



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من
وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء

نمير أحمد عبد زعاترة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2020 م

التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم
من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء

إعداد:

نمير أحمد عبد زعاترة

بكالوريوس علم نفس/جامعة القدس أبوديس-فلسطين

إشراف الدكتور: نضال درويش

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/ من المعهد العالي
للتنمية المستدامة/ جامعة القدس

1440 هـ - 2020 م



جامعة القادسية
عمادة الدراسات العليا
تنمية بشرية وبناء مؤسسات

إجازة رسالة

التدوير الوظيفي وعنايته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والسراة

إعداد: نعيم أحمد عبد زعائرة

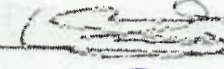
الرقم الجامعي: 21612284

إشراف: د. نضال درويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 1 / 6 / 2020 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعاتهم:


التوقيع:

1. رئيس اللجنة: د. نضال درويش


التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله


التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً: د. محمود ه. سلاجات

القاضي / القسطنطين

1440 هـ / 2020 م

الإهداء

يسرّني إهداء هذا الجهد المتواضع الى اللذين لو لم يكونوا في حياتي، لما كنت يوماً:

أمي، ليس بوسع الكلام أن يعبر عن مدى امتناني لك، تذكرني دوماً أنني في كلّ حلم أرسمه وفي كلّ طريق أسلكه، أنتِ عزّابي وشمعتي ومؤنسي، واليد التي لم تفلت يدي أبداً، أسأل الله أن يرزقني برك وأن يجعلني دوماً كما تتمنّين أن أكون.

أبي، أسأل الله أن ينفع الناس في علمي وتكون كل منفعة صدقة لروحك الطاهرة، رحمك الله وأسكنك فسيح جناته.

أخواتي، النعمة التي أتمنى من الله حفظها لي.

جدتي، وتين قلبي والسند الدائم وراء كل نجاح.

عائلتي الحبيبة، زملائي، زميلاتي، أساتذتي، وكل من وقف جانبي يوماً ودعمني.

نمير أحمد عبد زعاترة

إقرار

أقرّ أنا صاحبة الرسالة، أنها قدّمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وهي نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: _____

الاسم: نمير أحمد عبد زعاترة

التاريخ: / / 2020

شكر وعرفان

قال تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم" (سورة إبراهيم: الآية 7).

باسم الله، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

أتقدم بالشكر والعرفان إلى من كانوا عوناً وسنداً لي وأخص بالذكر الدكتور الفاضل نضال درويش، الذي أشرف على نجاح هذا البحث، وأفادني بعلمه وخبرته، وكان لي شرف إشرافه على رسالتي ومتابعتها، فله مني جزيل الشكر والاحترام.

كل الشكر والتقدير إلى معهد التنمية المستدامة / جامعة القدس، وأساتذته القيمين.

والشكر لزملائي وزميلاتي، ممن جمعتني بهم مقاعد الدراسة.

نمير أحمد عبد زعاترة

مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، وقد تمّ اعتماد التعريفات التالية:

إدارة الموارد البشرية:

"هي تلك الإدارة التي تقوم بتوفير الكوادر اللازمة والمؤهلة لخدمة أهداف المنظمة، وتوليها بالرعاية والتدريب والتنمية المهنية، ومنح الحوافز المناسبة لها، وتهيئة المناخ المريح الذي يكفل تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهداف العاملين من جهة أخرى" (الحري، 2017، ص 18).

تنمية الموارد البشرية:

"عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، وبالتالي التأقلم والتعايش مع أيّ مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة" (عبد الرحمن، 2010، ص 84).

التدوير الوظيفي:

"هو أسلوب اداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل أو تحريك الموظف الاداري من عمل لآخر بهدف تنميته وتطوير معارفه ومهاراته وخبراته" (ماهر، 2015).

الأداء الوظيفي:

"الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه وإستيعابه لمهامه وإختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا اثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذ التعليمات والاساليب المطلوبة" (الكرخي، 2015، ص 141).

الفعالية:

"تُعرّف الفعاليّة بأنها العلاقة بين النتائج المُحققة والأهداف المُسطرة من قبل نظام ما، فكلّما اقتربت النتائج المُحققة من الأهداف المُسطرة كان هذا النظام فعّال والعكس صحيح" (رعاب، حداد، 2019).

الكفاءة:

" هي القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في اطار النشاط" (خير، 2013، ص 223).

الإبداع:

"يُعرف الإبداع على أنه عصف ذهني أو قدح زناد الفكر للتوصل الى أفكار جديدة خلاقة تدفع للإبتكار" (سيد قنديل، 2010، ص125).

الابتكار:

"هو عملية إنشاء وتطوير وتنفيذ المنتج الجديد، والخدمة الجديدة، والعملية الجديدة، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية، بما يضيف قيمة للمنظمة ولأصحاب المصلحة" (سايبى، 2014، ص210).

العمل ضمن فريق:

"هو التشارك بين مجموعة من الموظفين في عمل مخطط له بعناية، بحيث يرتبط جميع العاملين بتحقيق هدف معين داخل المنظمة لتحسين الطرق والاساليب التي يتم العمل بها" (عبد ربه، 2019).

الوزارة:

ذراع حكومي مسؤول ومختص بتسيير إحدى القطاعات وإدارتها بشكلٍ يتماشى مع سياسات الحكومة، وتتبع غالبا إلى مجلس الوزراء ورئيس الوزراء، ويلحق بالوزارة عادة عدد من الأقسام والوكالات والمكاتب واللجان الاستشارية والأجهزة التنفيذية تقع تحت إدارة شخص يدعى وزير وهو المنصب الأعلى في الوزارة (خميس، 2014).

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء، وذلك للتعرف على علاقة التدوير في الوظيفة على مستوى الأداء الوظيفي، وأيضاً لتسليط الضوء على التدوير الوظيفي وتأثيره على مستوى الإبداع للعاملين، وعلاقات العمل بين الموظفين، وكذلك التعرف على تأثير التدوير الوظيفي على مستوى كفاءة العاملين.

وتتبع أهمية الدراسة من كونها تعزز القاعدة المعرفية حول موضوع التدوير الوظيفي، وتوجّه أنظار المسؤولين إلى مدى أهمية تطبيق التدوير الوظيفي، كما تزود متّخذي القرار بتغذية راجعة حول مدى نجاح سياسة التدوير الوظيفي.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تمّ استخدام المنهج الوصفي، حيث تمّ تصميم إستبيان لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، ثم توزيعها على مجتمع الدراسة المكوّن من جميع رؤساء الأقسام والوكلاء والمدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والمديريات (رام الله،ضواحي القدس،بيت لحم). لقد تم

استخدام أسلوب المسح الشامل لكافة رؤساء الأقسام والمدراء من مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات خضعت للمعالجة الإحصائية اللازمة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد كشفت نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي يساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء بدرجة عالية، إذ يساعد في حل المشاكل المتعلقة بأداء الموظفين، ويخلق نوع من التنافس بين الموظفين ويساهم في كسر الركود والروتين ويعمل على التقليل من الفساد الإداري الناتج عن المحسوبيات، نتيجة لاستمرار الموظفين بالعمل في نفس الأماكن، ومع نفس فريق العمل لفترة زمنية طويلة، وتظهر الدراسة أن التدوير الوظيفي يساهم في رفع كفاءة وفاعلية الموظفين بدرجة عالية نتيجة لتعدد خبراتهم ومهاراتهم من خلال الانتقال من مكان إلى آخر، كما بينت الدراسة أن التدوير الوظيفي يرفع من قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، لأن الاستمرار في العمل لفترة طويلة يؤدي إلى القضاء على القدرات الإبداعية لدى الموظفين، كما وجدت الدراسة أن التدوير الوظيفي يؤثر على مهارات العمل ضمن فريق بدرجة متوسطة، حيث يساعد التدوير الوظيفي العاملين على بناء علاقات عمل جديدة تؤدي إلى تحسين أدائهم.

Job Rotation and its Relationship with Job Performance amongst Employees of the Palestinian Ministry of Education from the Perspective of the Departments' Heads and Managers

Prepared by: Namir Ahmad Abed Za'atreh

Supervisor: Nidal Darwish

Abstract

This study aims at investigating the relationship between job rotation and job performance amongst employees of the Palestinian Ministry of Education from the perspective of the department heads. It also aims at examining the level of job performance and its impact on creativity and employees' relationship with each other. It also aims to examine the effect of job rotation on employees' efficiency.

The significance of the study stems from the fact that it strengthens the knowledge base regarding job rotation, directs the attention of officials to the importance of implementing job rotation, and provides decision-makers with

feedback on the effectiveness and extent of success of the implemented job rotation policies.

The study operates within the descriptive studies methodology. It uses a questionnaire to collect data of the study and was distributed to the population of the study consisting of all department heads, agents and general directors working in the ministry of education in the directorates of Ramallah, Jerusalem and Bethlehem. The study uses the comprehensive survey to the all department heads and directors of the population of the study. Data of the study is processed by using the SPSS program.

Analyzing data of the study discloses that job rotation, to a high degree, increases employees' work performance. It works out many problems relating to work performance, motivates competition among employees, breaks routine particularly when working for long periods with the same staff, reduces corruption that may occur when working for long periods with the one staff and place. The study also reveals that job rotation, to a large degree, upgrades employees' efficiency due to the wide range of skills and experience resulted in changing work places from time to time. Analysing the data also discloses that job rotation excites creativity and innovation as working for long periods in one place with the same staff is more likely to lead to the death of creativity skills and abilities. The results also reveal that job rotation, to a medium degree, affects work skills particularly when working with a staff as it enhances making new relationships with other workers, and this in turn improves work performance.

الفصل الاول

1. الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة في المجالات كافة، والتي انعكست على وعي المؤسسات في حتمية الاهتمام بالعنصر البشري، مما ساهم في تطور إدارة الموارد البشرية، وأصبح لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية دور مهم وفعال في استمرار المؤسسة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (سبرينة، 2015).

من هنا، برزت أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تشمل على استراتيجيات رئيسية عدة، تنبثق منها مجموعة من الوظائف، تبدأ في إستراتيجية التخطيط، تليها استراتيجية اكتساب الموارد البشرية، ثم استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية، وأخيراً استراتيجية تنمية وتطوير الموارد البشرية. (زيد، 2010).

تشكل استراتيجية التنمية والتطوير بعداً مهماً من أبعاد إدارة الموارد البشرية بحيث تسعى إلى رفع كفاءة المورد البشري وتطوير أداء العاملين، وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية (خيرة، 2011).

ويندرج ضمن استراتيجية التنمية والتطوير عملية التدوير الوظيفي، حيث تعدّ هذه العملية من أهم الأساليب المستخدمة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في أي منظمة، وذلك وفقاً لمميزاتها التي تتضمن تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية واستثمارهم (أبوصبحة، 2014).

تُعدّ وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إحدى المؤسسات الحكومية العامة التي نشأت بعد تسلم السلطة الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين عام 1994، تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في أغلب مراحله، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تسعى الى تحسين جودة التعليم وتنمية القوة البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة وإقتدار (وزارة التربية والتعليم).

وكغيرها من المؤسسات الحكومية تعاني وزارة التربية والتعليم من مشاكل تؤثر على أداء الموظفين نتيجة لسياسة التوظيف العامة في القطاع الحكومي، كالركود في الوظيفة الناتج عن بقاء الموظف لفترات زمنية طويلة في نفس مكان العمل، مما يؤدي الى الروتين والرتابة وتحول دون تعريض الموظف الى خبرات مختلفة تؤثر على كفاءته وفعاليته والشعور بأن الوظيفة ملك للموظف والبيروقراطية التي تحد من قدرة الموظف على الإبداع والأبتكار وبالتالي تؤثر على مستوى أدائه.

اذ أن الاداء هو سلوك وظيفي يقوم به الفرد لانجاز العمل المكلف به ومستوى قيامه بهذا العمل يتوقف على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية في المنظمة، التي تولي اهتمام كبير بمستوى الاداء وتسعى لتطويره بشكل مستمر لارتباطه باستقرار المنظمة واستمرارها وتطورها (عميروش، ضيف، 2019).

يطبّق التدوير الوظيفي في المؤسسات الخاصة والعامة على حد سواء، والتي تسعى الى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها والتي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية، والروتين، والرتابة في الأعمال، خاصة في المؤسسات العامة (العبادي، 2014).

ويساعد المدراء على استكشاف المواهب والقدرات الخفية للموظفين وتحديد من يحتاج الى تحسين أو ترقية، ويساعد على محاذاة الكفاءات مع المتطلبات، وتحفيز الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل الوصول الى أداء أفضل (علي، 2017).

وعليه فإنّ التدوير الوظيفي، يعدّ أحد أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسة على حدّ سواء، ويعتبر من الطرق الفعالة لتطوير أداء العاملين سواء أكانوا المديرين أم الموظفين، ويتيح لهم اكتساب خبرات جديدة، بالإضافة إلى الخبرات السابقة (أبوصبحة، 2014).

انطلاقاً من أهمية موضوع التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة، وخاصة الوزارات ونظراً للندرة في الدراسات التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي في القطاع العام، جاء هذا البحث: لتناول تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، كونها مؤسسة كبيرة ومهمة للمجتمع الفلسطيني، وفحص مدى تأثير عملية التدوير ، وذلك من خلال دراسة تأثير التدوير على مختلف المستويات الإدارية في الوزارة، متمثلة في المستويات العليا، الوسطى، والدنيا. مما يساهم في تقديم توصيات خاصة بعملية التدوير وتأثيرها على الأداء للإدارة المسؤولة عن هذه العملية في الوزارة، وفحص الفرص والتحديات، التي تحيط بهذه العملية وكيفية التعامل معها.

2.1 مشكلة الدراسة

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه "مجموعة سلوكيات الإدارة المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحُسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الإستجابة لها بكُكل حرص(شريف،88،2017).

يعدّ أسلوب التدوير الوظيفي من أهم أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي، ومن أهم الأساليب الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة، لزيادة فعالية المورد البشري وتحسين أدائه، وذلك من خلال تعريضه لخبرات وظيفية متعددة، تساهم في إبراز قدراتهم وإبداعاتهم في القيام بالأعمال، وإدارة المواقف المختلفة، ويساهم في التخلص من البيروقراطية والروتين وسد النقص في بعض المهارات المطلوبة(عزام،2013).

يمكن تلخيص أهم المؤشرات السلبية التي تؤثر على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم كما في الإدارات العمومية الأخرى المتمثلة في البيروقراطية العالية التي تحد من قدرة العاملين على الإبداع والإبتكار، الركود في الوظيفة الناتج عن بقاء الموظف في نفس الوظيفة ونفس مكان العمل لفترات زمنية طويلة مما يُشعره بالملل والروتين، ويحول دون تعرضه لخبرات جديدة في العمل تساهم في إكسابه مهارات تساهم في تحسين أدائه، والمحسوبية الناتجة عن العلاقات التي تنشأ بين فريق العمل والتي تنعكس على أداء الموظف لمهامه بكفاءة وفعالية.

يمكن الربط بين التدوير الوظيفي كأحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية لتنمية وتدريب رأس المال البشري التي تهدف من خلاله المنظمة لتحقيق أعلى مستويات من الأداء والكفاءة والفعالية وتحقيق

الميزة التنافسية من خلال النظرية القائمة على الموارد (BRV) التي تؤكد على أهمية تطوير المورد البشري من خلال التدريب لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية (Madahni, 2010).

هنا تبرز مشكلة الدراسة، وهي التناقض بين ما تنص عليه النظرية بوجود علاقة إيجابية بين التدوير الوظيفي كأحدى ممارسات تنمية الموارد البشرية والاداء، وبين ما هو مطبق على أرض الواقع ومن هنا فإن هذه الدراسة تسعى لدراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء.

3.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الى الإجابة على السؤال الرئيس التالي:
" ما علاقة التدوير الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء؟"
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة التدوير الوظيفي وزيادة الإبداع والابتكار لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟
- ما علاقة التدوير الوظيفي ومهارات العمل ضمن فريق لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟
- ما علاقة التدوير الوظيفي وزيادة الكفاءة والفعالية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟

4.1 أهداف الدراسة

تُحاول الباحثة من خلال هذا البحث اكتشاف العلاقة بين التدوير الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم فضلاً عن السعي لإظهار هذه العلاقة على مستوى الميدان المبحوث، وينبثق عن الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية وهي:

- بيان علاقة التدوير الوظيفي ومستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟
- معرفة العلاقة بين التدوير الوظيفي ومهارات العمل ضمن فريق لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟
- التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي ومستوى كفاءة وفعالية العاملين في وزارة التربية والتعليم؟

5.1 أهمية الدراسة

يكتسب البحث أهميته من أهمية أهدافه، بحيث يهتم البحث في فحص العلاقة بين متغيرين (التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم) بأبعادها المختلفة، وذلك كمدخل لاختبار طبيعة العلاقة التي تربطهم. وحيث إنّ هذه الأهمية تتراوح بين النظرية والتطبيقية، لذا يمكن القول بأنها تتحدّد على النحو الآتي:

الجانب النظري:

- تعزيز القاعدة المعرفية حول موضوع التدوير الوظيفي، بحيث تمكّن الباحثين والمهتمين في هذا الموضوع، من إضافة معرفة علمية، قد تفيد في عمل البحوث والدراسات الخاصة حول هذا الموضوع.
- قد تسهم في تقديم إضافة جديدة للجهد البحثي، وسيّما أنها قد تكون إحدى الدراسات القليلة المتعلقة بالتدوير الوظيفي ودوره في الأداء الوظيفي حسب علم الباحثة.
- قد يستفيد الباحثون من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في إجراء دراساتٍ أشمل وأعمق، للتحسين من استخدام أسلوب التدوير الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم، أو في أي ميادين أخرى ذات صلة.

الجانب التطبيقي:

- توجّه أنظار المسؤولين إلى مدى أهمية تطبيق التدوير الوظيفي في كافة الأقسام في وزارة التربية والتعليم بالطريقة السليمة وذلك من خلال ما يتم التوصل إليه من النتائج والتوصيات.
- تزويد متّخذي القرار بتغذية راجعة حول مدى نجاح سياسة التدوير الوظيفي، ومدى الحاجة إلى مراجعة القرارات والسياسات، والوقوف على الإيجابيات والسلبيات، لغرض تقييم جوانب الموضوع واقتراح ما يمكن عمله وفق ما تقتضيه متطلبات الأداء.
- تفيد هذه الدراسة المهتمين بشؤون تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي من مؤسسات وأصحاب قرار، وتقدّم معلومات جديدة حول أهمية ودور التدوير الوظيفي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مجال الإرشاد التربوي بأبعاده المختلفة.
- كما تأمل الباحثة بأن تسهم دراستها في زيادة المعرفة العلمية والعملية في مجال التدوير الوظيفي، وبيان مستوى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم، لاسيّما بأنها تعمل في الوزارة، كما تأمل أن تكون بداية لدراسات أعمق وأكثر شمولاً حول الموضوع في المستقبل.

6.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول تأثير التدوير الوظيفي في أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، وقد انبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة بين التدوير الوظيفي، وزيادة الإبداع والابتكار لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم.
 - توجد علاقة بين التدوير الوظيفي، ومهارات العمل ضمن فريق لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم.
 - توجد علاقة بين التدوير الوظيفي، وزيادة الكفاءة والفعالية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم.

7.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على فحص العلاقة بين التدوير الوظيفي، وأداء العاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء.
- الحد المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ومديريات (رام الله، ضواحي القدس، بيت لحم).
- الحد الزمني: تبحث هذه الدراسة في الفترة الزمنية ما بين 2018-2020.
- الحد البشري: شكّل مجتمع الدراسة، رؤساء الأقسام والمدراء المشرفين على عملية التدوير الوظيفي في وزارة التربية والتعليم.

8.1 هيكلية الدراسة

وتحقيقاً لما تقدّم، جاء البحث في خمسة فصول:

- تناول الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، المشكلة الرئيسة التي قامت عليها الدراسة ، والمنهج المستخدم في إعدادها وتساؤلات الدراسة.
- الفصل الثاني: تناول الإطار النظري، بحيث تناول مبحثين، المبحث الأول: التدوير الوظيفي. والمبحث الثاني: الأداء الوظيفي. لينتهي الفصل الثاني بعرض أهم الدراسات السابقة التي رجعت إليها الباحثة في إعداد هذه الدراسة، والتعقيب على هذه الدراسات.
- الفصل الثالث: المنهج الذي اتبعته الباحثة في إعداد هذه الدراسة، وأداة الدراسة، وكيفية تطبيقها على مجتمع الدراسة، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.
- أما الفصل الرابع: يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي سيتم الحصول عليها، ثم عرض تلك النتائج ومناقشتها والإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات.
- الفصل الخامس: يتضمن النتائج والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يقسم هذا الفصل إلى قسمين، الأول: يتناول الإطار النظري للدراسة. وفيه تمّ تعريف عملية التدوير الوظيفي لغة واصطلاحاً، مراحل تطورها، أهمية المسار الوظيفي، أهداف التدوير الوظيفي، أنواع التدوير، إجراءات تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي، مزايا وعيوب التدوير الوظيفي، النظريات المفسّرة لمؤشرات التدوير الوظيفي، كذلك تناول العلاقة بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي، التدوير الوظيفي وتقييم التدريب، التدوير الوظيفي والدافعية، والعلاقة بين التدوير الوظيفي والرتابة في العمل، تأثير التدوير على تطوير الكفاءة والفاعلية، تأثير التدوير الوظيفي على تنمية المهارات الإدارية، تأثير التدوير على علاقات العمل والحياة الاجتماعية للموظفين، تأثير التدوير على اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب، كما تناول الأداء الوظيفي، مفهومه، عناصره، محدّداته، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، نظرياته ، وأخيراً تناول العلاقة بين الأداء الوظيفي ومتغيرات الدراسة. ثمّ تناولت الباحثة الدراسات السابقة، و تمّ التعقيب عليها، وربطها بالدراسة الحالية.

1.2 الإطار النظري

يعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية للتّقدم والتّطور في أي دولة، والإنسان أثمن مورد يمكن الاعتماد عليه، لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، الأمر الذي دفع العديد من الدول إلى تركيز اهتمامها بعملية إدارة الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها بشكل مستمر ، حتى تستطيع مواكبة متطلبات العصر ومواجهة التحديات المحيطة.

لقد أصبح التوجه لدى العديد من المؤسسات نحو تنمية النمط التقليدي غير المنتج في الأداء، نحو أنماط جديدة قادرة على الأداء بكفاءة وفاعلية عالية، ولتحقيق ذلك اتجهت نحو التدوير الوظيفي باعتباره أحد الأساليب الحديثة، لتنمية الموارد البشرية خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئة إدارية تقليدية، تحكمها مجموعة من القواعد والإجراءات والأنظمة التي تتسم بالجمود والرتابة، وصعوبة التخلص من الأفراد أصحاب الأداء المتدني، غير الملائمين للوظيفة التي يشغلونها (الصعب، 2018).

وبعد التدوير الوظيفي من أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء، فمن خلاله يتم إكساب العاملين خبرات جديدة، تساهم في الإلمام بالمهام داخل المنظمة كافة، مما يخلق منافسة بين العاملين ويقلل من سلبيات الروتين والبيروقراطية في العمل، كما يحد من الفساد الإداري داخل مؤسسات القطاع الحكومي وسوء استخدام السلطة (العمر، 2018).

1.1.2 مفهوم التدوير الوظيفي لغة واصطلاحاً

يعدّ التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية الحديثة التي تلجأ لها المنظمات، لتنمية وتطوير المورد البشري والنهوض في مهاراته وخبراته، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، ويعرّف التدوير لغوياً على أنه: "دار، دوراً، دوراناً أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كلّ ما تحرك ودار" (المعجم الوسيط، 2004).

أمّا اصطلاحاً: "يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة الى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها" (ماهر، 2015، 383).

كما عرف التدوير بأنه "أداة فعالة للتنفيذ الناجح لإستراتيجية الموارد البشرية، بل حول تسوية الموظفين في المكان المناسب، حيث يمكن تحقيق أقصى قدر من النتائج في عالم اليوم التنافسي، وهذا يمكن أن يثبت كأفضل إستراتيجية للعثور على الإستبدال الفوري لموظف ذو قيمة عالية داخل المنظمة" (نزار، 2017، 1171).

كما يشير (Casad, 2012, 27) الى أن التدوير الوظيفي من الممارسات المتنوعة لإدارة الموارد البشرية، وله الأهمية النظرية والعملية لبيئات العمل المتغيرة باستمرار من المنظمات، إذ يوفر التدوير الوظيفي الفرصة لتصميم نظم العمل للاستفادة من الرغبات الفردية للنمو والإحتياجات التنظيمية لتحقيق الاستفادة المثلى من القوة العاملة، إذ أنه يتيح الفرصة لتحسين رضا العاملين، وزيادة وتنمية مهاراتهم، وفهم أكبر لنقاط قوتهم .

وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكن تعريف التدوير الوظيفي إجرائياً بأنه: أسلوب إداري واضح ومحدد ومخطط له، يتمثل في تحريك أو نقل الموظفين بين عدّة وظائف مرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة، وخلال فترات محددة مسبقاً، تلجأ له المنظمة لتطوير وتنمية مهارات وقدرات موظفيها، من أجل تحقيق أهدافها بفعالية عالية (عزام، 2013)، وسيتمّ اعتماد هذا التعريف في الدراسة لتناسبه مع موضوع الدراسة وأهدافها.

2.1.2 تطوّر عملية التدوير الوظيفي

لقد اعتادت الإدارات المركزية في المنظمات كافة لفترة طويلة على سياسة التخصص، معتمدة على النموذج (الأنجلو سكسوني)، وهو نموذج إداري قائم على مقوّمات تعتمد بشكل أساسي على فكرة التخصص، التي تركز على مجموعة من المبادئ تتمثل في التالي:

إنّ كفاءة الأفراد وزيادة إنتاجيتهم تتأثر بمدى تكرارهم وممارستهم للمهام الموكلة إليهم في المنظمة بشكل منتظم ودوري، كما ركزت على مبدأ تقسيم العمل والنهوض في كل قسم على حدى بهدف زيادة إنتاجيته.

اعتمدت العديد من المنظمات الأوروبية والأمريكية على هذا النموذج في إدارة نشاطها الإنتاجي، واستمر ذلك إلى مطلع الخمسينات، حيث بدأت بعض المنظمات بالاعتماد على مبدأ تدوير العمالة بهدف تطوير الأداء، ساهم في بروز هذا الفكر الإداري الجديد، التجربة اليابانية التي ابتكرت نموذجاً إدارياً، يختلف نوعياً عن النموذج (الأنجلو سكسوني) فهذا النموذج اعتمد على مبدأ فريق العمل، كما أنه استند على سياسة التنقل الوظيفي بدلاً من التخصيص وتقسيم العمل. أما بالنسبة إلى عملية صناعة القرار، فيتمّ اتخاذها من الأسفل إلى الأعلى في المنظمات والمنشآت الإدارية. مما أحدث نمواً كبيراً في المجال الاقتصادي الياباني منذ بدايته في مطلع الستينات (بوزيدي، 2017).

3.1.2 أهمية المسار الوظيفي

تتضح أهمية التدوير الوظيفي من خلال فوائده التي تنعكس على المنظمة والأفراد العاملين، والتي يمكن تلخيصها وفقاً لدراسة (فتحي، 2016) كما يلي:

- التدوير الوظيفي أسلوب ذكي لاستثمار الموارد البشرية في المستويات كافة، واستثمار الخبرات والإبداع، مما يساهم في القضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال.
- يكشف للإدارة الفروق الفردية بين الموظفين، ويكشف عن جوانب ضعفهم وقوتهم، كما يتيح الفرصة للموظفين وخاصة الكفاءات الشابة، للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطاتٍ أخرى، كالوظائف الإدارية والإشرافية.
- يساعد التدوير الوظيفي على الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة من خلال تدريب الموظفين على مهام الوظائف المختلفة، وبالتالي سهولة الإحلال الوظيفي، وخاصة في المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة.
- يساعد التدوير الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- يساهم التدوير في تهيئة مقدار ما يبذله الآخرون من مجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ويساعد الأفراد على إطلاق العنان لقدراتهم وإمكانياتهم، والقضاء على الملل والرتابة في العمل.
- يساعد المنظمة على التكيف مع التغييرات السريعة في مجالات العمل.
- يعتبر التدوير أحد الأساليب المتبعة لمكافحة الفساد الإداري، وخاصة في المناصب الحساسة

4.1.2 أهداف التدوير الوظيفي

قد بين كثير من علماء الإدارة والمفكرين أنّ سياسة التدوير الوظيفي تؤدي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن تلخيصها وفقاً لدراسة (فتحي، 2016 ؛ بدر، 2016 ؛ علي، 2017) كالتالي:

- يعتبر التدوير من أهم المبادئ والأسس التي تدفع المؤسسات نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها.
- يهدف إلى التعرف على المواهب لدى مختلف القيادات الإدارية في المنظمة، مما يساعد في التخطيط لعملية الإحلال الوظيفي، وخاصة للوظائف القيادية والإدارية.
- يهدف إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- يهدف إلى تحقيق مبدأ الشفافية في العمل .

- يؤدي إلى مكافحة الفساد الإداري في الوزارات.
- يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين الأداء .
- معالجة التغيرات غير المتوقعة في سير العمل، والذي يؤدي إلى وجود نقص في عدد العاملين.
- الحدّ من رتابة الوظيفة: من خلال إتاحة الفرصة للموظفين لتجربة وظائف مختلفة، مما يساهم في تحفيزهم وتحسين أدائهم وتجديد روح النشاط في العمل.
- تخطيط التعاقب: يساهم التدوير في تطوير مجموعة من العاملين قادرين على تولي زمام الأمور، ذوو القيمة العالية من داخل المنظمة، كبديل للموظف.
- تطوير مجموعة واسعة من الخبرة العملية للموظفين .

5.1.2 أنواع التدوير الوظيفي

هناك نوعين من التدوير الوظيفي يجب التمييز بينهما، وهما كما جاء في دراسة كل من (فتحي 2016؛ علي، 2017) كما يلي :

- التدوير في بداية المسار الوظيفي: يبدأ في السنة الأولى من تعيين الموظف، ويهدف إلى تهيئة الموظف للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة.
- التدوير في مراحل المسار الوظيفي: ويحدث في شتّى مراحل المسار الوظيفي، ويهدف إلى زيادة مرونة المسار وزيادة خبرات الأفراد.
- كما يشمل التدوير على أنواع عدّة، أهمها:
- التدوير في مراحل المسار الوظيفي: ويكون هذا النوع من التدوير في مراحل المسار الوظيفي كافة، ويهدف إلى زيادة خبرات الفرد، وزيادة المرونة في العمل.
- التدوير الرأسي: ويقصد به نقل الموظف لممارسة أعمال موظف آخر في مستوى وظيفي مختلف، مما يترتب *التدوير في بداية المسار الوظيفي: ويكون هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، ويترتب على ذلك اختلاف في المزايا المادية، وكذلك في السلطة والمهام.
- التدوير الأفقي: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى ممارسة أعمال وظيفة أخرى في نفس المستوى الوظيفي له، ولا يترتب على ذلك اختلاف في المزايا المادية ولا السلطة ولا الأهمية ولا المهام.
- التدوير الوظيفي في الإدارة: ويقصد به انتقال موظف من العمل في إدارة معينة، ليحلّ محلّ زميل له.

- التدوير بين مديري الإدارات: من خلال نقل مديري الإدارات، ليكونوا مديري إدارات أخرى مختلفة عما يعملون بها.
- التدوير القصير والسريع: ويتم من خلال هذه العملية تدوير الموظفين حديثي العمل في الوظائف الأساسية داخل المنظمة، لإكسابهم معارف سريعة حول طبيعة العمل.
- التدوير الطويل والبطيء: يتم تدوير مجموعة من الموظفين طوال فترة عملهم داخل المنظمة، حيث يمضي الموظف فترة زمنية معينة في وظيفة مختلفة عن سابقتها، من حيث المهام والأهمية والسلطات والمتطلبات الوظيفية بهدف، تحسين أدائهم وإبعادهم عن الملل والروتين وتجنب الفساد الإداري.

6.1.2 إجراءات تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي

حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التدوير، لابد من التخطيط لهذه العملية بشكل مسبق وواضح، بحيث تشمل عملية التخطيط على خطوات ومراحل تفصل وفقاً لدراسة (بدر، 2016) فيما يلي:

الإجراءات الأولية، وتشمل:

- عقد اجتماعات أولية مع الموظفين، بهدف تهيئتهم، وتوضيح فكرة التدوير الوظيفي للأفراد، ومشاركة الأفكار معهم.
- مراقبة الشواغل الوظيفية التي يمكن أن تحدث نتيجة لعملية (النقل، الإعارة، الندب، الاستقالة)، بهدف نقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب لهذه الشواغل.
- تقييم الأداء بشكل مستمر، لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وبالتالي تحديد من يحتاج إلى خبرة وتدريب لمعالجة هذا القصور.
- إعطاء الموظفين وقتاً كافياً، للاعتياد على الوظيفة الجديدة وعلى مهامها.
- العمل على تحسين علاقات العمل بين الموظفين، خاصة الموظفين الجدد والقدامى.
- مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين، لقبول سياسة التدوير الوظيفي.
- معرفة كيفية مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك من خلال التحدث مع الموظفين، والتعرف على الصعوبات التي يمكن أن تواجههم عند تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.
- الاستماع إلى آراء وأفكار المرؤوسين، وأخذها بعين الاعتبار.

- دعم التعاون بين الموظفين، لضمان نجاح عملية التدوير الوظيفي، وتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها.
- تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.
- رصد ومتابعة عملية التدوير بشكل مستمر، للوقوف على الصعوبات التي يواجهها الموظفون في أداء مهامهم الجديدة ومعالجتها.
- عقد اجتماعات تقييمية دورية مع الموظفين، للكشف عن نتائج عملية التدوير ومقارنتها مع بعضها بعضاً، لمعرفة ما إذا كانت النتائج إيجابية، وعليه يتم الاستمرار في عملية التدوير. أما إذا كانت سلبية، فيتم اتخاذ إجراءات لمعالجة المشكلة.

ويرى بوزيدي (2017) أنّ هناك عوامل تساهم في إنجاح عملية التدوير تتمثل في: التخطيط السليم والمعدّ مسبقاً لعملية التدوير الوظيفي، مع الأخذ بعين الاعتبار نقل عدد معين من الموظفين في عملية التدوير، حتى لا تؤثر على سير العمل بشكل عام، وأكد على ضرورة مشاركة العاملين في عملية التدوير، والأخذ بأرائهم كونهم حجر الأساس في عملية التدوير، بالإضافة الى أهمية تثقيفهم بمفهوم وأهمية عملية التدوير، لكي نضمن تأييدهم والتقليل من مقاومة التغيير، وبشروط أن تكون عملية التدوير بشكل دوري ومنظم، وفي المستوى الوظيفي للموظفين نفسه.

كما يركز التدوير على مجموعة من الخصائص الأساسية تتمثل من كون التدوير عبارة عن حركة وأسلوب مخطّط، ويعتمد على نقل الموظفين من وظيفة لأخرى، بهدف تنمية مهاراتهم وزيادة قدرتهم على الإحلال الوظيفي، وتحديد فترة زمنية معينة.

7.1.2 أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي

يُعد التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية الحديثة والفعّالة التي تلجأ إليها المنظمات لتحقيق أهدافها واستراتيجية مهمة تتبعها المنظمة لتطوير أداء موظفيها ، ويتحقق ذلك باستخدام أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي، لذلك سنتناول هذه الأبعاد كما يلي :

1- التدريب وتطوير القدرات

تسعى المؤسسات بشكل مستمر لتطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين لديها بهدف تحقيق الجودة الشاملة في ظل التنافسية العالية التي خلفتها التغييرات في العالم الإقتصادي، لذا لجأت المؤسسات لإستخدام أفضل السياسات التدريبية والبرامج والأنشطة التي تمكنها من زيادة قدرات أفرادها وتتميتهم(رعاب،حداد،2019).

يُعرّف التدريب على أنه عملية إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بالأعمال وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزلونها ، بالإضافة الى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء من أجل إتاحة مزيداً من الفرص للتحسين والتطوير وتأمين الوصول الى الأهداف المنشودة(الدويك،30،2013).
يُحقق التدريب مجموعة من الأهداف والتي تكمن في خفض تكلفة الإنتاج، خفض مُعدل الدوران، إدارة التغيير، توسيع نطاق الفرص المتاحة للتدرج الوظيفي، ويُساعد على تحسين نوعية وتوافر الموظفين(عزام،2013).

يُمكن تحقيق التدريب باستخدام عدة أساليب على أن تتناسب هذه الأساليب ونوع التدريب لتحقيق أفضل النتائج نذكر منها:

- التدريب في مكان العمل ويتمثل في: التوجيه، التدريب العملي، عملية التدريب على الوسائل التكنولوجية، التناوي الوظيفي، التدريب لغرض التقاعد.
- التدريب خارج مكان العمل من خلال: المحاضرات، تمثيل الأدوار، مجموعة المناقشة، دراسة الحالة، التدريب المهني(رعاب،حداد،2019).

2- التصميم الوظيفي

يعتبر إعادة تصميم الوظيفة من أهم وظائف الموارد البشرية التي تُمكن المنظمة من موازنة الأفراد العاملين الأكثر تنوعاً أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يؤدي الى رفع كفاءة الأفراد ودفعهم لإنجاز مهامهم بشكل أفضل وتحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر فعالية .
تُعرّف تصميم الوظيفة على أنها" عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة الى مجموعات من الوظائف، على أن يراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية"(بدر،2016).

تهدف عملية تصميم الوظيفة الى: تحقيق متطلبات التنظيم من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة العملية وجودة المنتج أو الخدمة، وإشباع حاجات الأفراد من الاهتمام والتحدي والإنجاز(قوراري،العياشي،2019).

تكمُن أهمية تصميم الوظيفة في أسباب رئيسية ثلاثة كما تحدث عنها (بدر، 2016) وهي:

- يؤثر على الأداء في بعض الوظائف خاصة التي يكون فيها تحفيز للموظفين.
- يؤثر على الرضا الوظيفي ويساهم أيضا في خفض معدل الدوران والغياب لدى العاملين .
- يؤثر على الحالة الجسدية والصحية والنفسية للموظفين على حد سواء.

ولتصميم الوظائف خمسة خصائص تؤدي الى تحفيز العاملين تتمثل وفقاً لدراسة (رعاب، حداد، 2019) فيما يلي :

- 1- تنوع المهارات: تجعل الأفراد قادرين على إنجاز مهارات ووظائف متنوعة .
- 2- تحديد المهمة: تجعل الوظيفة أكثر ترابط وتكامل في مهامها.
- 3- أهمية المهمة: هي قدرة العمل على التأثير بالآخرين تأثير واضح سواء داخل المؤسسة ام خارجها.
- 4- الإستقلالية: هي مدى الحرية التي تتاح للفرد في إختيار الطرق والإجراءات في عمله.
- 5- التغذية العكسية: وهي إعطاء معلومات عن أداء الأفراد والعاملين الذين ينجزون المهمات .

ينكون نموذج تصميم الوظائف من أربعة أساليب جاءت وفقاً لدراسة (قوراري، العياشي، 2019) كما يلي:

- أ- تكبير العمل: هو زيادة عدد المهام المتنوعة التي يقوم بها العامل.
- ب- إثراء العمل: يعطي هذا الأسلوب للموظف فرصة أكبر للتحكم في عمله من حيث التخطيط والتنفيذ ومتابعة النتائج وتصحيح الأخطاء، مما يزيد من مسؤولية العامل إتجاه عمله وتحفيزه بشكل مستمر .
- ج- تبسيط العمل: ويقصد به تقسيم الوظيفة الى أجزاء وإسناد كل جزء من الوظيفة الى موظف واحد فقط مما يؤدي الى الشعور بالملل والروتين لذلك ظهر أسلوب التدوير الوظيفي.
- د- التدوير الوظيفي: ويقصد به إنتقال الموظف من وظيفة الى أخرى مما يساهم في إكسابه مهارات متنوعة وتوسيع إدراكه للعلاقة بين عمله والأنشطة الأخرى في المنظمة ومدى مساهمة عمله في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة.

3- المسار الوظيفي

إن المسار الوظيفي عبارة عن المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الموظف أو ينتقل اليها خلال حياته الوظيفية في المنظمة، ويمكن أن يكون عمودياً من خلال التدرج عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي الى قمته ويسمى ذلك بالترقية، أو أفقياً من

خلال شغل الموظف وظائف متعددة أفقيًا وعموديًا مما يكسبه مهارات مختلفة تكسبه خبرات متنوعة تُمكنه من العمل في وظائف ومجالات متعددة (رعاب، حداد، 2019).

للمسار الوظيفي أنواع متعددة يمكن تحديدها كما جاءت في دراسة (رعاب، حداد، 2019) كما يلي:

1- المسار التقليدي: يُمثل المسار التقليدي عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينتقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته للتقاعد.

2- المسار الشبكي: ويعني انتقال الموظف بشكل أفقي أو عمودي في الهيكل التنظيمي في حياته الوظيفية، أي ينتقل الموظف بين عدة وظائف في المستوى الإداري بهدف إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد.

4- النظم والإجراءات

يهتم المدراء بدرجة كبيرة في إدارة الموظفين وحثهم على الابتكار وودلك من خلال مجموعة من الأنظمة والأجراءات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لزيادة انتاجية العمال، ومن الأنظمة التي تستخدمها الإدارة وفقًا لدراسة (بدر، 2016) ما يلي:

أ- النظام التقليدي: يعتمد هذا النظام على أسلوب الحوافز الفردية، ويتم مكافأة الموظفين بناءً على أدائهم الفردي، وتصميم العمل يشير الى المهام التي تم تصميمها خصيصًا للموظفين ليتم أدائها بشكل فردي، ولا يعتمد على أسلوب التدوير الوظيفي .

ب- النظام المبتكر: يعتمد هذا النظام على ممارسة الموارد البشرية فرق حل المشكلات وخطط دفع الحوافز والاختيار والتوظيف الدقيقين، ولديه نظم الإتصالات الفعالة بين الموظفين والإدارة، وبالتالي يحقق الأمن الوظيفي للموظفين.

8.1.2 مزايا التدوير الوظيفي

للتدوير الوظيفي مزايا عديدة جعلته محط أنظار الإداريين في مختلف المنظمات، لما له من انعكاس إيجابي على بيئة العمل، ومن هذه المزايا كما وردت في دراسة (علي، 2016):

- يساعد المدراء استكشاف المواهب الخفية: في هذه العملية يتم نقل الموظفين إلى مجموعة متنوعة من الوظائف في مهام مختلفة، ومسؤوليات ومشاكل مختلفة، مما يكسب الموظف خبرة كبيرة في العمل وتفسح المجال أمام المدراء في اكتشاف المواهب، ونقاط القوة لدى الموظفين، وبالتالي تعيينهم في وظائف مناسبة.

- يساعد الأفراد على اكتشاف اهتماماتهم: يحصل الموظفون من خلال التدوير على فرصة لاكتشاف مواهبهم وميولهم كي يستطيعوا اختيار الوظيفة التي تتناسب معهم.
- يحدّد المعرفة والمهارات والمواقف: يساعد التدوير في تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين من خلال مساهمته في الكشف عمّن يحتاج إلى تحسين وتطوير من أجل أداء أفضل.
- تحفيز الموظفين على مواجهة التحديات الجديدة: عندما يتعرض الموظفون لوظائف جديدة، يحاولون تقديم أفضل ما لديهم من أداء، كي يثبتوا أنهم على قدر المسؤولية، مما يعزز روح المنافسة الصحية داخل العمل، ويزيد قدرة الموظفين على مواجهة التحديات.
- يزيد الرضا ونقصان معدل الاستنزاف: يعزز التدوير الوظيفي من انتماء الموظفين للمنظمة، ويزيد رضاهم من خلال تعريض الموظفين لمختلف المهام والوظائف.
- يساعد محاذاة الكفاءات مع المتطلبات: وتعني الاستخدام الأمثل لمهارات وخبرات الموارد البشرية، مع متطلبات الوظائف في العمل.
- تحسين التنمية الشاملة للمنظمة.
- يساعد التدوير الوظيفي في كسر الروتين والملل والرتابة في العمل.

9.1.2 عيوب التدوير الوظيفي

- من عيوب التدوير الوظيفي كما جاءت في دراسة (عزام، 2013) ما يلي:
- يؤثر التدوير الوظيفي على جودة العمل، بحيث يحتاج الموظف الذي يتم تدويره لوظيفة جديدة إلى وقت، حتى يعتاد على مهام هذه الوظيفة، ويقوم بأدائها وفقاً لمعايير معينة.
- صعوبة التأقلم مع المنصب الجديد في بعض الأحيان، نتيجة نقص الخبرات والمعرفة في متطلبات المنصب الجديد.
- فقدان بعض الامتيازات، نتيجة لإنهاء العلاقات مع الآخرين في إطار العمل.
- قد يؤدي إلى تكوين فهم خاطئ لدى الموظفين الذين تمّ تدويرهم حول سبب تدويرهم.
- قد يكون مكلفاً مادياً للمنظمة.
- قد يمنح شعور بعدم الاستقرار لدى الموظفين، بسبب تنقلهم الدائم.

10.1.2 النظريات المفسرة لمؤشرات التدوير الوظيفي

مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بداية في الولايات المتحدة الأمريكية ما قبل الحرب العالمية الثانية، ثم توسعت إلى بريطانيا فيما بعد، مستمدة أفكارها ومقوماتها من تجارب هاوثورن التي قام بها في شيكاغو منذ العشرينات، وحتى الأربعينات من القرن العشرين.

وتسعى هذه الحركة في الأساس إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال في العمل والنضال النقابي، مؤكدة على أهمية التركيز على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال، بدلاً من الاختصار على الدوافع الاقتصادية فقط، نظراً لأهمية المشاعر في التأثير الكبير على سلوك العمال، وبالتالي على إنتاجيتهم وكفاءتهم.

ولدت مدرسة العلاقات الإنسانية من ثلاث مدارس فكرية مختلفة ساهمت في تكوينها، الأولى: تتمثل في الاتجاه الكلاسيكي الذي يمثلته العالم (التون). الثانية: مدرسة (شيكاغو) التي تمثلها أعمال العالم (لويد وارنر). وثالثها: الاتجاه التفاعلي، الذي أسهم فيه بعض الباحثين، أمثال (ليون شابل) و (كورناردانبرج) من جامعة هارفرد (بوزيدي، 2017).

وقد بدأت دراسات هاوثورن بإشراف العالم (التون مايو)، من أجل اكتشاف العلاقة بين ظروف العمل والإنتاجية، ثم أخذت بالاتساع، حتى شملت جماعات العمل بشكل كامل من حيث القيم والاتجاهات والدافعية وغيرها، وقد كشفت هذه الدراسات عن مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:

إنّ العمل نشاط جمعيّ، ولجماعات العمل أثر كبير على سلوك العمال ودافعيتهم وإنتاجيتهم، كما لبيئة العمل وظروفه تأثير قوي على سلوك العمل، فكلما شعر العامل بالأمن والاستقرار في العمل، زاد انتماؤه ودافعيتته، وبالتالي إنتاجيته، مما ينعكس على أدائه لمهامه بكفاءة وفعالية أكبر.

نرى أنّ النتائج السابقة جاءت على نقيض مبادئ الإدارة العلمية التي مثلها تايلور والتي ارتكزت على التنظيم الرسمي للعمل، لتأتي هذه النتائج وتؤكد على أهمية التنظيم غير الرسمي للعمل الذي يتشكل عبر الجماعات غير الرسمية، والعلاقات بين أعضائها، والذي ينعكس على الكفاءة التنموية، وارتفاع مستوى الإنتاجية للعمال في العمل.

ويقصد بالتنظيم غير الرسمي كما وضّحه العالمان (روشلة برجه) و (ديكسون) أنه التنظيم الذي يتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الحب والكراهية، والتي تنشأ بين العمال في بيئة العمل.

أما وظائف التنظيم غير الرسمي كما أوضحها العالم (شنايدر)، فتتمثل في إتاحة الفرصة أمام العامل كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي لا يمكنه تحقيقها خلال التنظيم غير الرسمي، كما أنها تخفف من حدة شعور العامل بالملل والتعب أثناء قيامه بمهامه وتعطيه شعور بالاستقلالية والأهمية، وتعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة (بوزيدي، 2017).

وقد حاول كل من النعالم (لويد وارنه) وتلاميذه بعمل مجموعة من البحوث، هدفت إلى التحقق من أنّ العوامل الاجتماعية الخارجية، مثل: الطبقة الاجتماعية والدين والظروف الأسرية ذات التأثير في دراسة السلوك الإنساني، وكانت هذه الخطوة بمثابة المرحلة الثانية من مراحل التطور الفكري والتاريخي لحركة العلاقات الإنسانية.

أما المرحلة الثالثة، فتتمثل في الاتجاه التفاعلي الذي أسهم في ظهوره (اليوم شال) و (كورنارد ارنسبيرج) في جامعة هارفرد، ويقوم هذا الاتجاه بشكل أساسي على أنه يجب في دراسة التنظيم، الاهتمام بمشاعر العمال وعواطفهم، ووجوب الاهتمام بالتفاعل بين العواطف وبين أنواع النشاط الذي يمارسونه العمال بالفعل.

في أوائل الثمانينات من القرن العشرين ظهرت حركة تعرف باسم حركة التصميم التنظيمي أو مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة، وهي حركة تميل نحو إدماج الكثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل مع أفكار الحركة الاجتماعية، التي تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين. وبعدّ دوجلاس ماكجرويجور أحد أهم مؤسسي مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة التي وضّحت أنّ التنظيمات الرسمية التقليدية، تتسبب بآثار نفسية سلبية للعمال الذين يعملون فيها، وأنّه من الممكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل، تيسّر تحقيق الذات عند العاملين (بوزيدي، 2017).

ويمكن مما سبق تلخيص أهم ما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية التي ينطلق منها فكر التدوير الوظيفي، حيث تناولت جوانب التنظيم التي تجاهلها فكر الإدارة العلمية، وركزت على أهمية التنظيم غير الرسمي والجماعات غير الرسمية على سلوك الأفراد وإنتاجيتهم، وأنه يمكن زيادة إنتاجية العمال، وتحسين الكفاءة التنظيمية من خلال تحسين أساليب الإشراف والاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، وإشباع حاجات العمال المادية والمعنوية، وقدمت هذه المدرسة استراتيجية إدارية جديدة، تعتمد على أهمية الاستفادة من العلاقات الإنسانية، ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات من باب

الثقة بالعاملين، والإيمان بقدرتهم على تحمل المسؤولية، مما يساهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ومن الانتقادات التي وجّهت إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، المبالغة في اهتمامها بالتنظيم وبالجماعات غير الرسمية في العمل، متجاهلة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والخارجية التي تؤثر على العمال والعمل بشكل مباشر، إضافةً إلى تركيزها على الجماعات الصغيرة، وإهمالها للوحدات والجماعات الكبيرة في المنظمات الكبيرة (بوزيدي، 2017).

11.1.2 علاقة تنمية الموارد البشرية بالتدوير الوظيفي

عندما تخطط المنظمة لتنفيذ عملية التدوير الوظيفي يكون هدفها الأساسي، هو تحقيق الكفاءة والفعالية وتطوير الموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ونموها واستمراريتها. كما تهدف المنظمة من خلال تطبيق هذا النظام إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية. فإذا انبثقت عملية التدوير الوظيفي من حاجة فعلية في المنظمة، وتمّ إنجازها على أكمل وجه، فإنها تعمل على توفير بيئة عمل ملائمة، وعلاقات عمل جيدة بين المدراء والموظفين، مما ينعكس على أداء الموظفين وإنتاجيتهم كمّاً وكيفاً، وبالتالي رفع تنمية الموارد البشرية في المنظمة.

تتأثر العلاقة بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية في اختلاف نظرة الموظفين لعملية التدوير بحد ذاتها، فإذا كانت نظرهم لها إيجابية، يسهم ذلك في إنجاح عملية التدوير، وخفض مقاومة الموظفين للتغيير، مما يساعد في ارتفاع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بصورة أكثر إتقاناً وجودةً.

أما إذا كانت نظرة الموظفين لعملية التدوير سلبية، يؤدي ذلك إلى خفض تنمية الموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي تراجع أداء الموظفين، مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة بشكل عام (علي، 2017).

من هنا، تتضح العلاقة بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، حيث إنّ عملية التنمية تهدف بشكل أساسي إلى الاستثمار في المورد البشري، مما يعود بمنافع كبيرة على المؤسسة في المستويات كافة، ولا سيما تطوير قدرة المورد على مواجهة العراقيل والتحديات، بدلاً من الوقوف عليها. كما تساهم في إكساب الموظفين معارف ومهارات تناسب أعمالهم وتساعدهم على تحسين مستوى أدائهم (سبرينة، 2015).

وبالتالي، تلجأ بعض المنظمات لعملية التدوير الوظيفي، كأداة لتنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء للعاملين، مما ينعكس على أداء المنظمة بشكل عام، وعلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

لذا جاء هذا المبحث، ليتناول عملية التدوير الوظيفي موضوع الدراسة بشكل أكبر، وفحص مدى تأثيره على أداء العاملين، وبالتالي مساهمته في رفع تنمية الموارد البشرية في المنظمة وتحسين أدائها بشكل عام.

12.1.2 التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي

يعرّف الرضا الوظيفي بأنه: "شعور داخلي يتولد لدى الفرد أثناء قيامه بعمل معين يجعله يشعر بالسعادة والرغبة في أداء المزيد من المهام، مما يقود الى تعلق الفرد في العمل وزيادة ولأئه له وإنعكاس ذلك على نفسيته وسلوكه وتعامله مع العاملين، وعلى أدائه للمهام بكفاءة وفعالية، إذ يتأثر الرضا بمجموعة من العوامل الإيجابية والسلبية، التي تؤثر عليه سلباً وإيجاباً كالحوافز المادية والمعنوية، وضغط العمل وطبيعته، وغيرها من العوامل (المومني، 2018).

كما يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه: "ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله والمستمدة من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها والبيئة التي يعمل فيها" (عبد الوهاب، 9، 2017). وسيتم اعتماد هذا التعريف لتناسقه مع موضوع الدراسة وأهدافها.

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في دوره في خفض معدلات الغياب والشكاوي والصراعات في العمل، سواء بين العاملين أنفسهم أو بين العاملين والإدارة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وينعكس إيجابياً على فاعلية وإنتاجية الموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية عالية، كما يؤدي إلى زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي في المنظمة (الامين ويحي، 2016).

كما ترى الطالباني في دراستها، أنّ من أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي في المنظمة التدوير الوظيفي، لدوره في تمكين وتدريب الموظفين من خلال تحريكهم بشكل دوري ومنظم من وظيفة إلى أخرى، مما يفترض تنوّع المهام التي يقوم بها العامل في عمله، ومساهمته في محاربة الروتين والملل وعدم التزام الموظفين في قوانين العمل، وعليه فإنّ الموظفين الذين يعملون في منظماتٍ تمارس التدوير الوظيفي، لديهم رضا وظيفي أعلى من المنظمات التي لا تمارسه (طالباني، 2016).

13.1.2 التدوير الوظيفي وتقييم التدريب

التدريب يعطي الموظفين الجدد المهارات التي تمكّنهم من أداء مهامهم بصورة أكثر فعالية وجودة، فالتدريب أثناء العمل يتضمن موظفاً، يتعلم من خلال الأداء الفعلي للوظيفة وهو على رأس عمله، ففي معظم الشركات، التدريب أثناء العمل هو النوع الوحيد من التدريب المتاح أمام الموظفين، ومن أهم أشكال التدريب أثناء العمل التدوير الوظيفي عندما يتحرك الموظفون من وظيفة إلى أخرى ضمن فترات مخطط لها مسبقاً.

ومن المزايا الإيجابية للتدوير الوظيفي كما تمّ توضيحها وفقاً للنظريات التنظيمية ما يلي: إنّ عملية التدوير الوظيفي المخطط لها مسبقاً والمتدرب عليها بشكل جيد، بالإضافة إلى الخبرة السابقة للموظفين، تساهم في تحفيز المنظمة على تقديم وجهات النظر الإدارية الجديدة بشكل دوري، كما تساهم في تحفيز الموظفين على تنمية أنفسهم، مما يعزز روح التنافسية الشريفة بين الموظفين، وتعزز تكافؤ الفرص بين الموظفين في الحصول على الوظيفة التي يستحقونها، والتي يمكن أن يحرم منها الموظفون، نتيجة لخلافات شخصية مع المسؤولين المباشرين عنهم، فالتدوير يتيح لهم الفرصة لتوسيع دائرة علاقاتهم في المنظمة، والتعرف على المدراء التنفيذيين في المنظمة والتكافؤ الفرص.

باختصار، إنّ المتدرب ضمن عملية التدوير الوظيفي يتعلم بالممارسة، ففي كل مهمة يعطى الموظف مجموعة من الصلاحيات والمسؤوليات التي تتناسب مع مهام وظيفته، وبالتالي فإنّ التدريب ضمن عملية التدوير الوظيفي ليس بديلاً عن طرق التدريب الأخرى في العمل، والتي تُعنى بتخصص العمل. تفترض الدراسة أنّ الموظفين الذين يعملون في منظمات تطبق التدوير الوظيفي يقيمون فعالية التدريب في تلك المنظمات بشكل أكثر إيجابية من الموظفين الذين يعملون في منظمات لا تطبق هذه العملية (Huang: 1999).

14.1.2 التدوير الوظيفي والدافعية

يعرف التدوير الوظيفي بأنه: "الأسلوب الذي ينتقل الفرد العامل من خلاله إلى مواقع عدّة في المنظمة، لغرض توسيع مهاراته ومعرفته وقدراته، والهدف منها إعطاء خبرة أوسع للفرد، وتعرضه إلى مجالات مختلفة في المنظمة (باجكر، 2010، ص 49).

فهو يطلق قدرات العاملين للابداع وتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من خلال الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أخرى، ويساهم في تثمين مقدار ما يبذله العاملون من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإنّ عملية التدوير الوظيفي لها تأثير كبير على دافعية الموظفين للعمل، وتحفيزهم لتحسين أدائهم بشكل مستمر (فتحي، 2016).

يعتبر موضوع التدوير الوظيفي من المواضيع التي يتم طرحها في إدارة الموارد البشرية، باعتباره أحد الوسائل الفعالة لتنمية مهارات الموظفين وتوفير الحافز لهم، على الرغم من أنّ العملية التي يتم فيها نقل الموظفين من مهمة إلى أخرى لفترات محددة عملية بسيطة إلى حد ما. إلا أنّ قيمتها مرتفعة إلى حد كبير بالنسبة للموظفين، وتعود بمنافع كبيرة عليها. باختصار، للتدوير الوظيفي منافع عديدة في زيادة الدافعية لدى الموظفين من خلال مساهمته في خفض الرتبة في العمل، وتوفير فرص تدريبية للموظفين، مما يؤهلهم لشغل مناصب في الإدارة العليا في المنظمة، مما يدعم التطور الوظيفي (أحمد، 2013).

15.1.2 تأثير التدوير على خفض الرتبة

الهدف الأول والأهم من التدوير الوظيفي، هو الحد من الرتبة والتكرار والمشاركة في وظيفة واحدة، إذ تسمح للموظفين لتجربة أكثر من وظيفة خلال فترة عملهم، مما يساهم في خفض الرتبة والملل، حيث فقدان الدافعية وبالتالي تحفيز الموظفين على الأداء الجيد والفعال (علي، 2017).

ويعتبر التدوير الوظيفي أسلوب ذكي لاستثمار خبرات وإبداع الموظفين، خاصة في المنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف والمؤهلات العلمية لموظفيها، مما يساهم في الحد من الروتين والرتابة في العمل من خلال انتقال الموظفين ضمن بيئات مختلفة، وبناء علاقات اجتماعية جديدة تنعكس على رفع الروح المعنوية للموظفين (فتحي، 2016).

كما يساهم التدوير في الابتعاد عن الآثار النفسية السلبية للوظيفة، مما يؤدي إلى الشعور بالراحة ويقلل من التوتر.

بشكل مبسّط، هناك بعض المنظمات التي تعطي الموظفين أصحاب الخبرة القليلة في العمل وظائف وتينية ذات إجراءات محددة حتى تقلل من الأخطاء، وتضمن الأداء الأفضل، فيكون هؤلاء الموظفون أكثر تعرضاً للإجهاد والرتابة الناتج عن محتوى الوظيفة نفسها، مما يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

وبناء على ذلك تم استخدام أسلوب التدوير الوظيفي، لخفض الرتبة والملا، مما يؤدي إلى رفع الدافعية لدى الموظف، وتنمية شخصيته ومهاراته ومعارفه، وبالتالي يكون أدائه لمهامه أكثر جودة وإتقاناً، ويؤدي إلى خفض معدل التغيب، ويرفع مستوى القبول الوظيفي (Kaymaz, 2010).

16.1.2 تأثير التدوير على تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة

تعرف الكفاءة الإدارية من وجهة نظر الموظفين بأنها: "القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط، فالكفاءة بالنسبة للفرد أو الموظف، تعني أن يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات، وأن يشارك في حل مشاكله، وخلق فرص الترقية أمامه، وتوفير الأجر المناسب (حنفي، 2006، ص224).

كما تعرف الكفاءة الإدارية بأنها: إنجاز المهام الإدارية بكفاءة، فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيداً من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (الطائي، 2004، ص224).

ونظراً للتطور السريع في المنظمات والمؤسسات، أصبح هناك حاجة ملحة لتطوير مهارات الموظفين ومعارفهم بشكل مستمر ودوري، للحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها، لعلّ من أهم الأساليب التي يتمّ اتباعها لتحقيق هذا الغرض هو التدوير الوظيفي، نظراً لدوره في إكساب الموظفين للمعارف والمهارات المتعلقة بالعديد من المجالات الوظيفية في المنظمة، وذلك من خلال التنقل والعمل بشكل فعلي في الوظائف، ممّا يسهل عملية التعلم ويزيد من الخبرة العملية للموظفين (أبو صبحه، 2014).

ويمكن النظر للتدوير الوظيفي على أنه وسيلة لتدريب الموظفين الجدد، بالاعتماد على مبدأ التعلم من خلال الخبرة العملية، فيتم نقل الموظف في عدة وظائف ذات مهام مختلفة، الأمر الذي يساهم في توسيع مدارك الموظفين وفهمهم لمهام عملهم، وتتاح لهم فرصة معرفة كيفية تأثير قسمهم وجهدهم ونوعية إنتاجهم على الإدارات والعمليات الأخرى، والتعرف على ظروف العمل والتقنيات في الإدارات الأخرى، من خلال الانتقال بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل المنظمة (بدر، 2016).

كما يساعد التدوير المدراء على اكتشاف المواهب الخفية للموظفين، من خلال تعريض الموظفين لوظائف بمهام مختلفة، لتتشكل لديهم نظرة شاملة للمنظمة، وبالتالي قدرة أكبر على اختيار الوظيفة

المتلى التي تتناسب مع قدراتهم، وتعطي الموظفين أيضاً فرصة لاستكشاف إمكانياتهم واهتماماتهم الخفية. ويساهم في تبادل الخبرات والمعلومات من خلال العمل في مجالات مختلفة، مما يسهل عملية نقل المعلومات وزيادة الكفاءة. ويساهم في تحليل احتياجات التدريب والتطوير للموظفين من خلال تحديد من يحتاج إلى تحسين أو تطوير لمهاراته، من أجل تحقيق أداء أفضل أو تحديد من يحتاج إلى ترقية، لتحفيزه وزيادة دافعيته. ويساعد التدوير الوظيفي المدراء على إعداد الموظفين، وإكسابهم مجموعة أكثر اتساعاً من الخبرة في العمل وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي زيادة كفاءتهم، مما يساعدهم على مواكبة التطوير في العمل، ويفتح لهم المجال للتطور الوظيفي، فالتدوير يتيح المجال للمدراء، لاختبار مهارات الموظفين وكفاءاتهم، وبالتالي تعيينهم في العمل الذي يتفوقون فيه (علي، 2017).

17.1.2 تأثير التدوير على تنمية المهارات الإدارية

التنمية الإدارية ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا في المنظمة، بل تمتد لتشمل المستويات الإدارية كافة، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين الى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل (فتحي، 2016).

يمكن تلخيص الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإدارية في التالي:

- حتى يستطيع الموظف أن يحظى بفرصة التطور في السلم الوظيفي، يجب أن يمتلك الخبرة التي يحصل عليها من خلال التدوير الوظيفي.
 - التدوير يخلق الطاقة والدافعية للتغيير في المسار الوظيفي لدى الموظف.
 - التدوير الوظيفي يتيح الفرصة للعاملين، للتنقل في إدارات ووحدات مختلفة، وبالتالي اكتساب معارف ومهارات مختلفة تحسن أداءهم في الوظيفة الحالية، وترشحهم للخطوة الوظيفية التالية.
 - التدريب على رأس العمل عن طريق التدوير الوظيفي يحقق نتائج أكثر فعالية بالمقارنة مع برامج التدريب الأخرى، ويوفر المزيد من الدعم للتطوير الوظيفي أكثر من أساليب التدريب الأخرى.
- ففي المنظمة التي تأخذ بعين الاعتبار آراء الموظفين واقتراحاتهم وانتقاداتهم في تصميم جميع العمليات، يساهم التدوير في هذا النوع من المنظمات في اتخاذ القرارات الإدارية، بمعنى آخر يصبح من الممكن تقديم مساهمة أكثر فعالية في اتخاذ القرارات الإدارية، نتيجة للخبرة والمعرفة التي تم اكتسابها من خلال العمل في إدارات مختلفة داخل المنظمة، وفهم عملها بصورة أكثر عمقا، فشعور

الموظفين بمشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية يزيد من انتمائهم للمجموعة وإحساسهم بأهميتهم في المنظمة، ويرفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم ومستوى الدافعية للعمل (Kaymaz, 2010).

ويعتبر التدوير الوظيفي حافزاً للكفاءات الشابة، لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم، ويساعد صناع القرار على اكتشاف قدرات ومواهب الموظفين، والتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإدارية والقيادية التي يمارسونها، وإعطائهم فرصة للنمو والتطور في الوظائف العليا، وله أهميته أيضاً في إعداد القيادات وسد الفراغ الإداري في المنظمة (بدر، 2016).

ويساهم التدوير في نقل الخبرات بين المدراء والموظفين، كما يعزز مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وتفعيل عملية الإصلاح الإداري (فتحي، 2016).

18.1.2 تأثير التدوير على علاقات العمل والحياة الاجتماعية للموظفين

العمل مع العدد من الأفراد في فترات زمنية مختلفة، يؤدي إلى تطوير علاقات الموظفين الإنسانية، الخارجية منها والداخلية، لذلك يعتبر التدوير من الأساليب التي تسمح للموظفين بالاتصال مع الأشخاص ذوي الشخصيات والأساليب والسلوكيات المختلفة، ويتيح لهم فرصة بناء العلاقات الاجتماعية، والتقرب من الموظفين في مختلف الأقسام، مما ينعكس على قدرتهم على حل المشكلات التي يمكن أن تواجههم في العمل بصورة إبداعية، وتزيد الدافعية والقدرة على إيجاد البدائل، فتصبح بيئة العمل أفضل، وبالتالي يتحسن الأداء وترتفع الإنتاجية (Kaymaz, 2010).

كما يدعم التدوير العمل الجماعي، من خلال تبادل الخبرات والمعلومات بين الأقسام المختلفة، مما يزيد من قوة العمل ويؤدي إلى إنتاجية فعالة، كما يساهم في مكافحة الفساد الإداري، وسوء استخدام الصلاحيات، وتحقيق الشفافية (عزام، 2013).

19.1.2 تأثير التدوير على اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب

يعتبر التدوير الوظيفي أداة فعالة للتنفيذ الناجح لاستراتيجية الموارد البشرية، فيساعد في تكوين الموظف المناسب الصالح للوظيفة، وتسوية الموظفين في المكان المناسب، لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية للعاملين، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. فالتدوير يساعد مديري الموارد البشرية في عملية العثور على الاستبدال الفوري لموظف ذي قيمة عالية من داخل المنظمة، والعثور على أنسب موظف وتحويله إلى تولي مسؤوليات مهمة وصعبة في مستوى أعلى (علي، 2017).

ويساعد التدوير في الحد من الاحتكار المتمثل في بقاء الموظف في أداء عمل معين لفترة طويلة، كما يساهم في توزيع الموظفين حسب احتياج العمل، فهناك مرونة في تحريك الأفراد من موقع إلى آخر، حيث إن الموظف يكون ملماً بجميع الأعمال الموجودة في الإدارة التابعة له.

من خلال التدوير يمكن اكتشاف نقاط الضعف لدى الموظفين، والعمل على علاجها، واكتشاف نقاط القوة لديهم، والعمل على استغلالها في المكان الملائم، والموظف الذي تم تدويره، تكون له الفرصة للتقدم أكبر من الموظفين الذين لم يتم تدويرهم على الإطلاق، ويساهم في معالجة حالات الطوارئ في الإدارة في حالة الغياب أو الزيادة في حجم العمل، وبناء الموظف الشامل الذي يعتبر مطلب من مطالب النظريات الإدارية الحديثة (عزام، 2013).

2.2 الأداء الوظيفي

لقد حظي موضوع أداء العاملين باهتمام كبير، نتيجة لأهميته الكبيرة للمدراء والمؤوسين على حد سواء، فهو الوسيلة التي تدفع الرؤساء لمتابعة واجبات ومهام مؤوسيهم، وتدفع المؤوسين للقيام بمهامهم بدافعية وكفاءة عالية، وتظهر أهميته بشكل أكبر من خلال المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الأداء، فهو الوسيلة المثلى لتحسين أداء الموظف وتطويره، كما يمكن من خلاله تحديد المكافآت والعلاوات والكشف عن جوانب القصور، والضعف في أداء الموظفين، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعالجة هذا القصور، كما يساهم في معرفة درجة سلامة سياسة الاختيار والتعيين، والأساس الذي يتم اعتماده لرسم هذه السياسات (ابوشرخ، 2010).

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، وذكر محدّداته ومعاييره، كما سنوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي للفرد، من خلال التطرق إلى مفهومه وأهدافه والكيفية التي يتم من خلالها التقويم.

1.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي

من الناحية اللغوية تمّ تعريف مفهوم الأداء في معجم الطلاب الوسيط بمعنى "أدى أداء وتأدية دينه، قضاه والشيء أوصله إلى أهله" (معجم الطلاب الوسيط، 2006، ص12).

وفي معجم الرائد عرّف الأداء بأنه: "إيصال الشيء وإتمامه وقضائه" (جبران مسعود، 45).

أما اصطلاحاً: فيشير الأداء الوظيفي إلى " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفء المُدرب" (الخالدي، 31، 2011).

ويعبر عن مفهوم الأداء الوظيفي بأنه: " عبارة عن غاية أو هدف يُراد الوصول إليه، كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته" (الحراشنة، 95، 2012).

ويعرّف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه: "مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً، ويقدمون أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يُعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتطور للمنظمة" (الياسري، الفتلاوي، 96، 2016-97).

وعرّف الأداء الوظيفي بأنه: " عبارة عن تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المُسطرة" (التيسي، 46، 2016).

ومن خلال ما سبق من التعريفات، يمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: خلاصة ونتائج الجهد الذي يبذله الموظف، للقيام بمهام ومتطلبات الوظيفة الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، مما يرمي في النهاية لتحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه.

2.2.2 الأداء هو القيمة التنظيمية لمتوقعة للسلوك

يشير الأداء فقط إلى السلوكيات التي تحدث فرقاً في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، فممكن أن تشمل سلوكيات الأفراد في المنظمة على سلوكيات لها تأثيرات إيجابية، وسلوكيات أخرى لها تأثيرات سلبية على تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، وبالتالي فإن سلوكيات الأفراد في مجال الأداء لها قيمة تنظيمية، تتراوح بين سلوك بسيط إلى إيجابي للغاية، ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، ومن السلوك السلبي إلى السلوك الممكن أن يعيق تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

إنّ تحديد قيمة السلوك وفقاً لنتائجها المتوقعة، بدلاً من نتائجها الفعلية يجعل من الممكن تقييم الأداء الفردي للعاملين من خلال مراقبة السلوك دون الحاجة إلى معلومات عن النتائج الفعلية لهذا السلوك، لأنّ نتائج السلوك قد تحتاج إلى وقت طويل بعد تنفيذ السلوك حتى تظهر. فمراقبة السلوكيات بشكل دوري يجعل من الممكن تطوير أنظمة الاختيار، وبرامج التدريب والتحفيز، وتحسين ظروف بيئة العمل بشكل يضمن تكرار السلوكيات الإيجابية، كما يضمن تطوير أنظمة لتعديل السلوكيات السلبية، وبالتالي يعزّز من الأداء الفعال للموظفين، بشكل يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة (Motowidlo and Kell: 2012).

3.2.2 عناصر الأداء الوظيفي

يتكوّن الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر وفقاً لدراسة (أبو شرح، 2010)، وهي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتعني الخلفية العامة عن الوظيفة، ومتطلباتها، ومدى المعرفة بمتطلبات الوظيفة، ومهاراتها المختلفة.
- توعية العمل: وتعني مدى إدراك الموظف لطبيعة العمل الذي يقوم به، وإدراكه لمهاراته وقدراته التي تمكّنه من أداء مهامّه بطريقة سليمة.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار وسرعة الإنجاز الذي يمكن للعامل إنجازه في الظروف العادية للعمل.
- المثابرة: وتعني مدى الجدية في العمل، وقدرة الموظف على تحمّل المسؤولية في العمل، وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.

4.2.2 محدّدات الأداء الوظيفي

يعتبر الباحثون الأداء الوظيفي نتيجة للتفاعل بين ثلاثة عوامل، تتمثّل وفقاً لدراسة (حليمة، 2015) في:

- الدافعية: كلما زادت دافعية الفرد وحماسه لأداء عمله، كلما بذل جهد أكبر في العمل.
- قدرات الفرد وخبراته السابقة: خبرة الفرد السابقة تؤثر على فعالية الجهد الذي يبذله في أداء مهامّه.

- إدراك الفرد لمهامه ولدوره الوظيفي: كلما زاد إدراك الفرد لطبيعة مهامه الموكلة إليه، وفهمه للكيفية التي يمارس بها وظيفته، كلما انعكس ذلك على أدائه.
- ويمكن قياس الأداء كما جاء في دراسة (أبو شرح، 2010)، من خلال:
- كمية الجهد المبذول: وتعني مقدار الجهد العقلي والجسمي الذي يبذله الموظف في العمل خلال فترة معينة بالتزامن مع سرعة الإنجاز.
- نوعية الجهد المبذول: وتعني جودة النتائج من الجهد المبذول ومدى مطابقته للمواصفات، فبعض الأعمال لا يُكثرث فيها إلى مقدار الجهد والسرعة، بل ينظر إلى درجة خلوّ النتائج من الأخطاء.
- نمط الأداء: وتعني الطريقة التي يتم من خلالها تأدية مهام العمل.
- معدلات الأداء: وتتم من خلال زيادة إنتاجية الموظف، لمعرفة مدة كفاءة الموظف في العمل، من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة.

5.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد وفقاً لدراسة (زريقة، 2017)، أهمها:

- العوامل البيئية: وهي عبارة عن العوامل المتعلقة في بيئة العمل، وتؤثر على مستوى أداء العاملين سلبياً أو إيجابياً (كتصميم الوظيفة، تحديد الأهداف، أسلوب القيادة، توفير الحوافز، ثقافة المنظمة، التدريب وظروف العمل الاجتماعية).
- العوامل الشخصية: وهي عبارة عن العوامل المتعلقة بالفرد نفسه، كالجهد والقدرة وإدراك الدور، بالإضافة إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها الموظف، والتي تتداخل مع بعضها بعضاً، فتؤثر على سلوكه وطريقة أدائه.
- عوامل متعلقة بالمجتمع وبالبيئة الخارجية: وتتمثل في المؤثرات الاجتماعية والثقافية والقانونية الموجودة خارج المنظمة.

6.2.2 معايير الأداء

تعتبر معايير الأداء الوسيلة التي يتم من خلالها مراقبة الأداء، لملاحظة أي تراجع وإدراكه ومعالجته بأقصى سرعة. وتتحصر أهم معايير الأداء كما جاء في دراسة (حليمة، 2015)، فيما يلي:

- الجودة: هي عبارة عن مجموعة من المعايير التي يتم من خلالها الحكم على مستوى الجودة، بحيث يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.
- الكمية: هي عبارة عن حجم العمل الذي يتم إنجازه في ضوء إمكانيات وقدرات الأفراد، لا يتعداها ولا يقل عنها.
- الوقت: يعدّ من أهم الموارد في المنظمة التي يجب أن يتم استغلالها بطريقة مثلى، ويتم تحديد الوقت اللازم لأداء كل مسؤولية من مسؤوليات العمل.
- الإجراءات: وهي عبارة عن الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل والتطبيق العملي للمهارات، التي يجب أن يتم استخدامها لتحقيق الأهداف المرجوة، ويتم الاتفاق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين.

7.2.2 أبعاد الأداء الوظيفي

- يمكن إجمال أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لدراسة (سماحي، خاوي، 2019) في بُعدين أساسيين وهما:
- البُعد التنظيمي : ويقصد به الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بُغية تحقيق أهدافها، ويتم قياس فعالة الإجراءات التنظيمية وأثرها على الأداء بناءً على معايير معينة.
 - البعد الاجتماعي: يشير الى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يُعد مؤشر على ولاء الأفراد لمؤسساتهم.
- وعلى صعيد آخر تُشير دراسة (دلروم، 2019) الى أنه يمكننا التمييز بين ثلاث أبعاد للأداء وهما:
- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية .
 - الجهد المبذول: وتعني مستوى بعض أنواع الأعمال، لا تهتم بسرعة الأداء وكميته بقدرما تهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول.
 - نمط الأداء: ويقصد به الجهد او الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، اي الطريقة التي نؤدي بها الأنشطة في العمل .
- تم إعتقاد هذه الابعاد لأنها تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها.

8.2.2 نظريات الأداء الوظيفي

أن الدور الكبير الذي يلعبه الفرد في العملية الإنتاجية جعلت الباحثين أكثر اهتمامًا بالنظريات التي تُفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي نستعرض بعض نظريات الإدارة التي تُفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحليل مكوناتها (الحري: 2015) كما يلي:

1.7.2.2 نظرية الإدارة العلمية

يُعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي لنظرية الإدارة العلمية، التي ركزت على وسائل وطرق رفع الإنتاجية وذلك من خلال تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، كما أوصت بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء الأعمال، وقدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث لم تولي النظرية اهتمامًا بالجانب الإنساني واعتبرت العنصر البشري كأبي مورد من الموارد المتاحة في المنظمة وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية (الحري: 2015).

من أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية وفقًا لدراسة (أرفيس، 2019) ما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص: يرى تايلور بأن تقسيم العمل يُسهل من عملية التدريب ويزيد من الخبرة والمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كمًا ونوعًا.
- قياس العمل ووصفه: قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للأعمال بهدف تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن.
- التحفيز: اعتبر تايلور الأجر الحافز المادي المُحفز الوحيد للعمال، فالذي ينتج أكثر يأخذ أجر أكبر.

2.7.2.2 نظرية العلاقات الإنسانية

تركز النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، فتسعى لتحقيق إنتاج أفضل من خلال الاهتمام بالعوامل النفسية والمعنوية للعاملين، حيث كشفت نتائج التجارب أن الحافز الإقتصادي لا يُمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية (الحري: 2015).

من أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية كما جاءت في دراسة (أرفيس: 2019) ما يلي:

- المنظمات كائنات اجتماعية.

- يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية وطيبة مع الآخرين مما يزيد كفاءة الأداء.
- علاقات التعاون والوُد الاجتماعي أهم من الرقابة والحوافز المادية.

3.7.2.2 نظرية العدالة

تقوم هذه النظرية التي وضعها آدمز (Adams) على التوزيع العادل للحوافز بين العاملين في المنظمة، حيث يُقاس الفرد من خلال هذه النظرية العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف (الحريري: 2015).

4.7.2.2 نظرية التوقع

ظهرت هذه النظرية عام 1964 لصاحبها (Victor Vroom) وطورها عدد من الباحثين، تفترض النظرية أن سلوك الشخص ناتج عن اختيارات واعية من بين البدائل المتعددة. تقوم الفكرة الأساسية للنظرية على أن الفرد عندما يُقَيَّم موضوعاً معيناً فإنه يُعطي وزناً خاصة لسمات وخصائص هذا الموضوع أو النتائج المترتبة عليه وهذه التكافؤات يتم ربطها لا شعورياً بتوقعات الفرد. وهذا الربط بين عملية التقييم وإعطاء الأوزان والتوقعات هو الذي يحدد ما إذا كان الفرد سيقوم بالفعل أم لا (مصطفى، 2013).

5.7.2.2 النظرية اليابانية في الإدارة

- ركز وليم أوتشي على الأفراد باعتبارهم عناصر مركزية هامة ولهم دور رئيسي ونشط في اتخاذ القرارات، وركز في نظريته على مجموعة من القيم كالتوظيف طويل المدى، والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الوثيقة، كما تقوم النظرية على مجموعة من المبادئ وفقاً لدراسة (دلروم، 2017) كما يلي:
- الثقة بين العاملين والإدارة مما يساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية في الأداء.
- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- الألفة والمودة بما تعينه من علاقات اجتماعية وتعاون وعدم .

9.2.2 علاقة الأداء الوظيفي مع متغيرات الدراسة

لأن موضوع الدراسة يتناول فحص العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم، جاء هذا المبحث لبيان مفاهيم متغيرات الدراسة وعلاقاتها وأهم النظريات التي ربطت بين هذه المتغيرات، من خلال إيضاح العلاقة التي تربط بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي من

جهة، والعلاقة التي تربط بين الاداء الوظيفي والإبداع والإبتكار، العمل ضمن فريق، الكفاءة والفعالية من جهة أخرى والوقوف على النظريات التي ربطت بين هذه المتغيرات .

1.9.2.2. علاقة الاداء الوظيفي بالتدوير الوظيفي

تؤكد العديد من الدراسات على أن التدوير يشكل حافزاً لجميع الموظفين ويرفع من ادائهم، ويكون بمثابة دافع للموظفين في الوظائف العادية للإرتقاء على السلم الوظيفي، ويحدّ من الركود في الأداء الناتج عن الاستمرار في الوظيفة نفسها لفترة زمنية طويلة(حبايب،2008).

ويُعرّف التدوير الوظيفي على أنه: "ذلك النقل المنظمة من وظيفة الى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الإعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية في المنظمات"(بدر،2016).

يُعتبر التدوير الوظيفي ضرورة حيوية، تلجأ اليها الإدارة لمواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفين وتُفسح المجال أمامهم لإظهار طاقاتهم وتحسين ادائهم وقدراتهم، ويساعد التدوير الموظف والمؤسسة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك للموظف، الأمر الذي يدفعه للقيام بمخالفات إدارية تؤثر سلباً على الأداء(قوراري،العياشي،2019).

وتتص النظرية القائمة على الموارد على وجود علاقة ايجابية بين التدريب الذي يُعد التدوير شكل من أشكاله كإحدى ممارسات تنمية المورد البشري بهدف تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية(Madhani,2010).

2.9.2.2. علاقة الاداء الوظيفي والابداع والابتكار

يُعرّف (مزهر،12،2009) الأداء المتميز بأنه أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب الى ما بعد النجاح، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مُبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة اليهم بشكل إستثنائي.

ويُعرف الإبداع بأنه "يُعرف الإبداع على أنه عصف ذهني او قدح زناد الفكر للتوصل الى أفكار جديدة خلاقة تدفع للابتكار"(سيد قنديل، 2010، ص125).

كما يُعرّف الإبتكار بأنه: "عملية انشاء وتطوير وتنفيذ المنتج الجديد، والخدمة الجديدة، والعملية الجديدة، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية، بما يضيف قيمة للمنظمة ولأصحاب المصلحة"(سايبى، 2014، ص210).

هناك العديد من النظريات التي ربطت بين أهمية تعزيز رُوح المبادرة والإبداع والإبتكار لدى العاملين وبين مستوى الاداء الوظيفي ومن هذه النظريات ما يلي:

نظرية التقسيم الإداري: من أبرز رواد هذه النظرية "هنري فايول" تُركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مُقسم الى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة مُتخصصة بما يُحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، كما وضع "فايول" أربعة عشر مبدأً من مبادئ الإدارة التي توصل اليها نتيجة خبراته والتي تضمن حُسن الأداء وهي (تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الإتجاه، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد، المكافآت المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، المبادأة والابتكار، العمل بروح الفريق)(دحدوح، 2018). حيثُ أكد "فايول" في مبدأ المبادأة والابتكار على حرية المبادرة في إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، وطالب الرؤساء بإعطاء فرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وإعداد المقترحات وتنمية روح الابتكار (المزية، 2019).

يعتمد الإبداع بشكل أساسي على مبدأ المبادأة او المبادرة فأنطلاقاً من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومُبتكرة لم تكن سابقاً، فالإبداع عملية يتميز بها الفرد عند مواجهته مواقف جديدة يستجيب لها بصورة مختلفة تتضمن طرح أفكار جديدة، والمنظمة التي تُركز على الأداء لا يقتصر اهتمامها على معدلات الأداء فقط بل تهتم بكيفية هذا الأداء ونوعه، فتركز المنظمة على الأداء يعني تركيزها على مساعي الأفراد في المساعدة على تحقيق الإبداع والابتكار بجهود ذاتية، والمساهمة في إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين مما يشجع الإبداع لديهم وبالتالي يساهم في تحسين مستوى الأداء (مزهري، 2009).

نظرية التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة لِدوجلاس ماكريجور: لقد وضع ماكريجور تصوراتهِ لإفتراضاته للنظرية الكلاسيكية وأسمائها نظرية (X) وإفتراضات نظرية العلاقات الإنسانية وأسمائها نظرية (Y) التي تؤكد على أهمية تشجيع الإبداع والابتكار في الإدارة وأثره على الاداء، فالإنسان العادي لديه قدره على الابتكار والإبداع، وفشل الإدارة في تطوير العمل لا يرجع الى ضعف قدرات الأفراد وإنما يرجع الى عدم الإستخدام الأمثل لتلك القدرات (رزق، 393، 2010).

3.9.2.2. علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

يُعرف الاداء اجرائياً "بانه" مدى كفاءة الفرد الفنية والعملية للقيام بالواجبات وانجاز ما يوكل اليه من مهام في الوقت المحدد للقيام بهذه المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها" (الأسطل، 63، 2016).

كما تُعرّف الكفاءة بأنها: " هي القدرة على انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في اطار النشاط" (خيرى، 223، 2013).

و تُعرّف الفعاليّة " بأنها العلاقة بين النتائج المُحققة والأهداف المُسطرة من قبل نظام ما، فكُلما اقتربت النتائج المُحققة من الأهداف المُسطرة كان هذا النظام فعّال والعكس صحيح"(رعاب،حداد،2019).

هناك العديد من الدراسات التي ربطت بين مفهومي الكفاءة والفعاليّة وبين الاداء الوظيفي ففي دراسة (دحدوح،2018) ترى أن من أهم المكونات التي يتكون منها الأداء الوظيفي الكفاءة والتي تعني فعل أشياء على نحو صحيح، والفعاليّة وتعني خاصيّة الفرد الذي يُنتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر مُمكن من المجهود.

وترى (بعجي،2007) أن من أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشريّ الكفاءة والفعاليّة، حيث تُشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المُدخلات والمُخرجات التي تُفسر إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح، بينما تُعبر الفعاليّة العلاقة النسبية بين النتائج المُحققة والأهداف المُخططة من خلال المُقارنة بين الأداء المُحقق بالنسبة الى الأداء المطلوب.

4.9.2.2 الاداء الوظيفي والعمل ضمن فريق

أن وجود فرق عمل فعّالة في المؤسسات يساعد في تحسين مستوى الاداء الوظيفي وزيادة القدرة على اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات، وذلك لما يتضمنه الفريق من أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات تكمل بعضها الآخر(حميد،2016).

يُعرّف العمل ضمن فريق بأنه: " التشارك بين مجموعة من الموظفين في عمل مخطط له بعناية، بحيث يرتبط جميع العاملين بتحقيق هدف معين داخل المنظمة لتحسين الطرق والاساليب التي يتم العمل بها"(عبد ربه،2019).

أظهرت بعض الدراسة وجود علاقة وتأثير ايجابي بين أداء فرق العمل ومستوى أداء العاملين كدراسة كل من (Weimar(2013 ودراسة (Manzoor, others(2011 التي أكد على وجود علاقة ايجابية بين فرق العمل وأداء العاملين.

كما أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية علاقة التعاون والوُدّ مع الآخرين في العمل وتأثيره على كفاءة الأداء وأنها أهم من الرقابة والحوافز المادية(أرفيس،2019).

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 دراسات عربية

تستعرض الباحثة مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، والتي تتناول موضوع التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي. ومن هذه الدراسات ما يلي:

1. دراسة عبد ربه (2019) بعنوان "التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، تكون مجتمع الدراسة من البنوك الفلسطينية في محافظة بيت لحم والخليل، حيث بلغ عدد البنوك المشمولة بالدراسة خمسة وعشرون بنكاً، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعي الكمي والنوعي، وقد تم استخدام المقابلة والإستبانة كأدوات لجمع المعلومات، تم التأكد من صدق وثبات الإستبانة وفق الطريقة المتبعة في ذلك، فقد قامت الباحثة بتصميم إستبانة مكونة من ستة وثلاثون فقرة موزعة على مجالات، وقد تم توزيعها على البنوك في محافظتي بيت لحم والخليل، كما قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع مدراء البنوك في محافظة بيت لحم المشمولة في الدراسة بحيث تم إجراء تسع مقابلات مع تسع مدراء في البنوك الواقعة في محافظة بيت لحم.

توصلت الدراسة الى 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.

2. دراسة رعب وحداد (2019) بعنوان "أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية-دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري بتيزي وزو"

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي لإستعراض مفهومي التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي، توضيح أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين، التعرف على مدى تقبل الموظفين لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي، التعرف على المُعيقات التي تواجهها الإدارة خلال تطبيقها لأسلوب التدوير الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تمّ تصميم استبيان واجراء مجموعة من المقابلات، وتكوّنت مجموعة الدراسة من الموظفين الإداريين في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مولود معمري تيزي وزو ،وقد تم توزيع 50 إستبيان بشكل عشوائي على عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: التدوير الوظيفي يؤدي الى تطوير أداء الموظفين، التدوير الوظيفي يزيد من الخبرة والمعرفة واكتشاف المهارات الذاتية، التدوير الوظيفي يساهم في تجديد وتطوير القدرات الإبداعية، يؤدي الى التخلص من الروتين والملل، يساهم التدوير في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، يساهم في تكوين علاقات إجتماعية في الإدارة، يساهم في التعرف على جميع الوظائف في الإدارة، يساعد على زيادة الإنتاجية وفعالية العمل وجودة الأداء.

3. دراسة العمر والعلي (2018) بعنوان "التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية"

سعت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدوير الوظيفي على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، كما هدفت إلى إلقاء الضوء على واقع التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي، وتحديد العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي، والحد من تفشي ظاهرة الفساد الإداري داخل المؤسسات المدروسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تمّ سحب عيّنة عشوائية من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء ورؤساء أقسام، في مؤسسات وشركات القطاع الحكومي في مدينة دمشق، وتكوّنت هذه العيّنة من (96) مفردة، وتمّ جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مخصّصة لهذا البحث، مؤلّفة من (18) بنداً، تتعلق بالتدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري.

وتوصّلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها أن التدوير الوظيفي يعتبر أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء، كونه يساهم بإكساب الموظفين خبرات جديدة، ومهارات متنوعة، وتطوير العمل، والإلمام بالمهام المختلفة للمؤسسة، ويحدّ من سوء استغلال السلطة، ويخلق المنافسة بين العاملين، كما يسهم التدوير الوظيفي في الحد من معدلات ترك العمل، ويخفف من سلبات الروتين والبيروقراطية في العمل، كما يسهم التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الإداري داخل مؤسسات القطاع الحكومي.

4. دراسة بوزيدي (2017) بعنوان: "دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين - دراسة ميدانية بلدية المعاريف بالمسيلة"

هدفت الدراسة للبحث في واقع تطبيق التدوير الوظيفي في المؤسسة، معرفة اتجاهات العاملين من التدوير الوظيفي، الكشف عن الصعوبات والمعوقات التي تواجه سياسة التدوير الوظيفي والتي تحد من فعالية تطبيقها، البحث في كيفية تحسين تطبيق سياسة التدوير الوظيفي والخروج بتوصيات لتطويرها. وبغرض إجراء الدراسة تم عمل مسح شامل على مستوى بلدية معاريف وشملت (30 موظف) والذين يشغلون وظائف إدارية دائمة. كما اتبع الباحث المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: التدوير الوظيفي يساهم في تمكين العاملين من خلال إبراز مواهبهم والتي تعمل على سد النقص في مهاراتهم ويساهم في إكسابهم مهارات ومعارف متنوعة تفسح لهم المجال للنمو والتطور وبناء علاقات اجتماعية جديدة تزيد من شعورهم بالانتماء ويساعد على أداء المهام الموكلة اليهم بإتقان.

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

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي، ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة. وقد تمّ دراسة أربعة متطلبات من التدوير الوظيفي، وهي: (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات). كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإدارية للموظفين في المستويات الإدارية العليا، والفئة الأولى، ورئيس قسم من الفئة الثانية. وتكوّن مجتمع الدراسة من الفئة العليا، والأولى، ورئيس قسم من الفئة الثانية، والبالغ عددهم (1863) موظفاً. وقد تمّ جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (65) فقرة، تمّ توزيعها على (380) موظفاً، باستخدام طريقة العينة العشوائية.

وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

جاءت استراتيجية التطوير الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي، في تأثيرها على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات، تلاها تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات، ثم تبعها التدريب وتطوير القدرات، وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات المتبعة في الوزارات، كما توصّلت الدراسة في نتائجها إلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة وبين الكفاءة الإنتاجية.

6. دراسة فتحي (2016) بعنوان "دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية، دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية-مستغانم"

جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى مساهمة سياسة التدوير في الرفع من مستوى الكفاءة الإدارية للعاملين، من خلال طرح مشكلة الدراسة في السؤال التالي: "ما مدى مساهمة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين؟". هدفت الدراسة للوقوف على إجراءات تطبيق سياسة التدوير، لرفع كفاءة الموظفين الإداريين، ومعرفة اتجاهات الموظفين من سياسة التدوير الوظيفي، الكشف عن المعوقات التي تواجه سياسة التدوير الوظيفي، والبحث عن سياسة تحسين تطبيق سياسة التدوير الوظيفي. وتم اعتماد منهجين في الدراسة، وهما: المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، إضافة إلى منهج دراسة الحالة، والذي تم إعداده بالاعتماد على أسلوب الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يؤدي لتبادل الخبرات والمهارات بين المصالح والموظفين، كما يزيد من خبرة الموظفين في أكثر من مجال، نتيجة لتعدد الأماكن التي يعملون بها، كما يؤدي إلى زيادة قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار، نتيجة لاكتسابهم معارف متنوعة، ويساهم في الكشف عن مواهبهم وقدراتهم، ويساهم في تدريب الموظفين على التفكير الإبداعي، ودعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، كما ساهم التدوير الوظيفي في استثمار الموارد البشرية، والحد من مقاومة الموظفين للتغيير، والقضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الإدارية.

7. دراسة (حليمة: 2015) بعنوان "دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر"

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال التالي: ما مدى مساهمة الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية؟ استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات، كما توصلت إلى: الاتصال المؤسسي، عبارة عن: عملية نقل وتبادل الآراء والأفكار بين طرفين أو أكثر عبر عدة وسائل مختلفة، يسهل الاتصال المؤسسي عملية نشر وحركة المعلومات، يعبر الأداء الوظيفي عن الجهد الذي يبذل الفرد لأداء وظيفته، مما يتوافق مع قدراته وإمكاناته، هناك علاقة قوية بين فاعلية الاتصال وفاعلية الأداء الوظيفي.

8. دراسة أبو صبحه (2014) بعنوان "دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"

هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير، ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، والوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة، والتي تحد من

فعالية تطبيقها، والتعرف إلى اتجاهات الموظفين الإداريين. كما تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مدى مساهمة سياسة التدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين بالجامعة الإسلامية في غزة؟ وقام الباحث باستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ 72 موظفاً، ثم توزيع استبانة صممت لهذا الغرض، لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة، والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين في الجامعة. كما يساهم في بناء علاقات اجتماعية وتجارب جديدة، الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية، وإكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة، ترفع من قدراتهم الإبداعية، ويعزز العمل بروح الفريق، والتنسيق الفعال بين الدوائر والكلديات.

9. دراسة عزام (2014) بعنوان "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية، وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية -قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، وكذلك إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الروح المعنوية، حيث تعزى للخصائص الديموغرافية، والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد أمكن جمع (351) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة (91%).

أهم نتائج الدراسة: جاءت في المرتبة الأولى استراتيجية التطور الوظيفي، تلاها النظم والإجراءات، ثم تبعها تصميم الوظائف، وجاء في المرتبة الأخيرة التدريب والتطوير، من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إيجابيات، سلبيات، معوقات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين لدى الأجهزة الأمنية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال متطلبات التدوير الوظيفي، تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح من يحملون درجة الدبلوم.

10. دراسة القرعان (2011) بعنوان "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية-مكتب غزة الإقليمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين، نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي، تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة،

وقد تمّ جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة، وقد أمكن جمع (199) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة (86%).

أهم النتائج: يوجد توجّهاً عاماً بنسبة (75%) على وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث - مكتب غزة الإقليمي، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول درجة تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى إلى الخبرة.

11. دراسة أبو شرح (2010) بعنوان "تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ توزيع (220) استبانة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة بين فاعلية نظام الحوافز وأداء العاملين سواء أكانت حوافزاً مادية أم معنوية.

2.3.2 دراسات أجنبية

1. دراسة Bavikumar (2020) بعنوان: "تأثير ممارسات التدوير الوظيفي على أداء الموظف، والوساطة، العامل الإنساني والدافعية"

هدفت الدراسة إلى تقييم المهارات المعززة للموظفين من خلال التدوير الوظيفي كالأداء والعامل الإنساني وعامل التحفيز اللذان يلعبان دوراً مهماً في أداء الموظفين، وتم تحقيق ذلك من خلال توزيع استبيان تمّ تعميمه على 402 موظف من موظفين البنوك العاملة في منطقة فيلور (مجتمع الدراسة) حيث تم اختيار العينة بشكل مقصود وهادف.

وتُشير نتائج الدراسة إلى أن: الدافعية والعامل الإنساني يلعبان دوراً في أداء الموظفين من خلال عملية التدوير الوظيفي، وتؤكد هذه الدراسة على أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة لأداء الموظفين في القطاع المصرفي، فهي تساعد على تحسين علاقات الموظفين وتحقيق نتائج فعّالة من الموظفين في المؤسسة.

2. دراسة Hasfera, Rahmi (2019) بعنوان: "تقييم برنامج التدوير الوظيفي لأمناء المكتبات في UIN Imam Banjol Badang"

يهدف البحث الى معرفة كيفية عمل نظام التدوير الوظيفي في مكتبة جامعة إمام بونجول الإسلامية في تحسين جودة خدمات المكتبة من حيث إدارة المكتبة وجميع الخدمات المقدمة للمستخدمين. البحث عبارة عن دراسة وصفية حيث تم الحصول على البيانات من خلال توزيع إستبيانات وعمل مجموعة من المقابلات مع موظفين المكتبة وتم إشراك بعض مستخدمين المكتبة لإكمال البيانات. أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن أمين المكتبة وأعضاء هيئة التدريس في مكتبة جامعة إمام بونجول الإسلامية حصلوا على نظام جيد للتدوير الوظيفي، على الرغم من استمرار وجود بعض أمناء المكتبات الذين اعتقدوا أن الغرض من التدوير الوظيفي لم يتحقق في مجالات معينة، كما أثر التدوير الوظيفي على جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين، كما ساهم في إكساب الموظفين مهارات في تقديم الخدمات للمستخدمين والزوار.

3. دراسة Van wyk, Swarts, Mukonza (2018) بعنوان: "تأثير تطبيق التدوير الوظيفي على الموظفين، الشعور بالرضا الوظيفي"

تهدف الدراسة الى دراسة تأثير التدوير الوظيفي على الموظفين وإدراك الرضا الوظيفي ، ودراسة العوامل الرئيسية التي من شأنها أن تؤثر على اعتماد استراتيجية التدوير الوظيفي لدى محيط أمناء السجلات في جامعة التكنولوجيا في جنوب أفريقيا، تم اختيار المنهج النوعي لهذه الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال عمل مجموعات بحثية (مجموعات التركيز) من عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن الشعور العام للمشاركين هو أن تنفيذ استراتيجية التدوير الوظيفي لدى محيط أمناء السجلات في الجامعة يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، ويجب أن تؤخذ بعين الاعتبار بعض العوامل الرئيسية: يجب إبلاغ الموظفين باستراتيجية التدوير الوظيفي وإشراك جميع المعنيين عند وضع الإستراتيجية بما في ذلك الموظفين.

4. دراسة Akbari, Maniei (2017) بعنوان: تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظف- دراسة حالة شركة دانة للتأمين "

تهدف هذه الدراسة الى البحث العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين في شركة دانه للتأمين، اشتملت عينة الدراسة على جميع العاملين في شركة دانه للتأمين واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وتم استخدام الإستبيان كأداة للبحث. وأظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة قوية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين .

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

هدفت الدراسة الى إدراك الآثار الناتجة من التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي، تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث. وأظهرت الدراسة أن أسلوب التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين بحيث يعطيهم السيطرة على الكثير من الوظائف ويحفز آدائهم.

6. دراسة Abbasi و اخرون (2013) بعنوان "مدى تأثير التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي من خلال النظر إلى المهارات، والرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك"

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار أنماط التدوير الوظيفي على أداء العاملين في البنوك (كيشفرزي جيلان)، نظراً لتنوع المهارات، والرضا الوظيفي، وتوفير مبادئ توجيهية فعالة، لتمكين المدراء من قيادة المنظمة نحو مستقبل أفضل، من خلال السياسات المرجوة، واتبع الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان لجمع البيانات. وكانت عينة الدراسة (218) موظفاً من (30) فرعاً للبنك (كيشفرزي جيلان)، وقد استخدم اختبار سبيرمان. وكانت أهم نتائج الدراسة: إنّ التدوير الوظيفي لا يؤثر مباشرة على الأداء الوظيفي، وإنّ التدوير الوظيفي يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، عن طريق الرضا الوظيفي، من خلال زيادة المهارات المختلفة للموظفين.

7. دراسة (Kaymaz: 2010) بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي على الدافعية، دراسة حالة أجريت على المدراء في الشركات العاملة في مجال السيارات"

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير ممارسات التدوير الوظيفي على الدافعية لدى الموظفين، من خلال قياس أثر التدوير على خفض الرتبة والملل في العمل، تنمية المهارات الإدارية، اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، تطوير المعارف والمهارات والكفاءة، وبالتالي تأثيرها على الدافعية. شملت العينة على 206 من المدراء من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في شركات السيارات واسعة النطاق. وأثبتت نتائج الدراسة أنّ التدوير الوظيفي يؤثر على الرتبة، وعلى علاقات العمل، وعلى تطوير الكفاءات الإدارية ويساهم في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، وتؤثر على الرتبة والملل والكفاءة، وبالتالي تؤثر على دافعية الموظفين وتحفيزهم.

8. دراسة Lazim (2009) بعنوان "العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي، والتطوير الوظيفي للعاملين في الشركات اليابانية في ماليزيا"

تحاول هذه الدراسة التحقق بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي، وآفاق التنمية بين عمال الإنتاج في شركات الأجهزة الإلكترونية اليابانية في ماليزيا، وهي تفحص مدى أهمية التدوير الوظيفي في التقدم الوظيفي واكتساب المعرفة والمهارات، وكذلك إدارة الحياة الوظيفية للعاملين في هذه

الشركات. وقد استخدم نموذجاً من التدوير الوظيفي قام بوضعه كلاً من كامبيون وستجن (1994)، كما تمّ استخدام فرضية لاختبار علاقة خطية بين التدوير الوظيفي، والتطور الوظيفي للموظف في مكان العمل، ويتمّ ذلك من خلال تحليل البيانات المستندة إلى مسح المجموعات، التي تمّ الحصول عليها من عيّات خاصة من 209 عاملاً من عمال الإنتاج في شركات التصنيع الإلكترونية اليابانية في ماليزيا. وقد استخدم عامل الارتباط بيرسون، لقياس العلاقة بين المتغيرات، واختبار فرضيات البحث.

وقد وجدت نتائج الدراسة أنّ هناك ارتباط كبير بين ممارسات التدوير على الوظائف، وإدراك الموظف نحو ثلاث نتائج متوقعة من التطوير الوظيفي، وهي التقدم الوظيفي، واكتساب المعرفة والمهارات، وفوائد التدوير. كما يعتبر التدوير الوظيفي أحد أنواع التدريب في العمل، وينبغي التركيز على هذه الممارسة، وبذل المزيد من الجهد فيها، كما يمكن للموظفين المشاركين في التدوير الاستمتاع بتجارب مختلفة، ومعارف ومهارات قيّمة في تنمية حياتهم المهنية في المستقبل.

9. دراسة Jaturanonda c. وآخرون (2006) بعنوان: "دراسة مسحية على معايير التدوير الوظيفي في تايلند: مقارنة بين القطاعين العام والخاص"

هدفت الدراسة إلى النظر في العوامل التي تؤثر على ممارسة التدوير الوظيفي في تايلند، وللتأكد على أهمية وجود عدد من المعايير المستخدمة لتحديد القضايا المتصلة بالموظف، ويفحص ما إذا كانت تتأثر كل المعايير المرجحة حسب نوع المنظمة، وغرض التدوير، ويسعى إلى مقارنة التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع العام والخاص، وبالاتماد على الأدبيات ذات الصلة، حيث استخدم الباحث الاستبانة التي وزعت على مدراء الموارد البشرية للمنظمات التايلندية المتوسطة والكبيرة الحجم. وكانت أهم النتائج: إنّ التدوير الوظيفي هو ممارسة الإدارة المشتركة بين المنظمات في القطاع الخاص والعام في تايلند، وإنّ تنفيذ التدوير الوظيفي لتحسين الأداء التنفيذي والإنتاجية، وتمّ العثور على تسعة معايير مرجحة في قرار التدوير بشكل مختلف، تبعاً لنوع المنظمة، والغرض من التدوير الوظيفي.

10. دراسة (Huang: 1999) بعنوان: "التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين، بحث في إدارة الموارد البشرية"

هدفت هذه الدراسة لفحص الفرضية الرئيسة، والتي تقتضي بأنّ التدوير الوظيفي يؤثر على توجهات الموظفين اتجاه وظائفهم، باستخدام البيانات التي تمّ الحصول عليها، من خلال استهداف عيّنة الدراسة، والتي تتمثل في واحد وعشرون شركة من أكبر الشركات في تايوان، يركّز الباحث في هذه

الدراسة على أثر التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للموظفين، وعلى تقييم الموظفين للعملية التدريبية في المنظمة، وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

على المستوى التنظيمي: فإن برنامج التدوير الوظيفي، يساعد على التزام الموظفين في الشركة بقاعدة قيمة الشركات.

على مستوى الإدارات: الإدارة قد تستخدم الدوران التطويري، حتى تعمل على تحسين الأداء للموظفين، خاصة الموظفين الذين يعانون من نقاط ضعف، فتسعى المنظمة من خلال التدوير الوظيفي على معالجتها.

على مستوى المجموعة: التدوير الوظيفي يجعل الأفراد في مجموعة العمل أكثر ترابطاً، ويشجعهم على العمل كفريق لإنجاز مهامهم، كل موظف في المجموعة يتحمل مسؤولية أداء المهام الوظيفية الأساسية في مجموعة العمل.

على مستوى الأفراد: وهو الأكثر أهمية، فالتدوير الوظيفي عامل تمكين رئيس للموظفين، فهو يساعدهم على تطوير مهاراتهم وإمكانياتهم، لامتلاك المهارات التنافسية اللازمة لإيجاد وظيفة أخرى كلما دعت الضرورة.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة في التدوير الوظيفي، لاحظت الباحثة وجود توافق في الآراء بشأن أهمية التدوير الوظيفي، بالرغم من اختلاف مجتمعات الدراسة والمؤسسات والباحثين، إلا أنهم اتفقوا على أهمية التدوير الوظيفي.

ومن حيث منهجية الدراسة فقد استخدم الباحثين المنهاج الوصفي، واعتمدوا على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات مع اختلاف العينات ومجتمعات الدراسة.

قد توافقت الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تهتم في دراسة التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى استخدامها للمنهج الوصفي، وللاستبيانات كأدوات لجمع البيانات، كما اتضح من استعراض الدراسات السابقة أهمية التدوير الوظيفي كإستراتيجية متبعة لتطوير أداء العاملين في المنظمة .

وتختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة الحالية من رؤساء الأقسام والمدراء في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بينما معظم الدراسات السابقة طبقت على مجتمعات مختلفة.

كما ركزت الدراسات السابقة على التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري، الكفاءة الإنتاجية، الكفاءة الإدارية، الروح المعنوية، تمكين العاملين، تأثير ممارسات التدوير الوظيفي على الدافعية والتطوير الوظيفي، بينما ركزت الدراسة الحالية على دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسة من مؤسسات القطاع الحكومي في فلسطين .

يمكن تلخيص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بأنها: ساعدت في بناء التصورات الأولية لهذا البحث كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيمية ومنهجية، كما أسهمت في تكوين تصور كامل ودقيق عن متغيرات الدراسة الحالية من حيث المفهوم والمنهجية، كما ساهمت في إثراء الإطار النظري كما أن أكثر الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة من خلال بيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسة الحالية.

وبناء على نتائج الدراسات والتوصيات السابقة، قامت الباحثة بهذه الدراسة لاكتشاف العلاقة بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء في الوزارة والمديريات (ضواحي القدس -رام الله -وبيت لحم)، وهذه الدراسة تتميز بأنها إحدى الدراسات النادرة في فلسطين، التي اهتمت بموضوع التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي، وعلاقة التدوير بالأداء الوظيفي على حدّ الخصوص، ومن المتوقع أن تضيف هذه الدراسة إضافة مثمرة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حول أهمية استراتيجية التدوير الوظيفي في الوزارة، ودورها في تحسين أداء الموظفين من خلال رفع كفاءتهم وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، ومن خلال تأثيرها على علاقات العمل، ومهارات العمل ضمن فريق. مما ينعكس إيجابياً على مخرجات الوزارة، ويساهم في تحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية.

ويتضح لأصحاب القرار في الوزارة انعكاس عملية التدوير الوظيفي على مستوى أداء العاملين حيث تتشكل لديهم صورة واضحة حول أهمية عملية التدوير والتوصيات، التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ العملية، كما من المتوقع أن تضيف الدراسة إضافة مفيدة جداً للباحثة وللمكتبة في فلسطين والدراسات العربية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومنها: تعريف منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وقياس المتغيرات، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت.

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما يناسب أغراض الدراسة، وهو ما عرّفه: (الحمداني، 100، 2006) بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة أو الظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

2.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والوكلاء، والمدراء العامون، في وزارة التربية والتعليم والمديريات، حيث أن مجتمع الدراسة الكامل يتكون من (467) مستجيباً في كافة مناطق الضفة الغربية، ولكن تم إختيار المركز الرئيس والمناطق التالية (رام الله، ضواحي القدس، بيت لحم) وكان حجم المجتمع (236) مستجيباً موزعين على النحو التالي: في الوزارة (176) مستجيب، في رام الله (20) مستجيب، ضواحي القدس (20) مستجيب، رام الله (20) مستجيب للعام 2018-2020.

3.3 عينة الدراسة

بغرض إجراء الدراسة تم عمل مسح شامل على مستوى وزارة التربية والتعليم (رام الله) والمديريات (ضواحي القدس- رام الله - بيت لحم) لرؤساء الأقسام والمدراء البالغ عددهم (236)، إذ تم استرداد (140) استبيان، كما تم استثناء 4 استبيانات نظراً لعدم صلاحيتها، وبهذا، بلغ العدد النهائي للاستبيانات الصالحة (136) استبيان. تكوّنت العينة من (84) مستهدفاً في وزارة التربية والتعليم و (20) مستهدفاً في مديرية ضواحي القدس، (18) مستهدفاً في مديرية رام الله، (18) في مديرية بيت لحم.

4.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

فيما يأتي توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة، والمتمثلة بكل من: متغير الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وعدد مرات التدوير.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	79	58.1
	أنثى	57	41.9
	المجموع	136	100.0

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	20- أقل من 30	18	13.2
	من 30- أقل من 40	54	39.7
	من 40- أقل من 50	41	30.1
	50 فأكثر	23	16.9
	المجموع	136	100.0

جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	21	15.4
	بكالوريوس	68	50.0
	دراسات عليا	47	34.6
	المجموع	180	100.0

جدول (4.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	16.9
	من 5 - أقل من 10 سنوات	31	22.8
	من 10 - أقل من 15 سنة	43	31.6
	15 سنة فأكثر	39	28.7
	المجموع	136	100.0

جدول (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد مرات التدوير

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
مرات التدوير	ولا مرة	15	11.0
	مرة واحدة	42	30.9
	مرتين	31	22.8
	ثلاث مرات	25	18.4
	أربع مرات فأكثر	23	16.9
	المجموع	136	100.0

5.3 أدوات الدراسة

اعتمدت الباحثة في جميع البيانات على أداتين :

أداة المقابلة: قامت الباحثة بإعداد مجموعة أسئلة لإجراء مقابلة مع مدير مركز البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم الاستاذ ايهاب شكري، للحديث عن عملية التدوير الوظيفي في الوزارة بهدف التعمق في موضوع البحث، والإستفادة من تعدد وجهات النظر واكتساب أعلى درجة من المصداقية في النتائج حيث أكد على أهمية الدراسة ومدى حاجة الوزارة لها نظرا لعدم تناول أي من الدراسات السابقة لموضوع التدوير

الوظيفي في الوزارة كما أوضح أن عملية التدوير تحدث لخدمة سياسات واستراتيجيات الوزارة وبشكل مخطط ومدرّس حتى يتم تحقيق الاهداف المرجوة من عملية التدوير وبالتالي تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الوزارة، وقد استفادت الباحثة من هذه التجربة واستطاعت الحصول على الكثير من المعلومات التي وظفتها في الإطار النظري.

أداة الإستبيان: باعتبارها أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وقد تمّ صياغة الأسئلة الفردية لهذا الإستبيان بطريقتين، وهي: أسئلة فردية تمّ اختيارها، خاصة بالدراسة، وأسئلة فردية تمّ أخذها من الدراسات السابقة، تمّ تحويلها وتعديلها بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة، لاكتشاف العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء، حيث تمّ تصميم إستبيان يفي بالغرض، وتمّ تعديلها بناء على توجيهات أربعة من المحكمين، والتي تكونت من أسئلة عامة ترتيبية، إضافة إلى (44) فقرة مقسّمة إلى مجالات، وتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة (أوافق بشدة) إلى الإجابة (لا أوافق بشدة)، تمّ تطوير الاستبانة بعد مقابلة عدد من أعضاء هيئة التدريس، حسب التخصصات الواردة في عيّنة الدراسة، وتكوّنت من قسمين هي:

القسم الاول: يتضمن خصائص عيّنة الدراسة المتمثلة في مجموعة من المؤشرات الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين، (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد مرات التدوير)، لتحديد صفات الأفراد المشمولين في عيّنة الدراسة.

القسم الثاني: إذ تمّ تجزئته إلى محورين رئيسيين، كل محور يتكوّن من مجالات عدّة، تحتوي على عدد من الأسئلة المغلقة، وقد تركّزت في الاختيار من سلّم ربايعي على سلّم ليكرت (Likert Scale) بدرجاته الخمسة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، حيث تمّ إعطاء قيم للدرجات على النحو التالي: (أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، غير متأكد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1)، وكانت هذه المجالات تتعلق بالفرضيات التي تمّ ذكرها سابقاً، وكانت كما يلي:

- **المحور الأول:** التدوير الوظيفي، وتضمنت (19) فقرة، تهدف للتعرف على التدوير الوظيفي.
- **المحور الثاني:** شمل ثلاثة مجالات، بحيث تضمّن المجال الأول على (9) فقرات، هدفت إلى التعرف إن كان التدوير الوظيفي قد ساهم في زيادة قدرات العاملين على الإبداع والابتكار، واحتوى المجال الثاني على (8) فقرات، تهدف إلى التعرف إن كان التدوير الوظيفي يساهم في تطوير مهارات المستهدفين في العمل ضمن فريق، ويؤثر على علاقات العمل، أمّا المجال الثالث فتضمن على (8) فقرات، هدفت للتعرف إلى مقدار التغيير الذي يحدثه التدوير الوظيفي على كفاءة المستهدفين وفعاليتهم في العمل، وبالتالي اكتشاف علاقة التدوير الوظيفي بالأداء الوظيفي للمستهدفين.

1.5.3 صدق أداة الدراسة

تمّ التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بصورتها الأولية، وذلك من خلال عرضها على (4) من المختصين والمحكمين من أهل الاختصاص - مرفق قائمة بأسماء المحكمين-ملحق رقم (2.3)، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة وصلاحيّة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة للمجال الذي وضعت فيه، وملاءمة الصياغة اللغوية ووضوحها، وملاءمة فقراتها لمستوى المبحوثين (مجتمع الدراسة)، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وتمّ إجراء التعديلات اللازمة بموجب الإرشادات والتوجيهات التي أبداه المحكمون، كما تمّ الاتفاق على صلاحية إدارة الرسالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتّع المقياس بالصدق العاملي، وأنها تشترك معاً في مقياس التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء.

ومن ناحية أخرى، تمّ التحقق من الاتساق الداخلي بحساب مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية، والتي أشارت إلى أنّ جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل فقرة دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتّع أداة الدراسة بالصدق العاملي، وأنها تشترك معاً في التعرف على التدوير الوظيفي، وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء. وفيما يأتي نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات المحاور مع الدرجة الكلية.

جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التدوير الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.660**	0.000	6	0.533**	0.000	11	0.743**	0.000
2	0.724**	0.000	7	0.603**	0.000	12	0.642**	0.000
3	0.748**	0.000	8	0.751**	0.000	13	0.743**	0.000
4	0.766**	0.000	9	0.769**	0.000	14	0.762**	0.000
5	0.731**	0.000	10	0.737**	0.000	15	0.673**	0.000

يوضّح الجدول رقم (6.3) معاملات الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات المحور الأول، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أنّ معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى الدلالة (0.5) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من أجله.

جدول (7.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء

الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية
1	0.763**	0.000	8	0.822**	0.000	15	0.758**	0.000
2	0.726**	0.000	9	0.775**	0.000	16	0.749**	0.000
3	0.752**	0.000	10	0.767**	0.000	17	0.796**	0.000
4	0.719**	0.000	11	0.718**	0.000	18	0.806**	0.000
5	0.835**	0.000	12	0.729**	0.000	19	0.727**	0.000
6	0.756**	0.000	13	0.816**	0.000	20	0.776**	0.000
7	0.755**	0.000	14	0.546**	0.000	21	0.756**	0.000

يوضّح الجدول رقم (7.3) معاملات الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات المحور الثاني، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أنّ معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى الدلالة (0.5) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من أجله.

2.5.3 ثبات أداة الدراسة

تمّ التحقق من ثبات أداة الدراسة بعد توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (236) فرداً، بحيث تم استرداد (140) استبيان، وذلك عن طريق حساب معامل الثبات كرونباخ الفا، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للتدوير الوظيفي (0.904)، والثبات الكلي للأداء الوظيفي (0.960)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتّع هذه الأداة بثبات، وفي الأغراض الدراسة، ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ الفا للمحاور والدرجة الكلية:

جدول (8.3): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية

المحور	معامل الثبات
التدوير الوظيفي	0.904

0.891	الإبداع والابتكار
0.899	العمل ضمن فريق
0.912	الكفاءة والفعالية
0.960	الدرجة الكلية

يتّضح من الجدول رقم (8.3) أنّ قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ الفا لمجالات أداة الدراسة بلغت (0.904) للتدوير الوظيفي، وبلغت (0.891) للإبداع والابتكار، في حين بلغت (0.899) للعمل ضمن فريق، وبلغت (0.912) للكفاءة والفعالية، في حين بلغت الدرجة الكلية للأداء الوظيفي (0.960). وهذا يعني أن يثق القارئ بنتائجها بمقدار قيمة الثبات (0.96).

3.5.3 كيفية توزيع الاستبيان

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بتوزيع 140 استبيان على مجموعة من العاملين في وزارة التربية والتعليم حسب العينة المطلوبة في الدراسة.
2. قام المستجيبين بتعبئة الاستبيان كما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الإستيبيانات المسترجعة (136) استبيان بنسبة استرداد (98%).
3. قامت الباحثة بإدخال الإستيبيانات الى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

6.3 متغيرات الدراسة

في هذا القسم من الدراسة، سنعرض تعريف المتغيرات حسب ما تمّ تطبيقه في الاستبانة، من أجل تحليلها ونقاشها بما يخدم تحقيق أهداف الرسالة، وتتمثل متغيرات الدراسة بما يأتي:

1.7.3 المتغير المستقل: ويتمثل بالتدوير الوظيفي. ويقصد به "تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة الى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها"(ماهر، 2015، 383).

2.7.3 المتغيرات التابعة: وهي متغيرات متعلقة بأداء العاملين الذين خضعوا لعملية التدوير الوظيفي، وقد اشتملت على: الكفاءة والفعالية، العمل ضمن فريق الإبداع والابتكار.

الأداء الوظيفي: هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه وإستيعابه لمهامه وإختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا اثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذ التعليمات والاساليب المطلوبة" (الكرخي، 2015، ص141) ..

الإبداع: "يُعرف الإبداع على أنه عصف ذهني أو قدح زناد الفكر للتوصل الى أفكار جديدة خلاقة تدفع للابتكار" (سيد قنديل، 2010، ص125).

الابتكار: "هو عملية انشاء وتطوير وتنفيذ المنتج الجديد، والخدمة الجديدة، والعملية الجديدة، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية، بما يضيف قيمة للمنظمة ولأصحاب المصلحة" (سايبي، 2014، ص210).

العمل ضمن فريق: "هو التشارك بين مجموعة من الموظفين في عمل مخطط له بعناية، بحيث يرتبط جميع العاملين بتحقيق هدف معين داخل المنظمة لتحسين الطرق والاساليب التي يتم العمل بها" (عبد ربه، 2019).

الكفاءة: " هي القدرة على انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط" (خيربي، 2013، ص223).

الفعالية: "تُعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المُحققة والأهداف المُسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المُحققة من الأهداف المُسطرة كان هذا النظام فعّال والعكس صحيح" (رعاب، حداد، 2019).

3.7.3 المتغيرات المعدلة (الضابطة): وهي تلك المتغيرات متعلقة بالمعلومات الديمغرافية، وقد

اشتملت على: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي،، عدد سنوات الخبرة، عدد مرات التدوير.

•الجنس: ذكر، أنثى.

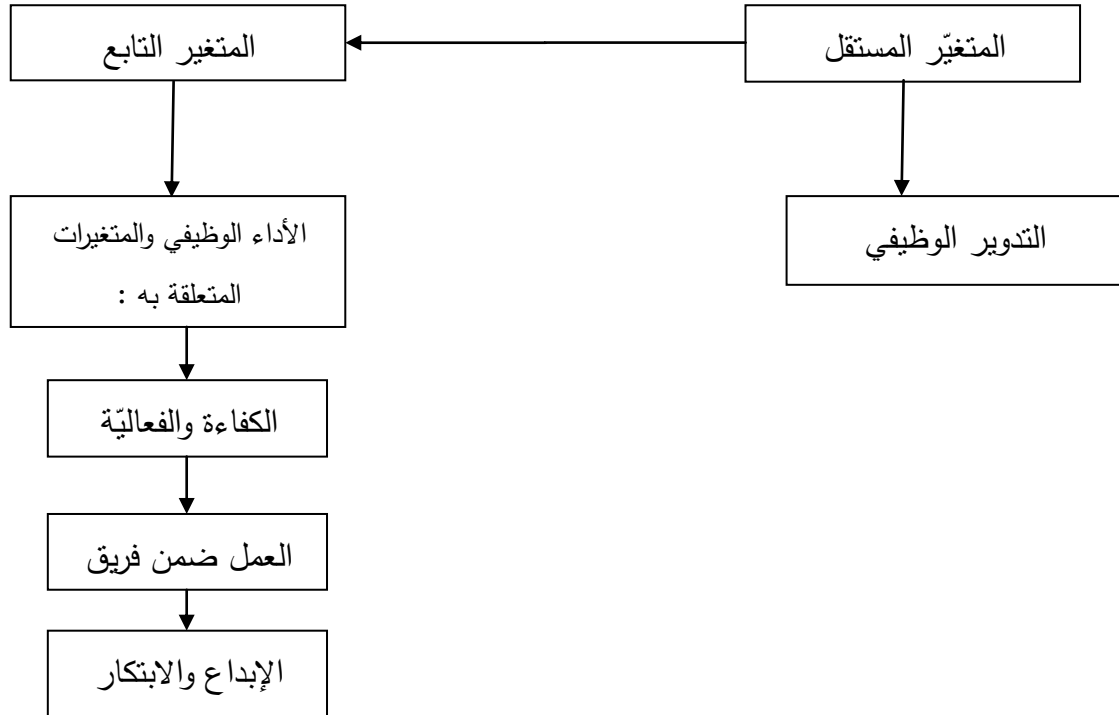
•الفئة العمرية: وتم تقسيمها إلى فئات، وهي: (20 أقل من 30)، (30 أقل من 40)، (40 أقل من 50)، (50 فأكثر).

•المؤهل العلمي: مقسّم ألى: دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا.

•عدد سنوات الخبرة: مقسّم على النحو التالي: (أقل من 5 سنوات)، (5 أقل من 10 سنوات)، (10- أقل من 15 سنة)، (15 سنة فأكثر).

•عدد مرات التدوير: مقسّم كالتالي: مرة واحدة، مرتين، ثلاثة مرات، أربع مرات فأكثر.

ويوضح الشكل (1.3) الآتي هذه المتغيرات:



شكل (1.1): نموذج متغيرات الدراسة

7.3 مصادر جمع البيانات

-**المصادر الأولية:** التي تعتبر بيانات غير معالجة، وجمعت من مصادرها الأصلية، ولمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة والاستبيان، كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض. وقد استخدمت الدراسة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة خلال شهر آب (أغسطس) 2019، وذلك بعد إعداد النموذج، والذي تمّ تحكيمة، وتمّ توزيع (236) استبيان، من خلال قيام الباحثة بتوزيعها للمستهدفين بشكل مباشر لتعبئتها، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (140) حيث تم استبعاد 4 منها لعدم صلاحيتها وبذلك بلغ عدد الاستبانات المستردة (136) استبيان.

-**المصادر الثانوية:** البيانات التي تجمع من الجهات الرسمية، ولمعالجة الإطار النظري للبحث تمّ اللجوء إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في تجميع المعلومات عن علاقة التدوير الوظيفي بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم من الوزارة والمؤسسات، والمراجع العربية والأجنبية ذات

العلاقة، والكتب العلمية، بالإضافة إلى الرسائل الجامعية المحلية والخارجية، كما تمّ الاعتماد على المقالات والدوريات والتقارير المنشورة على المواقع الإلكترونية العلمية المتخصصة، وذلك من أجل وضع الدراسة في إطارها ومساعدة القارئ على فهمها.

8.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تمّ ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي، لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمّت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج تحليل بيانات الدراسة

1.4 تمهيد

تضمّن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصّلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العيّنة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تمّ الحصول عليها. وحتى يتمّ تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عيّنة الدراسة، تمّ اعتماد الدرجات كما هو مبين في الجدول (1.4):

جدول (1.4): تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	(2.33-1)	(3.66-2.34)	(5.00-3.67)
التقييم	منخفضة	متوسطة	عالية

2.4 تحليل فقرات الاستبانة

1.2.4 نتائج محور التدوير الوظيفي

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن أهمية التدوير الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم، من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء، والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات محور التدوير الوظيفي:

جدول (2.4 أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التدوير الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
15	يساعد التدوير في القطاع الحكومي من تقليل مقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للموظف	4.14	0.896	21.6	14.84	0.000	عالية	82.8
4	يساعد التدوير على كسر روتين العمل	3.74	1.047	28.0	8.272	0.000	عالية	74.8
9	التدوير يساعد على الاستغلال الأمثل للمورد البشري	3.73	0.931	25.0	9.121	0.000	عالية	74.6
5	يساهم التدوير في مكافحة الفساد الإداري	3.71	1.136	30.6	7.246	0.000	عالية	74.2
7	لدى الإدارة العليا قناعة بضرورة سياسة التدوير	3.71	0.934	25.2	8.904	0.000	عالية	74.2
10	يساعد التدوير في معالجة حالات الطوارئ في الإدارة	3.71	0.895	24.1	9.194	0.000	عالية	74.2
14	التدوير يساعد في اكتشاف الكفاءات الإدارية في المنظمة	3.69	0.985	26.7	8.182	0.000	عالية	73.8
8	التدوير يساعد على إعادة توزيع الموظفين حسب احتياج العمل	3.65	1.022	28.0	7.382	0.000	متوسطة	73.0
13	التدوير يعزز مبدأ التنافس الإيجابي بين الموظفين	3.65	0.947	25.9	7.969	0.000	عالية	73.0
11	يساهم التدوير في تحسين أداء الموظفين ومعالجة نقاط ضعفهم	3.59	1.022	28.5	6.714	0.000	متوسطة	71.8
1	يتم التدوير بتخطيط مسبق في المؤسسة وليس بشكل عشوائي	3.51	0.981	27.9	6.030	0.000	متوسطة	70.2
3	يساعد التدوير في القضاء على البيروقراطية	3.50	1.004	28.7	5.809	0.000	متوسطة	70.0

جدول (2.4 ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التدوير الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدرجة	النسبة المئوية
2	التدوير وسيلة من الوسائل التحفيزية للموظفين	3.32	1.133	34.1	3.253	0.001	متوسطة	66.4
12	يستخدم التدوير أحياناً كعقاب للموظفين	3.24	1.104	34.1	2.486	0.014	متوسطة	64.8
6	التدوير لا يؤدي إلى الإجهاد نتيجة للانتقال من وظيفة إلى أخرى	2.82	1.130	40.1	4.897	0.000	متوسطة	56.4
	الدرجة الكلية	3.579	0.664	18.5	10.2	0.000	متوسطة	71.6

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور التدوير الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.66). وهذا يدلّ على أنّ مستوى التدوير الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء جاءت بدرجة متوسطة.

تُشير نتائج حساب معامل الاختلاف لجدول (2.4) إلى وجود تباين بين فقرات أداة الدراسة نتيجة لاختلاف فهم الباحثين للتدوير الوظيفي وأثاره، فقد كان أعلى معامل لفقرة "التدوير الوظيفي لا يؤدي إلى الإجهاد نتيجة للانتقال من وظيفة إلى أخرى" بنسبة 40.1 بينما أقل معامل لفقرة "يساعد التدوير في القطاع الحكومي من تقليل مقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأنّ الوظيفة ملك للموظف" بنسبة 21.6 ويعني ذلك أنّ إجابات الباحثين لهذه الفقرة كان أقلّ تشبهاً من الفقرة السابقة.

وبالرجوع إلى الجدول رقم (2.4) لمناقشة أعلى فقرة، وأقل فقرة في المتوسط الحسابي:

الفقرة الأعلى ترتيباً: (يساعد التدوير في القطاع الحكومي من تقليل مقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأنّ الوظيفة ملك للموظف)، ويعود ذلك إلى دور التدوير الوظيفي في تدريب الموظف على

التنقل من وظيفة لأخرى، طيلة سنوات خدمته، والحدّ من مقاومته في حال تمّ نقله لمصلحة تحقق أهداف العمل والمصلحة العامة.

ثم الفقرة: (يساعد التدوير على كسر روتين العمل، التدوير يساعد على الاستغلال الأمثل للمورد البشري، يساهم التدوير في مكافحة الفساد الإداري، لدى الإدارة العليا قناعة بضرورة سياسة التدوير، يساعد التدوير في معالجة حالات الطوارئ في الإدارة، التدوير يساعد في اكتشاف الكفاءات الإدارية في المنظمة، التدوير يعزز مبدأ التنافس الإيجابي بين الموظفين. ويعود ذلك إلى أهمية التدوير في الكشف عن الكفاءات الإدارية في المنظمة، واستغلال الموارد البشرية بصورة مثلى، ممّا يساعد الإدارة العليا في معالجة حالات الطوارئ، ويساعد الموظفين على كسر روتين العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فتحي (2016)، والتي بيّنت أنّ التدوير الوظيفي يساهم في استثمار الموارد البشرية، والحدّ من مقاومة الموظفين للتغيير، والقضاء على البيروقراطية، والروتين في الأعمال الإدارية، كما تتفق مع دراسة (Kaymaz: 2010)، حيث أثبتت نتائج الدراسة أنّ التدوير الوظيفي يؤثر على الرتبة والملل في العمل، وتنمية المهارات الإدارية، واختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، وتطوير المهارات والمعارف والكفاءة، وبالتالي تأثيرها على الدافعية.

وجاءت أدنى الفقرات استجابة: (التدوير لا يؤدي إلى الإجهاد، نتيجة الانتقال من وظيفة إلى أخرى، يستخدم التدوير أحياناً كعقاب للموظفين، التدوير وسيلة من الوسائل التحفيزية للموظفين)، جاءت النتائج لهذه الفقرات منخفضة المتوسط، ويعود ذلك لذبذبة في آراء العيّنة بالنسبة إلى دور التدوير الوظيفي كوسيلة تحفيزية، وليست عقابية تؤدي إلى إجهاد الموظفين، ويعتمد ذلك أيضاً (بحسب اعتقاد وقراءة الباحثة) على مقاومة الموظفين لعملية التغيير من وظيفة إلى أخرى، ورغبتهم في البقاء في نفس الوظيفة لأطول فترة ممكنة، واعتبار الوظيفة ملك للموظف، وأنّ أي عملية يتمّ فيها تدوير الموظفين من مكان إلى آخر هي عملية تؤدي إلى الإجهاد، وبالتالي تشكّل عقاباً للموظفين، وليس تحفيزاً، ويأتي ذلك أيضاً نتيجة لعدم وضوح مفهوم التدوير لدى الموظفين، فمن خلال التدوير يتمّ تدريب الموظفين وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة، تساهم في تطوير قدراتهم، وتنمية حياتهم المهنية في المستقبل، ممّا يعتبره الموظفون إجهاداً لهم.

2.2.4 نتائج محور الأداء الوظيفي

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة علمجالات الاستبانة التي تعبّر عن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء، والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات محور الأداء الوظيفي.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	الكفاءة والفعالية	3.917	0.7883	20.1	13.565	0.00	عالية	78.3
2	الإبداع والابتكار	3.841	0.7779	20.2	12.61	0.00	عالية	76.8
3	العمل ضمن فريق	3.654	0.7779	21.3	9.797	0.00	متوسطة	73.1
	الدرجة الكلية	3.795	0.7383	19.5	12.56	0.00	عالية	75.9

يوضّح الجدول السابق المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكلّ مجال من مجالات محور الأداء الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أنّ اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.79)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.738)، ممّا يدل على أنّ التدوير الوظيفي يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في وزارة التربية والتعليم، من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء بدرجة عالية، والعلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي علاقة طردية.

تُشير نتائج معامل الاختلاف في الجدول (3.4) أن هناك تباين في إجابات الباحثين بالنسبة لمجالات أداة الدراسة، فقد كان أعلى معامل لمجال "العمل ضمن فريق" بنسبة 21.3 وأقل معامل لمجال "الكفاءة والفعالية" بنسبة 20.1 أي أن مجال العمل ضمن فريق أكثر تشتتاً من مجال الكفاءة والفعالية.

وبالرجوع إلى الجدول (3.4) لمناقشة أعلى مجال، وأقل مجال في المتوسط الحسابي:

المجال الأعلى ترتيباً: (الكفاءة والفعالية) ويعود ذلك إلى دور التدوير الوظيفي في زيادة كفاءة الموظفين وفعاليتهم، وبالتالي تحسين أدائهم، من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين في الأقسام المختلفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبي صبحة (2014). والتي توصلت إلى دور التدوير الوظيفي في زيادة اكتساب الموظفين للخبرات، والمهارات الجديدة، والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام المختلفة، كما تتفق مع دراسة (Huang: 1999)، والتي أكدت على أهمية التدوير الوظيفي كعامل تمكين رئيس للموظفين، فهو يساعدهم على تطوير مهاراتهم وإمكانياتهم، لامتلاك المهارات التنافسية اللازمة لإيجاد وظيفة أخرى كلما دعت الضرورة.

مجال: (الإبداع والابتكار)، ويعود ذلك إلى دور التدوير الوظيفي في زيادة قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار، نتيجة تقلّصهم ضمن بيئات عمل مختلفة أو في وظائف مختلفة بنفس مكان العمل، وهذا ما يتفق مع دراسة فتحي (2016)، حيث أكدت الدراسة على أهمية التدوير الوظيفي في زيادة قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار نتيجة لاكتسابهم معارف متنوعة، ويساهم في الكشف عن مواهبهم وقدراتهم، وفي تدريب الموظفين على التفكير الإبداعي.

المجال ذو الترتيب المتوسط: (العمل ضمن فريق)، قد يعود السبب هنا إلى أنّ الموظفين خلال عملهم في وظيفة معيّنة، يبنون علاقات عمل تشعرهم بالأمان والاستقرار، ممّا يدفعهم إلى مقاومة أي تغيير من شأنه أن يخرجهم من دائرة التعود والأمان، ليقوموا ببناء علاقات جديدة في مكان مختلف، وهذه النتيجة تخالف نتائج دراسة (Huang: 1999)، التي أكدت على أن التدوير الوظيفي يجعل الأفراد في مجموعة العمل أكثر ترابطاً، ويشجعهم على العمل كفريق لإنجاز مهامهم.

كما قامت الباحثة بتحليل كل مجال من مجالات محور الاداء الوظيفي بفقراته كما يلي:

1.2.2.4 مجال الكفاءة والفعالية

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستبانة التي تعبّر عن مجال الكفاءة والفعالية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4.4 أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفاءة والفعالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	التدوير سبب في تبادل الخبرات بين الأقسام والإدارات المختلفة نتيجة لانتقال الموظف لأكثر من قسم	4.13	0.873	21.1	15.03	0.000	عالية	82.6
2	يساعد التدوير على زيادة خبرة الموظفين نتيجة لتعدد أماكن العمل	4.10	0.968	23.6	13.28	0.000	عالية	82.0
3	يساهم التدوير في تطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب على مهارات جديدة للقيام بأعمال جديدة	3.96	0.957	24.2	11.64	0.000	عالية	79.2

جدول (4.4 ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفاءة والفعالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
4	يساعد التدوير في زيادة فهم الموظفين لمهام عملهم بدقة	3.90	0.976	25.0	10.72	0.000	عالية	78.0
5	التدوير يساعد الموظفين على تطبيق أساليب جديدة لحل المشاكل التي تواجههم في العمل	3.88	0.977	25.2	10.44	0.000	عالية	77.6
6	يفسح التدوير للموظفين المجال للنمو والترقي إلى وظائف عليا	3.76	1.065	28.3	8.297	0.000	عالية	75.2
7	التدوير يسد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة	3.71	0.997	26.9	8.255	0.000	عالية	74.2
	الدرجة الكلية	3.917	0.789	20.1	13.57	0.000	عالية	78.3

يوضح الجدول السابق الأوساط، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال الكفاءة والفاعلية، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت عالية، حيث بلغ الوسط الحسابي لدرجة الكلية (3.91)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.788)، مما يدل على أنّ التدوير الوظيفي يسهم في زيادة كفاءة وفاعلية الموظفين بدرجة عالية.

يُشير معامل الاختلاف في الجدول (4.4) إلى وجود تباين بين فقرات أداة الدراسة بالنسبة لمجال الكفاءة والفاعلية، فقد كان أعلى معامل لفقرة "يفسح التدوير للموظفين المجال للنمو والترقي إلى وظائف عليا" وبهذا فهي أكثر تشبهاً من فقرة "التدوير سبب في تبادل الخبرات بين الأقسام والإدارات المختلفة نتيجة لانتقال الموظف لأكثر من قسم" بمعامل اختلاف نسبته 21.1 . وبالرجوع إلى الجدول رقم (4.4) لمناقشة أعلى فقرة، وأقل فقرة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري:

الفقرة الأعلى ترتيباً: (التدوير سبب في تبادل الخبرات بين الأقسام والإدارات المختلفة، نتيجة لانتقال الموظف لأكثر من قسم، حيث يرى رؤساء الأقسام والمدراء أنّ تدوير الموظفين من قسم إلى آخر، ساهم في إكسابهم خبرات ومعارف مختلفة، نتيجة لتعريضهم إلى مهام مختلفة في بيئات عمل مختلفة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة فتحي (2016)، التي وجدت أنّ التدوير الوظيفي يؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات بين المصالح والموظفين، ويزيد من خبرة الموظفين في أكثر من مجال، نتيجة لتعدد الأماكن التي يعملون بها.

الفقرة: (يساعد التدوير على زيادة خبرة الموظفين، نتيجة لتعدد الأماكن، يساهم التدوير في تطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب على مهارات جديدة للقيام بأعمال جديدة، يساعد التدوير في زيادة فهم الموظفين لمهام عملهم بدقة، التدوير يساعد الموظفين على تطبيق أساليب جديدة، لحل المشاكل التي تواجههم في العمل). ويعود ذلك إلى رؤية رؤساء الأقسام والمدراء للموظفين الذين تمّ تدويرهم في إداراتهم، حيث ساعد التدوير في زيادة خبرات ومهارات ومعارف الموظفين وقدراتهم في حل المشكلات وفهم أعمق لمهام وظائفهم، نتيجة للانتقال من قسم لآخر أو من مكان إلى آخر ضمن بيئات وعلاقات عمل مختلفة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة فتحي (2016)، التي أثبتت أنّ التدوير الوظيفي يؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات بين المصالح والموظفين، كما يزيد من خبرة الموظفين في أكثر من مجال، نتيجة لتعدد

الأماكن التي يعملون بها، كما تتفق مع دراسة العمر (2018)، التي توصلت إلى أنّ التدوير الوظيفي يعتبر أحد أهم استراتيجيات تطوير العاملين والمؤسسات على حد سواء، كونه يساهم في إكساب الموظفين خبرات جديدة، ومهارات متنوعة، وتطوير العمل، والإلمام بالمهام المختلفة للمؤسسة، وتتفق مع دراسة (Lazim: 2009)، التي أوجدت أنّ التدوير يمكّن الموظفين من الاستمتاع بتجارب مختلفة ومعارف ومهارات قيّمة في تنمية حياتهم المهنية في المستقبل.

الفقرة الأدنى ترتيباً: (التدوير يسد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة، يفسح التدوير للموظفين المجال للنمو والترقي إلى الوظائف العليا). ويعود ذلك إلى أنّ الترقي إلى الوظائف العليا، يتطلب مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الموظف حسب متطلبات، كعدد محدد من سنوات الخبرة، أو حصوله على شهادات معينة. فالتدوير وحده لا يكفي ليفسح المجال للموظف للترقي في الوظائف العليا، كما أنّ التدوير في القطاع الحكومي للموظفين يكون في أقسام أو أماكن مختلفة، ولكن في إطار التخصص، أي لا يتم تدوير الموظفين في أقسام مختلفة ذوي تخصصات مختلفة، لذلك التدوير لا يساهم في سد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة.

2.2.2.4 مجال الإبداع والابتكار

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على مجال الاستبانة التي تعبّر عن مجال الإبداع والابتكار.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع والابتكار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	يساعد التدوير الموظفين للخروج من دائرة الركود والتجديد في العمل	4.11	0.832	20.2	15.57	0.000	عالية	82.2
2	الاستمرار في نفس العمل لفترة طويلة يؤدي إلى القضاء على القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظف	3.94	1.107	28.1	9.912	0.000	عالية	78.8

3	يساعد التدوير في الكشف عن موهب وقدرات الموظفين الكامنة	3.88	0.835	21.5	12.32	0.000	عالية	77.6
4	يساعد التدوير الموظفين على زيادة الابتكار والتحسين المستمر في العمل	3.85	0.988	25.7	9.982	0.000	عالية	77.0
5	التدوير يساعد على تدريب الموظفين على أساليب التفكير الإبداعي	3.77	0.902	23.9	9.977	0.000	عالية	75.4
6	يدعم التدوير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	3.49	1.095	31.4	5.245	0.000	متوسطة	69.8
	الدرجة الكلية	3.84	0.778	20.2	12.61	0.000	عالية	76.8

يوضح الجدول السابق المتوسطات، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال الابداع والابتكار، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.778)، مما يدلّ على أنّ التدوير الوظيفي يساهم في تطوير قدرات الموظفين على الإبداع والابتكار من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء.

يُشير معامل الاختلاف في الجدول (5.4) الى وجود تباين في اجابات المبحوثين بالنسبة لمجال الإبداع والإبتكار، فقد كان أعلى معامل في فقرة "يدعم التدوير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات" وبذلك فهي أعلى تشتتاً من فقرة "يساعد التدوير الموظفين للخروج من دائرة الركود والتجديد في العمل" والتي كان معامل الاختلاف فيها نسبته 20.2.

وبالرجوع إلى الجدول السابق (5.4) لمناقشة أعلى فقرة، وأقل فقرة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري: نجد أن الفقرة الأعلى ترتيباً: (يساعد التدوير الموظفين للخروج من دائرة الركود والتجديد في العمل)، يعود ذلك إلى أنّ الموظف في القطاع العام يقضي طيلة سنوات خدمته، ضمن مهامّ وصلاحيات ومسؤوليات روتينية محددة، إضافة إلى البيروقراطية العالية في العمل الحكومي، والتي تحدّ من قدرة الموظف على الإبداع والابتكار، فيساعد التدوير الوظيفي الموظفين للخروج من دائرة الركود والتجديد في العمل.

وبهذا، تتفق هذه النتيجة مع دراسة فتحي (2016) والتي أكدت على أنّ التدوير الوظيفي يزيد من قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار، نتيجة لاكتسابهم معارف متنوعة، ويساهم في الكشف عن مواهبهم وقدراتهم، ويساهم في تدريب الموظفين على التفكير الإبداعي، ويساهم في الحد من مقاومة الموظفين للتغير، والقضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الإدارية، كما تتفق مع دراسة العمر (2018)، والتي توصّلت إلى أنّ التدوير الوظيفي يخفف من سلبات الروتين والبيروقراطية في العمل، وتتفق مع دراسة (Kaymaz: 2010) التي أثبتت أنّ التدوير الوظيفي يؤثر على الرتبة والملل والكفاءة، وبالتالي تؤثر على دافعية الموظفين وتحفيزهم.

الفقرة: (الاستمرار في نفس العمل لفترة طويلة يؤدي إلى القضاء على القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظف، يساعد التدوير في الكشف عن مواهب وقدرات الموظفين الكامنة، يساعد التدوير الموظفين على زيادة الابتكار والتحسين المستمر في العمل). ويعود ذلك إلى إعطاء الفرصة للموظفين، للانتقال ضمن بيئات عمل مختلفة وأماكن مختلفة، تنعكس على رغبتهم في إثبات ذاتهم، وتساعد في الكشف عن مواهبهم وقدراتهم، مما يفسح المجال لهم للتطور الوظيفي والإبداع والابتكار، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Huang: 1999)، والتي تؤكد على أهمية التدوير كعامل تمكين رئيس للموظفين، فهو يساعدهم على تطوير مهاراتهم وإمكانياتهم، لامتلاك المهارات التنافسية اللازمة لإيجاد وظيفة أخرى كلما دعت الضرورة.

الفقرة الأدنى ترتيباً: (يدعم التدوير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، التدوير يساعد على تدريب الموظفين على أساليب التفكير الإبداعي). قد يلوح القارئ أنّ الفقرات التالية معاكسة للفقرة الأعلى ترتيباً في هذا المجال، إلا أنّه قد لا يوجد تناقض، فإنّ التدوير الوظيفي لا يدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، نتيجة للمركزية العالية في اتخاذ القرارات في القطاع العام، والبيروقراطية في الإدارة، وقد لا يساعد التدوير في تدريب الموظفين على أساليب التفكير الإبداعي، نتيجة لعدم وضوح مفهوم التدوير لدى بعض الموظفين واعتباره نوعاً من العقاب، مما ينعكس على دافعية الموظف، ورغبة في التفكير والإبداع، وتتعارض نتيجة الدراسة مع دراسة فتحي (2016)، التي أكدت على أهمية التدوير في زيادة قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار، نتيجة لتعدد الأماكن التي يعملون بها.

3.2.2.4 مجال العمل ضمن فريق

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن مجال العمل ضمن فريق.

جدول (6.4 أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العمل ضمن فريق

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	يساعد التدوير الموظفين على بناء علاقات اجتماعية جديدة تؤدي إلى تحسين أدائهم	4.06	0.876	21.6	14.10	0.000	عالية	81.2
2	يساعد التدوير الموظفين على زيادة التعاون مع الآخرين وبين الإدارات والأقسام	3.94	0.892	22.6	12.30	0.000	عالية	78.8
3	يساعد التدوير على تحسين الاتصال والتعاون بين الإدارات في الوزارة	3.79	0.895	23.6	10.34	0.000	عالية	75.8
4	يساهم التدوير في إيجاد مشاركة أكبر لدى الموظفين بأفكارهم واقتراحاتهم للمساهمة في تطوير أداء المؤسسة	3.70	1.049	28.4	7.763	0.000	عالية	74.0
5	يساعد التدوير في تعزيز قبول وجهات النظر المختلفة من الآخرين	3.63	1.010	27.8	7.304	0.000	متوسطة	72.6
6	يعزز التدوير الرغبة لدى الموظفين بالعمل الجماعي	3.57	1.016	28.5	6.585	0.000	متوسطة	71.4

جدول (6.4 ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العمل ضمن فريق

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
7	يقلل التدوير الاتكالية لدى الموظفين مما يؤثر على روح الفريق	3.53	1.040	29.5	5.939	0.000	متوسطة	70.6
8	ليس للتدوير أي تأثير على علاقة الموظفين بزملائهم ورؤسائهم	3.00	1.288	42.9	6.548	0.000	متوسطة	60.0
الدرجة الكلية		3.654	0.778	21.3	9.80	0.00	متوسطة	73.1

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال العمل، ضمن فريق مرتب ترتيباً تنازلياً، حسب درجة المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الواردة في الجدول إلى أنّ درجات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.65)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.777)، مما يدل على أنّ دور التدوير الوظيفي في التأثير على علاقات العمل، والعمل ضمن فريق، جاء بدرجة متوسطة.

يُشير معامل الاختلاف في الجدول (6.4) الى وجود تباين بين فقرات أداة الدراسة لمجال العمل ضمن فريق، فقد كان أعلى معامل لفقرة " ليس للتدوير أي تأثير على علاقة الموظفين بزملائهم ورؤسائهم" بنسبة 42.9 وهي بذلك أكثر تشتتاً من فقرة " يساعد التدوير الموظفين على بناء علاقات اجتماعية جديدة تؤدي إلى تحسين أدائهم" حيث أن معامل الاختلاف فيها نسبته 21.6 .

وبالرجوع إلى الجدول (6.4) لمناقشة الفقرة الأعلى ترتيباً، والأقل ترتيباً في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري:

الفقرة الأعلى ترتيباً: (يساعد التدوير الموظفين على بناء علاقات اجتماعية جديدة، تؤدي إلى تحسين أدائهم، يساعد التدوير الموظفين على زيادة التعاون مع الآخرين، وبين الإدارات والأقسام، يساعد التدوير على تحسين الاتصال والتعاون بين الإدارات في الوزارة). ويعود ذلك إلى أنّ تدوير الموظفين بين الإدارات والأقسام، وتجربة بيئات عمل جديدة، وفريق عمل جديد، يفسح المجال أمام الموظفين إلى بناء علاقات جديدة، تساهم في تطوير مهاراتهم، وزيادة معارفهم، وبالتالي تحسين أدائهم، كما أنّ التدوير يحد من الفساد الإداري الناتج عن المحسوبية، وعلاقات العمل الغير مبنية على أساس مهني، وتخلق نوعاً من المنافسة الإيجابية بين الموظفين.

وهكذا، فقد اتفقت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع دراسة العمر (2018)، التي أثبتت أن التدوير الوظيفي يحد من سوء استغلال السلطة، ويخلق المنافسة بين العاملين، كما يساهم في الحد من الفساد الإداري داخل مؤسسات القطاع الحكومي، وتتفق أيضاً مع دراسة ((Huang: 1999)، التي تؤكد على أنّ التدوير الوظيفي يجعل الأفراد في مجموعة العمل، كفريق لإنجاز مهامهم، كل موظف في المجموعة يتحمل مسؤولية أداء المهام الوظيفية الأساسية في مجموعة العمل.

• الفقرة: (يساهم التدوير في إيجاد مشاركة أكبر لدى الموظفين بأفكارهم واقتراحاتهم، للمساهمة في تطوير أداء المؤسسة، يساعد التدوير في تعزيز قبول وجهات النظر المختلفة من الآخرين، يعزز التدوير الرغبة لدى الموظفين بالعمل الجماعي). ويعود ذلك إلى دور التدوير الوظيفي في إفراح المجال أمام الموظفين إلى الانتقال في أكثر من مكان داخل المؤسسة، والتعرف على الموظفين بصورة أكبر، مما يشكل لديهم معرفة أكبر بالمؤسسة وبموظفيها، الأمر الذي يساهم في إيجاد مشاركة أكبر للموظفين بأفكارهم واقتراحاتهم، التي تساهم في حل المشكلات وتطوير أداء المؤسسة، والعمل كفريق كامل متكامل لإنجاح أهداف المؤسسة، وزيادة القدرة على تقبل الآخرين، وتقليل الصراعات التي يمكن أن تنتج بين الموظفين، نتيجة للتعرف على أنماط مختلفة، وشخصيات مختلفة، وإيجاد أساليب للتعامل مع شتى الأنماط والشخصيات، لتحقيق أهداف العمل بعيداً عن الصراعات.

وبهذا، تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبي صبحة (2014)، التي توصلت إلى أنّ التدوير يساهم في بناء علاقات اجتماعية تؤثر على زيادة الإنتاجية، وتعزز العمل بروح الفريق، والتنسيق الفعال بين الدوائر والكرليات.

• الفقرة الأدنى ترتيباً: (ليس للتدوير أي تأثير على علاقة الموظفين بزملائهم ورؤسائهم، يقلل التدوير الاتكالية لدى الموظفين، مما يؤثر على روح الفريق). ويعود ذلك إلى أنّ التدوير يؤثر على علاقة الموظفين بزملائهم ورؤسائهم، من خلال تبادل الخبرات والمعارف والمهارات بين الموظفين، مما يؤثر على روح التعاون والتماسك بين فريق العمل، ويسعى كل فرد من الفريق لإثبات ذاته، مما يقلل من الاتكالية، ويزيد من المسؤولية والتفاني في العمل.

3.4 عرض تحليل فرضيات الدراسة

1.3.4 تحليل فرضية الدراسة الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء.

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون، والدلالة الإحصائية بين مستوى التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (7.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين مستوى التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء

المتغيرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الإبداع والابتكار	0.762	0.000
العمل ضمن فريق	0.718	0.000
الكفاءة والفعالية	0.680	0.000
الدرجة الكلية لمستوى الأداء	0.760	0.000

يلاحظ من الجدول السابق أنّ قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.760)، وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، مما يؤكد صحة هذه الفرضية، وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة، ويستنتج أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، بين مستوى التدوير الوظيفي، والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء، أي أنه كلما قلّ مستوى التدوير الوظيفي، قلّ ذلك من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم، والعكس صحيح. وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية ودور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من عدة نواحي مثل: زيادة قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار، زيادة كفاءة وفاعلية الموظفين، وإكسابهم مهارات وخبرات متعددة نتيجة انتقالهم من مكان لآخر، وتحسين علاقات العمل، وزيادة قدرة الموظفين على العمل ضمن فريق بصورة أفضل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القرعان (2011)، والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين، كما تتفق ودراسة (Huang: 1999)، التي أثبتت أهمية التدوير الوظيفي في تحسين أداء الموظفين، خاصة الموظفين الذين يعانون من نقاط ضعف، فتسعى المنظمة من خلال التدوير الوظيفي إلى معالجتها، تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (Abbasi: 2013)، والتي توصلت إلى أنّ التدوير الوظيفي لا يؤثر مباشرة على الأداء الوظيفي، وأنّ التدوير الوظيفي يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، عن طريق الرضا الوظيفي من خلال زيادة المهارات المختلفة للموظفين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة ، وما خلصت إليه الباحثة بعد عملية تحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، والوقوف على التدوير الوظيفي، وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء، بعد ذلك تقدّم الباحثة توصياتها المقترحة، في ضوء نتائج الدراسة التي توصّلت إليها ، لتحقيق غاية البحث، المتمثلة في التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء، وينقسم هذا الفصل إلى المحاور التالية:

2.5 ملخص النتائج

1.2.5 نتائج الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة، والتي هدفت دراسة التدوير الوظيفي، وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء، توصّلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أنّ التدوير الوظيفي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء بدرجة عالية، ممّا يعني أنّ التدوير يساهم في معالجة مشاكل ضعف الأداء لدى بعض العاملين، إذا تمّ التخطيط للعملية بصورة مسبقة ومحدّدة، وتنفيذها بالشكل المناسب، وتتفق هذه النتيجة مع مخرجات المقابلة التي أجرتها الباحثة إذ تم التأكيد على أهمية التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي حيثُ أن التدوير يُفهم من قبل الموظفين باتجاهين قد يكون سلبي باعتبار عاقب على الأداء المتدني، وقد يكون ايجابي من

خلال اكتساب خبرات جديدة والتعامل مع فئات جديدة في بيئة جديدة، لذا يتم تحضير العاملين لعملية التدوير الوظيفي بهدف التعامل مع مقاومة التغيير من قبل العاملين، وحتى يساهموا في إنجاح العملية وتحقيق أهدافها.

- أظهرت النتائج أنّ التدوير الوظيفي يساهم في رفع كفاءة العاملين وفاعليتهم بدرجة عالية، فالتدوير الوظيفي يساعد في تعدّد خبرات العاملين ومعارفهم، نتيجة للانتقال من مكان عمل إلى آخر، مما يرفع من كفاءتهم وفاعليتهم في العمل، وينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة مثلى.

- أظهرت النتائج أنّ التدوير الوظيفي يساعد على رفع مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء بدرجة عالية، التدوير يساعد على الكشف عن مواهب وقدرات الموظفين الكامنة لأنّ الاستمرار في العمل في نفس المكان لفترة طويلة، يؤدي إلى القضاء على القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظف، كما أثبتت الدراسة.

- أخيراً، أظهرت النتائج أنّ التدوير الوظيفي يساعد على تعزيز مهارات العمل ضمن فريق لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء بدرجة متوسطة، فالانتقال من فريق عمل إلى آخر، يساهم في تبادل الخبرات والمهارات، وتعزيز قيم العمل ضمن فريق بصورة أفضل.

2.2.5 التعليق على الدراسات السابقة في ضوء نتائج الدراسة

لقد اتفقت نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة بأن التدوير الوظيفي يعتبر من أهم إستراتيجيات تطوير أداء العاملين كونه يساهم في إكساب الموظفين خبرات جديدة ومهارات متنوعة، ويخفف من سلبات الروتين والبيروقراطية في العمل.

كما يزيد من خبرة الموظفين نتيجة لتعدّد الأماكن التي يعملون بها، ويزيد قدرتهم على الإبداع والابتكار نتيجة لإكتسابهم معارف متنوعة، ويساهم في الكشف عن قدراتهم ومواهبهم ويساهم في تدريب الموظفين على التفكير الإبداعي، ويعزز العمل بروح الفريق وتقوى المجال أمام الموظفين لبناء علاقات إجتماعية جديدة تزيد من شعورهم بالإنتماء ويساعد على أداء المهام الموكلة إليهم بأنقاع.

3.5 التوصيات

1.3.5 التوصيات

وفقا للنتائج والتوصيات التي تمّ التوصل إليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، يمكننا الخروج بالتوصيات الآتية:

- الاستمرار في عملية التدوير الوظيفي بكافة الأقسام والإدارات، لما له من تأثير إيجابي على أداء الموظفين، وزيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار، وتحسين كفاءتهم وفاعليتهم، وللتأثير الإيجابي على علاقات العمل.
- العمل على نقل جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، سواء في الوزارة أو المديريات أو المدارس، لمعالجة المشاكل الناتجة عن بقاء الموظف في نفس مكان عمله طيلة فترة خدمته، ولكسر الروتين والملل الذي يشعر به الموظف، نتيجة لممارسته لمهامه الوظيفي بشكل متكرر طيلة فترة عمله، ومعالجة المشاكل التي تنشأ نتيجة بناء علاقات عمل غير مهنية في مكان العمل، لأن استمرار الموظف في نفس مكان العمل لفترة طويلة، يؤدي إلى تكوين صداقات ومحابة تؤثر على إنتاجية العمل.
- ضرورة التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي وإشراك العاملين في عملية التخطيط مما ينعكس على نجاح التدوير وتفادي مقاومة التغيير والاستفادة من خبرات العاملين في الميدان لتخطي سلبيات التدوير ، من خلال عقد ورش عمل وتدريبات لتحضير العاملين ولتوضيح أهمية التدوير وأثاره وهذا ما تم التأكيد عليه من خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة لضمان تحقيق أهداف عملية التدوير ونجاحها.
- الإهتمام بشكل أكبر من قبل القطاع الحكومي بالتدوير الوظيفي لأهميته الكبيرة في تنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءة الموظفين وزيادة مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية، كما يعتبر وسيلة فعالة لمعالجة مشاكل ضعف الأداء لدى بعض الموظفين نتيجة للإنقال من مكان لأخر مما يساهم في زيادة قدراتهم وتحسين أداءهم.

2.3.5 التوصيات للأبحاث المستقبلية

- من خلال هذه الدراسة توصي الباحثة ما يلي:
- تنفيذ عدد من الدراسات للوقوف على أهمية التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي بشكل عام، ودراسات تختص بالتدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي بشكل خاص.
 - تنفيذ دراسات تبحث في علاقة التدوير الوظيفي بالأداء الوظيفي من خلال اعتماد أبعاد أخرى للأداء مختلفة عن الأبعاد التي اعتمدتها الدراسة .

- تنفيذ دراسة للبحث في تأثير التدوير الوظيفي على الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم حيث أن الدراسة استهدفت مجتمع دراسة مكون من رؤساء الأقسام والمدراء ومن المهم تنفيذ أبحاث تستهدف العاملين كمجتمع دراسة للوقوف على تأثير التدوير الوظيفي على الاداء الوظيفي من وجهة نظرهم .
- البحث في معوقات التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي والخروج بتوصيات لتقليل من هذه المعوقات.
- تنفيذ دراسات للبحث في تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

• الكتب:

- القرآن الكريم
- التبسي، محمد وائل. (2016): الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008، مكتبة فهد الوطنية للنشر، الطبعة الاولى، الرياض.
- الحمداني، موفق. (2006): مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- الحريري، رافدة. (2017): اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحريري، محمد سرور. (2015): علم النفس الإداري، دار القلم للنشر والطباعة والتوزيع، دمشق.
- الحراشنة، حسين محمد. (2012): إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن.
- الخالدي، ابراهيم بدر شهاب. (2011): معجم الادارة، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الطائي، محمد عبد الحسين الفرج. (2004): نظام المعلومات الادارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد. (2015): موازنة الاداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- المعجم الوسيط. (2004)، الطبعة الرابعة، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، مصر.
- جبران مسعود. (2005): الرائد-معجم الفبائي في اللغة والاعلام، الطبعة 3، دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والفلسفة والنشر، بيروت.
- حنفي، عبد الغفار حنفي. (2006): أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- رزق، عادل. (2010): ادارة الازمات المالية العالمية، مجموعة النيل العربية، مصر.
- خيري أسامة. (2013): القيادة الادارية، ط1، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان.
- سيد قنديل، علاء محمد. (2010): القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.

عبد الرحمن، بن عنتر. (2010): إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

كاستكا وآخرون. (2001): العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة في الاداء.

ماهر، احمد. (2015): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

مُصطفى، سامي السيد عبد العزيز. (2013): التسويق الإجتماعي والسياسي، دار نهضة مصر للنشر، مصر.

•الدراسات العلمية:

أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق. (2010): تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة الازهر-غزة.

أبو صبحه، جبر علي جبر. (2014): دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى.

الأسطل، ابراهيم عبد الهادي. (2016): دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الاداء لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الامين، برباح، يحي، موساوي. (2016): تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد "تلمسان"، الجزائر.

بدر، نضال سالم. (2016): التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

بوزيدي، شمس الدين. (2017): دور التدوير الوظيفي في أداء العاملين "دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

بعجي، سعاد. (2007): تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

حبايب، سعيد. (2008): أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها: حالة دراسية: جامعة النجاح، جامعة القدس المفتوحة، الجامعة العربية

الامريكية، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية، جامعة القدس.

حليمة، موساوي. (2015): دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر-دراسة حالة بلدية تاشنتة زوفاغة 2007-2015، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر.

حميد، أحمد صالح إبراهيم. (2016): دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

خبرة، قوبع. (2011): تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر.

الدويك، محمد. (2013): نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

دلروم، سوسن. (2017): تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمه)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، الجزائر.

دحدوح، ليليا. (2018): دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر.

رعاب، سيلية، حداد، كاهينة. (2019): أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية (دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري بتيزي وزو، الجزائر.

زيد، أحمد حمزة مصطفى. (2010): مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، مسار بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية، جامعة القدس.

سبرينة، مانع (2015): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات (دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.

سماحي، فاطمة الزهراء، خاوي، حياة. (2019): الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

الشريف، ريم بنت عمر. (2013): جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير، جدة، السعودية.

الصعب، اشتياق بن عبد الله بن علي. (2018): واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية.

طالباني، خولة. (2013): دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري دراسة تحليلية في المعهد التقني (بابل)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة بابل.

عزام، أحمد. (2013): التدوير الوظيفي للقيادات الامنية وتأثير على الروح المعنوية للعاملين في الاجهزة الامنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية_قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية_غزة.

العلي، محمد، العمر، عماد. (2018): التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الاداري لدى موظفي القطاع دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الموظفين الادارية في جامعة الملك عبد العزيز جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الحكومي في الجمهورية العربية السورية دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تشرين، سوريا.

علي، نزار محمد. (2017): التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الاداريين في جامعة زاخو"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم العلوم الادارية، جامعة زاخو، اقليم كردستان، العراق.

عميروش، عبد الكريم، ضيف، محمد. (2019): العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.

عبد ربه، لينا. (2019): التدوير الوظيفي وتأثيره على اداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين.

فتحي، عمراوي. (2016): دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الادارية دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية-مستغانم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.

القرعان، عصام فايز. (2011): التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث للاجئين مكتب غزة الإقليمي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال.فلسطين.

قوراري، الزهرة، العياشي، مريم. (2019): أثر التدوير الوظيفي في تحسين أدار العاملين بالمؤسسة(دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

مزهر، أسيل علي. (2009): أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري - دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

المزية، رعاية. (2019): إدارة برنامج اللغة العربية في مركز اللغة العربية بمعهد النقابة عند نظرية هنري فايول، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم تعليم اللغة العربية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، اندونيسيا.

• التقارير العلمية

أرفيس، مريم. (2019): الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية -، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بكسرة، الجزائر.

صاندره سايبى. (2014): الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية.

محمد علي نزار. (2017): التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الانسانية، العدد 4، مجلد 5، العراق، جامعة زاخو.

المومني، ابراهيم علي محمد. (2018): أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون في الاردن، دراسة علمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، ع(26)، الاردن.

ناجي حسين ناجي شريف. (2017): " الاداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران"، مجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 8، المجلد 6، ص 88، السعودية.

ياسر عبد الوهاب. (2017)، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء (دراسة حالة البنك المصري)، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية، العدد 18، مصر.

• المقابلات الشخصية

ايهاب شكري، مدير مركز البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 12-2-2019.

مهند أبو شمة، مدير شؤون الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بتاريخ 1-12-2018.

• المواقع الإلكترونية

موقع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.(2020).تم الإسترجاع من الرابط
./https://www.mohe.ps

ثانياً: الدراسات الاجنبية

Abbasi et al (2013)"**The extent of the impact of recycling on the career job performance by looking at the skills and job satisfaction among workers in the banks**"Kishvrza Gilan.

Huang, H,J (1999)"**Job Rotation from the Employees 'Point of view**"Research and Practice in Human Resource.

Jaturanonda C. And others (2006). **A survey on standards recycling career in Thailand: a comparison between the public and private sectors**, Thailand.

Jean Riveroet Jean Savatier: **Droitdutravaile**, 4edition, PUF, Paris, 1966.

Kaymaz, K. (2010).**The Effects of job Rotation Practice on Motivation: A research on managers in the automotive organization**. Business and Economic Research journal.

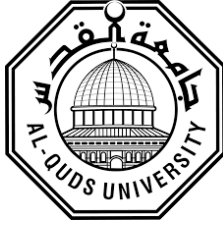
Lazim, M. (2003). **The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development Among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia**", Malaysia: University Putra Malaysia.

M. Marchesnay: La strategie,ed O.P.U. alger,1988,P27.

Casad,s.(2012).**Implications of Job Rotation Literature For Performance Improvement Practitioners**.Performance Improvement Quarterly, 25(2) P27-41>

Madhani.p.(2010).**Resource Basid View (RBV) of competitive Advantage**: An overview,citations49, ICFAL Businedd School.

ملحق رقم (1): رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبيان)



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية

حضرة الدكتور..... المحترم

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية.

أرجو التكرم بتحكيم أداة الدراسة، لما عهدناه فيكم من الخبرة والمعرفة العلمية في البحوث العلمية. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

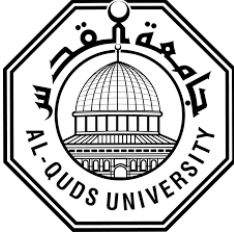
الدكتور المشرف: د. نضال درويش

إعداد الطالبة: نمير زعاترة.

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة	التخصص
1	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس	عضو هيئة تدريسية
2	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس	رئيس معهد التنمية المستدامة
3	د. اياد لافي	جامعة القدس	عضو هيئة تدريسية
4	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس	عضو هيئة تدريسية

ملحق رقم (3): الاستبانة (أداة الدراسة)



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية المستدامة

السادة المحترمون:

الموضوع: (تعبئة استبانة)

بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير تخصص تنمية مستدامة برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، فإنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان:

التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر
رؤساء الأقسام والمدراء

يرجى منكم تعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية، ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به. علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على صحة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحثة: نعيم أحمد عبد زعاترة

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (x) في المربع المقابل للإجابة المناسبة:

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر:

20- أقل من 30 ☐ 30- أقل من 40 ☐ 40- أقل من 50 ☐ 50 فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

4. المسمى الوظيفي:

5. القسم أو الدائرة التي تعمل بها:

6. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ 5- أقل من 10 سنوات ☐ 10- أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

7. عدد الأماكن التي عملت فيها بالمؤسسة:

مكان واحد ☐ مكانين ☐ ثلاثة أماكن ☐ أكثر من ذلك ☐

8. عدد مرات التدوير:

مرة واحدة ☐ مرتين ☐ ثلاثة مرات ☐ أربع مرات فأكثر ☐

المحور الأول: التدوير الوظيفي					
التدوير الوظيفي: أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل أو تحريك الموظف من عمل إلى عمل آخر داخل المؤسسة، بهدف تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، في ضوء تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.					
فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب					
العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتم التدوير بتخطيط مسبق في المؤسسة وليس بشكل عشوائي					
التدوير وسيلة من الوسائل التحفيزية للموظفين					
يساعد التدوير في القضاء على البيروقراطية					
يساعد التدوير على كسر روتين العمل.					
يساهم التدوير في مكافحة الفساد الإداري.					
التدوير لا يؤدي إلى الإجهاد نتيجة للانتقال من وظيفة إلى أخرى.					
لدى الإدارة العليا قناعة بضرورة سياسة التدوير.					
التدوير يساعد على إعادة توزيع الموظفين حسب احتياج العمل.					
التدوير يساعد على الاستغلال الأمثل للمورد البشري.					
يساعد التدوير في معالجة حالات الطوارئ في الإدارة.					
يساهم التدوير في تحسين أداء الموظفين ومعالجة نقاط ضعفهم.					
يستخدم التدوير أحياناً كعقاب للموظفين.					
التدوير يعزز مبدأ التنافس الإيجابي بين الموظفين.					
التدوير يساعد في اكتشاف الكفاءات الإدارية في المنظمة.					
يساعد التدوير في القطاع الحكومي من تقليل مقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للموظف.					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

المجال الأول: الإبداع والابتكار

الإبداع: هو قدرة الشخص على استخدام المهارات العقلية لإيجاد أفكار جديدة، خارجة عن المألوف، وهو القدرة على خلق وإيجاد أفكار جديدة ومبتكرة.

الابتكار: عبارة عن قدرة الفرد على إيجاد أفكار، أو أساليب، أو مفاهيم جديدة، وتنفيذها بأسلوب جديد غير مألوف لدى الأفراد الآخرين.

العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
يساعد التدوير في الكشف عن مواهب وقدرات الموظفين الكامنة.					
يساعد التدوير الموظفين للخروج من دائرة الركود والتجديد في العمل.					
التدوير يساعد على تدريب الموظفين على أساليب التفكير الإبداعي.					
يدعم التدوير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.					
يساعد التدوير الموظفين على زيادة الابتكار والتحسين المستمر في العمل.					
الاستمرار في نفس العمل لفترة طويلة يؤدي إلى القضاء على القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظف.					

المجال الثاني: العمل ضمن فريق

يُعَدّ العمل ضمن فريق أو العمل الجماعي أحد الأشكال التي تعتمد على مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات عالية، ومتقاربة، ومُتكاملة، بحيث إنّ كلّ عضوٍ في الفريق يتمتع بمهارة تسدّ النقص عند زميلٍ آخر وهكذا حتّى يكتمل الفريق بمهاراتٍ عالية، ونوعية مختلفة، حيث يسعون لتحقيق مهمة جماعية واحدة.

العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
يساعد التدوير على تحسين الاتصال والتعاون بين الإدارات في الوزارة.					
يساعد التدوير الموظفين على بناء علاقات اجتماعية جديدة تؤدي إلى تحسين أدائهم.					
يساعد التدوير الموظفين على زيادة التعاون مع الآخرين وبين الإدارات والأقسام.					

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يساعد التدوير في تعزيز قبول وجهات النظر المختلفة من الآخرين.
					يعزز التدوير الرغبة لدى الموظفين بالعمل الجماعي
					يقلل التدوير الاتكالية لدى الموظفين مما يؤثر على روح الفريق.
					يساهم التدوير في إيجاد مشاركة أكبر لدى الموظفين بأفكارهم واقتراحاتهم للمساهمة في تطوير أداء المؤسسة.
					ليس للتدوير أي تأثير على علاقة الموظفين بزملائهم ورؤسائهم.

المجال الثالث: الكفاءة والفعالية الكفاءة: أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة. الفعالية: أداء الأعمال الصحيحة.					
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					التدوير سبب في تبادل الخبرات بين الأقسام والإدارات المختلفة نتيجة لانتقال الموظف لأكثر من قسم.
					يفسح التدوير للموظفين المجال للنمو والترقي إلى وظائف عليا.
					يساهم التدوير في تطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب على مهارات جديدة للقيام بأعمال جديدة
					التدوير يساعد الموظفين على تطبيق أساليب جديدة لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.
					يساعد التدوير على زيادة خبرة الموظفين نتيجة لتعدد أماكن العمل.
					يساعد التدوير في زيادة فهم الموظفين لمهام عملهم بدقة.
					التدوير يسد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة.

فهرس الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	52
2.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	52
3.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	52
4.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	53
5.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد مرات التدوير	53
6.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التدوير الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء	55
7.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء	55
8.3	معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية	56
1.4	تفسير المتوسطات الحسابية	60
2.4 أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التدوير الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء	61
2.4 ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التدوير الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء	62
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء	64
4.4 أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفاءة والفعالية	65
4.4 ب	جدول (4.4 ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفاءة والفعالية	66
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع والابتكار	68

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
6.4 أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العمل ضمن فريق	70
6.4 ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العمل ضمن فريق	71
7.4	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقيين مستوى التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء	73

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	رسالة طلب تحكيم اداة الدراسة (الاستبيان).....	87
2	قائمة بأسماء المحكمين.....	88
3	أداة الدراسة.....	89

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
58	نموذج متغيرات الدراسة.	1

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	إقرار	أ
	شكر وعرفان	ب
	مصطلحات الدراسة	ج
	ملخص الدراسة باللغة العربية	هـ
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	و

الفصل الأول: خلفية الدراسة

1.1	المقدمة	1
2.1	مشكلة الدراسة	3
3.1	أسئلة الدراسة	4
4.1	أهداف الدراسة	4
5.1	أهمية الدراسة	5
6.1	فرضيات الدراسة	6
7.1	حدود الدراسة	6
8.1	هيكلية الدراسة	7

الفصل الثاني/ الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2	الإطار النظري	8
1.1.2	مفهوم التدوير الوظيفي لغة واصطلاحاً	9
2.1.2	تطور عملية التدوير الوظيفي	10
3.1.2	أهمية المسار الوظيفي	11
4.1.2	أهداف التدوير الوظيفي	11
5.1.2	أنواع التدوير الوظيفي	12
6.1.2	إجراءات تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي	13
7.1.2	أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي	14

17	مزايا التدوير الوظيفي	8.1.2
18	عيوب التدوير الوظيفي	9.1.2
الصفحة	الموضوع	الرقم
19	النظريات المفسرة لمؤشرات التدوير الوظيفي	10.1.2
21	علاقة تنمية الموارد البشرية بالتدوير الوظيفي	11.1.2
22	التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي	12.1.2
23	التدوير الوظيفي وتقييم التدريب	13.1.2
23	التدوير الوظيفي والدافعية	14.1.2
24	تأثير التدوير على خفض الرتبة	15.1.2
25	تأثير التدوير على تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة	16.1.2
26	تأثير التدوير على تنمية المهارات الإدارية	17.1.2
27	تأثير التدوير على علاقات العمل والحياة الاجتماعية للموظفين	18.1.2
27	تأثير التدوير على اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب	19.1.2
28	الأداء الوظيفي	2.2
28	مفهوم الأداء الوظيفي	1.2.2
29	الأداء هو القيمة التنظيمية المتوقعة للسلوك	2.2.2
30	عناصر الأداء الوظيفي	3.2.2
30	محددات الأداء الوظيفي	4.2.2
31	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	5.2.2
31	معايير الأداء	6.2.2
32	أبعاد الأداء الوظيفي	7.2.2
34	نظريات الأداء الوظيفي	8.2.2
34	علاقة الأداء الوظيفي مع متغيرات الدراسة	9.2.2
38	الدراسات عربية	1.3.2
44	الدراسات الأجنبية	2.3.2
48	التعقيب على الدراسات السابقة	3.3.2

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

50	منهج الدراسة	1.3
50	مجتمع الدراسة	2.3
51	عينة الدراسة	3.3
52	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	4.3
53	أدوات الدراسة	5.3
54	صدق الأداة	1.5.3
55	ثبات الأداة	2.5.3
56	كيفية توزيع الاستبيان	3.5.3
56	متغيرات الدراسة	6.3
59	مصادر جمع البيانات	7.3
59	المعالجة الإحصائية للبيانات	9.3

الفصل الرابع: نتائج تحليل بيانات الدراسة

60	تمهيد	1.4
60	تحليل فقرات الاستبانة	2.4
الصفحة	الموضوع	الرقم
60	نتائج محور التدوير الوظيفي	1.2.4
63	نتائج محور الأداء الوظيفي	2.2.4
65	مجال الكفاءة والفعالية	1.2.2.4
68	مجال الإبداع والابتكار	2.2.2.4
70	مجال العمل ضمن فريق	3.2.2.4
73	عرض تحليل فرضيات الدراسة	3.4
74	تحليل فرضية الدراسة الرئيسية	1.3.4

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

75	المقدمة	1.5
75	ملخص النتائج	2.5
76	نتائج الدراسة	1.2.5
76	التعليق على الدراسات السابقة في ضوء نتائج الدراسة	2.2.5
77	التوصيات	3.5
77	التوصيات	1.3.5
78	التوصيات المستقبلية	2.3.5

المصادر والمراجع

92	فهرس الجداول
94	فهرس الملاحق
95	فهرس الأشكال