

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من  
وجهة نظر العاملين فيها: حالة دراسية: جامعة النجاح، جامعة القدس  
المفتوحة، الجامعة العربية الأمريكية

سعيد حسن أسعد حباب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1429هـ / 2008م

أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من  
وجهة نظر العاملين فيها: حالة دراسية: جامعة النجاح، جامعة القدس  
المفتوحة، الجامعة العربية الأمريكية

اعداد:

سعيد حسن أسعد حبايب

بكالوريوس العلوم السياسية /صحافة/ جامعة النجاح الوطنية نابلس

المشرف الرئيس: الأستاذ الدكتور طارق الحاج

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء  
المؤسسات وتنمية الموارد البشرية معهد التنمية المستدامة  
جامعة القدس

1429هـ / 2008م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

### إجازة الرسالة

أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها  
حالة دراسية: جامعة النجاح، جامعة القدس المفتوحة، الجامعة العربية الأمريكية

إعداد الطالب: سعيد حسن أسعد حبايب

الرقم الجامعي: 20320119

المشرف الرئيس: أ. د. طارق الحاج

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2009/2/21 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ. د. طارق الحاج
  2. ممتحنا داخليا: د. عامر مرعي
  3. ممتحنا خارجيا: د. سمير أبو زنيد
- التوقيع: .....
- التوقيع: .....
- التوقيع: .....

القدس فلسطين

1429 - 2008م

## الإهداء

أقدم هذا العمل خالصاً لله سبحانه وتعالى ومن بعد:  
إلى من شجعاني في صغري وسهروا على راحتي في طلب العلم والمعرفة  
والذي رحمهما الله.

إلى من صبروا على راحتي في إنجاز هذه الرسالة  
إخوتي وأخواتي وزوجتي وأولادي مني كل التقدير والاحترام

إلى من أيدوني ووقفوا إلى جانبي في أحلك الظروف فكانوا سندي  
أصدقائي

إلى القلوب المؤمنة الصادقة، التي تطلع على الأرض بناءً وانتماءً، وتطلع إلى السماء  
أملًا ورجاءً إلى الصابرين على حمل الرسالة..  
إلى كل هؤلاء.. أقدم هذه الرسالة،،،،،

سعيد حسن أسعد حبايب

## إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد وإن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

سعيد حسن أسعد حبايب

التاريخ: / / 2008

## شكر و عرفان

الحمد لله حمد الشاكرين أولاً الذي انعم علي بإنجاز هذه الرسالة

أما بعد؛

أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور طارق الحاج المشرف الرئيس على هذه الرسالة والذي كان لإرشاداته وتوجيهاته بالغ الأثر في دقة موضوعية نتائج الدراسة متمنياً له التقدم لخدمة العلم والبحث العلمي.

أتقدم بجزيل الشكر إلى أسرة جامعة القدس التي افتخر بأنني احد طلبتها ممثلة بإدارتها وكافة العاملين فيها مع حفظ الألقاب والمسميات كما وأتقدم بالشكر للأساتذة الأكارم أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى محكمي الاستبانة على ما قدموه من إرشادات وتوجيهات وكذلك إلى كل من أجاب على أسئلة الاستبانة مني كل الشكر.

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة سواءً بالرأي أو العمل.

سعيد حسن أسعد حبايب

## تعريف المصطلحات

أينما وردت المصطلحات التالية في أي فصل أو أي جزء من هذه الدراسة فإنها تدل على المعاني والمفاهيم التي تقابلها في الشرح أدناه:

الجامعات الفلسطينية : وهي المؤسسات التربوية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

فأينما وردت كلمة الجامعات الفلسطينية في الدراسة فهي تعني: جامعة النجاح الوطنية في مدينة نابلس، وجامعة القدس المفتوحة في مدينة جنين، والجامعة العربية الأمريكية في بلدة الزبادة في محافظة جنين.

الأداء في اللغة : الإيصال والقضاء، والإتيان. (فلية وزكي، (ب،ت))

وفي الاصطلاح : إيقاع الفعل في وقته المحدد له.

العامل: : كل شخص طبيعي يؤدي عملاً لدى صاحب العمل أو المؤسسة لقاء اجر ويكون أثناء أدائه العمل تحت إشرافه وإدارته.(قانون العمل الفلسطيني، (2000)

التدوير الوظيفي : يتلخص في تنقل الموظف من عمل إلى عمل آخر بهدف تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرقابة، وزيادة إمكانات التحفيز والأداء من خلال زيادة تنوع الواجبات. (المدفعي، 2007)

## ملخص الدراسة

بحثت الدراسة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها وذلك تبعا لمجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة.

ولتحقيق أهداف الدراسة أجريت في الفترة الواقعة ما بين شهر تشرين أول (2007) وتشرين ثاني (2008) حيث تكون مجتمعها الدراسي من جميع العاملين الإداريين في ثلاث جامعات فلسطينية وهي جامعة النجاح الوطنية في مدينة نابلس والجامعة العربية الأمريكية في مدينة جنين، وجامعة القدس المفتوحة في مدينة جنين، ارتكزت هذه الدراسة على الجانب الإداري حيث بلغ عدد العاملين الإداريين في هذه الجامعات (782) إداريا مثل هذا العدد مجتمع الدراسة وعلية فقد اختار الباحث عينة الدراسة بما نسبته 35% من مجتمع الدراسة وبذلك بلغ عدد أفراد العينة المراد دراسته (273) عاملا إداريا.

اتبع الباحث المنهج الوصفي لهذه الدراسة وبنى استبانته لجمع البيانات والتي تكونت من قسمين تضمن الأول منها البيانات الشخصية للمبحوثين، والقسم الثاني تضمن فقرات الاستبانة وذلك لتحديد درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين والتعرف إلى مدى اختلاف وجهات نظرهم حول هذه الدرجة تبعا لكل من: متغير الجنس، ومتغير الجامعة ومتغير سنوات الخبرة ومتغير التحصيل الأكاديمي ومتغير العمر، وتم تقسيم فقرات الاستبانة إلى ستة مجالات وهي: التخطيط التنظيم والتنسيق، والقيادة والتوجيه، والرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات والاتصا وهي وظائف العملية الإدارية.

قام الباحث بتوزيع (273) استبانة على الإداريين في هذه الجامعات، تم استرجاع (251) استبانة من أفراد العينة واستبعد منها (17) لعدم اكتمال البيانات وعليه فقد استقرت العينة على (234) استبانة وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة المتيسرة أي (المتوفرة) واستخدام برنامج التحليل الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (SPSS) من أجل تحليل البيانات.

كان من أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة أن درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من جهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً

حيث تسهم عملية التدوير الوظيفي في عملية التخطيط بصورة أكبر من غيرها، تلاها التنظيم والتنسيق والقيادة والتوجيه، وعملية الرقابة وتقييم الأداء وأخيراً عملية الاتصال.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة إسهام التدوير الوظيفي في مجالات الدراسة والدرجة الكلية تعزى إلى متغير الجنس. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة إسهام التدوير الوظيفي في مجال التخطيط تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الذكور. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في مجالات التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والقيادة والتوجيه واتخاذ القرارات، والاتصال. والدرجة الكلية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في مجال الرقابة وتقييم الأداء. ولصالح سنة الخبرة 10 سنوات فأكثر. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى لمتغير العمر في مجال التخطيط، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في مجالات التنظيم والتنسيق، القيادة والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات والاتصال، والدرجة الكلية للفئتين 40 - 49 و 50 فأكثر. لصالح فئة (30 - 39).

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) حول أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من علاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير التحصيل الأكاديمي في كافة مجالات الدراسة لصالح فئة البكالوريوس.

وقد أوصى الباحث بضرورة اهتمام الجامعات الفلسطينية بعملية التدوير الوظيفي لما له من أهمية في العملية الإدارية ووضع آلية تطبيق تحدد بفترات زمنية معينة لشغل الوظيفة. وأن يتم القيام بعمليات تقييم دورية للعاملين من أجل الحصول على قاعدة بيانات عن أداء العاملين كما أوصى بضرورة إجراء عمليات تبادل وظيفي بين العاملين الإداريين في مختلف المناصب الإدارية وبنفس المستوى الإداري سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي وعقد الدورات التدريبية بصورة مستمرة للعاملين الإداريين وتوعيتهم. وأن يتم اتخاذ التدابير اللازمة من قبل القائمين على عملية التوظيف عند تعيين الموظفين لما ينعكس ذلك على الأداء.

# **The importance of job rotation and its relationship to performance from the viewpoint of the administrative staff in the Palestinian universities**

## **Abstract**

The Study examined the importance of job rotation and its relationship to performance from the viewpoint of the administrative staff in the Palestinian universities, according to a set of independent and dependent variables.

To achieve the objectives a field study was conducted in the period between October (2007) and November (2008), its population consists of all the administrative employees in three Palestinian universities, An-Najah National University in Nablus, and the Arab American University in Jenin, Al Quds Open University in Jenin.

This study was based on the administrative side, where the number of administrative staff in these universities was (782), this number represented the population of the study, and therefore the researcher chose a sample of 35% of the population, bringing the total number of members of the sample to be studied (273).

The researcher followed the descriptive approach and built a questionnaire for data collection, which consisted of two parts the first of which included the personal data of the sample individuals, and the second part included the paragraphs to determine the degree of the importance of job rotation and its relationship to the performance from the viewpoint of the administrative staff in the Palestinian universities, and to identify the extent of difference in their viewpoints according to variables of sex, university, practical experience, academic achievement, and age. The paragraphs were divided into six scopes; planning, organization and coordination, leadership and guidance, control and evaluation of performance, decision-making, and communication, which are the functions of the administrative process.

The researcher distributed (273) questionnaires on the administrators in these universities, and he recovered (251) and expelled (17) because data was not completed, therefore, the sample stabilized at (234) Questionnaires, and the study sample was selected by the available sample method and he used the Statistical Package For Social Science (SPSS) for data analysis.

The most important of the findings was that the degree of the importance of job rotation and its relationship to performance from the viewpoint of the administrative staff in the Palestinian universities was very high, that the process of job rotation contributes to the planning process more than others, followed by the organization and coordination, leadership and guidance, the process of control and evaluation of performance, and finally the communication process.

Results showed that there were no significant statistical differences at the statistical level ( $\alpha=0,05$ ) in the degree of contribution of job rotation on the study scopes and on the total degree attributed to variable of sex. While there were significant statistical differences at the statistical level ( $\alpha=0,05$ ) in the degree of contribution of job rotation on the planning scope attributed to variable of sex, for the benefit of males. And there were no significant statistical differences at the statistical level ( $\alpha=0,05$ ) in the degree of contribution of job

rotation attributed to practical experience on the scopes of planning, organization and coordination, leadership and guidance , decision taking, and communication, and on the total degree. While there were significant statistical differences attributed to practical experience on the scope of control and evaluation of performance for the benefit of (10 years of experience and up). While there were no significant statistical differences attributed to variable of age on the scope of planning, and there were significant statistical differences attributed to variable of age on the scopes of organization and coordination, leadership and guidance ,control of evaluation of performance, decision making , and communication, and on the total degree for the categories (40-49) and (50 and up) for the benefit of the category (30-39).

The results showed that there were significant statistical differences at ( $\alpha=0,05$ ) about the importance of job rotation and its relation to performance from the viewpoint of the administrative staff in the Palestinian universities attributed to variables of academic achievement on all the study scopes for the benefit of the category (bachelor).

The researcher recommended that the Palestinian universities have to take care of job rotation for its importance in the administrative process, and to put mechanisms of application determined by certain periods of time to fill the post.

Also there should be periodic evaluation processes in order to get a database for their performance. Furthermore, he recommended that there should be exchange in posts among the employees in different administrative posts to increase their awareness.

Finally , the researcher recommended that certain procedures should be taken by the persons in charge for employment when recruiting the staff for its reflections on the performance.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة

يواجه الفلسطينيون منذ حوالي القرن تحدياً وجودياً طال الأرض بمواردها والشعب بحيويته والكيان بطبيعته. ولهذه المواجهة أساليب وجوانب عديدة، مترابطة ومتداخلة، منها النضال الكفاحي، ومنها التنموي والإداري والبناء الذاتي والمجتمعي والمؤسساتي.

ومع احتلال إسرائيل للأراضي الفلسطينية عصفت بفلسطين ظروفًا صعبة للغاية أثرت سلباً على كافة الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية لجميع فئات الشعب فصادرت الأرض وأنشأت المستوطنات وعزلت المناطق الجغرافية عن بعضها البعض وعرقلت مسيرة التعليم وفرضت قيوداً مشددة على التنقل داخل وخارج الأراضي المحتلة وبعد سلسلة من اللقاءات بين الطرفين الفلسطيني-والإسرائيلي تمخض عن العديد من الاتفاقيات كان أبرزها اتفاقية أوسلو عام 1994.

بموجب هذه الاتفاقية تولت السلطة الوطنية مهامها إثر انسحاب جزئي من الأراضي الفلسطينية . وانتقل قطاع التعليم إلى وزارة التربية والتعليم العالي التي عملت على إعادة بناء التعليم العام وتطوير المعاهد التقنية والمهنية والجامعات. (أبو عياش، 1987)

نشأ التعليم العالي في ظل الاحتلال الإسرائيلي بمبادرات محلية وطنية ونما وتطور بسرعة حتى وصل عدد الجامعات على أرض فلسطين حالياً (14) جامعة (2) حكومية (3) خاصة (9) عامة وعدد الكليات الجامعية (16)، والكليات المتوسطة (19) وبذلك يبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي

(49) مؤسسة ينخرط فيها أكثر من 170 ألف طالب وطالبة، منهم 4000 طالب في برامج الماجستير، موزعين جميعاً على تخصصات يقرب عددها من حوالي 300 تخصص وبرنامج أكاديمي. (أبو ريدة، 2004).

ومثلما كانت الجامعات وجهة أغلب طلبة الثانوية العامة لتلقي علومهم فيها ظلت كذلك قبلة للكفاءات العلمية الفلسطينية التي تضاعف عدد العاملين فيها نتيجة ازدياد أعداد الطلبة الملتحقين إذ بلغ عدد العاملين موزعين على كادر أكاديمي وإداري وخدمي في العام 2004 إلى ما يقارب 7581 موظفاً، يتوزع هؤلاء العاملين على القطاعات التالية: أكاديمي تعليمي 3334 بنسبة (44%) أكاديمي إداري 240 بنسبة (3%)، أكاديمي بحثي 16 بنسبة (0.21%) إداري 264 بنسبة (4%) موظف مكتبي 2134 بنسبة (28%)، مساعد بحث وتدريب 234 بنسبة (3%)، مهني اختصاصي 134 بنسبة (2%)، فني وتقني 375 بنسبة (5%) وعامل غير ماهر 845 بنسبة (11%). (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2004).

ومع هذه الزيادة في أعداد العاملين العام تلو العام ومع التطور التكنولوجي المتزايد يمكن القول أن التغيير والتطوير أصبح مطلباً للتغيرات والتطورات التي يحفل بها هذا الكون، ومع أن التقدم والرقى بالعمل هو مطلب أساسي من الفرد وكذلك الجماعة، وإذ يبدو أن المناصب الإدارية في كثير من القطاعات الحكومية أو الخاصة أصبحت إرثاً لبعض المسؤولين والإداريين فيها، إلا أن هناك الكثير من الكوادر العلمية والأكاديمية الطموحة التي تتحين الفرصة لتقديم ما لديها من أفكار إدارية وتخطيطية جديدة؛ ولكنها وللأسف تصطدم بشخصية الرجل الأوحده الذي من الصعب أن يُوجد من يقوم مقامه أو يسدّ مكانه!!

فتعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريباً من ممارسات الإدارة إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرهم. (الشنواني 1983)

فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة بمعنى أنه يجب أن يكون للوظيفة فترة دوران لشغلها بحيث تبدأ من أدنى وظيفة في أسفل السلم إلى أعلى وظيفة في رأس السلم الوظيفي ومن ذلك يأتي مفهوم التدوير الوظيفي بمفهومه العام. (عبد المعطي، 1995)، فالتدوير الوظيفي يعتمد على نوعية الوظيفة والموظف بدرجة أساسية، وبالتالي لا بد أن يكون الموظف القيادي مناسباً للوظيفة،

لا أن تكون الوظيفة مناسبة للموظف. ويحفز الموظف الناجح في وظيفته، فتضاف إليه مهام في وظيفته، أو يرقى إلى وظيفة أرفع. (هيكل، 1995)

يرى (المدفعي 2007) أن التدوير للوظيفة الإدارية يشكل حافزا كبيرا لجميع الموظفين ويرفع من أدائهم. ويعمل على ضخ دماء جديدة بالكادر الوظيفي من القيادات الشابة والمؤهلة وأن بقاء الموظف في وظيفته يخلق حالة من الركود في الأداء كما يخلق علاقات قوية بين الموظف مع من حوله مما يترك لديه حالة من الاطمئنان، وهذا يعود بنتائج سلبية على أداء الموظف فعملية التدوير ضرورية في جميع المؤسسات لما لها من إيجابيات، حيث تكون بمثابة الحافز والدافع للموظفين في الوظائف العادية للارتقاء على السلم الوظيفي من خلال البذل والعطاء بصورة أكبر وتنمية مهاراتهم، وبالمقابل تفاني المسؤولين في عملهم والعمل على تأسيس قاعدة متينة، كما أنه يرى أن التدوير يكسب الموظفين خبرات ومهارات عديدة من خلال التنقل من وظيفة إلى أخرى فيعرف التدوير الوظيفي بأنه تنقل الكادر الوظيفي في الإدارات الوظيفية بغرض اكتساب المهارات ولتفادي احتكار المناصب والخبرة لأشخاص بحد ذاتهم ولفترة طويلة.

كما أن التدوير يبرز الطاقات الكامنة لدى الموظفين من خلال بذل الجهد لإثبات الذات وتطوير الموظف للمهارات التي يمتلكها، لاسيما وأنه يكتسب خبرات جديدة بتقله من دائرة إلى أخرى ومن منصب إلى آخر وبذلك يتم تأهيل صف ثان لمسك زمام الأمور في أكثر من موضع وبالتالي تحريكهم عند الحاجة لإدارة أي قسم أو دائرة بالكفاءة المطلوبة.

أما بالنسبة للموظفين يعطيهم التدوير الأمل في الارتقاء على السلم الوظيفي، أما من هم في موقع المسئولية يخلق لديهم نوع من المنافسة مع الذات ومع الآخرين لإثبات الجدارة والاستمرار في نفس الموقع. (الحقباتي، 2000)

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على مدى إسهام التدوير الوظيفي في وظائف الإدارة من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

من الأساسيات التي يركز عليها أي مجتمع لتصحيح مسار حياته ولبناء نهضة جديدة أن يحدد التحديات التي تواجه كيانه وتعطل مسيرته ويحدد أيضا معالم وأبعاد هذه التحديات. حتى يتسنى له

التصدي لها ومواجهتها وتحديد كيفية التعامل معها برؤية واضحة المعالم للنهوض بها ويوضع السياسات والخطط الإستراتيجية لتنفيذ البرامج العلمية والإدارية والعملية بما يحقق في النهاية الترجمة الواقعية الحية في تطوير وتنمية المجتمع ومواكبة كل تقدم والإتيان بكل ما هو جديد. من خلال الإطلاع على بعض الكتب والنشرات والمقالات الصحفية الدولية والعالمية حول التدوير الوظيفي جاءت مشكلة الدراسة على صيغة سؤال ما أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها

### 3.1 أهمية الدراسة ومبرراتها

تكمن أهمية هذه الدراسة ومبرراتها في كونها من الدراسات الأولى على المستوى الفلسطيني حسب علم الباحث - التي ستقدم للمهتمين بهذا النوع من الدراسات ما يلي:

- التعرف على مفهوم وأهمية التدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين وأهمية ذلك بالنسبة للجامعات الفلسطينية على المستوى الإداري للموظفين.
- التعرف على المدى الذي يحدثه التدوير الوظيفي بأداء الموظف في حال تسلمه لوظيفته.
- تزويد المؤسسات والمكتبات في الجامعات الفلسطينية بهذا الموضوع ليشكل موضوعاً يمكن الاستفادة من نتائجه وتوصياته.

### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على أهمية المتغيرات المستقلة وعلاقتها في التدوير الوظيفي.
- التعرف على أهمية التدوير الوظيفي وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية.

### 5.1 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في جامعة النجاح والجامعة العربية الأمريكية والقدس المفتوحة وعلاقته في الأداء؟
- هل تختلف وجهات نظر العاملين في جامعة النجاح والجامعة العربية الأمريكية والقدس المفتوحة حول أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء تبعاً لكل من متغير الجنس، الجامعة، سنوات الخبرة ، التحصيل الأكاديمي ، العمر

## 6.1 فرضيات الدراسة

للإجابة عن السؤال الثاني تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين وجهات نظر العاملين في جامعة النجاح والجامعة العربية الأمريكية والقدس المفتوحة حول أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء تعزى إلى متغير الجنس.
- الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين وجهات نظر العاملين في جامعة النجاح والجامعة العربية الأمريكية والقدس المفتوحة حول أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء تعزى إلى متغير الجامعة.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين وجهات نظر العاملين في جامعة النجاح والجامعة العربية الأمريكية والقدس المفتوحة حول أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين وجهات نظر العاملين في جامعة النجاح والجامعة العربية الأمريكية والقدس المفتوحة حول أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء تعزى إلى متغير التحصيل الأكاديمي.

- الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين وجهات نظر العاملين في جامعة النجاح والجامعة العربية الأمريكية والقدس المفتوحة حول أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء تعزى إلى متغير العمر.

## 7.1 حدود الدراسة

ارتبط تحديد إطار هذه الدراسة بعدة محددات ولعل قلة الدراسات المتعلقة بهذه الدراسة كانت من أهم المحددات حيث افتقدت إلى الدراسات السابقة وخاصة الدراسات العربية وبلي ذلك:

- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين (2007-2008).
- الحد البشري: تم إجراء هذه الدراسة على العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية بغض النظر عن المنصب الإداري الذي يشغله الموظف في الجامعة.
- الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات في الضفة الغربية وخاصة (جامعة النجاح الوطنية في مدينة نابلس، جامعة القدس المفتوحة في مدينة جنين الجامعة العربية الأمريكية في بلدة الزبادة / في مدينة جنين).
- الحد الأمني: من المحتمل أن تشكل الإغلاقات أو فرض قيود أمنية أو العسكرية دون تمكن الباحث من الوصول إلى مراكز بعض الجامعات المتواجدة في الضفة الغربية.
- الحد الإجرائي: تتأثر نتائج هذه الدراسة بالخصائص العلمية (الصدق، والثبات والموضوعية) للأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة

قال تعالى في سورة النور آية (44): "يقلب الله الليل والنهار إن في ذلك لعبرة لأولي الأبصار". إن الحقيقة الثابتة في هذا الكون هي حقيقة التغيير، الإنسان يتغير من الطفولة إلى الصبا إلى الشباب إلى الشيخوخة إلى الكهولة. والزمان يتغير بين الليل والنهار، والطقس يتغير من الربيع إلى الصيف إلى الخريف إلى الشتاء. وكل له مظاهر ينبغي أن يتهيأ الإنسان والحيوان لها. يتكيف للتغيير أو يوظف التغيير لمصلحته وحاجاته. ولعل الحاجات الآنية والمستقبلية هي العنصر الحاسم في مواجهة الإنسان للتغيير في ضوء تجارب الماضي وأبحاث الحاضر وتوقعات المستقبل. وما كان الإنسان هو أيضاً إلا أحد العناصر الفاعلة في كيان المنظمة فالمنظمات تتغير تلقائياً أو تخطيطياً. واكتشاف احتمالات التغيير فيها من اعتبارات النمو والبقاء.

وبما أن التقدم والإبداع والكفاءة في القيادة والتطوير في مجال العمل تحتاج لمن لديه القدرة على تقديم الأفضل والتطوير وبالتالي تحقيق الجودة في الإنتاج، حيث إن طاقات البشر ليست متساوية بل متباينة في كل زمان ومكان، وهذه قدرة الله في خلقه. وبما أن فصح المجال للغير ليس عيباً أو إهانة، وإنما هو شجاعة ممن يتخذة لإتاحة الفرصة لمن لديه القدرة على العطاء والتجديد بشكل أفضل، ومن هنا يأتي التدوير الوظيفي بمعناه وأهميته.

#### 1.1.2. تعريف التدوير الوظيفي:

يعتبر (المدفعي، 2007) التدوير الوظيفي الأداة الفعالة نحو تطوير العمل. حيث عرف على أنه: "تنقل الموظف أو المسؤول من عمل إلى عمل آخر، تبعاً لغايات عملية محددة ووفق أنظمة

محددة" .. ويتم التعبير عنه على أنه ضخ دماء جديدة في المنصب، بهدف إحداث تطوير في الأداء، وتجنب ترهل المؤسسات، وتغلغل المحسوبية فيها، وتقليل احتمالات الفساد والميل نتيجة الروتين، وزيادة إمكانيات التحفيز والأداء الفاعل.

ويعرف التدوير الوظيفي على أنه مدخل إداري منظم بموجبه يتم تنقل الموظف بين عدة وظائف متصلة ومرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة ولفترات تراوح من ستة أشهر إلى سنة فمنهم من يعده أسلوباً إدارياً أو سياسة إدارية عامة يشيع تطبيقها في المؤسسات الحكومية وخاصة العسكرية منها في حين أن البعض الآخر يعده أسلوباً من الأساليب التدريبية الفردية التي تتم داخل المنظمة. (مدونات مكتوب، 2008).

وقد عرفه (صادق، 1995) بأنه النقل الجانبي للموظفين بين مختلف المراكز والمهام في الوظيفة بحيث يتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات مختلفة.

فبالنسبة للموظف، يعمل التدوير الوظيفي على إشباع حاجات العاملين وتحقيق طموحاتهم بالعمل في أعمال جديدة تصقل مهاراتهم وتكسيهم خبرات متنوعة، كما يقضي هذا الأسلوب على مشاعر الملل والرتابة لدى العاملين بسبب ممارسة مهام وظيفية معينة لسنوات طويلة. وفضلاً عن ذلك فهو يطلق قدرات العاملين للإبداع وتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من وظيفة إلى وظيفة أخرى . كما يساعد التنقل بين عدد من الوظائف العاملين في معرفة وتثمين مقدار ما يبذله الآخرون من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

أما بالنسبة للمنظمة فالفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق هذا الأسلوب كثيرة منها على سبيل المثال يساعدها على تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة ويهيئ المنظمة للتكيف مع التغييرات السريعة في مجالات العمل، مما يكسبها ميزة تنافسية قد لا تتوافر لدى المنافسين في المجال. وبذلك يعد وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد تساعد المنظمة على التجدد الذاتي بما يضمن استمرار بقائها لفترات طويلة. (عساف، 1982).

وفي هذا فقد اعتبر. (هيكل، 1995) التدوير الوظيفي واحداً من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات قدماً نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدراتها. إلا أن هذا المبدأ غير بارز بشكل فعال وصحيح في الواقع المعاش للإدارات والمؤسسات، نتيجة لعدم تطبيقه، أو سوء التطبيق فيعتبر التدوير الوظيفي مطلباً مهماً في ترسيخ

مبدأ الإدارة وبخاصة في الجهات التي تعاني من ارتفاع معدلات الخلل الإداري، نتيجة لإبقاء الشخص في وظيفته لمدة طويلة

ويرى (عبد الباقي، 2005) أن انتهاج أسلوب التدوير الوظيفي بين الموظفين مع عدم الإخلال بكفاءة الأداء يساعد الموظف كما يساعد المنظمة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف، ذلك بأن مثل ذلك الاعتقاد كثيراً ما يدفع الموظف إلى ارتكاب المخالفات الوظيفية وتعطيل برامج التنمية الإدارية.

كما ويعتبره (رشيد، 1998) مصدراً أساسياً ورئيسياً لبرامج التطوير الداخلي للمديرين وذلك للتغلب على مشكلة التقادم في المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الوظيفة، وتجاوز مشكلة المتنفذين في الوظيفة والحد من أعمال الفساد وردع الفاسدين.

ويرى (المدفعي، 2007) أن تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي وخاصة في المناصب القيادية العليا له انعكاسات إيجابية وفوائد إدارية تنصب في المصلحة العامة، خاصة وأن كثيراً من تلك المناصب أصيبت بالعقم، نتيجة تمسك بعض المسؤولين بمواقعهم بشتى الوسائل والطرق مع سعيهم إلى كبت من حولهم مهما كانت قدراتهم لكي يبقون في مواقعهم. ويرى (المدفعي، 2007) ضرورة وضع معايير إدارية أساسية بالتدوير الوظيفي وخاصة للمناصب القيادية وليس السياسية، تقوم على بقاء الموظف القيادي في منصبه مدة 5 سنوات كحد أقصى مع قياس عائده الإنتاجي سنوياً لكي يتم اتخاذ اللازم مسبقاً، بهدف إتاحة الفرص لغيره ممن لديهم القدرة على العطاء والتجديد بشكل أفضل.

## 2.1.2. أهمية التدوير الوظيفي شروطه وأهدافه:

يرى (الذوبي، 2005) أن التدوير الوظيفي إنه ليس بدعة إدارية جديدة، لكنه عادةً يتم وفق أهداف ومعايير محددة، كأن يتم بهدف إكساب الموظف خبرات متنوعة ويحدث هذا في الغالب مع الموظفين الجدد، أو أن يتم بهدف تطوير استقرار المؤسسة بحيث يصبح هناك أكثر من شخص قادر على تحمل المسؤولية في غياب الشخص المسئول، أو أن يتم بهدف إتاحة الفرصة للتطوير حين تضخ دماء جديدة في المنصب. وهناك أحياناً أسباب أخرى تحكمه أسس يجب مراعاتها، فالأشخاص لا يدورون في أي مكان بغض النظر عن مؤهلاتهم وخبراتهم السابقة، ولا ينقل شخص لمستوى وظيفي أقل بحجة التدوير كما أن الأشخاص يجب أن يعطوا الوقت الكافي للإبداع في المكان الذي يتسلموه.

فأهمية التدوير الوظيفي في نظر (توفيق، 2006) يساعد صاحب العمل في فهم الخطوات المختلفة التي تدخل في صناعة منتج أو توزيع الخدمات وتساعد في أن يفهم كيف أن جهده الشخصي يؤثر في جودة وكفاءة الإنتاج وخدمة الزبائن وكيف يساهم كل فرد في الفريق في هذه العملية لذلك فإن التدوير الوظيفي يسمح للأفراد بأن يحصلوا على الخبرة في المراحل المختلفة للعمل وبالتالي توسيع مداركهم. فالتدوير الوظيفي هو تقنية تطوير واسعة لاستخدام لكنه يتلقى اهتماماً قليلاً في الدراسات الإنسانية.

ويضيف بأن التدوير الوظيفي يؤتى على ذكره على مستوى المؤسسات وعلى المستوى الإداري أو التنظيمي. ومن وجهة نظر أصحاب العمل فإن أصحاب النظريات التنظيمية يؤيدون التدوير المستمر كوسيلة لتقليل التعب والإرهاق والملل في الوظائف الإنتاجية وذلك للحفاظ على الإنتاجية. ويرى أن التدوير الوظيفي يساعد في أن يكون تدريب العمال داعم لعمال آخرين حتى يحصل أصحاب العمل على قوة عاملة مرنة ومصدر جاهز من العمال المدربين.

ومن وجهة نظر (زريق، 2001) فإن ممارسة التدوير الوظيفي قد يكون مكلفاً. فإنه يمنع أو يحد من التخصص الوظيفي ولذلك فإن المستوى الأمثل للأداء لا يمكن الوصول إليه. مع أن هذه المشكلة قد تكون تافهة في كثير من الوظائف إلا أنها قد تكون جدية ومهمة في الوظائف التي تتطلب تخصصات عليا وبذلك فإن التكلفة فيما يتعلق بالتدريب والإشراف عليه.

فبالنسبة للموظف الكفاء يرى (إدريس 2005) أنه يساعده على بذل مزيد من الجهد ومضاعفة العمل والإنتاج لتحقيق ذاته والشعور بالرضا عن العمل. وبالنسبة للموظف الخامل الكسول وغير المنتج فهو أيضاً سيكتسب الخبرة وتتطور مفاهيمه وممارساته وسيشعر عند ذلك بالتجدد والحيوية وبالنسبة للموظف الذي ينوي التقاعد عن العمل في المنظمة فالتدوير الوظيفي يساعده على نقل خبراته إلى الآخرين سواء كانوا من المرشحين للوظيفة التي يعمل فيها أو غيرها.

### **3.1.2. التدوير الوظيفي والتدريب للموظفين:**

يرى (العيسوي، 1997) أن التدريب يعطي الموظفين الجدد أو الحاليين المهارات التي يحتاجونها لتنفيذ عملهم. فالتدريب خلال العمل يعنى جعل الشخص يتعلم العمل بتنفيذه واقعياً في الوظيفة وأحد أهم أشكاله هو التدوير الوظيفي حيث يقوم الموظف فيه بالانتقال من وظيفة إلى أخرى خلال فترات زمنية مدروسة. والمتدرب في التدوير الوظيفي يتعلم بالعمل في كل مهمة يعطى الموظف مسؤولية

ويتوقع منه القيام بها. لذلك فإن التدريب في التدوير الوظيفي لا يمكن استبداله بشكل ممتاز بأي نوع من أنواع التدريب الأخرى. والموظفون الذين يدركون ممارسة شركاتهم للتدوير الوظيفي سيقومون فاعلية التدريب في شركاتهم بشكل إيجابي أكثر من أولئك الذين لا يدركون ذلك.

#### 4.1.2. الاهتمام بعملية تقويم الأداء الوظيفي:

يؤكد (حنفي، 2002) إن تقويم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين هذه العملية تؤدي على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات التنظيمية.

وإن الاهتمام بعملية تقويم الأداء الوظيفي يوفر للقيادات الإدارية في المنظمة المؤسسة المعلومات التي تحتاج إليها للقيام بإعداد التوصيات الإدارية الملائمة وإجراءات مناقشات التغذية المرتدة مع الموظفين، كما سوف يحدد المواقع التي تتطلب إجراء تعديل أو تحسين في الأداء؛ مما يوفر للمنظمة فرصة تأهيل وتعديل سلوك الموظف بما يتلاءم ومتطلبات الوظيفة.

#### 5.1.2. التدوير الوظيفي ودوره في بناء القدرات:

يعتبر (زريق، 2001) تدوير الموظفين أثناء الخدمة وسيلة فعالة في بناء القدرات الإحصائية داخل المؤسسة الإحصائية، حيث توفر هذه الآلية فرصة جيدة للموظفين لاكتساب خبرات عملية متنوعة من خلال إتاحة المجال لهم للعمل في عدة مجالات مما يساهم في زيادة خبراتهم العملية وتنوع معارفهم. ولكن يجب أن تتم عملية التدوير بحذر شديد بحيث تأخذ بعين الاعتبار رغبة الموظف وتقييم قدراته بشأن إمكانية نجاحه في العمل الذي سيتم نقله إليه، والحاجة الفعلية لعملية للتدوير. ولضمان نجاح عملية التدوير يجب وضع آليات لمراقبة آثار هذه العملية سواء على المكان الذي انتقل منه أو الذي انتقل إليه الموظف.

ويرى (منصور، 2002) أن ملاحظة الأداء وتوفير التغذية الراجعة حولها عملاً روتينياً لعملية إدارة الأداء. يجب أن تعتمد التغذية الراجعة على العمل المراقب أو التصرفات المتعلقة بها أو الأعمال أو البيانات والنتائج. ويطلق على هذه التغذية الراجعة السلوكية. وتساعد التغذية الراجعة الفاعلة الموظف على القيام بأداء جيد وتطوير مهارات جديدة وتحسين الأداء متى كان ذلك ضرورياً.

كما ويرى (منصور، 2002) أن تكون مراقبة أداء الموظفين وتوفير التغذية الراجعة حول ما تراه عملاً روتينياً وجزءاً من الطريقة التي تدير بها الموظفين. وتكون التغذية الراجعة فعّالة أكثر في دعم وتحسين أداء العمل عندما يكون لدى الموظف الثقة الكافية في أسس تلك التغذية الراجعة .

ويمكن القول هنا إن الإدارة فن وعلم معا وان الجمع بين المعرفة العلمية والموهبة من الأمور الأساسية في تطوير كفاءات الإداريين وفعاليتهم فالنجاح الإداري يعتمد على دراسة الأسس والنظريات العلمية الإدارية وعلية يمكن الإشارة إلى العمليات الإدارية وأهميتها في تطور المؤسسات وتطورها.

## 6.1.2. العمليات الإدارية الأساسية:

لقد أصبحت الإدارة أمراً ضرورياً لتنسيق الجهود وتوجيهها نحو الأهداف المرغوبة فنظراً لزيادة اعتماد المجتمع في مختلف جوانب حياته على الجهود الجماعية لتنفيذ أنشطة الإدارة سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام حيث أن العملية الإدارية تتصف بسمات اجتماعية وإنسانية واقتصادية.

وبما أن العنصر البشري يُعد الساعد الأيمن لإدارة أي مؤسسة في سعيها لتحقيق الأهداف فقد سعت هذه المؤسسات على إيجاد الجو المناسب في بيئة العمل لكسب ولاء العاملين ورضاهم وحفزهم على البذل والعطاء، وبالتالي نمو المؤسسة وازدهارها.

إن العملية الإدارية أمر تحتاجه جميع المؤسسات مهما كان نوعها أو نشاطها فهي لا تقتصر على المشاريع التجارية أو الصناعية أو الزراعية بل يمتد استخدامها إلى جميع أوجه النشاط الإنساني.

أن التقدم الحاصل اليوم في شتى الميادين أوجب على إدارة المؤسسات أن تواكب هذا التقدم الذي يتعلق بثورة المعرفة والتقنيات الحديثة، حيث أصبح لازماً على المؤسسات أن توظف كل ما هو جديد لخدمة أهداف المؤسسة في سعيها للبقاء والتقدم.

لقد ظهر هناك الكثير من الأساليب التي تسعى المؤسسات لتوظيفها واستثمارها في سبيل النهوض بالمؤسسة بدءاً من فردريك تايلور صاحب النظرية الكلاسيكية في الإدارة وهنري فايول، وماسلو

الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة. التي جميعها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بوسائل مختلفة.

لقد أجمع مفكرو الإدارة على أهمية العمل الإداري المنظم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتنسيق جهود العاملين فيها وان نجاح العملية الإدارية تتطلب توظيف عناصرها بقدرة وفاعلة من تخطيط ورقابة وتنسيق، فقدرة الإداري تتطلب منه أن يقوم بتنفيذ هذه العناصر خدمة للمؤسسة والأفراد.

تسعى العديد من المؤسسات على توفر الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال انخراطهم في دورات ومؤتمرات ودروس عمل تهدف بدرجة أساسية إلى تطوير مهاراتهم الإدارية وتحقيق قدراتهم على القيام بوظائفهم على أكمل وجه.

ويرى (مخامرة، وسالم، وزباد، والدهان، 2002) أن العملية الإدارية عملية متتابعة الأجزاء ومتكررة الأداء. وهذا يعني أنها نظام متحرك يطغى عليه صفة الاستمرار فعمل المدير لا ينتهي ابداً فهو مطالب بمتابعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل ومواكبة التغيرات المستمرة (لأن التغير هو سنة الحياة) وبما أن الإدارة تتسم بالشمولية أي أن الإداري يقوم بجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنسيق ورقابة وقيادة، بغض النظر عن المستوى الذي تكون عليه الوظيفة، أي أن عمل الإداري لا يختلف سواءً أكان مديراً عاماً أو رئيس قسم لأنه من المفروض أنه يقوم بالإشراف على مرؤوسيه وقيادتهم وتقييم إنجازاتهم وتختلف الأهمية النسبة كوظائف الإدارة فكلما ارتقى مستوى تلك الوظيفة في سلم الوظائف كلما أصبح ذلك الإداري يمارس قدراً أكبر من الوظائف الإدارية.

ومع أن الفكر الإداري قد مر بعدة مراحل بدأ بفردريك تايلور الذي ابتدع مفهوم العملية الإدارية واهتم أيضاً هنري فايول بمبادئ التخصص والسلطة وإصدار الأوامر. وقد أورد هنري فايول أربعة عشر مبدأً هي:

1. تقسيم العمل.
2. السلطة والمسؤولية.
3. النظام.
4. وحدة إصدار الأوامر.
5. وحدة التوجيه.
6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7. مبدأ المكافأة والتعويض.

8. المركزية.

9. تدرج السلطة.

10. التدريب.

11. المساواة في المعاملة.

12. الاستقرار في العمل.

13. المبادرة.

14. التعاون.

يلاحظ أن هذه المبادئ متوفرة في كل المؤسسات وان أي موظف يمارس ويطبق هذه المبادئ في العمل ومع أن التدوير الوظيفي يهدف إلى تطوير المؤسسة بشكل عام من خلال تطوير الموظف فإن هذه المبادئ مجتمعة تؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي الاستفادة منها في العملية الإدارية ومع أن هناك اتجاهات حديثة في حفز الموظفين والتي ترمي جميعها إلى زيادة إنتاجهم وزيادة مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تبني الأساليب الجديدة والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها. ومن هذه الأساليب:

1 - أسلوب توسيع العمل: هذا الأسلوب يتطلب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل يقوم به الفرد على مستواه الإداري بدلاً من أن يفتقر عمله على القيام بعمل محدد متخصص، حيث أن إضافة واجبات ومسؤوليات إلى العمل الأساسي تزيد الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي إلى تحسين الأداء.

2 - أسلوب إثراء العمل: وهذا الأسلوب يقوم على إعطاء العاملين فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي ويعني أغناء العمل: إعطاء المرؤوسين بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات، وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل وبالتالي رفع روحهم المعنوية وهذا ينسجم مع الاتجاه في تدوير العمل من خلال إعطاء واجبات ومسؤوليات جيدة لموظف ترمي إلى تحقيق الأهداف للاستفادة من الخبرة في تحسين الأداء. وهذا يقودنا على تعريف الوظائف الإدارية والتي تشمل:

1- التخطيط: يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نعمل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف (المغربي، 1974). وهذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية (إدريس 2005).

2- التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات (حنفي، 2006). يرى (عبد الله، 1983) أن التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات وقد عرّف وظيفة التنظيم: على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

3- التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة (القيوتي، 1989).

يشير (مرار، 1983) إلى أن التوظيف عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. وهذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

4- التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركّز معظم العاملين في المنظمة (إدريس 2005).

5- الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا (هيكل، 1995)

يرى (المغربي، 1974) أن التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

## 2.2 تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من المنظمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنظمة التي تؤدي دورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها. فعملية تقييم أداء الأفراد قديمة تاريخياً، ونحن نمارسها في حياتنا اليومية بصفة مستمرة، دون أن ندري أننا نقوم بتقييم الأشخاص الذين يتعاملون معنا، فقد يبدو الشخص أمامنا لبقاً ومتحدثاً ذكياً، فيكون الحكم عليه بأنه اجتماعي، وقد يبدو شخص آخر لا يتحدث كثيراً منطوياً على نفسه لا يميل إلى الاختلاط، فنحكم عليه بأنه انطوائي، وبذلك نكون قد قيمنا الشخصين دون أن ندري إننا نقوم بعملية تقييم لهما. وإذا انتقلنا من مرحلة تقييم الأشخاص إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة تقييم المجموعات، حيث تزداد تفصيلاً وفهماً لأعمق الأمور، فيتم تقسيم الأشخاص إلى مجموعات مختلفة وفق مقاييس معينة أو معايير محددة، ثم نقوم بعد ذلك بعملية ترتيب للمجموعات والأشخاص طبقاً لقدراتهم وإمكاناتهم ثم يزداد الاهتمام بهذه العملية في منظمات الأعمال وتصبح وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون في وقتنا الحاضر في عدد كبير من الشركات والمؤسسات.

### 1.2.2 مفهوم تقييم الأداء:

لقد وجدت تعاريف عدة لتقييم الأداء حيث عرفها (عبد الهادي، 1989) بأنها عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل.

ويقصد (الطماوي، 1987) بتقييم الأداء التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنشأة، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة.

ويرى (السلمي، 2001) أن التطرق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء لا بد وأن نحدد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء و تقييمه. و من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى ما يتضمنه كلا الفاعلية و الكفاءة.

ويقول (عاشور، 1983) أن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة.

وإن تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل صحيح ينتج عنها قرارات توظيف صحيحة وتكون عاملاً مساعداً للإدارة لاتخاذ قرارات كثيرة تخص الموظفين.

يؤكد (الكبيس، 1980) بأن لنظام تقييم الأداء الفعال العديد من الفوائد، على سبيل المثال، يكون التقييم كمستند رسمي يساعدك على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء، وتخطيط التطوير المهني للموظف، وقياس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية، وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب، ويحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة. ويجب أن لا ننسى أهمية عملية تقييم الأداء الجيدة في تقليل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيلهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة.

وهناك خمسة عناصر لنجاح التقييم حيث يرى (الصباغ، 1981) أنه لكي يكون نظام تقييم الأداء ناجحاً فإنه يجب أن يُصمم لإعطاء الموظفين أهدافاً وقياس أدائهم بشكل موضوعي. أكثر أنظمة التقييم نجاحاً تحتوي على الخمسة عناصر التالية:

1. التغذية الراجعة غير رسمية والمنتظمة من قبل المشرفين. من الواضح أن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي. يحتاج الموظفين إلى مراجعة منتظمة من المشرفون بما يتعلق أدائهم، وهذه المراجعة تكون على شكل مناقشات تركز على الأعمال اليومية وليس على أخطاء الموظف السابقة أو حالات الفشل الماضية. ويتطلب هذا الأسلوب ملاحظة وتقييم منتظمين من المشرفون لمؤوسيتهم والعمل المباشر معهم حسب الإمكان.
2. مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به. أي أن على المشرف أو المدير أن يجتمع مع مؤوسه ويناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها. قد تكون هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل ويمكن أن تغطي عدة غايات يرغب القسم أو المنظمة في الوصول إليها والتي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة الحالية أو المستقبلية. يجب على المشرفين أن يحددوا الجدارات الرئيسية للوظيفة ومن ثم يستخدموا هذه الجدارات في تقرير أهداف الأداء المستقبلية. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس حيث أمكن، مثل إكمال مشروع معين ضمن فترة زمنية معينة. ويمكن أن يقدم المشرفون المساعدة لمؤوسيتهم مثل تدريب إضافي وذلك لمساعدتهم في تحقيق الأهداف. يجب تسجيل أهداف الأداء الجديدة والتي تم الاتفاق عليها بين الموظف ورئيسه ويجب مراجعتها بانتظام وتعديلها حسب الحاجة.

3. خطط عمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية. يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مواجه الموظف لمشاكل في الأداء. على المدير أن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت ويقترحون إجراءات لتحسين الأداء. وتحلل هذه الخطة طبيعة المشكلة، والخطوات التي سيتخذها كلا من الموظف ورئيسه للتعاون على حل المشكلة، والفترة الزمنية التي سيستغرقها تنفيذ الخطة. يجب على الموظف أن يساهم ويقترح أي تغييرات يراها مناسبة على الخطة. فور الاتفاق على الخطة، يجب أن تراجع بانتظام للتأكد من أن الموظف قادراً على تنفيذها بنجاح.

4. المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الشاملة. الأفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة. ولا بأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي و بانتظام (نصف سنوية أو حتى سنوية). على أية حال، خلال هذه اللقاءات لا يجب مناقشة مشاكل الأداء الحالية، حيث أنه يكون قد تم إخطار الموظف إلى هذه المشاكل أثناء المناقشات الغير رسمية وتم وضع خطة عمل لها. ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعه سابقاً، ولمعرفة هل الموظف يسير على الطريق الصحيح لتطوير مهنته.

5. تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة. أخيراً وليس آخراً، يجب أن يُدرب المشرفون على مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة وموثوقة. عادة يتضمن هذا التدريب إرشادات في الاستماع الفعال وإدارة النزاع وكيفية تقليل الجدل إذا اعترض الموظف على جزء معين من التقييم. هذا التدريب مهم جداً حيث أن التعليقات الغير مسؤولة أو الغير مرتبطة بتقييم الأداء، قد تؤثر على قرار المشرف. وأيضاً يجب إعطاء تعليمات مكتوبة إلى المشرف قبل كل فترة تقييم لتكون بمثابة رسالة تذكيرية للسلوك الملائم الذي يجب إتباعه في اجتماعات تقييم الأداء هذا الإتجاه المنضبط.

## 2.2.2. الفرق بين تقييم الأداء وتقارير الكفاية:

يرى (عبد المعطي، 1988) أن كثيراً من الكتاب يخلطون بين التعبيرين «تقييم الأداء وتقارير الكفاءة» فتقييم الأداء هي عملية شاملة واسعة المفهوم والنطاق وأن إحدى الأدوات الشائعة لها في الأجهزة الحكومية هي تقارير الكفاية، لكن تقارير الكفاية بهذا المفهوم مجرد وسيلة واحدة من عدة وسائل لتقويم أداء الموظفين.

يتم تقييم العاملين في أي منشأة عادة بواسطة المشرف المباشر الذي تقع على عاتقه مسؤولية تقييم الأداء على أن يتم مراجعة واعتماد هذا التقييم بواسطة السلطة أو الرئاسة الأعلى، وذلك لاحتكاك الرئيس المباشر بالعاملين أثناء العمل ومعرفة ظروف العمل المختلفة مما يساعد على إتمام عملية التقييم بصورة عادلة وشكل موضوعي، وقد تلجأ بعض المنشآت الكبرى إلى تشكيل لجنة لتقييم أداء العاملين مكونة من مديري الإدارات التي تتميز بتعدد الوظائف والأنشطة الموجودة بها بالإضافة إلى كبر حجم القوى العاملة التي تعمل بها، وذلك لضمان تحقيق الحياد والعدالة بين العاملين وتحقيق نوع من الاستقرار والرضا النفسي لهم، كما أن هناك بعض المنشآت الأخرى التي تلجأ إلى استخدام أسلوب التقييم الجماعي حيث يقوم المشرف بتقييم الأفراد الذين تحت إشرافه وكذلك الأفراد الموجودين في أقسام أخرى وتحت إشراف مشرفين آخرين على أن يعقد اجتماع بعد ذلك يقوم فيه كل رئيس بتقييم مرؤوسيه ومرؤوسيه الآخرين.

### 3.2.2. أهداف تقييم الأداء وتقرير الكفاية:

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي كما يراها(الصقر،1980) إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها في:

- 1 - تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال ووظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.
- 2 - دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفعه لبذل مزيد من الجهد.
- 3 - تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها.
- 4 - النهوض بمستوى الخدمة المدنية: تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتفاع بمستوى الخدمة المدنية عن طريق إظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء.
- 5 - تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقويم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين.
- 6 - كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال: فإذا كان

مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه.

#### 4.2.2. الطرق الشائعة لتقييم الأداء:

يرى (عبد المعطي، 1988) إن المسؤولية الأولى لتقييم أداء الموظف تعود في الواقع إلى رئيسه المباشر، ولذلك قد يكون هناك تأثير للاعتبارات الشخصية في عملية التقييم، ولهذا برز اهتمام كبير في التفتيش عن طريقة تحد من تأثير الاعتبارات الشخصية وتجعل التقييم موضوعياً وموثوقاً به بقدر الإمكان، ومن الطرق الشائعة في هذا الصدد ما يلي:

1. طريقة التقدير العددي: يتم تقدير الكفاية في هذه الطريقة بالأرقام والدرجات الحسابية ذات النهاية القصوى، وعادة تكون النهاية القصوى للتقدير العام للكفاية مائة درجة توزع بالتساوي أو بنسب متفاوتة على عناصر الكفاية حسب أهميتها النسبية. ورغم ما توحى به هذه الطريقة من دقة حسابية، إلا أنها دقة ظاهرية، فالتقدير العددي من شأنه أن يجعل التقدير بالنسبة للعاملين متفاوتاً تبعاً لاختلاف شخص واضع التقرير، فهناك من يرى أن الشخص الممتاز يستحق 85% بينما يراه آخر أنه يستحق 100%.
2. طريقة التقدير الوصفي: ويتم فيها تقدير مراتب الكفاية بالأوصاف والمراتب كـ ممتاز وجيد ومتوسط وضعيف، وهو أقرب إلى طبيعة الكفاية الوظيفية باعتبارها صفة مرتبطة بشخص الموظف، فهي مجموعة الخصائص الواجب توافرها في شخص الموظف للنهوض بعمله على خير وجه، وهكذا نجد أن وصف الكفاية بأنها ممتازة أو عادية أو ضعيفة أصدق في الدلالة على مدى توافرها في الموظف.
3. طريقة التقدير المزدوج (ميزان الصفات): وهذه الطريقة تجمع بين التقديرين الوصفي والرقمي معاً، فتأخذ في تقرير عناصر الكفاية ابتداءً بالدرجات الحسابية ثم يترجم هذا التقدير بالأوصاف الدالة على مراتب الكفاية، وذلك وفق رموز معينة واصطلاحات خاصة متفق عليها، وقد تكون هذه الرموز والاصطلاحات سرية لا يعرفها إلا المختصون في إدارة شؤون العاملين الذين يقومون بمهمة ترجمة التقدير الذي وضعه الرؤساء عن العاملين، وقد تكون معروفة للرؤساء، وإن كان الغرض الأساسي منها هو تجنب تأثير التحكم الشخصي للرئيس المباشر في تقرير الكفاية.

4. طريقة التقدير البياني: يمكن وضع جمل أو عبارات وصفية قرين كل عنصر تفصح عن مدى توافره، فمثلاً في نموذج تقرير الكفاية الخاص بالرؤساء، يشار إلى مدى توافر عنصر المسؤولية بالعبارات التوضيحية التالية:
- أ - على غير استعداد لتحمل المسؤولية.
- ب - يقبل المسؤولية على مضض.
5. ج - يقبل المسؤولية العادية بشكل معقول.
6. 5 - طريقة التقدير المقارن: ويتم وفقاً لهذه الطريقة مقارنة كل موظف برفاقه ممن يؤدون نفس نوع العمل ويتم ترتيب العاملين المقدره كفايتهم في تسلسل متدرج حسب درجة كفايتهم بالنسبة لكل صفة، وبذلك فقد يكون ترتيب موظف متقدماً على آخر بالنسبة لدرجة كفايته في إحدى الصفات ومتأخراً عنه بالنسبة لدرجة كفاءته في صفة أخرى.

ويشير (عبد المعطي، 1988) إلى أن نظام تقرير كفاية الأداء يخضع لعدة مبادئ وأحكام يمكن إجمالها فيما يلي:

1. استثناء القيادات من تقارير الكفاية: إن من أصعب الأمور تقويم أداء وظائف الإدارة العليا، وذلك للتنوع الكبير في أعمالها. ولصعوبة تنميط هذه الأعمال، فالوظيفة الأساسية للإدارة العليا هي اتخاذ القرارات، ومن الصعب تقويم عمل متخذ القرارات، كما أنه من الصعب على أفراد الإدارة العليا أن يخضعوا لعملية التقويم خاصة وأن بعضهم ليس له رؤساء مباشرين.
2. دورية وتتابع مراحل تقرير الكفاية: يستلزم الأخذ بنظام تقارير الكفاية الوظيفية كتابتها بصفة دورية تحقق لها ميزة الدوام والاستمرار، ويستلزم كذلك تتابع مراحل الكتابة، وهو ما يوجب تحديد مدة زمنية معينة يتم خلالها قياس أداء الموظف بواسطة الرئيس الإداري المباشر إلى جانب استلزام عرض التقارير في النهاية على الجهات أو الرئاسات الإدارية الأعلى لاعتماده.
3. موضوعية تقارير الكفاية: إن الأخذ بنظام تقارير الكفاية يستلزم توفر عناصر موضوعية في الأساس، وهذا ما يوجب كتابتها على نماذج موضوعية ومدروسة سلفاً في ضوء معايير أداء محددة تعتمد على تحليل الوظائف وتصنيفها، وهذه المعايير يجب أن يتم الإعلان عنها لمراعاتها من جانب الموظفين وحتى يطمئنون على نتائج أدائهم.
4. حصر درجات الكفاية: يجب تحديد درجات الكفاءة بشكل يعكس طبيعة العنصر إلى حد كبير، ويجب ألا يكون عدد الدرجات كثيراً أكثر من اللازم ولا أقل من اللازم، وجرت

العادة أن تكون بين أربع وست درجات، أعلاها ممتاز، ثم جيد جداً وجيد ومقبول وضعيف، وقد تحدد الدرجات بشكل كمي وليس وصفيًا كما هو الحال في النظام الأمريكي. 5. العنوية النسبية لتقرير الكفاءة: كثيراً من أنظمة الخدمة المدنية تأخذ بمبدأ سرية تقارير الأداء وذلك حين يكون التقدير مرضياً للموظف، أما أقل من مرضي، فيعرض عليه التقرير حتى يتجنب العيوب في أدائه.

6. إجازة التظلم من التقارير: إن حسن إدارة نظام تقييم الأداء تستلزم إعطاء الموظف المتضرر من التقرير حق التظلم إدارياً لدى الجهة المختصة عند اللزوم، ووفقاً للإجراءات التي تحدد في هذا الشأن، وخلال مواعيد يحددها المسؤولون تبدأ من تاريخ إعلام الموظف بالتقدير، كما تقتضي أيضاً ضرورة البت في التظلم المقدم خلال مواعيد محددة بعد سماع أقوال المتظلم وتحقيقها.

7. الاعتماد على تقارير الكفاية في سائر وظائف شئون الموظفين: إن الاعتماد بآثار تقارير الكفاية عند النظر في المكافآت والترقيات وعند تصميم برامج التدريب وإعادة النظر في نظم التعيين وغيرها من نظم شئون العاملين أمر ضروري لحسن إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وإلا لما كان هناك داعٍ أصلاً لوضع نظام لتقارير الكفاية تكلف الكثير من النفقات وجهد الرؤساء والمرؤوسين ومسؤولي شؤون الموظفين دون أن يكون له نتيجة يؤخذ بها.

## 5.2.2. صعوبات تقييم الأداء:

يرى (الكبيس، 1980) أن عملية تقييم الأداء تواجهها العديد من الصعاب يمكن إجمالها فيما يلي:

1. التحيز الشخصي: فقد نرى أن المشرف أو الرئيس قد يتحيز ضد أو مع أحد الأفراد العاملين في المنشأة لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم، وبذلك يتأثر تقييمه لهذا الفرد.

2. المبالغة في التقييم: يميل بعض المشرفين إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض المشرفين لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً. وهذا يرجع إلى نظرة المشرفين إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية أو بالتقديرات المنخفضة.

3. الاتجاه نحو التقديرات المتوسطة: وهذا يرجع إلى عجز المشرف عن تحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد أو الرغبة في سلوك الطريق السهل للتقييم.

4. التحيز من جانب القائم بالتقييم تجاه عوامل معينة: وبناءً على ذلك نجد أن المشرف يقيم هذا الشخص تقييماً نهائياً بناءً على حكمه على عامل واحد من عوامل التقييم، فتكون النتيجة النهائية تقييماً غير موضوعي للعاملين.

5. التأثير بتصرفات الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم: فإذا كان سلوك الفرد في هذه الفترة سلوكاً مرضياً وأداؤه لعمله جيداً حصل على تقدير مرتفع حتى ولو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيح.

6. التأثير برغبة الإدارة: فإذا كانت رغبة الإدارة هي إجراء حركة ترقيات في المنشأة، فإن الرؤساء تبعاً لذلك يعمدون إلى إعطاء تقديرات ممتازة لمرؤوسيه حتى ولو كانوا لا يستحقون هذه التقديرات حتى يمكنهم الاستفادة من فرص الترقى الموجودة والعكس صحيح.

من العرض السابق يتضح أن عملية تقييم الأداء لأي منشأة من المنشآت مهمة ولها أهميتها من أجل تقدمها ونجاحها وتحقيقها لأهدافها المحددة فمن خلال هذه العملية يشعر العاملون بعدالة الإدارة في تقييمها للعاملين فيها، ومن هذا المنطلق فإن العاملين أنفسهم يتفانون في عملهم ويبدلون أقصى جهدهم في سبيل تحقيق أهداف المنشأة، كما تعتبر النظم المستخدمة في قياس كفاءة الأداء من أدوات الإدارة الحديثة التي تيسر أعمال المفاضلة والمقارنة بين العاملين على أسس علمية سليمة تقضي على مساوئ الارتجال والتحيز، وتدعم العلاقات الطيبة بين العاملين ورؤسائهم من جهة وبينهم وبين زملائهم من جهة أخرى، مما ينمي الثقة ويقويها بين الإدارة والعاملين بصفة عامة.

### 3.2 إدارة الأداء

تعد عملية إدارة الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة ، ويمكن الإشارة هنا على تعريف إدارة الأداء بما يلي:

#### 1.3.2. تعريف إدارة الأداء:

يعرف (عبد الفتاح، 1998) إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها أي:

1 - إن أي منظمة أو مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة.

- 2- من اجل تحقيق هذه الأهداف يجب تأدية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة.
- 3- إن هذا الأداء قد يكون إنسانياً صرفاً أو مشتركاً بين الإنسان والآلة أو بين الإنسان والمادة.
- 4- إن الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة.
- 5- من الضروري القيام بعملية تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف.
- 6- هناك دائماً متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعية.
- 7- يجب إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعية.
- 8- قد يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة.
- 9- الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.
- 10- قد يبذل المدير جهداً كبيراً في الاستعداد للعمل والإنتاج ولكنه قد يحصل على درجات منخفضة في ذلك وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً والأداء منخفضاً ويمكن أن يقال هنا.

### 2.3.2. أهمية الأداء الإداري:

تأتي أهمية الأداء الإداري كما يراها (ماهر، 1999) من أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، فالجهاز الإداري قد أعد بشرياً ومادياً ومعنوياً ومكانياً من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، فأى تفريط فيه يؤدي إلى إهدار هذه الطاقات، بقدر ذلك من التفريط، من هنا كان الحرص على الأداء الإداري الجيد من أهم أو أهم ما تعنى به الإدارة، ومن الأداء الإداري إعطاء العاملين حقوقهم وافية غير منقوصة وبدون مشقة ولا مماطلة.

ويرى (نافع، 1995) إن وضع الغايات والأغراض المنشودة سوف يعطي المشرفين والموظفين رؤية واحدة وأهداف مشتركة لتحقيقها، على المشرفين أن يتعلموا كيفية إعطاء الملاحظات، السلبية والايجابية منها، ضمن المبادئ القياسية و الوقت المناسب لتطور الموظفين وتحسنهم، يتضمن تقييم الأداء كل هذه النشاطات و الأعمال.

### 4.3.2. تقديم الملاحظات على أداء العاملين:

يرى (الهييتي، 2003) إن مهارات تقديم الملاحظات على أداء العاملين ليست مهارات إدارية

فحسب بل هي خبرة حياة. إذ إن القدرة على تقديم ملاحظات إيجابية وبناءة هي أكثر المهارات الإدارية أهمية. وتقديم الملاحظات بشكل عام قد يؤدي إلى قتل همة الموظف أو استئثارها على حد سواء كما أن تقديم ملاحظات بشكل إيجابي يعزز أنماط السلوك وأشكال الأداء المرغوبة. وقد يظن معظم المديرين أنهم يستطيعون تقديم ملاحظات بصورة إيجابية في جميع الأوقات ظناً منهم أن بعضاً من عبارات الإطراء قد تفي بالمطلوب وهذا وحده لا يكفي إذ أنه من المهم أن تكون دقيقاً ومحدداً بشأن ما تقدم من ملاحظات وبشأن الأثر الإيجابي لسلوك وأداء الموظفين.

### 5.3.2 تقويم أداء الأفراد العاملين

يرى (زيدان، 2003) إن إدارة الأداء تأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات التنظيمية حيث أن أنظمة تقويم الأداء تنبثق من نموذج إدارة الأداء في المنظمة الذي يتشكل من ثلاث محتويات:

- أ - المحتوى أو المكون الأول هو خصائص الأفراد من مهارات وقابليات ترتبط بالأداء.
- ب - المكون الثاني سلوكيات الأفراد.
- ج - المكون الثالث فهو تحقيق النتائج وفق الأهداف المحددة.

ولغرض اكتساب الميزات التنافسية لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث مرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

ويشير إلى أن تقييم الأداء عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة. حيث إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الأفراد إلى التطوير. و تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية. والتي منها:

- أ - تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال وغير الفعال.
- ب - وكذلك تحديد أداء الفرد و مدى مسؤوليته عن هذا الأداء.
- ج - إضافة إلى أن القياس في الغالب لا يبنى على تحديد الأداء الفعلي للفرد و إنما على تصورات و أحكام القائم بالعملية كالمشرف المباشر أو الرئيس.

## 6.2 الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على عدة دراسات تناولت مواضيع حول الداء المؤسسي والتخطيط وإدارة القوى العاملة ، إلا أن عدد الدراسات التي ربطت بين أهمية التدوير الوظيفي وعلاقته في الأداء بشكل عام كانت قليلة ، وكان من أهم ما اطلع عليه الباحث في الدراسات العربية والعربية ما يلي:

### 1.6.2 الدراسات العربية

بشكل عام تعد الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الدراسة حسب معرفة الباحث قليلة جدا باعتبار أن موضوع هذه الدراسة جديد وبالتالي كان هناك صعوبة في إيجاد دراسات تخص الدراسة تكون في صلب موضوعها، وللخروج من ذلك تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت عناوين شبيهة بموضوع هذه الدراسة.

دراسة (الحياصات، 2006) جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، المتمثلة في تخطيط المورد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقسيم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

حيث اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية والبالغ عددها (21) مؤسسة صحفية وقد أخذ الباحث المؤسسات الصحفية التي عدد العاملين فيها فوق (50) عاملاً فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها (4) مؤسسات صحفية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
- أنه توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

- كما أنه توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
- كذلك توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي.

ومن بين توصيات الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية.

دراسة (الناقلي، 2000) جاءت هذه الدراسة تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأردنية هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط ودرجة ممارسة ذلك على المستوى المؤسسي، كما هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين والمديرين في المستويات الإدارية وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- 1- لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط.
- 2- لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات ايجابية نحو مزايا التخطيط.

دراسة (أبو زيد 2003): وهي بعنوان (الإدارة والتخطيط في قطاع الأعمال والخدمات). هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإدارة على تنفيذ الرؤية المستقبلية للمنظمة حيث تمت دراسة أثر بعض العوامل على تنفيذ الرؤية المستقبلية، وهذه العوامل هي نظام الموارد البشرية ويشمل التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التطوير، القيادة والهيكل التنظيمي والولاء للمنظمة، وكان من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن للإدارة دور بارز في تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وخاصة فيما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية لها.

دراسة (العقيلي، 1996): الدراسة بعنوان التخطيط وإدارة القوى العاملة وانعكاس ذلك على الأداء. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تواجد واستخدام عملية التخطيط في 187 منظمة ومدى توافرها في الجانب النظري بالإضافة إلى معرفة الفوائد التي تجنيها تلك المنظمات من جراء تطبيقها لعملية

التخطيط وانعكاس ذلك على التخطيط وقد اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الاستبياني، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 - أن 46% من المنظمات لا تحوي أي تخطيط رسمي للموارد البشرية.
- 2 - أن 80% من المنظمات التي تخطط بشكل كامل تخطط فقط على المستوى الإداري.

دراسة (الملحم 1997) وهي بعنوان تقنيات واستراتيجيات الإدارة وأثر ذلك على أداء المنظمة. حيث هدفت هذه الدراسة على التعرف على تطوير فعالية الإدارة، حيث جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى وجود ممارسات وأنشطة فعالة لاستراتيجيات الإدارة وأثر هذه الممارسات الفعالة على أداء المنظمة، حيث تم قياس أداء المنظمة من خلال الإنتاجية واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية في هذه الدراسة، حيث وزعت على 175 منظمة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية ايجابية بين فعالية الإدارة وإنتاجية الموظفين وأداء المنظمة.

### 3.6.2. الدراسات الأجنبية:

فيما يلي مجموعة من الدراسات التي تناولت عناوين شبيهة بموضوع هذه الدراسة:

دراسة (Bac and lawler,2000) الدراسة بعنوان استراتيجيات الموارد البشرية والتنظيم في كوريا وأثرها على الأداء، هدفت هذه الدراسة تأثير المتغيرات الإستراتيجية والتنظيمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومصادر الميزة التنافسية، وقد أجريت الدراسة على 138 شركة كورية، وبينت نتائجها أن أهداف المنظمات من إدارة الموارد البشرية والأفراد يمكن أن يتم إنجازها، إضافة إلى ذلك هنالك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لمصادر الميزة التنافسية في الأداء القوي من خلال أنظمة الموارد البشرية.

دراسة (Becker and Gerhart, 1996) الدراسة بعنوان اثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في عدد من الشركات الأمريكية، ويوصي الباحثان أنه حتى ننافس بيئة الأعمال المتغيرة يجب أن نقوم بتحسين المستمر في أدائها عن طريق تخفيض التكاليف والمنتجات والعمليات وتحسين الجودة والإنتاجية، والدخول السريع للأسواق، وان الكفاءة ستساهم في نمو العائد من خلال تقليل التوظيف وإعادة الهيكلة كمتطلب لتحقيق تلك الكفاءة، حيث أن الهياكل الجديدة ستكون أكثر ملاءمة للمنظمات

الاستراتيجية، وان المنظمات تستطيع أن تذهب أبعد من الدور التقليدي لتصبح شريكاً استراتيجياً في معظم المنظمات.

دراسة (Liu,2002): الدراسة بعنوان: تطور إدارة الموارد البشرية والتخطيط للسياحة دراسة حالة الصين، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير رأس المال البشري في مجال السياحة من خلال التخطيط والسياسات. وتبين نتائج الدراسة بوضوح أنه لكي تتحقق المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية في تطوير شراكة استراتيجية، فإنه يترتب على العاملين في إدارة الموارد البشرية أن يركزوا على إعادة المواءمة داخل منظماتهم، وأن يديروا عملية التغيير بنجاح ويلتزموا بالتحسين المستمر بالكفاءات المهنية المتخصصة.

دراسة (Carel,2000): هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والأداء في 115 شركة، وبالتحديد في مجال الاستثمار في تطوير إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء في هذه الشركات. وبينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة قوية وإيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وإدارة الشركات التابعة، وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة، وإدارة الشركة من جهة أخرى ومن العوامل المعززة لهذه العلاقة الإيجابية شمولية التطوير، وعمل الفريق، واللامركزية، ووجود نظام الحوافز.

دراسة (Wyper and Harrison, 2000): الدراسة بعنوان العناصر الستة لإدارة الموارد البشرية، هدفت الدراسة إلى تطبيق منهج العمليات الست في وظائف إدارة الموارد البشرية لشركات أمريكية يبلغ عدد موظفيها 1400 موظف وهي البيئة التنظيمية، وتطوير الموظف، تأمين الموارد، والمكافأة، والتواصل، وتحسن التنظيم. وخلصت الدراسة إلى أهمية القضايا التي تتعلق بالأشخاص في إدارة التطوير، مثل خوفهم من التغيير والقياس وعدم رضاهم عن الوضع القائم، والحاجة إلى إشراك مزودين والزبائن في العملية.

دراسة (Krouk and Zhuravleva, 2004) في (حسين، 2008): الدراسة بعنوان "تطور مهارات المدراء في مؤسسات الاتصالات الروسية بواسطة التعليم عن بعد" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور التعليم عن بعد في تطور مهارات وقدرات المدراء ليكونوا أكثر قدرة على قيادة وإدارة المؤسسات في ظل منافسة السوق، حيث يجب أن يكون المدير هذه الأيام فاعلاً في استخدام أساليب الحديثة أن يكونوا قادرين على تقييم القدرة التنافسية للمؤسسة وخصوصاً أن غالبية المدراء لا يمكنهم التكيف في إدارة هذه الصناعة، وعليه فإنهم يحتاجون إلى معرفة قوانين اقتصاد

السوق الجديدة والتخلي عن الإدارة القديمة. ثم طرح برنامج بعنوان الاستراتيجيات الحديثة في إدارة مؤسسات الاتصال حيث يهدف هذا البرنامج إلى إعطاء فكرة عن الاستراتيجيات الحديثة في إدارة مؤسسات الاتصال وإظهار العناصر التي تشكل فيها هذه الإستراتيجية و ثم تزويد المدراء باستبانة التقييم ونوعية التدريب الذي تلقونه وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

أن التدريب عصري ويعبر عن احتياجاتهم واهتماماتهم.  
أن الدورات التدريبية مفيدة لموظفي المؤسسات في الجوانب العملية.

دراسة (Duvall,2002) في (حسين،2008): جاءت الدراسة بعنوان " دور الجامعات وكليات المجتمع بتنمية المهارات القيادية لقادة الجامعات والكليات ". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على البرامج القيادية للجامعة وكليات المجتمع في أمريكا والتي تهدف إلى إعداد وتنمية مهارات قادة الجامعات والكليات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الدكتوراة مصممة في الجامعات لتشجيع الدارسين على اكتشاف المعارف والأفكار الجديدة ' بحيث يصبح دور الجامعة من خلال برامجها هو خلق القدرة على التساؤل والبحث والقدرة على رؤية الأشياء من زاوية جديدة والقدرة على تفهم وتقبل ما هو غامض وبالتالي إعداد قادة قادرين على التطور والاستمرار وكذلك بينت النتائج أن برامج القيادة التي تقدمها الجامعة مصدر من المصادر الميدانية من خلال البحث، حيث أن التساؤل الذي تخلقه هذا البرامج يمكن أن تثري الممارسة العملية العلمية القيادية ويمكن لهذا المصدر أن يكون حيويًا بالنسبة للجامعة أو الكلية، وأظهرت نتائج الدراسة القيادية وجود برامج ناجحة في بعض الجامعات الأمريكية تتم من خلال تنمية المهارات القيادية لقادة الجامعات والكليات وهذه البرامج يمكن أن تستمر في التطورات والاستمرار.

دراسة (Dutch,2004): الدراسة بعنوان تقييم عرضي ملائم لممارسة عناصر الموارد البشرية، هدفت الدراسة إلى بيان العيوب في حقل إدارة الموارد البشرية عن طريق تجسيد أفضل منظور وأفضل ممارسة، أجريت الدراسة على 112 شركة صناعية أمريكية، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج تخدم مستويات متعددة وتساعد في توضيح منظور إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية التنافسية المتمثلة بالاستراتيجية المنظمة والثقافة التنظيمية والأعراف الصناعية التي تؤدي إلى تحسين الأداء في نظام الموارد البشرية وتحسين المخرجات التنظيمية.

### 3.6.2. مناقشة الدراسة للدراسات السابقة:

بعد أن قام الباحث بالإطلاع على الدراسات السابقة سواءً العربية منها أو الأجنبية وجد الباحث أن الدراسات التي تهتم بموضوع الدراسة وهو أهمية التدوير الوظيفي جاءت محدودة جداً ولذلك استعان الباحث ببعض الدراسات التي يرى بأنها ذات ارتباط بموضوع الدراسة، ولاحظ الباحث أن هذه الدراسات والتي هدف من خلالها الباحثون دارت حول مواضيع مختلفة، حيث وصلوا إلى العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن الاستفادة منها على مستوى المنظمات المختلفة وكذلك على المستوى الفردي.

لاحظ الباحث من خلال هذا الإطلاع على أن بعض هذه الأدبيات هدفت إلى دراسة الكفاءة والفاعلية وأثرها على الأداء المؤسسي، أو دراسة الكفاءة والفاعلية، ودراسة كفاءة المنظمات، أو تقييم أداء المنظمات، والبعض الآخر ركز على دراسة كفاءة وفاعلية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي من خلال بعض المتغيرات المستقلة التالية، الأنظمة، الأهداف وعلاقتها بالأداء.

كما هدفت بعض الدراسات إلى الاهتمام بموضوع التخطيط وإستراتيجية الاختيار والتعيين وإستراتيجية تدريب العاملين، وإستراتيجية تقييم أداء العاملين وعلاقتها في الأداء.

حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال تعزيزها لما ورد في الإطار النظري لهذه الدراسة، كذلك سيتم الربط نتائجها بنتائج هذه الدراسة ومعرفة أوجه الاتفاق أو الاختلاف بينهما، حيث سيتم تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة، وستستفيد من الدراسات السابقة سألقة الذكر في تحديد منهجها وبناء أدواتها وطريقة اختيار العينة، وأخيراً فإن نتائج هذه الدراسات والتوصيات التي قدمتها هذه الدراسات ستساعد الباحث في تفسير نتائج دراسته، وفي تقديم عدد من التوصيات التي ستعمل على مساعدة الجامعات في الاهتمام بموضوع التدوير الوظيفي وعلاقة ذلك بالأداء. إلى أن هذه الدراسة بحثت في أهمية التدوير الوظيفي وعلاقته في الأداء من خلال وظائف الإدارة والتي تهتم الإداريين من ناحية وأصحاب القرار في المؤسسات من ناحية أخرى. فلكي يمكن أداء الوظائف الأساسية بنجاح فإنه ينبغي توافر عديد من المهارات والقدرات، وتتمثل المهارات الإدارية في قدرة الإداري على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم وترجمتها إلى مفاهيم وأسس تخدم المؤسسة وتعمل على النهوض بها وهذا ما ينادي به التدوير الوظيفي في تعريفاته وفوائده.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل، وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينتها، وطريقة بناء أداة الدراسة (البحث) وتقنياتها، ويتضمن كذلك إجراءات تطبيق الدراسة، ومتغيراتها المستقلة والتابعة وما تم فيها من معالجات إحصائية في استخلاص النتائج وتحليلها.

#### 2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات، وخاصة انه يهدف إلى وصف ظاهره كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها في الظواهر التي تشبهها.

#### 3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في ثلاث جامعات فلسطينية وهي جامعة النجاح الوطنية في مدينة نابلس، وجامعة القدس المفتوحة في مدينة جنين، والجامعة العربية الأمريكية والتي تقع في بلدة الزبادة في محافظة جنين وجميع هذه الجامعات في الضفة الغربية والبالغ عددهم (782) وهم من العاملين الإداريين في مختلف الأقسام الإدارية وبغض النظر عن المنصب أو المهنة التي يشغلها العامل، وذلك بحسب ما تم الحصول عليه من الإدارات المختلفة في هذه الجامعات، وهي دائرة التخطيط والتطوير في الجامعة العربية الأمريكية في بلدة الزبادة في

محافظة جنين، ودائرة العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية في مدينة نابلس، ودائرة شؤون الموظفين في جامعة القدس المفتوحة في مدينة جنين.

### 4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية من العاملين الإداريين في الجامعات الثلاث التي شملتها الدراسة، وقد بلغ عددهم (273) من العاملين الإداريين في هذه الجامعات مكان الدراسة أي بنسبة 35% من مجتمع الدراسي الكلي، موزعين على الجامعات الثلاثة سألقة الذكر وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (273) استبانة تم استرجاع (251) استبانة واستبعد منها (17) لعدم اكتمال البيانات واستقرت العينة على (234) أي ما نسبته 28% من مجتمع الدراسة الكلي، والجدول (1.3) (2.3) (3.3) (4.3) (5.3) تبين توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها المستقلة.

جدول 1.3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكور    | 151   | 64.5           |
| إناث    | 83    | 35.5           |
| المجموع | 234   | 100            |

يتضح من الجدول (1.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث أن الذكور شكلوا ما نسبته 64.5% من مجموع عينة الدراسة وأن الإناث قد شكلن ما نسبته 35.5% من مجموع عينة الدراسة.

جدول 2.3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

| الجامعة           | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-------|----------------|
| القدس المفتوحة    | 43    | 18.4           |
| النجاح الوطنية    | 111   | 47.4           |
| العربية الأمريكية | 80    | 34.2           |
| المجموع           | 234   | 100            |

يتضح من الجدول (2.3) وهو بعنوان توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة. أن جامعة القدس المفتوحة قد شكلت ما نسبته 18.4% من عينة الدراسة. وان جامعة النجاح الوطنية شكلت ما نسبته 47.4% وان الجامعة العربية الأمريكية قد شكلت 34.2% من مجموع حيث أن أعداد العاملين في هذه الجامعات متفاوت بحيث يمكن القول أن عدد العاملين في جامعة النجاح أكثر من عدد العاملين في كلتا الجامعتين وبالتالي جاءت النسبة لصالح جامعة النجاح الوطنية وبنسبة 47.4%.

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة      | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-------|----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 38    | 16.2           |
| من 6-10 سنوات     | 95    | 40.6           |
| من 10 سنوات فأكثر | 101   | 43.2           |
| المجموع           | 234   | 100            |

يتضح من جدول (3.3) وهو توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة. أن العاملين الإداريين الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات شكلوا ما نسبته 16.2% من العاملين الإداريين الذين شملتهم، بينما شكل العاملون الإداريين ممن خبرتهم من 6 - 10 سنوات 40.6% ما نسبته وشكل العاملين مما خبرتهم 10 سنوات فأكثر 43.2% ممن شملتهم الدراسة وتأتي هذه النسبة لصالح العاملين الإداريين في المرتبة الأولى ممن خبرتهم من 10 سنوات فأكثر والعاملين الإداريين ممن خبرتهم 5 - 10 في المرتبة الثانية وفي المترية الأخيرة ممن خبرتهم أقل من خمس سنوات متماشية مع الواقع إذ أن عدد سنوات الخبرة من أهم نقاط التدرج في المستوى الوظيفي حتى الوصول إلى مرتبة متقدمة في الوظيفة وبالتالي فإن آرائهم نتيجة الخبرة الطويلة في العمل أكثر صواباً ممن يكونوا جدداً في عملهم.

جدول 4.3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير التحصيل الأكاديمي

| التحصيل الأكاديمي | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-------|----------------|
| دبلوم             | 23    | 9.80           |
| بكالوريوس         | 131   | 56.0           |
| ماجستير           | 41    | 17.5           |
| دكتوراه           | 39    | 16.7           |
| المجموع           | 234   | 100            |

يتضح من الجدول (4.3) وهو بعنوان توزيع عينة الدراسة حسب متغير التحصيل الأكاديمي، أن العاملين الإداريين ممن يحملون المؤهل العلمي شهادة الدبلوم قد شكلوا ما نسبته 9.80% ممن شملتهم الدراسة. وأن من يحملون المؤهل العلمي البكالوريوس قد شكلت نسبتهم 56% ممن شملتهم الدراسة، وأن من يحملون المؤهل العلمي الماجستير قد شكلت ما نسبته 17.5% أما حملة المؤهل العلمي الدكتوراه فقد شكلوا ما نسبته 16.7% ممن شملتهم الدراسة، حيث يتضح لنا أن ممن يحملون المؤهل العلمي البكالوريوس جاءت النتيجة لصالحهم، ويتضح لنا أن نسبة عالية من التوظيف في هذه الجامعات عادة تكون ممن يحملون المؤهل العلمي البكالوريوس. ويأتي في المرتبة الثانية حملة الماجستير. أي أن هذه الجامعات تسعى لتوظيف كادر أكاديمي ذو كفاءة عالية. وفي المرتبة الثالثة حملة الدكتوراه.

جدول 5.3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

| العمر    | العدد | النسبة المئوية |
|----------|-------|----------------|
| 29- 20   | 38    | 16.2           |
| 39- 30   | 107   | 45.7           |
| 49- 40   | 56    | 23.9           |
| 50 فأكثر | 33    | 14.2           |
| المجموع  | 234   | 100            |

يتضح من هذا الجدول (5.3) أن ممن شملتهم الدراسة من ذوي الأعمار 20 - 29 سنة قد شكلوا ما نسبته 16.2% ممن شملتهم الدراسة من مجموع العاملين الإداريين في الجامعات وأن الذين أعمارهم 30 - 39 قد حصلوا على ما نسبته 45.7% ممن شملتهم الدراسة. وأن الذين أعمارهم 40 - 49 قد حصلوا على 23.9% ممن شملتهم الدراسة. وأن الذين أعمارهم 50 فأكثر قد شكلوا ما نسبته 14.2% ممن شملتهم الدراسة، ويلاحظ من خلال توزيع هذه النسب أن العاملين الإداريين الذين تتراوح أعمارهم من 30 - 39 عاماً قد حصلوا على أعلى نسبة لصالحهم على حساب التصنيفات الأخرى العمرية الأخرى، حيث جاءت في المرتبة الثانية من أعمارهم 40 - 49 وفي المرتبة الثالثة ممن أعمارهم من 20 - 29 وفي المرتبة الرابعة ممن أعمارهم 20 - 29 وهذا يدل على أن العاملين الإداريين عادة ما يكون من العناصر الشابة ممن لديهم وعي علمي.

### 5.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث في دراسته أداة بحث رئيسة واحدة، هي استبانة " أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها. حالة دراسية: (جامعة النجاح الوطنية، جامعة القدس المفتوحة، الجامعة العربية الأمريكية). ملحق (2.3)

وقد استند الباحث في إعداد الاستبانة إلى الأدبيات التربوية في الدراسات المتعلقة في الإدارة والمواضيع ذات الاختصاص، بالإضافة إلى الإطلاع على بعض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوعها مثل الصحف، والمجلات، والإصدارات، والمنشورات.

وقد استفاد الباحث كذلك من استطلاع آراء بعض العاملين في الإدارة وإلى آراء بعض أساتذة الجامعات الفلسطينية إضافة إلى مطالعة الباحث حول موضوع الدراسة، وإلى آراء المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة بصورتها الأولية وكانت عبارة عن مجموعة من المقترحات تتعلق بمجالات الدراسة. والتي حرص الباحث فيها على استقصاء أكبر عدد ممكن من المقترحات التي تسهم في إبراز مجالات الدراسة وتفسيرها.

وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: معلومات عامة: تضمنت هدف الدراسة وتعليمات تعبئتها، وتضمنت معلومات عن العاملين (المستجيبين) من حيث الجنس، والجامعة، والخبرة العملية، والتحصيل الأكاديمي، والعمر.
- القسم الثاني: يتكون من مجالات الدراسة وهي ست مجالات تتعلق في العملية الإدارية وتضمنت هذه المجالات (55) فقرة موزعة على هذه المجالات، وقد طلب من أفراد عينة الدراسة تحديد إجاباتهم حول عنوان الدراسة البحثية (أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها). حالة دراسية: (جامعة النجاح الوطنية، جامعة القدس المفتوحة، الجامعة العربية الأمريكية).

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي وتضمن درجة الإدراك في خمس درجات كالآتي:

- كبيرة جداً (5)
- كبيرة (4)
- متوسطة (3)
- قليلة (2)
- قليلة جداً (1)

وجداول (6.3) يبين توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة والنسبة المئوية لكل مجال

جدول 6.3: توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة والنسبة المئوية لكل مجال

| رقم المجال | أرقام فقراته | اسم المجال            | عدد الفقرات | النسبة المئوية لفقرات المجال |
|------------|--------------|-----------------------|-------------|------------------------------|
| 1-         | 7-1          | التخطيط               | 7           | 12.7                         |
| 2-         | 18-8         | التنظيم والتنسيق      | 11          | 20.0                         |
| 3-         | 29-19        | القيادة والتوجيه      | 11          | 20.0                         |
| 4-         | 38-30        | الرقابة وتقييم الأداء | 9           | 16.40                        |
| 5-         | 46-39        | اتخاذ القرارات        | 8           | 14.50                        |
| 6-         | 55-47        | الاتصال               | 9           | 16.40                        |
|            |              | مجموع الفقرات         | 55          | %100                         |

يتضح من الجدول 6.3 توزيع مجالات الدراسة وعدد فقرات كل مجال ومجموع الفقرات في الاستبانة (55) فقرة مبينة في الجدول أعلاه.

### 6.3 صدق الأداة

راعى الباحث في بناء أداة الدراسة اختيار فقراتها ومجالاتها في ضوء الأدبيات التربوية والدراسات التي تتعلق بمجال الإدارة من ناحية، وعرض الباحث الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والاهتمام بالعمليات الإدارية من الأكاديميين ومدرسي الجامعات من حملة الدكتوراه

والماجستير وبلغ عدد المحكمين (7). ملحق (1.3). وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم حول الصياغة اللغوية (واضحة أو غير واضحة) أو الانتماء للمجال (منتمية، غير منتمية)، مع إمكانية إضافة فقرات جديدة أو حذف فقرات. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية (70) فقرة موزعة على (6) مجالات، وقدّم المحكمون آراءهم التي أدت إلى حذف وتعديل بعض الفقرات وإضافة وإعادة صياغة بعضها بحيث أصبح مجموع الفقرات (55) فقرة.

### 7.3 ثبات الأداة:

من أجل تحديد ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لعينة استطلاعية من العاملين في الجامعات، وعددهم (18) لم يتم تصنيفهم في عينة الدراسة الأصلية، كما تم حساب معاملات الثبات على عينة الدراسة نفسها، ونتائج جدول رقم (7.3) تبين ذلك.

جدول 7.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ

| رقم المجال | اسم المجال            | عدد الفقرات | معامل الثبات للعينة الاستطلاعية | معامل الثبات لعينة الدراسة |
|------------|-----------------------|-------------|---------------------------------|----------------------------|
| 1          | التخطيط               | 7           | 0.88                            | 0.81                       |
| 2          | التنظيم والتنسيق      | 11          | 0.89                            | 0.86                       |
| 3          | القيادة والتوجيه      | 11          | 0.87                            | 0.90                       |
| 4          | الرقابة وتقييم الأداء | 9           | 0.93                            | 0.89                       |
| 5          | اتخاذ القرارات        | 8           | 0.97                            | 0.87                       |
| 6          | الاتصال               | 9           | 0.89                            | 0.87                       |
|            | الدرجة الكلية         | 55          | 0.93                            | 0.97                       |

يتضح من جدول رقم (7.3) أن معاملات الثبات لأداة الدراسة في المجالات المختلفة تتراوح بين (0.81 - 0.97)، وجميعها عالية وتفي بأغراض الدراسة.

### 8.3 إجراءات الدراسة

قام الباحث باستصدار كتاب من عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس برنامج التنمية الريفية المستدامة بناء المؤسسات موجه إلى الجامعات الثلاثة: وهي جامعة النجاح الوطنية وجامعة

القدس المفتوحة والجامعة العربية الأمريكية والتي وافقت بدورها على إجراء الدراسة بناء على الكتاب الموجه.

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على هذه العاملين في هذه الجامعات (ملحق رقم 1.3)، وأرسلت الاستبانة إلى العينة في شهر تشرين أول في العام الدراسي 2008، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (273)، تم استرجاع (251)، استبعد منها (17) لعدم اكتمال البيانات، وبقي (234) استبانة صالحة للتحليل، شكلت العينة النهائية للدراسة، ثم أدخلت البيانات إلى الحاسوب وتم استخراج النتائج.

### 9.3 متغيرات الدراسة

تكونت المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة من خمسة متغيرات وهي:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- متغير الجنس وله مستويان ذكر، أنثى.
- متغير الجامعة وله ثلاث مستويات: جامعة القدس المفتوحة، جامعة النجاح الوطنية، الجامعة العربية الأمريكية.
- متغير الخبرة العملية: وله ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، من 6-10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر.
- متغير التحصيل الأكاديمي وله أربع مستويات: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.
- متغير العمر وله أربع مستويات: 20-29 30-39 40-49 50 فأكثر.

ثانياً: المتغيرات التابعة:

وهي متغير تابع وحيد وهو أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، وتشمل خمسة مجالات وهي: التخطيط، التنظيم والتنسيق، القيادة والتوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، اتخاذ القرارات، الاتصال. وجاءت المجالات في 55 فقرة في الاستبانة.

### 10.3 المعالجات الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة قام الباحث بنفريغ الاستبانات المستوفية للشروط وإدخال البيانات المتعلقة بها إلى جهاز الحاسوب و استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و ذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1 - المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للإجابة عن سؤال الدراسة.
- 2 - اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Samples T Test لفحص الفرضية الأولى.
- 3 - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضيات الثانية، والثالثة، والرابعة، والخامسة، والسادسة.
- 4 - اختبار شيفيه للمقارنات البعدية Scheffe Post Hoc Test.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة (الجنس، والجامعة، والتحصيل الأكاديمي، وسنوات الخبرة والعمر) على درجة أهمية التدوير الوظيفي.

#### 2.4 عرض النتائج

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على " ما أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في جامعة النجاح والجامعة العربية الأمريكية والقدس المفتوحة وعلاقته في الأداء؟

وللإجابة على السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، في المجالات المختلفة، واعتمد الباحث المقياس الآتي لتقدير درجة الأهمية:

|            |              |
|------------|--------------|
| كبيرة جداً | (%100- %80)  |
| كبيرة      | (%79.9- %70) |
| متوسطة     | (%69.9- %60) |
| قليلة      | (%59.9- %50) |
| قليلة جداً | (اقل من %50) |

والجداول (1.4)، (2.4)، (3.4)، (4.4)، (5.4)، (6.4)، (7.4) تبين النتائج في مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات أهمية التدوير الوظيفي

| الرقم | المجال                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الأهمية |
|-------|--------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 1     | التخطيط                              | 4.20            | 0.50              | 84.0           | كبيرة جداً   |
| 2     | التنظيم والتنسيق                     | 4.17            | 0.52              | 83.4           | كبيرة جداً   |
| 3     | القيادة والتوجيه                     | 4.16            | 0.59              | 83.2           | كبيرة جداً   |
| 4     | الرقابة وتقييم الأداء                | 4.11            | 0.62              | 82.2           | كبيرة جداً   |
| 5     | اتخاذ القرارات                       | 4.10            | 0.62              | 82.0           | كبيرة جداً   |
| 6     | الاتصال                              | 4.11            | 0.56              | 82.2           | كبيرة جداً   |
|       | الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي | 4.14            | 0.50              | 82.8           | كبيرة جداً   |

يتضح من نتائج الجدول (1.4) أن الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي، قد حصلت على متوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.50) ونسبة مئوية (82.8)، ويدل هذا على درجة كبيرة جداً لأهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها.

الجدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير  
الوظيفي في مجال التخطيط

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 1     | وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل.                   | 4.29            | 0.70              | 85.8           | كبيرة جداً   |
| 2     | تحديد الاحتياجات من القوى البشرية.                                 | 4.18            | 0.74              | 83.6           | كبيرة جداً   |
| 3     | رفع أداء العاملين في ضوء المكتشفات العلمية التي لها صلة بالعمل.    | 4.28            | 0.75              | 85.6           | كبيرة جداً   |
| 4     | وضع خطط وبرامج لتهيئة العاملين الجدد والسابقين للعمل.              | 4.18            | 0.77              | 83.6           | كبيرة جداً   |
| 5     | إجراء دراسة واقية للظروف الواقعية المتعلقة بتنفيذ الخطة الموضوعية. | 4.15            | 0.76              | 83.0           | كبيرة جداً   |
| 6     | المواءمة بين أهداف الخطة وقدرة العاملين على التنفيذ                | 4.15            | 0.69              | 83.0           | كبيرة جداً   |
| 7     | وضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشاكل غير المتوقعة             | 4.18            | 0.79              | 83.6           | كبيرة جداً   |
|       | درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التخطيط                         | 4.20            | 0.50              | 84.0           | كبيرة جداً   |

يتضح من نتائج الجدول (2.4) أن درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التخطيط، قد حصلت على متوسط (4.20) وانحراف معياري (0.50) ونسبة مئوية (84.0)، ويدل هذا على درجة كبيرة جداً لأهمية التدوير الوظيفي في مجال التخطيط.

يتضح من الجدول بأن مجال التخطيط قد حصل على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (4.20) أي أن للتدوير الوظيفي أهمية كبيرة جداً في مجال التخطيط من وجهة نظر العاملين في

الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال مساهمته في وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ الأعمال، وتحديد الاحتياجات من القوى البشرية ورفع أداء العاملين في صوغ المكتشفات العلمية التي لها صلة بالعمل، وإجراء الدراسات الوافية للظروف الواقعية المتعلقة بتنفيذ الخطط الموضوعية، والموائمة بين أهداف الخطة وقدرة العاملين على التنفيذ، ووضع استراتيجيات بديلة لمواجهة المشاكل غير المتوقعة.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن أهمية التدوير الوظيفي تدفع بالمنظمة إلى تحليل الخطط لتحديد المهارات المطلوب توافرها من الموظفين كما تسعى إلى تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين وتطوير خطط واضحة لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد الكفاءات المطلوبة.

وتتفق هذه المهام مع ما أشار إليه (الهيبي، 2003) في أن التخطيط يساعد في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية وكذلك يشير إلى أنه يعتمد بشكل أساسي على التحليل فيستخدم التحليل لجمع المعلومات عن الظروف المستقبلية والأحداث التي يمكن أن تؤثر على العاملين وأن عملية التخطيط تستدعي وضع معايير للأداء والكفاية حتى يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح الخطة، ووضع هذه المعايير يتطلب جهوداً وخبرات بشرية كبيرة جداً وهذا ما يسهم التدوير الوظيفي في تفعيله.

الجدول 3.4- أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال التنظيم والتنسيق

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 1     | توزيع العمل على العاملين                                       | 4.33            | 0.80              | 86.6           | كبيرة جداً   |
| 2     | إعداد وصف المهام للوظائف المختلفة.                             | 4.12            | 0.78              | 82.4           | كبيرة جداً   |
| 3     | تحديد الإجراءات العملية لتنفيذ مهمات العمل                     | 4.08            | 0.82              | 81.6           | كبيرة جداً   |
| 4     | تصميم النماذج والسجلات التنظيمية اللازمة للعمل.                | 4.12            | 0.79              | 82.4           | كبيرة جداً   |
| 5     | تحديث النماذج والسجلات في ضوء متطلبات العمل ومستجداته.         | 4.13            | 0.83              | 82.6           | كبيرة جداً   |
| 6     | وضع التعليمات الداخلية لتنظيم سير العمل داخل القسم أو الدائرة. | 4.10            | 0.78              | 82.0           | كبيرة جداً   |

الجدول 3.4 ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال التنظيم والتنسيق

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الأهمية |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 7     | تسهيل استخدام المرافق والأدوات والأجهزة اللازمة للعمل.                  | 4.09            | 0.77              | 81.8           | كبيرة جداً   |
| 8     | تطوير الإجراءات العملية للتخفيف من الروتين في تنفيذ العمل.              | 4.19            | 0.81              | 83.8           | كبيرة جداً   |
| 9     | التنسيق بين الأعمال المختلفة داخل القسم أو الدائرة.                     | 4.16            | 0.79              | 83.2           | كبيرة جداً   |
| 10    | التنسيق بين الأدوار المختلفة للعاملين لضمان عدم وجود تعارض بينها.       | 4.27            | 0.76              | 85.4           | كبيرة جداً   |
| 11    | إحداث الوحدات والترابط بين العاملين في القسم الواحد أو الدائرة الواحدة. | 4.22            | 0.78              | 84.4           | كبيرة جداً   |
|       | درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التنظيم والتنسيق                     | 4.17            | 0.52              | 83.4           | كبيرة جداً   |

يتضح من نتائج الجدول (3.4) أن درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التنظيم والتنسيق، قد حصلت على متوسط (4.17) وانحراف معياري (0.52) ونسبة مئوية (83.4)، ويدل هذا على درجة عالية جداً لأهمية التدوير الوظيفي في مجال التنظيم والتنسيق. بينما حصل مجال التنظيم والتنسيق على متوسط حسابي 4.17 وفي المرتبة الثانية أي أن للتدوير الوظيفي دور كبير جداً من وجه نظر العاملين ويسهم بذلك من خلال عدة مهام يمكن توزيعها حيث من أهمها توزيع العمل على العاملين، والتنسيق بين الأدوار المختلفة للعاملين لضمان عدم وجود تعارض بينها، وأحداث الوحدات والترابط بين العاملين في القسم الواحد أو الدائرة الواحدة. ويعود الباحث ذلك إلى التدوير بشكل حافزاً كبيراً لجميع العاملين ويرفع من أدائهم ويعمل على ضخ دماء جديدة بالكادر من القيادات الشابة والمؤهلة. وتنمية المهارات لديهم لابد من خلال الأنشطة لتحقيق الأهداف والبرامج لدى المنظمة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (الحقباتي، 2000) في أن التدوير يعطي الموظفين الأمل في الإرتقاء على السلم الوظيفي وأن من هم في موقع المسؤولية يخلق نوع من المنافسة مع الذات ومع الآخرين لإثبات الجدارة.

كما وتتفق مع ما أشار إليه (صادق، 1995) في أن التدوير يعمل على إشباع حاجات العاملين ويحقق طموحاتهم. فهو يطلق قدرات العاملين للإبداع وتطبيق المهارات والخبرات التي يكتسبوها.

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال القيادة والتوجيه

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 1     | توفير الأجواء المناسبة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين                     | 4.24            | 0.88              | 84.8           | كبيرة جداً   |
| 2     | عقد الاجتماعات مع العاملين لمناقشة موضوعات تفعيل العمل.                                  | 4.23            | 0.77              | 84.6           | كبيرة جداً   |
| 3     | اجتذاب الكفاءات والخبرات المناسبة للعمل.   | 4.09            | 0.85              | 81.8           | كبيرة جداً   |
| 4     | توجيه العاملين في العمل للقيام بأعمالهم بكفاية   | 4.12            | 0.77              | 82.4           | كبيرة جداً   |
| 5     | استيعاب ما يستجد من قوانين وأنظمة وتعليمات لها علاقة بالعمل وفهمه وإطلاع العاملين عليها. | 4.18            | 0.83              | 83.6           | كبيرة جداً   |
| 6     | استخدام طرائق التحفيز المناسبة للحصول على الأداء الأفضل.                                 | 4.20            | 0.81              | 84.0           | كبيرة جداً   |
| 7     | القدرة على خلق الحوار البناء مع العاملين.  | 4.12            | 0.81              | 82.4           | كبيرة جداً   |
| 8     | توجيه الأغراض الفردية والجماعية للعاملين لخدمة مصلحة التنظيم.                            | 4.12            | 0.85              | 82.4           | كبيرة جداً   |
| 9     | إقناع العاملين بأهمية الأهداف التي يسعون لتحقيقها.                                       | 4.12            | 0.85              | 82.4           | كبيرة جداً   |
| 10    | تحديد احتياجات العاملين التدريبية للنمو المهني في الوظيفة.                               | 4.11            | 0.79              | 82.2           | كبيرة جداً   |
| 11    | ترشيح العاملين في دورات تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم.                                      | 4.21            | 0.89              | 82.2           | كبيرة جداً   |
|       | درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال القيادة والتوجيه                                      | 4.16            | 0.59              | 83.2           | كبيرة جداً   |

يتضح من نتائج الجدول (4.4) أن درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال القيادة والتوجيه، قد حصلت على متوسط (4.16) وبانحراف معياري (0.59) ونسبة مئوية (83.2)، ويدل هذا على درجة كبيرة جداً لأهمية التدوير الوظيفي في مجال القيادة والتوجيه. فقد جاء في المرتبة الثالثة في ترتيب المجالات فقد حصل على متوسط حسابي (4.16) بدرجة كبيرة جداً بمعنى أن للتدوير الوظيفي في نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية أهمية كبيرة جداً وله علاقة في تحسين الأداء لديهم. ولعل السبب يعود في ذلك أن وظيفة القائد ضرورية من أجل تفعيل عمليات التخطيط والتنظيم والخطط والهياكل التنظيمية لا تعمل وحدها، بل لابد من وجود قائد قادر على التأثير في الأفراد ودفعهم نحو العمل بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

فعن طريق التدوير وانتقال الموظف من مكان إلى آخر في الوظائف الإدارية المختلفة يكسبه سمات وقدرة قيادة وخبرات واسعة من خلال معاملاته المختلفة في جميع الأقسام الإدارية والمهام الموكلة إليه. فالتدوير يعطي العاملين المقدر على توفير الإجراءات المناسبة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين واستخدام طرائق التحفيز المناسبة للحصول على الأداء الأفضل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Duvall,2002) حول الدور الذي يلعبه القادة في وضع البرامج التي تثري العملية القيادية والدور الذي تلعبه الجامعات في تنمية المهارات القيادية من خلال البرامج التي تطرحها والتي يمكن أن تسهم في التطور والاستمرار. ويعتبر (رشيد، 1998) أن التدوير الوظيفي يعد مصدراً أساسياً لبرامج التطوير الداخلي للمديرين وذلك للتغلب على مشكلة التقادم في المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الوظيفة. وهذا يتفق لما أشار إليه (إدريس 2005) أن تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي في المناصب القيادية العليا له انعكاسات إيجابية وفوائد إدارية تنصب في المصلحة العامة.

جدول 5.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء.

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 1     | إعداد التقارير الإدارية والفنية ورفعها إلى الرئيس المباشر. | 4.23            | 0.81              | 84.6           | كبيرة جداً   |
| 2     | إعداد التقارير الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل.          | 4.17            | 0.81              | 83.4           | كبيرة جداً   |

جدول 5.4 ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء.

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الأهمية |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 3     | تقييم أداء العاملين بصورة مستمرة.                                   | 4.19            | 0.82              | 83.8           | كبيرة جداً   |
| 4     | متابعة صيانة أجهزة ومعدات الدائرة أو القسم.                         | 3.98            | 0.89              | 79.6           | كبيرة جداً   |
| 5     | متابعة إنجاز العاملين لأعمالهم.                                     | 4.10            | 0.88              | 82.0           | كبيرة جداً   |
| 6     | تحديد معايير الأداء للوظائف المختلفة.                               | 4.11            | 0.82              | 82.2           | كبيرة جداً   |
| 7     | متابعة نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاساتها على العمل. | 4.11            | 0.91              | 82.2           | كبيرة جداً   |
| 8     | تقييم سير العمل من خلال الزيارات الميدانية.                         | 4.02            | 0.84              | 80.4           | كبيرة جداً   |
| 9     | وضع نظم فعالة للتدقيق على الأعمال التي يقوم بها العاملون.           | 4.11            | 0.81              | 82.2           | كبيرة جداً   |
| 10    | إعداد التقارير الإدارية والفنية ورفعها إلى الرئيس المباشر.          | 4.27            | 0.79              | 85.4           | كبيرة جداً   |
| 11    | إعداد التقارير الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل.                   | 4.11            | 0.82              | 82.2           | كبيرة جداً   |
|       | درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء            | 4.11            | 0.62              | 82.2           | كبيرة جداً   |

يتضح من نتائج الجدول (5.4) أن درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء، قد حصلت على متوسط (4.11) وبانحراف معياري (0.62) ونسبة مئوية (82.2)، ويدل هذا على درجة كبيرة جداً لأهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء. بينما حصل مجال الرقابة وتقييم الأداء ومجال الاتصال على متوسط حسابي (4.11) في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب المجالات وهذا يعني أن للتدوير الوظيفي أهمية كبيرة جداً من وجهة نظر العاملين في الجامعات.

وارتكزت هذه الأهمية من خلال إعداد التقارير الإدارية والفنية ورفعها إلى الرئيس المباشر، وإعداد التقارير الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل وكذلك إعداد المراسلات الخاصة بالعمل بالطرائق السليمة والصحيحة واستخدام وسيلة الاتصال المناسب لتحقيق غرض الاتصال السريع.

ولعل السبب في ذلك يعود أن تقييم الأداء عملية شاملة فعادة تكون مسؤولية بتقييم الأداء من قبل المشرف المباشر المسئول وذلك لاحتكاك الرئيس المباشر بالعاملين أثناء العمل ومعرفة ظروف العمل المختلفة مما يساعد على إتمام عملية التقييم بصورة عامة وبشكل موضوعي. فعملية التدوير الوظيفي تزود العامل بالوظيفة الإدارية الخبرة الكافية حول الأقسام الإدارية ومن أدنى مستوى إلى أعلى مستوى إداري وبالتالي سنعكس ذلك على الدور الذي سيقوم به من أجل الارتقاء والوصول إلى غايات المنظمة وتحقيق أهدافها. ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (الصقر، 1980) إلى أن عملية تقييم الأداء تحقق جملة من الأهداف منها مراقبة أداء العامل أو الموظف وملاحظة أداء العاملين لأداء وظائفهم فعملية تقويم الأداء بمثابة اختبار لسلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين.

وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Krouk and Zhraevleva, 2002) والتي أوصت على ضرورة إعطاء فكرة عن الاستراتيجيات الحديثة في إدارة مؤسسات الاتصال وإظهار العناصر التي تشكل فيها هذه الاستراتيجية.

جدول 6.4- أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لقرارات أهمية التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 1     | اختيار الموظفين الجدد المناسبين للعمل بالاشتراك مع الجهات المعنية.                     | 4.27            | 0.79              | 85.4           | كبيرة جداً   |
| 2     | مشاركة الرئيس المباشر في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.                                 | 4.11            | 0.82              | 82.2           | كبيرة جداً   |
| 3     | مشاركة الرئيس المباشر في مناقشة الأنظمة والتعليمات لرفع مستوى الأنشطة الإدارية والفنية | 4.04            | 0.90              | 80.8           | كبيرة جداً   |
| 4     | اتخاذ القرارات السليم من خلال استشارة المختصين في الأمور الفنية أو القانونية.          | 4.12            | 0.86              | 82.4           | كبيرة جداً   |
| 5     | اتخاذ القرارات خلال مدة زمنية مناسبة لتحقيق الفائدة من هذه القرارات.                   | 4.03            | 0.88              | 80.6           | كبيرة جداً   |

جدول 6.4 ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الأهمية |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 6     | اختيار البديل الأكثر ملائمة للموقف في عملية اتخاذ القرارات.                       | 4.07            | 0.86              | 81.4           | كبيرة جداً   |
| 7     | التنبؤ بالمخاطر والمشاكل التي يمكن أن تواجه القرار المتخذ مستقبلاً.               | 4.06            | 0.92              | 81.2           | كبيرة جداً   |
| 8     | وضع الحلول المناسبة للتغلب على المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تواجه القرار المتخذ. | 4.07            | 0.83              | 81.4           | كبيرة جداً   |
|       | درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات                                 | 4.10            | 0.62              | 82.0           | كبيرة جداً   |

يتضح من نتائج الجدول (6.4) أن درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات، قد حصلت على متوسط (4.10) وانحراف معياري (0.62) ونسبة مئوية (82.0)، ويدل هذا على درجة عالية جداً لأهمية التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات. فقد حصل مجال اتخاذ القرارات على المرتبة الخامسة وفي المرتبة الأخيرة وحصل على متوسط حسابي 4.10 وهذا يعني أهمية التدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية جاءت كبيرة جداً. حيث يسهم التدوير الوظيفي في اختيار الموظفين الجدد المناسبين للعمل بالاشتراك مع الجهات المعينة ويتيح التدوير الوظيفي مشاركة الرئيس المباشر في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، واتخاذ القرار من خلال استشارة المختصين في الأمور الفنية والقانونية. ووضع الحلول المناسبة للتغلب على المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تواجه القرار المتخذ. ولعل السبب يعود إلى أن التدوير الوظيفي للموظف ومن خلال تنقله إلى عدة مستويات تعطيه القدرة على التمحص الدقيق لكافة البدائل والخيارات التي تكون قد جمعت وطورت، ثم اختيار أفضل هذه الخيارات وأكثرها للأهداف المقصودة ومن هنا فإن مسؤولية متخذ القرار يتوجب عليه ملاحقة القرار الذي اتخذ في موقع التنفيذ ليتعرف على صلاحيته وتأديته للمطلوب، حيث يتطلب ذلك حنكة وفطنة وخبرة من قبل الموظف والتي يكتسبها من جراء انتقاله من وظيفة إلى أخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (القيوتي، 1989) في أن عملية اتخاذ القرارات أنها اختيار مدرك لأحسن البدائل المتاحة تحقيقاً لأكبر عائد ممكن وإن الفرد العادي لا يستطيع في حياته العادية أن يتخذ قراراته بمعزل عن المؤثرات الأخرى وإنما بمشاركة من حوله ويتم اتخاذ القرار بالتشاور وطرح الموضوع للنقاش والاستماع لمختلف الآراء، وهذا ما يحققه التدوير الوظيفي للعاملين من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات لكي يعطي نتيجة إيجابية الهدف منها تحقيق غاية المؤسسة والنهوض بها.

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال الاتصال

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الأهمية |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 1     | إعداد المراسلات الخاصة بالعمل بالطرائق السليمة والصحيحة.                  | 4.24            | 0.83              | 84.8           | كبيرة جداً   |
| 2     | المشاركة في اللجان والمجالس داخل الجامعة وخارجها حسب التكاليف.            | 4.11            | 0.87              | 82.2           | كبيرة جداً   |
| 3     | توثق صلة التعاون مع الأقسام أو الدوائر الأخرى.                            | 4.12            | 0.79              | 82.4           | كبيرة جداً   |
| 4     | استخدام وسيلة الاتصال الأكثر مناسبة تحقق غرض الاتصال بصورة أسرع.          | 4.28            | 0.76              | 85.6           | كبيرة جداً   |
| 5     | تفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في خدمة أهداف العمل.                      | 4.13            | 0.86              | 82.6           | كبيرة جداً   |
| 6     | القدرة على توصيل المعلومات للآخرين بصورة لغوية سليمة ومفهومة.             | 4.12            | 0.83              | 82.4           | كبيرة جداً   |
| 7     | الاستماع الجيد للآخرين لفهم ما يقترحونه من أفكار وآراء.                   | 4.11            | 0.80              | 82.2           | كبيرة جداً   |
| 8     | تحديد الهدف من الاتصال بشكل واضح.   | 3.97            | 0.74              | 79.4           | كبيرة جداً   |
| 9     | استيعاب ردود الفعل على التعليمات والأوامر الموجهة للعاملين والإفادة منها. | 3.96            | 0.77              | 79.2           | كبيرة جداً   |
|       | درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الاتصال                                | 4.11            | 0.56              | 82.2           | كبيرة جداً   |

يتضح من نتائج الجدول (7.4) أن درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الاتصال، قد حصلت على متوسط (4.11) وانحراف معياري (0.62) ونسبة مئوية (82.2)، ويدل هذا على درجة كبيرة جداً لأهمية التدوير الوظيفي في مجال الاتصال.

على مستوى الفقرات:

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة كل على حدة وبغض النظر عن المجال الذي وقعت ضمنه، وفيما يلي جدول (8.4) يوضح ترتيب أعلى ستة فقرات كان لأهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها كبيراً جداً وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه.

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها لأكثر من ستة فقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً بغض النظر عن المجال الذي وقعت فيه.

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة     |
|------------|--|-----------------|-------------------|------------|
| 8          | توزيع العمل على العاملين.  | 4.33            | 0.80              | كبيرة جداً |
| 1          | وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل.                   | 4.29            | 0.70              | كبيرة جداً |
| 3          | رفع اداء العاملين في ضوء المكتشفات العلمية التي لها صلة بالعمل.    | 4.28            | 0.75              | كبيرة جداً |
| 50         | استخدام وسيلة الاتصال الاكثر مناسبة لتحقيق غرض الايصال بصورة اسرع  | 4.28            | 0.76              | كبيرة جداً |
| 39         | اختيار الموظفين الجدد المناسبين للعمل بالاشتراك مع الجهات المعنية. | 4.27            | 0.79              | كبيرة جداً |
| 30         | إعداد التقارير الإدارية والفنية ورفعها إلى الرئيس المباشر.         | 4.23            | 0.81              | كبيرة جداً |

يتضح من الجدول (8.4) أن الفقرة التي تنص على توزيع العمل على العاملين قد حصلت على أعلى متوسط حسابي من بين الفقرات الأخرى وبلغ (4.33) بمعنى أن التدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين مهماً لمهارة توزيع العمل على العاملين مما يجعل التعاون بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم أمراً سهلاً وميسوراً وهذا بدوره يؤدي إلى تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (القيوتي، 1989) في أن كل وحدة من وحدات التنظيم تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

فكل شخص يجب أن يعلم ما يفعل فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد وإدارة والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً ونوعية وحدود السلطات يجب أن يكون محدداً فتوزيع العمل على العاملين يعطي العامل راحة ويجعله قادراً على متابعة أعماله ومسؤولياته بكل يسر وسهولة، كما أن عملية توزيع العمل تخفف عن كاهل العامل الكثير من الضغوطات التي قد تنشأ عن تراكم العمل لديه.

كما يتضح من الجدول (8.4) أن وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل بأن للتدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين أهمية كبيرة جداً وبمتوسط حسابي بلغ (4.29) ويعوون الباحث ذلك إلى أن وضع الخطط المناسبة والتي تتناسب والظروف المحيطة بالمنظمة له تأثير واضح على أدائها والذي ينعكس سلباً وإيجاباً على العامل في المؤسسة.

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد والأدوات في المنظمة. من هنا فإن وضع الخطط والأساليب المناسبة والطريق الذي يرسم بصورة مسبقة ليسلكه المسؤولون عند اتخاذ القرارات وتنفيذهم للأعمال، وهذا يتفق ودراسة (أبو زيد، 2003) والتي توصلت إلى أن للإدارة دور بارز في تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وخاصة فيما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية لها.

كذلك تبين من الجدول (8.4) الفقرة التي تنص على رفع أداء العاملين في ضوء المكتشفات العلمية التي لها صلة بالعمل، وقد حصلت على متوسط حسابي (4.28) أي أن للتدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها أهمية كبيرة جداً ولعل ذلك يعود إلى أن الإدارة تعمل على رفع أداء العاملين وإطلاعهم على المكتشفات العلمية التي لها صلة في العمل، فالإدارة الناجحة هي التي تسعى دوماً على تطوير وإطلاع العاملين لديها حول آخر المستجدات العلمية من خلال التدريب وعقد الورشات والمؤتمرات والبعثات حتى يكتسب العامل مهارات جديدة وعالية تساعده في تحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة ومصدقية وتحسن من أدائها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (الملحم، 1997) حول تقنيات واستراتيجيات الإدارة وأثر ذلك على أداء المنظمة والتي هدفت إلى التعرف على تطوير فعالية الإدارة وتتفق مع ما أشار إليه

(العيسوي، 1997) إلى أن الاهتمام بعملية التدريب يعطي العامل المهارات التي يحتاجونها لتنفيذ عملهم.

ويتضح من الجدول (8.4) أن الفقرة التي تنص على اختيار الموظفين الجدد والمناسبين للعمل بالاشتراك مع الجهات المعنية حصلت على نسبة (4.27) ولعل السبب يعود بذلك إلى أن الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من خلال التوظيف مطالبة بتحديد واجتذاب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملاً المواقع الشاغرة وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (عساف، 1982) إن التدوير يعمل ويساعد على تسهيل عملية سد النقص الكمي والنوعي في القوى العاملة ويهيئ للمنظمة التكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل ميزة تنافسية في مجال الأعمال.

ويتضح من الجدول (8.4) أن الفقرة التي تنص على استخدام وسيلة الاتصال الأكثر مناسبة لتحقيق غرض الاتصال بصورة أسرع قد حصلت على متوسط حسابي (4.28) وهذه يدل على أن التدوير الوظيفي له درجة عالية في هذه النتيجة ولعل ذلك يعود بأن التدوير الوظيفي يعطي ويساعد في اختيار الوسيلة المناسبة كقناة اتصال لنقل الموضوع إلى المستقبل فكل قناة تلائمه أكثر من غيرها ويتم ذلك بتحديد الهدف المنشود من وراء نقل الرسالة إلى المستقبل.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه (عبد الفتاح، 1998) في أن عملية الاتصال هي عملية مستمرة ترافق كافة عمليات الإدارة الأخرى حيث يرى أن عملية الاتصال هي نقل المعلومات من شخص إلى آخر، ومن مجموعة إلى أخرى فعن طريق اختيار طريقة الاتصال المناسبة بعد دراسة كافة المعوقات والايجابيات التي قد تتعرض لها وسيلة الاتصال تقوم الإدارة باستخدام الطريقة المثلى لكيفية إيصال المعلومات إلى الجهة المستقبلة وهذا يتطلب عقد دورات بصورة مستمرة، والهدف منها تعريف العامل بأسس عمل وسائل الاتصال المختلفة واستخدام الأسرع منها لإيصال الرسالة إلى المستقبل.

يتضح من الجدول (8.4) أن الفقرة التي تنص على إعداد التقارير الإدارية والفنية ورفعها إلى الرئيس المباشر قد حصلت على متوسط حسابي قدره 4.23 ويعود السبب في ذلك إلى أن التدوير الوظيفي يسهم بدرجة عالية في إعداد التقارير الإدارية والفنية، إذ يتم رفع التقارير من المستويات الدنيا إلى التي تعلوها.

ويتم خلالها شرح العمليات لتنفيذ الأعمال وسلوك العاملين وتحليل لبعض الظواهر والمشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ.

وتتفق هذه النتيجة مع أشار إليه (القيوتي، 1989) بأن سرعة تقديم التقارير يساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل تصحيح الانحراف وتعديله، وصحة التقارير ودقتها وتغطيتها للموضوع المطروح تعتبر قاعدة سليمة لاتخاذ إجراءات سليمة.

ثانياً : للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة تم فحص النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير الجنس".

ولفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test ونتائج الجدول (9.4) تبين ذلك.

جدول 9.4: نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعا لمتغير الجنس

| مستوى الدلالة | قيمة t | أنثى (ن = 83)     |                 | ذكر (ن = 151)     |                 | المجال                               |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------|
|               |        | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |                                      |
| * 0.017       | 2.395  | 0.52              | 4.09            | 0.48              | 4.26            | التخطيط                              |
| 0.195         | 1.300  | 0.47              | 4.11            | 0.53              | 4.20            | التنظيم والتنسيق                     |
| 0.115         | 1.583  | 0.49              | 4.08            | 0.63              | 4.20            | القيادة والتوجيه                     |
| 0.272         | 1.100  | 0.55              | 4.05            | 0.66              | 4.14            | الرقابة وتقييم الأداء                |
| 0.283         | 1.076  | 0.61              | 4.04            | 0.63              | 4.13            | اتخاذ القرارات                       |
| 0.439         | 0.774  | 0.53              | 4.08            | 0.58              | 4.13            | الاتصال                              |
| 0.133         | 1.507  | 0.44              | 4.07            | 0.52              | 4.18            | الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وبدرجات حرية (232)

يتضح من نتائج الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجالات التنظيم والتنسيق، والقيادة والتوجيه، والرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والاتصال، والدرجة الكلية، تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التخطيط، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

ويتضح من الجدول والبيانات الواردة فيه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين والدرجة الكلية وكل مجال من المجالات الفرعية حيث بلغت قيمة الدلالة للدرجة الكلية في المجالات التنظيم والتنسيق، القيادة والتوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات والاتصال على التوالي (0.133 0.195 0.115 0.272 0.283 0.439) وهذه القيم هي أكبر من قيمة الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التخطيط تعزى لمتغير الجنس ولصالح فئة الذكور. وبلغت قيمة الدلالة للدرجة الكلية للمجال (0.017) وهي أقل من قيمة الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

ويعزو الباحث مثل هذه النتيجة إلى العمل الإداري يتطلب جهوداً حثيثة ومتواصلة من قبل العاملين ويتركز على الإعداد الجيد والمناسب للوصول إلى خطة مناسبة وتحديد الأهداف المأمولة والسياسات والاستراتيجيات المؤدية والمساعدة للوصول لهذه الأهداف لذلك يعتبر الذكور الأقدر في تحمل هذه المسؤولية والتي تؤدي بالنهوض بالمؤسسة من خلال تحملهم لمشاق العمل وقدرتهم على المتابعة نظراً للبنية التي خلقها الله لهم وأقدر على تحمل المسؤولية والمتابعة فالمرأة عاطفية بطبيعتها ومسؤولياتها أكبر وقدرتها أقل من الرجال في هذا المجال، فلا شك أن الله قد خلق الذكر والأنثى وبينهما تفاوت في مجالات عدة فليس الذكر كالأنثى فهناك فوارق واضحة قال تعالى في سورة آ عمران الآية 36: (وليس الذكر كالأنثى).

فالتخطيط يتطلب توفر الكوادر المدربة والمؤهلة التي تستطيع صياغة الخطط ورسم السياسات وتحليلها والذي يحتاج إلى حشد الطاقات، فالأوضاع السياسية التي تعيشها الضفة الغربية وعدم وجود الاستقرار السياسي ووجود الاحتلال واعتبار المجتمع الفلسطيني مجتمع ذكوري كل ذلك له الأثر الأكبر في قدرة الذكور على تحمل الصعاب ورسم السياسات.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير الجامعة.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (10.4) و (11.4) تبين ذلك.

جدول 10.4- أ: الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجامعة           | المجال                |
|-------------------|-----------------|-------|-------------------|-----------------------|
| 0.38              | 4.40            | 43    | القدس المفتوحة    | التخطيط               |
| 0.60              | 4.08            | 111   | النجاح الوطنية    |                       |
| 0.35              | 4.26            | 80    | العربية الأمريكية |                       |
| 0.50              | 4.20            | 234   | المجموع           |                       |
| 0.33              | 4.46            | 43    | القدس المفتوحة    | التنظيم والتنسيق      |
| 0.58              | 3.96            | 111   | النجاح الوطنية    |                       |
| 0.34              | 4.30            | 80    | العربية الأمريكية |                       |
| 0.52              | 4.17            | 234   | المجموع           |                       |
| 0.40              | 4.47            | 43    | القدس المفتوحة    | القيادة والتوجيه      |
| 0.71              | 3.93            | 111   | النجاح الوطنية    |                       |
| 0.29              | 4.31            | 80    | العربية الأمريكية |                       |
| 0.58              | 4.16            | 234   | المجموع           |                       |
| 0.42              | 4.41            | 43    | القدس المفتوحة    | الرقابة وتقييم الأداء |
| 0.69              | 3.84            | 111   | النجاح الوطنية    |                       |
| 0.43              | 4.33            | 80    | العربية الأمريكية |                       |
| 0.62              | 4.11            | 234   | المجموع           |                       |
| 0.37              | 4.38            | 43    | القدس المفتوحة    | اتخاذ القرارات        |
| 0.74              | 3.80            | 111   | النجاح الوطنية    |                       |
| 0.28              | 4.35            | 80    | العربية الأمريكية |                       |
| 0.62              | 4.10            | 234   | المجموع           |                       |

جدول 10.4 ب: الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجامعة           | المجال                               |
|-------------------|-----------------|-------|-------------------|--------------------------------------|
| 0.36              | 4.38            | 43    | القدس المفتوحة    | الاتصال                              |
| 0.65              | 3.88            | 111   | النجاح الوطنية    |                                      |
| 0.36              | 4.30            | 80    | العربية الأمريكية |                                      |
| 0.56              | 4.11            | 234   | المجموع           |                                      |
| 0.32              | 4.42            | 43    | القدس المفتوحة    | الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي |
| 0.58              | 3.91            | 111   | النجاح الوطنية    |                                      |
| 0.25              | 4.31            | 80    | العربية الأمريكية |                                      |
| 0.50              | 4.14            | 234   | المجموع           |                                      |

جدول 11.4 أ- نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، تبعاً لمتغير الجامعة

| مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | المجال                |
|---------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|-----------------------|
| * 0.001       | 7.699  | 1.835          | 2            | 3.671          | بين المجموعات  | التخطيط               |
|               |        | 0.238          | 231          | 55.065         | خلال المجموعات |                       |
|               |        |                | 233          | 58.735         | المجموع        |                       |
| * 0.00001     | 22.645 | 4.997          | 2            | 9.995          | بين المجموعات  | التنظيم والتنسيق      |
|               |        | 0.221          | 231          | 50.979         | خلال المجموعات |                       |
|               |        |                | 233          | 60.974         | المجموع        |                       |
| * 0.00001     | 20.107 | 5.920          | 2            | 11.841         | بين المجموعات  | القيادة والتوجيه      |
|               |        | 0.294          | 231          | 68.019         | خلال المجموعات |                       |
|               |        |                | 233          | 79.860         | المجموع        |                       |
| * 0.00001     | 24.532 | 7.879          | 2            | 15.758         | بين المجموعات  | الرقابة وتقييم الأداء |
|               |        | 0.321          | 231          | 74.192         | خلال المجموعات |                       |
|               |        |                | 233          | 89.951         | المجموع        |                       |
| * 0.00001     | 29.523 | 9.159          | 2            | 18.317         | بين المجموعات  | اتخاذ القرارات        |
|               |        | 0.310          | 231          | 71.661         | خلال المجموعات |                       |
|               |        |                | 233          | 89.978         | المجموع        |                       |

جدول 11.4 ب: نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، تبعاً لمتغير الجامعة

| المجال                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الاتصال                              | بين المجموعات  | 11.820         | 2            | 5.910          | 21.952 | *0.00001      |
|                                      | خلال المجموعات | 62.191         | 231          | 0.269          |        |               |
|                                      | المجموع        | 74.011         | 233          |                |        |               |
| الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي | بين المجموعات  | 11.422         | 2            | 5.711          | 28.359 | *0.00001      |
|                                      | خلال المجموعات | 46.517         | 231          | 0.201          |        |               |
|                                      | المجموع        | 57.939         | 233          |                |        |               |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من نتائج الجدول (11.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجالات التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والقيادة والتوجيه، والرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والاتصال، والدرجة الكلية، ولمعرفة لصالح أي جامعة تعود الفروق في المجالات المذكورة، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test والجدول (12.4) (13.4) (14.4) (15.4) (16.4) (17.4) (18.4) توضح نتائج المقارنة البعدية

جدول 12.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في مجال التخطيط

| الجامعة           | القدس المفتوحة | النجاح الوطنية | العربية الأمريكية |
|-------------------|----------------|----------------|-------------------|
| الجامعة           |                |                |                   |
| القدس المفتوحة    |                | *0.3235        | 0.1431            |
| النجاح الوطنية    |                |                | *0.1804-          |
| العربية الأمريكية |                |                |                   |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (12.4) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التخطيط، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي القدس المفتوحة، والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة القدس المفتوحة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التخطيط، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي العربية الأمريكية، والنجاح الوطنية، ولصالح الجامعة العربية الأمريكية.

جدول 13.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في مجال التنسيق والتنظيم

| الجامعة           | القدس المفتوحة | النجاح الوطنية | العربية الأمريكية |
|-------------------|----------------|----------------|-------------------|
| القدس المفتوحة    |                | *0.5043        | 0.1632            |
| النجاح الوطنية    |                |                | *0.3411-          |
| العربية الأمريكية |                |                |                   |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (13.4) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التنسيق والتنظيم، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي القدس المفتوحة، والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة القدس المفتوحة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التنسيق والتنظيم، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي العربية الأمريكية، والنجاح الوطنية، ولصالح الجامعة العربية الأمريكية.

جدول 14.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في مجال القيادة والتوجيه

| العربية<br>الأمريكية | النجاح الوطنية | القدس المفتوحة | الجامعة           |
|----------------------|----------------|----------------|-------------------|
| 0.1526               | * 0.5372       |                | القدس المفتوحة    |
| * 0.3846-            |                |                | النجاح الوطنية    |
|                      |                |                | العربية الأمريكية |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (14.4) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال القيادة والتوجيه، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي القدس المفتوحة، والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة القدس المفتوحة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال القيادة والتوجيه، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي العربية الأمريكية، والنجاح الوطنية، ولصالح الجامعة العربية الأمريكية.

جدول 15.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في مجال الرقابة وتقييم الأداء

| العربية<br>الأمريكية | النجاح الوطنية | القدس المفتوحة | الجامعة           |
|----------------------|----------------|----------------|-------------------|
| 0.088-               | * 0.5736       |                | القدس المفتوحة    |
| * 0.4852-            |                |                | النجاح الوطنية    |
|                      |                |                | العربية الأمريكية |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (15.4) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي القدس المفتوحة، والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة القدس المفتوحة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي العربية الأمريكية، والنجاح الوطنية، ولصالح الجامعة العربية الأمريكية.

جدول 16.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في مجال اتخاذ القرارات

| الجامعة           | القدس المفتوحة | النجاح الوطنية | العربية الأمريكية |
|-------------------|----------------|----------------|-------------------|
| القدس المفتوحة    |                | * 0.5743       | 0.022             |
| النجاح الوطنية    |                |                | * 0.5524-         |
| العربية الأمريكية |                |                |                   |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (16.4) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي القدس المفتوحة، والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة القدس المفتوحة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي العربية الأمريكية، والنجاح الوطنية، ولصالح الجامعة العربية الأمريكية.

جدول 17.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في مجال الاتصال

| العربية الأمريكية | النجاح الوطنية | القدس المفتوحة | الجامعة           |
|-------------------|----------------|----------------|-------------------|
| 0.0840            | * 0.5010       |                | القدس المفتوحة    |
| * 0.4170-         |                |                | النجاح الوطنية    |
|                   |                |                | العربية الأمريكية |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (17.4) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الاتصال، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي القدس المفتوحة، والنجاح الوطنية، ولصالح جامعة القدس المفتوحة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الاتصال، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي العربية الأمريكية، والنجاح الوطنية، ولصالح الجامعة العربية الأمريكية.

جدول 18.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي

| العربية الأمريكية | النجاح الوطنية | القدس المفتوحة | الجامعة           |
|-------------------|----------------|----------------|-------------------|
| 0.1128            | * 0.5088       |                | القدس المفتوحة    |
| * 0.3961-         |                |                | النجاح الوطنية    |
|                   |                |                | العربية الأمريكية |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (18.4) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي القدس المفتوحة، والنجاح الوطنية ولصالح جامعة القدس المفتوحة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي، تعزى لمتغير الجامعة، بين جامعتي العربية الأمريكية، والنجاح الوطنية ولصالح الجامعة العربية الأمريكية.

يتضح من خلال الجدول (18.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة. بين جامعتي القدس المفتوحة، والنجاح الوطنية ولصالح جامعة القدس المفتوحة

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جامعة القدس المفتوحة تقوم على التعليم المفتوح وأنشأت مناطق تعليمية ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية وعدد الدارسين فيها بازدياد مستمر وهذا يتطلب إعداداً من العاملين لمختلف التخصصات لتغطية النقص الذي قد يحصل نتيجة هذه الزيادة. ومع وجود العديد من المناطق التعليمية هناك شبه تواصل بين بعضها البعض وهذا يؤدي إلى تبادل الخبرات والمعرفة ومحاولة سد النقص الحاصل في أي مركز دراسي من خلال عملية نقل لأي عامل لسد الفراغ الذي قد يحصل.

حيث تسعى جامعة القدس المفتوحة إلى استقطاب الخبرات سواءً على الصعيد المحلي أو الخارجي وغير متفرغين للاستفادة من خبراتهم في تطوير العمل الإداري ونظراً لوجود عدة فروع لها خارج فلسطين فإن تبادل الخبرات من خلال المؤتمرات التي تعقد على المستوى الإداري والأكاديمي مثل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية وقدرته على العطاء ورسم السياسات وتوجيه العاملين الإداريين نحو خطة سليمة اقدر وذلك لعملة في أكثر من مركز سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا.

كما يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0, 05$ ) في الدرجة الكلية لأهمية التدوير ولصالح الجامعة العربية الأمريكية

ويرى الباحث إن ذلك يعود إلى أن الجامعة العربية الأمريكية أنشأت حديثاً وهي خلاصة خبرات واسعة حصلت عليها نتيجة متابعة حثيثة وعمل الطواقم الإدارية فيها في مختلف المؤسسات والجامعات فهي أيضاً جامعة خاصة وتعمل على نظام الشركات الربحية فهي تحاول بسط نفوذها على الأرض من خلال العمل الدعوى والمستمر من أجل النهوض بها أكاديمياً وعلمياً.

رابعاً : النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثالثة والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

ونفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (19.4) و (20.4) تبين ذلك.

جدول 19.4- أ: الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الخبرة العملية | المجال                |
|-------------------|-----------------|-------|----------------|-----------------------|
| 0.43              | 4.18            | 38    | أقل من 5 سنوات | التخطيط               |
| 0.47              | 4.21            | 95    | 6-10 سنوات     |                       |
| 0.56              | 4.20            | 101   | 10 سنوات فأكثر |                       |
| 0.50              | 4.20            | 234   | المجموع        |                       |
| 0.49              | 4.12            | 38    | أقل من 5 سنوات | التنظيم والتنسيق      |
| 0.44              | 4.22            | 95    | 6-10 سنوات     |                       |
| 0.58              | 4.13            | 101   | 10 سنوات فأكثر |                       |
| 0.52              | 4.17            | 234   | المجموع        |                       |
| 0.42              | 4.13            | 38    | أقل من 5 سنوات | القيادة والتوجيه      |
| 0.47              | 4.23            | 95    | 6-10 سنوات     |                       |
| 0.72              | 4.10            | 101   | 10 سنوات فأكثر |                       |
| 0.58              | 4.16            | 234   | المجموع        |                       |
| 0.53              | 4.11            | 38    | أقل من 5 سنوات | الرقابة وتقييم الأداء |
| 0.49              | 4.24            | 95    | 6-10 سنوات     |                       |
| 0.73              | 3.99            | 101   | 10 سنوات فأكثر |                       |
| 0.62              | 4.11            | 234   | المجموع        |                       |

جدول 19.4 ب: الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الخبرة العملية | المجال                               |
|-------------------|-----------------|-------|----------------|--------------------------------------|
| 0.48              | 4.07            | 38    | أقل من 5 سنوات | اتخاذ القرارات                       |
| 0.50              | 4.18            | 95    | 6-10 سنوات     |                                      |
| 0.64              | 4.02            | 101   | 10 سنوات فأكثر |                                      |
| 0.62              | 4.10            | 234   | المجموع        |                                      |
| 0.41              | 4.07            | 38    | أقل من 5 سنوات | الاتصال                              |
| 0.39              | 4.21            | 95    | 6-10 سنوات     |                                      |
| 0.60              | 4.04            | 101   | 10 سنوات فأكثر |                                      |
| 0.56              | 4.11            | 234   | المجموع        |                                      |
| 0.41              | 4.11            | 38    | أقل من 5 سنوات | الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي |
| 0.39              | 4.22            | 95    | 6-10 سنوات     |                                      |
| 0.60              | 4.08            | 101   | 10 سنوات فأكثر |                                      |
| 0.50              | 4.14            | 234   | المجموع        |                                      |

جدو 20.4 أ-: نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| المجال           | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| التخطيط          | بين المجموعات  | 0.015          | 2            | 0.075          | 0.030  | 0.971         |
|                  | خلال المجموعات | 58.720         | 231          | 0.254          |        |               |
|                  | المجموع        | 58.735         | 233          |                |        |               |
| التنظيم والتنسيق | بين المجموعات  | 0.526          | 2            | 0.263          | 1.005  | 0.368         |
|                  | خلال المجموعات | 60.448         | 231          | 0.262          |        |               |
|                  | المجموع        | 60.974         | 233          |                |        |               |
| القيادة والتوجيه | بين المجموعات  | 0.759          | 2            | 0.379          | 1.108  | 0.332         |
|                  | خلال المجموعات | 79.101         | 231          | 0.342          |        |               |
|                  | المجموع        | 79.860         | 233          |                |        |               |

جدول 20.4 ب: نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| المجال                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الرقابة وتقييم الأداء                | بين المجموعات  | 3.055          | 2            | 1.527          | 4.060  | *0.018        |
|                                      | خلال المجموعات | 86.896         | 231          | 0.376          |        |               |
|                                      | المجموع        | 89.951         | 233          |                |        |               |
| اتخاذ القرارات                       | بين المجموعات  | 1.226          | 2            | 0.613          | 1.596  | 0.205         |
|                                      | خلال المجموعات | 88.752         | 231          | 0.384          |        |               |
|                                      | المجموع        | 89.978         | 233          |                |        |               |
| الاتصال                              | بين المجموعات  | 1.458          | 2            | 0.729          | 2.322  | 0.100         |
|                                      | خلال المجموعات | 72.553         | 231          | 0.314          |        |               |
|                                      | المجموع        | 74.011         | 233          |                |        |               |
| الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي | بين المجموعات  | 0.931          | 2            | 0.465          | 1.885  | 0.154         |
|                                      | خلال المجموعات | 57.008         | 231          | 0.247          |        |               |
|                                      | المجموع        | 57.939         | 233          |                |        |               |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من نتائج الجدول (20.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجالات التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والقيادة والتوجيه، واتخاذ القرارات، والاتصال، والدرجة الكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء ولمعرفة لصالح أي فئات سنوات الخبرة تعود الفروق في مجال الرقابة وتقييم الأداء، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، Scheffe Post Hoc Test، والجدول (21.4) يوضح نتائج المقارنة البعدية.

جدول 21.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات سنوات الخبرة في مجال الرقابة وتقييم الأداء

| الخبرة العملية | أقل من 5 سنوات | 6-10 سنوات | 10 سنوات فأكثر |
|----------------|----------------|------------|----------------|
| أقل من 5 سنوات |                | 0.1357-    | 0.1141         |
| 6-10 سنوات     |                |            | *0.2497        |
| 10 سنوات فأكثر |                |            |                |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (21.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء، تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين فئتي الخبرة (6-10) سنوات و (10 سنوات فأكثر)، ولصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر).

يتضح من الجدول (20.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجالات التنظيم والتنسيق والقيادة والتوجيه واتخاذ القرارات والإتصال والدرجة الكلية وكل مجال من مجالات الفرعية حيث بلغت قيمة الدرجة الكلية ولكل من المجالات الفرعية (0.154 0.100 0.205 0.332، 0.368، 0.971) وذلك على التوالي وجميع هذه القيم هي أكبر من قيمة الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) أي أن تقديرات العاملين الذين لديهم سنوات خبرة بغض النظر عن هذه السنوات كانت متقاربة، ويعزو الباحث أن الذين لديهم خبرات سواء كانوا جدد في أعمالهم أو ممن لديهم خبرات عمل طويلة كانت تقديراتهم حول أهمية التدوير الوظيفي كبيرة جداً وهذا يعني أن العاملين لديهم الخبرة والتعليم الكافي لتحقيق أهداف المنظمة واعتبار أن الإدارة تحتاج إلى معلومات ومهارات يتم اكتسابها وتعلمها من أجل تطوير المؤسسة والنهوض بها.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين وعلاقته في الأداء في مجال الرقابة وتقسيم الأداء، ويوضح الجدول (21.4) نتائج المقارنة البعدية شيفيه Sheffe للمقارنات البعدية ذلك.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقسيم الأداء تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بين فئتي الخبرة (6 10) سنوات (10 سنوات فأكثر) ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين الذين لديهم خبرات عمل طويلة هم الأقدر على تقييم أداء العاملين وأقدر على مراقبة الأعمال لما لديهم من قدرات اكتسبوها أثناء عملهم وبالتالي هم الأقدر على رسم السياسات وتقييم الأعمال. كما أن من لديهم سنوات عمل طويلة هم الأقدر على كشف الانحرافات في المؤسسات ويظهر ذلك من خلال ممارسة هؤلاء الموظفين للإعمال الإدارية حيث يحصلون على الخبرات نتيجة عملهم فيحصل العامل على خبرة منذ السنة الأولى لتسلمه العمل في الوظيفة حيث يتم التعرف على سياسة المؤسسة وفلسفتها ولعل عملهم الطويل يكسبهم الخبرات نتيجة تتقلمهم أو ثباتهم في المنصب الإداري لفترات طويلة وبالتالي يقدمون معلومات حول ميدان العمل الإداري لما فيه من أمور تهتم بالدرجة الأساسية تطور المؤسسة والرقى بها.

خامساً: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي".

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (22.4) و (23.4) تبين ذلك.

جدول 22.4-أ: الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعا لمتغير التحصيل الأكاديمي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | التحصيل الأكاديمي | المجال           |
|-------------------|-----------------|-------|-------------------|------------------|
| 0.69              | 3.89            | 23    | دبلوم             | التخطيط          |
| 0.40              | 4.31            | 131   | بكالوريوس         |                  |
| 0.47              | 4.06            | 41    | ماجستير           |                  |
| 0.61              | 4.18            | 39    | دكتوراه           |                  |
| 0.50              | 4.20            | 234   | المجموع           |                  |
| 0.56              | 4.06            | 23    | دبلوم             | التنظيم والتنسيق |
| 0.45              | 4.26            | 131   | بكالوريوس         |                  |
| 0.48              | 4.08            | 41    | ماجستير           |                  |
| 0.51              | 4.00            | 39    | دكتوراه           |                  |
| 0.52              | 4.17            | 234   | المجموع           |                  |

جدول 22.4 ب: الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعا لمتغير التحصيل الأكاديمي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | التحصيل الأكاديمي | المجال                               |
|-------------------|-----------------|-------|-------------------|--------------------------------------|
| 0.60              | 3.93            | 23    | دبلوم             | القيادة والتوجيه                     |
| 0.51              | 4.26            | 131   | بكالوريوس         |                                      |
| 0.55              | 4.10            | 41    | ماجستير           |                                      |
| 0.77              | 4.02            | 39    | دكتوراه           |                                      |
| 0.58              | 4.16            | 234   | المجموع           |                                      |
| 0.68              | 3.94            | 23    | دبلوم             | الرقابة وتقييم الأداء                |
| 0.54              | 4.25            | 131   | بكالوريوس         |                                      |
| 0.52              | 4.01            | 41    | ماجستير           |                                      |
| 0.81              | 3.86            | 39    | دكتوراه           |                                      |
| 0.62              | 4.11            | 234   | المجموع           |                                      |
| 0.69              | 3.76            | 23    | دبلوم             | اتخاذ القرارات                       |
| 0.49              | 4.25            | 131   | بكالوريوس         |                                      |
| 0.54              | 4.05            | 41    | ماجستير           |                                      |
| 0.84              | 3.80            | 39    | دكتوراه           |                                      |
| 0.62              | 4.10            | 234   | المجموع           |                                      |
| 0.56              | 3.96            | 23    | دبلوم             | الاتصال                              |
| 0.40              | 4.26            | 131   | بكالوريوس         |                                      |
| 0.45              | 3.95            | 41    | ماجستير           |                                      |
| 0.67              | 3.87            | 39    | دكتوراه           |                                      |
| 0.56              | 4.11            | 234   | المجموع           |                                      |
| 0.56              | 3.93            | 23    | دبلوم             | الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي |
| 0.40              | 4.26            | 131   | بكالوريوس         |                                      |
| 0.45              | 4.04            | 41    | ماجستير           |                                      |
| 0.67              | 3.95            | 39    | دكتوراه           |                                      |
| 0.50              | 4.14            | 234   | المجموع           |                                      |

جدول 23.4: نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، تبعا لمتغير التحصيل الأكاديمي

| المجال                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| التخطيط                              | بين المجموعات  | 4.525          | 3            | 1.508          | 6.399  | *0.0001       |
|                                      | خلال المجموعات | 54.210         | 230          | 0.236          |        |               |
|                                      | المجموع        | 58.735         | 233          |                |        |               |
| التنظيم والتنسيق                     | بين المجموعات  | 2.728          | 3            | 0.909          | 3.591  | *0.014        |
|                                      | خلال المجموعات | 58.246         | 230          | 0.253          |        |               |
|                                      | المجموع        | 60.974         | 233          |                |        |               |
| القيادة والتوجيه                     | بين المجموعات  | 3.462          | 3            | 1.154          | 3.474  | *0.017        |
|                                      | خلال المجموعات | 76.398         | 230          | 0.332          |        |               |
|                                      | المجموع        | 79.860         | 233          |                |        |               |
| الرقابة وتقييم الأداء                | بين المجموعات  | 5.815          | 3            | 1.938          | 5.299  | *0.002        |
|                                      | خلال المجموعات | 84.136         | 230          | 0.366          |        |               |
|                                      | المجموع        | 89.951         | 233          |                |        |               |
| اتخاذ القرارات                       | بين المجموعات  | 9.353          | 3            | 3.118          | 8.894  | *0.0001       |
|                                      | خلال المجموعات | 80.625         | 230          | 0.351          |        |               |
|                                      | المجموع        | 89.978         | 233          |                |        |               |
| الاتصال                              | بين المجموعات  | 6.816          | 3            | 2.272          | 7.777  | *0.00001      |
|                                      | خلال المجموعات | 67.195         | 230          | 0.292          |        |               |
|                                      | المجموع        | 74.011         | 233          |                |        |               |
| الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي | بين المجموعات  | 4.673          | 3            | 1.558          | 6.726  | *0.00001      |
|                                      | خلال المجموعات | 53.266         | 230          | 0.232          |        |               |
|                                      | المجموع        | 57.939         | 233          |                |        |               |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من نتائج الجدول (23.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجالات التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والقيادة والتوجيه، والرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والاتصال، والدرجة الكلية، ولمعرفة لصالح أي فئات التحصيل الأكاديمي تعود الفروق في مجالات التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والقيادة والتوجيه،

والرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والاتصال، والدرجة الكلية، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test، والجداول (24.4) (25.4) (26.4) (27.4) (28.4) (29.4) (30.4) توضح نتائج المقارنة البعدية.

جدول 24.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات التحصيل الأكاديمي، في مجال التخطيط.

| التحصيل الأكاديمي | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه  |
|-------------------|-------|-----------|---------|----------|
| دبلوم             |       | *0.4171-  | 0.1710- | 0.2876 - |
| بكالوريوس         |       |           | *0.2461 | 0.1295   |
| ماجستير           |       |           |         | 0.1166 - |
| دكتوراه           |       |           |         |          |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (24.4) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التخطيط، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي دبلوم وبكالوريوس، ولصالح فئة البكالوريوس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التخطيط، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي بكالوريوس وماجستير، ولصالح فئة البكالوريوس.

جدول 25.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات التحصيل الأكاديمي، في مجال التنظيم والتنسيق

| التحصيل الأكاديمي | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|-------------------|-------|-----------|---------|---------|
| دبلوم             |       | *0.2003-  | 0.021-  | 0.055   |
| بكالوريوس         |       |           | *0.1797 | *0.2549 |
| ماجستير           |       |           |         | 0.075   |
| دكتوراه           |       |           |         |         |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (25.4) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التنظيم والتنسيق، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي دبلوم وبكالوريوس، ولصالح فئة البكالوريوس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التنظيم والتنسيق، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي بكالوريوس وماجستير، ولصالح فئة البكالوريوس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التنظيم والتنسيق، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي بكالوريوس ودكتوراه، ولصالح فئة البكالوريوس.

جدول 26.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات التحصيل الأكاديمي، في مجال القيادة والتوجيه

| التحصيل الأكاديمي | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|-------------------|-------|-----------|---------|---------|
| دبلوم             |       | 0.3300*   | 0.1709- | 0.087-  |
| بكالوريوس         |       |           | *0.1591 | *0.2425 |
| ماجستير           |       |           |         | 0.083   |
| دكتوراه           |       |           |         |         |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (26.4) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال القيادة والتوجيه، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي دبلوم وبكالوريوس، ولصالح فئة البكالوريوس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال القيادة والتوجيه، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي بكالوريوس وماجستير، ولصالح فئة البكالوريوس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال القيادة والتوجيه، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي بكالوريوس ودكتوراه، ولصالح فئة البكالوريوس.

جدول 27.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات التحصيل الأكاديمي، في مجال الرقابة وتقييم الأداء

| التحصيل الأكاديمي | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|-------------------|-------|-----------|---------|---------|
| دبلوم             |       | 0.2983-   | 0.067-  | 0.086   |
| بكالوريوس         |       |           | 0.2316  | *0.3847 |
| ماجستير           |       |           |         | 0.1532  |
| دكتوراه           |       |           |         |         |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (27.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي بكالوريوس ودكتوراه، ولصالح فئة البكالوريوس.

جدول 28.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات التحصيل الأكاديمي، في مجال اتخاذ القرارات.

| التحصيل الأكاديمي | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير  | دكتوراه |
|-------------------|-------|-----------|----------|---------|
| دبلوم             |       | *0.4939-  | - 0.2910 | 0.040-  |
| بكالوريوس         |       |           | 0.2029   | *0.4535 |
| ماجستير           |       |           |          | 0.2505  |
| دكتوراه           |       |           |          |         |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (28.4) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي دبلوم وبكالوريوس، ولصالح فئة البكالوريوس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي بكالوريوس ودكتوراه، ولصالح فئة البكالوريوس.

جدول 29.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات التحصيل الأكاديمي، في مجال الاتصال

| التحصيل الأكاديمي | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|-------------------|-------|-----------|---------|---------|
| دبلوم             |       | 0.3016-   | 0.010   | 0.089   |
| بكالوريوس         |       |           | *0.3117 | *0.3911 |
| ماجستير           |       |           |         | 0.079   |
| دكتوراه           |       |           |         |         |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (29.4) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الاتصال، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي بكالوريوس وماجستير، ولصالح فئة البكالوريوس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي بكالوريوس ودكتوراه، ولصالح فئة البكالوريوس.

جدول 30.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات التحصيل الأكاديمي، في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي

| التحصيل الأكاديمي | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|-------------------|-------|-----------|---------|---------|
| دبلوم             |       | 0.3291*   | 0.1116- | 0.020-  |
| بكالوريوس         |       |           | 0.2175  | *0.3089 |
| ماجستير           |       |           |         | 0.091   |
| دكتوراه           |       |           |         |         |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (30.4) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي دبلوم وبكالوريوس، ولصالح فئة البكالوريوس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي، تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي، بين فئتي التحصيل الأكاديمي بكالوريوس ودكتوراه، ولصالح فئة البكالوريوس. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير التحصيل الأكاديمي.

يتضح في الجدول (30.4) ومن خلال البيانات الواردة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في كافة المجالات تبعاً لمتغير التحصيل الأكاديمي وعلى مستوى الدرجة الكلية، وكل مجال من المجالات الفرعية وهي أصغر من قيمة الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في كافة المجالات أي أن تقديرات العاملين ممن يحملون هذه الدرجة العلمية جاءت متقاربة أكثر من غيرها ممن يحصلون على درجات علمية أقل من بكالوريوس. وللكشف عن مواطن الفروق في إجابات حملة المؤهلات العلمية المختلفة في كافة المجالات ولتحديد وجهتها تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لكل مجال من المجالات.

ففي مجال التخطيط توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة التدوير الوظيفي في مجال التخطيط ولصالح فئة البكالوريوس ويعزو الباحث ذلك إلى أن حملة هذه الدرجة والذين لديهم خبرة طويلة في العمل كانت إجاباتهم أكثر موضوعية ممن هم أقل من الناحية العلمية وبالتالي فإن حملة البكالوريوس أقدر على ملاحظة وتقدير التطور الحاصل وأقدر على التخطيط لما تعلموه من مواضع علمية في أثناء دراستهم الجامعية. أما في مجال التنظيم والتنسيق جاءت لصالح فئة البكالوريوس باعتبار أن عدد العاملين الإداريين وممن يحملون درجة البكالوريوس وممن لديهم خبرة في العمل أكثر ممن يحصلون على درجات علمية عالية والدرجة الكلية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن التعيين في الجامعات الفلسطينية وخاصة في الوظائف الإدارية يكون عادة من حملة البكالوريوس حيث أن معظم الجامعات لا تقوم بتعيين أي شخص يحمل مؤهلاً دون البكالوريوس وهذا يختلف بالنسبة للوظائف الأكاديمية والتي تتطلب درجة علمية عالية وهذا بطبيعة الحال يؤثر مالياً على الجامعة وخاصة أن من يحمل الدرجة العلمية كالدكتورة مثلاً يتقاضى أجوراً أكبر من الذين يحملون درجة البكالوريوس لذلك تلجأ الجامعة إلى تعيينهم في الوظائف الإدارية حيث يتم تدريبهم وإكسابهم الخبرات من خلال التدريب المتواصل في نفس الجامعة وهذا يهدف لتطوير مهاراتهم في العمل الإداري.

سادساً: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الخامسة والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير العمر".

ونفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (31.4) و (32.4) تبين ذلك.

جدول 31.4-أ: الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | العمر    | المجال  |
|-------------------|-----------------|-------|----------|---------|
| 0.48              | 4.14            | 38    | 29- 20   | التخطيط |
| 0.50              | 4.21            | 107   | 39- 30   |         |
| 0.48              | 4.27            | 56    | 49- 40   |         |
| 0.58              | 4.17            | 33    | 50 فأكثر |         |
| 0.50              | 4.20            | 234   | المجموع  |         |

جدول 31.4 ب: الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | العمر    | المجال                               |
|-------------------|-----------------|-------|----------|--------------------------------------|
| 0.51              | 4.04            | 38    | 29- 20   | التنظيم والتنسيق                     |
| 0.44              | 4.27            | 107   | 39- 30   |                                      |
| 0.50              | 4.19            | 56    | 49- 40   |                                      |
| 0.66              | 3.91            | 33    | 50 فأكثر |                                      |
| 0.52              | 4.17            | 234   | المجموع  |                                      |
| 0.44              | 4.11            | 38    | 29- 20   | القيادة والتوجيه                     |
| 0.49              | 4.25            | 107   | 39- 30   |                                      |
| 0.68              | 4.17            | 56    | 49- 40   |                                      |
| 0.77              | 3.89            | 33    | 50 فأكثر |                                      |
| 0.58              | 4.16            | 234   | المجموع  |                                      |
| 0.61              | 4.07            | 38    | 29- 20   | الرقابة وتقييم الأداء                |
| 0.50              | 4.24            | 107   | 39- 30   |                                      |
| 0.64              | 4.15            | 56    | 49- 40   |                                      |
| 0.78              | 3.68            | 33    | 50 فأكثر |                                      |
| 0.62              | 4.11            | 234   | المجموع  |                                      |
| 0.53              | 4.02            | 38    | 29- 20   | اتخاذ القرارات                       |
| 0.49              | 4.23            | 107   | 39- 30   |                                      |
| 0.69              | 4.10            | 56    | 49- 40   |                                      |
| 0.84              | 3.75            | 33    | 50 فأكثر |                                      |
| 0.62              | 4.10            | 234   | المجموع  |                                      |
| 0.46              | 4.07            | 38    | 29- 20   | الاتصال                              |
| 0.49              | 4.23            | 107   | 39- 30   |                                      |
| 0.61              | 4.10            | 56    | 49- 40   |                                      |
| 0.69              | 4.11            | 33    | 50 فأكثر |                                      |
| 0.56              | 4.11            | 234   | المجموع  |                                      |
| 0.43              | 4.07            | 38    | 29- 20   | الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي |
| 0.41              | 4.24            | 107   | 39- 30   |                                      |
| 0.54              | 4.16            | 56    | 49- 40   |                                      |
| 0.66              | 3.86            | 33    | 50 فأكثر |                                      |

جدول 32.4: نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، تبعا لمتغير العمر

| المجال                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| التخطيط                              | بين المجموعات  | 0.695          | 3            | 0.232          | 0.918  | 0.433         |
|                                      | خلال المجموعات | 58.041         | 230          | 0.252          |        |               |
|                                      | المجموع        | 58.735         | 233          |                |        |               |
| التنظيم والتنسيق                     | بين المجموعات  | 3.944          | 3            | 1.315          | 5.302  | *0.001        |
|                                      | خلال المجموعات | 57.030         | 230          | 0.248          |        |               |
|                                      | المجموع        | 60.974         | 233          |                |        |               |
| القيادة والتوجيه                     | بين المجموعات  | 3.357          | 3            | 1.119          | 3.364  | *0.019        |
|                                      | خلال المجموعات | 76.503         | 230          | 0.333          |        |               |
|                                      | المجموع        | 79.860         | 233          |                |        |               |
| الرقابة وتقييم الأداء                | بين المجموعات  | 7.999          | 3            | 2.666          | 7.483  | *0.0001       |
|                                      | خلال المجموعات | 81.952         | 230          | 0.356          |        |               |
|                                      | المجموع        | 89.951         | 233          |                |        |               |
| اتخاذ القرارات                       | بين المجموعات  | 5.979          | 3            | 1.993          | 5.457  | *0.001        |
|                                      | خلال المجموعات | 83.999         | 230          | 0.365          |        |               |
|                                      | المجموع        | 89.978         | 233          |                |        |               |
| الاتصال                              | بين المجموعات  | 4.663          | 3            | 1.554          | 5.156  | *0.002        |
|                                      | خلال المجموعات | 69.348         | 230          | 0.302          |        |               |
|                                      | المجموع        | 74.011         | 233          |                |        |               |
| الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي | بين المجموعات  | 3.961          | 3            | 1.320          | 5.626  | *0.001        |
|                                      | خلال المجموعات | 53.978         | 230          | 0.235          |        |               |
|                                      | المجموع        | 57.939         | 233          |                |        |               |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من نتائج الجدول (32.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التخطيط، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجالات التنظيم والتنسيق، والقيادة والتوجيه، والرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والاتصال، والدرجة الكلية، ولمعرفة لصالح أي فئات العمر تعود الفروق في مجالات التنظيم والتنسيق، والقيادة والتوجيه،

والرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والاتصال، والدرجة الكلية، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test، والجداول (33.4) (34.4) (35.4) (36.4) (37.4) (38.4) يوضح نتائج المقارنة البعدية.

جدول 33.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات العمر، في مجال التنظيم والتنسيق.

| العمر    | 29- 20 | 39- 30  | 49- 40  | 50 فأكثر |
|----------|--------|---------|---------|----------|
| 29- 20   |        | 0.2273- | 0.1477- | 0.1336   |
| 39- 30   |        |         | 0.079   | *0.3609  |
| 49- 40   |        |         |         | 0.2813   |
| 50 فأكثر |        |         |         |          |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (33.4):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال التنظيم والتنسيق، تعزى لمتغير العمر، بين فئتي العمر (39- 30)، (50 فأكثر) ولصالح فئة (39- 30).

جدول 34.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات العمر، في مجال القيادة والتوجيه

| العمر    | 29- 20 | 39- 30  | 49- 40 | 50 فأكثر |
|----------|--------|---------|--------|----------|
| 29- 20   |        | 0.1479- | 0.062- | 0.2099   |
| 39- 30   |        |         | 0.086  | *0.3579  |
| 49- 40   |        |         |        | 0.2719   |
| 50 فأكثر |        |         |        |          |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (34.4):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال القيادة والتوجيه، تعزى لمتغير العمر، بين فئتي العمر (30-39) (50 فأكثر) ولصالح فئة (30-39).

جدول 35.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات العمر، في مجال الرقابة وتقييم الأداء

| العمر    | 29- 20 | 39- 30  | 49- 40 | 50 فأكثر |
|----------|--------|---------|--------|----------|
| 29- 20   |        | 0.1676- | 0.081- | 0.3900   |
| 39- 30   |        |         | 0.087  | *0.5577  |
| 49- 40   |        |         |        | *0.4707  |
| 50 فأكثر |        |         |        |          |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (35.4):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء، تعزى لمتغير العمر، بين فئتي العمر (30-39) (50 فأكثر) ولصالح فئة (30-39).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء، تعزى لمتغير العمر، بين فئتي العمر (40-49) (50 فأكثر) ولصالح فئة (30-39).

جدول 36.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات العمر، في مجال اتخاذ القرارات.

| العمر    | 29- 20 | 39- 30  | 49- 40 | 50 فأكثر |
|----------|--------|---------|--------|----------|
| 29- 20   |        | 0.2036- | 0.073- | 0.2730   |
| 39- 30   |        |         | 0.1307 | *0.4766  |
| 49- 40   |        |         |        | 0.3460   |
| 50 فأكثر |        |         |        |          |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (36.4):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات، تعزى لمتغير العمر، بين فئتي العمر (30-39) (50 فأكثر) ولصالح فئة (30-39).

جدول 37.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات العمر، في مجال الاتصال

| العمر    | 29- 20 | 39- 30  | 49- 40 | 50 فأكثر |
|----------|--------|---------|--------|----------|
| 29- 20   |        | 0.1593- | 0.039- | 0.2655   |
| 39- 30   |        |         | 0.1263 | *0.4248  |
| 49- 40   |        |         |        | 0.2985   |
| 50 فأكثر |        |         |        |          |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (37.4):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة أهمية التدوير الوظيفي في مجال الاتصال، تعزى لمتغير العمر، بين فئتي العمر (40-49)، (50 فأكثر) ولصالح فئة (30-39).

جدول 38.4: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات العمر، في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي

| العمر    | 29- 20 | 39- 30  | 49- 40 | 50 فأكثر |
|----------|--------|---------|--------|----------|
| 29- 20   |        | 0.1676- | 0.088- | 0.2180   |
| 39- 30   |        |         | 0.079  | *0.3856  |
| 49- 40   |        |         |        | *0.3067  |
| 50 فأكثر |        |         |        |          |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (38.4):

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي تعزى لمتغير العمر، بين فئتي العمر (40-49) (50 فأكثر) ولصالح فئة (30-39).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي تعزى لمتغير العمر، بين فئتي العمر (40-49) (50 فأكثر) ولصالح فئة (30-39).

يتضح من خلال الجدول رقم (38.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير العمر بين فئتي العمر (30-39) (50 فأكثر) وجاءت لصالح فئة (30-39) ولعل السبب في ذلك يعود العاملين والذين أعمارهم بين (30-39) لديهم خبرة عالية وإدراك للعملية الإدارية باعتبار أن هؤلاء العاملين قد استلموا مناصب إدارية مختلفة وأصبح لديهم قاعدة بيانات واسعة مما يدور في مؤسساتهم والذي يعكس بالإيجاب على الدور الذي تقوم به وتعمل على رسم السياسات وهذه الفئة العمرية تكون قد اكتسبت مهارات وخبرات على مدار عمل العامل في الوظيفة.

وكما يبين الجدول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي تعزى لمتغير فئتي العمر (30-39) (50 فأكثر).

ولصالح فئة (30-39) حيث يرى الباحث أن للخبرة الطويلة في العمل يدفع بالتفكير الإيجابي نحو النهوض بالمؤسسة والعمل الدعوب من قبل العاملين لتحقيق رؤية المؤسسة وفق سياسة واضحة مرسومة مسبقاً وبهذه الفئة العمرية يكون العامل قد اكتسب الكثير من الخبرات طوال فترة عمله وهذا يعطي القدرة على العمل حيث يمكن اعتبار من هم في هذه الفئة تكون عامة ذوي مناصب استشارية كون خبرتهم وأعمارهم تؤهلهم لتقديم المشورة والعمل كمستشارين وذوي مرجعية للمؤسسة.

وهذا يتفق بطبيعة الحال إلى أن الموظفين التي كانت أعمارهم حين استلامهم للوظيفة يتراوح بين 22-25 وبالتالي يكونوا قد قضاوا 10 سنوات في عملهم وهذا يعززان فئة 30-39 ممن أعطوا

أهمية كبيرة جدا للتدوير الوظيفي في المناصب الإدارية والتي تسهم في رفع كفاءة وكفاية العمل الإداري بكافة جوانبه.

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### 1.5 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليلات الإحصائية لاستجابات أفراد العينة، والاستنتاجات التي خرج بها الباحث والتوصيات والاقتراحات التي يوصي بها الباحث.

#### 2.5 النتائج الرئيسية

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالتالي:

- أظهرت النتائج أن أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها قد كان كبيرة جداً. حيث أن القيام بعملية التدوير الوظيفي يساهم مساهمة كبيرة جداً في عملية التخطيط من وجهة نظر العاملين وهو الأكبر وفي المرتبة الأولى، تلاه عملية التنظيم والتنسيق الذي حصل على المرتبة الثانية والتي حصلت على نسبة كبيرة جداً أيضاً أما في المرتبة الثالثة فقد حصلت عملية القيادة والتوجيه وفي المرتبة الرابعة فقد تساوت عملية الرقابة وتقييم الأداء والاتصال بمعنى أن مساهمة التدوير الوظيفي في هاتين العمليتين كانت كبيرة جداً إلا أنها أقل مما سبقها من العمليات إدارية، أما في المرتبة الخامسة والأخيرة فقد حصلت عملية اتخاذ القرارات على هذا الترتيب.

• أما على صعيد أكثر ست مهارات إدارية يسهم التدوير الوظيفي على تمتيتها وحسب نظر العاملين فقد كان لتوزيع العمل على العاملين من خلال عملية التنظيم والتنسيق تبعها وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل من خلال عملية التخطيط، ومن ثم اختيار الموظفين الجدد المناسبين للعمل بالاشتراك مع الجهات المعنية، ومن ثم توفير الأجواء المناسبة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين. ثم استخدام وسيلة الاتصال الأكثر مناسبة لتحقيق غرض الاتصال. وتبعها إعداد التقارير الإدارية والفنية ورفعها إلى الرئيس المباشر.

• أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة إسهام التدوير الوظيفي في مجالات التنظيم والتنسيق والقيادة والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والاتصال والدرجة الكلية تعزى إلى متغير الجنس. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة إسهام التدوير الوظيفي في مجال التخطيط تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الذكور.

• أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير الجامعة. في جميع المجالات والدرجة الكلية.

في المجال الأول (التخطيط): جاءت تقديرات العاملين في هذا المجال جامعة القدس المفتوحة على جامعة النجاح الوطنية ولصالح جامعة القدس المفتوحة والجامعة العربية الأمريكية على جامعة النجاح الوطنية.

أما في المجال الثاني التنظيم والتنسيق: جاءت تقديرات العاملين في هذا المجال جامعة القدس المفتوحة على جامعة النجاح الوطنية والجامعة العربية الأمريكية على جامعة النجاح الوطنية ولصالح جامعة القدس المفتوحة.

أما في المجال الثالث القيادة والتوجيه: جاءت تقديرات العاملين في هذا المجال أن جامعة القدس المفتوحة على النجاح والأمريكية على النجاح ولصالح جامعة القدس المفتوحة.

أما في المجال الرابع الرقابة وتقييم الأداء: جاءت تقديرات العاملين في هذا المجال جامعة القدس المفتوحة على النجاح ولصالح جامعة القدس المفتوحة.

أما في المجال الخامس اتخاذ القرارات: جاءت تقديرات العاملين في هذا المجال جامعة القدس المفتوحة على النجاح والأمريكية على النجاح ولصالح جامعة القدس المفتوحة.

أما في المجال السادس فقد جاءت تقديرات العاملين في هذا المجال لصالح جامعة القدس المفتوحة على جامعة النجاح والجامعة العربية الأمريكية على جامعة النجاح الوطنية.

• أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجالات التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والقيادة والتوجيه واتخاذ القرارات، والاتصال. والدرجة الكلية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في مجال الرقابة وتقييم الأداء. ولصالح سنة الخبرة 10 سنوات فأكثر.

• أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من علاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير التحصيل الأكاديمي في كافة مجالات التخطيط، والتنظيم والتنسيق والقيادة والتوجيه، والرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والاتصال والدرجة الكلية ولأي فئات التحصيل الأكاديمي تعود فروق المجالات تبين أنها في المجال الأول جاءت لصالح فئة البكالوريوس.

أما في المجال الثاني التنظيم والتنسيق فقد جاءت لصالح فئة البكالوريوس. والمجال الثالث لصالح فئة البكالوريوس، والمجال الرابع إلى فئة البكالوريوس والمجال الخامس لصالح فئة البكالوريوس والمجال السادس لصالح فئة البكالوريوس.

• أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغير العمر التخطيط، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير العمر في مجالات التنظيم والتنسيق، القيادة والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات والاتصال، والدرجة الكلية.

وجاءت النتائج في مجال التنظيم والتنسيق لصالح فئة (30-39). أما في مجال القيادة والتوجيه فقد جاءت لصالح فئة (30-39). أما في مجال الرقابة وتقييم الأداء جاءت لصالح (30-39) وكذلك في مجال اتخاذ القرارات ولصالح فئة (30-39) والاتصال لصالح فئة (30-39).

أما في الدرجة الكلية فقد أظهرت النتائج لمتغير العمر جاءت بين فئتين 40 و49 و50 فأكثر. لصالح فئة (30-39).

### 3.5 الاستنتاجات

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي خرج بها الباحث على النحو التالي:

- أن درجة إسهام التدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وظائف الإدارة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق، والقيادة والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات والاتصال. جاءت كبيرة جداً. وهذا يعني أن التدوير الوظيفي مهم في تطوير أداء المنظمات.
- أن نظرة العاملين الإداريين في الجامعات ثلاث القدس المفتوحة وجامعة النجاح الوطنية والجامعة العربية الأمريكية حول أهمية التدوير الوظيفي جاءت كبيرة جداً.
- هناك شبه إجماع من قبل العاملين الإداريين على أهمية التدوير الوظيفي باختلاف أجناسهم، وتحصيلهم العلمي. وخبرتهم العملية، ونوع الجامعة التي يعملون بها.

### 4.5 التوصيات

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- ضرورة اهتمام الجامعات الفلسطينية بالتدوير الوظيفي لما له من أهمية في العملية الإدارية للنهوض بها وتطويرها واجتذاب الكفاءات وتحسين أداء العاملين فيها.

- وضع آلية لتطبيق عملية التدوير الوظيفي على العاملين تحدد بفترات زمنية معينة لشغل الوظيفة بعد إجراء عملية تقييم للعاملين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- إجراء عمليات تقييم دورية على العاملين في الجامعات من أجل الحصول على قاعدة بيانات حول أدائهم والكيفية التي يمكن تطويرها، سواء من خلال الدورات أو التدريب المستمر للعاملين.
- إجراء عمليات تبادل بين العاملين الإداريين في مختلف المناصب الإدارية وبنفس المستوى بالاتفاق مع الجامعات الأخرى سواء المحلية أو الإقليمية أو الدولية من أجل الحصول على خبرات جديدة.
- التواصل المستمر بين الجامعات الفلسطينية وخاصة العاملين الإداريين من أجل النهوض بها وبما يتماشى والتطور الحاصل.
- 6- عقد الدورات التدريبية بصورة مستمرة للعاملين الإداريين وتوعيتهم بأهداف وغايات ورؤية الجامعات من أجل تقديم أفضل ما لديهم.
- اتخاذ كافة التدابير عند القيام بعملية الاختيار وتعيين الموظفين لما ينعكس ذلك على أداء المؤسسة وعلى القائمين بعملية التوظيف.
- تزويد أصحاب القرار في المؤسسات والجامعات بأهمية الموضوع من الناحية الإدارية، وذلك لتطوير المؤسسة والنهوض بها نحو الأفضل.

## 5.5 المقترحات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإن الباحث يرى ضرورة إجراء بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة.
- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على الآلية التي تقوم بها الجامعة حول إمكانية تطبيق عملية التدوير الوظيفي فيها.
  - إجراء دراسات تبين كيفية قيام الجامعات بعملية تعيين الموظفين فيها والآلية المتبعة لذلك.
  - إجراء دراسات تبين مدى ما تقوم به الجامعات من إفاد للعاملين فيها للعمل في الخارج ومدى مساهمتهم في تطوير الجامعة وأدائها.
  - إجراء دراسات حول إمكانية تطبيق عملية التدوير الوظيفي في المؤسسات الحكومية لما له من فائدة في عملية النهوض بها وتطورها.

- العمل على سن قانون للتدوير الوظيفي في المؤسسات الحكومية من خلال المجلس التشريعي الفلسطيني على أن يحدد بفترات زمنية من سنتين على أربع سنوات .

## المراجع العربية:

أولاً: العربية.

### \* القرآن الكريم

- أبو ريدة، ج. (2004). واقع الجامعات بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، مركز المعلومات الفلسطيني، فلسطين.
- أبو زيد، ذ. (2003): الإدارة والتخطيط في قطاع الأعمال والخدمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- أبو عياش، ر. (1987). الأوضاع السياسية والأعلام في الضفة الغربية وقطاع غزة قبل وأثناء الانتفاضة. الطبعة الأولى. فلسطين.
- إدريس، ث. (2005): إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، دار الجامعة، الإسكندرية.
- توفيق، ع. (2006): منهج المهارات الإدارية التطبيقية، التميز الإداري والفعالية القيادية، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- حسين، ن. (2008): دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية المهارات الإدارية للخريجين العاملين في المؤسسات الفلسطينية من وجهة نظر مديريهم. رسالة ماجستير غير منشورة.
- الحقباني، ت. (2000): اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، الرياض، ص 28
- حنفي، ع. (2002): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- الحياصات، م. (2006): معايير قياس وفاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4 2006.
- الذوبي، ف. (2005): المهارات الإدارية والشخصية، جامعة نايف العربية للعلوم الإنسانية، المملكة العربية السعودية.
- رشيد، أ. (1998): إدارة التنمية والتنمية الإدارية، دار الشروق جدة
- زريق، أ. (2001): الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر.
- زيدان، . (2003): تقييم الأداء ومواجهة الالتزامات، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- السلمي، ع. (2001): إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر.
- شبكة المعلومات (الانترنت)

- الشنواني. ص.(1983): دور الإدارة في عصر العلم والتكنولوجيا. دراسة التحديات والمتطلبات. بيروت .
- صادق، م. (1995): تطور الحكم والإدارة في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة الرياض.
- الصباغ، ز. (1981): تقييم الوظائف كمدخل لعدالة الأجرة، مجلة الإدارة العامة، العدد 91.
- الصقر، م. (1980): تقييم الأداء وسيلة الهدف، مجلة التنمية الإدارية، العدد 13، ص 57.
- الطماوي، س. (1987): مبادئ وعلم الإدارة العامة، دار الفكر العربي.
- عاشور، أ. (1983): إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة.
- عبد الباقي، ص. (2005): إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الفتاح، ح. (1998): الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، مصر.
- عبد المعطي، ع. (1988): الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الكويت، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص 72.
- عبد المعطي، ع. (1995): مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط، ص 42.
- عبدا لله، أ. (1983): الإدارة، المفاهيم، الأسس، القاهرة، دار العلوم للطباعة والنشر
- عبد الهادي، ح. (1989): مبادئ الإدارة العامة في الدول العربية، مطبعة دار المعارف، بغداد.
- عساف، م. (1982): أصول الإدارة دار النشر الأردن.
- العقيلي، ع. (1996): التخطيط وإدارة القوى العاملة وانعكاس ذلك على الأداء، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
- العيسوي، ع. (1997): الكفاءة الإدارية، دار الجامعة، الإسكندرية.
- فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2004: واقع التعليم العالي في فلسطين، أرقام وإحصاءات، وزارة التربية والتعليم - رام الله.
- فلية، ف، الزكي، أ. (ب،ت) : معجم مصطلحات لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- (قانون العمل الفلسطيني، 2000).
- القريوتي، م. (1989): إدارة المؤسسات والتنمية الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

- الكبيس، ع. (1980): إدارة شؤون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية، دار الكتب، بغداد.
- ماهر، أ. (1999): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
- مخامرة، م. سالم، ف. رمضان، ز. الدهان، أ. (2002): المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني.
- مدونات مكتوب (2008): التدوير الوظيفي في المناصب يحفز على الإبداع، جريدة الوطن، العدد 2500. (<http://www.sondico.maktoobblog.com/850397/18nov>) (2008.03:29: 19GMT)
- المدفعي، ح. (2007): مقالة بعنوان التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق، جريدة الوطن، العدد 2500. (<http://www.arbaenwal.org/authors/58415Nov2008.07:0:07GMT>)
- مرار، ف. (1983): الأسس والنظريات والوظائف، عمان، دار المجدلاوي للنشر.
- المغربي، ك. (1974): المدخل لإدارة الأعمال. عمان، مكتبة عمان.
- الملحم، أ. (1997): تقنيات واستراتيجيات الإدارة وأثر ذلك على أداء المنظمة، المجلة العربية للدراسات، المجلد 12، العدد 23.
- منصور، هـ. (2002): المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.
- النابلسي، ك. (2000): التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- نافع، ع. ي. (1995): نظم وتقييم الوظائف المهنية المصرية العامة، مصر.
- الهيتي، خ. (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1.
- هيكل، م. (1995): اثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج، مجلة الإدارة العدد 44 القاهرة.

ثانياً:

المراجع باللغة الإنجليزية

- Bae, J.Laweler.L., (2000): Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. Academy of Management Journal. 43. (3).

- Becker, B. Barry, G. (1996): The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. 39, 2.
- Carel , F.(2000): the Effect of Human Resource Management on Practice MNC Subsidiary Performance in Russian. *Journal of International Studies* 32 (1), first Quarter.
- Dutch, M. (2004):Applying an Expanded Contingency Perspective to Asses the Appropriateness of SHRM Practices (PHD University of Hoston) Sited an 8/12/2002.  
(<http://www.libumi.com/dissertationspreview-all.33126616:42:53>)
- Duvall, B. (2002): Role of Universities in Leadership Development Dissertational Abstract International , No: 123.
- Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc (2008): A Distance Learning Program to Raisle Skills of Managers from Russian Telecommunication Enterprises.U. S. A.  
(<http://ieeexplore.iee.org/ie15/35/28868/01299329pdf.20.0.2008>)
- Li, Y. (2003) The relationship Between Human Resource Management Practices and Perception of Organizational Performance Basde on 1996- 1997 National Organizations Survey (NOS) Data. (PHD Pennsylvania Sate University Sited on 8/12/2004.  
(<http://www.lib.umi.com/dissertlons/previewall/309700520:54:532007>)
- Liu, A. (2002): Human Recourse Development and Planning for Tourism. Case Studies From PR China and Malaysia PHD. University of Waterloo (Canada).Sited on: 14/7/2008.
- Wyper, B.Harrion, A. (2000): Deployment of Six Sigma Methodology in Human Recourse Function: A Case Study (Total Quality Management).  
(<http://www.search.epnet.com/direct.asp? an0129320:14:2910.10.08>)

ملحق 1.3: محكمي أداة الدراسة (الاستبانة).

| الاسم                  | الرتبة      | مكان العمل           |
|------------------------|-------------|----------------------|
| د. يوسف عنيم           | أستاذ مساعد | جامعة النجاح الوطنية |
| د. فيصل سباعنة         | أستاذ مساعد | جامعة القدس المفتوحة |
| د. مازن ربابعة         | أستاذ مساعد | جامعة القدس المفتوحة |
| د. طارق سمارة          | أستاذ مساعد | جامعة القدس المفتوحة |
| د. علي حبايب           | أستاذ مشارك | جامعة النجاح الوطنية |
| أ. د. عبد الناصر قدومي | أستاذ مشارك | جامعة النجاح الوطنية |
| أ. سهيل صالحه          | محاضر       | جامعة النجاح الوطنية |

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس أبو ديس

كلية الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة بناء المؤسسات

### الاستبانة

(أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها).

(جامعة النجاح الوطنية، جامعة القدس المفتوحة، الجامعة العربية الأمريكية).

### الإخوة والأخوات العاملين في الجامعة:

يقوم الطالب بإعداد دراسة حول أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، حالة دراسية جامعة النجاح الوطنية جامعة القدس المفتوحة الجامعة العربية الأمريكية. وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير. نرجو منكم التكرم والإجابة على أسئلة الاستبانة بكل دقة وموضوعية علماً أن المعلومات التي تزودنا بها لا تمر إلى شخص ثالث أو أي جهة أخرى مهما كانت الأحوال وأنها لأغراض البحث العلمي فقط.

### ملاحظة:

(يعرف التدوير الوظيفي على أنه: "تنقل الموظف أو المسؤول من عمل إلى عمل آخر، تبعاً لغايات عملية محددة ووفق أنظمة محددة")

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالب سعيد حبايب

القسم الأول:

الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

- 1 الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )  
 2،1 الجامعة: القدس المفتوحة ( ) النجاح الوطنية ( ) الجامعة العربية الأمريكية ( )  
 3،1 الخبرة العملية: أقل من خمس سنوات ( ) من 6-10 سنوات ( ) من 10 سنوات فأكثر ( )  
 4،1 التحصيل الأكاديمي: ثانوي ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( )  
 ماجستير ( ) دكتوراة ( )  
 5،1 العمر: 20-29 ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) 50 فأكثر ( )

القسم الثاني:

الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة حسب وجهة نظرك:

| الرقم | مجالات الدراسة    |              |               |              |   |
|-------|-------------------|--------------|---------------|--------------|---|
|       | كبيرة جداً<br>(5) | كبيرة<br>(4) | متوسطة<br>(3) | قليلة<br>(2) | قليلة جداً<br>(1)   |
|       |                   |              |               |              |   |
|       |                   |              |               |              |   |
| 1.    |                   |              |               |              | يساعد التدوير الوظيفي في مجال التخطيط<br>على:<br>وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل. |
| 2.    |                   |              |               |              | تحديد الاحتياجات من القوى البشرية.  |
| 3.    |                   |              |               |              | رفع أداء العاملين في ضوء المكتشفات العلمية التي لها صلة بالعمل.                                   |
| 5.    |                   |              |               |              | وضع خطط وبرامج لتهيئة العاملين الجدد والسابقين للعمل.   |
| 5.    |                   |              |               |              | إجراء دراسة وافية للظروف الواقعية المتعلقة بتنفيذ الخطة الموضوعية.                                |
| 6.    |                   |              |               |              | المواءمة بين أهداف الخطة وقدرة العاملين على التنفيذ   |
| 7.    |                   |              |               |              | وضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشاكل غير المتوقعة  |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | يساهم التدوير الوظيفي في مجال مهارة التنظيم والتنسيق على:                   |
|  |  |  |  |  | 8. توزيع العمل على العاملين   |
|  |  |  |  |  | 9. إعداد وصف المهام للوظائف المختلفة.                                       |
|  |  |  |  |  | 10. تحديد الإجراءات العملية لتنفيذ مهام العمل                               |
|  |  |  |  |  | 11. تصميم النماذج والسجلات التنظيمية اللازمة للعمل.                         |
|  |  |  |  |  | 12. تحديث النماذج والسجلات في ضوء متطلبات العمل ومستجداته.                  |
|  |  |  |  |  | 13. وضع التعليمات الداخلية لتنظيم سير العمل داخل القسم أو الدائرة.          |
|  |  |  |  |  | 14. تسهيل استخدام المرافق والأدوات والأجهزة اللازمة للعمل.                  |
|  |  |  |  |  | 15. تطوير الإجراءات العملية للتخفيف من الروتين في تنفيذ العمل.              |
|  |  |  |  |  | 16. التنسيق بين الأعمال المختلفة داخل القسم أو الدائرة.                     |
|  |  |  |  |  | 17. التنسيق بين الأدوار المختلفة للعاملين لضمان عدم وجود تعارض بينها.       |
|  |  |  |  |  | 18. إحداث الوحدات والترابط بين العاملين في القسم الواحد أو الدائرة الواحدة. |
|  |  |  |  |  | يساهم التدوير الوظيفي في مجال القيادة والتوجيه على:                         |
|  |  |  |  |  | 19. توفير الأجواء المناسبة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين    |
|  |  |  |  |  | 20. عقد الاجتماعات مع العاملين لمناقشة موضوعات تفعيل العمل.                 |
|  |  |  |  |  | 21. اجتذاب الكفاءات والخبرات المناسبة للعمل.                                |
|  |  |  |  |  | 22. توجيه العاملين في العمل للقيام بأعمالهم بكفاية                          |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | 23. استيعاب ما يستجد من قوانين وأنظمة وتعليمات لها علاقة بالعمل وفهمه وإطلاع العاملين عليها. |
|  |  |  |  |  | 24. استخدام طرائق التحفيز المناسبة للحصول على الأداء الأفضل.                                 |
|  |  |  |  |  | 25. القدرة على خلق الحوار البناء مع العاملين.  |
|  |  |  |  |  | 26. توجيه الأغراض الفردية والجماعية للعاملين لخدمة مصلحة التنظيم.                            |
|  |  |  |  |  | 27. إقناع العاملين بأهمية الأهداف التي يسعون لتحقيقها.                                       |
|  |  |  |  |  | 28. تحديد احتياجات العاملين التدريبية للنمو المهني في الوظيفة.                               |
|  |  |  |  |  | 29. ترشيح العاملين في دورات تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم.                                      |
|  |  |  |  |  | يساعد التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء على:                                     |
|  |  |  |  |  | 30. إعداد التقارير الإدارية والفنية ورفعها إلى الرئيس المباشر.                               |
|  |  |  |  |  | 31. إعداد التقارير الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل.  |
|  |  |  |  |  | 32. تقييم أداء العاملين بصورة مستمرة.  |
|  |  |  |  |  | 33. متابعة صيانة أجهزة ومعدات الدائرة أو القسم.  |
|  |  |  |  |  | 34. متابعة إنجاز العاملين لأعمالهم.  |
|  |  |  |  |  | 35. تحديد معايير الأداء للوظائف المختلفة.  |
|  |  |  |  |  | 36. متابعة نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاساتها على العمل.                      |
|  |  |  |  |  | 37. تقييم سير العمل من خلال الزيارات الميدانية.  |
|  |  |  |  |  | 38. وضع نظم فعالة للتدقيق على الأعمال التي يقوم بها العاملون.                                |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | يساهم التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات على:   |
|  |  |  |  |  | 39. اختيار الموظفين الجدد المناسبين للعمل بالاشتراك مع الجهات المعنية.                      |
|  |  |  |  |  | 40. مشاركة الرئيس المباشر في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.                                  |
|  |  |  |  |  | 41. مشاركة الرئيس المباشر في مناقشة الأنظمة والتعليمات الرفع مستوى الأنشطة الإدارية والفنية |
|  |  |  |  |  | 42. اتخاذ القرارات السليم من خلال استشارة المختصين في الأمور الفنية أو القانونية.           |
|  |  |  |  |  | 43. اتخاذ القرارات خلال مدة زمنية مناسبة لتحقيق الفائدة من هذه القرارات.                    |
|  |  |  |  |  | 44. اختيار البديل الأكثر ملاءمة للموقف في عملية اتخاذ القرارات.                             |
|  |  |  |  |  | 45. التنبؤ بالمخاطر والمشاكل التي يمكن أن تواجه القرار المتخذ مستقبلاً.                     |
|  |  |  |  |  | 46. وضع الحلول المناسبة للتغلب على المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تواجه القرار المتخذ.       |
|  |  |  |  |  | يساهم التدوير الوظيفي في مجال الاتصال على:  |
|  |  |  |  |  | 47. إعداد المراسلات الخاصة بالعمل بالطرائق السليمة والصحيحة.                                |
|  |  |  |  |  | 48. المشاركة في اللجان والمجالس داخل الجامعة وخارجها حسب التكليف.                           |
|  |  |  |  |  | 49. توثق صلة التعاون مع الأقسام أو الدوائر الأخرى.  |
|  |  |  |  |  | 50. استخدام وسيلة الاتصال الأكثر مناسبة تحقق غرض الاتصال بصورة أسرع.                        |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | 51. تفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في خدمة أهداف العمل.                     |
|  |  |  |  |  | 52. القدرة على توصيل المعلومات للآخرين بصورة لغوية سليمة ومفهومة.            |
|  |  |  |  |  | 53. الاستماع الجيد للآخرين لفهم ما يقترحوه من أفكار وآراء.                   |
|  |  |  |  |  | 54. تحديد الهدف من الاتصال بشكل واضح.  |
|  |  |  |  |  | 55. استيعاب ردود الفعل على التعليمات والأوامر الموجهة للعاملين والإفادة منها |

وشكرا على تكرمكم بالإجابة



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التاريخ: 6/9/2008

الى من يهمه الامر،،،

الموضوع: افادة طالب

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد معهد الدراسات العليا في التنمية المستدامة- جامعة القدس ان  
الطالب/ة ..... و رقمه/ا الجامعي .. 20330119 ملتحق/ه بالبرنامج  
ويقوم حاليا باعداد بحث بعنوان:

.....  
.....

يرجى من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له لتسهيل مهمته/ا. شاكرين لكم  
تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

مدير المعهد  
Institute of Sustainable Development  
Al-Quds University



ملحق 5.3 كتاب إلى رئيس الجامعة العربية الأمريكية

أ. د.  
51

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد رئيس الجامعة العربية الأمريكية/ جنين

السيد الدكتور عدلي صالح ادامة الله .

الإخوة في قسم العلاقات العامة المحترمين.

أرجو من حضرتكم التكرم والمساعدة في تزويدي للحصول على بعض المعلومات التي تخص موضوع دراستي البحثية والتي تحمل العنوان ( التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها ) .  
كما أرجو منكم الإيعاز إلى قسم الشؤون الإدارية والموظفين للحصول على عدد العاملين في الجامعة إداريين وأكاديميين، علما ان هذه المعلومات الهدف منها سيكون لغرض البحث العلمي فقط.

دمتم منارا وقدوة للعلم وطلابه

ولكم جزيل الشكر والعرفان

مرفق كتاب من جامعة القدس - ابوديس يوضح موضوع الدراسة

الطالب : سعيد حسن اسعد حبايب

الرقم الجامعي : ٢٠٣٢٠١١٩

جامعة القدس - أبو ديس

هاتف رقم : ٥٥٩٩٨٣٧٨٥٧

تاريخ

رسالة من إباحة كالتقدير  
لمعلومات به خلال استبانة  
أو استله محده مع كتاب .

ح لندر

Saleh - ج

16/9/08

شكرًا وشكرًا مع

حضرة السيد رئيس الجامعة العربية الأمريكية  
السيد الدكتور عدلي صالح ادامة الله .  
الإخوة في قسم العلاقات العامة المحترمين.

ملحق 6.3 كتاب إلى رئيس جامعة القدس المفتوحة

جامعة القدس المفتوحة - القدس  
تاريخ: 2008-09-08  
رقم الملف / الوارد: 1/2008/8

بسم الله الرحمن الرحيم

لإعلان

C.P.A. / 1/2008

NO. 720

P. 2



عبد الوالد  
عبد الرحمن  
C.P.A. / 1/2008

تهنئة وبعد،،،

أرجو من حضرتكم التكرم والإيعاز إلى الأخوة في مركز جونين الدراسي لتزويدي ببعض المعلومات عن عدد العاملين في الجامعة (فرع جنين) الأكاديميين والإداريين والسماح لي بتوزيع الاستمارات على العاملين المتعلقة بموضوع دراستي البحثية والتي تحمل العنوان (التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين فيها) .  
تماماً بأن هذه المعلومات ستكون لغرض البحث العلمي فقط .

ولكم جزيل الشكر والعرفان  
تمتم دُخراً للعلم وأهله

الطالب : سعيد حسن حجاب  
الرقم الجامعي: 20320119  
جامعة القدس / أبو ديس  
هاتف : 0599837857

د. هادي / الهاجري

15.9.08

ملاحظة : 1. يرجى طيه كتاب لتسهيل مهمة من الجامعة  
2. أرجو إرسال ردكم على فاكس رقم 041431171

السيد مدير مركز جونين الدراسي  
يرجى من الطالب سعيد حسن حجاب  
تزويدنا بالاستبانة لدراسة بحثي المرفقة

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 33     | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....  | 1.3        |
| 33     | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة.....  | 2.3        |
| 34     | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية.....   | 3.3        |
| 34     | توزيع عينة الدراسة حسب متغير التحصيل الأكاديمي.....  | 4.3        |
| 35     | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.....  | 5.3        |
| 37     | توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة والنسبة المئوية لكل<br>..... مجال   | 6.3        |
| 38     | ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ.....   | 7.3        |
| 42     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات<br>..... أهمية التدوير الوظيفي                         | 1.4        |
| 43     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات<br>..... أهمية التدوير الوظيفي في مجال التخطيط          | 2.4        |
| 44     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات<br>..... أهمية التدوير الوظيفي في مجال التنظيم والتنسيق | 3.4- أ     |

- 45 3.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال التنظيم والتنسيق.....
- 46 4.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال القيادة والتوجيه.....
- 47 5.4-أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء.....
- 48 5.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال الرقابة وتقييم الأداء.....
- 49 6.4-أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات.....
- 50 6.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال اتخاذ القرارات.....
- 51 7.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهمية التدوير الوظيفي في مجال الاتصال.....
- 52 8.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته في الأداء من وجهة نظر العاملين فيها لأكثر من ستة فقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً بغض النظر عن المجال الذي وقعت فيه.....
- 55 9.4 نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس.....

|    |   |         |
|----|---|---------|
| 57 | الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعا لمتغير الجامعة.....                                    | أ- 10.4 |
| 58 | الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعا لمتغير الجامعة.....                                    | ب- 10.4 |
| 58 | نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، تبعا لمتغير الجامعة..... | أ- 11.4 |
| 59 | نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، تبعا لمتغير الجامعة..... | ب- 11.4 |
| 59 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في مجال التخطيط.....                                    | 12.4    |
| 60 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في مجال التنسيق والتنظيم.....                           | 13.4    |
| 61 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في مجال القيادة والتوجيه.....                           | 14.4    |
| 61 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في مجال الرقابة وتقييم الأداء.....                      | 15.4    |
| 62 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في مجال اتخاذ القرارات.....                             | 16.4    |
| 63 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في مجال الاتصال.  | 17.4    |

|    |  |         |
|----|--|---------|
| 63 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الجامعة، في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي.....                       | 18.4    |
| 65 | الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة العملية.....                                       | 19.4- أ |
| 66 | الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة العملية.....                                       | 19.4- ب |
| 66 | نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، تبعاً لمتغير الخبرة العملية.....    | 20.4- أ |
| 67 | نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، تبعاً لمتغير الخبرة العملية.....    | 20.4- ب |
| 68 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات الخبرة العملية، في مجال الرقابة وتقييم الأداء.....                          | 21.4    |
| 69 | الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير التحصيل الأكاديمي.....                                    | 22.4- أ |
| 70 | الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير التحصيل الأكاديمي.....                                    | 22.4- ب |
| 71 | نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، تبعاً لمتغير التحصيل الأكاديمي..... | 23.4    |

|    |   |         |
|----|---|---------|
| 72 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات<br>التحصيل الأكاديمي، في مجال التخطيط.....                         | 24.4    |
| 72 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات<br>التحصيل الأكاديمي، في مجال التنظيم والتنسيق.....                | 25.4    |
| 73 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات<br>التحصيل الأكاديمي، في مجال القيادة والتوجيه.....                | 26.4    |
| 74 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات<br>التحصيل الأكاديمي، في مجال الرقابة وتقييم الأداء.....           | 27.4    |
| 74 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات<br>التحصيل الأكاديمي، في مجال اتخاذ القرارات.....                  | 28.4    |
| 75 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات<br>التحصيل الأكاديمي، في مجال الاتصال.....                         | 29.4    |
| 76 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات<br>التحصيل الأكاديمي، في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي..... | 30.4    |
| 77 | الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات<br>الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر.....                                    | أ- 31.4 |
| 78 | الوصف الإحصائي لدرجة أهمية التدوير الوظيفي في الجامعات<br>الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر.....                                    | ب- 31.4 |
| 79 | نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة أهمية<br>التدوير الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، تبعاً لمتغير العمر..... | 32.4    |

|    |   |      |
|----|---|------|
| 80 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات<br>العمر، في مجال التنظيم والتنسيق.....                | 33.4 |
| 80 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات<br>العمر، في مجال القيادة والتوجيه.....                | 34.4 |
| 81 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات<br>العمر، في مجال الرقابة وتقييم الأداء.....           | 35.4 |
| 81 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات<br>العمر، في مجال اتخاذ القرارات.....                  | 36.4 |
| 82 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات<br>العمر، في مجال الاتصال.....                         | 37.4 |
| 82 | نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات<br>العمر، في الدرجة الكلية لأهمية التدوير الوظيفي..... | 38.4 |

## فهرس الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق  | رقم الملحق |
|--------|---|------------|
| 94     | .....لجنة تحكيم أداة الدراسة(الاستبانة)             | 1.3        |
| 95     | .....أداة الدراسة (الاستبانة)                       | 2.3        |
| 102    | .....كتاب تسهيل مهمة                                | 3.3        |
| 103    | .....كتاب إفادة الطالب مع كتاب جامعة النجاح الوطنية | 4.3        |
| 104    | .....كتاب إلى رئيس الجامعة العربية الأمريكية        | 5.3        |
| 105    | .....كتاب إلى رئيس جامعة القدس المفتوحة             | 6.3        |

## فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع  | الرقم  |
|--------|--|--------|
| أ      | إقرار .....  |        |
| ب      | شكر و عرفان.....                                     |        |
| ج      | تعريف المصطلحات.....                                 |        |
| د      | ملخص الدراسة.....                                    |        |
| و      | Abstract.....  |        |
| 1      | <b>الفصل الأول: خلفية الدراسة</b>                    |        |
| 1      | ..... مقدمة  | 1.1    |
| 3      | ..... مشكلة الدراسة                                  | 2.1    |
| 4      | ..... أهمية الدراسة ومبرراتها                        | 3.1    |
| 4      | ..... أهداف الدراسة                                  | 4.1    |
| 4      | ..... أسئلة الدراسة                                  | 5.1    |
| 5      | ..... فرضيات الدراسة                                 | 6.1    |
| 6      | ..... حدود الدراسة                                   | 7.1    |
| 7      | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> |        |
| 7      | ..... المقدمة  | 1.2    |
| 7      | ..... تعريف التدوير الوظيفي                          | .1.1.2 |
| 9      | ..... أهمية التدوير الوظيفي شروطه وأهدافه            | .2.1.2 |
| 10     | ..... التدوير الوظيفي والتدريب للموظفين              | .3.1.2 |
| 11     | ..... الاهتمام بعملية تقويم الأداء الوظيفي           | .4.1.2 |
| 11     | ..... التدوير الوظيفي ودوره في بناء القدرات          | .5.1.2 |

|    |  |        |
|----|--|--------|
| 12 | ..... العمليات الإدارية الأساسية             | .6.1.2 |
| 16 | ..... تقييم الأداء                           | 2.2    |
| 16 | ..... مفهوم تقييم الأداء                     | .1.2.2 |
| 18 | ..... الفرق بين تقييم الأداء وتقارير الكفاية | .2.2.2 |
| 19 | ..... أهداف تقييم الأداء وتقارير الكفاية     | .3.2.2 |
| 20 | ..... الطرق الشائعة لتقييم الأداء            | .4.2.2 |
| 22 | ..... صعوبات تقييم الأداء                    | .5.2.2 |
| 23 | ..... إدارة الأداء                           | 3.2    |
| 23 | ..... تعريف إدارة الأداء                     | .1.3.2 |
| 24 | ..... أهمية الأداء الإداري                   | .2.3.2 |
| 24 | ..... تقديم الملاحظات على أداء العاملين      | .3.3.2 |
| 25 | ..... تقويم أداء الأفراد العاملين            | .4.3.2 |
| 26 | ..... الدراسات السابقة                       | 6.2    |
| 26 | ..... الدراسات العربية                       | .1.6.2 |
| 28 | ..... الدراسات الأجنبية                      | .3.6.2 |
| 31 | ..... مناقشة الدراسة للدراسات السابقة        | .3.6.2 |

## 32 الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

|    |                           |      |
|----|---------------------------|------|
| 32 | ..... مقدمة               | 1.3  |
| 32 | ..... منهج الدراسة        | 2.3  |
| 32 | ..... مجتمع الدراسة       | 3.3  |
| 33 | ..... عينة الدراسة        | 4.3  |
| 36 | ..... أداة الدراسة        | 5.3  |
| 37 | ..... صدق الأداة          | 6.3  |
| 38 | ..... ثبات الأداة         | 7.3  |
| 38 | ..... إجراءات الدراسة     | 8.3  |
| 39 | ..... متغيرات الدراسة     | 9.3  |
| 40 | ..... المعالجات الإحصائية | 10.3 |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 41  | <b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها</b>                   |     |
| 41  | ..... المقدمة  | 1.4 |
| 41  | ..... عرض النتائج  | 2.4 |
| 85  | <b>الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات<br/>والمقترحات</b> |     |
| 85  | ..... مقدمة  | 1.5 |
| 85  | ..... النتائج الرئيسية   | 2.5 |
| 88  | ..... الاستنتاجات  | 3.5 |
| 88  | ..... التوصيات   | 4.5 |
| 89  | ..... المقترحات  |     |
| 91  | ..... المراجع العربية  |     |
| 93  | ..... المراجع باللغة الإنجليزية                                    |     |
| 95  | ..... الملاحق  |     |
| 106 | ..... فهرس الجداول   |     |
| 112 | ..... فهرس الملاحق   |     |
| 113 | ..... فهرس المحتويات   |     |

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.