هذه الرسالة بإشرافه، وللأساتذة الأفاضل المناقشين لهذه الرسالة.

وأقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة الداخلية والخارجية على توجيهاتها النيرة.

والله ولي التوفيق...

غسان جهاد محمود عمرو

## الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل، وعلاقة متغيرات التدوير الوظيفي المتمثلة (تصميم الوظائف، النظم والإجراءات، الإستقطاب، التحفيز، تدريب الموظفين، التمكين، التطوير) في الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام ببناء استبانة يقيس من خلالها التدوير الوظيفي وكذلك الكفاءة الإنتاجية. وطبقت الدراسة على عينة بلغت (170) موظف وموظفة من الإداريين موزعين على (376) شركة اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، تم استخراج (154) نسخة صالحة وأدخلت البيانات إلى جهاز الحاسوب، وتمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم احتساب صدقها وثباتها وقد وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدوير الوظيفي و درجة الكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، فقد وجدت علاقة طردية بين متغير التدوير الوظيفي ودرجة الكفاءة الإنتاجية بحيث كلما زادت التدوير الوظيفي للعاملين إزدادت درجة الكفاءة الإنتاجية حيث تبين من الإختبار ان 71.6% من العاملين في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل من أفراد العينة قد أثر التدوير الوظيفي لديهم على درجة الكفاءة الإنتاجية.

كما بينت الدراسة أن مستوى أو درجة تطبيق التدوير الوظيفي في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.13) مع انحراف معياري (0.38) أي أن (82.6%) من شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل تعمل على تطبيق التدوير الوظيفي وهي درجة مرتفعة.

كما خلصت الدراسة أن درجة الكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.10) مع إنحراف معياري (0.52) أي أن (82.6%) من شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل تعمل على تطبيق الكفاءة الإنتاجية بدرجة مرتفعة.

كما خلصت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغيرات التدوير الوظيفي ودرجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، بحيث كلما إزداد متغيرات التدوير الوظيفي إرتفعت درجة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركات تجارة المواد الغذائية .

وبناء على النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بالتوصيات التالية الحفاظ على هذا المستوى المرتفع الذي أظهرته الدراسة من خلال الاستمرار في عملية التدوير الوظيفي والتعريف والاهتمام بها، وذلك للحد من الروتين والملل والتحفيز على العمل بروح الفريق وزيادة الانتاجية. وتشجيع الإدارة العليا بتعزيز تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي في جميع الشركات والقطاعات. وزيادة وعي الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية من أجل توفير معلومات أكثر حول عملية التدوير.

**الكلمات المفتاحية:** التدوير الوظيفي، الكفاء الإنتاجية، شركات تجارة المواد الغذائية، محافظة الخليل.

# **The relation between Job rotation and productive efficiency from the perspective of Food trading companies' employees in Hebron.**

**Prepared By: Ghassan Amro**

**Supervised By: Mohammad Amro**

## **Abstract**

The study aims to assess the relation between job rotation and productive efficiency from the perspective of food trading companies' employees in Hebron. The study examined the effect of variables (job designs, procedures, attraction, simulation, training, empowering and development) on the productive efficiency. To achieve this purpose, the researcher conducted the analytical descriptive method. A questioner has been distributed to a sample of (170) employees that has been arbitrary chosen from (376) companies in Hebron. Data has been analyzed using SPSS as well as the its validity and reliability. Results showed:

There are significant differences of the level of significance  $\alpha \leq 0.05$  between and the productive efficiency at food trading companies in Hebron.

The level of productive efficiency at food trading in Hebron is high: an overall average of (4.13). Standard deviation (0.38). This indicates that 82% of food trading companies in Hebron apply job rotation in a high level.

There are differences of the level of significance  $\alpha \leq 0.05$  on the relation between job rotation variables and the productive efficiency at food trading companies in Hebron.

Based on the above results the researcher provides the following recommendations:

To enhance companies' interest in job rotation for its essential role in job restructuring, developing human resources and increasing employees' efficiency, skills and experiences.

Evolving the employees in job rotation process through taking their opinions into consideration which contribute in accepting it.

**Key words:** Job rotation. Productive efficiency. Food trading companies in Hebron

## الفصل الأول:

### الإطار العام للدراسة:

#### 1.1 المقدمة

إن أهم ما يميز عالم الإدارة المعاصرة سرعة التحول الديناميكية التي أحدثت حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة والتي بدورها تؤثر على منظمات العمل، وبالتالي حتم عليها إبتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات، مما دفع بها على التركيز بالعنصر البشري، الذي يعتبر من أهم الدعائم التي تسند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءاتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الإبتكار والتجديد، مما جعلها تفكر في خطط وبرامج حتى تحقق هدفها المتمثل في النوعية المميزة لموردها البشري من أجل تطوير أدائها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يعد التدوير الوظيفي إحدى الأساليب الفعالة لتنمية المهارات أو النمو الفردي إذ يتم من خلاله نقل خدمات الموظف حول المنظمة من خلال سلسلة من الوظائف أو المهام المجدولة خلال فترة زمنية محدودة، ويعتبر التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للإستثمار والإستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في الوزارات والمؤسسات والشركات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والإبتكار في أعمالها، كذلك يطبق التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية والصحية والصناعية والإعلامية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية.

كما يعد التدوير الوظيفي أحد الاستراتيجيات الهامة في تطوير أداء العاملين، ورفع مستويات رضاهم، وزيادة دوافعهم وإنتاجهم، وإندماجهم في وظائفهم من خلال القضاء على الملل والروتين في أداء الوظائف نتيجة بقائهم في وظيفة محددة لسنوات طويلة، وعليه فإن التدوير الوظيفي يعد أهم منهج تتبعه الإدارة في أي شركة بغرض الوصول إلى الأهداف التي تريد تحقيقها، على أن تتم عملية

التدوير بحذر شديد، كما تقوم بتقييم قدرات العاملين ومدى توافقها ونجاحها في العمل الذي سيتم نقله إليه وتقييم الحاجة الفعلية إلى عملية التدوير.

من ضمن الأهداف التي تسعى إليها إدارة أي منظمة من إتباع أسلوب التدوير الوظيفي هو رفع الكفاءة الإنتاجية والتي تعبر عن ما هو محقق جراء إستخدام الأموال والإستثمار والمواد الأولية وما هو منتج، وتنتهج حالياً معظم المؤسسات والمنظمات والوزارات وغيرها، أسلوب التدوير الوظيفي كأداة إدارية تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين بكافة مستوياتهم الإدارية بهدف رفع الإنتاجية في مستوى الخدمات المقدمة للجمهور من خلال رفع الخبرات المتوقعة من تنفيذ التدوير الوظيفي بين العاملين ولتطوير إجراءات وأساليب سير العمل وتقديم الخدمات، ولإيجاد التوازن بين الإدارات والفروع عن طريق توزيع الكفاءات بينهم.

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية من أبرز الصناعات التحويلية التي تساهم في المؤشرات الإقتصادية مثل الناتج المحلي الإجمالي، العمالة، والتجارة الخارجية في فلسطين، بالإضافة إلى أنها تظهر أهميتها في هذا القطاع من خلال ارتباطه بشكل وثيق مع القطاع الزراعي كمصدر للمواد الخام المستخدمة في هذه الصناعة، ونظراً للعلاقة المتبادلة بين القطاعين، فإن أي نمو وتطور في أحدهما من شأنه أن ينعكس على إزدهار القطاع الآخر، كما أنه من شأنه أن يساهم ولو بجزء جزي في إحلال الواردات سواء من السلع الغذائية المصنعة أو من المواد الخام الزراعية، بالتالي في تحقيق الأمن الغذائي للشعب الفلسطيني (البيطاوي، 2019).

وهذا القطاع داعماً قوياً يمكن الاعتماد عليه في رفد القطاعات الاقتصادية الفلسطينية برأس المال اللازم للنمو والتطور، فضلاً عن أنه يرفد السوق الفلسطيني بالعديد من فرص العمل اللازمة لتشغيل اليد العاملة الفلسطينية ومحاربة البطالة، وقد بلغ عدد المنشآت الغذائية الفلسطينية 14% من إجمالي المنشآت الفلسطينية في العام 2015، ووفر 15 ألف فرصة عمل، كما إن حصته من الصادرات الفلسطينية بلغت 22% أي أنه ثاني قطاع تصديري بعد الحجر والرخام، وتعتبر الصناعات الغذائية من أقدم الصناعات المتميزة في فلسطين، فقد أدرج أجدادها على تصنيع العديد من المواد الغذائية بشكل متقن يتميز عن العديد من الشعوب المجاورة، واستخدم ما جادت به البيئة الفلسطينية لإبتكار أطعمة لم يسبقه إلى صناعتها أحد، فكانت إحدى مكونات التراث والهوية الفلسطينية التي تميزه عن غيره من الشعوب، فنقل العديد منها إلى الشعوب التي آوته في شتاته بعد نكبة 1948، وما زال

بعضها يستخدم حتى الآن، كما شمل السبق الفلسطيني في هذا المضمار استخدام العديد من طرق حفظ الأغذية (وفا، 2021).

وقد أوصى مؤتمر ماس الاقتصادي لعام 2016، بضرورة تعزيز التدخلات الحكومية التي من شأنها زيادة حصة القطاعات الإنتاجية، كما حدد المؤتمر مجموعة من تلك القطاعات ومن بينها قطاع الصناعات الغذائية، والأثاث، والملابس، والأحذية، والصناعات الاستخراجية، والصناعات التحويلية الفلزية، وتساهم هذه القطاعات بالحصة الأكبر في التشغيل في القطاع الصناعي (أي ما نسبته 75%) والصادرات الفلسطينية بنسبة (83%)، هذه القطاعات لديها إمكانية كبيرة لإحلال الواردات خصوصاً من السوق الإسرائيلي.

## 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتبر التدوير الوظيفي من أدوات التحفيز للعنصر البشري، وخصوصاً الفئة الإشرافية، وإظهار قدرتهم وإبداعهم في تنفيذ الأعمال وإدارة المواقف المتنوعة، كما يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج بيئة مناسبة لضمان نجاحه داخل العمل، وتتوفر في الشركات التجارية متطلبات التدوير والتي تؤسس لعملية تدوير ناجحة هي التدريب والتطوير الوظيفي، والنظم والإجراءات، والتصميم الوظيفي، كما أنها يمكن أن تحقق هذه البيئة من خلال تدريب الموارد البشرية، والتهيئة والإقناع بأهمية التدوير الوظيفي، كما أنها تعود بفائدة على الأفراد والشركات، ومن أجل إقناع العاملين وتجنب مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي داخل شركات المواد الغذائية، والتي تضمن تحقيق الأهداف الموضوعية (بدر، 2016).

وإن من أهم عناصر الإنتاج العنصر البشري، لذلك تسعى كل الشركات والمنظمات إلى توفير قوة عمل كافية ومؤهلة وبالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات والمهام المنوطة بها بكل اقتدار وصولاً إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح، لذلك تحتاج الإدارة في سياق التخطيط لاستراتيجياتها التدريبية التعرف على حاجات الموظفين، ودفع الموظفين لديهم للعمل لذلك يعتبر الموظف العامل العنصر الأول والأخير في العملية الإنتاجية، وعلى أساس القدرات أو المهارات التي يتمتع بها تتوقف على كفاءة الشركة الإنتاجية (وفا، 2017)، وبذلك يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الآتي:

ما العلاقة بين التدوير الوظيفي بأبعاده (تصميم الوظائف، تطبيق النظم والإجراءات، تطبيق الاستقطاب الوظيفي، تطبيق التحفيز الوظيفي، تدريب الموظفين، تطبيق التمكين الوظيفي، تطبيق التطوير الوظيفي) والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل؟  
ما مستوى أبعاد التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟

ويتفرع عنه الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تصميم الوظائف من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟
  2. ما مستوى تطبيق النظم والإجراءات من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟
  3. ما مستوى تطبيق الاستقطاب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟
  4. ما مستوى تطبيق التحفيز الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟
  5. ما مستوى تدريب الموظفين من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟
  6. ما مستوى تطبيق التمكين الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟
  7. ما مستوى تطبيق التطوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟
- ما مستوى دور وظائف التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل ؟
- ما مستوى تطبيق الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟

### 1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي (تصميم الوظائف، تطبيق النظم والإجراءات، تطبيق الاستقطاب الوظيفي، تطبيق التحفيز الوظيفي، تدريب الموظفين، تطبيق التمكين الوظيفي، تطبيق التطوير الوظيفي) والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

التعرف على مستوى أبعاد التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل.

#### ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تصميم الوظائف من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل .

2. التعرف على مستوى تطبيق النظم والإجراءات من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل.

3. التعرف على مستوى تطبيق الاستقطاب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل.

4. التعرف على مستوى تطبيق التحفيز الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل.

5. التعرف على مستوى تدريب الموظفين من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل.

6. التعرف على مستوى تطبيق التمكين الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل.

7. التعرف على مستوى تطبيق التطوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل.

التعرف على مستوى دور وظائف التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل.

التعرف على مستوى تطبيق الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل.

#### 1.4 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية (المعرفية)

1. أهمية التدوير الوظيفي حيث يؤدي إلى تشارك المهارات داخل الشركة ويعزز الشعور بالمسؤولية والولاء للشركة ويزيد من إنتاجيتها، ولكنه مفهوم حديث تطرق إليه عدد ليس بالكثير من الباحثين مما أدى لعدم توضيح دوره في الشركات الربحية والخاصة.
2. تساعد على زيادة المعرفة والطرق العلمية المتبعة في تطبيق التدوير الوظيفي في شركات تجارة المواد الغذائية والتجارب السابقة.
3. قلة الدراسات السابقة التي تناولت التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية.
4. توضيح الدور الوسيط للتدوير الوظيفي في العلاقة بالكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركات تجارة الموارد الغذائية.

ثانياً: الأهمية العملية (التجريبية)

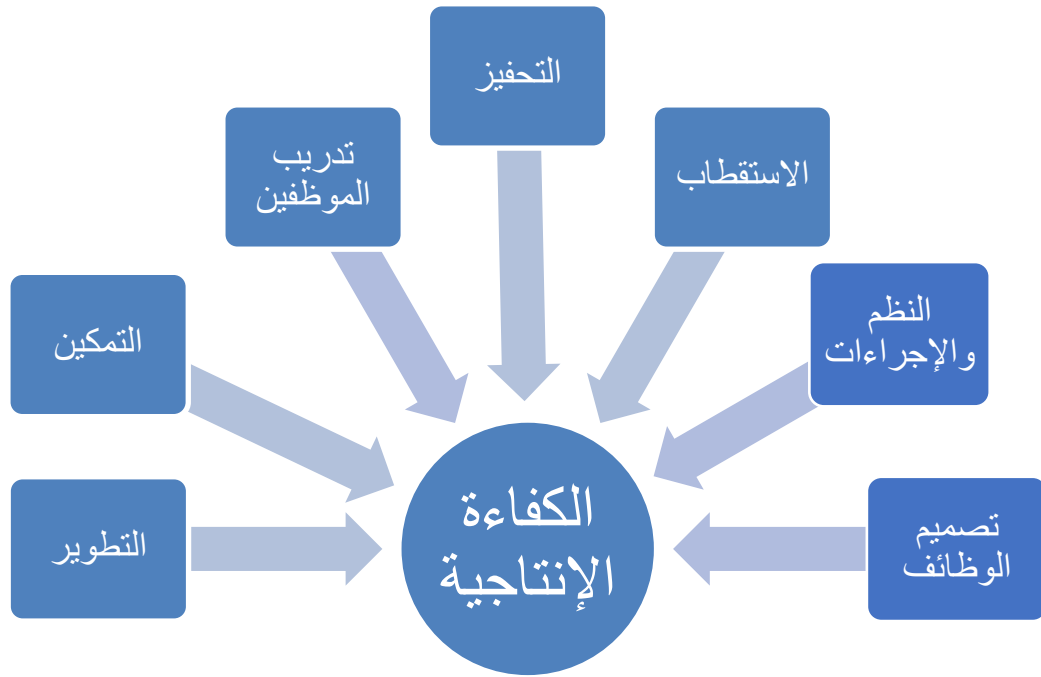
1. توجه الدراسة أنظار المسؤولين إلى مدى أهمية تطبيق التدوير الوظيفي في شركات تجارة المواد الغذائية بالطريقة السليمة وذلك من خلال ما يتم التوصل إليه من النتائج والتوصيات.
2. قد تسهم الدراسة في تقديم إضافة جديدة للمكتبة الفلسطينية بشكل خاص والعربية بشكل عام، لا سيما أنها قد تكون إحدى الدراسات القليلة المتعلقة بالتدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية حسب علم الباحث.
3. يأمل الباحث أن تساهم نتائج هذا البحث في تشجيع الباحثين لإجراء أبحاث جديدة في هذا المجال، وعلى نطاق أوسع، تساعد على تطبيق التدوير الوظيفي بصورة صحيحة، وزيادة مستوى أداء المنظمة.

4. قد يستفيد الباحثون من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في إجراء دراسات أعمق وأشمل للتحسين من استخدام التدوير الوظيفي في الشركات الغذائية، أو في أي ميادين أخرى ذات صلة.

## 1.5 نموذج الدراسة

المتغير المستقل: التدوير الوظيفي ومتطلباته وهي: (تصميم الوظائف، والنظم والإجراءات، والاستقطاب، والتحفيز، وتدريب الموظفين، والتمكين، والتطوير).

المتغير التابع : الكفاءة الإنتاجية



الباحث

## 1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

## تتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تصميم الوظائف والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النظم والإجراءات والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستقطاب والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحفيز العاملين والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

## 1.7 حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على الجانب الموضوعي لبيان التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة

الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل.

**الحد المكاني :** اقتصرت الدراسة على شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل التي يزيد رأس

مالها عن 1000000 دينار.

**الحد الزمني:** اقتصرت الدراسة على 2020 - 2021.

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على موظفين شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل.

## 1.8 مصطلحات الدراسة

**التدوير الوظيفي:** هو آلية أو أسلوب منظم ومخطط يتم من خلاله نقل الموظف داخل المؤسسة أو المنظمة من عمل إلى عمل آخر بهدف تطوير خبراته ومهاراته وتطوير الأداء داخل المؤسسة.

**الكفاءة:** استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة (مدى الرشد في استخدام هذه الموارد)، بمعنى أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

**الإنتاجية:** هي النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد وعوامل الإنتاج المستخدمة، فهي نسبة إنتاج الرجل في الساعة (رجل/ ساعة) مع الأخذ في الاعتبار عنصر الجودة، فهي نسبة الإنتاج الحقيقية إلى كمية المدخلات المادية الحقيقية.

**الكفاءة الإنتاجية:** هي الوصول إلى أفضل النتائج في عمليات الإنتاج أي الوصول إلى أكبر إنتاج ممكن من سلعة أو خدمة معينة، بالنسبة للشركة أو الصناعة المعنية، بأقل نفقة من الموارد، وعلى ذلك فإن ارتفاع مستوى الكفاءة في صناعة معينة تتضمن أحد الأمرين إما زيادة الإنتاج بنفس الكمية من الموارد، وإما الوصول إلى نفس الحجم من الإنتاج بكمية أقل من الموارد.

**التصميم الوظيفي:** هي العملية التي تتبعها المنظمة في تقسيم وتوزيع وتصنيف الوظائف في مجموعات مع مراعات مواصفات شاغل الوظائف والعلاقات التي تربطهم ببعضهم.

**النظم والإجراءات:** يقصد بها الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها.

**الاستقطاب:** يعد الاستقطاب وظيفة من وظائف الموارد البشرية بحيث يعرف على أنه تلك العملية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة

**تقديم الحوافز:** هي العملية التي يتم من خلالها تعويض الموارد البشرية مادياً ومعنوياً مقابل أدائهم وعملهم في المنظمة، وتشمل الأجور، والرواتب والحوافز التي تدفعها المنظمة، والمزايا الوظيفية الأخرى التي تقدمها لحفز الموارد البشرية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية. (الشروقي، 2018، ع)

**التدريب:** هي عملية منظمة مبنية على خطة استراتيجية تتبعها المنظمة لرفع قدرات و كفاءة موظفيها للوصول لأهدافها المنشودة.

**التمكين:** عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية الجماعية تقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة في المعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية الوظيفية لنمو والتطور والإبداع، وتعني كلمة التمكين التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالة السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك.

**التطور:** هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف، والخطط والإستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي، وهي تركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### 2.1 المقدمة

يعد التدوير أحد أهم الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير الموارد البشرية داخل الشركات من خلال تدريب العاملين على أداء أكبر عدد من المهام بهدف زيادة قدراتهم ومرونتهم على أداء العمل، كما يعد التدوير الوظيفي حافزاً للكفاءات الشابة لممارسة الاشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم ومواهبهم وإبداعاتهم في العمل بالإضافة إلى أن التدوير يساعد الشركات والمنظمات في سد النقص النوعي والكمي في الموارد البشرية ويهيئ الشركة للتكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل مما يكسبها ميزة تنافسية عن غيرها من الشركات، كما يساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والالتزام التنظيمي لدى العاملين. (إمام وآخرون، 2019).

كما يعدد 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 في الأعمال سواء الفنية أو الإدارية أو في مجال الاشراف أو الإدارة أو القيادة. (إسماعيل، 2019)

إن تدوير الموظفين وتطويرهم يساعد على الارتقاء بأداء الإدارة ككل، ويعد التدوير الوظيفي الأداة الفعالة والركيزة الديناميكية نحو تطوير العمل، وأحد الاستراتيجيات المهمة لتطوير أداء الموظفين في المنظمات؛ وذلك لأنه يمكن الموظف من ممارسة عمل آخر مختلف عما كان يمارسه، ويهيئ له اكتساب خبرات جديدة، بالإضافة إلى خبراته السابقة، ويتضمن التدوير الوظيفي النقل المنظم للعاملين بالمنظمة من الوظائف التي يشغلونها إلى وظائف أخرى ضمن المنظمة نفسها ولفترات زمنية محددة؛ وذلك من أجل تحقيق جملة من الأهداف المتنوعة، فهو أسلوب مناسب لمختلف الفئات من العاملين.

(البارقي، 2017، 1)

تعتبر الكفاءة الإنتاجية هدف تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات الإنتاجية، لذلك فهي تسعى إلى تطوير الإستراتيجيات التي تؤمن وتضمن لها ذلك، وتعتبر اليد العاملة هي وسيلة التي تحقق هذه الكفاءة، وعليه نجد الإدارة تعمل بشكل جيد على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم وزيادة رغبتهم في العمل من خلال تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية، التي تعتبر آلية تضمن تحسين الأداء وبالتالي الرفع من الكفاءة الإنتاجية. (عبد الكبير، 2017، 21)

ويعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من المواضيع الهامة التي شهدت اهتمام دول العالم عامة، على اعتبار أنها مؤشر للربحية ولكفاءة الأداء في منظمات الأعمال، لهذا تسعى المؤسسات أو المنظمات دوماً إلى تنمية قدرات عاملها وتزويد معارفهم ومعلوماتهم، وذلك من خلال التخطيط لإجراء دورات تدريبية بغرض الحصول على يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة وخبرة ومهارة عالية على اعتبار أن الكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم الاقتصاديين تنعكس آثاره على الشركة والمستهلك والعامل، وتعد الكفاءة الإنتاجية الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين وفي وقت معين وبأقل تكلفة ممكنة. (وفاء، 2017، 54)

إن المؤسسات والشركات العامة والخاصة، تعيش في تحدي كبير في ظل التطورات الهائلة التي تحدث من حين لآخر في عصرنا المتسارع، فهذه المؤسسات والشركات تسعى دائماً إلى تقديم أفضل الخدمات وتحسين الإنتاجية والجودة لضمان استمراريتها والصمود أمام هذه المتغيرات في شتى مناحي الحياة، لذلك وجب عليها أن تختار أحدث الأساليب الإدارية والخطط الإستراتيجية التي تراعي هذه المتغيرات. ويعتبر العنصر البشري هو الركيزة الأساسية وحجر الأساس الذي تعتمد عليه أي مؤسسة أو شركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية، ويكون ذلك من خلال تنمية قدرات الموارد البشرية في هذه المؤسسات والشركات. (بدر، 2016، 15)

يمثل الاستثمار في الكادر البشري الاستثمار الأمثل لرأس المال، فهو الداعم الأول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لأي مؤسسة، لذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى أحداث حالة من التوازن بين حاجاتها وحاجات ورغبات الكادر البشري العامل لديها، من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات، لينتج عن ذلك رفع معدلات الأداء في العمل، فكلما كان هناك إدارة ناجحة زادت الكفاءة الإنتاجية للموظفين. (إسليم، 2018، 30)

وانطلاقاً مما سبق، يتمحور هذا الفصل حول التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية، حيث يشمل ثلاثة أقسام: القسم الأول: التدوير الوظيفي ويحتوي على (المفهوم، الأنواع، الأهمية، الأهداف، خطوات تطبيق، معوقات تطبيق، أبعاد ومتطلبات)، والقسم الثاني: الكفاءة الإنتاجية ويحتوي على (المفهوم، الأهمية، العوامل المؤثرة، قياس الكفاءة الإنتاجية وأساليب تحسينها)، أما القسم الثالث فيتحدث عن علاقة التدوير الوظيفي بالكفاءة الإنتاجية ودوره في رفعها وتحسين مستوى الأداء.

## 2.2 المحور الأول: التدوير الوظيفي

يعتبر التدوير الوظيفي من الأساليب الناجحة التي بدورها تسعى إلى توظيف جميع الخبرات والإبداعات والتجارب والابتكارات الكامنة عند الموظفين، والقضاء على روتين العمل. وإن استخدام أسلوب التدوير يساعد من ناحية على إظهار القدرات والإبداعات الخاصة بالموظفين، ومن ناحية أخرى يساعد متخذي القرار على التعرف أكثر على قدرات ومواهب الموظفين، والتعرف أكثر على نقاط القوة والضعف، من خلال الأعمال الموكلة لهم، التي بدورها تساهم في منحهم الفرص للنمو والتطور، أو الترقية إلى وظائف أخرى. فالتخطي السليم والتوظيف الكفاء للإدارة العليا من خلال إتباع الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على إبراز كفاءات الموظفين وإبداعاتهم، وبالتالي خروجهم من دائرة الركود وكشف قدراتهم ومواهبهم الكامنة لمعرفة الفروق الفردية للموظفين، ويعتبر التدوير الوظيفي من الأساليب المستخدمة لزيادة القدرة الإنتاجية، إذ إن الموظف لا يعمل مهمة محددة بل يتم تغيير مهامه بصفة دورية، لذا ينتج عن التدوير الوظيفي فوائد كثيرة. (عبد ربه، 2019، 13-14)

فالإدارة الحكيمة هي من تستثمر بشكل فاعل في العنصر البشري بهدف تعظيم فرص المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها وفق الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال إتباع الأساليب الإدارية الحديثة والتي يمثل التدوير الوظيفي أحد أدواتها الفاعلة في هذا المجال، وذلك من خلال تطبيقه على كافة الفئات الوظيفية والدرجات الإدارية مما يتيح نقل الخبرات والتدريب وزيادة الخبرات والحافزية ومكافحة الملل الوظيفي الناتج عن روتينية الأعمال، وذلك لخلق كوادر قادرة على سد كافة الشواغر والمهام الوظيفية بكفاءة إنتاجية عالية. (إسليم، 2018، 11)

## 2.2.1 مفهوم التدوير الوظيفي وأنواعه

التدوير لغة من الفعل دار- دورا - دورانا: أي طاف حول الشيء ومنها الدوران وهو كل ما تحرك ودار، أما اصطلاحا فيعرف التدوير الوظيفي على أنه ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية في المنظمات. (الزهرة ومريم، 2019، 7)

التدوير الوظيفي هو تنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، ومن ثم تحمل مسؤوليات وواجبات وظيفية أخرى، بحيث يثبت جدارته من خلالها، ويثبت ذاته في نفس الوقت، ويقوم بها كما لو أداها شخص له أقدمية وخبرة في هذه الوظيفة، ويعني التدوير تحريك الموظف من وظيفته الحالية، سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية، إلى وظيفة أخرى، تتناسب قدراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو المنظمة. (البارقي، 2017، 3)

كما يعرف التدوير الوظيفي على أنه عملية يتم من خلالها إحلال للموظفين في المستويات المختلفة المتجانسة داخل المؤسسة. كما يعد وسيلة لتصميم الوظيفة من خلالها يقوم الموظفون بتعلم مهارات العمل في مواقع مختلفة، عن طريق تغيير في المهام الموكلة للموظف بحيث يتم القضاء من خلالها على الإرهاق الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة، فالتدوير الوظيفي هو ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات. (عزام، 2013، 9-10)

كما يعرف ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات. (بدر، 2016، 9)

وعرف بأنه تنقلات سريعة نسبية بين الوظائف والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت، وهو حركة تغيير مخططة للأفراد تشمل النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بغرض تطوير مهاراتهم وفهمهم، وهي حركة مخططة للأفراد من وظيفة إلى وظيفة أخرى بغرض تطوير مهاراتهم وفهمهم

للعمل، أي أن هذه العملية تعتبر عملية مخططة وهي نوع من التدريب أثناء العمل. (أبو صبحه، 2014، 9)

كما عرف بأنه أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل أو تحريك الموظف الإداري من عمل لآخر بهدف تنمية وتطوير معارفه ومهاراته وخبراته، وهو أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله نقل أو تحريك الموظف الإداري من عمل لآخر داخل المؤسسة، بهدف تنمية وتطوير معارفه ومهاراته وخبراته. (عبد ربه، 2019، 9)

كما يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة لأخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة تأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها. (بوزيدي، 2017، 10)

كما عرف على أنه تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقياً في المستوى الوظيفي ذاته للحصول على مهارات تطلبها الوظيفة الحالية، أو رأسياً للحصول على مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي مستقبلاً، على أن يعود الموظف إلى وظيفته الأولى بعد التدوير. (إمام وآخرون، 2019، 2)

كما عرف بأنه قيام الشخص بأداء وظائف داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية حتى يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مراكز أعلى، ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة. (فتحي، 2016، 5)

وعرف على تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقاً على أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها. (إسماعيل، 2019، 275)

كما عرف على أحد أشكال التدريب ضمن جهة العمل، حيث يتم تدوير الموظف وفقاً لجدول زمني للقيام بمهام محددة من أجل تزويده بخبرات ومعرفة مختلف المهام الوظيفية. (رعاب وحداد، 2019، 15)

تنتقل المدير أو القائد من عمل إلى عمل تبعاً لغايات علمية محددة ووفق أنظمة محددة، ولذلك يتم التعبير عنه على أنه ضخ دماء جديدة في المنصب بهدف أحداث تطوير في الأداء. (الزهرة ومريم، 2019، 7)

تكليف الموظف بالانتقال إلى ممارسة عدة وظائف قبل أن يستقر في وظيفته الأخيرة، وذلك بهدف تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات. (اسليم، 2018، 12)

علاوة على ذلك؛ فإن الموظف الذي يتم تدويره يكتسب مهارات ومعارف وخبرات أكبر من الموظف الذي لا يتم تدويره، ويكسب التدوير الوظيفي العاملين مهارات حل المشكلات والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وكذلك القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة، بالإضافة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية وزيادة مشاعر المساواة بين الأفراد وزيادة الدافعية والابتكار ورفع مستوى الروح المعنوية للعاملين. (إمام وآخرون، 2019، 2)

والتدوير الوظيفي هو عبارة عن الحركة الانتقالية للأفراد من وظيفة لأخرى وذلك بهدف توسيع دائرة معارفه وخبراتهم وتويعها، وهناك من يرى بأنه يمكن أن يطلق على هذا الأسلوب مسمى الحركة الوظيفية وهي تعني تلك التنقلات التي تحدث للموظف بين وظائف مختلفة عبر حياته الوظيفية، فقد تكون هذه الحركة الوظيفية مخططة فتصبح وسيلة مهمة للتنمية البشرية، وقد تكون عشوائية فتفسد الهدف منها وتتبدد الطاقات الإنتاجية. (فتحي، 2016، 5)

وهناك من يرى أن التدوير الوظيفي هو عبارة عن أداء الفرد على أساس التخصيص الجديد والمؤقت لمدة زمنية محدودة، إذ أن التدوير الوظيفي يتحدد بالموقع الوظيفي وما تقرره الإدارة من الحاجة لأداء عمل معين، وهو عبارة عن نقل المدير المراد ترقيته من وظيفة ذات مهام أو شروط أداء معينة، إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة، الأمر الذي يسمح باكتسابه خبرات ومهارات إدارية ذات أبعاد واسعة، حيث أن التنقل الدوري بين الوظائف يوسع أفق وخلفية المدير بالقدر الذي يمكن من تطابق مهاراته وخبراته مع متطلبات جملة من الوظائف الإدارية في المؤسسة الواحدة، الشيء الذي سيهيئ المدير لاستلام وظائف قيادية أعلى، فالتدوير الوظيفي هو نظام لترتيب العمل وفيه يكلف الموظف بأداء عمل محدد أو ممارسة مهام وظيفة معينة وبعد مدة معينة كافية لإتقانه ذلك العمل أو تلك الوظيفة ينقل إلى وظيفة أخرى أو عمل جديد. (إسماعيل، 2019، 275)

إن التدوير الوظيفي مدخل إداري منظم بموجبه يتم تنقل الموظف بين عدة وظائف متصلة ومرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة ولفترات تتراوح من ستة أشهر إلى سنة ، وقد اختلف كتاب وفقهاء الإدارة حول تصنيف التدوير الوظيفي، فمنهم من يعده أسلوباً إدارياً أو سياسة إدارية عامة يشيع تطبيقها في المؤسسات الحكومية والخاصة، ويعدّه البعض الآخر أسلوباً من الأساليب التدريبية الفردية التي تتم داخل المنظمة. (بدر، 2016، 16-17)

ويرى الباحث أن التدوير الوظيفي هو عملية يتم بموجبها نقل الموظف مؤقتاً من مكان عمله في نفس الدائرة التي يعمل بها أو دوائر أخرى ذات علاقة داخل المنظمة من أجل إكسابه المهارة اللازمة للقيام بتلك الأعمال في وقت الحاجة.

**وتتمثل أنواع التدوير الوظيفي فيما يلي: (رعاب وحداد، 2019، 26-27):**

1. **تدوير خلال المسار الوظيفي:** ويتمثل في نوعين: أ- 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، وإكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع. ب- التدوير في مراحل المسار الوظيفي: ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى اكتساب المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.

2. **تدوير حسب الهيكل التنظيمي:** ويتمثل في نوعين: أ- التدوير العامودي: 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 والأهمية الوظيفية. ب- التدوير الأفقي: ويقصد به انتقال الموظف في وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي قد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.

3. **التدوير في الإدارات ويتمثل في نوعين:** أ- التدوير الوظيفي في الإدارة: ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميله. ب- التدوير بين مديري الإدارات: ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل ومديري الإدارات الأخرى غير التي يمارسون أعمالها.

4. **تدوير من حيث المدة والوقت:** يتمثل في نوعين: أ-التدوير القصير والسريع: يتم تدوير الموظف حديث الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على ألا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة والهدف إكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة. ا  
ب-التدوير الطويل والبطيء: يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية كاملة، 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.

### 2.2.2 أهمية وأهداف التدوير الوظيفي

إن سمة العصر الحالي التجديد والتطوير والبحث عن المزيد من الفاعلية والكفاءة، لذلك تحتاج المؤسسات إلى تطوير المهارات الوظيفية لموظفيها، وأن يكونوا على قدر من المعرفة لأكثر من وظيفة داخل المؤسسة نفسها، فالتدوير الوظيفي يمكنهم من مزاولة عدد من الوظائف والامام بها، ومن ثم القدرة على إدارة أي عقبة تواجههم داخل تلك المؤسسة، لذلك تبرز أهمية التدوير الوظيفي في أنه يعد حافزاً للكفاءات البشرية لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم، كما أنه يساعد متخذي القرار في المنظمة على التعرف إلى قدرات الموظفين ومواهبهم والتعرف إلى جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها، ومنحهم فرصة للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا. (الصعب، 2018، 42)

إن التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين، وكذلك القضاء على البيروقراطية ورتابة الأعمال التي تولدها الوظائف التي يمكث فيها أصحابها مدة طويلة ولاسيما الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، فكلما طالت مدة القائد أو المدير أو المشرف في وظيفته تولدت البيروقراطية والروتين والتكرار والملل وانعكس ذلك على عمل الموظفين أو العاملين لأنه يركز إلى الرتابة وعدم التجديد والتطوير. (بوزيدي، 2017، 20)

يمثل العنصر البشري أحد الركائز الأساسية وأحد الاستثمارات المهمة لأي مؤسسة ربحية أو خدمية، ونظراً للتنافس الشديد الذي يمثله العامل البشري في إنتاجية المؤسسات وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها فقد باتت لزاماً على المؤسسات أن تسعى نحو تفعيل أدوار موظفيها والعمل نحو تطوير أدائها ووضع الرجل المناسب بالمكان المناسب، فقد كان للتدوير الوظيفي أهمية قصوى نحو تحقيق

أهداف المؤسسة في الاستثمار الأمثل للكادر البشري، فنجاح التدوير الوظيفي في المؤسسة يعطي الموظفين تجارب إدارية ليست متاحة في الوظائف الحالية، ويجعل العاملين أكثر إنفتاحاً وأكثر إنتاجية، وبالتالي فإن الفوائد تعود على الفرد والمؤسسة على حد سواء. (إسليم، 2018، 16)

بالنسبة للموظفين، فيعمل التدوير الوظيفي على إشباع رغباتهم في ممارسة مهام خارج نطاق العمل المعتاد، ويزيد من قدراتهم على تحقيق طموحاتهم وإشباع رغباتهم في مهام جديدة تصقلها وتكسبهم الخبرات اللازمة. ويسهم التنقل بين الوظائف إلى تقدير الجهد المبذول من الآخرين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. أما على صعيد المؤسسة، تسهل عملية التدوير الوظيفي في معرفة الموظفين بشكل دقيق من خلال الفترات التدريبية، والتكيف السريع مع المتغيرات في مجالات العمل واستمراراً لفترات طويلة. (عبد ربه، 2019، 19)

إن سياسية التدوير الوظيفي تتميز بمجموعة من المميزات أهمها أن سياسية التدوير تحقق أفضل استثمار للطاقات البشرية، خاصة إذا كانت فتيّة، وغير معروفة من موظفي المنظمة، حيث يتم إكتشافها وإستثمارها على أفضل وجه، تعتبر سياسة التدوير الوظيفي مدخلا يلبي للفرد احتياجاته باختلاف مستوياتها، وتضيف سياسة التدوير الوظيفي للفرد خبرة، وتجعله يختبر نفسه، ويثبت وجوده في عدة مواقع، وتحسن سياسة التدوير الوظيفي من أداء العاملين بوضعهم بين أيدي رؤساء جدد وأفكار جديدة، وتحفز التحديات لدى العاملين وتحقق لهم فوائد جديدة، كما أن سياسة التدوير الوظيفي تضيف إنسيابية في المنظمة من خلال التقييم الدوري لوجهات النظر الإدارية الجديدة والحماية من الفساد. (البارقي، 2017، 5)

تهدف عملية التدوير الوظيفي إلى تجديد النشاط وروح العمل، وتجديد بيئة العمل، وتحقيق مبدأ التغيير من أجل التطوير الذي تنادي به الكثير من المنظمات. كما أن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على الخمول والتراخي، وكذلك رفع الروح المعنوية لدى الموظفين. وقد اعتبر فلاسفة وخبراء القيادة والإدارة ان التدوير الوظيفي وأحدا من أهم المبادئ والاسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات قدما نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدرتها. (عزام، 2013، 13)

إن التدوير يهدف إلى نقل الخبرات بين المدراء والموظفين، وكذلك تحقيق مبدأ الشفافية في العمل، وضخ دماء جديدة في المؤسسة لها القدرة على تحسين وتطوير أداء الموظفين والارتقاء بأهدافها

وتحقيقها حسب ما تصبو إليه الدارة العليا. إن نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافها بالشكل الصحيح تتوقف على الدور المهم والحيوي 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 تلافياً لمقاومة التغيير من قبل البعض، وفي نفس الوقت ينبغي على تلك الإدارات بذل المزيد من الجهد في إقناع أصحاب القرار بالفوائد المرجوة والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تتحقق لجهة العمل لدى استخدامها هذا الأسلوب. (فتحي، 2016، 10)

ويمكن تلخيص أهداف التدوير الوظيفي في النقاط الآتية: (إسماعيل، 2019، 277):

- تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين.
  - تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة.
  - المساعدة للخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الاعتقاد بملكية الموظف للوظيفة.
  - إحداث تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم وفقاً لمتطلبات العمل، وعلى ضوء نتائج تقييم الأداء.
  - تفعيل عملية الإصلاح الإداري التي ما تزال بحاجة إلى جهود متواصلة.
  - إتاحة الفرصة لقياس أداء العمل في ظروف مختلفة.
- يرى الباحث أن التدوير يكسب المنظمة طاقه كفوّة هائلة تستطيع أن تسد النقص المؤقت في الأيدي العاملة مما يساعد على منع ضعف الإنتاجية في حال حدوث غياب لأي موظف وتكسب الموظف مؤهلات عملية تجعله كادراً مميّزاً ويمتلك مهارات عالية.

### 2.2.3 خطوات تطبيق التدوير الوظيفي

يتطلب تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي مراجعة ملفات الأفراد الذين سيخضعون لهذه العملية مع ضرورة التخطيط المبكر، وتحديد الأنشطة المتشابهة والمتجانسة، ومعرفة الاحتياجات الأساسية للأداء الفعال في كل مستوى إداري، ويتطلب أيضاً الإطلاع على أساليب إنجاز الأعمال في عدد من الوظائف وكذلك التعرف على الظروف المحيطة بكل وظيفة من الوظائف الخاضعة لعملية التدوير الوظيفي، وتحديد العلاقات التي تربط بين الأعمال. (أبو صبحة، 2014، 10)

لا بد أن يستخدم أسلوب التدوير الوظيفي وفق خطة معدة مسبقاً، ويطبق من خلال برنامج واضح يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التدوير، ويتم ذلك من خلال ثلاثة مراحل تمر بها عملية التدوير الوظيفي وهي:

1. **المرحلة الأولى: الإجراءات الأولية:** وتتمثل في استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة، وتهيئة الإدارات والأفراد لفكرة التدوير ذاتها، وتحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد حاجاتهم من التنمية والتحدث معهم عن العمل الجديد وعن أسباب اختيارهم والمتوقع منهم، ومراقبة خلو وظائف معينة سوف تخلو عن طريق التقاعد أو الاستقالة أو الترقية أو النقل، وذلك في مختلف المناصب، ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة. (الصعب، 2018، 43)

2. **المرحلة الثانية: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:** من خلال معرفة كيفية مواجهة المشاكل ويكون ذلك من خلال التحدث مع المرؤوسين ومعرفة المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي، وأخذ مشاورة المرؤوسين في عين الاعتبار، وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث، وخلق التعاون بين المرؤوسين لضمان سير عملية التدوير الوظيفي بنجاح. (بدر، 2016، 21)

3. **المرحلة الثالثة: 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، خلال عملية التقييم تتم مقارنة نتائج المسح الأولي مع نتائج المسح الحالي لتقصي وجود المشاكل واتخاذ الإجراءات التصحيحية. (عبد ربه، 2019، 23)

#### 2.2.4 معوقات تطبيق التدوير الوظيفي

إن جميع العمليات التي تقوم بها الإدارة تواجهها بعض الصعوبات والمعوقات التي تعيق سير نشاطها مهما كانت طبيعة نشاطها سواء قبل أو بعد أو أثناء تنفيذها، لذا يجب على الإدارة التنبؤ بها قبل حدوثها لضمان سير عملياتها بنجاح. (الزهرة ومريم، 2019، 11)

من بين المعوقات الأكثر بروزاً في انجاح التدوير نقص الخبرات لدى المدراء المدورين، إضافة إلى الاختيارات المحدودة بين المدراء في المناصب القيادية الجديدة. وعدم قناعة بعض المدراء والموظفين

بجدوى التدوير، وشعور البعض أن التدوير يعد بمثابة تقليل من المكانة الوظيفية لهم وقد يكون عقاب متخذ بحقهم. وعلى الرغم من هذه المعوقات والسلبيات التي سبق ذكرها، فإنها لا تقلل من أهمية وإيجابيات التدوير الوظيفي، حيث أن معظم هذه السلبيات والمعوقات يمكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية، إذا ما كانت الإدارة عازمة على تطبيقه وتحقيق الهدف المنشود منه. (عزام، 2013، 19)

**ومن هذه المعوقات ذكرت (رعاب وحداد، 2019، 38-39) ما يلي:**

- ضعف ثقافة الموظفين في المنظمات لأهمية التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى ثقافتهم السلبية إتجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير.
  - يوجد بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
  - ضعف إدارات التطوير سواء من الناحية المادية أو البشرية.
  - عدم وجود حوافز في بعض المنظمات.
  - عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، خصوصاً المدراء.
  - تصميم الهيكل التنظيمي لا يسمح للتغيير وغير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي.
  - حاجة التدوير الوظيفي إلى ميزانية خاصة.
  - عدم تحديد المسار الوظيفي والإداري للعاملين، فضلاً عن عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف.
  - ضعف قوانين محددة لسياسة التدوير الوظيفي.
  - وجود المحسوبية لدى بعض الموظفين.
- بينما ترى (الصعب، 2018، 45) أن المعوقات والصعوبات المتوقعة من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي تتمثل في ما يلي:**

- التقريط في موظف يتقن عمله بكفاءة عالية والتميز والخبرة في مجال وظيفته الحالية.
- صعوبة تأقلم الموظف مع البيئة التي انتقل إليها، وصعوبة تكوين علاقات متميزة مع من حوله من زملائه.
- إنخفاض إنتاجية بعض العاملين في بعض الأحيان نتيجة نقلهم لوظيفة أقل مكانة.

- عدم الإستقرار الوظيفي مما قد يسبب الضجر لدى بعض العاملين.
  - التأثير على مبدأ التخصص في العمل، وتقليل إتقان العاملين لمهارات محددة، وهذا قد يؤدي إلى زيادة التكاليف المالية للمنظمات.
  - ضعف التواصل الإنساني الفعال بين القيادة والعاملين، بسبب قلة الوقت المتاح لنمو العلاقات الإنسانية.
  - تحميل الوحدات الإدارية أعباء العاملين غير الأكفاء.
- بالرغم من وجود هذه الصعوبات والعقبات لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي إلا أن هناك بعض الاعتبارات إذا ما اخذت بعين الاعتبار ستساعد في فاعلية إنجاز التدوير الوظيفي وتتمثل فيما يلي: (اسليم، 2018، 21)
- التخطيط القبلي لعملية التدوير.
  - ملائمة الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
  - إعادة هيكلة المؤسسات بما يتوافق مع أساليب التطوير المهني والتدوير الوظيفي.
  - تحديد عدد معين من الموظفين خلال عملية التدوير الوظيفي حتى لا يؤثر على سير العمل.
  - رفع الوعي لدى المديرين والقيادات العليا حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافه لكسب تأييدهم أثناء التنفيذ.
  - العمل على تطبيق التدوير الوظيفي بين الوظائف المتشابهة داخل المؤسسة.
  - دعم إدارات الموارد البشرية مادياً وفتحياً بالكوادر البشرية المؤهلة في تخصصات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ومشاركة الموظفين في عملية التدوير الوظيفي ويكون ذلك من خلال الاستعانة بآرائهم.
  - اعتماد خطة دورية لتنفيذ التدوير الوظيفي.
- يرى الباحث أن أهم المعوقات التي قد تواجه عملية التدوير هو وجود إدارات تحوي معلومات ومهام سرية لدى الشركة يحظر على الموظفين معرفتها وأيضاً هناك ثقافات تنظيمية في بعض القطاعات يعتبر فيها التدوير (النقل) ولو كان مؤقت نوع من أنواع العقاب حيث تقوم كثير من المنظمات بنقل موظف عند ارتكابه خطأ او فشله في المسأهمه في تحقيق أهداف المنظمة لذلك هذه الثقافة خلقت عند البعض داخل المنظمة خوفا من عملية التدوير لجهلهم بدوافع تطبيقه وفوائده على المنظمة.

## 2.2.5 أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة المتبعة في الإدارات التي تسعى إلى إزدهار مؤسساتها وتقدمها وتحسين أدائها وكفاءتها الإنتاجية وتحقيق أهدافها المتنوعة، كما يعد أحد أهم الاستراتيجيات لتطور أداء العاملين وكذلك المنظمات، ويتحقق هذا باستخدام أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي، وهذه الأبعاد والمتطلبات إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح فإن ذلك سيؤدي إلى نجاح عملية التدوير الوظيفي في أي مؤسسة أو شركة. (بدر، 2016، 23-24)

وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

### البعد الأول: التصميم الوظيفي

يعتبر التصميم الوظيفي من وظائف الموارد البشرية المهمة الذي بدأ يحتل موقعا كبيرا من اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة التي تستطيع بواسطتها موازنة الأفراد العاملين الأكثر تنوعا أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ تعيش هذه المنظمات في ظل بيئة متسارعة التغيير والتنوع في الموارد البشرية من حيث حاجاتها ورغباتها ومهاراتها، وفي الواقع أن أغلب المنظمات تؤكد إعادة تصميم وظائفها بصورة جيدة لأن ذلك يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الأفراد، ويعرف تصميم الوظيفة على أنها عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف على أن يراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية. (بدر، 2016، 29)

هو عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، ويراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة من المتغيرات مرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية. (بدر، 2016، 9)

عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما وهذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ وتنتهي. (رعاب وحداد، 2019، 33)

وهناك مجموعة من الخصائص للتصميم الوظيفي تتمثل فيما يلي: (عزام، 2013، 25):

1. تنوع المهارات: وهو تعدد الأنشطة والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة، فالموظف لا يحدد الوظيفة ذات المهارات القليلة أو المهارة الواحدة مثل أن تكون مهمته ملء استمارة العميل، وعلى العكس فإن الوظيفة التي تشمل مهارات اتصال، مع مهارات الحاسب، مع مهارات التحليل تكون أكبر أثرا في رفع الروح المعنوية.

2. هوية الوظيفة: وهو أن تكون الوظيفة مؤدية إلى إتمام جزء كامل ومحدد من العمل.

3. أهمية ومغزى الوظيفة: يجب أن يتفهم الموظف أو عضو الفريق أهمية العمل الذي يقوم به كجزء من العمل الكلي الذي تقوم به المنظمة، وكذلك تأثير هذا العمل على العملاء أو المستفيدين من عمل المنظمة.

4. الاستقلالية: يجب أن تحتوي الوظيفة على قدر من التفويض في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف، بما يمكنهم من الإبتكار والشعور بالذاتية.

5. التغذية الراجعة: أن تكون أداء مهام العمل مرتبطة بالحصول على قدر من المعلومات عن كفاءة وفاعلية الأداء.

إن الهدف الرئيس لتصميم الوظائف هو دمج متطلبات المؤسسة مع احتياجات الفرد، وهذا يساعد الموظف في إدراك أهميته وأهمية عمله، وبالتالي زيادة فرص تحسين الكفاءة والإنتاج، والشعور بالارتياح، وللتصميم الوظيفي هدفان أساسيان هما: تحقيق متطلبات المؤسسة من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة وجودة المنتج أو جودة الخدمة، وإشباع حاجات الموظفين والتحديات والإنجازات. ومن الواضح أن هذه الأهداف تسعى إلى الدمج بين حاجات الفرد وحاجات المؤسسة (عبد ربه، 2019، 27).

#### البعد الثاني: النظم والإجراءات

يقصد بها الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها. (بدر، 2016، 10)

إن المؤسسات التي تعمل بشكل قوي ومدروس في تأسيس إجراءاتها الاستراتيجية، وتطوير وتحسين المهارات العقلية لموظفيها تمتلك قدرات أكثر على التعلم الذي يدعم التغيير والإبتكار ويهتم المدراء بدرجة عالية في إدارة الموظفين وحثهم على الإبتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة،

وهناك نظامين من الأنظمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، النظام الأول النظام التقليدي، والنظام الثاني النظام المبتكر وهما المستخدمان حتى الآن في المقام الأول. (بدر، 2016، 38)

النظام التقليدي يقتصر على أسلوب الحوافز الفردية، تصميم الوظائف على أساس فردي، ولا يحتوي هذا النظام على أسلوب التدوير الوظيفي، حيث يتم تنفيذ المهام المحددة بشكل متكرر ضمن نفس الوظيفة للعاملين. إن اتباع أسلوب النظام التقليدي لا يساعد في تحقيق أهداف التدوير الوظيفي واستفادة الموظفين بوجهات نظر مختلفة واكتساب المهارات المتنوعة تحد من إمكانية تبني أفكار الموظفين، لذا يتوجب على المؤسسة استخدام النظام المبتكر وتبني أسلوب التدوير. (عبد ربه، 2019، 31-32)

أما النظام المبتكر لممارسة إدارة الموارد البشرية فيشمل فرق حل المشكلات، وخطط دفع الحوافز، والاختيار والتوظيف الدقيقين، كما ويشمل نظم الاتصالات الواسعة الموجودة بين العمال والإدارة، وتوفير المرونة في أداء الوظيفة، وكذلك توفير الأمن الوظيفي للموظفين، إن الممارسات المستخدمة في النظام المبتكر تساعد في تحقيق السلامة النفسية للموظفين. لأن وجود تصميم الوظائف القائمة على الفريق، والأجر والمكافئة على أساس أداء الفريق يخفض الضغط الناتج عند الموظفين من عملية تقييم الأداء الشخصي. يتم توزيع الضغوط على الفريق بدلاً من أن تتركز على فرد واحد. فإذا كان الموظف تحت ضغط أقل، فهو أكثر عرضة لتجربة وطرح أفكار جديدة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. (عزام، 2013، 34-35)

أن المدراء الذين يتناوبون على الإدارات المختلفة في الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة ضمن تخطيط وتطوير مساهم الوظيفي قد اكتسبوا معرفة أكبر وتبنوا وجهات نظر الشركات التابعة الأخرى للشركة الأم، مما أدى إلى تسهيل التكامل المعرفي بين هذه الشركات. فالنظام المبتكر يساعد الموظفين على إيجاد القدرة اللازمة لتحقيق الكفاءة. لأن قدرة الأفراد على تبني وجهات نظر الآخرين يمكن الحصول عليها من خلال الخبرة المباشرة في التناوب على الوظائف. وبالإمكان الاستفادة من الأسلوبين معا وذلك من خلال الاستفادة من الفروقات الفردية حيث توجد في كل فرد قدرات وأفكار مختلفة عن الآخرين، هذا عند استخدام الأسلوب التقليدي، كما ان الفائدة تعود على المنظمة عند تطبيق الأسلوب المبتكر والتي يتم فيه التفاعل الجماعي للموظفين والعمل بروح الفريق بأفكار جديدة ومنقحة. (بدر، 2016، 39).

ويرى الباحث أن الوظائف في المنظمه يجب أن تصمم على أساس أن تكون قابلة لتنفيذ عملية التدوير وقوانينها تصمم بطريقه تدعم كل أركان التدوير ويجب أن يتم صيانه النظم والإجراءات في المنظمه على أساس يسمح ويشجع التدوير ويدع مكاناً في الموازنه يدعم ذلك ويجب أن تحوي تلك النظم والإجراءات قوانين تسمح للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها.

### البعد الثالث: الإستقطاب

يعتبر الإنسان أثنم مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، لذلك يجب الإهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها وتدريبها وتوجيهها لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة، وضرورة العمل على تنميتها وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات العصر، لذلك يجب على المؤسسات أن تقوم بتحديث أنظمتها بصورة مستمرة لتنمية النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات. (الصعب، 2018، 38)

يعد الإستقطاب وظيفة من وظائف الموارد البشرية بحيث يعرف على أنه تلك العملية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (الزهرة ومريم، 2019، 13)

هو نشاط من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة وذلك بالعدد والنوعية والوقت المناسب، وهو عملية البحث والدراسة والتحري عن موارد بشرية ذات كفاءة وتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة. (جيدل، 2017، 9)

يعرف الإستقطاب على أنه العملية التي من خلالها يمكن جذب طالبي العمل للتقدم إلى المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، بمعنى آخر هو العملية التي بمقتضاها يتم اكتشاف الموارد البشرية وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة وأيضاً المتوقعة، وهو يعبر عن عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينهما للعمل بالمنظمة. (جيدل، 2017، 9)

وينظر للاستقطاب أيضاً على أنه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب، وتشمل وظيفة الإستقطاب أيضاً الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا

يوفر الإستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم. (احمد، 2016، 16)

يعد تخطيط القوى العاملة هو الخطوة الأولى في عملية الإستقطاب والاختيار، والتي تمثل في ذاتها سلسلة من الحواجز تتمثل في القيام بعملية التنبؤ وتخطيط القوى العاملة من أجل تحديد مهام واجبات الوظيفة المراد تشغيلها، وتحديد مصدر الحصول على المرشحين لشغل هذه الوظائف سواء تمثل ذلك في الإستقطاب الداخلي أو الخارجي، ومطالبة طلاب الوظيفة باستيفاء نماذج شغل الوظيفة، وربما مطالبتهم باجتياز مقابلة شخصية أولية بهدف التصفية، والإعتماد على أساليب الاختيار المختلفة مثل الاختبارات وتحليل طلبات التوظيف وإرسال واحد أو أكثر من طلاب الوظيفة الملائمين إلى المشرف المسؤول عن الوظيفة، وإتاحة الفرصة لطلاب الوظيفة للمرور بمقابلة أو أكثر بهدف تحديد الموقف النهائي بشأن أي مرشح سيحظى بالوظيفة المعروضة. (ديسلر، 2012، 148)

ويكمن الهدف من الإستقطاب في ضمان تزويد المؤسسة بالعدد المناسب من ذوو الكفاءات لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة، تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية وكذا تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والقانونية. وللحصول على الأيدي العاملة لعملية الإستقطاب يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة إلى مصادر داخلية (الترقيات، التدوير أو النقل، الموظفون السابقون) ومصادر خارجية (الإعلان، مكاتب التوظيف، الجامعات، المدارس أو المعاهد)، وهنا تبرز مكانة التدوير الوظيفي باعتباره مصدر من مصادر الإستقطاب من داخل المنظمة عن طريق تدوير أو نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة. (الزهرة ومريم، 2019، 13)

وهناك نوعان أساسيان للإستقطاب هما: الإستقطاب الداخلي والإستقطاب الخارجي، الإستقطاب الداخلي أو المصادر الداخلية: والمقصود بالمصادر الداخلية هي الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة ومنها الترقية والنقل الوظيفي والإعلان الداخلي أو عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء. أما الإستقطاب الخارجي أو المصادر الخارجية ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل حيث تنقسم تلك المصادر إلى

مصادر عديدة أهمها التقدم المباشر للمنظمة، والإعلان في الصحف اليومية والمجلات والمواقع المختلفة، وكالات ومكاتب التوظيف، والنقابات العمالية وغيرها. (الغلايني، 2015، 25-29)

ويرى الباحث أن الإستقطاب في المنظمة يجب أن يساهم في تزويد الشركة بالأيدي العاملة ذات الكفاءة ويجب أن تحوي نماذج التوظيف على بنود تتأكد من خلالها النظمة ان الموظف المستقطب قادر على العمل ضمن فريق ويتحمل ضغط العمل ولديه القابلية للعمل في دوائر أخرى غير الدائرة التي سيتوظف فيها

وتقوم عملية الإستقطاب على مجموعة من المبادئ من خلالها تتحقق الأهداف من هذه العملية فلا يمكن نجاح عملية الإستقطاب إذا لم تجري انطلاقا من عدة مبادئ ومن أهم هذه المبادئ (جيدل، 2017، 11):

- **حتمية المركزية في الإستقطاب:** ينبغي أن يتركز الإستقطاب في إدارة وأحدة سواء في يد شخص وأحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كافي في هذه العملية.
- **معرفة طبيعة سوق العمل:** من حيث نوعية العاملين المرقبين ونظرتهم للعمل ويظهر ذلك من خلال العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية.
- **المهارات المتاحة:** أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق.
- **الظروف الاقتصادية:** لا شك ان الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الإستقطاب فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقي المنظمات وأيضاً ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الإستقطاب.

**وتتمثل أهمية الإستقطاب في النقاط التالية: (أحمد، 2016، 16-17):**

1. يعمل على البحث عن الأفراد واجتذابهم لمليء الشواغر داخل المنظمة، ويجب أن يكون القائم بعملية الإستقطاب مطلعاً على خطة الموارد البشرية في جانبيها الكمي والنوعي.
2. تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعتبر هذا النشاط داعماً للاستقطاب، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية باهظة، إضافة إلى تكاليف ضياع وقت الإستقطاب.
3. تركز عملية الإستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذه العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين مؤهلات شاغلي هذه الوظائف وخصائص الوظيفة.
4. توصيل رسالة المنظمة للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مساهمهم الأفضل.

ويرى الباحث ان أهمية الاستقطاب تتمثل في حصول المنظمة على أفضل ما هو متوفر في سوق العمل ممن الكوادر البشرية التي تتسهم في تعزيز إنتاجية الأفراد في المنظمة وبالتالي تعزيز إنتاجية المنظمة.

#### البعد الرابع: التحفيز

يعد فريدريك تايلور أول من أشار إلى أهمية استخدام الحوافز المالية في تشجيع العاملين الذين تتزايد معدلات أداؤهم عن المعدلات المعيارية الموضوعة، فعندما كان يعمل مشرفاً بمصانع ميدفيلد للحديد والصلب إكتشف أن بعض العاملين يميل إلى الوفاء بالحد الأدنى من معدلات الأداء وسرعان ما يعود إلى منزله ليمارس عمله الخاص، ولذلك فقد انشغل فكر تايلور في البحث عن طريقة ما يمكن من خلالها الحصول على أقصى طاقة لدى العامل بهدف زيادة حجم الإنتاجية الكلية للمنظمة، ومن بعدها بدأت الحركات الإنسانية تركز على اشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد من خلال نظام الحوافز والتشجيعات المادية والمعنوية. (ديسلر، 2012، 422)

الحوافز عبارة عن مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً أميناً لتحقيق الهدف المطلوب أو مجموعة الظروف التي تريد إشباعها عن طريق العمل، والحوافز هي مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) ذو أداء الوظيفة المعهودة آليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية واشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب. (مرعب، 2018: 24)

وهي العملية التي يتم من خلالها تعويض الموارد البشرية مادياً ومعنوياً مقابل أدائهم وعملهم في المنظمة، وتشمل الأجور، والرواتب والحوافز التي تدفعها المنظمة، والمزايا الوظيفية الأخرى التي تقدمها لحفز الموارد البشرية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية. (الشروقي، 2018، ع)

كما تعرف الحوافز بأنها جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث الموارد البشرية على أداء واجباتهم بجد وأخالص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائهم ومكافأتهم على ما يبذلونه فعال من جهد زائد عن المعدل في الإنتاج والخدمات، وهي عبارة عن عوامل خارجية تخاطب الدوافع وتوجه السلوك إلى اتجاه معين، وتستخدم لتحريك العاملين إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم من خلال اشباع حاجاتهم المادية او النفسية او الاجتماعية او الذهنية. (حرز الله، 2017،

(32)

والتحفيز هو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليه أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية، وتكمن أهمية التحفيز في انه يعمل على زيادة الإنتاج وسرعته وتنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا. (جميلة، 2017، 33)

إن أهمية نظام الحوافز الفعال يساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين، ويقلل من معدلات دوران العمل، ويحفزهم على تطوير أدائهم، ويساعد المنظمات لتكون أكثر قدرة على المنافسة، ويسهم في تعزيز المناخ الاجتماعي بين الإدارة والعاملين، ويعزز مكانة المنظمة التنافسية مع الآخرين. وهذا يؤكد على ما جاء به البعض الآخر بأن استراتيجية الحوافز يجب ان تتسع لكل الجوانب الإيجابية والمعنوية التي يمكن أن تقدمها إدارة المنظمات إلى عاملها خلال مسيرتهم الوظيفية، بعبارة أخرى، هي كل ما يشجع الأفراد على الإنخراط والعمل في المنظمة ومن ثم الإرتقاء بمستوى العطاء أثناء إنجاز العمل، وصولاً لدرجة عالية من الرضا والولاء التنظيمي، ومن ثم الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي داخل المنظمة. (أبو جليلة، 2018: 31)

تستند عملية تحفيز الموارد البشرية على استخدام المحفزات لاستثارة العاملين وتوجيههم نحو أداء أعمالهم على نحو أفضل، وبهذا فإن عملية التحفيز تعتبر من أفضل الوسائل لتحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمة، وتسهم في تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة والمجتمع، إن نجاح عملية تحفيز الموارد البشرية في المنظمة يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة من خلال تحسين مستوى الإنتاجية فيها، وتسهم في زيادة دخل العاملين في المنظمة، وتنمي شعورهم بالاستقرار الوظيفي والولاء للمنظمة، وتؤدي كذلك إلى تخفيض تكاليف الانتاج في المنظمة من خلال الإهتمام بالنوعية وتقليل الهدر في عناصر العملية الإنتاجية، والتخلص من مشكلات العمل كالغياب عن العمل، ومعدل دوران العمل، والصراع مما يسهم في تعزيز استقرار الموارد البشرية في المنظمة. (الشروقي، 2018: 48-49)

ويرى الباحث أن التحفيز يجب أن يركز على محورين مهمين :

**المحور الأول:** حافز مالي تراكمي مجدي يجعل عند الموظف إصرار على الوصول للهدف للحصول على عائد مالي مهم.

**المحور الثاني :** حافز مهني يجعل الموظف يرغب عن طريق التدوير من الحصول عل مؤهلات تعزز من فرص الارتقاء الوظيفي وازدياد إمكانياته ومهاراته في العمل.

**تقسم الحوافز إلى ثلاثة أنواع وهي: (مرعب، 2018: 26):**

1. **الحوافز المادية:** تعني تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الإرتقاء بأدائه، ويكون إما على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر أو تقديم نسبة من الأرباح أو من المبيعات أو على شكل أجر إضافية، وتكون الحوافز المادية على شكلين: حوافز نقدية وهي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل إما بصورته البسيطة كتقديم مبلغ نقدي أو على شكل زيادة في الأجر أو تقديم نسبة من الأرباح، والحوافز العينية وهي تقديم شيء مادي غير نقد للعمال كقيام المؤسسة بتقديم جزء مما تنتجه للعاملين، أو تقديم أشياء عينية للعاملين تساعدهم في أمور معيشتهم.
2. **الحوافز المعنوية:** الحوافز المعنوية وسيلة جيدة لتحفيز العاملين في المستويات الإدارية العليا والعاملين ذوي الأحوال المادية الميسورة وتكون الحوافز المعنوية إما على شكل كتب ثناء وشكر أو شهادات تقدير وقد تكون على شكل ترقية أو نقل العامل إلى مركز أهم وله سلطات أكبر.
3. **الحوافز المادية والمعنوية في آن وأحد:** هناك بعض الحوافز مادية ومعنوية في آن وأحد مثل الترقية، فالترقية حافز معنوي ولكن عادة ما يصحبها زيادة في الراتب والأجر فتصبح بذلك حافزاً مادياً ومعنوياً في آن وأحد.

#### **البعد الخامس: التدريب وتطوير الكفاءات والقدرات**

التدريب مصدر للفعل درّب، وهي مشتقة من الدرب، وهو الطريق، فالتدريب يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيرو فيه، ويتعودوا عليه، أما اصطلاحاً فتعددت وجهات النظر بالنسبة للتدريب، فهناك من ينظر إلى التدريب من منظاره التقليدي باعتباره رافداً يعمل على إكساب المتدرب مهارات دون حركة، ونظر فريق آخر إلى التدريب من خلال المنظار الشامل للتنمية الإدارية فينظر إلى التدريب على أساس تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالمتدرب للارتقاء بمستوى الأداء، وتحمل المسؤولية، ومهام جديدة تتلاءم ومستوى كفاءة الشخص. (وفاء، 2017، 37)

يعرف التدريب بأنه تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، وتنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب، فالتدريب هو النشاط

المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما، وهو عبارة عن نشاطات مصممة تقدم للمتدرب المعرفة والمهارة التي يحتاجها في وظيفته الحالية. (عبد القادر وعارف، 2018، 158)

تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، وتنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب. (عبد القادر وعارف، 2018، 158)

هي العملية المنظمة والمبنية على خطة استراتيجية تتبعها المنظمة لتطوير أداء الموظفين في جميع الجوانب، والتي تسعى لإكسابهم القيم والاتجاهات الإيجابية، وتغيير قناعاتهم وزيادة معرفتهم، حتى يتم تطوير أداء العاملين والذي سينعكس على أداء المنظمة بالإيجاب. (بدر، 2016، 9)

هو إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بالأعمال وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزلونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء من أجل إتاحة مزيداً من الفرص للتحسين والتطوير وتأمين الوصول إلى الأهداف المنشودة. (الدويك، 2013، 30)

التدريب هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدود في المنظمة التي يعمل فيها، وهو الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها الناس العاملون في المشروع. (وفاء، 2017، 17)

يشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، ومن ثم فإن التدريب قد يقصد به شرح كيفية قيام الحد الميكانيكيين بوظيفته في تشغيل الآلة الجديدة، أو تعريف مندوب البيع الجديد كيفية بيع منتجات شركته، أو تبصير المشرف الجديد بأساليب تقييم أداء موظفيه وعقد مقابلات التوظيف معهم. (ديسلر، 2012، 264)

إن تطوير قدرات العاملين في أي منظمة شيء صعب ولهذا تلجأ المنظمات إلى اتباع سياسات التدريب القادرة على تطوير وتنمية مهارات الأفراد وخبراتهم وزيادة قدراتهم لمواكبة التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، وتكمن أهداف التدريب في زيادة المعارف والمهارات وزيادة الحافز على تحقيق

النجاح، وزيادة الإنتاجية، ورفع القدرة على الانجاز والشعور بالثقة في الأداء، وتحسين القدرة على التعامل مع الآخرين والعمل ضمن فريق العمل وتقبل التغيير. (الزهرة ومريم، 2019، 11)

وتكمن أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة في المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة والمساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، والمساعدة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي ووضوح سياساتها العامة، وتطوير أساليب القيادة واثراء المعلومات من أجل زيادة فاعلية الاتصالات، أما بالنسبة للأفراد العاملين فتكمن أهمية التدريب في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها، والمساعدة في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير الدافعية للأداء وتطوير مهارات الاتصالات بينهم، وبالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية فيعمل التدريب على تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة وتوثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين. (الدويك، 2013، 30)

يعد تدريب الموظف وأحد من الأساليب التي تسهم في تنمية الموظف وتطويره. فعندما يتم نقل الموظف من مكان وظيفته لموضع آخر وفق نقل دوري ضمن برنامج مخط في فترات زمنية محددة، يساعد في تحسين أساليب الاتصال والتواصل، وتعزيز المهارات وتطويرها من خلال النقل الأفقي للموظفين، بحيث يستطيع الموظف إدراك طرق وأداء العمل في الأقسام المختلفة على مستوى الإدارات المختلفة، ويساهم في التحفيز الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي زيادة التنافس والترقية. (عبد ربه، 2019، 26)

ويرى الباحث أن التدريب ركن أساسي وبعد من أبعاد التدوير لأن التدوير بدون التدوير يصبح ضرباً من إهدار الجهد والوقت ويضعف الكفاءة الإنتاجية للموظف.

ومن الضروري اللجوء إلى استخدام العديد من أساليب التدريب واختيار الأسلوب المناسب، ومن هذه الأساليب: (رعاب وحداد، 2019، 30-32):

1. **التدريب في مكان العمل:** ويتمثل في: أ-التوجيه: هو طريقة لإدارة الأشخاص العاملين ويتم من خلال هذه العملية إعطاء المتدرب دعم وإرشاد عام، وتتناسب هذه الطريقة بشكل خاص مع الوظائف الإدارية والمهنية. ب-التدريب العملي: تعتمد تقنية التدريب العملي على طريقة التعلم عن طريق الاكتشاف والتي تقوم على أنها أكثر الطرق فاعلية في التعلم عندما يكون على المتدرب أن يكتشف ويوضح بنفسه، وتمثل هذه التقنية جزءاً من برنامج مدروس مع مجموعة من

التقارير التي يتم رفعها إلى شخص ما يكون مسؤولاً عن مراقبة تقدم وتوفير الإرشاد .ج-عملية التدريب على الوسائل التكنولوجية: تشير إلى أية تقنية يتم من خلالها تدريب على استخدام الأجهزة التكنولوجية، ويتمكن الفرد من خلالها العمل من خلال برنامج تدريبي مستخدماً برامج الكمبيوتر، أو أجهزة الفيديو أو الأقرص المضغوطة. د-التناوب الوظيفي: في هذا الأسلوب من التدريب ينتقل العامل بين عدة وظائف يمضي فيها وقت من الزمن وهذا لمساعدة العاملين من اكتشاف المواقع الأكثر ملائمة لهم.

2. **التدريب خارج مكان العمل:** ويتمثل في: أ-المحاضرات: هو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظرية والمفاهيم، حيث يتلقى المتدربون معلومات المدرب دون غيره وليس للمتدربين فرص النقاش أو المعارضة، إزاء ما يقدمه لهم المدرب، وهنا تقع عليه مسؤولية تجهيز وتحضير ما سوف يتلقى هؤلاء المتدربين في آن واحد. ب-تمثيل الأدوار: إن هذا الأسلوب يقوم على فكرة أن يطلب من المتدربين القيام بتمثيل بعض الأدوار الواقعية أو الافتراضية، ومتابعة هذه العملية ليكشف المتدربون خاصة القائمين بالأدوار، الآثار الناجمة عن تصرفاتهم أو علاقاتهم مع الآخرين وعلى درجة رضاهم ومعدلات أدائهم .ج-مجموعة المناقشة: تتطوي مجموعة المناقشة النشطة على قدر كبير من الأهمية في إلقاء الضوء على مجموعة متنوعة من الآراء حول موضوع معين، وبصفة عامة فإن مثل هذه المجموعات تمكن الحاضرين من التعلم من خبرة الآخرين كما تمكنهم من الممارسة والرفع من مستوى المهارات الخاصة بالتعبير عن الذات. د-دراسة الحالة: تتطلب مشاركة نشطة من المشاركين كما يمكنها محاكاة الأداء المطلوب بعد التدريب.

### **البعد السادس: التمكين**

إن التمكين هو الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها، وهو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذ القرار، والتمكين لا يكون فقط بإمتلاك حرية التصرف وإنما أيضاً بوجود درجة عالية من المسؤولية والمساءلة، وهذا يدل على أنه على الإدارة أن تقوم بتمكين موظفيها لكي يكونوا محفزين، ملتزمين وراضين عن العمل وبالتالي يساعدون المنظمة في إنجاز أهدافها، فالتمكين هو نقل السلطة والمسؤولية بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة

اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه. (حيدر ومصطفى، 2017: 20)

عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية الجماعية تقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة في المعلومات والقرارات والمهام الإدارية وأشعارهم بالملكية الوظيفية لنمو والتطور والأبداع، وتعني كلمة التمكين التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالة السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك. (بوزيدي، 2017، 12)

يرى الباحث أن إعطاء العاملين الحرية في أداء أعمالهم وطرح أفكارهم بدون أن تمارس عليهم رقابة شديده ومباشرة عليهم وإعطائهم القدرة على تصحيح الأخطاء التي يرتكبونها تجعل أداء الموظفين داخل الشركة فعال وكفاء.

إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين لن يؤثر فقط على نمط القيادة في المنظمة وإنما يؤثر أيضاً على مجموعة من العناصر الفعالة في أية منظمة، سواء كانت خاصة أو حكومية وغير حكومية مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء وأساليب الاشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة . وإنطلاقاً مما تقدم، نستطيع أن نوضح بعض الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في ما يلي: (بوزيدي، 2017، 31):

- حاجة المنظمة أن تكون أكثر استجابة السوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية الطويلة الأجل.
- الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الابداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر انجاز أعمالهم.

يقوم التمكين على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي: (امحمد، 2018: 20-21):

1. **التعليم:** يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، ويعتبر التعليم معياراً أساسياً لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمسأهمته في الرفع من كفاءة العاملين.
2. **الدافعية:** حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال، وهذا ما يساعدهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع.
3. **وضوح الهدف:** إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.
4. **الملكية:** هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات وأحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة. وكذلك إيجاد الخطط المناسبة لزيادة امتيازاتهم، بالتالي إيجاد أفراد مالكين لأصول من المؤسسة، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل.
5. **الرغبة في التغيير:** اعتماد التمكين لا يتأتى إلا من خلال قبول التغيير وإنتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز.
6. **نكران الذات:** يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية، والإلتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحد له، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي، فنكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أولويات

العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء، سيما وأن تصعيد وتيرة الولاء من شأنها أن تخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار إنجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة.

يفيد التمكين الإداري المنظمة والأفراد على حد سواء، فهناك العديد من المزايا والفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتتمثل فيما يلي: (بوزيدي، 2017، 39-40):

- يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.
- يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
- يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
- زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.
- اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
- تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع.
- شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.

#### البعد السابع : التطوير الوظيفي

ترغب المؤسسات عادة في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، فتلجأ إلى تبني عملية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي لعمالها وتعرف هذه العملية على أنها مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوب من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت. وتتضح أهمية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمؤسسة في نفس الوقت، فإذا كان هدف العاملين هو النمو والاستقرار والرضا في العمل، فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية وأحسن أداء. (الزهرة ومريم، 2019، 14)

هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف، والخطط والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي، وهي تركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى. (بدر، 2016، 9)

تساهم عملية التخطيط المهني والتطوير الوظيفي إلى تعقب التغيرات الوظيفية، وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال إدراك مهارات وتصورات الموظفين التي تؤهلهم لتحقيق أهدافهم. ويقوم المسار الوظيفي على إيجاد الوظيفة المناسبة لهم وفق قدراتهم ومهاراتهم وتوقعاتهم وتحديد احتياجاتهم، وتساهم خطط المسارات الوظيفية في فتح مجالات التطوير للموظفين بشكل مستمر لتمكين الموظف من أداء وظائف أخرى، ومن خلال التطوير تستطيع المؤسسة بناء سياسات الترقية والتنقل الوظيفي للموظف الذي يسعى إلى التدريب واكتساب الخبرات والمهارات القدرات العلمية المختلفة، وتكمن أهمية التدوير الوظيفي على منح الموظفين الفرص لمعرفة واكتساب خبرات جديدة، وتحسين فعالية الموظفين وكفاءتهم. (عبد ربه، 2019، 31)

يمكن النظر إلى مفهوم التطوير الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى التطوير الوظيفي من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إليه باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة. وانطلاقاً من هذا يمكن تعريف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية التطوير الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية. وتكمن أهمية التطوير الوظيفي في أن وجود برنامج طويل الأجل للتخطيط والتطوير الوظيفي للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية على وجه التحديد. (عزام، 2013، 30-31)

والتخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي يؤدي إلى بعض الايجابيات منها: (بدر، 2016، 35-36):

1. **التقليل من تقادم العمالة:** أن عدم الإهتمام بتدريب العاملين ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتتناقص دافعيتهم للعمل. ويوجد

أنشطة التخطيط والتطوير الوظيفي من خلال النقل والتدوير والتدريب والاستغناء يعني تشييط لمهارات العاملين، وتجديدا لأفكارهم.

2. **تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:** إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، والتخطيط الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا.

3. **تقليل تكلفة العمالة:** المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة التخطيط والتطوير الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على هذه العملية كبيرا، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في الأجور والحوافز العائد والربح، وتتكدب بذلك خسائر فادحة.

4. **تحسين سمعة المنظمة:** إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم يساعدوا بفعالية للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

ويجب العمل على إعداد جلسات الارشاد والتوجيه للعاملين وتعد هذه الجلسات داخل المؤسسة بين الموظفين ورؤسائهم وأعضاء من إدارة الموارد البشرية، أو الاستعانة بمستشارين من الخارج، إن الهدف من هذه اللقاءات هو اكتشاف المواهب والموظفين النشطين والطموحين في مستقبل أفضل. وتتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية: (الزهرة ومريم، 2019، 14)

1. **الخطوة الأولى: الإعداد:** إذ يقوم الموظف والموجه كل على حده بتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة إستناداً إلى عدة معلومات منها المهارات الوظيفية للموظف، الصفات الشخصية إضافة إلى الأهداف والطموحات الوظيفية المستقبلية.

2. **الخطوة الثانية: المقارنة:** حيث يقوم كل من الموظف والموجه بمقارنة المعلومات وتقويمها ثم الوصول إلى إتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلا.

3. **الخطوة الثالثة: التخطيط للتطوير الوظيفي:** يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره.

4. **الخطوة الرابعة: التنفيذ:** يقوم الموظف وبمساعدة المنظمة باتخاذ الخطوات التنفيذية التالية: الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم التي تتوافق مع المسار الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه، والتدوير الوظيفي أي الانتقال بين وظائف مختلفة بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات والمهام تمهيدا للوصول إلى الهدف، وإضافة مسؤوليات جديدة إلى وظيفته الحالية.

5. **الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل:** يتم في هذه المرحلة متابعة الموظف من خلال رئيسته حيث يقوم الرئيس بعقد اجتماعات دورية مع الموظف للتعرف على مدى تقدمه في مساره الوظيفي، ثم حفظ المعلومات المحصل عليها من الاجتماعات في ملف خاص بالموظف، مع تحديث المعلومات بانتظام من خلال هذه الخطوات تبرز مكانة التدوير الوظيفي باعتباره خطوة من خطوات تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي.

## 2.2.6 الإثراء الوظيفي والتوسيع الوظيفي والفرق بينهم وبين التدوير الوظيفي

يوصف الإثراء الوظيفي بأنه أسلوب من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج، ويعني توسع العمل عاموديا، أي اعطاء الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله، بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج ومراقبة الجودة، ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب من الموظف مهارات إضافية ويلقي عليه المزيد من المسؤولية، مما يتطلب معه توفير برامج التدريب المناسب لهم. ويشتمل الإثراء الوظيفي على تعظيم الوظيفة من خلال زيادة نطاق وعمق الوظيفة وهو يعني اضافة عنصر التحدي إلى عدد من العمليات مما يترتب عليه مسؤوليات اضافية تشجع الموظف على النمو والتقدم الوظيفي. (الحرباوي، 2019، 19)

ويعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة حصوله على معلومات عن نتائج أعماله في ما يستخدم نتاج وظيفته، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وأحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بفعالية ذاتية وقدرته على التغيير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل. (بوزيدي، 2017، 30)

لقد أصبح الإثراء الوظيفي الأداة الرئيسية التي تلعب دوراً كبيراً في تحسين مستوى الدافعية لدى العاملين، ويساهم في تحقيق النمو التنظيمي للمؤسسة برمتها، بحيث يصبح الموظف خاضعاً لأوضاع

وظيفية أكثر جاذبية، وفيها روح المسؤولية، كون المؤسسات في العصر الحديث أصبحت تتحول تدريجياً من اعتبار المال المحفز الرئيس للإثراء الوظيفي إلى الانتقال إلى العمل كقيمة ذات معنى، بحيث ينجز العاملون أعمالهم الوظيفية بروح داخلية نابغة من حبهم الذاتي للعمل أكثر من أي محفزات خارجية قد تمنح لهم، فيصبح العاملون أكثر قدرة على إنجازهم لعملهم بمتعة ذاتية وينمي ذلك الشعور بروح الإنتماء للمؤسسة. (الخياط، 2017، 1369)

أما التوسع الوظيفي فيعتبر أسلوب إعادة هيكلة أفقي، أي زيادة المسؤوليات في نفس المستوى، وليس عامودياً الذي يهدف إلى زيادة مرونة القوى العاملة، وفي نفس الوقت تقليل الرتبة التي قد ترحف على مدى فترة من الزمن، ويتطلب توسيع الوظائف إلى التدريب المناسب وخاصة في الوقت وإدارة الموظفين، ولكن لا يلزم التدريب ذي الصلة بالمهمة كثيراً، لأن الشخص مدرك بالفعل لنفسه أو يفعله لبعض الوقت. (عبد ربه، 2019، 28-29)

ويعرف التوسع الوظيفي بأنه التحميل الأفقي للمهام، مما يعني أن نطاق العمل يزداد وذلك بإضافة مجموعة متنوعة من المهام، ويحاول التوسع الوظيفي إضافة مهام متشابهة إلى حد ما إلى العمل الحالي بحيث تكون أكثر تنوعاً، ويطبق أسلوب التوسع الوظيفي المنظمات والشركات بهدف الزيادة من تنوع مهمات الوظيفة أو إضافة مهمات جديدة لشاغل الوظيفة، على الرغم من أن هذه الزيادة لا تعني زيادة في جودة هذه المهمات أو في التحديات التي تواجهها. (الحرباوي، 2019، 35)

أما التدوير الوظيفي فيشمل حركة الموظفين من مهمة إلى أخرى أكثر من المهام في فترات زمنية منتظمة من أجل تعرضهم على كافة أقسام المؤسسة، ويقوم التدوير على طريقة منهج التي يتم التخطيط لها مسبقاً بهدف اختبار مهارات الموظفين والكفاءات من أجل وضعه في المكان المناسب. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يقلل من رتبة الوظيفة ويمنحهم تجربة أوسع ويساعدهم على اكتساب المزيد من الأفكار، والتدوير الوظيفي ممارسة جيدة للتخطي والحد من الملل من القيام بالمهام ذاتها. وهذه العملية تساعد الإدارة والموظفين، إذ إنها تساعد الإدارة في إكتشاف موهبة الموظفين وتحديد ما هو الأفضل لها، ومن ناحية أخرى فإنه يعطي الفرد فرصة لاستكشاف إهتماماته الخاصة، وإكتساب الخبرة في مختلف المجالات أو العمليات. (عبد ربه، 2019، 28-29)

حيث أن أسلوب التدوير الوظيفي يعد من الأساليب الحديثة داخل المنظمات التي تقودهم لحلول كثيرة للإدارة وهذا جعلها ذات مزايا بالنسبة لمستخدميها، حيث يعمل على زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي

والإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل، وزيادة دوافع وحافزية الموظفين والقيادات وإبراز المواهب والقدرات والكامنة للموظفين. (بوزيدي، 2017، 17)

والتدوير الوظيفي قد يكون تدويراً عامودياً 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 والأهمية الوظيفية، أو قد يكون تدويراً أفقياً ويقصد به انتقال الموظف في وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي قد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية. (رعاب وحداد، 2019، 26)

إن الفرق بين إثراء الوظائف أو توسيعها أو تكبيرها في كمية ونوعية المهام. وبناء عليه فإن توسيع أو تكبير نطاق العمل يعني زيادة نطاق المهام كميّاً عن طريق إضافة المزيد من المهام، والإثراء الوظيفي يعني تحسين جودة العمل بحيث يكون الموظفون أكثر رضا وإرضاء. ومن خلال الإثراء الوظيفي يجد الموظف الرضا في وظيفته، ومن خلال زيادة عدد الموظفين يشعر الموظف بمسؤولية أكبر في المؤسسة. ويستطيع الموظف من خلال الإثراء الوظيفي تخطي والتنظيم وتوسيع وتكبير نطاق العمل يتضمن التنفيذ نفسه. يعتمد إثراء الوظيفة على توسيع الوظيفة للنجاح والعكس غير صحيح، ويعنى الإثراء الوظيفي بالتوسع الرأسي في الواجبات والمسؤوليات ومدى السيطرة، بينما في التوسيع أو التكبير الوظيفي يكون التوسع أفقي. لدى الإثراء الوظيفي أثر أكبر من حيث التحفيز بالمقارنة مع توسيع الوظيفة. وبما أن الإثراء يعطي الموظف رؤى أكبر في الأداء الإداري وملف أفضل للعمل، فإنه ينظر إليه كمؤشر للنمو والتنمية. وكذلك الحال في توسع الوظائف الذي ينظر إليه على أنه تكتيك رب العمل لزيادة عبء العمل. (عبد ربه، 2019، 30)

على الرغم من أن التوسع الوظيفي والإثراء الوظيفي يرتبطان ببعضهما البعض، إلا أنهما يمتلكان بعض السمات المميزة التي تميزهما عن بعضهما، تتمثل فيما يلي: (الحرباوي، 2019، 40-42):

1. **طبيعة العمل:** حيث التوسع الوظيفي يعود إلى توسيع مهام العمل ليحمل في طياته التوسع الأفقي للعمل، أما الإثراء الوظيفي يعود إلى تحسين جودة العمل مع التوسع العمودي وزيادة في مسؤوليات وسلطة الفرد.

2. **الأهداف والغايات المرجوة:** يعمل التوسع الوظيفي على تقليل الملل والرتابة أثناء انجاز الأعمال المتكررة، أما الإثراء الوظيفي يعمل على جعل العمل أكثر نشاطا وحيوية وبه عنصر التحدي ليؤدي إلى رضا العاملين ثم تحسين الإنتاجية.
3. **الحاجة إلى المهارات:** في التوسع الوظيفي ليس بالضرورة أن يمتلك العامل ألى مستوى من المهارات لتأدية العمل ولكن الإثراء الوظيفي ينادي بتحسين مهارات العامل والاستفادة من المهارات العالية والإبداع من قبل العامل.
4. **التحكم والتوجيه الخارجي:** التوسع الوظيفي يحتاج بشكل أكبر إلى الإشراف الخارجي على المسؤوليات التي يمتلكها العامل، أما الإثراء الوظيفي يكون به الإشراف الخارجي قليل والانتفاع بقوة التوجيه والرقابة الذاتية التي لدى الفرد.
5. **تكلفة التطبيق:** التوسع الوظيفي لا يحتاج إلى تكلفة عالية، حيث يتم تنفيذ المزيد من المهام من قبل شخص واحد، وأيضاً فإنه لا يحتاج إلى تكلفة عالية للتدريب، أما أسلوب الإثراء الوظيفي فهو يحتاج إلى تكلفة عالية نتيجة لحاجة الموظفين إلى التدريب لمهارات جديدة.

### 2.3 المحور الثاني: الكفاءة الإنتاجية

تتضح أهمية دراسة الكفاءة الإنتاجية من أهمية النمو الاقتصادي كهدف محوري للسياسات الاقتصادية، حيث تمثل الإنتاجية بشقيها الجزئي والكلي أهم مصادر النمو الاقتصادي في العالم خلال العقود الثلاث الماضية، فعلى مستوى الأداء الاقتصادي الكلي، يعتبر انخفاض معدلات الإنتاجية أحد أهم الأسباب الرئيسية التي تفسر تراجع معدلات النمو في الدول العربية خلال حقبة التسعينات والتي شهدت انخفاضا عام في متوسط معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، كما أن الارتقاء بمعدلات الإنتاجية يمثل أحد المكونات الأساسية في برامج الإصلاح الاقتصادي والهيكلية التي يجري تطبيقها حالياً في العديد من البلدان العربية، أما على المستوى الجزئي فتمثل الإنتاجية إضافة في النوعية والتكلفة من العناصر الأساسية في التنافسية الدولية باعتبارها المحددات الفعلية للحصص السوقية.

(اسليم، 2018، 30-31)

إن التقدم الاقتصادي في أي دولة يتوقف على عاملين أساسيين هما الكفاءة الإنتاجية للعمل، والكفاءة الاستثمارية لاستخدامات رأس المال ممثلاً في الآلات والمعدات والمواد الخام، وإن رفاهية المجتمع تقوم على أساس إنتاج أكبر من السلع الإنتاجية والاستهلاكية والخدمات بأقل قدر من التكلفة نتيجة

استخدام أقل قدر من عناصر الإنتاج. فزيادة الإنتاجية عند إنتاج سلعة ما تعنى إمكانية إنتاج نفس القدر من هذه السلعة بموارد أقل وبذلك يمكن إنتاج قدر أكبر من سلع أخرى. ولذلك فحينما نتساءل عن كفاءة عنصر من عناصر الإنتاج فإننا نعني معرفة حجم الإنتاج الذي نحصل عليه في ظل متغيرات العملية الإنتاجية باستخدام وحدة من ذلك العنصر. (القليبي وحسنين، 2016، 7)

تعتبر الكفاءة الإنتاجية هدف تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات الإنتاجية، لذلك فهي تسعى إلى تطوير الاستراتيجيات التي تؤمن وتضمن لها ذلك. تعتبر اليد العاملة هي وسيلة التي تحقق هذه الكفاءة، وعليه نجد الإدارة تعمل بشكل جيد على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم وزيادة رغبتهم في العمل من خلال تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية، التي تعتبر آلية تضمن تحسين الأداء وبالتالي الرفع من الكفاءة الإنتاجية. (عبد الكبير، 2017، 21)

تعد الكفاءة الإنتاجية مؤشر للربحية وكفاءة الأداء في منظمات الأعمال، لهذا تسعى المؤسسات أو المنظمات دوماً إلى تنمية قدرات عاملاتها وتزويدها بمعارفهم ومعلوماتهم، وذلك من خلال التخطيط لإجراء دورات تدريبية بغرض الحصول على يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة وخبرة ومهارة عالية على اعتبار أن الكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم الاقتصاديين تنعكس آثاره على الشركة والمستهلك والعامل تعد الكفاءة الإنتاجية الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين وفي وقت معين وبأقل تكلفة ممكنة. (وفاء، 2017، 54)

### 2.3.1 مفهوم الكفاءة الإنتاجية

يستخدم مصطلح الكفاءة للدلالة على المعرفة والمهارة اللازمتين للفرد للاستغناء بهما والقيام بعمله بحيث لا يمكنه إنجاز العمل أو إتمامه بدونهما، بغض النظر عن درجة إتقانه أو دقته أو كماله، وتعرف بأنها القدرة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة، فالكفاءة هي الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح وفقاً لما هو محدد لها. (أبو صبحه، 2014، 14)

هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم إلى الموارد. (بدر، 2016،

(10

قياس العلاقة بين المخرجات والمدخلات أو جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول على تلك المخرجات. (عبد ربه، 2019، 10)

تشير الكفاءة الإنتاجية إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الأهداف المنشودة، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى نتيجة ومنفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المؤسسة مميزة وذات كفاءة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه الإنتاجية. (اسليم، 2018، 30)

يقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة بمعنى (الاستفادة المثلى من عناصر الإنتاج المتاحة للوصول إلى أفضل إنتاج ممكن) وبالتالي فهي تعتبر وسيلة لتدعيم البنين الاقتصادي للمجتمع بزيادة العائد ومن ثم إتاحة الفرص لزيادة المدخرات والاستثمارات مما يؤدي إلى الارتفاع بمستوى معيشة المجتمع، وتمكن المستهلك من الحصول على سلع وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة، وتمكن المستثمر من تحقيق أرباح ممتازة من خلال تلافى صور الضياع والإسراف في الموارد، كما انها توفر للعاملين ظروف أفضل للعمل ووفرا في الجهد ودخلا أكبر. (عبد القادر وعارف، 2018، 160-161)

الكفاءة الإنتاجية هي النسبة بين المخرجات والمدخلات، وينصرف مفهوم الإنتاجية إلى الأبعاد الثلاثة للنتائج، وهي: الكمية والقيمة والجودة، وتعرف الإنتاجية بنسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد، كما يمكن أن ينصرف تعريف الإنتاجية إلى العلاقة بين الناتج والوقت المستغرق في تحقيقه، فكلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين، كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الإنتاجية. (منية وسالم، 2018، 512)

هي القيام بأداء الشخص السليم بطريقة سليمة وذلك بواسطة الموارد المتاحة من الآلات والأفراد ذوي الكفاءة والمهارات في إطار زمان ومكان محددين وبالتكلفة المناسبة ليتم الحصول في النهاية على إنتاج وخدمات جيدة. (عبد الكبير، 2017، 8)

هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم إلى الموارد، وهي تعبر عن الاستعمال الأمثل للعناصر البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة بهدف الحصول على أقصى نفع منه. (وفاء، 2017، 20)

هي قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد، وهي تعني في مضمونها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من العمل، والاستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية ورأس المال من معدات ومواد خام، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات. (عبدوس، 2013، 165)

كما أنها عبارة عن عملية يتم من خلالها التنسيق والربط بين مجموعة من الموارد كالمهارات، والمعارف والقدرات والاستعدادات، والمواصفات الشخصية وذلك للقيام بأداء الأعمال بالطريقة أو الشكل المطلوب المناسب والصحيح، مهما كانت الظروف أو الأوضاع المهنية والوظيفية السائدة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. (فتحي، 2016، 30)

مجموعة من الحوافز والبواعث والسمات والمهارات، فهي تمثل جوانب الصورة الذاتية التي يكونها الفرد عن الدور الاجتماعي، كما أنها تعد بمثابة المعرفة الملائمة للصفات والخصائص التي يحتاج إليها الفرد العامل، وهو مصطلح يستخدم للدلالة على المعرفة والمهارة اللازمتين للفرد للاستغناء بهما وللقيام بعمله بحيث لا يمكنه انجاز العمل أو اتمامه بدونهما، بغض النظر عن درجة اتقانه أو دقته أو كماله، وتعني القدرة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل الى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة. (أبو صبحه، 2014، 14)

تعد الكفاءة تقيماً للإنتاجية وليست هي الإنتاجية؛ حيث أن النسبة التي تعبر عن المخرجات إلى المدخلات لا تعطي أي دلالة على كفاءة أو عدم كفاءة الشركة أو المنظمة. فقد يكون معدل الإنتاجية مرتفعاً، ولكن الشركة أو المنظمة يمكنها رفعه من خلال نفس الموارد والإمكانات المتاحة، كما يمكن أن توجد شركات أخرى في نفس الصناعة تحقق معدل إنتاجية أعلى من هذا المعدل، ومن ثم يمكن اعتبار الإنتاجية الأداة المستخدمة لحساب الكفاءة أي أنه لحساب الكفاءة لا بد من اعتبار مؤشرات حساب أو قياس الإنتاجية. وهذا ما يذهب إليه التعريف بأنها: "الكفاءة المبنية على أساس قياس إنتاجية العناصر المنتجة، بأسلوب المقارنة. (منية وسالم، 2018، 512)

وتعتبر المنظمة ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات كونها معيار للرشد في استخدام مواردها المتاحة، وهذا يتضمن اتجاه المنظمة إلى اعتماد أولويات في الاستثمار في الميادين التي تولد أعلى المردودات المادية والمعنوية، ويقود الاهتمام

بمتغير الموارد المحدودة على اتجاه إدارة المنظمة نحو البحث عن الفرص البديلة التي تعزز من إمكانات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. (حرز الله، 2017، 50)

أما الإنتاجية فهي بشكل عام تمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات في المؤسسة، وتعني المدخلات والإمكانات المتاحة للمؤسسة بما فيها الموارد البشرية، بينما يقصد بالمخرجات ما يتم إنتاجه من سلع أو خدمات حسب طبيعة عمل المؤسسة، وعليه فإن الكفاءة تعني زيادة المخرجات مقابل نفس المدخلات. (اسليم، 2018، 31)

يعبر الإنتاج عن السلع والخدمات التي تتحقق نتيجة عمل الإدارة وباستخدام الموارد التي أتاحت لها، وتوجه منظمات الأعمال تلك السلع والخدمات إلى البيئة الخارجية (السوق) وتحصل على مقابلها. (السلي، 1997، 50)

لطالما ظل المعنى الدقيق لمصطلح "الإنتاجية" محيراً، والسبب يعود، في جزء منه إلى تباين حقول البحث المتعلقة بهذا الموضوع، ومنها علم الاقتصاد والهندسة والإدارة، وهناك توافق في عام الآراء حول أن الإنتاجية تعني ضمناً القدرة على إنتاج أو الأهلية لصناعة السلع أو المنتجات أو المحاصيل الزراعية أو أي بضاعة معينة على نحو فعال، وفي الأنشطة الصناعية تعتبر فعالية الإنتاج مؤشراً حاسماً للقدرة على المنافسة، فالإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد، وهي نسبة المخرجات إلى المدخلات وهي تشمل الكفاءة والفاعلية. (عبدوس، 2013، 164-165)

ويعبر عن المفهوم الاقتصادي للإنتاجية من خلال القيمة المضافة أو إنتاجية عنصر العمل، وتعرف بأنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة، وبين الناتج من تلك العملية، وهي الاستخدام الكفؤ للموارد بغرض انتاج السلعة أو الخدمة. (عبد القادر وعارف، 2018، 160)

يمكن تعريف الإنتاجية على عدة مستويات: الفرد، المنظمة، الاقتصاد والمجتمع، بالنسبة للفرد العامل فإن إنتاجيته تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته، وأما بالنسبة للمنظمة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة، ومن جهة الاقتصاد القومي فالإنتاجية هي انعكاس لمتوسط أداء كافة القطاعات، وأما فيما يتعلق بالمجتمع كله، فالإنتاجية تؤثر في رفاهية هذا

المجتمع، وذلك عن طريق السلع والخدمات ومدى جودتها والتي يتم توفيرها لأفراد ومؤسسات المجتمع. (العمرى وحמידات، 2013، 82)

ويمكن تعريف الإنتاجية بأنها إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدات أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محدودة. أي العلاقة بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد وكمية العمل ورؤوس الأموال والموارد المادية التي تستخدم لإنتاج هذه السلع والخدمات في فترة زمنية محدودة. وعلى نطاق الدولة نجد أن الكفاءة الإنتاجية تعني تحقيق أكبر كمية إنتاج ممكنة باستغلال المقومات الاقتصادية أفضل استخدام يقضي على كافة أوجه الإسراف العملي والوقت والمال. أما على نطاق المشروع فتعني الكفاءة الإنتاجية تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من إمكانيات المشروع وموارده البشرية والمادية. (القليطي وحسنين، 2016، 7-8)

تمثل الإنتاجية بشكل عام العلاقة بين المخرجات والمدخلات في المنظمة، ويقصد بالمدخلات الإمكانيات المتاحة لتأدية الخدمات، بينما يقصد بالمخرجات مقدار ما يقدم من إنتاج أو خدمة، وعلى ضوء ذلك فإن الزيادة في الإنتاج تعني زيادة في المخرجات باستخدام نفس المدخلات. وتعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين الناتج (المخرجات)، وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه، وعليه فإن الإنتاجية ترتفع إذا ارتفع حجم المخرجات مع ثبات المدخلات، أو ارتفاع حجم المدخلات مع انخفاض حجم المدخلات، وهذه نظرة اقتصادية تجاه أعمال المنظمات. (بدر، 2016، 45)

ويرى الباحث أن الكفاءة الإنتاجية هي إنجاز العمل بأقل كلفه وأسرع وقت وأعلى جوده.

### 2.3.2 أهمية الكفاءة الإنتاجية

تظهر أهمية الإنتاجية في قدرتها على تفسير الكفاءة في استخدام الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة داخل الوحدات الاقتصادية، وتعتبر خير دليل لما يواكب الوحدات الاقتصادية من تطور علمي وتقني، الأمر الذي يزيد من أهمية دراسة الإنتاجية وقياسها. (العمرى وحמידات، 2013، 82)

منذ بداية التسعينات بدأت كل من الدول النامية تسعى إلى محاولة اقتناص نصيب أكبر من التجارة الدولية وتدفقات رأس المال ورفع نوعية مواردها البشرية وبنيتها التكنولوجية، لخلق بيئة محلية من التنافس الخارجي وتساعد على الابتكار، ومن ثم زيادة الإنتاجية وقد أولى الاقتصاديون اهتماماً بالغاً

بموضوع الإنتاجية والبحث عن المزايا التنافسية التي تمكن الدول ومؤسستها من النفاذ إلى الأسواق الدولية، فجاء الحديث عن الجودة ومزايا المكان وعنصر السرعة في توصيل السلعة، إلى جانب الثقة والمصداقية التي يمكن اعتبارها إحدى آليات المنافسة. (عبدوس، 2013، 165)

يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من الأمور الهامة التي استدعت اهتماماً حول العالم عامة على اعتبار أنها تمثل كفاءة الأداء في المؤسسات، كما أنها عامل رئيسي لتقديم مستوي عالي من الربحية، ومما يزيد من أهميتها علاقاتها المباشرة والوطيدة بالمستوى المعيشي للفرد والمجتمع عامة، فالكفاءة ليس هدفاً بحد ذاتها بل هي وسيلة لبلوغ أهداف اقتصادية واجتماعية أهمها إنتاج كمية أكبر من السلع والخدمات بتكلفة أقل وبأسعار منخفضة، وزيادة الأرباح والدخل الحقيقي للمؤسسة، نتيجة ارتفاع الطلب على المنتج وارتفاع معدل الإنتاج، وتحسين الأجور وبقية الحوافز المادية المقدمة للعمال، وتحسين ظروف العمل مع إمكانية تخفيض ساعات العمل، وزيادة الدخل والنتاج الوطني مع إمكانية زيادة معدلات الاستثمار، كتوظيف الموارد المتاحة وبصفة عامة تقوية الأساس الاقتصادي للمجتمع. (عبد الكبير، 2017، 22)

تمثل الإنتاجية أهمية كبيرة على مستوى المنشأة فهي تعتبر مؤشراً مهماً للحكم على مستوى كفاءة الإدارة، وكيفية استغلالها للموارد المتاحة من أجل الحصول على أفضل النتائج، وعلى ذلك فإن زيادة الإنتاجية يعني إمكانية زيادة أجور العاملين، وادخال التقنيات الفنية الحديثة لتطوير المنتج، ورفع المعدل المهاري للعمال، أي بمعنى محاولة الإدارة استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الجيد، ومن الفوائد التي تحققها زيادة الإنتاجية على مستوى المنشأة: تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي، وتوسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات، والاستخدام الكفاء للطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص التوظيف والتشغيل، وزيادة مرتبات وأجور العمال وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل. (اسليم، 2018، 32-33)

أما على مستوى الفرد فتعكس النتائج المترتبة على زيادة الإنتاجية مدى مساهمة الفرد في العمل الذي يؤديه، ومقدار الجهد والعرق الذي يبذله، بمعنى أن زيادة إنتاجية الفرد يعني زيادة مساهمته، وأهمية الدور الذي يعبه في وظيفته، وإذا انخفضت الإنتاجية كان ذلك دليلاً على قلة مساهمته، وانخفاض دوره وأدائه المكلف به، كما أن الفرد يجني ثمار زيادة إنتاجيته، فكلما ارتفعت الإنتاجية كلما ارتفع

دخل الفرد، وكلما ارتفعت درجة تقدير رؤسائه له، وكلما انخفضت إنتاجية الفرد فإن ذلك يعني نقصاً في الدخل وبعضاً من الآثار النفسية الأخرى، كعدم رضا رؤسائه عنه. (بدر، 2016، 47)

كما أن الإنتاجية لها أهمية على مستوى المجتمع تمثل في أن الإنتاجية تعتبر من أهم المؤشرات للحكم على مدى رفاهية المجتمع، وذلك عن طريق ما تقدمه من سلع وخدمات لأفراد المجتمع، من حيث الكمية والجودة ومدى مقابقتها لتوقعات المستهلكين وتوقيت الوصول إليهم، بالإضافة إلى ارتفاع الإنتاجية يعني استغلال موارد المجتمع البشرية والمادية التي تتميز بالندرة النسبية. كما أن الإنتاجية تمثل أداة مهمة في توزيع ثروة البلد على صعيدي الإنتاج وتوجيه الموارد، فالإنتاجية تمثل المصدر الحقيقي للنمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة في أي بلد. (اسليم، 2018، 33)

ويرى الباحث أنه نظراً للتنافس الكبير في شركات المواد الغذائية في الحصول على الموارد البشرية والمادية دفع شركات الأعمال إلى العمل على تعزيز كفاءة استغلال هذه الموارد بأقل تكلفه ممكنة لتعزيز تنافسها في السوق.

### 2.3.3 العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية

هناك عوامل عديدة تسهم بدرجة أو بأخرى في تخفيض الإنتاجية أي أن المخرجات المحققة أقل مما يمكن تحقيقه من كميات ونوعيات المدخلات المستخدمة ويمكن تجميع هذه المسببات لانخفاض الإنتاجية في الآتي: (وفاء، 2017، 59):

1. أسباب تتصل بالتقصير في إعداد الآلات والتجهيزات وسوء الصيانة، والإهمال في الإصلاح.
2. أسباب تتصل بسوء الإدارة وتبديد أو إهدار الموارد أو المستلزمات المستخدمة في الإنتاج.
3. أسباب تتصل بإهدار وسوء تنظيم مواقع العمل وعدم توفير أسباب ومقومات الأمن ومنع الحوادث.
4. أسباب تتصل بإهدار الطاقات الفكرية والذهنية المتاحة للقوى البشرية في المؤسسة.
5. أسباب تتصل بإهدار الوقت وسوء استغلاله.
6. أسباب تتصل بسوء إدارة الإنتاج ( التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والمتابعة، والتقييم).
7. أسباب تتصل بعدم ضبط التكاليف.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الكفاءة الإنتاجية منها ما يلي: (عبد الكبير، 2017، 22-23):

1. **العوامل الإنسانية:** أن الكفاءة تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد عملهم، وهذا ما يتطلب ضرورة توفر عنصرين أساسيين قائمين بالعمل هما:

- القدرة على العمل، حيث إن المقدرة على أداء أي عمل تتكون من جزأين هما: جزء مكتسب من التعلم والتدريب والخبرة العلمية (المعرفة)، وجزء يتعلق بقدرات الشخص الطبيعية (المهارات)، وهذا يعني أن عامل القدرة يتأثر بما يكتسبه الفرد من معارف ومهارات فضلا عن القدرات الطبيعية الموروثة.

- الرغبة في العمل: تتأثر بالظروف المادية (الحرارة، الإضاءة، التهوية)، بالإضافة إلى الظروف الاجتماعية واحتياجات الفرد ورغباته.

2. **العوامل الفنية:** من ضمن هذه العوامل: نوعية الآلات والمعدات المستخدمة، تصميم العمليات الإنتاجية، جودة المواد الأولية، طرق وأساليب العمل. ولا شك أن لمجموعة العوامل الفنية تأثيرها الواضح على مستوى ومعدل تغير الكفاءة الإنتاجية، فكمية نوعية معدات الإنتاج المستخدمة، جودة المواد الأولية، مواقع الآلات والمعدات، تصميم جودة المنتجات، حجم الوحدة الإنتاجية كلها عوامل تؤدي إلى أحداث تغييرات جوهرية على مستوى الإنتاجية. فمثلا قد أمكن في بعض الصناعات توفير 90% من الوقت اللازم للإنتاج باستخدام الإنسان الآلي والمعدات الالكترونية بدلا من الإنسان العادي وبذلك قل عدد الأفراد المطلوبين للعملية الإنتاجية، وارتفعت نتيجة ذلك معدلات الإنتاجية.

هذا بالإضافة إلى العوامل الداخلية والعوامل الخارجية: فالعوامل الداخلية هي العوامل القوية للمعطلة الإدارة بدرجات مختلفة، أي التي يمكن للإدارة في المؤسسة أن تؤثر فيها بقراراتها وسياساتها بدرجات متباينة، أما العوامل الخارجية فهي العوامل ذات التأثير في الإنتاجية والناجمة أساسا من ظروف البيئة المحيطة وأوضاعها، والتي لا يتوفر للإدارة عليها رقابة أو تأثير، وهي خارج نطاق سيطرتها في المؤسسة. (وفاء، 2017، 64)

يرى الباحث أن من أهم العوامل المؤثرة هي العنصر البشري القوي والمستلزمات الإنتاجية القوية للعمل بشكل متكامل و قوي.

## 2.3.4 قياس الكفاءة الإنتاجية وأساليب تحسينها

يمثل قياس الإنتاجية الخطوة الأولى للعمل على تحسينها، وزيادة فاعليتها، فهو يساعد على الوقوف على أسباب تدهور الإنتاجية، وبالتالي سهولة تحديد أماكن الخلل وتقديم الطريقة المثلى للعلاج، التي تمكن المنظمة من رفع الإنتاجية، كما أن استمرار العمل بقياس الإنتاجية يقود إلى تحديد مدى فاعلية برامج تحسين الإنتاجية وكذلك الإجراءات اللازمة للإصلاح في الوقت المناسب، كما يساعد قياس الإنتاجية على وضع تقييم موضوعي لمختلف إدارات المنشأة وتصميم برامج الحوافز المناسبة لكل قسم أو إدارة للعمل على رفع الإنتاجية وفق الرؤية المطلوبة. (اسليم، 2018، 35)

إن قياس الإنتاجية يعتبر أسلوباً للحكم على الكفاءة والفاعلية، حيث تعرف الكفاءة بكمية المدخلات المستخدمة للوصول إلى كمية المخرجات المطلوبة، أما الفاعلية فتقاس بالدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة، وقد أوضحت نتائج بعض الدراسات والتي تناولت موضوع الإنتاجية، أن قياس الإنتاجية يمكن أن يساعد في تقييم السياسات الاقتصادية في الدولة. (العمرى وحמידات، 2013، 82)

وتتيح مقاييس الإنتاجية التعرف على مدى التقدم المحقق على مستوى قطاعات الاقتصاد الوطني المختلفة، ومقارنة الكفاءة الإنتاجية للأنشطة الصناعية مع مثيلاتها في الدول الأخرى . ولتحقيق هذه الأغراض يجب توافر مجموعة من المؤشرات التي يختلف تطبيقها من نشاط إلى آخر ومن هدف إلى هدف حيث أن المشكلة الرئيسية ليست في إيجاد مقياس وأحد يصلح لقياس الإنتاجية في جميع الحالات بل في إيجاد مجموعة من المقاييس التي تعكس المعاني والزوايا المختلفة لفكرة الإنتاجية. إن عناصر المدخلات والمخرجات متنوعة وتختلف أساليب قياسها، فمنها ما يقبل القياس الكمي بوحدات الوزن وأخرى بوحدات الطول وثالثة بوحدات المساحة ورابعة بالحجم وغيرها بوحدات معيارية معينة، وأحياناً أخرى تحتاج إلى قياس إنتاجية مجموع عناصر المدخلات أو المخرجات بوحدات قياس عامة كالقيم والأسعار والزمن ووحدات العمل المعيارية وغيرها. (القليطي وحسنين، 2016، 12)

إن قياس الكفاءة الإنتاجية في منظمات الإدارة العامة يهدف إلى التعرف على المشكلات التي توجه هذه المنظمات، وهي تمهد إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية، وبالتالي العمل على تحسين أدائها، وبالرغم من صعوبة قياس الإنتاجية العامة، نظراً لعدم تحديد وحدات معينة يقاس بها الإنتاج، وكذلك عدم

التمييز بين أفراد المجتمع في الاستفادة من خدمات الجهاز العام، إلا أن هناك بعض المقاييس التقليدية السائدة لقياس الإنتاجية. ومن هذه المقاييس ما يلي: (بدر، 2016، 48):

1. **الناتج الفعلي:** وهو على سبيل المثال عدد المجرمين الذين القي القبض عليهم، فقد يكون هذا الناتج ذو فعالية في تقليل عدد الجرائم.

2. **حجم العمل:** حيث يتم رصد عدد ساعات العمل التي بذلت لإنجاز عمل معين، فكلما قلت ساعات العمل كان ذلك دليلاً على كفاءة الأداء، ومع ذلك فليس هناك ما يؤكد فعالية البرنامج الذي انجز.

3. **مستوى الخدمات:** حيث يتم استنباط بعض المعايير في بعض الآلات المهنية لتحدي المستوى المطلوب، وما يتم احرازه من تقدم.

وهناك أساليب يتم من خلالها تحسين الكفاءة الإنتاجية تتمثل فيما يلي: (وفاء، 2017، 69-70):

1. تطوير المدخلات التقنية بتطوير الآلات والمعدات والأنظمة التقنية.
2. تكنولوجيا التجميع من خلال تقسيم وتجميع المشكلات المتكررة أو المتشابهة مما يساعد على تجنب تكرار الجهود لحل المشاكل وتوفير الوقت.
3. الإنتاج في الوقت المحدد.
4. رقابة التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
5. الحوافز المادية.
6. المشاركة في القرارات والعوائد وتطوير حياة العمل.
7. المسؤولية والمسألة الفردية والجماعية.
8. الاتصال المباشر والمفتوح.

وهناك عدة مداخل أو مقاربات يمكن اعتبارها كاستراتيجيات يمكن اختيار بعضها أو كلها في تحسين الكفاءة الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط، واختيار أي منها يتوقف على نتيجة التشخيص للعناصر المسؤولة عن الخلل، بالإضافة إلى القيود البيئية الخارجية التي تخضع لها المنظمة ويصعب عليها تغييرها في بعض الأحيان، فقد تمنع هذه القيود إمكانية الاعتماد على بعض تلك المداخل، وتتمثل هذه التوجهات فيما يلي: (عبد القادر، 2012، 9-10):

1. **ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات** : ويعني ذلك التخلص من عناصر المدخلات الزائدة وغير المستغلة والتي سوف لا يترتب على التخلي عنها التأثير في كم المخرجات المحققة، ومثال ذلك أن نكتشف بعض المنشآت أن لديها قطعاً من الأراضي غير المستغلة وذات قيمة متميزة فتتخلص منها بالبيع، مما يتيح لها موارد مالية دون التأثير على كم المخرجات وكذلك الأمر بالنسبة للعمالة الزائدة إذا كان ذلك ممكناً اجتماعياً، سياسياً وقانونياً . الفصل الأول الكفاءة كمؤشر لقياس أداء الأنظمة التعليمية.

2. **زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات**: ويعني ذلك استخدام كافة الأساليب الإدارية والإشراقية والرقابية التي تعمل على التحريك الأفضل للموارد ومنع حدوث الفاقد أو العمل على تقليله إلى أقل حد ممكن، ويتضح ذلك بشكل أساسي عندما يتم إدخال نظم إدارية أو عند تغيير الإدارة العليا في العديد من المنشآت الصناعية والخدمية.

3. **زيادة المخرجات وزيادة المدخلات**: بشرط أن تكون نسبة الزيادة في المخرجات أعلى، ويعتمد هذا المدخل على التوسع والإنفاق بشرط أن يكون هناك مقابل أكبر للإنفاق، ومثال ذلك أن تقوم الشركة بإدخال نظام جديد للكمبيوتر، فمن المتوقع في هذه الحالة أن يزيد عنصر المدخلات في شكل زيادة عنصر رأس المال، فإذا كان العائد المتوقع من هذا النظام أكثر من المنفق عليه أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة، كذلك الحال عند تصميم نظم للحوافز بالشركات، فمن المعروف أن نظام الحوافز يستلزم زيادة المدفوع لعنصر العمل، ولكن مع توقع أن تزيد المخرجات بنسبة أكبر، وهنا يجب ربط الحوافز بمستوى الكفاءة وإلا أصبحت عبئاً على المنشأة.

4. **تخفيض المخرجات وتخفيض المدخلات**: بشرط أن يكون تخفيض المدخلات بنسبة أكبر، ويكون ذلك عن طريق تقليص حجم النشاط والخروج من بعض الأنشطة التي ليس للمنشأة ميزة تنافسية فيها والتركيز على الأنشطة التي تحقق فيها المنشأة مستوى كفاءة إنتاجية أفضل، والمثال الواضح في هذا الصدد هو قيام شركة IBM بالتخصص بإنتاج الأجهزة وترك صناعة البرامج الجاهزة لشركة MICROSOFT ، وعن طريق التخصص في مجال معين يمكن لشركة من تحقيق مستويات ربحية أفضل.

5. **زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات**: ويعتبر هذا أفضل المداخل حيث يتم عن طريقه تحقيق مخرجات أكبر بقدر أقل من المدخلات. والمثال الواضح هي عملية إحلال الآلات والتكنولوجيا

محل عنصر العمل، إلا أنه قد لا يكون ذلك ممكناً في بعض الحالات على الأقل في الأجل القصير، فقد يكون هناك قيود اجتماعية وسياسية التي تحد من تخفيض عنصر العمل. و يرى الباحث أن الوصف الوظيفي الدقيق والاستقطاب الأمثل للتدريب القوي يفضي إلى كادر صاحب إنتاجية عالية ومؤثرة.

#### 2.4 المحور الثالث: التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية

يتسم العصر الحالي بالسرعة والتقدم التكنولوجي الهائل، مما يزيد من الضغوط التي تواجه المنظمات بشكل عام والمديرين بشكل خاص، الأمر الذي يتطلب من المنظمات العمل على تنمية معارف ومهارات الموظفين في كافة المستويات الإدارية لمواجهة تحديات المستقبل، إذا ما أرادت البقاء والاستمرار، ويتم ذلك غالباً عن طريق مجموعة من البرامج والأساليب، ولعل التدوير الوظيفي هو أحدها. (أبو صبحة، 2014، 18)

يعد التدوير الوظيفي أحد الطرق المستخدمة لزيادة القدرة الإنتاجية في المنظمة، حيث أن العامل لا يشغل مهمة واحدة محددة طوال الوقت بل تتغير مهامه بصفة دورية أكثر من مرة، وبالتالي فإن التدوير الوظيفي قد ينتج عنه بعض الفوائد التي تتعدى فكرة التخصص. (البارقي، 2017، 3)

حيث يمثل التدوير الوظيفي أحد الأدوات التي يتم تطبيقها واستخدامها بالمنظمات بهدف زيادة الإنتاجية من خلال العمل مع الموارد البشرية بشكل مباشر ودفعه نحو التطوير ومكافحة الملل وزيادة التدريب وغيرها من التغيرات التي يمكن الحصول عليها بالتطبيق العلمي للتدوير الوظيفي، فالعصر الحالي وما يستم به من السرعة والتكنولوجيا يجعل الاستثمار في الكادر البشري من المحاور الأساسية في المنافسة بين المنظمات. (اسليم، 2018، 36)

يلعب العنصر البشري دوراً رئيسياً في عملية الإنتاج، من حيث أنه المصدر الوحيد القادر على خلق قيم صافية جديدة، فهو العقل المدبر والمفكر والقادر على الإبداع والابتكار، ومع ذلك فإن عنصر العمل ليس عنصر الإنتاج الوحيد، إذ تساهم معهم عناصر مادية أخرى كأدوات العمل، من آلات ومعدات ومواد خام، لكن هذه العناصر غير قادرة بمفردها على خلق القيم الجديدة، وأن ما تتضمنه من قيم يتم تحويله إلى المنتج الجديد عن طريق عنصر العمل، كما أن الإدارة الفعالة، والقيادة

المتعاونة، واتجاهات العمال و رغباتهم، وسلوكهم وإخلاصهم واهتمامهم بالعمل، كل ذلك يمثل عناصر هامة لها تأثيرها الكبير على إنتاجية العمل. (بدر، 2016، 50)

وتعتبر إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الوظائف الفرعية الهادفة إلى رفع الإنتاجية عن طريق تكوين قوة عمل قادرة على العمل أو رغبة فيه، ونظراً لكون الموارد البشرية هي عنصر أساسي في عملية رفع وزيادة الكفاءة الإنتاجية، ونظراً لأن التدوير الوظيفي مرتبط بشكل أساسي بالعنصر البشري، فهناك علاقة واضحة ومؤثرة بين التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية، ويمكن القول أن تطبيق التدوير الوظيفي بشكل علمي وعملي مبنياً على معلومات واضحة ودقيقة وواقعية لبيانات العاملين، فإن هذا سيؤثر بشكل إيجابي على رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين. (اسليم، 2018، 36)

وعلى اعتبار أن مستوى أداء العامل يعبر عنه في الشكل الآتي: (مستوى الأداء = المقدر على العمل X الرغبة في العمل) فإن وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن هذا السياق تتمثل خاصة في الوظائف التي تهدف إلى زيادة المقدر على العمل، وأهمها وظيفة التدريب، حيث إن التدريب من الأدوات الخطيرة التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية والتي تساهم من خلالها برفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وبمجرد توفر الرغبة في العمل تستطيع الإدارة أن تستخدم أساليب التدريب الحديثة في زيادة مقدر العاملين على العمل وبالتالي ترفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. (وفاء، 2017، 72)

تساهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تؤدي استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة، وعليه تكمن أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال ما يلي: (جميلة، 2017، 44):

1. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق انسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة.

2. خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3. توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

4. تنمية قدرة المنظمة على تحقيق الميزات التنافسية من خلال إعداد كادر وظيفي كفاء ومؤهل وقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.

5. تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها وتعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

يمكن القول أن قدرة إدارة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ليست مطلقة بل توجد مجموعتين من العوامل التي تحد من هذه القدرة وهي: (بدر، 2016، 51):

1. **العوامل (المعوقات) الداخلية:** تتمثل في مدى توفر الخبرات اللازمة بإدارة الموارد البشرية، ومدى اقتناع ومساعدة الإدارة العليا، ومدى تعاون الإدارات الأخرى.

2. **العوامل (المعوقات) الخارجية:** تتمثل في التشريعات والقوانين، والنظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

يرى الباحث أن المعوقات قد تكون في كل المحاور لكن إرادة المنظمة على التطور تستطيع التغلب على كل المشاكل.

## 2.5 الدراسات السابقة

إنّ الدراسات السابقة هي بحر من علوم تراكم عبر تاريخ علمي ومعرفي طويل، هذا البحر هو مهوى فؤاد كل باحث عن العلم وطامح الى الوصول إلى أقصى درجات المعرفة في مجال دراسته.

ومن أبرز الدراسات التي تناولت التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية ما يلي:

### 2.5.1 الدراسات العربية

1. دراسة (إسماعيل، 2019)، بعنوان " العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة- دراسة

استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية"

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي (الإيجابيات والسلبيات) المتبعة في رئاسة الجامعة العراقية ومستوى أدائها. منهج البحث: المنهج الوصفي الارتباطي. أداة البحث: الاستبانة لجمع المعلومات، ومجتمع البحث (52) موظف وموظفة من العاملين في الجامعة العراقية، وتم اختيار عينة عشوائية عبارة عن 25 موظف وموظفة.

وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها: أن درجة تطبيق التدوير الوظيفي للعينة المبحوثة كان بدرجة فوق المتوسط بقليل، وهذا مؤشر يدل على وجود حاجة إلى إجراء المزيد من التغييرات الاستراتيجية حول تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمة المبحوثة، وإن أداء المنظمة لعينة البحث جاء فوق المتوسط، وفقاً لمقياس البحث وهذا يدل على تجانس اجابات العينة المبحوثة، تم تقديم عدد من التوصيات من أهمها: أن يتم التدوير الوظيفي في الإدارة بخطط مدروسة مسبقاً، والعمل على تشجيع الموظفين على تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي والحد من مقاومتهم للتغيير.

2. دراسة (رعاب وحداد، 2019)، بعنوان "أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة

العمومية"

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في الإدارات وقد حددناها بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مولود معمري تيزي وزوو، ولذلك اعتمدنا مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، كالمقابلة وتصميم أداة الاستبانة في الجانب التطبيقي للدراسة، بعد أن قدمنا فصلاً نظرياً يعرض إطار مفاهيمها ونظرياً لمتغيرات الدراسة الأساسية وهما " التدوير الوظيفي" و" الأداء الوظيفي" وتفسير العلاقة الرابطة بينهما.

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الإداريين العاملين في كلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة مولود معمري تيزي وزوو، بلغ عدد الموظفين الإداريين (71) موظفاً، بينما الحد الأدنى من عينة الدراسة (42) موظفاً.

توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يعد 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.

### 3. دراسة (إمام وآخرون، 2019)، بعنوان " أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي "

يعد التدوير الوظيفي أحد الاستراتيجيات الهامة لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ورفع مستوى استغراقهم الوظيفي داخل الشركات. وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. ولتحقيق هدف الدراسة؛ فقد تم توزيع 480 استمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" من إجمالي 1229 شركة، بينما تم الاعتماد على تحليل 421 استمارة صالحة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يؤثر معنوياً وإيجابياً على الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي. كما أثبتت الدراسة أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة فئة "أ". ويساعد تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على تحسين مستوى أداء العاملين في شركات السياحة من خلال اكتسابهم مهارات وخبرات جديدة، وكذلك تعزيز وتنمية مستوى الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لديهم.

### 4. 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. تكون مجتمع الدراسة من البنوك الفلسطينية في محافظة بيت لحم والخليل، حيث بلغ عدد البنوك المشمولة بالدراسة خمسة وعشرون بنكا 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 مقابلة مع المدراء البنوك في محافظة بيت لحم المشمولة بالدراسة حيث تم حيث إجراء تسعة مقابلات مع تسع مدراء في البنوك الواقعة في محافظة بيت لحم.

يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في جنوب الضفة والذين خضعوا لأسلوب التدوير الوظيفي وبعد جمع معلومات عن الموظفين وجد ان أعداد الموظفين الذين جرى عليهم أسلوب التدوير الوظيفي وعددها 24 فرعاً، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع الموظفين ورؤساء الأقسام ونواب المدراء في هذه الأفرع، وبلغ عددهم (220) تم توزيع الاستبانة وبالتالي تم إجراء مقابلات فردية مع مدراء البنوك في محافظة بيت لحم. وتم استرداد (216) استبانة بنسبة استرداد بلغت 98% .

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 عدد 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.

#### 5. دراسة (اسليم، 2018)، بعنوان "أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى

#### موظفي وزارة التنمية الاجتماعية"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية في غزة، وقد تضمن التدوير الوظيفي عدداً من الأبعاد التي تم قياس تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية، وقد سعت الدراسة إلى التعرف على آراء الموظفين الذين تم تدويرهم وظيفياً باستخدام المنهج الوصفي التحليل ومن خلال جمع البيانات باستخدام استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتضمنت الاستبانة 54 فقرة تم توزيعها على عدد 279 من موظفي وزارة التنمية الاجتماعية والبالغ عددهم الإجمالي 279 وذلك بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتم استرداد عدد 222 بنسبة استرجاع بلغت (79.60%).

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك علاقة ذات أثر إيجابي بين أبعاد التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية لموظفي وزارة التنمية الاجتماعية في غزة، وتوجد فروق ذات دلالات احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أبعاد التدوير الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي وذلك لصالح الذين مستواهم الوظيفي إدارة وسطى وعليا، وأوصت الدراسة بإشراك الموظفين بشكل مسبق في عملية التخطيط للتدوير الوظيفي بما يضمن مشاركتهم الفاعلة في تحقيق الهدف العام منه وفق رؤية الوزارة.

#### 6. دراسة (عبد القادر وعارف، 2018)، بعنوان "التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السلیمانية"

يهدف البحث الى التعرف على دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في عينة من المصارف العاملة في محافظة السلیمانية ممثلة بـ (مصرف دجلة والفرات ومصرف كردستان)، ويبلغ أفراد عينة البحث إلى 30 عاملا في هذه المصارف، وتمحورت مشكلة الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده (هل للتدريب دور في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين)، وانبثقت منها فرضية الدراسة التي ركزت على توجد علاقات ارتباط وتأثير بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وحللت بواسطة الحزمة البرمجية الجاهزة 13 spss.

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المصارف المبحوثة، وتوجد علاقة تأثير معنوية بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المصارف المبحوثة.

أوصت الدراسة بالمحافظة على هذا المستوى من الاهتمام بالتدريب مع زيادة فرص التدريب للعاملين في المصارف لتشمل جميع العاملين وحسب احتياجاتهم التدريبية، ويجب على المصارف المبحوثة تنويع الفئات العمرية للعاملين فيها لزيادة وتنويع الخبرات والكفاءات وتحسين أداء العاملين.

#### 7. دراسة (البارقي، 2017)، بعنوان "التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبع بإدارة التعليم بالليث ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفيها. منهج الدراسة: المنهج الوصفي الارتباطي. أداة الدراسة: الاستبانة لجمع المعلومات. مجتمع الدراسة (120) موظف وموظفة، تكونت عينة الدراسة من 20

موظفا. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: 1. تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث جاء بدرجة متوسطة (2.77) ومستوى الولاء التنظيمي عند موظفيها جاء بدرجة متوسط (2.95). 2. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري. أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة شاملة ومتكاملة لتنفيذ التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بالليث، ومراعاة قدرات ومهارات وكفايات ورغبات الموظفين عند تنفيذ التدوير الوظيفي.

#### 8. دراسة (وفاء، 2017)، بعنوان "دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العمومية للتغذية وتربية الدواجن وحدة الحروش، ومحاولة التعريف بموضوع التدريب وإبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة، حيث يكمن الهدف الرئيسي للتدريب في تنمية وتطوير الموارد قصد العطاء أكثر ولا يمكن أن يتحقق هذا الهدف إلا بوضع خطط واستراتيجيات تنموية تتضمن تقنيات وأساليب تتماشى مع ما هو مطلوب. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لموضوع الدراسة، أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستمارة والوثائق والسجلات، تم اختيار عينة بطريقة قصدية تتكون من 11 عاملاً خاضعاً للتدريب حيث حصلت الباحثة على وثائق تضم أسمائهم من مختلف الأقسام والوحدات وهذا بعد طلبها من مديرة المؤسسة قوائم الأسماء وكان عددهم 11 عاملاً وعلى إثر هذا قامت بتحضير 11 استمارة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن التدريب يعتبر وظيفة رئيسية من الوظائف التي تستعين بها المؤسسة من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق باعتباره أداة الربط بين المؤسسة وبيئتها، وأن التدريب يؤدي إلى التأثير على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال زيادتها بتغيير مواقف واتجاهات المستهلكين نحو منتجات وخدمات المؤسسة. أوصت الدراسة بضرورة استقطاب موارد بشرية جديدة تكون ذات كفاءة عالية ومن شأنها أن تدرب وتنمي لتصبح موارد منتجة كون المؤسسة تعاني من نقص كبير في حجم العاملين.

#### 9. دراسة (السبيعي، 2017)، بعنوان: "التدوير الوظيفي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمديرية"

##### العامة للدفاع المدني

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي وتحسين أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني. تشكل مجتمع الدراسة من معظم العاملين للدفاع المدني في منطقة

الرياض، وبلغ حجم العينة (288) موظفاً، واستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وكان من أهم النتائج وجود توجه نحو تطبيق التدوير الوظيفي بالمديرية العامة للدفاع المدني، وأن واقع جهود تحسين أداء العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني متوسط. وتم التأكيد أن التدوير الوظيفي يساعد في درجة مرتفعة في تحسين أداء العاملين، وتم إثبات وجود دلالة إحصائية باختلاف متغير العمر والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة على أهمية وضع الحوافز النوعية (المادية، المعنوية) لتحفيز الموظفين، وعلى ضرورة وضوح المعايير عند تقييم أداء الموظفين، وإتاحة الفرص لهم من خلال التفويض وقيامهم في بعض المهام والصلاحيات من قبل رؤسائهم. وتم التأكيد على ضرورة وضع الاستراتيجيات واضحة ودقيقة لتطبيق التدوير الوظيفي وعقد الورشات والدورات المتخصصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين بمفهوم وأهمية التدوير الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين.

#### 10. دراسة (بدر، 2016)، بعنوان "التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارة في قطاع غزة، وقد تم دراسة أربعة متطلبات من التدوير الوظيفي وهي التدريب وتصميم الوظائف واستراتيجية التطور الوظيفي والنظم والإجراءات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا والفئة الأولى ورئيس قسم الفئة الثانية. تكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية والبالغ عددهم 1863 موظفاً وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من 65 فقرة تم توزيعها على 380 موظفاً، باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد أمكن جمع 307 استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة (80.7%).

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده وبين الكفاءة الإنتاجية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال النظم والإجراءات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة لصالح الذين سنوات خبرتهم تتراوح من 4 إلى اقل من 8 سنوات. وأوصت الدراسة بالاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي لتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للموظفين، والاهتمام بتدريب الموظفين.

## 2.5.2 الدراسات الاجنبية

1. دراسة ( Santos & Silva & Baldassre، 2017 )، بعنوان "منافع وعقبات تطبيق

التدوير الوظيفي للمشاريع في منظمات البرمجيات"

هدفت الدراسة إلى ايجاد المنافع والعقبات التي قد يحدثها التدوير الوظيفي في المؤسسات العاملة في مجال البرمجيات، وقامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. أهم النتائج أن هناك عدد من الفوائد والعقبات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات العاملة في مجال البرمجيات يساهم في مكافحة رتابة العمل والملل الوظيفي، وأوصت الدراسة باعتماد تطبيق التدوير الوظيفي لمكافحة الملل والرتابة وزيادة خبرات الأفراد والتراكم المعرفي.

2. دراسة ( Kokila Mohans \$ S.Gomathi، 2015 )، بعنوان " اثر التدوير الوظيفي على

تنمية الكادر العامل/ دراسة مطبقة على ممرضات مستشفى Vellore"

هدفت الدراسة إلى ايجاد التأثير الذي يحدثه تطبيق اداة التدوير الوظيفي على تنمية قدرات الممرضات العاملات بمستشفى Vellore، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليل واستخدام اداة الاستبانة لدراسة عينة الدراسة التي تمثلت في 125 ممرضة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS .

توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود ارتباط وثيق بين التدوير الوظيفي وزيادة كفاءة ومهارات الكادر العامل وزيادة الروابط الاجتماعية والتقليل من رتابة العمل والأداء، وأوصت باعتماد التدوير الوظيفي أو التناوب الوظيفي كأحد أهم الطرق للتدريب واكساب المهارات والمعارف وعدم ترك الهيئة التمريضية دون تدويرهم لإكسابهم مهارات ومعارف باقل تكلفة مالية لرفع كفاءة الكادر الوظيفي.

3. دراسة ( Abbasi & Saravani 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 "كيشف أرزي" 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 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.

4. دراسة (Dhkany and others، 2013 )، بعنوان "العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام

#### الوظيفي للموظفين"

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى موظفي جامعة إيلام، واتبع الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة موظفي جامعة إيلام عينة احصائية تتكون من 72 شخصاً، وقد استخدمت طريقة سبيرمان اختبار الارتباط. كانت أهم النتائج الكشف عن أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام الوظيفي، أما أهم التوصيات فكانت أن يتم الاهتمام بالتدوير الوظيفي لمدى تأثيره على الالتزام التنظيمي وعلى التنبؤ وفهم السلوك التنظيمي.

5. دراسة (Khan & Nawaz & Mohsen 2012) بعنوان "أثر التدوير الوظيفي على تحفيز

#### الموظفين والالتزام والانغماس الوظيفي في قطاع المصرفي-باكستان "

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تعزيز الموظفين وتعزيز مشاركتهم في التدوير الوظيفي للموظفين الوظيفية في القطاع المصرفي في باكستان، تم استخدام المنهجية الاستقصائية، والاستبانة كأداة جمع المعلومات إذ تم استرداد 285 استبانة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام أسلوب التدوير الوظيفي للموظفين لوظائف متنوعة في العديد من الإدارات، وقد وجد أن ذلك يحد من مستوى دافعية الموظفين والتحفيز ولكنه يزيد الالتزام والمشاركة في وظائفهم الخاصة، بالإضافة إلى إمكانية زيادة الانغماس الوظيفي من خلال تعزيز أنشطة التدوير الوظيفي في القطاع المصرفي. وأوصت الدراسة بكيفية التمكن من تحسين ممارسات التدوير الوظيفي وتم رصد كمية من الاستثمارات التي نتجت من تدوير الموظفين وتطويرهم.

#### 6. دراسة (Dora2012) ، بعنوان: " أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي-دراسة حالة

سعت الدراسة إلى مدى فعالية التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي وماهية إنجازه لتحقيق أهداف المنظمة في غانا /أفريقيا، وإدراك العوائق والتحديات والفوائد المتعلقة في التدوير الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وارتكز تصميم الاستبانة على تقييم تأثير التدوير على الأداء الموظفين، وكما استخدم أسلوب المقابلة لجمع المعلومات. وتم التوجع بالإجماع من قبل الموظفين على إيجابية التدوير الوظيفي في إكسابهم الخبرات والمهارات المتنوعة اللازمة للتقدم الوظيفي، وتعزيز الإنتاجية، وتطوير علاقات جديدة في الشركة. وشملت التحديات أسلوب التدوير الوظيفي، مقاومة الرؤساء لتمكين الموظفين، وعدم وجود التدريب اللازم للموظفين، أوضح الموظفون الذين تمت مقابلتهم رضاهم العالي لتطبيق أسلوب التدوير، كونه أداء لتمكين وتنمية مهارات العمل بفعالية في جميع الإدارات في المؤسسة.

#### 7. دراسة (Hall Walkley 2010) بعنوان: التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في

مكتبة جامعة فلنדרز للدراسات العليا "

هدفت الدراسة إلى فحص مكان التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في برنامج الدراسات العليا، في مكتبة جامعة فلنדרز في أستراليا، وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع من الرضا العام عن البرنامج، ومن المؤشرات التي أشارت أن معظم المتدربين الذين لا يزالون يعملون في المكتبة لاحظوا تقدماً في وظائفهم، إضافة إلى الطموحات المهنية وإلى التقدم الوظيفي من المدربين السابقين والحاليين، الذي تأكد بشكل إيجابي من خلال العائد على الاستثمار لبرنامج المتدرب، وأوصت الدراسة بضرورة إدراج مكتبة جامعة فلنדרز في التدريب في المستقبل، وعمل تقييم للتحصيل الدراسي (المعارف والمهارات المكتسبة للمشاركين في البرنامج)، وتغيير السلوك (كيف سيطبق المشاركون ما تعلموه).

#### 8. دراسة (Kaymaza2010) ، بعنوان: دور تدوير الوظيفي في تصميم الوظائف في الشركات

في مختلف المستويات الهرمية "

سعت الدراسة إلى تعيين كلا من تقليل الرتبة، زيادة المعرف والمهارة، والموقع الصحيح للموظف على دافعية التدوير في تركيا، تم اختيار مجتمع الدراسة من كبار مديري شركات تركية التي تعمل برأس مال أجنبي، وبلغ حجم العينة 206 مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم أخذ

الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغيرات. وبينت الدراسة أن التدوير الوظيفي يؤثر على التحفيز، وعلى الدافعية، ويزيد المهارة والمعرفة، والقدرة التنافسية ويصقل الصفات الإدارية ويعزز العلاقات الاجتماعية عند الموظفين. وأوصت الباحثة بضرورة الدراسة على مشاركة الموظفين في القرارات، واستخدام أسلوب التدوير الوظيفي لصقل المهارات الإدارية.

### 2.5.3 تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أنها تناولت العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة كدراسة إسماعيل (2019)، كما تناولت أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية كدراسة رعب وحداد (2019)، كما تناولت أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية كدراسة إمام وآخرون (2019)، كما تناولت التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية كدراسة عبد ربه (2019)، كما تناولت أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية كدراسة إسلیم (2018)، كما تناولت التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين كدراسة عبد القادر وعارف (2018)، كما تناولت التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث كدراسة البارقي (2017)، كما تناولت دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة كدراسة وفاء (2007)، كما تناولت التدوير الوظيفي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني كدراسة السبيعي (2017)، كما تناولت التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية كدراسة يمي (2016)، أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت المنافع والعقبات التي قد يحدثها التدوير الوظيفي في المؤسسات العاملة في مجال البرمجيات كدراسة ( Santos & Silva & Baldassre، 2017 )، كما تناولت أثر التدوير الوظيفي على تنمية الكادر العامل كدراسة ( Kokila، 2015، Mohans \$ S.Gomathi )، كما تناولت تأثير التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي من خلال أخذ مهارات التنوع والرضا الوظيفي لموظفي البنك كدراسة ( Abbasi & Saravani، 2013 )، كما تناولت العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام الوظيفي للموظفين كدراسة ( Dhkany and others، 2013 )، كما تناولت أثر التدوير الوظيفي على تحفيز الموظفين والالتزام والانغماس الوظيفي في القطاع المصرفي كدراسة ( Khan & Nawaz & Mohsen، 2012 )، كما تناولت أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي كدراسة ( Dora، 2012 )، كما تناولت التدوير الوظيفي كأداة

تعلم في مكان العمل في مكتبة جامعة فلنדרز للدراسات العليا كدراسة (Hall Walkley, 2010) كما تناولت دور تدوير الوظيفي في تصميم الوظائف في الشركات في مختلف المستويات الهرمية كدراسة (Kaymaza, 2010).

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار العام للدراسة، وفي صياغة أسئلة وفرضيات وأهداف الدراسة، وفي صياغة فقرات أداة الدراسة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالموضوع الذي تناوله وهو التدوير الوظيفي، وفي البيئة والمجتمع.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت الشركات الغذائية في محافظة الخليل، كما أنها تناولت الموظفين العاملين في الشركات الغذائية.

## الفصل الثالث:

### الطريقة والإجراءات:

#### 3.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل لعرض وصفاً مفصلاً للمنهجية المستخدمة في الدراسة من حيث أساليب جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، ومدى صدقها وثباتها وإجراءات توزيعها، كما يتضمن وصفاً لخصائص أفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وطرق المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها، ومفتاح التصحيح

#### 3.2 منهج الدراسة

تهدف هذه الرسالة إلى دراسة التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل، وللوصول لهذا الهدف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة والتي تنطبق على الدراسات الكمية ذات الطبيعة الاستنتاجية مما يتناسب مع الظاهرة موضع الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً وتوزيعها إلكترونياً، وبعد جمع المعلومات تم معالجة البيانات الأولية باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لأهداف الدراسة بما في ذلك النسب المئوية للتوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية، وذلك من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS واستخراج النتائج وتقييمها بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وعملية.

### 3.3 مصادر جمع البيانات

استخدم الباحث العديد من المصادر الثانوية في دراسته الحالية لتحقيق أهدافها واختبار فروضها، وهي موضحة كالتالي: مصادر ثانوية ومصادر أولية:

**المصادر الثانوية:** وتتمثل في:

- الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- الكتب والدوريات والمراجع والمجلات.
- الدراسات السابقة والبحوث التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- شبكة الإنترنت .

أما المصادر الأولية : فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والتي تم بناؤها وتصميمها وعرضها على مجموعة من المحكمين إلى أن تم إنتاجها في شكلها النهائي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها احصائيا والحصول على النتائج .

### 3.4 مجتمع الدراسة

ولأن الهدف الرئيسي من هذه الرسالة هو دراسة التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل، فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع الموظفين الإداريين شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (516) موظف وموظفة (وذلك حسب سجلات نقابة تجارة المؤن الغذائية في الخليل).

### 3.5 عينة الدراسة

إن عينة الدراسة هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، والتي يتم اختيارها وفق الطرق المعتمدة لتمثيل مجتمع الدراسة.

في هذه الدراسة ولتحديد العوامل التي تؤثر على التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل، وحيث أننا نستخدم الطريقة الكمية للبحث فقد تم اعتماد اختيار عينة طبقية من الموظفين الإداريين في شركات تجارة

المواد الغذائية في محافظة الخليل، عن طريق توزيع الاستبانة أداة البحث على الموظفين الإداريين بطريقة طبقية، وكانت نسبة العينة من المجتمع الكلي تمثل 30% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (170) استبانة تم استرداد (154) استبانة منها، وبذلك تكون نسبة الاستبانات المستردة (91%) ، كما تم ادخال وفحص الاستبانة المُستردة والبالغة (154) حيث تم اعتماد جميع الاستبانات ولم يتم استبعاد اي استبانة بسبب نقص المشاهدات المدخلة فيها.

### 3.5.1 خصائص العينة الديمغرافية

يوضح الجدول التالي مكونات العينة الديموغرافية المستخدمة في الدراسة وهي الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مستوى الدخل الشهري، حجم الشركة، عدد الموظفين.

جدول (3.1): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

القيم الناقصة	التكرار	النسب المئوية	الجنس	الرقم
0	26	%16.9	أنثى	1
	128	%83.1	ذكر	2
	154	%100	المجموع	

يتضح من الجدول (3.1)، تبين أن عدد الذكور (128) بنسبة مئوية بلغت 83.1% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (26) وبنسبة مئوية بلغت 16.9% من إجمالي العينة.

جدول (3.2): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير العمر

القيم الناقصة	التكرار	النسب المئوية	العمر	الرقم
0	22	%14.3	أقل من 25 سنة	.1
	103	%66.9	من 26 الى 39 سنة	.2
	29	%18.8	أكثر من 40 سنة	.3
	154	%100.0	المجموع	

يتضح من الجدول (3.2) تبين أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 26 إلى 39 سنة وقد بلغت 66.9% من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية الأقل من 25 عام 14.3% من إجمالي العينة.

جدول (3.3): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

القيم الناقصة	التكرار	النسب المئوية	الوظيفة	الرقم
0	42	27.3%	أعزب	1.
	106	68.8%	متزوج	2.
	6	3.9%	مطلق /أرمل	3.
	154	100%	المجموع	

يتبين من الجدول (3.3)، للموظفين المتزوجين والموظفين المتزوجين بنسبة 68.8% من إجمالي العينة وأقل نسبة كانت لفئة المطلق/ أرمل بنسبة 3.9% من إجمالي العينة

جدول (3.4): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

القيم الناقصة	التكرار	النسب المئوية	المؤهل	الرقم
4	29	19.3%	أقل من 5 سنوات	1.
	87	58.0%	من 5 إلى 10 سنوات	2.
	34	22.7%	10سنوات فأكثر	3.
	150	100%	المجموع	4.

يتبين من الجدول (3.4) أن أعلى نسبة كانت لفئة سنوات الخبرة التي تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 58.0% من إجمالي العينة وأقل نسبة كانت لفئة سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 19.3% من إجمالي العينة

جدول (3.5): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

القيم الناقصة	التكرار	النسب المئوية	المؤهل	الرقم
0	14	9.1%	دبلوم فما دون	1.
	122	79.2%	بكالوريوس	2.
	18	11.7%	دراسات عليا	3.
	154	100%	المجموع	

يتبين من الجدول (3.5) أعلاه بأن أعلى نسبة كانت لفئة حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 79.2% من إجمالي العينة وأقل نسبة كانت لفئة الدبلوم فما دون بنسبة 9.1% من إجمالي العينة

جدول (3.6): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

القيم الناقصة	التكرار	النسب المئوية	الدخل	
0	119	77.3%	موظف	1.
	7	4.5%	مدير	2.
	28	18.2%	نائب مدير	3.
	154	100%	المجموع	

يتبين من الجدول (3.6) بأن أعلى نسبة كانت لفئة الموظفين بنسبة 77.3% من إجمالي العينة وأقل نسبة كانت لفئة المدراء بنسبة 4.5% من إجمالي العينة

جدول (3.7): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير مستوى الدخل الشهري

القيم الناقصة	التكرار	النسب المئوية	المؤهل	الرقم
0	8	5.2%	1500 شيكل فأقل	1.
	80	51.9%	1501- 3000	2.
	66	42.9%	أكثر من 3000 شيكل	3.
	154	100%	المجموع	

يتبين من الجدول (3.7) أعلاه بأن أعلى نسبة كانت ذوي الدخل الشهري الذي يتراوح ما بين 1500-3000 شيكل بنسبة 51.9% من إجمالي العينة تلاها بفارق بسيط فئة ذوي الدخل الأعلى من 3000 شيكل بنسبة 42.9% من إجمالي العينة وأقل نسبة كانت لفئة ذوي الدخل 1500 شيكل فما دون بنسبة 5.2% من إجمالي العينة.

جدول (3.8): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير حجم الشركة

القيم الناقصة	التكرار	النسب المئوية	المؤهل	الرقم
0	44	28.6	أقل من مليون	1.
	71	46.7	1-2 مليون	2.
	37	24.3	3مليون فأكثر	3.
	154	100%	المجموع	

تبين من الجدول (3.8) أن أعلى نسبة كانت لفئة حجم الشركة من 1-2 مليون بنسبة 46.7% من إجمالي العينة وأقل نسبة لفئة 3 مليون فأكثر بنسبة 24.3% من إجمالي العينة.

جدول (3.9): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير عدد الموظفين

الرقم	المؤهل	النسب المئوية	التكرار	القيم الناقصة
1.	8 فأقل	13.0	20	0
2.	من 9 الى 15	35.1	54	
3.	15 فأكثر	51.9	80	
	المجموع	%100	154	

تبين من الجدول (3.9) بأن أعلى نسبة كانت لفئة عدد الموظفين 15 موظف فأكثر بنسبة 51.9% من إجمالي العينة وأقل نسبة كانت لفئة 8 موظفين فأقل بنسبة 13% من إجمالي العينة.

### 3.6 أدوات الدراسة

تكونت أداة الدراسة التي اعتمدها الباحث لغرض جمع البيانات لهذه الدراسة من اربعة أجزاء رئيسية: اشتمل الجزء الأول على البيانات العامة (خصائص العينة الديموغرافية) وهي: وهي الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي، مستوى الدخل الشهري، حجم الشركة، عدد الموظفين.

في حين ضم الجزء الثاني (57) فقرة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بأبعاد التدوير الوظيفي مقسمة على سبع مجالات على النحو التالي:

جدول (3.10): أبعاد التدوير الوظيفي

البيانات	عدد الفقرات	ارقام الفقرات
المجال الأول	تصميم الوظائف	8
المجال الثاني	النظم والإجراءات	5
المجال الثالث	الإستقطاب	10
المجال الرابع	التحفيز	7
المجال الخامس	تدريب الموظفين	9
المجال السادس	التمكين	9
المجال السابع	التطوير	9

### 3.7 ثبات أداة الدراسة

يقصد بمفهوم ثبات درجات الاختبارات مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس، أي مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة إذا كان الاختبار يقيس سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدي إلى أخطاء القياس. فالثبات بهذا المعنى يعني الاتساق أو الدقة في القياس.

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة حيث كانت نسبة الثبات للدرجات الكلية لمحاور ومجالات الدراسة وكانت نسبة الثبات على النحو التالي :

جدول(3.11): ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الثاني: أبعاد التدوير الوظيفي	57	0.978
المجال الأول: تصميم الوظائف	8	0.917
المجال الثاني: النظم والإجراءات	5	0.909
المجال الثالث: الاستقطاب	10	0.931
المجال الرابع: التحفيز	7	0.840
المجال الخامس: تدريب الموظفين	9	0.917
المجال السادس: التمكين	9	0.872
المجال السابع: التطوير	9	0.883
المحور الثالث: دور وظائف التدوير الوظيفي	10	0.905
المحور الرابع: الكفاءة الإنتاجية	13	0.960

وحسب الجدول (3.11)، فإن قيمة معاملات الثبات تراوحت (0.84-0.97) عند مجالات ومحاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة لديهما درجة عالية من الثبات وهذا يعني اننا نستطيع الحصول على نتائج قريبة فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامهما مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 3.8 صدق أداة الدراسة

للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيقها أهدافها التي صممت لأجلها قام الباحث باختبار صدق المحتوى، حيث قام بعرضها على محكمين الاكاديميين المختصين في مجال الدراسة، انظر الملحق رقم(2)، وقد قام بتعديل الاستبانة وفقا لملاحظات المحكمين لكي تصبح أكثر وضوحا ولتحقق الهدف من تصميمها.

كما تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة، وتعتبر أداة الاستبانة بانها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تزيد جميع أو معظم معاملات استخراجها عن القيمة (0.5) حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لمجالها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث من المعروف احصائيا بأنه كلما زادت قيمة الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بدرجة محتواها.

جدول (3.12): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات المجال الأول لأداة الدراسة

الرقم	العبارة	درجة التشبع
1.	توفر استراتيجية التطور الوظيفي المناخ الذي يشجع على التدوير الوظيفي	0.863
2.	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي في الشركات	0.841
3.	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي	0.847
4.	تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي	0.923
5.	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي	0.917
6.	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير	0.932
7.	يحاول الموظفون عبر التدوير تطوير مساهم الوظيفي	0.948
8.	تساعد قناعة الشركة باستراتيجية التطور الوظيفي في نجاح التدوير الوظيفي	0.931
9.	يحاول الموظفون دائما تطوير مساهم الوظيفي للوصول للمناصب العليا لذلك يتقبلون التدوير الوظيفي	0.874
10.	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها	0.901
11.	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في شركات المواد الغذائية على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة	0.921
12.	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الشركة	0.915
13.	تقلل نظم وإجراءات شركة المواد الغذائية من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى	0.946
14.	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الشركات	0.960

الرقم	العبرة	درجة التشبع
15.	تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة	0.863
16.	تتميز الوظائف في الشركة التي اعلم بها بالتصميم الجيد	0.917
17.	يتم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها	0.880
18.	يتم اشراك الموظفين في الشركة في اعداد الوصف الوظيفي وتصميم الوظائف	0.912
19.	يتم تحديد مهام كل موظف بشكل دقيق	0.920
20.	يسمح تصميم العمل للموظف بتنفيذ المهام بصورة فاعلة	0.880
21.	يقدم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم	0.908
22.	يعتبر الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف	0.928
23.	تساهم عملية الاستقطاب في تزويد الشركة بالأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية	0.931
24.	تساهم عملية الاستقطاب في تقليل الجهود والنفقات الخاصة بالموارد البشرية	0.892
25.	يعتبر التدوير كمصدر من مصادر الاستقطاب داخل الشركة التي اعلم بها	0.934
26.	يختلف نموذج طلب التوظيف بحسب الوظائف الشاغرة في الشركة	0.927
27.	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم	0.916
28.	يتم تدقيق الأوراق الثبوتية المرفقة مع الطلب والتأكد من سلامتها	0.875
29.	تم تفريغ المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز	0.965
30.	تعتمد الشركة على برامج حاسوبية عند التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية	0.949
31.	هناك مجموعة من الاختبارات يجتازها المتقدمون لشغل الوظائف	0.877
32.	تقيس الاختبارات التي تعدها الشركة المهارات المهنية للمتقدم بكفاءة وفاعلية	0.879
33.	تهتم الشركة بتدريب وتطوير الأفراد العاملين فيها لتنمية مهارات وقدرات التفكير التأملي	0.938
34.	توفر الشركة الفرص التدريبية لكل العاملين حسب احتياجاتهم لإيجاد فئة ثانية مؤهلة يمكن منحها مزيداً من المسؤولية	0.890
35.	توفر الشركة الوقت اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين للاستفادة من مهارات وخبرات ومعارف المصادر البشرية	0.916
36.	تحرص الشركة على تطابق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين من المهارات	0.885
37.	توضح الشركة أهداف الدورات التدريبية للعاملين المشاركين فيها	0.914
38.	تعمل الشركة على تدريب العاملين في مراكز متخصصة في التدريب	0.957
39.	تستخدم الشركة أساليب متنوعة في تدريب العاملين لإدراك العلاقة الوثيقة والقوية بين التطبيق والنظرية	0.844
40.	تحرص الشركة على وضوح المواد التدريبية وفهمها من قبل العاملين	0.866
41.	تعمل الشركة على توفير أفضل المدربين لتدريب العاملين للمساهمة في عملية التجديد والتطوير	0.844
42.	تمنح مشاركة الموظف في قرار التدوير الوظيفي الحافزية الكافية للوصول إلى الهدف من عملية التدوير الوظيفي	0.909

الرقم	العبارة	درجة التشبع
43.	يساهم التدوير الوظيفي المتكرر في تدني حافزية الموظف في أداء العمل	0.799
44.	تزيد فرص الارتقاء الوظيفي من خلال التدوير الوظيفي مما يزيد تحفيز الموظف للقبول بالتدوير الوظيفي	0.911
45.	تحسن ادائي بشكل ملحوظ بعد تدويري وظيفيا بسبب زيادة حافزيتي لأداء مهام عملي الجديد	0.823
46.	يتم الاخذ بأراء العاملين حول الية سير العمل وضمان استمراره	0.927
47.	تشجع الشركة على المبادرة في تقديم أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات	0.932
48.	يتم ترقية المبدعين بشكل استثنائي عند تقديمهم لأفكار ابداعية تسهم في تحسين العمل	0.925
49.	يمتلك العاملون في الشركة الحرية في أداء اعمالهم ومناقشة أفكارهم مع إدارة الشركة	0.924
50.	لا يرغب العاملون في الشركة بأن تمارس عليهم رقابة شديدة ومباشرة من المستويات العليا في المنظمة	0.739
51.	يتملك العاملون في الشركة القدرة على تصحيح الاخطاء التي تخص مهامهم دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	0.791
52.	يعمل العاملون بروح الفريق الواحد ويتعاونون فيما بينهم	0.931
53.	تحرص المنظمة على تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي والتفاعل	0.950
54.	تلجأ الشركة إلى حل المشاكل عن طريق اللجوء إلى فرق العمل	0.893
55.	تسعى الشركة إلى تحقيق التكامل بين قدرات الأفراد ومهاراتهم عن طريق اعتماد فرق العمل	0.858
56.	تحرص الشركة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين في أي وقت	0.852
57.	توجد في شركات المواد الغذائية قنوات اتصال حديثة تتيح تبادل المعلومات بين العاملين بشكل سريع لإنجاز اعمالهم	0.818

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.12) إلى أن نتائج التحليل العاملي لكافة فقرات المجال الثاني لأداة الدراسة دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة جيدة الى مرتفعة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس أبعاد التدوير الوظيفي (استراتيجية التطوير، النظم والإجراءات، تصميم الوظائف، الاستقطاب، تدريب الموظفين، التحفيز، التمكين) من وجهة نظر الموظفين الإداريين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول (3.13): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات المحور الثالث لأداة الدراسة

الرقم	العبرة	درجة التشبع
1.	زاد التدوير من اكتسابي الخبرة في أكثر من مجال ( نتيجة لتعدد أماكن العمل).	0.869
2.	التدوير سبب في تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالشركة.	0.915
3.	التدوير يجعلني أكثر إنتاجية وتركيزاً على أهداف العمل بالشركة.	0.861
4.	أدى التدوير الى زيادة حرصي واهتمامي لإنجاز العمل مما زاد من انتاجيتي	0.941
5.	التدوير زاد من القدرة على الإبداع في العمل نتيجة لاكتسابي معارف وتجارب متنوعة.	0.843
6.	التدوير ساعد على تدريب الموظفين أساليب التفكير الإبداعي.	0.898
7.	ساعد التدوير على تحسين وتمكين روح الفريق بين الموظفين.	0.888
8.	خلق التدوير موجة مفتوحة من الاتصالات بين الموظفين مما عزز العمل بروح الفريق.	0.891
9.	ساعد التدوير على زيادة كفاءة استغلال الموارد لتقديم منتجات أفضل للمستهلكين.	0.905
10.	عزز التدوير الموضوعية والشفافية في تقديم المنتجات للمستهلكين.	0.881

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.13) أعلاه إلى أن نتائج التحليل العاملي لكافة فقرات المجال الثاني لأداة الدراسة دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة مرتفعة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس بدور وظائف التدوير الوظيفي على الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول (3.14): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات المحور الرابع لأداة الدراسة

الرقم	العبرة	درجة التشبع
1.	توجه الشركة العاملين لاستغلال الموارد المستخدمة استغلال أمثل	0.952
2.	تحرص الشركة على تحقيق الاستفادة القصوى من عناصر الإنتاج	0.918
3.	تهتم الشركة في تحديد إنتاجية العاملين	0.901
4.	تطور الشركة قدرات العاملين لمعالجة الانخفاض في إنتاجيتهم	0.872
5.	تمنح الشركة المكافآت للعاملين الذين يتمتعون بكفاءة إنتاجية عالية	0.936
6.	تهيء الشركة بيئة عمل مناسبة لزيادة كفاءة العاملين الإنتاجية	0.920
7.	تعتبر الشركة الكفاءة الإنتاجية للعاملين أحد أهم عناصر الترقية في العمل	0.890
8.	تستخدم الشركة الأساليب المناسبة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين	0.828
9.	التغيير الجذري في عمليات الشركة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها يعمل على	0.957

الرقم	العبرة	درجة التشبع
	زيادة الإنتاجية.	
10.	التحسين المستمر لجميع العمليات يعمل على رفع الإنتاجية	0.961
11.	التزام الموظفين واصحاب الشركة بالوقت المحدد لإنجاز الأعمال يساهم في زيادة الإنتاجية	0.827
12.	فرض العقوبات المناسبة على الموظفين يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم	0.906
13.	توزع الشركة المهام بين العمال بشكل مناسب وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية	0.859

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.14) أعلاه إلى أن نتائج التحليل العاملي كافة فقرات المجال الثاني لأداة الدراسة دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة مرتفعة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه

### 3.9 (المعالجة الإحصائية )

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها والاستعانة بالمحلل الإحصائي لتفريغ بيانات الاستبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية الشهير (SPSS) حيث تم إدخال البيانات بعد مراجعتها ومنحت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الأعداد ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha ) و لقياس درجة الصدق الداخلية تم إجراء اختبار التحليل العاملي ( factor analysis ) لفحص التناسق الداخلي للفقرات مع الدرجة الكلية، كما تم استخدام اختبار معامل الانحدار المعياري ( Standardized Regression ) للعلاقة بين المتغير للإجابة على تساؤلات الدراسة، بينما تم إجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation ) لتحديد العلاقة بين المتغيرات وذلك للإجابة على الأسئلة المتعلقة بفرضيات البحث.

## 3.10 مفاتيح التصحيح

### مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 - 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي  $5 = 4$  وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج  $5/4 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (3.16) يوضح ذلك :

#### جدول (3.15): مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.81 - أقل من 2.6
متوسطة	من 2.61 - أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.41 - أقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.21 - 5

## الفصل الرابع:

### تحليل بيانات الدراسة

#### 4.1 تمهيد

بعد أن تناول الباحث منهجية الدراسة في الفصل السابق، قام الباحث بعرض وتحليل النتائج، وذلك في إطار الأسئلة والفرضيات التي تم تحديدها في بداية الفصل الأول، وبعد ذلك يتم عرض نتائج الدراسة ودلالاتها في ضوء الأهداف الموضوعية لها.

#### 4.2 تحليل وعرض نتائج أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما مستوى أبعاد التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟

والمقسمة على سبع مجالات على النحو التالي:

المجال الأول: ما مستوى تصميم الوظائف من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال تصميم الوظائف:

الجدول (4.1): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال تصميم الوظائف.

#	الوصف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة	4.20	0.670	مرتفعة
2.	يقدم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم	4.18	0.550	مرتفعة
3.	يسمح تصميم العمل للموظف بتنفيذ المهام بصورة فاعلة	4.18	0.533	مرتفعة
4.	يعتبر الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف	4.18	0.500	مرتفعة
5.	تتميز الوظائف في الشركة التي اعلم بها بالتصميم الجيد	4.16	0.727	مرتفعة
6.	يتم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها	4.12	0.626	مرتفعة
7.	يتم تحديد مهام كل موظف بشكل دقيق	4.10	0.624	مرتفعة
8.	يتم اشراك الموظفين في الشركة في اعداد الوصف الوظيفي وتصميم الوظائف	4.03	0.680	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.136	0.490	مرتفعة

الجدول (4.1) يبين أن فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال تصميم الوظائف مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.136) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.490)، مما يدل على أن درجة تصميم الوظائف من وجهة نظر الباحثين مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة) بمتوسط حسابي مقداره (4.20) وانحراف معياري مقداره (0.670) ، والفقرات التالية بمتوسط حسابي (4.18) الفقرة (يقدم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم) بانحراف معياري مقداره (0.550)، والفقرة (يسمح تصميم العمل للموظف بتنفيذ المهام بصورة فاعلة) بانحراف معياري مقداره (0.533) ، الفقرة (يعتبر الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف) بانحراف معياري مقداره (0.500). والفقرة (يتم اشراك الموظفين في الشركة في اعداد الوصف الوظيفي وتصميم الوظائف) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.680)، تلاها الفقرة (يتم تحديد مهام كل موظف بشكل دقيق) بمتوسط

حسابي مقداره (4.10) وانحراف معياري مقداره (0.624)، والفقرة (يتم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.626).

**المجال الثاني: ما مستوى تطبيق النظم والإجراءات من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال النظم والإجراءات.

الجدول (4.2): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال النظم والإجراءات.

#	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى
1.	0.812	4.16	مرتفعة
2.	0.717	4.12	مرتفعة
3.	0.638	4.10	مرتفعة
4.	0.713	4.04	مرتفعة
5.	0.728	4.01	مرتفعة
	0.6199	4.087	مرتفعة

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول (4.2) إلى أن اتجاهات المبحوثين المتعلقة بمجال النظم والإجراءات كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.08) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.619)، مما يدل على أن درجة النظم والإجراءات المطبقة من وجهة نظر المبحوثين كانت مرتفعة. والفقرة (تشجع النظم والإجراءات المتبعة في شركات المواد الغذائية على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.812)، ثم الفقرة (تقلل نظم وإجراءات شركة المواد الغذائية من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.717)، تلاها الفقرة (تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها)

بمتوسط حسابي مقداره (4.10) وانحراف معياري مقداره (0.638). والفقرة (تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الشركات) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.728)، والفقرة (يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.713).

**المجال الثالث: ما مستوى تطبيق الاستقطاب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال الاستقطاب:

الجدول (4.3): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال الاستقطاب.

#	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى
1.	0.493	4.25	مرتفعة جدا
2.	0.569	4.17	مرتفعة
3.	0.588	4.16	مرتفعة
4.	0.554	4.16	مرتفعة
5.	0.623	4.13	مرتفعة
6.	0.604	4.12	مرتفعة
7.	0.552	4.12	مرتفعة
8.	0.725	4.06	مرتفعة
9.	0.623	4.06	مرتفعة
10.	0.709	4.01	مرتفعة
	0.476	4.124	مرتفعة

الجدول (4.3) يبين أن فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال الاستقطاب مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.124) والانحراف المعياري الكلي مقداره (4.124)، مما يدل على أن درجة الاستقطاب من وجهة نظر المبحوثين كانت مرتفعة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تساهم عملية الاستقطاب في تزويد الشركة بالأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية) بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.493)، ثم الفقرة (يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.569)، تلاها الفقرتين (تساهم عملية الاستقطاب في تقليل الجهود والنفقات الخاصة بالموارد البشرية) بانحراف معياري مقداره (0.588)، والفقرة (يختلف نموذج طلب التوظيف بحسب الوظائف الشاغرة في الشركة) بانحراف مقداره (0.554) وبمتوسط حسابي مقداره (4.16) لهما. والفقرة (تقيس الاختبارات التي تعدها الشركة المهارات المهنية للمتقدم بكفاءة وفاعلية) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.709)، ثم الفقرتين (تعتمد الشركة على برامج حاسوبية عند التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.709)، والفقرة (تعتمد الشركة على برامج حاسوبية عند التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.725).

**المجال الرابع: ما مستوى تطبيق التحفيز الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال التحفيز:

الجدول (4.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال التحفيز.

#	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى
1.	0.554	4.28	مرتفعة جدا
2.	0.502	4.22	مرتفعة جدا
3.	0.587	4.20	مرتفعة
4.	0.657	4.19	مرتفعة
5.	0.584	4.19	مرتفعة
6.	0.491	4.16	مرتفعة
7.	0.468	4.15	مرتفعة

#	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
			الموظف للقبول بالتدوير الوظيفي
	مرتفعة	0.4078	4.187

الجدول (4.4) يبين أن فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال التحفيز مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.187) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.4078)، مما يدل على أن درجة التحفيز من وجهة نظر المبحوثين مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تحسن ادائي بشكل ملحوظ بعد تدويري وظيفيا بسبب زيادة حافز يتيح لأداء مهام عملي الجديد) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.554)، ثم الفقرة (تشجع الشركة على المبادرة في تقديم أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.502)، والفقرة (يساهم التدوير الوظيفي المتكرر في تدني حافزية الموظف في أداء العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.20) وانحراف معياري مقداره (0.587). والفقرة (تزيد فرص الارتقاء الوظيفي من خلال التدوير الوظيفي مما يزيد تحفيز الموظف للقبول بالتدوير الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.468)، والفقرة (يتم الاخذ بأراء العاملين حول الية سير العمل وضمان استمراره) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.491).

**المجال الخامس: ما مستوى تدريب الموظفين من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال تدريب الموظفين:

الجدول (4.5): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال تدريب الموظفين.

#	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى
1.	0.655	4.17	مرتفعة
2.	0.779	4.14	مرتفعة
3.	0.602	4.10	مرتفعة
4.	0.662	4.08	مرتفعة
5.	0.595	4.07	مرتفعة
6.	0.539	4.06	مرتفعة
7.	0.619	4.05	مرتفعة
8.	0.564	4.05	مرتفعة
9.	0.615	4.03	مرتفعة
	0.424	4.117	مرتفعة

الجدول (4.5)، يبين أن فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال تدريب الموظفين الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.117) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.424)، مما يدل على أن درجة تدريب الموظفين من وجهة نظر الباحثين مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (توفر الشركة الفرص التدريبية لكل العاملين حسب احتياجاتهم لإيجاد فئة ثانية مؤهلة يمكن منحها مزيداً من المسؤولية) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.655)، الفقرة (توفر الشركة الوقت اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين للاستفادة من مهارات

وخبرات ومعارف المصادر البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.779)، والفقرة (تحرص الشركة على وضوح المواد التدريبية وفهمها من قبل العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (4.10) وانحراف معياري مقداره (0.602)، الفقرة (تهتم الشركة بتدريب وتطوير الأفراد العاملين فيها لتنمية مهارات وقدرات التفكير التأملي) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.662). والفقرة (تحرص الشركة على تطابق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين من المهارات) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.615)، تلاها كل من الفقرة (تعمل الشركة على توفير أفضل المدربين لتدريب العاملين للمساهمة في عملية التجديد والتطوير) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.564)، الفقرة (تستخدم الشركة أساليب متنوعة في تدريب العاملين لإدراك العلاقة الوثيقة والقوية بين التطبيق والنظرية) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (4.05).

#### المجال السادس: ما مستوى تطبيق التمكين الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال التمكين:

الجدول (4.6): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال التمكين.

#	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	4.23	0.533	مرتفعة جداً
2.	4.22	0.600	مرتفعة جداً
3.	4.18	0.577	مرتفعة
4.	4.15	0.632	مرتفعة
5.	4.11	0.626	مرتفعة
6.	4.11	0.477	مرتفعة

#	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى
7.	0.549	4.10	مرتفعة
8.	0.628	4.05	مرتفعة
9.	0.539	4.03	مرتفعة
	0.4034	4.125	مرتفعة

الجدول (4.6) يبين أن فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال التمكين مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.125) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.4034)، مما يدل على أن درجة التمكين من وجهة نظر المبحوثين مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يتملك العاملون في الشركة القدرة على تصحيح الأخطاء التي تخص مهامهم دون الرجوع إلى الرئيس المباشر) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.533)، الفقرة (لا يرغب العاملون في الشركة بأن تمارس عليهم رقابة شديدة ومباشرة من المستويات العليا في المنظمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.600)، والفقرة (تحرص الشركة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين في أي وقت) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.577)، ثم الفقرة (توجد في شركات المواد الغذائية قنوات اتصال حديثة تتيح تبادل المعلومات بين العاملين بشكل سريع لإنجاز أعمالهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.632). والفقرة (تحرص المنظمة على تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي والتفاعل) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.539)، والفقرة (تلجأ الشركة إلى حل المشاكل عن طريق اللجوء إلى فرق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.628)، ثم الفقرة (تسعى الشركة إلى تحقيق التكامل بين قدرات الأفراد ومهاراتهم عن طريق اعتماد فرق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.10) وانحراف معياري مقداره (0.549).

المجال السابع: ما مستوى تطبيق التطوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال استراتيجية التطوير

الجدول (4.7): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال استراتيجية التطوير.

#	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	4.29	0.664	مرتفعة جدا
2.	4.16	0.430	مرتفعة
3.	4.16	0.588	مرتفعة
4.	4.16	0.610	مرتفعة
5.	4.15	0.703	مرتفعة
6.	4.10	0.596	مرتفعة
7.	4.07	0.733	مرتفعة
8.	4.06	0.643	مرتفعة
9.	4.06	0.711	مرتفعة
	<b>4.1356</b>	<b>0.45773</b>	مرتفعة

الجدول (4.7) يبين أن فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال استراتيجية التطوير مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.13) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.45)، مما يدل على أن درجة استراتيجية التطوير من وجهة نظر المبحوثين كانت مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.664)، تلاها بمتوسط حسابي مقداره (4.16) للفقرات (تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي) بانحراف معياري مقداره

(0.430)، والفقرة (تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير) وانحراف معياري مقداره (0.588)، الفقرة (تساعد قناعة الشركة باستراتيجية التطور الوظيفي في نجاح التدوير الوظيفي) وانحراف معياري مقداره (0.610). وجاء بمتوسط حسابي مقداره (4.06) الفقرتين (توفر استراتيجية التطور الوظيفي المناخ الذي يشجع على التدوير الوظيفي) بانحراف معياري مقداره (0.711)، والفقرة (يحاول الموظفون عبر التدوير تطوير مساهمهم الوظيفي) بانحراف معياري مقداره (0.643)، تلاهما الفقرة (يحاول الموظفون دائما تطوير مساهمهم الوظيفي للوصول للمناصب العليا لذلك يتقبلون التدوير الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.733).

**السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى دور وظائف التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل ؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمستوى تطبيق وظائف التدوير الوظيفي:

**الجدول (4.8): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة دور وظائف التدوير الوظيفي.**

#	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى
1.	0.490	4.16	مرتفعة
2.	0.481	4.16	مرتفعة
3.	0.467	4.16	مرتفعة
4.	0.485	4.15	مرتفعة
5.	0.620	4.14	مرتفعة
6.	0.523	4.13	مرتفعة
7.	0.612	4.12	مرتفعة
8.	0.514	4.12	مرتفعة
9.	0.474	4.12	مرتفعة
10.	0.546	4.08	مرتفعة
	0.3845	4.134	مرتفعة

الجدول (4.8) يبين أن فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور دور وظائف التدوير الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.134) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.3845)، مما يدل على أن درجة دور وظائف التدوير الوظيفي من وجهة نظر الباحثين مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (التدوير سبب في تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.490)، الفقرة (التدوير يجعل الموظف أكثر إنتاجية وتركيزاً على أهداف العمل بالشركة). بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.481)، والفقرة (التدوير زاد من القدرة على الإبداع في العمل نتيجة لاكتساب الموظف معارف وتجارب متنوعة) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.467)، الفقرة (أدى التدوير إلى زيادة حرص الموظف واهتمامه لإنجاز العمل مما زاد من إنتاجيته) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.485). والفقرة (ساعد التدوير على زيادة كفاءة استغلال الموارد لتقديم منتجات أفضل للمستهلكين). بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.546)، تلاها كل من الفقرات التالية بمتوسط حسابي مقداره (4.12)، الفقرة (التدوير ساعد على تدريب الموظفين أساليب التفكير الإبداعي). بانحراف معياري مقداره (0.474)، الفقرة (ساعد التدوير على تحسين وتمكين روح الفريق بين الموظفين). بانحراف معياري مقداره (0.514)، و الفقرة (عزز التدوير الموضوعية والشفافية في تقديم المنتجات للمستهلكين). بانحراف مقداره (0.612).

**السؤال الرئيس الثالث: ما مستوى تطبيق الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات الباحثين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بمحور الكفاءة الإنتاجية:

الجدول (4.9): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة الكفاءة الإنتاجية.

#	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	4.21	0.471	مرتفعة
2.	4.15	0.624	مرتفعة
3.	4.14	0.631	مرتفعة
4.	4.12	0.646	مرتفعة
5.	4.11	0.657	مرتفعة
6.	4.10	0.768	مرتفعة
7.	4.10	0.654	مرتفعة
8.	4.10	0.634	مرتفعة
9.	4.10	0.602	مرتفعة
10.	4.09	0.708	مرتفعة
11.	4.08	0.621	مرتفعة
12.	4.07	0.658	مرتفعة
13.	4.03	0.651	مرتفعة
	4.103	0.5298	مرتفعة

الجدول (4.9) يبين أن فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور الكفاءة الإنتاجية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.103) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.5298)، مما يدل على أن درجة الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المبحوثين مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (التزام الموظفين واصحاب الشركة بالوقت المحدد لإنجاز الأعمال يساهم في زيادة الإنتاجية) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.471)، الفقرة (توجه الشركة العاملين لاستغلال الموارد المستخدمة استغلالاً أمثل) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.624)، والفقرة (تهيء الشركة بيئة عمل مناسبة لزيادة كفاءة العاملين الإنتاجية) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.631)، الفقرة (تطور الشركة قدرات العاملين لمعالجة

الانخفاض في انتاجيتهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.646). والفقرة (توزع الشركة المهام بين العمال بشكل مناسب وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.651)، والفقرة (التغيير الجذري في عمليات الشركة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها يعمل على زيادة الإنتاجية) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.658)، الفقرة (التحسين المستمر لجميع العمليات يعمل على رفع الإنتاجية) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.621).

### 4.3 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين التدوير الوظيفي و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، كما هو موضح في الجدول رقم (4.10)

جدول (4.10) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير التدريب و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
التدوير الوظيفي و درجة والكفاءة الإنتاجية	154	0.846	0.000

يتضح من الجدول (4.10) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متغير التدوير الوظيفي و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، بحيث كلما ازداد التدوير الوظيفي ارتفعت درجة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركات تجارة المواد الغذائية وبذلك نصل الى اثبات صحة الفرضية.

تتفرع منها الفرضيات التالية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تصميم الوظائف والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير تصميم الوظائف و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، كما هو موضح في الجدول رقم (4.11)

جدول (4.11): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير تصميم الوظائف و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
تصميم الوظائف و درجة والكفاءة الإنتاجية	154	0.745	0.000

يتضح من الجدول (4.11) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متغير تصميم الوظائف ودرجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، بحيث كلما ازدادت دقة تصميم الوظائف ارتفعت درجة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركات تجارة المواد الغذائية وبذلك نصل الى اثبات صحة الفرضية.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النظم والإجراءات والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير النظم والإجراءات ودرجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، كما هو موضح في الجدول رقم (4.12)

جدول (4.12): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير النظم والإجراءات ودرجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
النظم والإجراءات و درجة والكفاءة الإنتاجية	154	0.752	0.000

يتضح من الجدول (4.12) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متغير النظم والإجراءات ودرجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، بحيث كلما ازدادت النظم والإجراءات ارتفعت درجة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركات تجارة المواد الغذائية وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإستقطاب والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير الإستقطاب و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، كما هو مواضع في الجدول رقم (4.13)

جدول (4.13): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير الإستقطاب و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
الإستقطاب و درجة والكفاءة الإنتاجية	154	0.716	0.000

يتضح من الجدول (4.13) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متغير الإستقطاب ودرجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، بحيث كلما ازداد الإستقطاب ارتفعت درجة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركات تجارة المواد الغذائية وبذلك نصل إلى اثبات صحة الفرضية.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحفيز العاملين والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير تحفيز العاملين و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، كما هو مواضع في الجدول رقم (4.14).

جدول (4.14): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير تحفيز العاملين ودرجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
تحفيز العاملين و درجة والكفاءة الإنتاجية	154	0.559	0.000

يتضح من الجدول (4.14) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير تحفيز العاملين ودرجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، بحيث كلما ازداد تحفيز العاملين ارتفعت درجة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركات تجارة المواد الغذائية وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير التدريب و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، كما هو موضح في الجدول رقم (4.15)

جدول (4.15): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير التدريب و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
التدريب و درجة والكفاءة الإنتاجية	154	0.826	0.000

يتضح من الجدول (4.15) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متغير التدريب و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، بحيث كلما ازداد التدريب ارتفعت درجة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركات تجارة المواد الغذائية وبذلك نصل الى اثبات صحة الفرضية.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير تمكين العاملين و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، كما هو مواضع في الجدول رقم (4.16)

جدول (4.16): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير تمكين العاملين و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
تمكين العاملين و درجة والكفاءة الإنتاجية	154	0.816	0.000

يتضح من الجدول (4.16)، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متغير تمكين العاملين و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، بحيث كلما ازداد تمكين العاملين ارتفعت درجة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركات تجارة المواد الغذائية وبذلك نصل الى اثبات صحة الفرضية.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير استراتيجيات التطوير و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، كما هو مواضع في الجدول رقم (4.17)

جدول (4.17): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير استراتيجيات التطوير ودرجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
التطوير و درجة والكفاءة الإنتاجية	154	0.644	0.000

يتضح من الجدول (4.17) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متغير استراتيجيات التطوير ودرجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، بحيث كلما ازدادت استراتيجيات التطوير ارتفعت درجة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركات تجارة المواد الغذائية وبذلك نصل الى اثبات صحة الفرضية.

## الفصل الخامس:

### النتائج والتوصيات

#### 5.1 النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل ، فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

##### 5.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي:

1. مستوى تصميم الوظائف من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل كانت مرتفعة.
2. مستوى تطبيق النظم والإجراءات من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل كانت مرتفعة.
3. مستوى تطبيق الإستقطاب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل كانت مرتفعة.
4. مستوى تطبيق التحفيز الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل كانت مرتفعة.
5. مستوى تدريب الموظفين من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل كانت مرتفعة.

6. مستوى تطبيق التمكين الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل كانت مرتفعة.
7. مستوى تطبيق التطوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل كانت مرتفعة.
8. مستوى دور التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل كانت مرتفعة.
9. مستوى تطبيق الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل كانت مرتفعة.

## 5.1.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير التدوير الوظيفي و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل، بحيث كلما ازداد التدوير الوظيفي ارتفعت درجة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركات تجارة المواد الغذائية وبذلك نصل الى اثبات صحة الفرضية.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة اسليم (2018) حيث أثرت وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين أبعاد التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية، كما تتفق مع نتائج دراسة بدر (2016)، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده وبين الكفاءة الإنتاجية، كما اتفقت مع دراسة (Kokila Mohans & S.Gomathi، 2015) حيث أظهرت وجود ارتباط وثيق بين التدوير الوظيفي وزيادة كفاءة ومهارات الكادر العامل وزيادة الروابط الاجتماعية والتقليل من رتبة العمل والأداء.

### النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تصميم الوظائف والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

تم اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تصميم الوظائف والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

ويرى الباحث أن شركات تجارة المواد الغذائية تتبع سبل دقيقة جدا ومهمة جدا في تصميم الوظائف من أجل أن تعطي هذه الوظائف أعلى الدرجات المطلوبة منها.

**تصميم الوظائف:** تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بدر (2016)، حيث أظهرت وجود فروق بين تصميم الوظائف وبين الكفاءة الإنتاجية، كما تتفق مع نتائج دراسة (Kaymaza، 2010).

**توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النظم والإجراءات والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل**

تم اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النظم والإجراءات والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

يرى الباحث أن شركات تجارة المواد الغذائية تسعى إلى تحديث النظم والإجراءات بشكل مستمر من أجل تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية والأرباح في شركاتها، و تنتهج شركات المواد الغذائية منهج تحسين و تطوير النظم و الاجراءات بشكل مستمر لتتيح للموظفين ابراز أفضل ما لديهم من قدرات تدعم رفع الإنتاجية داخل المنظمة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج إسليم (2018)، ودراسة بدر (2016)، وتتفق مع نتائج دراسة (Kokila Mohans & S. Gomathi، 2015).

**توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإستقطاب والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.**

تم اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإستقطاب والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

يرى الباحث أن شركات تجارة المواد الغذائية تتبع أساليب مهنية وعالية الجودة في شروط وقوانين الإستقطاب من أجل الوصول الى أفضل كادر مؤهل يعمل داخل الشركة، و تعتبر شركات تجارة المواد الغذائية ان عملية الإستقطاب الجيدة تعطي الشركة ايدي عاملة كفوة و تعتبر التدوير مصدر من مصادر الإستقطاب.

الإستقطاب: تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج إسلیم (2018)، ودراسة بدر (2016).

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحفيز العاملين والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

تم اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحفيز العاملين والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

يرى الباحث أن شركات تجارة المواد الغذائية تضع عامل التحفيز عنصراً أساسياً في تركيب العمليات البيعية عندها من أجل الحصول على أعلى طاقة من أداء العاملين فيها، و تتران التحفيز عن طريق عملية الارتقاء الوظيفي يمثل نوع من أنواع التحفيز المهني.

تحفيز العاملين: تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج إسلیم (2018)، ودراسة بدر (2016)، وتتفق مع نتائج دراسة (Kokila Mohans & S. Gomathi، 2015).

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

تم اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

ويرى الباحث أن كثير من شركات تجارة المواد الغذائية اتبعت أساليب علمية في وضع البرامج التدريبية ومتابعتها وتحديثها باستمرار ومنها من قام بتوظيف مستشارين في مجال التدريب داخل الشركة ليقوم باستكشاف نقاط الضعف وبناء برامج تدريبية لها باستمرار، و تضع شركات تجارة المواد الغذائية موازنة خاصة للتدريب حيث قامت معظم الشركات بعقد العديد من الدورات المهمة لرفع كفاءة الكادر لديها.

التدريب: تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج إسلیم (2018)، وتتفق مع نتائج دراسة عبد القار وعارف (2018)، ودراسة بدر (2016)، وتختلف مع نتائج دراسة (Dora، 2012).

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

تم اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

يرى الباحث أن شركات تجارة المواد الغذائية اعتمدت أسلوباً تشاركياً بين مستويات العمل داخل الشركة من أجل إتاحة الفرصة لجميع العاملين لإيصال أفكارهم وأخذها بعين الاعتبار وتطبيقها داخل الشركة مما يجعل استخدام فكرة التمكين في أعلى مستوياتها، كما ان العديد من شركات تجارة المواد الغذائية لا تقدم على العديد من الأعمال المهمة بدون عمل حلقات عصف ذهني وإصدار القرارات بناء على اراء الموظفين.

**توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.**

تم اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل.

يرى الباحث أن شركات تجارة المواد الغذائية هي من أحرص القطاعات على عملية التطوير المستمر في جميع دوائر الشركة من أجل الوصول إلى أعلى درجة إنتاجية وأقل التكاليف وبالتالي الوصول إلى أعلى إنتاجية وربحية ممكنة، و تعتمد شركات تجارة المواد الغذائية أسلوب التدوير لتسهيل عملية التطور الوظيفي داخل الشركة وبناء قرارات الترقيات على أساس نتائج التدوير باعتباره أحد أدوات التقييم.

## 5.2 التوصيات:

**بناءً على النتائج السابقة فإن الباحث يقترح ويوصي بما يلي:**

1. الحفاظ على هذا المستوى المرتفع الذي أظهرته الدراسة من خلال الاستمرار في عملية التدوير الوظيفي والتعريف والاهتمام بها، وذلك للحد من الروتين والملل والتحفيز على العمل بروح الفريق وزيادة الانتاجية.
2. تشجيع الإدارة العليا بتعزيز تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي في جميع الشركات والقطاعات.
3. زيادة وعي الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية من أجل توفير معلومات أكثر حول عملية التدوير.

4. تعزيز الاهتمام بالتدريب كونه أحد متطلبات التدوير، وذلك من خلال إخضاع الموظفون للتدريب قبل تدويرهم عبر الوظائف في الإدارات الأخرى، حيث أن التدريب غالباً ما يكون بعد عملية التدوير يجب أن تتوافق الخطة التدريبية في الشركة مع مساهم الوظيفي تؤهلهم للانتقال إلى أي وظيفة أخرى.
5. تعزيز الاهتمام باتباع الأسس الحديثة بعملية تصميم الوظائف، وذلك بما يتناسب مع تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.
6. تعزيز إظهار فوائد التدوير الوظيفي في تطوير الوظيفة، وزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال تحسين صورة التدوير من خلال التصميم الجيد للوظائف، والاهتمام بشكل أكبر على التدريب وتطوير القدرات، وكذلك إعادة النظر في النظم والإجراءات، والعمل على صياغتها بطريقة يتضمن أن يكون تأثيرها إيجابي على الإنتاجية.
7. تعزيز مستوى المحفزات الوظيفية، وذلك عن طريق خلق بيئة مريحة ومحفزة للعمل.
8. القيام بعمل خطة لأسلوب التدوير الوظيفي لتحفيز وتمكين الموظف بعيداً عن بيئة العمل الروتينية وتكرار المهام الوظيفية نفسها، لزيادة الشفافية في العمل بعيداً عن الاتكالية.
9. تخصيص إجراءات وآليات واضحة ومرن لعملية التدوير الوظيفي، وذلك بهدف إعطاء الفرص للترقية نمو الموظف في وظائف أفضل.
10. الاتفاق على وضع نظام مكتوب يتعلق بالتدوير الوظيفي، والتخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي للاستفادة الشاملة من التخطيط المسبق وتعزيزه وتحسين من خلال تقليل التكاليف المالية وزيادة التدريبات والمهارات والكفاءات الفعالة التي تزيد من الإنتاجية.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

1. أبو جليلة، سعيد. (2018): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. أبو صبحة، جبر. (2014): دور سياسية التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
3. أحمد، إبراهيم. (2016): اثر فوائد الإستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي (دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات). رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
4. اسليم، ريم. (2018): اثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. إسماعيل، معاذ. (2019). العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية. دراسة، مجلة الدنانير، العدد 16.
6. امام، محمود، وفهمي، تقي، وجعفر، هبة الله. (2019): أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، دراسة، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 3، العدد 2.
7. امحمد، مرهون. (2018): دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الابداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
8. البارقي، مصلحة. (2017): التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث. دراسة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2.
9. بدر، نضال، (2016)، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
10. بوزيدي، شمس الدين. (2017): دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
11. البيطاوي، وفاء. (2019): تطور تنافسية وزيادة حصة المنتج الوطني: قطاعات الصناعات الغذائية الفلسطينية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

12. جميل، مسيف، وكنفاني، نعمان. (2014): نحو سياسات لتقليص واردات الأراضي الفلسطينية من إسرائيل. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله.
13. جميلة، بشيخ. (2017): دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية- دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل بمستغانم. رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
14. جيدل، امباركة. (2017): مصادر الإستقطاب الداخلي وأثرها على أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور، الجفلة.
15. الحريوي، مرام. (2019): مدى تطبيق الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي في بلدية الخليل. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل.
16. حرز الله، مجدي. (2017): فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس.
17. حيدر، عصام، ومصطفى، حنان. (2017): دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة، مجلة جامعة البحث، المجلد 39، العدد 8.
18. الخياط، ماجد. (2017): العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. دراسة مسحية، مجلة جامعة النجاح للابحاث والعلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 8.
19. الدويك، محمد. (2013): نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية في غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. ديسلر، جاري. (2012): إدارة الموارد البشرية، ترجمة: احمد عبد المتعال. كتاب، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
21. رعاب، سيلية، وحداد، كاهينة. (2019): أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية. رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري، الجزائر.
22. الزهرة، قواري ومريم، العياشي. (2019): اثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
23. السبيعي، وليد. (2017): التدوير الوظيفي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

24. السلمي، علي. (1997): إدارة الموارد البشرية. كتاب، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
25. الشروقي، خليفة. (2018): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير، الاكاديمية الملكية للشرطة ومركز الاعلام الثقافي، البحرين.
26. الصعب، اشتياق. (2018): واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض. دراسة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد5.
27. عبد القادر، طلحة. (2012): محاولة قياس كفاءة الجامعة الجزائرية باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات. دراسة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
28. عبد القادر، نهلة وعارف، إبراهيم. (2018): التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السلبيانية. دراسة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد54.
29. عبد الكبير، ليلي. (2017): أساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، رسالة ماجستير، الجزائر.
30. عبد ربه، لينا. (2019): التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل.
31. عبدوس، عبد العزيز. (2013): سياسة الانتعاش التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر تنافسية مع التركيز على مؤشر إنتاجية العامل، دراسة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد3.
32. عزام، أحمد. (2013): التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
33. العمري، محمد وحמידات، وليد. (2013): العوامل المؤثرة في إنتاجية العمال والاجور في قطاع الصناعات التحويلية الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، دراسة، المجلد 9، العدد1.

34. الغلايني، ميرفت. (2015): علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
35. فتحي، عمراوي. (2016): دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية- دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية في مستغانم. رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
36. القليطي، سعيد، وحسنين، وائل. (2016): تعريف الكفاءة الإنتاجية لموظفي القطاع العام وأساليب قياسها وآليات تحسينها باستخدام تقنيات الهندسة الصناعية. دراسة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
37. مرعب، صباح. (2018): دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات- في الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس.
38. منية، شعلان، وسالم، ياسمين. (2018): قياس كفاءة شركات التأمين بأسلوب تحليل مغلف البيانات. ورقة بحثية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 6.
39. وفاق، الصناعات الغذائية في فلسطين، وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية، [https://info.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=9669](https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9669)، 2021، تاريخ الدخول 2021/5/8 الساعة 4:30 مساءً.
40. وفاق، بوقلوف. (2017): دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة- المؤسسة العمومية للتغذية وتربية الدواجن وحدة الحروش. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي، الجزائر.

### المراجع الأجنبية

1. Adjei ،Dora. (2012): **The impact of job rotation on employees' performance A case study: Utrak Financial Services Limited** (Doctoral dissertation).

2. Dhkany, and others. (2013): **titled "The relationship between recycling career and organizational commitment to employees"**: University of Eelam.
3. Kaymaz ,K. (2010): "The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations". **Business and Economics Research Journal** ,1(3) ,69-85.
4. Kokila Mohans \$ S.Gomathi. (2015): **the effect of jog rotation practices on employee development: an empirical study on nurses in the hospitals of vellore district.**
5. Mohsan ,F. ,Nawaz ,M. M. ,& Khan ,M. S. (2012): Impact of job rotation on employee motivation ,commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. **African Journal of Business Management** ,6(24) , 7114-7119.
6. Shahin Rasouli Saravani, Badri Abbasi (2013): Investigating the Influence of Job Rotation on Performance by Considering Skill Variation and Job Satisfaction of Bank Employees, **Technical Gazette** 20, 3(2013), 473-478.
7. Walkley Hall ,E. (2010): **All change: job rotations as a workplace learning tool in the Flinders University Library Graduate Trainee Program.**

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس / كلية الدراسات العليا/ معهد التنمية المستدامة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وقد وقع عليك الاختيار، لتكون/ي ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو من حضرتك التكرم بتعبئة هذه الاستبانة، وذلك لأهمية دورك في اعطاء المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بما يتوافق مع وجهة نظرك علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

إعداد الباحث: غسان عمرو

إشراف الدكتور: محمد عمرو

المحور الأول: المعلومات الأساسية:

1. الجنس:  انثى  ذكر
2. العمر:  أقل من 25 سنة  26-39 سنة  40 سنة فما فوق
3. الحالة الاجتماعية:  اعزب  متزوج  مطلق/ارمل
4. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  10 سنوات فأكثر
5. المؤهل العلمي:  دبلوم فما دون  بكالوريوس  دراسات عليا
6. المسمى الوظيفي:  موظف  مدير  نائب مدير
7. مستوى الدخل الشهري:  1500 شيكل فأقل  1501 - 3000  أكثر من 3000 شيكل
8. حجم الشركة:  أقل من مليون  1-2 مليون  3 مليون فأكثر
9. عدد الموظفين:  أقل من 8  9 - 15  15 فأكثر

## المحور الثاني: أبعاد التدوير الوظيفي

يرجى منك وضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تنطبق عليك.

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p><b>المجال الأول: التطوير:</b> هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف، والخطط والاستراتيجيات من أجل ارضاء رغبات القوى البشرية وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي، وهي تركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى.</p>						
1.	توفر استراتيجية التطور الوظيفي المناخ الذي يشجع على التدوير الوظيفي في شركات تجارة المواد الغذائية					
2.	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي في الشركات					
3.	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي					
4.	تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي					
5.	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي					
6.	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير					
7.	يحاول الموظفون عبر التدوير تطوير مساهم الوظيفي					
8.	تساعد قناعة الشركة باستراتيجية التطور الوظيفي في نجاح التدوير الوظيفي					
9.	يحاول الموظفون دائما تطوير مساهم الوظيفي للوصول للمناصب العليا لذلك يتقبلون التدوير الوظيفي					
<p><b>المجال الثاني: النظم والإجراءات:</b> يقصد بها الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها.</p>						
10.	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها					
11.	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في شركات المواد الغذائية على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة					
12.	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الإهتمام بها وتطويرها في الشركة					
13.	تقلل نظم وإجراءات شركة المواد الغذائية من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى					
14.	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في شركات المواد الغذائية					
<p><b>المجال الثالث: تصميم الوظائف:</b> هو عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، ويراعى عند تصميم الوظيفة</p>						

الرقم	العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مجموعة من المتغيرات مرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية.						
15.	تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة					
16.	تتميز الوظائف في الشركة التي اعلم بها بالتصميم الجيد					
17.	يتم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها					
18.	يتم اشراك الموظفين في الشركة في اعداد الوصف الوظيفي وتصميم الوظائف					
19.	يتم تحديد مهام كل موظف بشكل دقيق					
20.	يسمح تصميم العمل للموظف بتنفيذ المهام بصورة فاعلة					
21.	يقدم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم					
22.	يعتبر الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف					
<b>المجال الرابع: الإستقطاب:</b> يعد الإستقطاب وظيفة من وظائف الموارد البشرية بحيث يعرف على انه تلك العملية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.						
23.	تساهم عملية الإستقطاب في تزويد الشركة بالأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية					
24.	تساهم عملية الإستقطاب في تقليل الجهود والنفقات الخاصة بالموارد البشرية					
25.	يعتبر التدوير كمصدر من مصادر الإستقطاب داخل الشركة التي اعلم بها					
26.	يختلف نموذج طلب التوظيف بحسب الوظائف الشاغرة في الشركة					
27.	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم					
28.	يتم تدقيق الأوراق الثبوتية المرفقة مع الطلب والتأكد من سلامتها					
29.	تم تفرغ المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز					
30.	تعتمد الشركة على برامج حاسوبية عند التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية					
31.	هناك مجموعة من الاختبارات يجتازها المتقدمون لشغل الوظائف					
32.	تقيس الاختبارات التي تعدها الشركة المهارات المهنية للمتقدم بكفاءة					

الرقم	العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	وفاعلية					
<p><b>المجال الخامس: تدريب الموظفين:</b> تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، وتنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب</p>						
33.	تهتم الشركة بتدريب وتطوير الأفراد العاملين فيها لتنمية مهارات وقدرات التفكير التأملي					
34.	توفر الشركة الفرص التدريبية لكل العاملين حسب احتياجاتهم لإيجاد فئة ثانية مؤهلة يمكن منحها مزيداً من المسؤولية					
35.	توفر الشركة الوقت اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين للاستفادة من مهارات وخبرات ومعارف المصادر البشرية					
36.	تحرص الشركة على تطابق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين من المهارات					
37.	توضح الشركة أهداف الدورات التدريبية للعاملين المشاركين فيها					
38.	تعمل الشركة على تدريب العاملين في مراكز متخصصة في التدريب					
39.	تستخدم الشركة أساليب متنوعة في تدريب العاملين لإدراك العلاقة الوثيقة والقوية بين التطبيق والنظرية					
40.	تحرص الشركة على وضوح المواد التدريبية وفهمها من قبل العاملين					
41.	تعمل الشركة على توفير أفضل المدربين لتدريب العاملين للمساهمة في عملية التجديد والتطوير					
<p><b>المجال السادس: التحفيز:</b> هي العملية التي يتم من خلالها تعويض الموارد البشرية مادياً ومعنوياً مقابل أدائهم وعملهم في المنظمة، وتشمل الأجور، والرواتب والحوافز التي تدفعها المنظمة، والمزايا الوظيفية الأخرى التي تقدمها لحفز الموارد البشرية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.</p>						
42.	تمنح مشاركة الموظف في قرار التدوير الوظيفي الحافزية الكافية للوصول إلى الهدف من عملية التدوير الوظيفي					
43.	يساهم التدوير الوظيفي المتكرر في تدني حافزية الموظف في أداء العمل					
44.	تزيد فرص الارتقاء الوظيفي من خلال التدوير الوظيفي مما يزيد تحفيز الموظف للقبول بالتدوير الوظيفي					
45.	تحسن ادائي بشكل ملحوظ بعد تدويري وظيفيا بسبب زيادة حافزيتي لأداء مهام عملي الجديد					
46.	يتم الاخذ بأراء العاملين حول الية سير العمل وضمان استمراره					
47.	تشجع الشركة على المبادرة في تقديم أفكار جديدة تسهم في حل					

الرقم	العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المشكلات					
48.	يتم ترقية المبدعين بشكل استثنائي عند تقديمهم لأفكار ابداعية تسهم في تحسين العمل					
<p><b>المجال السابع: التمكين:</b> عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية الجماعية تقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة في المعلومات والقرارات والمهام الإدارية واشعارهم بالملكية الوظيفية لنمو والتطور والأبداع، وتعني كلمة التمكين التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالة السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك.</p>						
49.	يملك العاملون في الشركة الحرية في أداء اعمالهم ومناقشة أفكارهم مع إدارة الشركة					
50.	لا يرغب العاملون في الشركة بأن تمارس عليهم رقابة شديدة ومباشرة من المستويات العليا في المنظمة					
51.	يتملك العاملون في الشركة القدرة على تصحيح الاخطاء التي تخص مهامهم دون الرجوع إلى الرئيس المباشر					
52.	يعمل العاملون بروح الفريق الواحد ويتعاونون فيما بينهم					
53.	تحرص المنظمة على تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي والتفاعل					
54.	تلجأ الشركة إلى حل المشاكل عن طريق اللجوء إلى فرق العمل					
55.	تسعى الشركة إلى تحقيق التكامل بين قدرات الأفراد ومهاراتهم عن طريق اعتماد فرق العمل					
56.	تحرص الشركة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين في أي وقت					
57.	توجد في شركات المواد الغذائية قنوات اتصال حديثة تتيح تبادل المعلومات بين العاملين بشكل سريع لانجاز اعمالهم					

المحور الثالث: دور وظائف التدوير الوظيفي على الموارد البشرية

يرجى منك وضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تنطبق عليك

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>دور وظائف التدوير الوظيفي على الموارد البشرية</b>						
1.	زاد التدوير من اكتسابي الخبرة في أكثر من مجال ( نتيجة لتعدد أماكن العمل).					
2.	التدوير سبب في تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والاقسام والموظفين بالشركة.					
3.	التدوير يجعل الموظف أكثر إنتاجية وتركيزا على أهداف العمل بالشركة.					
4.	أدى التدوير الى زيادة حرص الموظف واهتمامه لإنجاز العمل مما زاد من إنتاجيته					
5.	التدوير زاد من القدرة على الإبداع في العمل نتيجة لاكتسابي معارف وتجارب متنوعة.					
6.	التدوير ساعد على تدريب الموظفين أساليب التفكير الإبداعي.					
7.	ساعد التدوير على تحسين وتمكين روح الفريق بين الموظفين.					
8.	خلق التدوير موجة مفتوحة من الاتصالات بين الموظفين مما عزز العمل بروح الفريق.					
9.	ساعد التدوير على زيادة كفاءة استغلال الموارد لتقديم منتجات أفضل للمستهلكين.					
10.	عزز التدوير الموضوعية والشفافية في تقديم المنتجات للمستهلكين.					

## المحور الرابع: الكفاءة الإنتاجية

يرجى منك وضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تنطبق عليك

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: الكفاءة الإنتاجية للعاملين : هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم إلى الموارد						
1.	توجه الشركة العاملين لاستغلال الموارد المستخدمة استغلال امثل					
2.	تحرص الشركة على تحقيق الاستفادة القصوى من عناصر الانتاج					
3.	تهتم الشركة في تحديد إنتاجية العاملين					
4.	تطور الشركة قدرات العاملين لمعالجة الانخفاض في انتاجيتهم					
5.	تمنح الشركة المكافآت للعاملين الذين يتمتعون بكفاءة إنتاجية عالية					
6.	تهيء الشركة بيئة عمل مناسبة لزيادة كفاءة العاملين الإنتاجية					
7.	تعتبر الشركة الكفاءة الإنتاجية للعاملين أحد أهم عناصر الترقية في العمل					
8.	تستخدم الشركة الأساليب المناسبة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين					
9.	التغيير الجذري في عمليات الشركة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها يعمل على زيادة الإنتاجية					
10.	التحسين المستمر لجميع العمليات يعمل على رفع الإنتاجية					
11.	التزام الموظفين واصحاب الشركة بالوقت المحدد لإنجاز الأعمال يساهم في زيادة الإنتاجية					
12.	فرض العقوبات المناسبة على الموظفين يؤدي إلى زيادة انتاجيتهم					
13.	توزع الشركة المهام بين العمال بشكل مناسب وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية					

ملحق رقم (5.2): قائمة بأسماء المحكمين

اسم الدكتور	الدرجة العلمية	المؤسسة التعليمية
الدكتور نضال درويش	إدارة اعمال	جامعة القدس
الدكتورة سلوى البرغوثي	إدارة أعمال	جامعة القدس
الدكتور يوسف ابو فارة	إدارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور سمير ابو زنيد	إدارة اعمال	جامعة الخليل
الدكتور محمد الجعبري	إدارة اعمال	جامعة الخليل
الدكتور وسيم سلطان	إدارة اعمال	جامعة بوليتكنك فلسطين
الدكتور صلاح صبري	إدارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور عطية مصلح	إدارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة

## فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
110	الاستبانة	5.1
117	قائمة بأسماء المحكمين	5.2

## فهرس الجداول:

- جدول (3.1): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير الجنس .....72
- جدول (3.2): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير العمر .....72
- جدول (3.3): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية .....73
- جدول (3.4): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.....73
- جدول (3.5): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .....73
- جدول (3.6): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي .....74
- جدول (3.7): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير مستوى الدخل الشهري .....74
- جدول (3.8): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير حجم الشركة .....74
- جدول (3.9): خصائص العينة الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير عدد الموظفين.....75
- جدول (3.10): أبعاد التدوير الوظيفي .....75
- جدول(3.11): ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا .....76
- جدول (3.12): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات المجال الأول لأداة الدراسة .....77
- جدول (3.13): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات المحور الثالث لأداة الدراسة.....80
- جدول (3.14): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات المحور الرابع لأداة الدراسة .....80
- جدول (3.15): مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية.....82
- الجدول (4.1): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال تصميم الوظائف.....84
- الجدول (4.2): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال النظم والإجراءات.....85
- الجدول (4.3): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال الإستقطاب.....86
- الجدول (4.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال التحفيز.....87

- الجدول(4.5): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال تدريب الموظفين. 89.....
- الجدول (4.6): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال التمكين. 90.....
- الجدول (4.7): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال استراتيجية التطوير. 92.....
- الجدول (4.8): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة دور وظائف التدوير الوظيفي. 93.....
- الجدول (4.9): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة الكفاءة الإنتاجية. 95.....
- جدول (4.10) نتائج معامل الارتباط بيرسون(Pearson correlation) للعلاقة بين متغير التدريب و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل 96.....
- جدول (4.11): نتائج معامل الارتباط بيرسون(Pearson correlation) للعلاقة بين متغير تصميم الوظائف و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل 97.....
- جدول (4.12): نتائج معامل الارتباط بيرسون(Pearson correlation) للعلاقة بين متغير النظم والإجراءات ودرجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل 97.....
- جدول (4.13): نتائج معامل الارتباط بيرسون(Pearson correlation) للعلاقة بين متغير الإستقطاب و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل 98.....
- جدول (4.14): نتائج معامل الارتباط بيرسون(Pearson correlation) للعلاقة بين متغير تحفيز العاملين ودرجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل 99.....
- جدول (4.15): نتائج معامل الارتباط بيرسون(Pearson correlation) للعلاقة بين متغير التدريب و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل 99.....
- جدول (4.16): نتائج معامل الارتباط بيرسون(Pearson correlation) للعلاقة بين متغير تمكين العاملين و درجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل 100.....
- جدول (4.17): نتائج معامل الارتباط بيرسون(Pearson correlation) للعلاقة بين متغير استراتيجية التطوير ودرجة والكفاءة الإنتاجية في شركات تجارة المواد الغذائية العاملة في محافظة الخليل 100.....

## فهرس المحتويات :

ب.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	الملخص:
ه.....	Abstract
1.....	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
1.....	1.1 المقدمة
3.....	1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5.....	1.3 أهداف الدراسة
6.....	1.4 أهمية الدراسة
7.....	1.5 نموذج الدراسة
7.....	1.6 فرضيات الدراسة
8.....	1.7 حدود الدراسة
8.....	1.8 مصطلحات الدراسة
11.....	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
11.....	2.1 المقدمة
13.....	2.2 المحور الأول: التدوير الوظيفي
14.....	2.2.1 مفهوم التدوير الوظيفي وأنواعه
18.....	2.2.2 أهمية وأهداف التدوير الوظيفي
20.....	2.2.3 خطوات تطبيق التدوير الوظيفي
21.....	2.2.4 معوقات تطبيق التدوير الوظيفي

24.....	2.2.5 أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي
41.....	2.2.6 الإثراء الوظيفي والتوسيع الوظيفي والفرق بينهم وبين التدوير الوظيفي
44.....	2.3 المحور الثاني: الكفاءة الإنتاجية
45.....	2.3.1 مفهوم الكفاءة الإنتاجية
49.....	2.3.2 أهمية الكفاءة الإنتاجية
51.....	2.3.3 العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية
53.....	2.3.4 قياس الكفاءة الإنتاجية وأساليب تحسينها
56.....	2.4 المحور الثالث: التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية
59.....	2.5 الدراسات السابقة
59.....	2.5.1 الدراسات العربية
65.....	2.5.2 الدراسات الاجنبية
68.....	2.5.3 تعقيب على الدراسات السابقة
70 .....	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
70.....	3.1 مقدمة
70.....	3.2 منهج الدراسة
71.....	3.3 مصادر جمع المعلومات
71.....	3.4 مجتمع الدراسة
71.....	3.5 عينة الدراسة
72.....	3.5.1 خصائص العينة الديمغرافية
75.....	3.6 أدوات الدراسة
76.....	3.7 ثبات أداة الدراسة

77.....	3.8 صدق أداة الدراسة .....
81.....	3.9 (المعالجة الإحصائية ) .....
82.....	3.10 مفاتيح التصحيح .....
<b>83 .....</b>	<b>الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة.....</b>
83.....	4.1 تمهيد .....
83.....	4.2 تحليل وعرض نتائج أسئلة الدراسة: .....
96.....	4.3 فرضيات الدراسة .....
<b>101.....</b>	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات .....</b>
101 .....	5.1 النتائج: .....
101 .....	5.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: .....
102 .....	5.1.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة .....
105 .....	5.2 التوصيات: .....
107 .....	المصادر والمراجع .....
107 .....	المراجع العربية .....
110 .....	المراجع الأجنبية .....
120 .....	فهرس الملاحق: .....
121 .....	فهرس الجداول: .....
123 .....	فهرس المحتويات: .....