



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل

دراسة مقارنة بين " بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل "

أمين محمد حسين الشعراوي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م

التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل

دراسة مقارنة بين " بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل "

إعداد:

أمين محمد حسين الشعراوي

بكالوريوس إدارة أعمال، جامعة الخليل - فلسطين

المشرف الرئيس: د. عفيف يوسف حمد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية وبناء

المؤسسات من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

2019 / 1440 هـ



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الماجستير في التنمية المستدامة / معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل
دراسة مقارنة بين "بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل"

الطالب: أمين محمد حسين الشعراوي
الرقم الجامعي 21520042

المشرف: د. عفيف يوسف حمد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 27 / 02 / 2019 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسماءهم وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. عفيف يوسف حمد
- 2- ممتحناً داخلياً: د. ابراهيم محمد عوض
- 3- ممتحناً خارجياً: د. سعدي محمود الكرنز

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2019 م

الإهداء

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب.....أمي الغالية
إلى نبع العطاء الذي علمني الطموح والمثابرة.....والدي العزيز
إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي.....أخوتي وأخواتي
إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي.....أصدقائي
إلى من هم أكرم منا جميعاً.....شهداء فلسطين
إلى من ضحوا بحريتهم من أجل حرية غيرهم.....الأسرى والمعتقلين
إلى من بذلوا جل وقتهم من أجل العلم والمعرفة.....أساتذتي وقdotي
إلى من استترت بأرائه ومقترحاته في إعداد هذه الرسالة الدكتور الفاضل (عفيف حمد).
إلى زوجتي وأبنائي وبناتي الذين لم يبخلوا علي بوقتهم ودعائهم

إلى كل محبي العلم والمعرفة

إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل المتواضع أهديه بحشي هذا؛ أملاً من العلي التقدير أن ينفع به
مؤسساتنا الفلسطينية.

أمين الشعراوي

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

أمين محمد حسين الشعراوي

2019/02/27

شكر و عرفان

قال تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " صدق الله العظيم (النمل:19).

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، وعلى من سار على دربهم بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد...
فإنّ هذه الرسالة لم تصل إلى ما وصلت إليه إلا بفضل الله سبحانه وتعالى أولاً، ثم بمساعدة أصحاب العلم الذين وقفوا بجانبني طوال فترة الدراسة.

أستاذي الجليل الدكتور **عفيف حمد**: اعترافاً بعظيم فضلك، و عرفاناً بما أبديته من رعاية، وما قدمته لي من إرشاد وتوجيه وملاحظات قيمة خلال هذا البحث، أتوجه إلى حضرتكم بعظيم شكري وبالغ تقديري. لقد كنت أبا حناناً مخلصاً، وموجهاً نافعاً، فجزاك الله كل خير، وأدامك للعلم ذخراً ومرشداً...

ولا يفوتني أن أقدم شكري لكل من علمني حرفاً من أساتذتي الأجلاء في جامعة القدس. كما اشكر أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة، ولدورهم العظيم في إثراء الدراسة من خبراتهم وعلمهم الوفير.

كما يشرفني أن أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الصرح العلمي الصامد - جامعة القدس - التي أتاحت لي فرصة الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا، ملتقى العلم والعلماء.

والشكر والتقدير للسادة المحكمين الذين لم يألوا جهداً طيباً في تحكيم أدوات الدراسة، وأتقدم بالشكر لإدارة بنك فلسطين وإدارة بنك الإسكان وموظفيهم على حسن تعاونهم، وعلى جل وقتهم الذي ضحوا به من أجل تعبئة استمارات الدراسة، ولا يفوتني تقديم الولاء والامتنان لأسرتي الكريمة، لدعمها المتواصل طوال فترة الدراسة، وخاصة لأمي الغالية وعائلتي الكريمة وأخوتي على ما قدموه لي من يد العون والمساعدة، فجزاهم الله عني خير الجزاء، وهذا ممّا تفضل عليّ الخالق - جل وعلا - به، ثم ممّا وسعه جهدي ووقتي، فما كان صواباً فمن الله، وله الحمد والمنة، ومما كان فيه من خطأ أو نقص فمن نفسي وضعفي، وأسأل الله العلي العظيم أن ينفع به.

والله ولي التوفيق

أمين الشعراوي

التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل

دراسة مقارنة بين "بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل"

إعداد: أمين محمد حسين الشعراوي

إشراف: د. عفيف يوسف حمد

ملخص الدراسة

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

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

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث أجريت على موظفي بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل جميعهم، باستثناء موظف الأمن والمراسل، البالغ عددهم

(140 موظفاً وموظفة)، وتم جمع (115) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تفرغها على الحاسوب، وعولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها: أنّ التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل، حيث تبين أن معدل أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل عالٍ.

The job rotation & Employees performance in the commercial banks at Hebron governorate, A comparative study between "Palestine bank and Housing bank".

Prepared by: ameen sharawi

Supervisor: D. afif hamad

Abstract

This study aimed at identifying the role of the job rotation on the performance of employees in the commercial banks at Hebron governorate. It was conducted on the employees of the Palestine Bank and Housing Bank (A comparative study).

The importance of this research is represented in the development of the human resource, which is considered as the most important resource of the institution. Moreover, it seeks to gain a deeper understanding of the job rotation process. To be clear, it seeks to shed the light on the advantages of the job rotation process and on the technical and administrative requirements which are needed in order to make an effective job rotation process.

The survey method is used for this descriptive study, using the questionnaire as data collection instrument. The questionnaire is composed of two main sections and five axes. The first section included information about the respondents within the intermediate variables, which are: age, gender, years of experience in the current job, the qualification, the job title. The second section included a measure for the performance of the employees in banks, in accordance with the axes of the study, which are: productivity of the employees, team working, and job satisfaction. In addition to these axes, it included two other axes, which are: The reality of job rotation and an ordinal topic is the advantages of job rotation process. In addition to the questionnaire, interviews were done with the branch managers of both banks in order to enhance the results which are obtained from the questionnaire.

In this study, the descriptive approach and the comprehensive survey of the study society were used. A survey was conducted on all the employees of Palestine Bank and Housing Bank, which their number is (140) employees, Excluding from this: security officer and the correspondent. One hundred & fifteen (115) valid questionnaire copies were collected and

used in this study; the data were analyzed by using of the statistical packages of social sciences program (SPSS).

The results of this study showed that the Job rotation leads to an improvement in the performance of the employees in the Palestine Bank and Housing Bank at Hebron governorate, since the rate of the performance of the workers in Palestine Bank and Housing Bank at Hebron governorate is high.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تعد الحركة والتنقل من سنن الكون الراسخة الباعثة للتجدد، فالسنة في تنقل وتدوير مستمرين، شتاء يأتي بربيع يعقبه صيف يليه خريف، فلو لم يكن هذا التنقل والتدوير في الفصول الأربعة لما رأينا انبعاث الحياة وتجدها على الأرض، ومن المعروف أن الحركة تعطي الدافع والتجدد، والسكون يعطي التوقف والفتور، لذا فإن التدوير الوظيفي يأتي متماشياً مع سنن الكون القائمة على التبديل والتجديد والحركة الدائرية، فالربيع بكل جماله لو بقي ثابتاً دون أن يتبدل لصيف لما نضج ثمرًا ولا استحصد حصادًا، فالتدوير في المركز الوظيفي يأتي أكله، ويكون حصاده وافراً.

وهذا ما ذهبت إليه بعض الدراسات كدراسة (اليوسف، 2011) و(شنوفي، 2005) حينما عرّفا التدوير الوظيفي على أنه: تناوب الموظف على مواقع مختلفة وتنقله من موقع لآخر حسب الحاجة لإكسابه مهارات مختلفة في العمل وزيادة ولائه وخبراته واكتشاف طاقاته ومواهبه؛ في حين يقصد بالأداء: المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة والسلوك الذي يمارسه ذلك الفرد في موقف معين خطت له المنظمة سابقاً (شنوفي، 2005). فالحركة والدوران قانون من القوانين الكونية الإلهية، والتغيير والتطوير سمة من سمات النفس البشرية. يقول الله تعالى في محكم تنزيله "يقلبُ اللهُ اللَّيْلَ والنَّهَارَ إِنَّ في ذلكَ لَعِبْرَةً لِأُولي الأبصارِ" (سورة النور، آية 44). فهناك حاجة لمعرفة التوافق بين عملية التدوير الوظيفي - التي هي قانون من قوانين الكونية وسمة من سمات النفس البشرية - وبين أداء الموظف الذي تسعى المؤسسات الخاصة والعامة إلى تنميته وتطويره وتحفيزه والمحافظة على عدم تدهيه، وتماشياً مع غريزة النفس البشرية - التي تسعى للتطور والتغيير المستمر، وكان لا بد من إتباع سياسة محفزة لأداء العاملين. فكان التدوير الوظيفي هو إحدى السياسات التي تتبعها المنظمات كونها تأثر في الموارد البشرية تأثيراً مباشراً، وبما أن المورد البشري يعتبر الأكثر تأثيراً على الإنتاجية كان أسلوب

التدوير الوظيفي الذي يهدف إلى إتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم، سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة (اليوسف، 2011).

يلبي التدوير الوظيفي الاحتياجات الفعلية للمنظمة من الموارد البشرية، وما يكشفه عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، وما يتيح لهم من فرص التعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى، مثل الوظائف الإدارية والقيادية، كما يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة، بحيث يستفاد من الموارد البشرية المتوفرة في التدريب على مهارات جديدة؛ لإنجاز الأعمال الأخرى عن طريق التدريب والتهيئة لسد النقص في بعض المجالات (أحمد، 2016).

يهدف التدوير الوظيفي إلى تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين، وتعزيز مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة، وكذلك تفعيل عملية الإصلاح الإداري. حيث يعد التدوير الوظيفي الأسلوب الأمثل للقضاء على (البيروقراطية) والروتين؛ لأن ذلك يكشف عن مزايا الموظفين وإبداعاتهم، ويتيح لهم الفرص للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم الكامنة، كما يكشف للإدارة عن الفروق الفردية لموظفيها، ويساعد كل من الموظف والمنظمة على الخروج من دائرة الركود، ومقاومة التغيير الناتج عن الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف (أحمد، 2016).

2.1 مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات الناجحة إلى تحقيق التميز والتنافسية، والبقاء في عالم الأعمال، والاحتفاظ بموظفيها، وإدامتهم وتقليل معدل الدوران الخارجي، من خلال زيادة مستوى ولائهم الوظيفي وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي وزيادة أدائهم بشكل عام، فكانت سياسة التدوير الوظيفي التي ما زال العديد من الموظفين لا يدركون جيداً أهميتها ودورها في تطوير قدراتهم ومساهماتها في زيادة أدائهم، ومن أجل الوصول إلى فهم أعمق لهذه السياسة ودورها في أداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل، تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الآتي:

(ما مدى تأثير سياسة التدوير الوظيفي في أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل)؟

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول التساؤل السابق وما تحتاجه من أسئلة أخرى تساعد في الإجابة على مشكلة الدراسة، والتي تتمثل في:

- 1- ما مستوى (واقع) التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2- ما مستوى (واقع) أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟
- 4- ما علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل، وما هي أهم الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتعلق بأهم مورد من موارد المؤسسة، وهو المورد البشري الذي يميزه الله تعالى عن بقية مخلوقاته بالعلم والتطور والتجديد، وبالقدرات العقلية والبدنية المختلفة، ومن هنا جاءت أهميتها فهي تتعامل مع هذا العنصر المهم، الذي هو أساس التجديد والتطور والابتكار، ويمكن استعراض أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

- 1- أهمية الدراسة بالنسبة للبنوك:
 - تساهم في بيان تأثير عملية التدوير الوظيفي للعاملين في هذه البنوك، خاصة بنكي فلسطين والإسكان - على أدائهم الوظيفي، وكيفية استثمار عملية التدوير الوظيفي من أجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها في البنوك التجارية بشكل عام.
 - تساهم في الوصول إلى فهم أعمق، وفي رسم صورة صحيحة لسياسة التدوير الوظيفي بين الموظفين، مما يساهم في تقليل دوران العمل الخارجي للموارد البشرية حتى، لا يتم خسارة هذا المورد من خلال الانتقال للمنظمات الأخرى.

- تزود متخذي القرار بتغذية راجعة حول مدى نجاح سياسة التدوير الوظيفي، ومدى الحاجة إلى مراجعة القرارات والسياسات، والوقوف على الإيجابيات والسلبيات بغرض تقييم هذه السياسة.
- تشير إلى متطلبات عملية التدوير الوظيفي التي تجعل من هذه العملية فاعلة، وتحد من معوقات تنفيذها.

2- بالنسبة للبحث العلمي: تحاول الدراسة إثراء الجانب المعرفي للمتخصصين والدارسين والباحثين في تنمية الموارد البشرية؛ كونها تتعلق بأهم موارد المنظمة، وهو العنصر البشري الذي يعد حجر الأساس في نشاط المنظمة، وهو من يقدم خدماتها لجمهور المستفيدين، كما أنّها تساهم في زيادة المعرفة والطرق العلمية المتبعة لسياسة التدوير والتجارب السابقة التي تمّت في هذا المجال، حيث تشكل قاعدة بيانات ومعلومات، يمكن البناء عليها ووضع الخطط المستقبلية.

3- إن أي إضافة علمية في مجال قطاع البنوك ستساهم في دعم وتثبيت وتطور هذا القطاع؛ الحيوي والضروري والمهم في دعم الاقتصاد الفلسطيني ودعم الخزينة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية من خلال ما يعيد ضخه من استثمارات في الاقتصاد الفلسطيني وما يدفعه من رسوم وضرائب للحكومة وما يشغله من أيدي عاملة.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف العام من الدراسة هو تحديد طبيعة العلاقة (الأثر) بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان، ويمكن تحديد أهم أهداف الدراسة الأخرى بما يأتي:

- 1- الوصول إلى فهم أعمق لسياسة التدوير الوظيفي، ورسم صورة صحيحة عنها.
- 2- تشخيص التدوير الوظيفي (واقع التدوير الوظيفي) في بنكي فلسطين والإسكان.
- 3- التعرف إلى واقع أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل.
- 4- التعرف إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وبين أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل، والكشف عن أهم الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين والإسكان.
- 5- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

6- التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في بنك فلسطين وبين آراء العاملين في بنك الإسكان حول محاور الدراسة.

5.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية :

1.5.1 الفرضية الرئيسية الأولى: لا أثر ذا دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) على آراء المبحوثين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل حول دور التدوير الوظيفي في أداء العاملين، وينتزع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية، هي:

1. لا توجد فروق في مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد علاقة بين متغير العمر ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل.

3. لا توجد فروق في مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد علاقة بين متغير سنوات الخبرة ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل.

5. لا توجد فروق في مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2.5.1 الفرضية الرئيسية الثانية: يساهم التدوير الوظيفي في زيادة أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل، ولفحص هذه الفرضية فقد تم اشتقاق فرضيات فرعية عنها، هي:

1. يساهم التدوير الوظيفي في زيادة إنتاجية العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل.

2. يؤدي التدوير الوظيفي إلى زيادة العمل بروح الفريق لدى العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل.

3. يساهم التدوير الوظيفي في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل.

3.5.1 الفرضية الرئيسية الثالثة: لا فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء العاملين في كل من بنك فلسطين (م.ع.م) وآراء العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل حول أثر التدوير الوظيفي في أداء العاملين.

6.1 متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يأتي:

1- المتغير المستقل : التدوير الوظيفي.

2- المتغيرات التابعة (أداء العاملين):

أ- الإنتاجية.

ب- الرضا الوظيفي .

ت- العمل بروح الفريق.

شكل (1.1) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

7.1 حدود الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على الحدود التالية:

- 1- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على بحث تأثير تطبيق التدوير الوظيفي في أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل.
- 2- **الحد المكاني للدراسة:** تقتصر هذه الدراسة على بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل فقط في محافظة الخليل.
- 3- **الحد الزمني للدراسة:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2018م.
- 4- **الحد البشري:** تقتصر هذه الدراسة على جميع العاملين - باستثناء موظف الأمن والمراسل - في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل.

8.1 مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل (دراسة مقارنة بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل)، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم

هذه الدراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، وقد تم اعتماد التعريفات الآتية:

التدوير الوظيفي (Job rotation): تناوب الموظف على مواقع مختلفة، وتنقله من موقع لآخر حسب الحاجة لاكتساب مهارات مختلفة في العمل وزيادة ولائه وخبراته واكتشاف طاقاته ومواهبه (اليوسف، 2011). أو هو حركة ممنهجة للموظف من وظيفة إلى أخرى (Malinski, 2002).

النقل الوظيفي (Career Transport): يقصد به انتقال الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى في نفس مستواها، من حيث المسؤوليات والمركز والأجر، وذلك ليس بقصد الترقية بل لمعالجة بعض ضروريات العمل، وقد يكون إلى وظيفة أعلى منها بغرض الترقية (زويلف، 2001).

الترقية الوظيفية (Promotion): هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى في درجاتها ومسؤولياتها، وعادة ما ترتبط الترقية بفائدة مادية ومعنوية للموظف (زويلف، 2001).

الكفاءة الإدارية (Efficiency): تعرف بأنها العلاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، نسبة من موارد المنظمة (المادية والبشرية) التي تساهم في الإنتاجية؛ أثناء عملية التصنيع (عبد الخالق، 1982). ويمكن القول إنها تعني انجاز العمل بشكل صحيح.

الفاعلية (Effectiveness): وتجدد بأنها استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل، وتحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الايجابي. أو هي: تنفيذ المهمة في أقصر وقت ممكن مع المحافظة على تحسين جودة الإنتاج وزيادته إلى حدوده العليا (زكي، 2010). أو هي انجاز العمل الصحيح.

الإنتاجية (Productivity): القيمة الفعلية أو الكمية الفعلية للمخرجات، أو الناتج الذي تحقق خلال فترة زمنية معينة بواسطة وحدة معينة في العمل (العلي، 1985). مقياس لقدرة المنشآت على تحقيق المخرجات من المدخلات، وعادة ما تقاس بالربح في المؤسسات الربحية.

الرضا الوظيفي (Job satisfaction): عرفه (vroom) كما ورد عن الشرايدة (2006) بأنه: شعور الشخص نحو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي (الشرايدة، 2006: 64).

المسار الوظيفي (Career path): هو تتابع لتجارب العمل وأنشطته الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية، والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية (ألوزي، 2010).

الأداء (Performance): يعرف بأنه المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية العمل المطلوب وجودته أو الوقت المحدد به (حسن، 2003).

تقييم الأداء (Job performance): يقصد به النظام الرسمي لقياس تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية وتقييمها ومحاولة التعرف إلى احتمالية تكرار الأداء والسلوك نفسيهما في المستقبل، لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع (موسى، 2005: 14). أو هي عملية تحديد الأداء البشري ومراقبته وقياسه وتطويره في المنظمة (Carrol & scheider, 1982).

9.1 هيكلية الدراسة:

تشتمل الدراسة على خمسة فصول، وهي كما يلي:

الفصل الأول: يعرض خلفية الدراسة، وتشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأسئلتها، وفرضياتها، ومتغيراتها، وحدودها.

الفصل الثاني: يتضمن محتويات الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: يتطرق إلى منهج الدراسة وأدواته، والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة، وثباتها، والتحليل الإحصائي لخصائص العينة.

الفصل الرابع: يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها، ثم عرض تلك النتائج ومناقشتها والإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات.

الفصل الخامس: يتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: التدوير الوظيفي

1.1.2 مقدمة

نتيجة للتحديات التي تواجهها المنظمات في عصرنا الحاضر، والمتمثلة في المنافسة الشديدة والتغيرات البيئية المحيطة - سواء أكانت الداخلية منها أو الخارجية - كانت الحاجة إلى تحسين الأداء بشكل عام واستغلال موارد المنظمات بشكل أمثل؛ لضمان البقاء والاستمرار والتطور أمام هذه المتغيرات الكثيرة، وكان المورد الرئيس والأهم أمام هذه المنظمات من أجل تطويره والمحافظة عليه واستثماره بشكل أمثل هو المورد البشري الذي هو وسيلة الإدارة الأساسي في مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الكثيرة، وهو الوسيلة الرئيسة لتحسين الكفاءة الإنتاجية والفاعلية والتميز والتطور، وهو المخرج الرئيس أمام الإدارات للخروج من تلك التحديات، ولا بد أن يكون هذا المورد هو قضية الإدارة الأولى ومحور اهتمامها من حيث تخطيطه وتطويره وتنميته والمحافظة عليه. ونتيجة لرغبة العنصر البشري في التجديد والتطور والتغير الدائم، وتماشياً مع احتياجات الإدارات في بحثها عن أساليب إدارية حديثة تعود عليها بالنفع والتقدم، كان أسلوب التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي والتغير التنظيمي، وهو من الأساليب الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل، سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في الإدارة أو القيادة والإشراف.

2.1.2 التدوير الوظيفي (مفهوم التدوير الوظيفي)

يعرف التدوير لغةً: من دار، دوراً، دورانا: "أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار" (المعجم الوسيط، 2004: 302).

أما اصطلاحاً فيعرف التدوير الوظيفي على أنه: "النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى، بهدف تحقيق عدة أهداف، أهمها تطوير الأداء، وتعزيز القيادات الإدارية، وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات" (ماهر، 2006).

ويعرفه الخالدي (2011) بأنه: "نظام لترتيب العمل، وفيه يكلف الموظف بأداء عمل محدد أو ممارسة مهام وظيفية معينة، وبعد مدة معينة كافية لإتقانه ذلك العمل أو تلك الوظيفة ينقل إلى وظيفة أخرى أو عمل جديد" (الخالدي، 2011: 129).

ويمكن تعريفه بناء على ما أكد عليه الباحثون بأنه: تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بشكل أفقي في المستوى الوظيفي ذاته، للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية، أو رأسي للحصول على مهارات جديدة يتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي، على أن يعود الموظف إلى وظيفته الأولى بعد التدوير، وذلك بهدف تحفيز العاملين، وإكسابهم المهارات والخبرات، وزيادة أدائهم الوظيفي.

ويعرف الباحث التدوير الوظيفي إجرائياً بأنه: أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك العاملين من عمل إلى آخر داخل المنظمة، بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم، حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم الحالية، أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، وذلك بغرض تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يتبعون لها خلال فترة زمنية معينة.

وللمساهمة في نجاح عملية التدوير الوظيفي لا بد من الأخذ بالاعتبارات الآتية التي أوجزها:

(اليوسف، 2011 والعتيبي، 1993)

- يجب أن يكون العمل الذي كلف به الموظف قريباً من المستوى الوظيفي ومناسباً لتخصصه.
- أن يُعطى مدة زمنية كافية لمزاولة مهام عمله الجديد لا تقل عن سنتين، لكي يتمكن من الإلمام بتفاصيل المهام الجديدة وإتقانها.

• يتطلب تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي مراجعة ملفات الأفراد الذين سيخضعون لهذه العملية، مع ضرورة التخطيط وتحديد الأنشطة المتشابهة والمتجانسة، ومعرفة الاحتياجات الأساسية للأداء الفعال في كل مستوى إداري.

• ويتطلب أيضا الاطلاع على أساليب إنجاز الأعمال في عدد من الوظائف، وتحديد العلاقات التي تربط بين الأعمال، وذلك بهدف مراقبة الأداء وتقييمه بشكل فعال.

وبهذا يختلف مفهوم التدوير الوظيفي (Job Rotation) عن مفهوم الدوران الوظيفي أو دوران العمل (Labor Turnover)، الذي يعني: عدد المرات التي يتم فيها تغيير العاملين في الوظيفة الواحدة في المنشأة الواحدة خلال فترة زمنية معينة، فكلما ارتفع عدد المرات التي يتغير فيها العامل من وظيفة معينة في منشأة معينة كلما ارتفع معدل دوران العمل في تلك المنشأة، مما يدل على انخفاض مستوى الوضع الاقتصادي والإداري (القرشي، 2007: 132).

3.1.2 أهمية التدوير الوظيفي وأهدافها:

بالرجوع للعديد من البحوث والدراسات السابقة (الإدارة المركزية للبحوث، 2010، اليوسف، 2011، زكي، 2010، الشريف، 2011) يرى الباحث أن أهم مميزات التدوير الوظيفي تتمثل في اعتبارها حافزا للكفاءات الشابة، لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم، كما تعتبر إسهامًا مؤثرا في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك بسبب التغير والتطور الذي يولد لديهم الرغبة للعمل الجاد من أجل الترقى والتطور الوظيفي، وهذا من شأنه أن يعمل على تلاشي البيروقراطية ورتابة الأعمال التي تمارس لفترة طويلة.

فالتدوير الوظيفي يساهم مساهمة فاعلة في التجديد والعمل بروح الفريق من خلال عمليات التدريب والاتصال والتواصل بين الموظفين، وهذا ما يقود إلى إظهار المهارات والقدرات لدى الموظفين التي تبرز ما هو مكنون في داخلهم من إبداعات وابتكارات، تنعكس على نجاح العمل وإتقانه، كما يعد التدوير الوظيفي من الأساليب المجدية في الكشف عن الفروق الفردية بين الموظفين والتعرف إلى نقاط ضعفهم، ونقاط قوتهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها، ومنحهم فرص النمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا، وتعزيز مبدأ التنافس بين الموظفين، كما أنها تعتبر محطة مهمة لإمام الموظف بالأنظمة واللوائح المتعلقة بالعمل في الإدارة.

4.1.2 عوامل نجاح التدوير الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تساهم في إنجاح عملية التدوير الوظيفي، منها: التخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي، فمن خلال الخطة الموضوعية يتم نقل عدد محدد من الموظفين، حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل، وأن يكون التدوير بين الوظائف المتشابهة حتى يستمر العمل دون إرباك نتيجة التغير الوظيفي، كما تعد مشاركة العاملين في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بأرائهم من أهم العوامل التي تساعد في نجاح عملية التدوير الوظيفي، وخاصة إذا جاءت هذه المشاركة بعد توعية العاملين وتثقيفهم حول أسلوب التدوير الوظيفي، من حيث: مفهومه وأهدافه، ومن الدوافع المهمة لنجاح عملية التدوير الوظيفي أن تتم هذه العملية بشكل دوري ومنظم، مع مراعاة المدة المناسبة لذلك، إضافة إلى تنفيذ أساليب إدارية أخرى بجانب تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي، مثل: الإثراء الوظيفي (اليامي، 2000).

وإضافة إلى هذه العوامل أضاف العتيبي ما يأتي:(العتيبي، 1993: 21)

1- أن يكون العمل الذي كلف به الموظف قريبا في المستوى الوظيفي، والصعوبة من العمل الذي كان يمارسه.

2- أن تتاح مدة زمنية كافية لمزاولة مهام عمله الجديد من سنتين إلى ثلاث سنوات.

ويرى الباحث ضرورة وجود بيئة عمل مساعدة لعملية التدوير الوظيفي، تتمثل في تدريب الموظفين وتأهيلهم للعمل على جميع البرامج والأقسام داخل المؤسسة، ووجود أنظمة وسياسات إدارية شاملة وواضحة ومكتوبة صادرة عن الإدارة العليا بخصوص عملية التدوير الوظيفي، إضافة لوجود هيكل تنظيمي واضح يحدد من خلاله المسار الوظيفي للموظفين.

5.1.2 إيجابيات التدوير الوظيفي

يعتبر التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة في تحسين الموارد البشرية وتنميتها داخل المنظمات، وذلك بسبب ما يقدمه من مزايا وإيجابيات في سبيل تطوير وتنمية المورد البشري، وذلك إذا ما تم مقارنته بالوسائل الأخرى المستخدمة في تطوير هذا المورد، ومن أهم هذه المزايا والإيجابيات:

1- مزايا نفسية واجتماعية، نحو: زيادة مشاعر المساواة بين العمال، والرضا الوظيفي، والدافعية، والابتكار، ورفع مستوى الروح المعنوية، وتخفيض الملل والرتابة وضغط العمل، والدقة في تنظيم العمل، وزيادة الإنتاج وانخفاض نسبة الغياب (القرعان، 2011).

2- يمنح الموظفين تجارب إدارية ليست متاحة في الوظائف الحالية، ويجعل العاملين أكثر اندفاعاً وإنتاجية، ويجعلهم يتجهون نحو أهداف العمل. كما أنه يزود الموظفين بوجهات نظر مركزة على الحاجات والمصادر في المنظمة، ويدعم العمل الجماعي والإنتاجية (الشريف، 2011).

3- يساهم التدوير الوظيفي في زيادة قوة العمل في المنظمة، وزيادة الإبداع في العمل، وزيادة الإحساس بالفخر والثقة بالنفس عند العاملين، والتخلص من المديرين غير الأكفاء، وإتاحة الفرصة للأفكار الجديدة، والتقليل من احتكار الإدارة وتتنوع أنماط القيادة، والتقليل من عملية استغلال الوظيفة للمصالح الشخصية، وتساهم في التجديد في العمل وتخفيف عملية التسلط الإداري (الزهراني والقحطاني، 2008).

4- يساهم التدوير الوظيفي في اكتساب الخبرات وتطوير المهارات، إضافة إلى مكافحة الفساد الإداري الناتج عن سوء استخدام الصلاحيات، وتطوير إجراءات العمل وأساليبه، وتحقيق الشفافية في العمل والارتقاء بمستوى العاملين (اليوسف، 2011).

5- يساهم التدوير الوظيفي بتوفير الأمن الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال إتقانه لأكثر من عمل (التنوع في العمل) الذي يعطي نوعاً من الأمان للموظف بالاستمرار في العمل، وتضائل احتمال الاستغناء عنه.

وبناء على ما سبق، يمكن للباحث ترتيب إيجابيات التدوير الوظيفي فيما يأتي:

- ما يقدمه التدوير الوظيفي للموظف نفسه: من رفع للمعنويات، واكتساب الخبرات والمهارات، وتحسين عملية الاتصال والتواصل، والعمل بروح الفريق، ومساواة في العمل، والدافعية للإبداع والابتكار، وتقليل الملل والرتابة في العمل، والزيادة في إنتاجية الموظف من خلال ما يتلقاه الموظف من حوافز ومكافآت.

- ما يقدمه التدوير الوظيفي للمنظمة: تطوير العمل وتجديده، ودقة وتنظيم العمل، وكشف للمواهب وقدرات العاملين، وتدريب وتطوير العاملين أثناء العمل والإنتاج، وتحسين أداء العاملين، وزيادة الإنتاجية، والكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، والاستعداد لحالات الطوارئ، وسهولة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، والإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.

- إضافة لما تم ذكره فإن إيجابيات التدوير الوظيفي لا تقتصر على ما يتعلق بالموظف والمنظمة، بل يتعدى ذلك إلى ما يكشفه عن طرق إدارية وأساليب حديثة تساهم في إثراء العملية الإدارية بشكل عام؛ وبالتالي فإن نتائج تطبيقه قد تختلف من منظمة لأخرى، وليس بالضرورة أن تحقق نفس النتائج، بل ترافقه أحياناً بعض السلبيات.

6.1.2 معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي

قد يواجه أسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تنمية المورد البشري وتطويرة عوائق وعقبات تعيق تطبيقه، أو تحول دون تطبيقه بشكل صحيح، مما تقلل من نتائجه المرجوة، وللحصول على النتائج المرجوة من التدوير الوظيفي لا بد من التخطيط والتنبؤ بالمعوقات المتوقعة، التي قد تحدث عند تطبيقه والتعرف إليها لئتم تفاديها أو علاجها، والتقليل من تأثيرها.

استخلاصاً لما ورد في بعض الدراسات كدراسة عزام (2013) ودراسة بدر (2016) يجمل الباحث هذه المعوقات التي تحد من النتائج الإيجابية لعملية التدوير الوظيفي في الآتي:

- وجود بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تعيق عملية التدوير الوظيفي، وضعف الوعي لدى العاملين في المنظمات بأهميته، ومن ثم مقاومتهم للتغيير، وقلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات تكون سبباً في الإعاقة نحو تحقيق التدوير الناجح، كما أن الاختيار غير المناسب للمديرين إضافة إلى ثقافتهم السلبية تجاه أساليب التغيير والتطوير، ويعتبر الهيكل التنظيمي المعقد وغير المناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي عائقاً أمام نجاح عملية التدوير الوظيفي، إضافة إلى عدم تحديد المسار الوظيفي للعاملين، وعدم وجود وصف وظيفي للوظائف، وعدم وجود نظام معلومات إدارية فعال، وقد يكون الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين هو من يعيق عملية التدوير الوظيفي.

ورغم كل هذه المعوقات إلا أن أسلوب التدوير الوظيفي يبقى هو الأسلوب الأمثل لتنمية المورد البشري وتطويرة، ومعظم هذه المعوقات يمكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية إذا ما كانت الإدارة جادة في تطبيقه وتحقيق الأهداف المرجوة منه. ويرى الباحث ضرورة تذليل هذه العقبات والحد منها للحصول على النتائج المرجوة من التدوير الوظيفي.

وفي ذلك أشارت دراسة كل من (اليامي، 2000: 39؛ القحطاني، 2011: 27) إلى أن هناك عدة عوامل تساعد في ضمان نجاح عملية التدوير الوظيفي، من أهمها:

- 1- التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي.
- 2- سن الأنظمة وتعديلها، وكذلك التشريعات الإدارية التي تدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- 3- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وذلك لتتوافق مع أساليب التطوير المهني والتدوير الوظيفي.
- 4- تحديد عدد معين من الموظفين خلال عملية التدوير الوظيفي، حتى لا يؤثر على سير العمل.
- 5- زيادة ثقافة المديرين والقيادات العليا حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه، وأهدافه لكسب تأييدهم.
- 6- أن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة قدر الإمكان.
- 7- استمرارية العملية بشكل دوري منظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك.

7.1.2 خطوات بناء برنامج التدوير الوظيفي (متطلبات التدوير الوظيفي)

من الواجب استخدام أسلوب التدوير الوظيفي ضمن سياسة واضحة ومخطط لها، وليس بشكل عشوائي أو كردة فعل على بعض الإشكاليات التي تظهر في العمل، وذلك لضمان التقدم وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة منه، حيث يعد التدوير الوظيفي أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين، إذا ما تحققت متطلبات التدوير الوظيفي. وفي ذلك أشار كلٌّ من Karadimas & Papastamuteion (2007) إلى توفر عاملين رئيسيين لإتمام عملية التدوير الوظيفي بالشكل الصحيح، وهما: التدريب وتطوير القدرات وإستراتيجية التطور الوظيفي، في حين أشار باحثون آخرون إلى عوامل ومتطلبات أخرى، مثل: النظام المتبع والإجراءات وتصميم الوظائف (Lazim، 2003).

وسيتم التطرق بشكل مختصر إلى كل عامل من هذه العوامل، وهي:

أ- التدريب وتطوير القدرات:

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم، واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية، وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة (شحادة وآخرون، 2000: 51).

تعتبر عملية تدريب وتطوير القدرات البشرية من أكبر المشاكل التي تواجه الإدارات في المنظمة، وذلك من خلال نوعية البرامج والأنشطة اللازمة لتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، إضافة لما تحتاجه هذه المنظمات من تكاليف إضافية لإنجاح عملية التدريب، بالإضافة إلى عامل المنافسة الذي أوجب على المنظمات الإسراع في تدريب العاملين في شتى مجالات العمل دون المساس بالعملية الإنتاجية، واستغلال الوقت والجهد والنفقات من أجل تنمية المورد البشري وتطويره للوصول للأداء الأمثل وتحقيق الأهداف المنشودة (الدويك، 2013).

ب-التصميم الوظيفي:

نتيجة للتغير السريع والتنوع في الموارد البشرية من حيث حاجاتها ورغباتها ومهاراتها أصبح لزاماً على المنظمات إعادة التصميم الوظيفي (أو ما يسمى بالهندرة)، وإعادة تنظيم العمل وذلك لتلائم متطلبات التغيير والتجديد، سعياً لرفع كفاءة أداء العاملين.

ويعرف زايد (2003) تصميم الوظيفة على أنها: "عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، على أن يراعي عند تصميم الوظيفة مجموعة المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية".

ويمكن القول بأن تصميم العمل يهدف إلى أن يكون العمل مثيراً وممتعاً بالقدر الكافي؛ لتحفيز العاملين لتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفاعلية.

ومن نماذج إعادة تصميم العمل (Job design) كما أشار لها فهمي (2008) ما يأتي:

1- نموذج تكبير العمل (Job enlargement): بمعنى زيادة عدد المهام المتنوعة التي يقوم بها العامل (القيام بالعديد من الأعمال وتنوع في المهام)، وهذا يقلل من العمل الروتيني، وعادة ما تكون المهارات المطلوبة لتلك الأعمال متشابهة.

2- إثراء العمل (Job enrichment): حيث يعطي الموظف فرصة أكبر للتحكم في عمله من خلال التخطيط والتنفيذ ومتابعة النتائج وتصحيح الأخطاء، كما أنه يتخذ بعض القرارات وينظم عمله ويطوره ويتابع النتائج ويحلها.

3- تبسيط العمل (Simplify the job): بمعنى تبسيط الوظيفة وتقسيم العمل أو النشاط إلى أعمال مجزأة بسيطة لكنها متكررة، ويسند كل جزء إلى موظف واحد فقط، إلا أنه يعاب على هذه الطريقة

شعور الموظف بالعمل الروتيني، مما يؤدي إلى الملل الذي ينعكس سلباً على رضا الموظف؛ وبالتالي يؤثر سلباً على الإنتاجية، وللتغلب على تلك المشكلة ظهر ما يسمى بالتناوب أو التدوير الوظيفي.

4- التدوير الوظيفي (Job rotation): وهو تدوير العاملين على أكثر من عمل متنوع على فترات زمنية مختلفة؛ بهدف القضاء على الملل والروتين، وإكساب العاملين مهارات وخبرات متعددة، وهو ما يشجع رغبته في النمو والتعلم، ويساهم في حل المشاكل والاستعداد للطوارئ.

ت- استراتيجية التطوير الوظيفي:

يقصد بالتطور الوظيفي: "عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي وتحقيق احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو" (بن طري، 2016: 15).

وعادة ما تسعى المنظمات لتحديد ميول ورغبات موظفيها المهنية والتعرف إلى نقاط القوة والضعف في مهاراتهم، وتصوراتهم لأهدافهم المهنية، من خلال ما يسمى بعملية التخطيط المهني والتطوير الوظيفي، والعمل على رسم المسار الوظيفي لكل فرد منهم.

وقد أشار كلاً من الكردي والعمار (2011) إلى أنّ التأهيل وخلق مهام ذات تحدٍ، وإشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي، والنقل والترقية، وكذلك التدوير الوظيفي الذي يعمل على صقل خبرات وظيفية متعددة للموظف الجديد جميعها تعد من وسائل التطوير الوظيفي.

ث- النظم والإجراءات:

تسعى المنظمات إلى بناء نظم وسياسات وإجراءات تساعد في عملية تطوير المهارات العقلية لموظفيها وتحسينها وتنميتها، وتساهم في امتلاك قدرات أكثر على التعلم الذي يدعم التغيير والابتكار. حيث كانت تعتمد في الماضي على أساليب تقليدية تعتمد على الحوافز الفردية، والذي يعتمد على الأداء الفردي للموظف، إلا أن من عيوب هذا النظام هو شعور الموظف بالحرَج من التحديث، والخوف من العقاب، مما يجعلهم أقل عرضة لتطوير أنفسهم وتنمية مهاراتهم، ويؤدي ذلك إلى بطء في التغيير والابتكار، ثم ظهر حديثاً ما يسمى بفرق حل المشكلات وخطط دفع الحوافز والاختيار والتوظيف الدقيقين، ونظم الاتصالات الفعالة، ونموذج دفع الحوافز القائم على أساس فريق العمل، ونظام التدوير

الوظيفي، مما ساهم في تحقيق الأمن الوظيفي، وتخفيف الضغوط على الفريق الناتج عن عمليات التقييم والتحفيز الجماعي (Osterman,2006).

ويرى الباحث ضرورة اعتماد الأسلوب الفردي والأسلوب الجماعي في تحفيز العاملين، وذلك من خلال اعتماد أساليب تحفيز فردية وأخرى جماعية تعتمد على أداء فريق العمل، خاصة في ظل اعتماد أسلوب التدوير الوظيفي، والعمل على استغلال الفروقات الفردية بين الموظفين، من أجل الوصول إلى العمل بروح الفريق وإحداث التكامل والخروج بأفكار وإبداعات جديدة.

8.1.2 خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي

نظرا لأهمية عملية التدوير الوظيفي وفائدتها، وتجنباً للمعوقات التي تواجه عملية تنفيذ التدوير الوظيفي، لا بد من التخطيط لتطبيق عملية التدوير الوظيفي لضمان النتائج المتوقعة من هذه العملية وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وفي ذلك تحدث كل من (زكي، 2010: 165؛

Macleod & Kennedy,2006) عن هذه الخطوات والمراحل التي تشمل على ما يأتي:

أولاً: الإجراءات الأولية، والتي تتمثل في:

- 1- عقد اجتماع للموظفين لتحديد الأهداف المرجوة من التدوير، ويكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم.
- 2- مراقبة الوظائف التي ستكون شاغرة في المستقبل بسبب التقاعد، أو الاستقالة، أو الترقية، أو النقل، والعمل على نقل أو تدوير الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة.
- 3- استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة.
- 4- تزويد الموظفين بوقت كافٍ لضمان تأهيلهم ذهنياً وجسدياً لأداء مهامهم الجديدة.
- 5- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين القدامى والجدد.

ثانياً: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

- 1- معرفة كيفية مواجهة المشاكل، ويكون ذلك من خلال التحدث مع المرؤوسين، ومعرفة المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي.
- 2- أخذ آراء المرؤوسين بعين الاعتبار.

3- خلق التعاون بين المرؤوسين لضمان سير عملية التدوير الوظيفي بنجاح.

ثالثاً: تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها:

1- تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.

2- رصد عملية التدوير الجديدة ومتابعتها لضمان المرونة، ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة، وتحديد حاجاتهم التدريبية.

3- عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي، وعمل مسح جديد باستخدام استبانة التدوير الوظيفي، ويتم من خلالها مقارنة النتائج مع نتائج المسح السابق، وبناء على النتائج تتخذ القرارات التصحيحية.

واعتماداً على ما سبق من مراحل لتنفيذ عملية التدوير يمكن تجنب العقبات التي تعيق عملية التدوير إذا تم التخطيط والإعداد والتنفيذ بشكل صحيح، وبالتالي تتحقق أهداف عملية التدوير الوظيفي، ويتم جني ثمارها.

2.2 المبحث الثاني: أداء العاملين

1.2.2 مقدمة

تعاني المؤسسات من نقص الإدارات الفاعلة للأداء، إذ لم تعد هذه المؤسسات تتقبل الأداء المتوسط والضعيف، ولم تعد تتسامح معه، وذلك بسبب المنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي وبسبب أهمية المورد البشري في تحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى في المؤسسة.

يمثل تقييم الأداء للمؤسسة المعيار الذي يوضح ما إذا كان الموظف يؤدي مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بأعبائها على الوجه المطلوب أم لا، وتتضح للمؤسسة من خلاله مكان قوى الموظف وضعفه، وما إذا كان لديه قدرات تمكنه من أداء واجباته على الوجه الأكمل أم لا، وكذلك ما إذا كانت لديه الإمكانيات للتطور والتقدم في المؤسسة أم لا. وبالتالي فهو يحدد فئة الموظفين الذين لا يحققون للمؤسسة الأهداف المرجوة من توظيفهم، و بناءً على ذلك تُبنى خطط المؤسسة بالتعليم والتدريب والتطوير، أو تتخذ الإجراءات الكفيلة باستبدالهم بأخرين أكثر تأهيلاً وقدرةً على تحقيق أهدافها، وعلى نفس الدرجة من الأهمية فيما يتعلق بالموظف نفسه، فيشكل تقييم الأداء بالنسبة له تعبيراً عن إمكانية

الاستمرار والترقية في المؤسسة من خلال تلافيه أوجه القصور، وتقديم أفضل مستوى ممكن من الأداء والحصول على كافة الامتيازات المرتبطة بالأداء من مكافآت وترقية وعلاوات (المغربي، 2007).

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر مقياساً ليس فقط لأداء الأفراد فحسب، بل لسياسات إدارة الموارد البشرية وتمييزها المتبعة في المنشأة بشكل عام، فمن خلال نتائج تقييم الأداء نستطيع أن نحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف، كما يمكننا استخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة، كما أننا نستطيع اتخاذ هذه النتائج كأساس يستند عليه في صرف المكافآت المادية والمعنوية وإجراء التعديلات في صفوف العاملين طبقاً لاحتياجات المنشأة، بالإضافة لاستخدام هذه النتائج عند إجراء الترقيات وصرف العلاوات، كما تعطينا عملية التقييم معلومات تساعد الإدارة في تحديد مدى صلاحية الموظف لوظيفته الحالية، ومدى إمكانية نجاحه في أي وظيفة أخرى (درة والصباغ، 2008).

وتعد كذلك إحدى أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة، التي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، حيث أنها وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم، لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك (المغربي، 2007).

2.2.2 تقييم الأداء (Performance Appraisal)

من الجدير ذكره أن التسميات التي أطلقها الباحثون لعملية تقييم الأداء قد تعددت، فسميت في بعض الأحيان بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

وعُرف الأداء، بأنه: "الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العلمية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل" (نصر، 2002: 94).

في حين عرف تقييم الأداء بأنه: عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كماً ونوعاً وكيفاً، وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف (ديري، 2011: 116).

وعرفه دره والصباع (2008)، بأنه: "عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المؤسسة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك العاملين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه العملية طابعاً رسمياً يُقيم به سلوك العاملين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب أدائهم الحالي، ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلاً" (دره والصباع، 2008: 72).

وبناء على ما سبق يمكن تعريفه بأنه: نظام رسمي لأي مؤسسة، يهدف لمحاولة التعرف إلى أداء العاملين، وتحليل كل ما يتعلق بهم من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك لتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف بعد التعرف إليها، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وهي وسيلة للوصول إلى عدة غايات، منها نظام الأجور، والترقية، والتدريب.

تشتمل عملية تقييم الأداء على قياس الأداء وتقييمه وتقويمه، حيث إنها عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية، هي: (الهيتمي، 2000)

- 1- قياس الأداء مقارنة بمعايير موضوعية، ويطلق على هذه العملية بالقياس Measurement.
 - 2- تحديد مستوى الأداء المتحقق، هل هو جيد أو ضعيف (إعطاؤه قيمة واضحة)، ويطلق على هذه العملية بالتقييم أو التقدير (Assessment).
 - 3- تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم (Evaluation). حيث إن العملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه.
- وبناء على ذلك فإن العملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه، وما يدل على ذلك في اللغة الإنجليزية هو استخدام كلمة (Appraisal).

وتتميز عملية تقويم الأداء بأربع خصائص: (السالم وصالح، 2006: 102)

- 1- عملية تقويم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً.

2- عملية إيجابية، لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد في أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

3- لا تتضمن انجاز الواجبات فقط، بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.

4- عملية مستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة (عملية يومية وليست موسمية)، النتائج النهائية هي تعبير عن تحليل الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف كافة.

وبناء على ذلك، يمكن وصف عملية تقييم الأداء بأنها نظام رسمي لأي مؤسسة، يهدف التعرف إلى أداء العاملين، وتحليل كل ما يتعلق بهم من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك لتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف بعد التعرف إليها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وهي وسيلة الإدارة للوصول إلى عدة غايات، منها: نظام الأجور، والترقية والتدريب. أي أنها تشمل على قياس الأداء وتقييمه وتقويمه.

3.2.2 أهداف عملية تقييم الأداء

من خلال عملية تقييم الأداء يُمكن تحقيق ثلاث غايات نوجزها في الآتي:

أولاً: على مستوى المنظمة: فهي تخلق مناخاً من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة، وتفضيل بعضهم لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية، كما أنها تعمل على النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم وتوظيف طموحاتهم وتأهيلهم وتدريبهم، إضافة إلى المساعدة في وضع معدلات أداء معيارية موضوعية، من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته، وتعمل على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات، كما أنها تعمل على تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

ثانياً: على مستوى المديرين: حيث يساعد المديرين والمشرفين على تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم في المجالات جميعها،

وأيضاً يساهم تقييم الأداء في تطوير علاقات جيدة بين المديرين ومرؤوسيهـم، حيث يساهم في التعرف الى المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم عن قرب.

ثالثاً: على مستوى المرؤوسين: تعزز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين، وهذا يزيد من الفعالية الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل، ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات، كما أنها تساهم في دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص وتطور سلوكه وبيئة عمله بأساليب علمية متطورة . (السالم وصالح، 2006)

في حين أشارت المعاينة والحموري (2013) إلى أن الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها.

4.2.2 مكونات الأداء

1- كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، حيث تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية العمل: وتعني مستوى الدقة، والجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات)، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته، بل إن ما يهم هو نوعية وجودة الجهد المبذول، وهناك الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط انجاز العمل: ويقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى (سلطان، 2003: 219).

5.2.2 الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء

يمكن تحديد الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء فيما يأتي: (السالم وصالح، 2006)

1- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

ما الذي نريد أن نقيمه في أداء الموظف؟ تقسيم أداء الموظف إلى مكوناته الأساسية وتحديد المعايير الخاصة بعملية تقييم كل جزء؛ حيث يمكن استخلاص هذه الأجزاء من نموذج وصف الوظيفة، وقد تندرج هذه العناصر في عدة تقسيمات، مثل: نوعية العمل المنجز، والعمل بروح الفريق، والابتكار. وأحياناً يصمم نموذج التقييم وفقاً لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة، وكذلك يجب أن يتم تحديد العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة، وما هو الهدف من عملية التقييم؟ كما يجب توضيح ذلك للمشرفين والعاملين على حد سواء.

2- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

هناك أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين، إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر مهم، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، وقد يكون هناك أكثر من نموذج مستخدم في المؤسسة الواحدة، وسيتم التطرق إلى نماذج التقييم فيما بعد.

3- تدريب المشرفين على التقييم:

ويقصد بذلك تدريب المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة، وأن يتم مناقشة نتائج التقييم والتقويم مع مرؤوسيتهم؛ حيث إن أي خلل في هذه العملية سينعكس على معنويات العاملين وعلى إنتاجيتهم خاصة، وإنها مرتبطة مباشرة بتخطيط الوظائف والترقيات والمكافآت والعلاوات، وقد تتنوع مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء بين مصادر خارجية أو داخلية كالمشرفين مثلاً، وسيتم التطرق لها بالتفصيل فيما بعد.

4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

قبل تنفيذ عملية التقييم، يجب مناقشة هذه العملية بين الرئيس والمرؤوسين، يتم خلالها توضيح أهداف هذا التقييم، وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم، وما هي الفوائد المتوقعة الحصول عليها، وانعكاساته على مستقبل الموظف.

5- وضع معايير للمقارنة:

حتى يتم قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل " الأداء " التي يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية، أو نوعية، أو زمنية (معايير موضوعية) ومعايير ذاتية أو سلوكية، مثل: صفات الفرد

الشخصية: كالقيادة، والذكاء، وتقبل النقد والتوجيه، حيث يتم قياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بمصادقية وعدالة، ومن هذه المعايير: معرفة العمل، وحجم العمل، والقيادة، والمبادرة، والإبداع، والتعاون، والقدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على حل المشاكل، وتفويض السلطات. وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

6- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف (التغذية الراجعة):

هي من أهم ثمار عمليات التقييم، ومن حق الموظف أن يعرف نتائج تقييمه، وذلك للتعرف إلى جوانب القوة والضعف في أدائه، ومناقشتها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة (الدرة والصباح، 2008).

7- اتخاذ القرارات الإدارية:

إما بالترقية أو النقل أو إعادة التكيف الوظيفي والتدريب أو تنزيل الدرجة أو الفصل.

8- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً (الإجراءات التصحيحية- أو تقويم الأداء).

وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العلمية مع ما خطط لها مسبقاً. وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل، مثل: (السالم وصالح، 2006: 107)

• الجانب الفني.

• سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء.

• رفع كفاءة الاتصالات.

• رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات.

9- إجراء التظلم: من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين، للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، ومما لا شك فيه أن حق التظلم للعاملين جميعهم أمر غير منطقي، لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة (ماهر، 2006: 209).

ويجب التنويه إلى وجوب توفر شرطين أساسيين في عملية التقييم، وهما:

صلاحية التقييم (مدى ثبات نتائجه)، حيث إن عملية مناقشة أسلوب التقييم مع العاملين وتدريب القائمين بعملية التقييم تساهم في ثبات نتائجه، وصدقه وسلامة إجراءاته، والتي تستند إلى المعايير الموضوعية المحددة للأداء ودقة مقارنتها بالأداء الفعلي للموظف.

وهناك خمسة عوامل يجب توفرها في تقييم أداء الموظف للحصول على عنصر الصلاحية والصدق، وهي: (السالم وصالح، 2006)

- وصف مكتوب لكل وظيفة.
- وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها.
- مقارنة الأداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين.
- تحديد درجات السماح (نسبة الخطأ أو الانحراف)، مع ذكر أسباب عدم الوصول إلى المطلوب في حال عدم الوصول لذلك.
- انتقاء الأشخاص الذين يقومون بعملية تقييم أداء الموظف، لتكريس الموضوعية، وعدم التحيز والمحاباة.

6.2.2 من الذي يقوم بعملية التقييم؟ (جمع البيانات الخاصة بقياس الأداء)

إن من أهم الجهات المتفق على أنه يمكنها أن تقوم بعملية تقييم الأداء - كون هذه العملية تعتبر في مجملها عملية جمع بيانات ومعلومات عن عمل الأفراد في المؤسسة - كما أشار لها (شاويش، 2005):

1- الرئيس المباشر: يعتبر الرئيس المباشر هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف، باعتباره الشخص المشرف بشكل مباشر على مرؤوسيه، ولديه الدراية بتفاصيل عملهم كلها، إلا أن بعض الخبراء يحذرون من الاعتماد بشكل كلي على تقييم الرئيس المباشر فقط، وذلك تفادياً للتحيز والمحسوبية في تقييم الأداء. وعلى ذلك فهم يؤكدون على وجوب قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة نتائج تقييمه، وذلك ضماناً لموضوعيتها.

2- التقييم الذاتي: ويقصد بذلك أن يقيم الشخص نفسه، خاصة إذا كان الفرد قد سبق له أن شارك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، وهو أدري الناس بحقيقة أدائه، ويستخدم هذا التقييم من قبل

الموظفين لأغراض تطويرية، وليس لإغراض إصدار حكم على أداء معين. ومن مزايا هذا المدخل أنه يشرك الموظف في عملية التقييم، ويساعد في تحديد أدوار الموظف، ويقلص فرص الصراع في الأدوار، وعادة ما يستخدم في الإدارة بالأهداف بشكل واسع، ويجعل الموظفين أكثر التزاماً بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها، ومن عيوبه أنه قد تشوبه عملية متعمدة من التحيز الشخصي للموظف لنفسه (درة والصباح، 2008: 271).

3- تقييم النظراء (الأقران): ويسمى أيضاً بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم زميل الموظف في العمل نفسه، وبنفس المستوى الإداري الذي يعمل فيه الفرد بتقييم وقياس أداء زميله، حيث يعتبر زملاؤه في العمل أكثر الأشخاص دراية بأداء زميلهم وسلوكه وإنجازه في العمل. إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء، خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلى نتائج قياس غير موضوعية، فقد يحكم الموظف على زميله بناءً على درجة تعاونه معه، وليس بناءً على مدى مساهمة في إنجاز العمل المطلوب منه، ولذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشادياً. ومن عيوبها أنها قد تضر بالعلاقات المستقبلية بين أعضاء المجموعة (السالم وصالح، 2006).

4- تقييم المرؤوسين لرئيسهم: حيث يقوم المرؤوسون بإبداء آرائهم وإظهار ما لديهم من معلومات متوفرة عن أداء رئيسهم وسلوكه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ويفيد ذلك في أن يصبح الرئيس على علم بحقيقة أدائه ومعرفة رأي مرؤوسيه فيه، مما يساعد على تلافي أخطائه مستقبلاً، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل (شاويش، 2005).

5- خبراء من الخارج: وقد يكون شخص واحد أو أكثر، ولهذا النوع من التقييم ميزة تتمثل في أن المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية، ولا يكون منهماك في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين. ومن عيوبه أنه يتطلب تكاليف عالية قد لا تتحملها المؤسسة، وقد تخدعه المظاهر الخارجية، لأنه لا يتعمق في إبعاد عمل الموظف، وهذا النوع من التقييم يستخدم لتقييم وظائف على درجة كبيرة من الخطورة والحساسية (درة والصباح، 2008).

6- الزبائن والعملاء: وعادة ما يستخدم هذا التقييم في حالة المؤسسات الخدماتية التي تُقدم للعملاء الخدمات والأفكار والمعتقدات كمنتجات ينتفع منها، حيث يعتبر الزبائن والعملاء الجهة المناسبة التي يمكنها إعطاء ملاحظات واقعية عن أداء العاملين، وتعد المصدر الأفضل للحصول على

البيانات والمعلومات المطلوبة، ويعيب هذه الطريقة أنها مكلفة إلى حد ما، وتزيد من الأعباء المالية على المؤسسة (المغربي، 2007: 189).

7- تقييم اللجان: يتم الاعتماد على التقييم عن طريق اللجان في حالة اتصال عمل المرؤوسين بأكثر من مدير أو رئيس قسم، حيث يتم تشكيل لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة ولهم صلة ومعرفة بالموظف محل التقييم، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس، وهذا التقييم هو خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة على حدة (المغربي، 2007).

7.2.2 آليات قياس أداء الموظفين أو طرقها:

هناك مجموعة من الطرق الشائعة الاستعمال في تقييم الأداء، منها ما هو تقليدي، ومنها ما هو حديث الاستخدام، ومن أهمها (بشكل مختصر):

أ- الطرق التقليدية - القديمة:

1- طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale):

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، مثل مقياس (لكرت)، حيث يبدأ بتقدير: (ضعيف، مقبول، جيد، جيد جداً، متميز) ويعطى درجات لكل تقدير من (1- 5)، وتحدد في هذا النموذج معايير تقييم الأداء المقترحة. ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزاناً واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهميتها، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل، وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم (شويش، 2005).

2- طريقة الترتيب (Ranking Scale):

يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، اعتماداً على أحسنهم وأقلهم كفاءة (بناء على الأداء العام للعمل، وليس بناء على معايير الوظيفة). وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير بشرط إمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم (السالم وصالح، 2006).

3- طريقة قائمة الاختبار (Checklist Method):

تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة" مزودة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف. ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة. ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم)، وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال. وتمتاز هذه الطريقة ببساطتها وإمكانية تطويرها لتناسب الوظائف جميعها، غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال (السالم وصالح، 2006: 113).

4- طريقة التقرير المكتوب - التعبير بحرية - (Essay Method):

يقوم المدير أو المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها، إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف، وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير بناءً على ما يمتلكه المشرف من مهارة أفكار وأسلوب وطريقة كتابته، إلا إن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير، وما هي مكوناته ومدى طولته، ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفون مختلفون (شاويش، 2005).

5- طريقة التوزيع الإحصائي - الطبيعي - (Normal Distribution)

تعتمد هذه الطريقة على منحنى التوزيع الطبيعي، حيث يتركز أغلب أداء العاملين حول الوسط الحسابي (ما يعادل 40% من العاملين)، بينما تتدرج المجموعة الممتازة ارتفاعاً، وتتدرج المجموعة الضعيفة انخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لمنحنى التوزيع الطبيعي وبنسبة (10%) لكل منهما، فيما تقترب المجموعة الجيدة والجيدة جداً من الوسط وبنسبة (20%) لكل منهما، وبناءً على ذلك يكون كل رئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه حسب مقياس الأداء الذي تحدده مؤسسته. وعادة ما تأخذ هذه الطريقة شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق، ولكن الترتيب هنا يتم للعاملين كمجموعات. وتتميز هذه الطريقة بأنها تؤدي إلى عدم التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين، وتستخدم لأغراض محددة كالترقية، وعند تقييم عدد كبير من المستخدمين، ومن عيوبها عدم وجود تفصيل لمعايير التقييم التي على أساسها بني التوزيع (المغربي، 2007؛ عبد الباقي، 2002).

ب- الطرق الحديثة:

1- طريقة الوقائع الحرجة (Critical Incident Method)

يتم تقييم الأداء بناء على هذه الطريقة استناداً لسلوكيات الموظف أثناء العمل، حيث يقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف، سواء أكانت "جيدة أو سيئة" في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف. وبناء على هذه الطريقة يتم استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، حيث تتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وان عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت فترة التقييم، إلا إن هذه الطريقة تستدعي نوعاً من الرقابة المباشرة على الموظف، وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة، وتقليل شأن الإنجازات الإيجابية. ومن مزايا طريقة الأحداث الحرجة كما يراها المغربي (2007):

- تزويد المقيم ببعض الحقائق والمواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمؤوسيه.
- تحفيز المقيم على قياس أداء مؤوسيه على فترات متتالية من العام وليس في نهايته.
- وقوف المؤوس على أمثله محددة لأدائه الجيد وأدائه السيء.

2- طريقة التدرج البياني السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scales)

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني، وذلك بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه. وعليه فإن هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل. ويتم التقدير بشكل متدرج من 1 أقل قيمة إلى 10 أقصى قيمة في التقدير، حيث يتم تحديد أعمدة الوظيفة المختلفة، مثل: تحديد الأهداف وإنجازها، وتطوير قدرات المؤوسين. وبعد أن يتم تحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من الأبعاد والمسؤوليات السابقة، تقوم مجموعة ثانية من الخبراء بتقييم نتائج المجموعة السابقة من زاويتين، هما: ربط نماذج السلوك المختلفة بأبعاد ومسؤوليات الوظيفة المراد تقييمها، ثم إعطاء درجة تقدير لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور الفعالية أو عدم الفعالية في انجاز المسؤولية المقررة. ثم تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء بناء على أعمال المجموعة السابقة بتحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير ما إذا كانت مرتبطة فعلاً بمسؤوليات الوظيفة موضوع الدراسة. وبناء على ذلك يتم الاحتفاظ بمجموعة السلوكيات التي يتم الاتفاق عليها، والتجاوز عن السلوكيات التي لا يتم الاتفاق بشأنها (السالم وصالح، 2006).

تمتاز هذه الطريقة بالدقة والوضوح والثبات في المقياس، مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف. إلا إن ما يعيبها هو أن السلوك المتميز يمكن أن يتغير في أي فترة، وبالتالي لا يمكن اعتباره متميزاً في جميع الظروف والأوقات، كما أنها تحتاج إلى جهد ووقت وتكلفة عالية في عملية التصميم والتنفيذ وتحتاج إلى عدة نماذج وفقاً لكل وظيفة أو لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة (السالم وصالح، 2006).

3- طريقة المقارنة المزدوجة (Paired Comparison) (العزاوي وجواد، 2010: 382)

تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بالموظفين جميعهم في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين، يحدد المشرف أياً منهم هو الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين، وحسب هذه الطريقة فإن عدد المقارنات التي يجب أن ينفذها المشرف، تحسب بالمعادلة الآتية:

$$\left[\frac{n(n-1)}{2} \right]$$

وما يؤخذ على هذه الطريقة، أنها تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين من المقيم، كما أنها تمتاز بالتعقيد، خاصة إذا كان الموظفون كثيراً، أو عدد الصفحات المراد مقارنتها كبيراً.

4- طريقة الإدارة بالأهداف (Management By Objectives):

تُبنى هذه الطريقة افتراضاتها على أن العاملين يميلون إلى معرفة النواحي المتوقعة منهم القيام بها وفهمها، وكذلك على ميولهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، حيث يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، وعلى ذلك فإن هذه الطريقة في تقييم الأداء تبدأ قبل عرض الأداء من خلال التعرف إلى رغبة الأفراد العاملين، ويحدد بناء على ذلك مجالات الأداء (العمل) والمعايير الخاصة بها بالاشتراك أو بناء على رغبة الرئيس والمؤوسين وميولهم، ثم تحدد الأهداف القابلة للتحقيق خلال الفترة القادمة بالاشتراك بين الرئيس والمؤوسين، ثم وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المؤوسين، ثم يتم مراجعة السير نحو تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرئيس

والمرؤوسين، وبناء على تحقيق هذه الأهداف يتم التقييم بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوسين أيضاً (شاويش، 2005).

ورغم هذه المزايا التي تتميز بها طريقة الإدارة بالأهداف، إلا أنها تعاني بعض العيوب، والتي منها (الهيبي، 2005): عجزها عن قياس أداء الموظف في وظائف أخرى، حيث إنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، كما أنها تتطلب قدرًا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي، وأحيانًا لا يمكن التعبير عن الأهداف بشكل كمي، كما أن هذه الطريقة يصعب تطبيقها في الأنشطة المتداخلة خاصة عندما يصعب فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة.

5- طريقة (360) درجة لتقييم الأداء: (360 Degree Appraisal)

تتلخص فكرة تقييم 360 درجة بأن تقييم الموظف استند على تقييم من حوله، أي يقيّم سنويًا من قبل أربعة أطراف (رؤساء، ومرؤوسين، وعملاء، وزملاء عمل)، بدلاً من المسئول المباشر فقط. وهذه الأطراف هي:

- الرئيس المباشر: ويعطي (90) درجة من درجة التقييم الإجمالية.
- تقييم المرؤوسين (من هم تحت إشرافه): ويعطي (90) درجة من درجة التقييم الإجمالية.
- الزملاء في العمل: ويفضل أن يكونوا من نفس مستوى المُقيّم، ويعطوا أيضاً (90) درجة.
- العملاء أو المراجعون: ويعطوا أيضاً (90) درجة من درجة التقييم الإجمالي.

بعد ذلك يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات لمعرفة درجة التقييم النهائية للموظف.

ومن أهم ميزات هذه الطريقة أنها تحقق الصدق والعدالة في التقييم، كما أنها تساعد الفرد المُقيّم في إعادة النظر بسلوكياته، حيث أن هذه الطريقة تعتبر مرآة للفرد، وتكشف انطباعات الآخرين عنه وعن أدائه مقارنة بنظرته الخاصة لذاته. إلا أنّ من عيوبها التعقيد والصعوبة، لأنها تحتاج إلى مجهود كبير، كما أنها تحتاج إلى سرية وعدم تسريب للمعلومات، لضمان نجاح التقييم وعدم حدوث صراعات بين العاملين (صالح، 2017).

ويمكن القول بأنه لا يوجد طريقة مثلى يمكن اعتمادها في عملية تقييم الأداء، وأن اعتماد أي منها يتوقف على الموقف أو الهدف من عملية التقييم. إذ إن اعتماد طريقة معينة في موقف معين أو لهدف

معين قد لا يصلح في موقف آخر أو لهدف آخر. فمثلاً: لو كان بالإمكان وضع أهداف قابلة للقياس ففي مثل هذه الحالة يفضل استخدام الإدارة بالأهداف في عملية التقييم، أما إذا أردنا إجراء مقارنة بين العاملين بهدف تحديد الزيادة في الأجور أو ترقية أحد الموظفين ففي هذه الحالة يفضل تحديد قاسم مشترك للمقارنة بين العاملين المعنيين، مما يستلزم استخدام مقياس رقمي للأداء، كطريقة الترتيب بدلاً من استخدام الإدارة بالأهداف.

8.2.2 توقيت تقييم الأداء

تختلف الفترة الزمنية لتقييم الأداء بين مؤسسة وأخرى، وذلك بناء على طبيعة عمل المؤسسة وحجمها ووضعها المالي، ففي المؤسسات الإدارية والخدماتية يكون التقييم مرة أو مرتين سنوياً - أي كل ستة أشهر، وعادةً ما تتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي. في حين تعتمد المؤسسات والمصانع الكبيرة جداً - التي تعتمد معايير الجودة الشاملة وإدارة التغيير - فإن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، وذلك عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم، وتحدد لهم نقاط ضعفهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم، فتكون الفترة الزمنية في هذه الحالة قصيرة جداً كل ثلاثة أشهر في الأغلب. وقد تتم عملية التقييم بشكل لا يتصف بالدورية في بعض الأحيان، مثل:

- تقييم أداء الموظفين الجدد تحت التجربة.
- التقييم بعد الانتهاء من مشروع معين أو من مراحل مختلفة فيه.
- التقييم عند انخفاض إنتاجية الموظف.
- يتم التقييم والمراجعة بناء على ما حدد له مسبقاً في حال استخدام طريقة الإدارة بالأهداف.
- في حالة التقييم غير الرسمي (كأن يقيم عمل الموظف - هل هو جيد أو سيء؟ وإخباره بذلك فوراً من الرئيس المباشر له).

9.2.2 مشاكل وصعوبات تواجه عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية حساسة ودقيقة تواجهها الكثير من الصعوبات، وذلك لكونها تتعلق بالإنسان سواء أكان رئيساً أو مرئوساً، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه من أخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على

مستوى الأداء الحقيقي للعاملين. ويمكن تقسيم هذه الصعوبات إلى صعوبات تتعلق بتصميم النظام، وصعوبات سلوكية تتعلق بالمشرف المقيم، وصعوبات تتعلق بإدارة النظام، وصعوبات أو مشاكل سلوكية تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه. ويمكن توضيحها فيما يأتي:

1- المشاكل والصعوبات التي تواجه القائمين على التقييم (مشاكل ذاتية)، ومن أهمها:

أ- التحيز الشخصي: ويكون ذلك لأسباب اجتماعية أو دينية أو سياسية أو عرقية أو بسبب العمر أو الجنس، ويمكن تقليل التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم - خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العاملين (الهيبي، 2005).

ب- تأثير الهالة: ويقصد بذلك تأثير المُقيم بخاصية معينة أو سلوك معين أو نتيجة سمعة معينة للموظف أو نتيجة ملامح شخصية المُقيم، وانسحاب هذا التأثير على بقية الصفات الأخرى دون إدراك باقي عناصر الشخصية، أو دون إدراك باقي مجالات الأداء. وقد يكون هذا التأثير بناء على ملامح إيجابية تنعكس على عناصر التقييم جميعها، أو بناء على ملامح سلبية، وفي كلا الحالتين فهذا يؤدي إلى فشل في التقييم خاصة عندما يعد كل بعد من أبعاد الأداء هاما ومستقلاً. وقد يؤدي ذلك إلى إحباط العاملين، ويحد من دافعيتهم نحو الأداء الجيد (شاويش، 2005).

ت- الميل للوسطية (التقدير الوسط): حيث يميل بعض الرؤساء لتركيز نتائج تقييم الأداء في الوسط متجنبين أقصى الدرجات وأدناها، فينتج عن هذه الظاهرة افتقار التقييم للدقة والموضوعية، وقد ينتج ذلك عن عدم توفر المعلومات الكافية للمقيم فيما يخص عملية التقييم، أو قد يكون نتاج التردد في اتخاذ قرارات متطرفة في كلا الاتجاهين خوفاً من المسألة والتبرير (والي، 2011).

ث- التأثير الإداري: قد يتأثر تقييم الرؤساء بالهدف من عملية التقييم، وذلك إذا كان الهدف من عملية التقييم هو منح العلاوة أو الترقية أو المكافأة، فإن التقديرات تتجه لأعلى، وذلك حتى لا يحرم مرؤوسيه من العلاوات، ولتحسين العلاقات مع المُقيمين، وتجنباً للحرص الذي قد يشعرون به إذا كانت التقديرات الأخرى عالية.

ج- التأثير بآخر تقييم: حيث يتأثر بعض الرؤساء بتقييم أداء العاملين في المدة السابقة، ويميلون للاستمرار بالتقييم نفسه.

ح- التعويض عن تقييم سابق: إذ يعطى المقيم درجة عالية لموظف ما تعويضا له؛ لإعطائه فرصة لا يستحقها مما يؤدي إلى استياء العاملين الآخرين.

خ- الميل للين أو التشدد في التقييم: في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء العاملين جميعهم تقديرات عالية، أما الميل للتشدد فيعطي تقديرات متوسطة حتى للممتازين (صالح، 2004: 201).

2- مشاكل وصعوبات تتعلق بتصميم نظام التقييم، منها (عبد الباقي، 2005):

أ- عدم وضوح أهداف التقييم: فقد تنحرف المنظمة عن تحديد الهدف الأساسي من عملية التقييم، وبالتالي لا تستطيع التقييم السليم، وتصبح عملية التقييم مضيعة للوقت.

ب- سوء اختيار معايير التقييم: لا يكفي تحديد معيار واضح لقياس خصائص وسمات النتائج المطلوبة وسماتها، بل يجب أن يكون هذا المعيار يقيس ما صمم من أجله، وإلا فلن تتحقق الغاية من عملية القياس والتقييم. وأحيانا يكون الخلل في استخدام طريقة التقييم التي لا تتناسب مع جميع الوظائف في المؤسسة.

ت- عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات عملية التقييم (القياس والتقييم والتقييم): إذ يجب أن يكون هناك تناسق بين محتويات عملية التقييم، وذلك من خلال وضع خطة واضحة المعالم تبدأ بقياس الأداء بناء على معايير محددة مسبقا، وأن يقيم هذا الأداء بإعطائه أوزان بناء على معايير الأداء، وأن تتبعه عملية التقييم والتصحيح، ومن مشاكل عدم الانسجام بين محتويات هذه العملية هو التهاون مع الأداء منخفض المستوى، والسماح للموظفين بتكرار أخطائهم والتعلم منها، وقد تكون المكافآت الفردية مثلاً أحد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.

ث- الخطأ في اختيار وقت التقييم: فقد يكون من المفضل إجراء التقييم كل ثلاثة أشهر، إلا أنه يتم إجراؤه كل سنة مثلاً. وهنا يجب إتباع الوقت المناسب للتقييم كما أشرنا له سابقاً في توقيت تقييم الأداء.

ج- عدم توفر وصف وظائف لجميع الوظائف في المؤسسة: وهذا يؤدي إلى عدم كفاءة نظام التقييم، حيث يفيد ذلك في التعرف إلى أجزاء العمل، وتحديد المسؤوليات والتصرفات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسهم، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف، خاصة الجدد منهم.

3- مشاكل تتعلق بإدارة النظام، مثل: (عبد الباقي، 2005)

أ- نقص النشرات الدورية وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين: من لوائح وأنظمة، وتعاميم وإرشادات متعلقة بتقييم الأداء الوظيفي، حيث يؤدي ذلك إلى عدم معرفة الرؤساء بالنظام وأهدافه.

ب- النقص في تدريب الرؤساء المباشرين بأساليب التقييم والأخطاء الشائعة الحدوث، وكيفية تفاديها، وكذلك قلة المتابعة من قبل الجهات التي وضعت نظام تقييم الأداء، وحل المشاكل التي تظهر مباشرة.

4- مشاكل تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه، والتي منها:

عدم معرفة العامل لما هو مطلوب منه، أو عدم قدرته على أداء ما هو مطلوب منه، وشعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان، وكذلك ميل العامل للكسل، وعدم اهتمامه بنتائج التقييم، وأخيراً عدم فهم العامل لنظام التقييم (شاويش، 2005).

ويرى الباحث أنه يمكن الحد من مشاكل تقييم الأداء من خلال إتباع الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء - التي تم التطرق لها سابقاً - إضافة إلى اختيار الوقت المناسب لعملية التقييم.

المبحث الثالث: واقع التدوير الوظيفي

1.3.2 في بنك فلسطين م.ع.م (PANK OF PALESTINE)

بدأ بنك فلسطين أعماله بتاريخ 1961/02/21 في قطاع غزة، وتم إعادة افتتاح البنك - بعد فترة إغلاق من قبل سلطات الاحتلال - دامت حتى عام 1981. (التقرير السنوي رقم 40، بنك فلسطين).

تأسس بنك فلسطين كمؤسسة مالية تسعى للنهوض بمستوى الخدمات المصرفية في فلسطين، وتمويل مختلف المشاريع، وتلبية الاحتياجات المالية والمصرفية للشرائح الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، ويعمل بنك فلسطين في مجالات التجزئة، والشركات، وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والمشاريع متناهية الصغر، والعمليات المصرفية في الشتات، كما يقوم البنك بعمليات معالجة البطاقات في فلسطين، فهو الوكيل الحصري لإصدار بطاقات (الفيزا والماستر كارد) في فلسطين.

يخصص بنك فلسطين 5% من أرباحه السنوية الصافية لدعم مشاريع المسؤولية الاجتماعية وأنشطتها، عبر المساهمة في تطوير مجالات عدة، تتركز في قطاعات التعليم والشباب، والرياضة، والصحة والبيئة، والثقافة والفنون، والشؤون الاقتصادية، والمساوي الإنسانية(1).

أما فيما يتعلق بسياسة التدوير الوظيفي فقد اعتمدت هذه السياسة منذ بداية افتتاح البنك، وتم إقرارها وتعزيزها في السنوات الأخيرة، لإيمان البنك الراسخ بدور المورد البشري في تحقيق التنمية والتطوير، ولإيمانه العميق بضرورة توفير بيئة عمل مريحة تساعد الموظفين على الإبداع والابتكار، وتقلل من الروتين والرتابة والملل في العمل، ولإكساب الموظفين معارف ومهارات جديدة. كما أن البنك يقوم بعملية الإعداد والتأهيل لعملية التدوير الوظيفي عند عمليات التوظيف مباشرة، حيث يخضع كل موظف في بداية تعيينه لدورة تأهيل مصرفي، يمر خلالها على الأعمال البنكية جميعها في الأقسام المختلفة، وأن عمليات التدوير تتم في البنك حسب احتياجات العمل.

(1) موقع بنك فلسطين على الإنترنت <https://www.bankofpalestine.com/ar>

وضمن فترات مختلفة، قد تصل في حدها الأقصى إلى أربع سنوات، وأنها تتم في الغالب كل سنة أو كل سنتين مرة، وأحيانا تكون خلال فترة قصيرة جداً. وعادة ما تكون عمليات التدوير الوظيفي من ضمن صلاحيات مدير الفرع، كونه المسئول المباشر عن الموظفين جميعهم داخل الفرع، ولمعرفته

العميقة بمتطلبات العمل واحتياجاته، وإطلاعه على رغبة الموظفين المختلفة. كما أنه الشخص الأكثر اطلاعاً على ردود الزبون حول خدمات البنك، وعن مدى رضاهم عن أداء الموظفين بشكل عام.

وهذا جيد على اعتبار أن البنك يتبنى بعض متطلبات عملية التدوير الوظيفي من: تأهيل للموظفين الجدد، ومن إعداد لبرامج العمل، ومن تقدير للفترة الزمنية اللازمة لعملية التدوير الوظيفي، إلا أن ما يجب الاهتمام به أيضاً هو مشاركة العاملين في عملية صنع القرار الإداري المتعلق بعملية التدوير الوظيفي، والتخطيط الجيد لعملية التدوير الوظيفي، وذلك من خلال نظم وإجراءات واضحة وشاملة للموظفين جميعهم دون استثناء، وضرورة التوعية الشاملة للموظفين بأهمية التدوير الوظيفي في بناء قدراتهم.

2.3.2 في بنك الإسكان (HOUSING BANK)

تأسس بنك الإسكان للتجارة والتمويل عام 1973، كشركة مساهمة عامة محدودة أردنية، وقد بدأ البنك عمله كبنك متخصص في مجال التمويل الإسكاني برأسمال قدره نصف مليون دينار، وبعد مرور 24 عاماً على تأسيسه تحول إلى بنك تجاري شامل عام 1997م، وقد تمت زيادة رأسماله أكثر من مره خلال الأعوام الماضية، كان آخرها في عام 2017.

تم افتتاح أول فرع للبنك خارج الأردن في مدينة رام الله بفلسطين في نهاية شهر أيلول عام 1995، وجاءت تلك الخطوة مساهمةً من البنك في إعادة بناء الاقتصاد الفلسطيني، حيث بلغ رأس المال المخصص لفروع فلسطين (490630 مليون دينار أردني)، وبشبكة فروع بلغ عددها (15) فرعاً، هذا وقد بلغ مجموع حقوق الملكية (70.326 مليون دينار أردني)، وكان ذلك في نهاية عام 2017.

يسعى بنك الإسكان إلى تقديم الخدمات المصرفية المناسبة لمختلف لشرائح العملاء على اختلافها: من شركات صغيرة ومتوسطة وكبيرة، ومؤسسات تصديرية ومستوردين تلبي احتياجاتهم المصرفية المتنوعة، وعمل البنك على توفير التمويل المناسب لهم من خلال تقديم مجموعة من البرامج واتفاقيات التمويل المتخصصة بالتعاون مع مؤسسات وشركات محلية ودولية، وأهم هذه البرامج، هي: برنامج تمويل الشركات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة القائمة أعمالها، والتي تحت التأسيس أيضاً، وغيرها من

البرامج الأخرى على مستوى القطاعات الاقتصادية المختلفة، والتي تكون على شكل قروض متناقصة تسدد بموجب أقساط شهرية، ربع سنوية، ونصف سنوية، أو بما ينسجم مع التدفقات النقدية للعملاء⁽¹⁾.

يقوم بنك الإسكان للتجارة والتمويل بعملية الإعداد والتأهيل لعملية التدوير الوظيفي بشكل مباشر عند عمليات التوظيف، حيث يخضع كل موظف في بداية تعيينه لدورة تأهيل مصرفي، يمر خلالها على الأعمال البنكية جميعها في الأقسام المختلفة، كما يراعي البنك عمليات تصميم الوظائف، بحيث تراعي برامج العمل المُحوسبة عمليات التدوير الوظيفي، وتتم عمليات التدوير الوظيفي في البنك حسب احتياجات العمل.

وهذا أيضا جيد، على اعتبار أن البنك يتبنى بعض متطلبات عملية التدوير الوظيفي من: تأهيل للموظفين الجدد ومن إعداد لبرامج العمل، ومن تقدير للفترة الزمنية اللازمة لعملية التدوير الوظيفي، إلا أن ما يجب الاهتمام به أيضا هو مشاركة العاملين في عملية صنع القرار الإداري المتعلق بعملية التدوير الوظيفي، والتخطيط الجيد لعملية التدوير الوظيفي، وذلك من خلال نظم وإجراءات واضحة وشاملة لجميع الموظفين دون استثناء، وضرورة التوعية الشاملة للموظفين بأهمية التدوير الوظيفي في بناء قدراتهم، وضرورة عمل تغذية راجعة بعد عمليات التدوير الوظيفي للتعرف إلى أهم المشاكل التي يواجهها الموظفون بعد عملية التدوير، والعمل على تفاديها، وقد يكون ذلك من خلال التدريب أو التحفيز أو إعادة التصميم.

¹ -موقع بنك الإسكان للتجارة والتمويل على الإنترنت <https://www.hbtf.com/ar>

المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب على الدراسات السابقة

1.4.2 مقدمة

يهدف هذا المبحث إلى مراجعة الدراسات السابقة وجمعها، والتي ترتبط مع هذه الدراسة ارتباطاً وثيقاً، حيث سيتم استعراض الدراسات ذات العلاقة المباشرة مع مشكلة هذا البحث (وذلك في حدود علم الباحث)، حيث سيتم استعراضها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم مبتدئاً بالدراسات العربية (المحلية والعربية) ثم الدراسات الأجنبية. والهدف من عرض الدراسات السابقة يتمثل في مدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية، سواء كان ذلك من خلال الأهداف أو النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، أو من خلال الأدوات التي استخدمتها. وفي الختام سيتم التعقيب على الدراسات السابقة من خلال تحليل نقدي بعد تصنيفها وفق محاور معينة، وسيتم الإشارة إلى الموضوعات التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، أو لم تركز عليها، على أن يتم الإشارة لها ضمن هذه الدراسة.

2.4.2 دراسات التدوير الوظيفي

1.2.4.2 الدراسات العربية

دراسة أحمد (2016)، بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل- لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل".

هدفت الدراسة إلى توضيح مزايا التدوير الوظيفي ومنافعه، والتعرف إلى المعوقات التي تواجه العينة في تطوير وتنمية الموارد البشرية في عدد من كليات الجامعة ومعاهد هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، وبعد أن انتهت الباحثة من إعداد منهجية بحثها بما في ذلك الاستبانة خماسية المقياس، وما يتطلب من الإطار النظري الملائم للتعرف بمتغيرات بحثهم (التدوير الوظيفي وتطوير وتنمية الموارد البشرية)، شرعت الباحثة بتحليل البيانات التي تم تحصيلها من عينة بحثها المتمثلة بعدد من رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة الموصل، ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني في هذه المدينة، والبالغ عددهم (76) رئيس قسم. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، من أهمها ثبوت صحة وجهة نظرها التي استهلكت بها هذا الملخص، وفي ضوء جملة ما توصلت إليه، قدمت الباحثة مقترحها، وقد

تجلى أهمها بضرورة سعي المديرين نحو تنمية مواردها البشرية، لما له من أثر ثبتت نتائجه في دراستها.

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

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم دراسة أربعة متطلبات من التدوير الوظيفي في هذه الدراسة وهي: (التدريب، وتصميم الوظائف، واستراتيجيه التطوير الوظيفي، والنظم والإجراءات). وهدفت الدراسة التعرف إلى الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1863) موظفاً، وتم جميع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة وزعت بطريقة عشوائية على عينة بلغت (380) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

جاءت إستراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات، تلاها تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات، ثم تبعها التدريب وتطوير القدرات، وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات. وأظهرت الدراسة أن الكفاءة الإنتاجية جيدة بمتوسط حسابي نسبته (63.35%). وتبين وجود علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بإبعاده الأربعة وبين الكفاءة الإنتاجية.

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

هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير الوظيفي ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، والوقوف إلى الصعوبات أو المعوقات التي تواجه هذه السياسة، التي تحد من فعالية تطبيقها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين وآرائهم حول سياسة التدوير الوظيفي، وقد استخدم الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي، وقد قام باستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ (72) موظفاً، من خلال توزيع استبانته صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة خبرات الموظفين ومهاراتهم، كما أنه يساهم في بناء علاقات اجتماعية جديدة، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على الإنتاجية، ويساعد على احترام وجهات نظر الآخرين، ويعزز العمل بروح الفريق والتنسيق الفعال بين الدوائر والكلية، بالإضافة إلى دوره في القضاء على (البيروقراطية) والروتين في الأعمال الفنية والإدارية.

دراسة المدرع (2014)، بعنوان "التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية في مدينة الرياض".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين، والتعرف إلى واقع أداء العاملين والإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية في مدينة الرياض. كما حاولت الدراسة التعرف إلى ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التدوير الوظيفي وأداء العاملين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (865) موظفاً، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت (360) استمارة على مجتمع الدراسة تم استرجاع (295) منها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون على واقع التدوير الوظيفي، وذلك بمتوسط حسابي مرتفع، نسبة 73.6%، وكذلك أظهرت الدراسة أن أفراد العينة موافقون على واقع أداء العاملين بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً وبنسبة 75.2%. وكان من أهم توصيات الدراسة العمل على التوسع في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على الإدارات في الوزارة بشكل تدريجي، مما يساهم في تحسين أداء العاملين، وأن يتم توفير المزيد من الاهتمام والدعم من قبل وزارة الداخلية لتبني تفعيل إستراتيجية واضحة لعملية التدوير.

دراسة عزام (2013)، بعنوان: "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة. واعتمد الباحث في دراسته متطلبات التدوير الوظيفي الآتية: (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، وإستراتيجية

التطوير الوظيفي، والنظم والإجراءات). هدفت الدراسة كذلك التعرف إلى مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يأتي:

جاءت إستراتيجية التطوير الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، تلاها النظم والإجراءات المتبعة في الأجهزة الأمنية، ثم تبعها تصميم الوظائف، وجاء في المرتبة الأخيرة التدريب وتطوير الكفاءات للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية. حيث أظهرت الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى الضباط العاملين في الأجهزة جيد بمتوسط حسابي نسبة 73.5%. وتبين وجود علاقة ايجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية.

2.2.4.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (MOHAMMADI & RAMEZANI, 2017) بعنوان: "تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على استعداد الموظفين للتدوير" دراسة حالة: فروع بنك مسكن في مدينة تبريز.

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على جاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك (Maskan) في مدينة تبريز. وشمل المجتمع الإحصائي جميع العاملين في فروع بنك مسكن في مدينة تبريز ، حيث بلغ 485 شخصاً، وقد بلغت العينة 214 موظفاً، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبعد التأكد من الصدق والثبات وزع الاستبيان على المستجوبين، واستخدم المنهج الوصفي لتوصيف البيانات وتحليلها وتلخيصها وإظهار نتائجها، وذلك من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتبين نتائج الدراسة أن فعالية نظام التدوير الوظيفي واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك مسكن في مدينة تبريز أعلى من المتوسط. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن فعالية نظام التدوير الوظيفي دفع الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك مسكن في مدينة تبريز.

دراسة (HOSEINI & RABIE & YAVARZADEH, 2015) بعنوان: "تقييم تأثير التدوير الوظيفي على الأفراد وعلى المنظمة"- دراسة حالة: مؤسسة أصفهان الخيرية الحكومية.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد حل، لتحسين تأثير تناوب الوظيفة على الفرد والتنظيم ضمن الاحتياجات الفردية والتنظيمية المطلوبة. وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها بشكل

صحيح وموثوق، وصممت على أساس استبانة كاظمي (2013). تم تطوير العناصر وفقا لمقياس (ليكرت)، واستخدم المنهج الوصفي في جمع البيانات وتحليلها، حيث تم تحليل البيانات عن طريق الانحدار متعدد المتغيرات من خلال (SPSS)، وكان سؤال البحث الرئيس، هو: كيف يؤثر التدوير الوظيفي على الظروف الفردية والتنظيمية في بيئة العمل؟ وأظهرت نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي يرتبط بثلاثة مكونات للظروف الفردية، هي: الاغتراب عن العمل، والرضا الوظيفي، والسلامة الوظيفية. وتبين وجود علاقة قوية بين التدوير الوظيفي وأربعة مكونات مفترضة للظروف التنظيمية، هي: العدالة التنظيمية، والابتكار التنظيمي، والتعلم التنظيمي، والالتزام التنظيمي. وقدمت عدة حلول لتحسين التدوير الوظيفي في المنظمات، وقد تم تحديد فعالية التدوير الوظيفي في التخطيط لتطوير قدرات الموارد البشرية.

تم إثبات وجود علاقة بين التدوير الوظيفي والاحترق الوظيفي ومهنة العمل. وفي دراسة تأثير التدوير الوظيفي على المشاكل التنظيمية وجد أن التدوير مرتبط بشكل كبير بالعدالة التنظيمية، والابتكار التنظيمي، والتعلم التنظيمي، والالتزام التنظيمي. وتبين وجود علاقة قوية بين تناوب الوظيفة والأداء التنظيمي.

دراسة (TARUS, 2014)، بعنوان: " أثر إستراتيجية التدوير الوظيفي على الأداء في بيئة العمل في شركة خدمات المياه في شمال بحيرة فكتوريا - كينيا".

بحثت هذه الدراسة في أثر التدوير الوظيفي كإستراتيجية على الأداء في بيئة العمل في شركة خدمات المياه في شمال بحيرة فكتوريا - كينيا. استخدمت الدراسة المسح بالعينة كأسلوب للدراسة، وأخذت العينات الطبقية العشوائية البسيطة في الحصول على آراء المستطلعين، وأشارت النتائج إلى أن التدوير الوظيفي له أثر في بيئة العمل بشكل ملحوظ. وأن الدراسة ساهمت في تطوير قياس المتغيرات، بالإضافة إلى أنه يمكن للمنظمات تحسين الأداء من خلال تعزيز إستراتيجية التناوب الوظيفي. كما أظهرت النتائج أيضا أن التدوير الوظيفي كإستراتيجية كان له تأثير كبير على الأداء في بيئة العمل، وهذا يعني أنه على المنظمات اعتماد سياسة التناوب في الوظائف، كما أشارت نتائج الدراسة -أيضًا- إلى أن مجالس خدمات المياه في كينيا يجب أن يعرف كيف يدرك الموظفون سياسة التدوير الوظيفي وكيف يؤثر ذلك على تمكينهم النفسي؟ وانه يجب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل الروتيني الذي تتطلبه بعض الوظائف وأثر ذلك على نفسية العاملين وعلى أدائهم. فإذا كان الموظفون

في مجالس خدمات المياه يدركون الدور الوظيفي بشكل إيجابي فيمكنهم ذلك من السيطرة على العديد من المهام، مما يجعل الوظائف أكثر تحفيزاً.

دراسة (KHAN, 2014 وآخرون)، بعنوان: "التدوير الوظيفي، الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي. دراسة تطبيقية على موظفي البنوك في باكستان".

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي وتوضيح العلاقة بينهما، وذلك بين الموظفين العاملين في القطاع المصرفي في باكستان. حيث تم تصميم وتوزيع استبانة على موظفين البنوك ، تم جمع (435) منها، وتم تحليل البيانات بمساعدة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كشفت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الموظفين، وتبين أنه كلما زاد التناوب داخل بيئة العمل زاد التزام الموظفين تجاه المنظمة، وهذا يزيد من ولاء الموظفين داخل المنظمة ويزيد من تحفيزهم، وبالتالي يزداد أداؤهم، في حين تبين وجود علاقة سلبية بين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي. وكانت نتائج الدراسة مفيدة للمصرفيين والموظفين والمديرين. كما قدمت الدراسة القيود والتوصيات للبحوث المستقبلية، ذكر منها الباحث القيود المالية التي أثرت على حجم العينة، وعلى ذلك أوصى أن تجرى الدراسات المستقبلية على عينات بحجم أكبر للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

دراسة (Saravani & Abbasi, 2013)، بعنوان: "تأثير التدوير الوظيفي على الأداء من خلال تنمية المهارات والرضا الوظيفي للعاملين في بنك (keshavarzi) بإيران.

سعت هذه الدراسة التعرف إلى آثار أنماط التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في Keshavarzi (Banks) في منطقة (Gilan) في إيران، مع الأخذ في الاعتبار تنوع المهارات والرضا الوظيفي وتوفير إرشادات فعالة لتمكين المديرين من قيادة المؤسسة نحو مستقبل أفضل من خلال السياسات المرغوبة، حيث تكونت العينة الإحصائية من (218) موظفاً، من (30) فرعاً من فروع بنك (Keshavarzi) في ثلاث مناطق جنوب إيران وشرقه وغربه. وبلغ حجم العينة (137) تقديراً لمعادلة (كوكران). ومن ثم تم استخدام برنامج (LISREL) لاختبار العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء، وأظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي لا يتأثر مباشرة بالتدوير الوظيفي، بل أن التدوير الوظيفي يؤثر إيجابياً على أداء العمل بوساطة الرضا الوظيفي وتطوير المهارات.

دراسة (ADJEI, 2012) بعنوان: " تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين" - دراسة حالة مؤسسة (UTRAK) للخدمات المالية المساهمة المحدودة.

هدفت الدراسة قياس أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة (UTRAK) المالية. وتلخصت مشكلة الدراسة في أنه بالإضافة لكل ما يتقاضاه الموظف من دخل مادي فإنه بحاجة لأمر معنوية تشعره بعدم الملل نتيجة ممارسته لنفس العمل منذ فترة طويلة وتزيد من رغبته في العمل؛ وبالتالي تزيد من إنتاجيته. فكان الاختيار لقياس أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين للاعتقاد بدور هذه السياسة في رفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل وإكسابهم مهارات جديدة. وصممت الباحثة استبانة لقياس أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين، وتم توزيعها على جميع أقسام الشركة (الإدارة، ودوائر خدمة العملاء، والمحاسبة)، وكذلك استخدمت المقابلة لجمع البيانات. وكشفت الدراسة أن التدوير الوظيفي هو برنامج مهم للسماح للموظفين بالحصول على مهارات جديدة، وتعزيز إنتاجية الموظفين، وتطوير علاقات جديدة في جميع أنحاء الشركة، واكتساب المهارات اللازمة للتقدم الوظيفي في المستقبل. ومع ذلك تنذر المشاركون في الدراسة من عدم مشاركتهم في عملية التنفيذ، كما أنها كشفت عن أن التحديات الرئيسية التي تعرقل البرنامج، هي: المقاومة من الرؤساء والموظفين، وعدم التدريب الكافي قبل نقل الموظف إلى أقسام جديدة. كما تبين وجود مستوى عالٍ من الرضا عند الأشخاص الذين تم مقابلتهم عن برنامج التدوير الوظيفي.

3.4.2 دراسات تقييم الأداء

1.3.4.3 الدراسات العربية

مقدمة:

تعددت الدراسات التي تناولت واقع تقييم أداء العاملين، حيث لقي هذا الموضوع أهمية بالغة في مختلف المؤسسات الحكومية وغير الحكومية على المستوى المحلي والعربي والأجنبي، ولكن القليل من هذه الدراسات تحدد في دراسة التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين خاصة في حدود المحيط المحلي لفلسطين -وذلك في حد علم الباحث-، وسيتم استعراض بعض الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء، التي يمكن أن يستفيد منها الباحث في دراسته، وهي مرتبة حسب تسلسلها الزمني، كما يأتي:

دراسة المبيضين (2013)، بعنوان: "فعالية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن".

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. وتم إجراء الدراسة على عينة من الموظفين العاملين جميعهم في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وبلغت (260) فرداً. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء بمجالاته (التشريعات، والمشكلات، والأهداف، والمعايير، والقائمين على عملية التقييم) في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء ورشات عمل وتوزيع نشرات تعريفية للعاملين في المنظمة، لإيضاح مفهوم تقييم الأداء المؤسسي، والخطوات الواجب إتباعها للحصول على درجة مرتفعة من التقييم، وبيان أهداف تقييم الأداء وأهميته، والنتائج التي يحصل عليها الموظف والمنظمة من هذه العملية.

دراسة الضب وتينعمري (2013)، بعنوان: " تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية" - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - تقرت - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة وكيفية تطبيقها، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستمدت هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة للموارد البشرية، ومن أهمية الطرق الحديثة ودورها في تقييم الأداء، وفي تحفيز وتطوير العنصر البشري، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين جميعهم على الطرق الحديثة، وكيفية التعامل معها، كما أوصت بضرورة تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة دورية وشاملة للوقوف على الأخطاء والنقائص، وضرورة الاهتمام بالعامل والإنصات إليه، بالإضافة إلى ضرورة عمل دراسات على: أثر تطبيق الطرق الحديثة على الأداء الشامل للمؤسسات المصرفية، وأهمية الطرق الحديثة لتقييم الأداء في القطاع الخاص.

دراسة بوبرطخ (2012)، بعنوان: "فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية" - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية".

هدفت الدراسة التعرف إلى نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية، وتحليل هذا النظام والتعرف إلى نقاط القوة والضعف فيه، وفهم مكوناته، وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، وتوضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، ووضع نظرة إيجابية نحوه وتبديد تخوفهم منه. وكان من أهم نتائج الدراسة أن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة في بداياته نابع من مرسوم قانوني وليس عن احتياجات المؤسسة بغرض التطوير والحفاظ على مكانتها في إطار السوق الحر والمنافسة العالمية، كما أن الهدف من التقييم يحدد بعد إجراء التقييم، وفي الغالب يكون الهدف من أجل صرف الحوافز والمكافآت. ومن عيوب التقييم في هذه المؤسسة أنه يتم من طرف الرئيس المباشر مما يعاب على التقييم الفردي للمستخدمين من تحيز شخصي للمقيم، والانطباع المسبق للمقيم تجاه مستخدميه. ويعاب أيضا على نتائج التقييم أنها تبقى سرية ولا تعمم في بعض الوحدات، وذلك بسبب نقادي المشاكل والطمعون.

وخلصت الدراسة إلى أنه يجب أن يكون نظام تقييم الأداء نابعاً عن قناعة المؤسسة واحتياجاتها، من أجل أن يكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن يكون الهدف من التقييم واضحاً للعاملين.

دراسة أبو حطب (2009)، بعنوان: "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - دراسة حالة - جمعية أصدقاء المريض الخيرية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف إلى أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وفروعها في قطاع غزة: (الحرارزين، والزيتون)، وعددهم (121) موظفاً، وبلغت نسبة الاستجابة (98.3%). واستخدم الباحث استبانة مكونة من (65) فقرة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، والمعايير المستخدمة، وأساليب التقييم المستخدمة، والتغذية الراجعة، ومهنية نظام التقييم، ومستوى الأداء. وأنه لا يوجد مراجعة لعملية تحليل للوظائف بشكل دوري، كما تبين أن الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل، وأنه لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة، وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

دراسة أبو ماضي (2007)، بعنوان: " معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها".

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، وسبل علاجها من وجهة نظر المُقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، وحاولت الدراسة تجاوز هذه المعوقات من خلال اقتراح الحلول الممكنة؛ للتغلب على هذه المعوقات. وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من: (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة، ومعايير ونماذج التقييم، وإجراءات التقييم، ومقابلة تقييم الأداء، ودور المقيم، وعملية التدريب). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن معايير تقييم الأداء ونماذج المعمول بها في الجامعات مقبولة، وتراعي عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي الموجود في المؤسسة، وأن عملية تقييم الأداء تتم وتتجزأ، ويتم دراسة نتائجها في الموعد المحدد بشكل دوري ومنتظم، ولا يتبعها حوافز إيجابية مما يؤثر على إنتاجية الموظف وتحسين الأداء، كما أوصت بضرورة إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم، وضرورة التحديث الدوري والتطوير المستمر لنماذج تقييم الأداء ومعاييرها، وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية.

دراسة عواد (2005)، بعنوان: "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية".

هدفت الدراسة التعرف إلى نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وتحليله، والتعرف إلى واقع نظم تقييم الأداء المتبعة وممارساتها. واستطلع الباحث آراء العاملين في

السلطة الوطنية من خلال استبانة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (520) موظفاً من مختلف مؤسسات السلطة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

وجود ضعف في النظام، وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال، ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح النظم الإدارية والمهنية المختلفة وتطويرها، كما تبين أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام، نتيجة عدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف، كما تبين أن هناك خللاً خطيراً في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقييم، كان من أبرزها: ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديد ما يؤدي إلى الارتجالية، وعدم الموضوعية، وعدم وجود جهة عليا تحدد المعايير حسب طبيعة كل وظيفة وخصائصها. كما أنه وجد نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة، مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم. وكان هناك خلل في صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف، ولا يتم ربطها بنتائج التقييم.

2.3.4.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (PRASAD, 2015)، بعنوان: " تأثير تقييم الأداء على الموظفين من خلال تحفيزهم ورضاهم الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين من خلال نظام تقييم الأداء، وقد أجريت الدراسة على (115) فرداً من مختلف الصناعات، كان الأساس لاختيار العينة هو سنتان خبرة في نفس المؤسسة وخضوعهم للتقييم السنوي، وتبين وجود علاقة إيجابية بين مكونات تقييم الأداء وبين الرضا الوظيفي ودوافع الأفراد. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أسس تقييم الأداء، مثل: الموضوعية والشفافية، وثقافة تقييم الأداء ونظامه، وردود الفعل، وتأثير الأداء، والاستنزاف، والتعويض وبين الرضا والوظيفي وتحفيز الموظفين في مكان العمل.

دراسة (BINTU, 2014)، بعنوان: " فاعلية أنظمة تقييم الأداء ". دراسة حالة جامعة كوامي للعلوم والتكنولوجيا (KNUST) في غانا.

هدفت الدراسة التعرف إلى نظام تقييم الأداء وتحديد التحديات التي تواجه الموظفين وتقييم إدراكهم لنظام تقييم الموظفين في جامعة كوامي للعلوم والتكنولوجيا (KNUST)، وتم استخدام الأسلوب الوصفي في هذه الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي وزعت على كليات الجامعة، وتم تحليلها بمساعدة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وجدت الدراسة أن المؤسسة لديها نظام تقييم، وأن هناك معايير أداء رئيسة تم تطويرها وتحديثها بوضوح. وأظهرت النتائج أن المعايير قد وضعت إلى حد كبير بالتشاور مع العمال، علاوة على ذلك أشار المجيبون إلى الفهم والدعم من مختلف أصحاب المصلحة بشأن نظام تقييم المؤسسة. كما وجدت الدراسة أن معظم الموظفين يظهرون التعاون في عملية التقييم، ويعتقد معظم الموظفين أن نتائج التقييم تعكس أداءهم، ويعتقدون أن نظام التقييم مناسب، ولا يعتبرون عملية التقييم مضيعة للوقت. ولوحظ أن العملية ساعدت في تحديد العوامل المنهجية التي تشكل عوائق تحول دون الأداء الفعال.

دراسة (ISMAIL & ZAINOL & NAJIB, 2011)، بعنوان: "دراسة تطبيقية على العلاقة بين سياسة تقييم الأداء والرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين سياسة تقييم الأداء والرضا الوظيفي، إذ يُنظر إلى سياسة تقييم الأداء باعتبارها سياسة حيوية لإدارة الموارد البشرية، وتتكون من اثنتين من السمات البارزة، هي: الدافع التحفيزي، ودافع العقاب. إذ تفترض هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافع الإيجابي والرضا الوظيفي، وكذلك بين الدافع العقابي والرضا الوظيفي. وهذا يعتمد على القائمين على تنفيذ عملية تقييم الأداء بشكلها الصحيح، وتم استخدام أسلوب الدراسات المستعرضة التي تسمح بدمج الأدبيات ذات الصلة والمقابلة المعمقة والدراسات التجريبية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على (150) موظفاً من الموظفين الذين عملوا في شركة البريد الوطنية (SARAWAK) بماليزيا. حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار التدريجي أن سياسة تقييم الأداء (أي الدافع التحفيزي ودافع العقاب) مرتبطة بشكل كبير بالرضا الوظيفي، وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.01 \geq \alpha$ بين دافع العاملين (الإيجابي والسلبي) وبين الرضا الوظيفي، وتبين

أن تنفيذ سياسة تقييم الأداء بطريقة سليمة يساهم في إثارة الدافعية، التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي في المنظمة.

دراسة (DECHEV, 2010)، بعنوان: "تقييم الأداء الفعال"- دراسة في العلاقة بين رضا العاملين وتحسين نتائج العمل.

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين عملية تقييم الأداء الفعالة وبين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال: وضوح الهدف من عملية التقييم، وإدراك العاملين لهدف عملية التقييم، مشاركتهم في هذه العملية. وتم استخدام الاستبانة والمقابلة للمديرين التنفيذيين في المؤسسة البلغارية، واستخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين عملية فهم وإدراك العاملين للهدف من عملية تقييم الأداء ومشاركتهم في هذه عملية وبين رضاهم الوظيفي بشكل عام، والذي ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم في المؤسسة؛ وهذا يعني تحفيز الموظفين لاستثمار المزيد من الجهود، من أجل تعزيز وضع الشركة في السوق والمساهمة في تحسين النتائج المالية، لأنهم يعرفون بالضبط ما يجب القيام به، وكيفية القيام به بشكل أكثر فعالية، كما أنهم يعرفون إستراتيجية الشركة وأهدافها؛ وهذا يعني أنه كلما زاد تفاعل العاملين في الشركة زادت النتائج المالية للشركة.

دراسة (WILLIAMS, 2009)، بعنوان: "تقييم الأداء الداخلي لمدير المدرسة المبني على معايير اتحاد قادة المدارس".

جاءت الدراسة للتعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس مع معايير (ISLLC) لقادة المدارس من خلال التدريب لتحسين تعلم الطلاب. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانة خاصة تكونت من (179) بنداً تصف المعرفة والصفات الشخصية والأداء المتضمنة في معايير (ISLLC) لقادة المدارس، طبقت مرتين (مرة قبل التدريب، ومرة بعد التدريب)، وتكونت عينة الدراسة من (16) مديراً متدرباً ومسجلاً في الدورة التدريبية لمدة سنة. وتوصلت الدراسة إلى أن النموذج الحالي المعتمد في تقييم المديرين المتدربين ساعد الإدارة المدرسية في إعداد برامج تأهيلية بشكل كبير، خصوصاً خلال فترة التدريب، كما ساعد المديرين المتدربين ليصبحوا ملاحظين مزودين بمهارات القيادة، وتم إكسابهم المهارات الضرورية التي تمكنهم من توجيه سلوكهم الخاص وتغييره تجاه النتائج المرغوبة في برنامج إعداد الإدارة المدرسية.

وعندما يتم إشراك المديرين المدربين في عملية تقييم أنفسهم، فإن ذلك يمكنهم من أن يتعلموا كيف يديرون سلوكياتهم المهنية التي تعزز قيادتهم ومهارات صنع القرار لفترة طويلة بعد الانتهاء من البرنامج.

4.4.2 التعقيب العام على الدراسات السابقة

بهدف تعزيز أصالة هذه الدراسة، وبعد مراجعة الدراسات السابقة واستعراضها وجد الباحث أن هناك دراسات تناولت دور التدوير الوظيفي للمؤسسات والشركات، ومنها ما تناول أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي، ومنها ما تناول المسار الوظيفي في عملية التدوير الوظيفي، فكل باحث تناول دراسته وفقاً لرؤيته البحثية من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات.

وبعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة، التي بلغت حوالي عشر دراسات متنوعة بين فلسطينية وعربية وأجنبية خاصة بالتدوير الوظيفي، تركزت هذه الدراسة بين الأعوام (2005-2013)، وعشرة دراسات أخرى متعلقة بعملية أداء العاملين تركزت هذه الدراسات بين الأعوام (2009 - 2015)، منها ما شمل القطاع الخاص فقط، ومنها ما شمل القطاع الحكومي والوزارات الفلسطينية. ساعدت هذه الدراسات الباحث في تحديد مشكلة دراسته، وأمدته بخلفية علمية واسعة فيما يتعلق بتحديد أهداف دراسته، وسعت مداركه بمواضيع الإطار النظري وهيكلية الدراسة بشكل عام، وقد تم مناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف مع تلك الدراسات من خلال المحاور الآتية:

أولاً: أوجه الاتفاق: حيث اتفقت الدراسات السابقة حول عدة مواضيع، هي:

- **من حيث منهج الدراسة وأداة الدراسة:** فالدراسة الحالية تشبه معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة قياس رئيسة، والمنهج الوصفي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وفيما يتعلق بأداة القياس فجميعها من تصميم الباحثين أنفسهم وإعدادهم، أما فيما يتعلق بمجال وحجم العينة فقد وجد تباين واضح في حجم العينات المستخدمة في الدراسات السابقة، وذلك بناء على حجم مجتمع العينة، إلا أنه ما كان واضحاً هو عدم استخدام أي من الدراسات السابقة لموقع حساب العينات www.surveysystem.com (sample size calculator) في عملية حساب عينته عند نسبة الخطأ المفترضة.

- **من حيث الأهداف:** اتفقت معظم الدراسات السابقة حول تعريف التدوير الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة وتوضيح مفهومه للجميع، والتعرف إلى الإيجابيات والسلبيات التي يحدثها، وما هي أهم المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المؤسسات؟ وبعض هذه الدراسات تناول موضع الإنتاجية أو الأداء وعلاقة التدوير الوظيفي بذلك، مثل: دراسة بدر (2016)، ودراسة المدرع (2014)، ودراسة (KHAN,2014 وآخرون)، وهذا ما تطابق مع الدراسة الحالية. كما أن بعض الدراسات السابقة تطرق إلى متطلبات التدوير الوظيفي والعوامل التي تساهم في إنجاحه، والتي منها: المشاركة في اتخاذ القرار، ورسم السياسات الخاصة بعملية التدوير الوظيفي، والتدريب وتطوير القدرات، ورسم المسار الوظيفي، وتصميم الوظائف، والنظم والإجراءات. وهذا ما أشارت إليه دراسة عزام (2013).

- **من حيث نتائج الدراسة والتوصيات:** أكدت نتائج الدراسات السابقة جميعها التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي أن هناك علاقة (إيجابية) بين عملية التدوير الوظيفي وبين المتغيرات التابعة في الدراسة: (أداء العاملين، أو إنتاجية العاملين، أو الرضا الوظيفي، أو الروح المعنوية للعاملين)، وذلك مع تباين طفيف بينها تبعاً للهدف الرئيس من الدراسة. ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت عملية التدوير الوظيفي أن جميعها أوصت بضرورة تبني سياسة التدوير الوظيفي، واعتمادها كنهج دائم بهدف تنشيط العنصر البشري، وتشجيعه على الإبداع والابتكار، وإكسابه الخبرات والمهارات الجديدة.

ثانياً: أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسات السابقة حول ما يأتي:

- اختلف مجتمع الدراسة بناء على طبيعة الدراسة نفسها، وبعض الدراسات أخذ جميع العاملين في المؤسسة كمجتمع دراسي، وبعضها الآخر أخذ فئة أو فئات معينة، وذلك بناء على طبيعة الدراسة وحجم مجتمع الدراسة نفسه، فبعض الدراسات شمل مجتمع كبير جداً، خاصة الدراسات المتعلقة بالوزارات أو القطاع الحكومي.

- كما أن بعض الدراسات ركزت على عملية التدوير الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين أو للقيادات الإدارية فقط، مثل: دراسة أبو صبحة (2014)، ودراسة أحمد (2016)، وبعضها الآخر ركز على القيادات الأمنية فقط، مثل: دراسة عزام (2013). ومنها ما ركز على أداء جميع العاملين في دراسته، وهو المدرع (2014)، وبعض هذه الدراسات ركزت على القطاع

المصرفي أو على البنوك تحديداً، ومن هذه الدراسات: دراسة mohammadi & Ramezani (2017)، ودراسة Khan (2014)، ودراسة Khananawaz & mohsan (2012).

- أغلب الدراسات السابقة ركزت على أثر التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي أو على الروح المعنوية للعاملين، أو على تحفيز الموظفين، أو على تدريبهم فقط، علماً بأن مؤشرات أداء العاملين متعددة، والقليل من هذه الدراسات تطرق إلى مؤشرات الأداء كاملة (الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والإبداع والابتكار، والعمل بروح الفريق، ورضا الزبون). وهذا ما ستعالجه هذه الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها:

- أنها أول دراسة تبحث في دور التدوير الوظيفي في أداء العاملين بشكل عام في البنوك التجارية في محافظة الخليل (في حدود علم الباحث).
- أنها أول دراسة تسعى لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغير التدوير الوظيفي وبين متغير أداء العاملين في محافظة الخليل من خلال ثلاثة محاور، هي: الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والعمل بروح الفريق.
- أنها الدراسة الأولى في محافظة الخليل التي تسلط الضوء على متطلبات عملية التدوير الوظيفي، وأنها تتم وفق خطة مرسومة وجدول زمني معين، وأخذة بالاعتبار تناسب الموظف للمهام الجديدة، ومدى تدريبه على هذه المهام، وحاجة العمل إليه، وميوله ورغبته للمهام الجديدة.

وأخيراً ومن المتوقع أن تضيف هذه الدراسة إضافة علمية مفيدة للمؤسسات الفلسطينية، خاصة بنكي فلسطين والإسكان، وللباحثين وللمكتبة الفلسطينية، وكذلك للدراسات العربية.

كما يأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة منطلقاً للاهتمام بعملية التدوير الوظيفي وتنفيذها على أصولها الصحيحة، وذلك بقصد تحقيق الأهداف المرجوة منها، بزيادة أداء العاملين، وإكسابهم المهارات والخبرات والتطوير من قدراتهم، وتحقيق الأداء المميز بشكل عام.

ويجب الإشارة إلى أن هناك أسباباً ومسببات قد تعيق عملية التدوير الوظيفي، تقتضيها مصلحة العمل أحياناً، إلا أنني أعتقد أن تدوير الموظفين من إدارة إلى أخرى ومن موقع إلى آخر هو مطلب

أساسي، لسد حاجات المنظمة والفرد على حد سواء - يصل أحياناً إلى حد الضرورة، إذ لا أَدعو للتدوير لمجرد التدوير، بل أَدعو إلى جني الفوائد المرجوة من هذه العملية.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى الأداة التي اختارها الباحث لإجراء دراسته، والتأكد من صدق هذه الأداة وثباتها، واستعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة التي اعتمد عليها الباحث في تحليل الدراسة وطرق المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة، من حيث رصد مشكلة الدراسة وتحليلها في الوقت الحاضر كما هي في الواقع من خلال وصفها وتفسيرها والتنبؤ بها دون التدخل في مجرياتها، وهو المنهج الملائم لمثل هذه الدراسات (شفيق، 1987).

3.3 مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في دراسته على العديد من المصادر الأولية والثانوية للمعلومات ذات العلاقة بالتدوير الوظيفي وأداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختيار فرضياتها وتحقيق أهدافها. فصمم الباحث استبانته لجمع البيانات من المصادر الأولية (المبحوثين)، وهم العاملون في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل - باستثناء الأمن والمراسل - في محافظة الخليل، وتم جمع بياناتها ومعالجتها وتحليلها إحصائياً للوصول إلى النتائج، كما تم استخدام المقابلة (مقابلة مديري الفروع) كأداة أخرى لتعزيز نتائج أداة الاستبانة وتوضيها. أما بخصوص المصادر الثانوية فتم الحصول عليها من خلال:

- 1- الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بالبحث.
- 2- الكتب والمراجع والدوريات والمجلات.
- 3- الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.
- 4- شبكة المعلومات العنكبوتية (الإنترنت).

4.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل (باستثناء موظف الأمن والمراسل)، والبالغ عددهم (140) موظفا وموظفة، موزعين على فروع البنوك المنتشرة في محافظة الخليل، وهي كما يأتي: بنك فلسطين (فرع الخليل، وفرع دورا، وفرع ترقوميا، ومكتب السلام، ومكتب الظاهرية، ومكتب جامعة الخليل، ومكتب سعير، ومكتب يطا، ومكتب باب الزاوية) وعدد موظفيهم (106) موظفين. أما فروع بنك الإسكان في محافظة الخليل فهي: (فرع الخليل، وفرع الظاهرية، وفرع يطا، وفرع حلحول)، وعدد موظفيهم (34) موظفا، وذلك في تاريخ 2018/10/1 (شؤون الموظفين لبنك فلسطين وبنك الإسكان للتجارة والتمويل).

وتم اختيار عينة الدراسة لتكون ممثلة لمجتمعها بطريقة المسح الشامل - خاصة وأن هناك فرقا في حجم أفراد مجتمع الدراسة بين البنكين، علماً بأنه تم استرداد (89) استبانة من بنك فلسطين منها (6) استبانات غير صالحة للاستخدام؛ أي بقي (83) استبانة صالحة للتحليل، و(32) استبانة صالحة للتحليل من بنك الإسكان، وبذلك تكون نسبة الاستبانات الصالحة للاستخدام هي (78.3%) من بنك فلسطين و (94.1%) من بنك الإسكان؛ أي إن المعدل الكلي للاستبانات الصالحة للاستخدام هو (82.1%)، وهي نسبة ممثلة لمجتمع الدراسة وكافية لعمل جميع الاختبارات الإحصائية اللازمة. ويوضح الجدول رقم (1.3) توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغيرات العينة الديموغرافية.

جدول رقم (1.3) خصائص العينة الديموغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية %	العدد	المتغيرات
0	الجنس		
	51.3	59	نكر
	48.7	56	أنثى
0	العمر		
	23.5	27	أقل من 25
	42.6	49	30-26
	33.9	39	أكثر من 31
0	المؤهل العلمي		
	8.7	10	دبلوم
	87.8	101	بكالوريوس
	3.5	4	ماجستير
0	0	0	دكتوراه فأعلى
عدد سنوات الخبرة			
0	54.8	63	أقل من 5 سنوات
	30.4	35	من 6 - 10 سنوات
	10.4	12	من 11 - 15 سنة
	4.3	5	أكثر من 16 سنة
المسمى الوظيفي			
0	73	84	موظف
0	15.7	18	رئيس قسم
0	1.7	2	مراقب
0	3.5	4	نائب مدير
0	2.6	3	مدير مكتب
0	3.5	4	مدير فرع

1.5.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول (1.3) خصائص العينة الديموغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وذلك كما يأتي:

2.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) إلى أن نسبة (51.3%) من أفراد العينة ذكور مقابل (48.7%) منهم إناث.

3.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر:

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (23.5%) من أفراد العينة هم ضمن الفئة العمرية (أقل من 25)، وأن (42.6%) منهم ضمن الفئة العمرية (26-30)، في حين أن (33.9%) منهم ضمن الفئة العمرية (أكثر من 31 سنة). وهذا يعني أن أكثر من 23.5% من العاملين في بنكي فلسطين والإسكان هم موظفون جدد؛ وهذا يعني بأن الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 25 عاماً لم تتجاوز خبراتهم في البنك ثلاث سنوات، خاصة أن 87.8% من العاملين في البنكين يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس)؛ وبالتالي فهم بحاجة إلى تطوير مهاراتهم وخبراتهم.

4.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (8.7%) من أفراد العينة هم من حملة درجة الدبلوم فأقل، وأن (87.8%) منهم من حملة درجة البكالوريوس، و(3.5%) من حملة درجة الماجستير، في حين لا يوجد أي موظف يحمل درجة الدكتوراه فأعلى.

5.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) إلى أن (54.8%) من أفراد العينة خبراتهم العملية أقل من 5 سنوات، وهذا يعني أنهم ما زالوا بحاجة إلى تدريب وتنمية قدرات؛ وبالتالي يزيد من إدراك العاملين في البنك للهدف من عملية التدوير الوظيفي، وأن (30.4%) من أفراد العينة خبراتهم من 5-10 سنوات، وأن (10.4%) من أفراد العينة خبراتهم العملية بين 11-15 سنة، وأن (4.3%) منهم خبراتهم أكثر من 15 سنة.

6.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (73%) من أفراد العينة ضمن درجة موظف؛ وهذا يعني بأن أغلبية العاملين في بنكي فلسطين والإسكان هم موظفين يمكن تدويرهم مع بعضهم بعضاً،

ولا يحتاجون إلى مهارات خاصة للقيام ببعض الأعمال، وأن (15.7%) من أفراد العينة ضمن درجة رئيس قسم، وأن (1.7%) ضمن درجة مراقب، وأن (3.5%) ضمن درجة نائب مدير، وأن (2.6%) منهم ضمن درجة مدير مكتب، وأن (3.5%) منهم فقط ضمن درجة مدير فرع.

6.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص واقع التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل تم تطوير استبانة تكونت من قسمين رئيسيين وخمسة محاور، اشتمل القسم الأول على معلومات عامة ضمت المتغيرات الشخصية والوظيفية، وهي: العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي في حين ضم القسم الثاني خمسة محاور للقياس، وهي: إيجابيات التدوير الوظيفي، وواقع التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين والإسكان، ومقياس لأداء العاملين في هذه البنوك، وذلك بناء على محاور الأداء، المتمثلة: بإنتاجية العاملين في هذه البنوك، والرضا الوظيفي عندهم، ومدى التوافق بين الموظفين في العمل (العمل بروح الفريق). علماً بأن طريقة الإجابة على أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت (likert Scale): (موافق بشدة، موافق، بين بين، غير موافق، غير موافق بشدة) - ملحق رقم (1).

1.6.3 خطوات بناء الاستبانة

تم إعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور التدوير الوظيفي في أداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل"، واتبع الباحث الخطوات الآتية لبناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية ومديري البنوك في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المحاور الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور.
- 5- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

6- تم مراجعة الاستبانة وتنقيحها من قبل المشرف.

7- تم التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الفقرات على أساسه من خلال معامل (Cronbach Alpha)، وذلك بعرضها على عينة استطلاعية من المبحوثين بلغت (50) موظفاً، ثم حساب الصدق والثبات لهذه الفقرات وتعديل أو استبعاد أي فقرة غير دالة.

8- كما تم عرض الاستبانة على (5) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الخليل، وتم أخذ آراء المحكمين بعين الاعتبار وتعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث: الحذف، أو الإضافة، أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

2.6.3 صدق أداة الدراسة

يعني ذلك أن تستطيع أداة الدراسة قياس ما صممت لقياسه من حيث: الشمولية، ومدى وضوح فقراتها ومفرداتها؛ أي أن تكون الاستبانة مفهومة لكل من يقرأها. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري) بعرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (5) من الأساتذة المتخصصين في العلوم الإدارية والاقتصاد والإحصاء، حيث أبدوا بعض الملاحظات حولها، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة بشكلها النهائي- ملحق رقم (1)- هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق القياس (الصدق الإحصائي) من خلال حساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك لمعرفة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، كما هو واضح في الجدول رقم (2.3).

جدول رقم (2.3): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الدراسة

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
1.	زاد تركيزي على أهداف العمل بالبنك في ظل سياسة التدوير الوظيفي	.726
2.	ساعدني التدوير الوظيفي على تحسين الاتصال بين أقسام البنك	.799
3.	زاد التدوير الوظيفي من الانسجام في العمل داخل البنك	.698
4.	ساهم التدوير الوظيفي في التقليل من أخطاء العمل	.646
5.	اعتمدت على أساليب جديدة بالعمل لحل المشاكل التي تواجهني مما أثر إيجاباً في إنتاجيتي في ظل سياسة التدوير	.634
6.	زاد التدوير الوظيفي من حرصي واهتمامي في العمل	.639

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
.7	ساهم التدوير الوظيفي في امتلاك مهارات خاصة مما أثرت إيجاباً على إنتاجيتي في العمل	.718
.8	وفر التدوير بيئة عمل محفزة للإنجاز مما زاد من إنتاجيتي	.759
.9	ساعدني التدوير الوظيفي على اكتساب المهارات القيادية مما حسن من إنتاجيتي	.649
.10	زاد ولائي وانتمائي للعمل في ظل التدوير الوظيفي مما حسن من إنتاجيتي	.571
.11	أشعر بالفخر في ظل عمليات التدوير الوظيفي في عملي	.632
.12	ستكون هذه المؤسسة خياراً الأفضل للعمل رغم عمليات التدوير الوظيفي	.795
.13	أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية والتنظيمية في مؤسستي	.850
.14	أفضل العمل في ظل سياسة التدوير الوظيفي في مؤسستي	.780
.15	أنصح جميع أصدقائي بالعمل في ظل سياسة التدوير الوظيفي	.683
.16	لن أترك عملي الحالي حتى لو أتاحت لي فرص عمل أخرى مماثلة	.619
.17	أستمر في عملي لساعات بعد انتهاء الدوام الرسمي	.703
.18	ساعد التدوير الوظيفي على تحسين وتنمية روح الفريق بين الموظفين	.753
.19	ساهم التدوير الوظيفي في بناء علاقات اجتماعية واسعة بين الموظفين	.743
.20	ساعدني التدوير الوظيفي في تعزيز احترام وجهات نظر الآخرين	.697
.21	أقدم الأفكار والمقترحات لحل الأزمات والمشاكل التي تواجه الزملاء في العمل بسبب معرفتي بتفاصيل العمل داخل جميع الأقسام ودوائر البنك	.724
.22	ساهم التدوير الوظيفي في خلق موجه مفتوحة من الاتصالات بين الموظفين مما عزز العمل بروح الفريق	.759
.23	ساهم التدوير الوظيفي في زيادة العمل الجماعي بين الموظفين	.781
.24	أساعد زملائي أثناء الضغط الشديد في العمل لإلمامي بجميع الأعمال في البنك	.739
.25	يعمل البنك على تدوير الموظفين بشكل مستمر	.676
.26	يوجد التدوير بشكل أفقي (نفس المستوى) وتماشياً مع طبيعة عملي الحالي	.675
.27	تراعي خطط التدريب في البنك عمليات التدوير الوظيفي	.731
.28	وجود برامج ونظم معلومات إدارية متطورة في البنك يساعد على تبني سياسة التدوير الوظيفي	.778
.29	معايير الأداء واضحة لكل وظيفة بهدف تسهيل عملية التقييم في حالة التدوير الوظيفي	.743
.30	المناخ الوظيفي في البنك مهياً دائماً للقيام بعملية التدوير الوظيفي	.834
.31	يحاول الموظفون تطوير مساهمهم الوظيفي عبر التدوير الوظيفي	.715
.32	يساهم التطور التكنولوجي بتبني سياسة التدوير الوظيفي بالبنك	.639
.33	إكساب الموظفين خبرات جديدة	.688
.34	التقليل من روتين الوظيفة	.737

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
35.	الإلمام بمهام جميع الأقسام في البنك	.678
36.	تحسين العلاقات بين زملاء العمل	.674
37.	الإسهام في تقليل التكاليف المالية للتدريب	.697
38.	إتاحة فرصة أفضل للترقية	.738
39.	المساهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة	.731
40.	الإسهام في اكتشاف مواهب العاملين	.808
41.	التدريب على المهارات القيادية	.720
42.	إتاحة الفرصة أمام العاملين للإبداع	.780
43.	التقليل من الأضرار في حالات الطوارئ	.785
44.	تسهيل عملية نقل الموظفين من وظيفة لأخرى	.778

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) إلى أن التحليل العاملي لفقرات الاستبانة **دال** إحصائياً، حيث إن درجة التشبع تزيد عن (0.60) في جميع فقرات الأداة، وبالتالي فهي تتمتع بدرجة مقبولة من التشبع؛ بمعنى أن هناك ارتباطات لفقرات الأداة في العامل أو المكون؛ أي أنها تشترك معاً في قياس أداء العاملين، وقياس ما صممت من أجله لباقي الفقرات في البنوك التجارية في محافظة الخليل، في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

3.6.3 ثبات أداة الدراسة

الثبات هو دقة القياس، وتكون الأداة ثابتة عندما تكون النتائج التي نحصل عليها متقاربة إذا تكرر تطبيقها أكثر من مرة في ظروف مماثلة. وفي هذه الدراسة تم حساب الثبات لأداة الدراسة بمحاورها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (3.3).

جدول رقم (3.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بمحاورها المختلفة.

الرقم	محاوير الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1.	الإنتاجية	10	0.898
2.	الرضا الوظيفي	7	0.791
3.	العمل بروح الفريق	7	0.882
4.	واقع التدوير في البنك	8	0.907
5.	إيجابيات التدوير	12	0.935
	درجة الثبات الكلية	44	0.952

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.3) إلى أن أداة الدراسة بمحاورها المختلفة تتمتع بدرجة (عالية) من الثبات، فجميعها اكبر من (0.70). في حين وصلت درجة الثبات الكلية إلى (0.952)؛ وهذا يعني أنه لو أعيد تطبيق الأداة مرة أخرى في ظروف مماثلة سنحصل على نتائج متقاربة.

7.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، إذ أعطيت الإجابة أوافق بشدة (5) درجات، وأوافق (4) درجات، وبين بين (3) درجات، ولا أوافق (درجتين)، ولا أوافق بشدة (درجة) واحدة، وذلك في الفقرات الموجبة. كما تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. اختبار ت (T Test).
 2. اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance).
 3. التحليل العاملي (Factor analysis).
 4. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).
- تم ذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة: (مناقشة وتحليل)

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة حول التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل، ويتضمن أيضاً مقارنة بين آراء المبحوثين في كل من بنك فلسطين (م.ع.م) وبنك الإسكان للتجارة والتمويل حول دور التدوير الوظيفي في أداء العاملين في هذه البنوك، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

ولفهم نتائج الدراسة وتصنيفها ضمن تقدير (منخفض، متوسط، عالٍ)، يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية كما هو واضح في الجدول رقم (1.4).

جدول رقم (1.4): مفتاح المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين
2.33 – 1	منخفض
3.67 – 2.34	متوسط
5 – 3.68	عالي

2.4 نتائج الاستبانة والاتجاه العام لآراء المبحوثين

لفهم نتائج الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة بتصنيفها (غير موافق بشدة، غير موافق، بين بين، موافق، موافق بشدة)، يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية (المتوسط المرجح)، كما هو واضح في الجدول رقم (2.4).

جدول رقم (2.4): مفتاح المتوسطات الحسابية

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
1.80 - 2.59	غير موافق
2.60 - 3.39	بين بين
3.40 - 4.19	موافق
4.20 - 5	موافق بشدة

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لرؤية موظفي بنكي فلسطين والإسكان حول: التدوير الوظيفي وأداء العاملين في هذه البنوك في محافظة الخليل.

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	بين بين	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
								قياس الأداء - المحور الأول (الإنتاجية)
موافق	0.744	4.24	0	5	6	60	44	العدد
بشدة			0	4.3	5.2	52.2	38.3	%
موافق	0.758	4.33	0	5	5	52	53	العدد
بشدة			0	4.3	4.3	45.2	46.1	%
موافق	0.698	4.29	0	3	7	59	46	العدد
بشدة			0	2.6	6.1	51.3	40	%
موافق	0.912	4.03	0	11	13	53	38	العدد
			0	9.6	11.3	46.1	33	%
موافق	0.695	4.13	0	2	15	64	34	العدد
			0	1.7	13	55.7	29.6	%
موافق	0.707	4.13	0	3	13	65	34	العدد
			0	2.6	11.3	56.5	29.6	%
موافق	0.721	4.24	0	3	10	58	44	العدد

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	بين بين	أوافق	أوافق بشدة		الفقرات
بشدة			0	2.6	8.7	50.4	38.3	%	خاصة مما أثرت إيجاباً على إنتاجتي في العمل
موافق	0.826	4.17	1	5	10	57	42	العدد	وفر التدوير بيئة عمل محفزة للإنجاز مما زاد من إنتاجتي
			0.9	4.3	8.7	49.6	36.5	%	
موافق	0.748	4.17	0	5	9	63	38	العدد	ساعدني التدوير على اكتساب المهارات القيادية مما حسن من إنتاجتي
			0	4.3	7.8	54.8	33	%	
موافق	0.872	4.10	0	8	14	51	42	العدد	زاد ولائي وانتمائي للعمل في ظل التدوير الوظيفي مما حسن من إنتاجتي
			0	7	12.2	44.3	36.5	%	
الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	بين بين	أوافق	أوافق بشدة		المحور الثاني: الرضا الوظيفي
موافق	0.727	4.08	1	3	11	71	29	العدد	أشعر بالفخر في ظل عمليات التدوير الوظيفي في عملي
			0.9	2.6	9.6	61.7	25.2	%	
موافق	0.821	4.04	0	7	15	59	34	العدد	سكون هذه المؤسسة خياراً الأفضل للعمل رغم عمليات التدوير الوظيفي
			0	6.1	13	51.3	29.6	%	
موافق	1.018	3.74	3	15	15	58	24	العدد	أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية والتنظيمية في مؤسستي
			2.6	13	13	50.4	20.9	%	
موافق	0.871	3.94	1	10	11	66	27	العدد	أفضل العمل في ظل سياسة التدوير الوظيفي في مؤسستي
			0.9	8.7	9.6	57.4	23.5	%	
موافق	0.661	4.17	0	3	8	71	33	العدد	أنصح جميع أصدقائي بالعمل في ظل سياسة التدوير الوظيفي
			0	2.6	7	61.7	28.7	%	
موافق	1.164	3.56	9	12	24	46	24	العدد	لن أترك عملي الحالي حتى لو أتحت لي فرص عمل أخرى مماثلة
			7.8	10.4	20.9	40	20.9	%	
موافق	1.088	3.87	4	16	4	58	33	العدد	أستمر في عملي لساعات بعد انتهاء الدوام الرسمي
			3.5	13.9	3.5	50.4	28.7	%	
الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	بين بين	أوافق	أوافق بشدة		المحور الثالث: العمل بروح الفريق
موافق بشدة	0.724	4.25	0	2	13	54	46	العدد	ساعد التدوير الوظيفي على تحسين وتنمية روح الفريق بين الموظفين
			0	1.7	11.3	47	40	%	
موافق	0.787	4.17	0	5	12	56	42	العدد	ساهم التدوير الوظيفي في بناء علاقات اجتماعية واسعة بين الموظفين
			0	4.3	10.4	48.7	36.5	%	
موافق	0.719	4.21	0	2	14	57	42	العدد	ساعدني التدوير في تعزيز احترام وجهات

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	بين بين	أوافق	أوافق بشدة	ال فقرات
بشدة			0	1.7	12.2	49.6	36.5	% نظر الآخرين
موافق	0.748	4.17	1	2	12	62	38	العدد أقدم الأفكار والمقترحات لحل الأزمات والمشاكل التي تواجه الزملاء في العمل بسبب معرفتي بتفاصيل العمل داخل جميع الأقسام ودوائر البنك
			0.9	1.7	10.4	53.9	33	%
موافق	0.771	4.19	0	5	10	58	42	العدد ساهم التدوير الوظيفي في خلق موجه مفتوحة من الاتصالات بين الموظفين مما عزز العمل بروح الفريق.
			0	4.3	8.7	50.4	36.5	%
موافق	0.830	4.06	0	7	15	57	36	العدد ساهم التدوير الوظيفي في زيادة العمل الجماعي بين الموظفين
			0	6.1	13	49.6	31.3	%
موافق	0.738	4.23	0	3	12	56	44	العدد أساعد زملائي أثناء الضغط الشديد في العمل لإلمامي بجميع الأعمال في البنك.
بشدة			0	2.6	10.4	48.7	38.3	%
الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	بين بين	أوافق	أوافق بشدة	المحور الرابع: واقع التدوير الوظيفي في البنك
موافق	0.921	3.96	0	14	9	60	32	العدد يعمل البنك على تدوير الموظفين بشكل مستمر
			0	12.2	7.8	52.2	27.8	%
موافق	0.881	3.8	2	11	13	71	18	العدد يوجد التدوير بشكل أفقي (نفس المستوى) وتماشيا مع طبيعة عملي الحالي
			1.7	9.6	11.3	61.7	15.7	%
موافق	0.919	3.92	2	9	14	61	29	العدد تراعي خطط التدريب في البنك عمليات التدوير الوظيفي
			1.7	7.8	12.2	53	25.2	%
موافق	0.878	3.9	2	7	17	63	26	العدد وجود برامج ونظم معلومات إدارية متطورة في البنك يساعد على تبني سياسة التدوير الوظيفي.
			1.7	6.1	14.8	54.8	22.6	%
موافق	0.805	4.02	1	6	12	67	29	العدد معايير الأداء واضحة لكل وظيفة بهدف تسهيل عملية التقييم في حالة التدوير الوظيفي
			0.9	5.2	10.4	58.3	25.2	%
موافق	0.941	3.97	3	7	13	59	33	العدد المناخ الوظيفي في البنك مهياً دائماً للقيام بعملية التدوير الوظيفي
			2.6	6.1	11.3	51.3	28.7	%
موافق	0.893	4.01	1	9	12	59	34	العدد يحاول الموظفون تطوير مساهم الوظيفي عبر التنوير الوظيفي
			0.9	7.8	10.4	51.3	29.6	%
موافق	0.792	4.11	1	3	15	59	37	العدد يساهم التطور التكنولوجي بتبني سياسة التدوير الوظيفي بالبنك
			0.9	2.6	13	51.3	32.2	%

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	بين بين	أوافق	أوافق بشدة		الفقرات
الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	بين بين	أوافق	أوافق بشدة		المحور الخامس: إيجابيات التدوير الوظيفي
موافق بشدة	0.696	4.38	0	3	5	52	55	العدد	إكساب الموظفين خبرات جديدة
			0	2.6	4.3	45.2	47.8	%	
موافق بشدة	0.779	4.38	1	3	6	46	59	العدد	التقليل من روتين الوظيفة
			0.9	2.6	5.2	40	51.3	%	
موافق بشدة	0.693	4.49	1	1	4	44	65	العدد	الإلمام بمهام جميع الأقسام في البنك
			0.9	0.9	3.5	38.3	56.5	%	
موافق بشدة	0.867	4.25	1	5	11	45	53	العدد	تحسين العلاقات بين زملاء العمل
			0.9	4.3	9.6	39.1	46.1	%	
موافق بشدة	0.874	4.21	1	6	10	49	49	العدد	الإسهام في تقليل التكاليف المالية للتدريب
			0.9	5.2	8.7	42.6	42.6	%	
موافق بشدة	0.799	4.31	0	5	9	46	55	العدد	إتاحة فرصة أفضل للترقية
			0	4.3	7.8	40	47.8	%	
موافق بشدة	0.787	4.27	1	4	6	56	48	العدد	المساهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة
			0.9	3.5	5.2	48.7	41.7	%	
موافق بشدة	0.807	4.26	0	6	8	51	50	العدد	الإسهام في اكتشاف مواهب العاملين
			0	5.2	7	44.3	43.5	%	
موافق بشدة	0.827	4.30	1	3	12	44	55	العدد	التدريب على المهارات القيادية
			0.9	2.6	10.4	38.3	47.8	%	
موافق بشدة	0.801	4.24	0	5	11	50	49	العدد	إتاحة الفرصة أمام العاملين للإبداع
			0	4.3	9.6	43.5	42.6	%	
موافق بشدة	0.851	4.27	1	4	12	44	54	العدد	التقليل من الأضرار في حالات الطوارئ
			0.9	3.5	10.4	38.3	47	%	
موافق بشدة	0.707	4.37	0	1	12	45	57	العدد	تسهيل عملية نقل الموظفين من وظيفة لأخرى
			0	0.9	10.4	39.1	49.6	%	

3.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.3.4 السؤال الأول

ما مستوى (واقع) التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى التدوير الوظيفي لبنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4) واقع التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
واقع التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين والإسكان	8	3.96	0.68	79.2

يتضح من معطيات الواردة في جدول رقم (4.4) أن واقع التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع التدوير (3.96)، مع انحراف معياري (0.68)، أي أن (79.2%) من موظفي بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل موافقون على واقع التدوير الوظيفي، ويتم تدويرهم بشكل فعلي. ويتضح من نتائج الاتجاه العام لآراء المبحوثين حول فقرات التدوير الوظيفي أن هناك إجماعاً بين العاملين على درجة الموافقة، حيث لم يظهر هناك تفاوت ملموس في متوسطات إجاباتهم، التي تراوحت بين (3.8 - 4.11)؛ وهذا يعكس مدى إدراك العاملين وتفهمهم بأن التدوير الوظيفي يساعدهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم.

2.3.4 السؤال الثاني

ما مستوى (واقع) أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم قياس أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل من خلال ثلاثة محاور أساسية للأداء، هي: إنتاجية العاملين، والرضا الوظيفي، والعمل بروح الفريق. وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (5.4).

جدول رقم (5.4) واقع أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل.

الترتيب	معامل الاختلاف	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحور
1	0.133	83.6	0.556	4.182	10	الإنتاجية
3	0.157	78.2	0.615	3.913	7	الرضا الوظيفي
2	0.139	83.6	0.581	4.182	7	العمل بروح الفريق
	0.114	82	0.469	4.10	24	الدرجة الكلية

يتضح من المعطيات الواردة في جدول رقم (5.4) أن واقع أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع أداء العاملين (4.10)، مع انحراف معياري (0.469)، أي أن 82% من موظفي بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل يؤدون أعمالهم بأداء عالٍ في ظل عمليات التدوير الوظيفي، كما تبين أن تأثير عمليات التدوير الوظيفي كانت أعلى في كل من محور الإنتاجية والعمل بروح الفريق، حيث بلغت النسبة (83.6%) لكل منهما، وبما أن هناك اختلافاً في الانحراف المعياري بينهما، تم أخذ معامل الاختلاف، حيث تبين أن إنتاجية العاملين هي الأعلى بمعامل اختلاف بلغ (13.3%). بينما وصل إلى (13.9%) عند

العمل بروح الفريق ليصبح ترتيبها الثاني؛ أي بمستوى أقل من الإنتاجية. بينما كان تأثيرها على رضا الموظفين أقل وبنسبة (78.2)، وبمعامل اختلاف بلغ (10.57%)، ويستنتج الباحث من ذلك الاختلاف عدم المشاركة الفاعلة العاملين في القرارات المتعلقة بالتدوير الوظيفي، وفيما يتعلق بالإنتاجية التي كانت نسبتها هي الأعلى فيعود ذلك إلى الحوافز والمكافآت التي يتلقاها العاملون عن إنتاجيتهم العالية، بالإضافة إلى عمليات التأهيل التي يخضع لها جميع العاملين في هذه البنوك. وفيما يتعلق بالعمل بروح الفريق فيعود ذلك إلى أن طبيعة التدوير الوظيفي تجبر الموظفين على التواصل والتنسيق المستمر فيما بينهم، لفهم تفاصيل العمل الدقيقة، وهذا ما يعزز العمل بروح الفريق.

وبالرجوع إلى جدول رقم (3.4) يتبين لنا أن التدوير الوظيفي زاد من تركيز العاملين على أهداف العمل بالبنك، وساعد على تحسين الاتصال بين الأقسام، وزاد من الانسجام في العمل، كما ساهم في امتلاك العاملين مهارات خاصة أثرت إيجاباً على الإنتاجية.

أما فيما يتعلق بمحور العمل بروح الفريق فقد عزز التدوير الوظيفي احترام وجهات نظر الآخرين، وكرس فكرة مساعدة الزملاء بسبب الإلمام بجميع الأعمال في البنك، وساعد على تحسين روح الفريق بين الموظفين وتمييزها.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القرعان، 2011)، التي أظهرت وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث بنسبة (75%). وكذلك اتفقت مع دراسة (أبو صبحة، 2014) التي أظهرت دور لعملية التدوير الوظيفي في رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة (72.6%).

3.3.4 السؤال الثالث

ما أهم الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإيجابيات التدوير الوظيفي لبنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل، مرتبة حسب الأهمية (من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية، بناء على آراء المبحوثين)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4) أهم إيجابيات التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل.

الترتيب	معامل الاختلاف	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإيجابيات
1	0.154	89.8	.693	4.49	الإلمام بمهام جميع الأقسام في البنك
4	0.177	87.6	.779	4.38	التقليل من روتين الوظيفة
2	0.158	87.6	.696	4.38	إكساب الموظفين خبرات جديدة
3	0.161	87.4	.707	4.37	تسهيل عملية نقل الموظفين من وظيفة لأخرى
6	0.185	86.2	.799	4.31	إتاحة فرصة أفضل للترقية
9	0.192	86	.827	4.30	التدريب على المهارات القيادية
10	0.199	85.4	.851	4.27	التقليل من الأضرار في حالات الطوارئ
5	0.184	85.4	.787	4.27	المساهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة
8	0.189	85.2	.807	4.26	الإسهام في اكتشاف مواهب العاملين
11	0.204	85	.867	4.25	تحسين العلاقات بين زملاء العمل
7	0.188	84.8	.801	4.24	إتاحة الفرصة أمام العاملين للإبداع
12	0.207	84.2	.874	4.21	الإسهام في تقليل التكاليف المالية للتدريب
	0.140	86.2	0.605	4.31	المعدل العام لمحور إيجابيات التدوير الوظيفي

يوضح جدول رقم (6.4) أهم إيجابيات التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل مرتبة حسب أهميتها، وقد جاء من أهم هذه الإيجابيات: الإلمام بمهام جميع الأقسام في البنك بمتوسط حسابي (4.49)، ومعامل اختلاف بلغ (15.4%)، ويعود ذلك إلى دورة التأهيل المصرفي

التي يخضع لها جميع الموظفين، وكذلك الخبرات والمهارات التي يكتسبها الموظفون خلال عمليات التدوير الوظيفي، ثم تلاها: إكساب الموظفين خبرات جديدة بمتوسط حسابي (4.38)، ومعامل اختلاف بلغ (15.8%)، وجاء في المرتبة الثالثة تسهيل عملية نقل الموظفين من وظيفة لأخرى بمتوسط حسابي (4.37)، ومعامل اختلاف بلغ (16.1%)، ويعود ذلك لمعرفة الموظفين بجميع الأعمال في البنك، وجاء في المرتبة الرابعة التقليل من روتين الوظيفة بمتوسط حسابي (4.38)، ومعامل اختلاف بلغ (17.7%)، علماً بأن روتين الوظيفة يؤدي إلى الملل وقلة الإبداع الوظيفي. مقابل ذلك كان من أقل إيجابيات عملية التدوير الوظيفي: الإسهام في تقليل التكاليف المالية للتدريب بمتوسط حسابي (4.21)، ثم إتاحة الفرصة أمام العاملين للإبداع بمتوسط حسابي (4.24)، وتحسين العلاقات بين الزملاء بمتوسط حسابي (4.25). ويجب الإشارة إلى أن جميع الفقرات حصلت على معدل عالٍ من حيث الأهمية (أعلى من 84%) مع تباين طفيف جداً بينها، وهذا يعني أنها مهمة وتعتبر من الإيجابيات الهامة لعملية التدوير.

4.3.4 السؤال الرابع

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال وضعت خمس فرضيات للفروق في أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: (العمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي)، وذلك كما هو موضح في الجداول أرقام (7.4-15.4).

4.4 نتائج فرضيات الدراسة

يتم اختبار الفرضيات حول أي علاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة، وقد تكون الفرضية:

إما فرضية صفرية: أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

أو فرضية بديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

- فإذا كانت (P-value)؛ أي (Sig.) أكبر من (0.05) فتقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
- وإذا كانت (P-value)؛ أي (Sig.) أكبر من (0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

1.4.4 الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات آراء المبحوثين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل حول أثر التدوير الوظيفي في أداء العاملين تعزى للعوامل الشخصية والتنظيمية: (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي). ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Independent-Sample T.Test) للفروق في مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7.4).

جدول رقم (7.4). نتائج اختبار (Independent-Sample T.test) للفروق في مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس:

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	59	4.0494	0.502	113	-1.282	0.202
أنثى	56	4.1615	0.429			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (7.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت مستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان لدى الإناث هي الأعلى بمتوسط حسابي (4.16) مقابل (4.049) لدى الذكور، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت، ويعزو الباحث ذلك الاتفاق بين الجنسين على أن جميع العاملين في بنكي فلسطين والإسكان يدركون أهمية التدوير الوظيفي في صقل شخصيتهم وتطوير قدراتهم.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين متغير العمر ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير العمر ومستوى أداء موظفي بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8.4).

جدول رقم (8.4). نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير العمر ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل:

المتغيرات	العدد	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية
العمر * مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان	115	0.040	0.675

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (8.4) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين متغير العمر ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

ويمكن توضيح ذلك أيضاً، من خلال اختبار التباين الأحادي (One-way analysis of variance) لمعرفة الفروق بين فئات العمر ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل بمحاورة المختلفة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9.4).

جدول رقم (9.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان بمحاورة المختلفة في محافظة الخليل تعزى لمتغير فئات العمر:

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
الإنتاجية	بين المجموعات	2	0.45	0.226	0.727	0.486
	داخل المجموعات	112	34.87	0.311		
	المجموع	114	35.32	-----		
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	2	0.19	0.096	0.250	0.779
	داخل المجموعات	112	42.98	0.384		
	المجموع	114	43.17	-----		
العمل بروح الفريق	بين المجموعات	2	0.73	0.367	1.088	0.341
	داخل المجموعات	112	37.81	0.338		
	المجموع	114	38.55	-----		
الدرجة الكلية للأداء	بين المجموعات	2	0.42	0.214	0.971	0.382
	داخل المجموعات	112	24.71	0.221		
	المجموع	114	25.14	-----		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (9.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل بمحاورة المختلفة تعزى لمتغير فئات العمر. وكانت مستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل على اختلاف أعمارهم عالية، وذلك كما هو موضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (10.4)، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول رقم (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير فئات العمر:

المحور	فئات العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإنتاجية	25 سنة فما دون	49	4.22	0.629
	من 26 - 30	27	4.11	0.507
	أكثر من 31 سنة	39	4.24	0.490
	المجموع	115	4.18	0.556

المحور	فئات العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	25 سنة فما دون	49	3.94	0.578
	من 26 - 30	27	3.86	0.679
	أكثر من 31 سنة	39	3.95	0.564
	المجموع	115	3.91	0.615
العمل بروح الفريق	25 سنة فما دون	49	4.26	0.565
	من 26 - 30	27	4.09	0.581
	أكثر من 31 سنة	39	4.24	0.590
	المجموع	115	4.18	0.581
الأداء	25 سنة فما دون	49	4.15	0.438
	من 26 - 30	27	4.03	0.517
	أكثر من 31 سنة	39	4.15	0.425
	المجموع	115	4.10	0.469

ويعزو الباحث عدم تأثير العمر على آراء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان الذين شملتهم دراسة التدوير الوظيفي وأداء العاملين إلى تقارب أعمار العينة، حيث تبين أن 66.1% ممن شملتهم الدراسة أعمارهم تقل عن 30 سنة، وهذا يعني أنهم موظفون جدد، وأحياناً يكون موظفاً جديداً في البنك رغم كبر عمره، وهذا ما يجعلهم أكثر التزاماً بنظم وإجراءات البنك، ويعزز الدافعية لديهم بضرورة تطوير قدراتهم بهدف الترقية.

ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو صبحة، 2014) التي لم تظهر تأثير للعمر على آراء العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة حول دور التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان بمحاورة المختلفة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11.4).

جدول رقم (11.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان بمحاورة المختلفة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإنتاجية	بين المجموعات	2	0.213	0.107	0.340	0.713
	داخل المجموعات	112	35.11	0.314		
	المجموع	114	35.32	-----		
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	2	0.57	0.289	0.761	0.470
	داخل المجموعات	112	42.59	0.380		
	المجموع	114	43.17	-----		
العمل بروح الفريق	بين المجموعات	2	0.85	0.425	1.264	0.287
	داخل المجموعات	112	37.70	0.337		
	المجموع	114	38.55	-----		
الدرجة الكلية للأداء	بين المجموعات	2	0.18	0.092	0.413	0.663
	داخل المجموعات	112	24.95	0.223		
	المجموع	114	25.140	-----		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (11.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل بمحاورة المختلفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد كانت مستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل على اختلاف مؤهلاتهم العلمية عالية؛ وهذا يعني أنه لا تأثير للمؤهل العلمي على آراء المبحوثين حول دور التدوير الوظيفي في أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان، وذلك كما هو موضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (12.4)، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول رقم (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإنتاجية	دبلوم	10	4.05	0.392
	بكالوريوس	101	4.19	0.576
	ماجستير	4	4.12	0.419
	الدرجة الكلية	115	4.18	0.556
الرضا الوظيفي	دبلوم	10	4.00	0.461
	بكالوريوس	101	3.89	0.633
	ماجستير	4	4.25	0.442
	الدرجة الكلية	115	3.91	0.615
العمل بروح الفريق	دبلوم	10	3.92	0.437
	بكالوريوس	101	4.19	0.595
	ماجستير	4	4.39	0.393
	الدرجة الكلية	115	4.18	0.581
الأداء	دبلوم	10	4.00	0.327
	بكالوريوس	101	4.10	0.485
	ماجستير	4	4.23	0.362
	الدرجة الكلية	115	4.10	0.469

ويعزو الباحث عدم اختلاف آراء المبحوثين رغم اختلاف المؤهل العلمي لديهم إلى أن جميع العاملين بمؤهلاتهم المختلفة يخضعون لنفس التأهيل والتدريب عند تعيينهم، ويخضعون لنفس النظم والإجراءات الخاصة بالبنك، كما أنهم يعملون بنفس البنك ضمن أعمال متشابهة، وبالتالي لم يكن هناك تأثير للمؤهل العلمي للعاملين في بنكي فلسطين والإسكان الذين شملتهم الدراسة على آرائهم حول دور التدوير الوظيفي في أداء العاملين في هذه البنوك.

انققت هذه الدراسة مع دراسة (أبو صبحه، 2014) حول عدم وجود تأثير للمؤهل العلمي في آراء المبحوثين فيما يتعلق بدور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متغير سنوات الخبرة ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (13.4).

جدول رقم (13.4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل:

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة * مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان	115	0.094	0.318

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (13.4) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متغير سنوات الخبرة ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

يعزو الباحث اتفاق آراء المبحوثين رغم اختلاف سنوات الخبرة إلى أن جميع أفراد الدراسة يعملون في نفس البنك أو في أعمال مشابهة جداً في هذه البنوك، وتطبق هذه البنوك نفس السياسات والإجراءات على الجميع، بالإضافة إلى إدراك جميع العاملين في هذه البنوك بأهمية التدوير الوظيفي ومساهمته في تنمية قدراتهم.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (14.4).

جدول رقم (14.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي:

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإنتاجية	بين المجموعات	5	0.748	0.150	0.471	0.797
	داخل المجموعات	109	34.57	0.317		
	المجموع	114	35.32	-----		
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	5	1.36	0.272	0.710	0.617
	داخل المجموعات	109	41.81	.384		
	المجموع	114	43.17	-----		
العمل بروح الفريق	بين المجموعات	5	1.19	0.239	0.698	0.626
	داخل المجموعات	109	37.35	0.343		
	المجموع	114	38.55	-----		
الدرجة الكلية للأداء	بين المجموعات	5	0.71	0.143	0.637	0.672
	داخل المجموعات	109	24.42	0.224		
	المجموع	114	25.14	-----		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (14.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وقد كانت مستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل على اختلاف مسمياتهم الوظيفية عالية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (15.4)، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول رقم (15.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي:

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإنتاجية	موظف	84	4.15	0.546
	رئيس قسم	18	4.33	0.707
	مراقب	2	4.00	0.000
	نائب مدير	4	4.15	0.568

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	مدير مكتب	3	4.36	0.057
	مدير فرع	4	4.05	.331
الرضا الوظيفي	موظف	84	3.89	0.590
	رئيس قسم	18	3.95	0.831
	مراقب	2	3.35	0.101
	نائب مدير	4	3.89	0.316
	مدير مكتب	3	4.00	0.247
	مدير فرع	4	4.32	0.472
	موظف	84	4.15	0.596
العمل بروح الفريق	رئيس قسم	18	4.35	0.512
	مراقب	2	3.64	0.909
	نائب مدير	4	4.14	0.559
	مدير مكتب	3	4.23	0.297
	مدير فرع	4	4.17	0.693
	موظف	84	4.08	0.4474
الأداء	رئيس قسم	18	4.23	0.621
	مراقب	2	3.70	0.235
	نائب مدير	4	4.07	0.445
	مدير مكتب	3	4.22	0.168
	مدير فرع	4	4.16	0.420

ويرجع عدم وجود اختلاف - برأي الباحث - في عدم تأثير المسمى الوظيفي على آراء المبحوثين حول دور التدوير الوظيفي في أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان، رغم الاختلاف في مسمياتهم الوظيفية إلى عملية التدريب والتأهيل التي يخضع لها جميع العاملين بمستوياتهم المختلفة (دورة التأهيل المصرفي) في بنكي فلسطين والإسكان، بالإضافة إلى قناعة جميع العاملين بدور التدوير الوظيفي في تنمية وتطوير قدراتهم.

السؤال الخامس:

ما علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال وضعت الفرضية الرئيسية الآتية:

2.4.4 الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين تدوير العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل وبين أدائهم الوظيفي بمحاوره الثلاث.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير التدوير الوظيفي وبين متغير أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل بمحاوره الثلاث: (الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والعمل بروح الفريق)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (16.4).

جدول رقم (16.4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين مستوى التدوير الوظيفي وبين مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل بمحاوره الثلاث، ومعرفة قوة العلاقة واتجاهها وأيهما الأقوى:

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
التدوير الوظيفي * إنتاجية العاملين في بنكي فلسطين والإسكان	115	0.414**	0.000
التدوير الوظيفي * والرضا الوظيفي للعاملين في بنكي فلسطين والإسكان	115	0.573**	0.000
التدوير الوظيفي * العمل بروح الفريق	115	0.588**	0.000
التدوير الوظيفي * وأداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان	115	0.636**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (16.4) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين كل من متغير التدوير الوظيفي ومتغير الإنتاجية، وكذلك بين التدوير الوظيفي وبين الرضا الوظيفي، وأيضاً بين التدوير الوظيفي وبين العمل بروح الفريق لدى موظفي بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل، حيث كانت العلاقة بين متغير التدوير الوظيفي وبين العمل بروح الفريق هي الأقوى، إذ بلغت (0.588) -علاقة موجبه- مقارنة مع تأثير التدوير على إنتاجية العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل، التي وصلت إلى (0.414)، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت؛ وهذا يعني أن العاملين في بنكي فلسطين والإسكان يدركون أهمية التدوير الوظيفي في بناء قدراتهم. ويعزو الباحث وجود علاقة ارتباط قوية بين التدوير الوظيفي وبين العمل بروح الفريق إلى أن عملية التدوير الوظيفي تجعل الموظفين على تواصل مع بعضهم بعضاً لمعرفة تفاصيل الأعمال الدقيقة التي تم تدويرهم إليها من زملائهم الذي كانوا بنفس العمل، وهذا بدوره يساهم في تعزيز العمل بروح الفريق. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين التدوير الوظيفي وبين إنتاجية العاملين فقد كانت هي الأقل، إذ بلغت (0.414)، في حين كان مستواها هو الأعلى، إذ بلغ (83.6%) ويعود ذلك إلى أن إنتاجية العاملين في البنوك التجارية تتأثر بعوامل أخرى غير التدوير الوظيفي، والتي منها: الحوافز والمكافآت المالية وغير المالية، كحصولهم على (18) راتباً في السنة وعمولات الهدف البيعي وغيره.

3.4.4 الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في متوسطات آراء المبحوثين بين كل من العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) والعاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل حول أثر التدوير الوظيفي في أداء العاملين في هذه البنوك.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Independent-Sample T.Test) للفروق في مستوى أداء العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) والعاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل تعزى لمتغير البنك. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (17.4).

جدول رقم (17.4). نتائج اختبار (Independent-Sample T.test) للفروق في مستوى أداء العاملين في بنك فلسطين وبنك الإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير البنك:

المحور	البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإنتاجية	فلسطين	83	4.18	0.610	113	0.165	0.842
	الإسكان	32	4.16	0.389			
الرضا الوظيفي	فلسطين	83	3.87	0.625	113	-1.087-	0.279
	الإسكان	32	4.01	0.586			
العمل بروح الفريق	فلسطين	83	4.15	0.641	113	-0.770-	0.443
	الإسكان	32	4.25	0.387			
الأداء	فلسطين	83	4.08	0.506	113	-0.610-	0.543
	الإسكان	32	4.14	0.359			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (16.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مستوى أداء العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) ومستوى أداء العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل تعزى لمتغير البنك. حيث كانت مستويات أداء العاملين في البنكين عالية، في حين كان مستوى أداء موظفي بنك الإسكان هو الأعلى بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.359)، مقابل متوسط حسابي (4.08) لبنك فلسطين، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

ويعود عدم وجود اختلاف - برأي الباحث - في آراء العاملين في كل من بنك فلسطين وبنك الإسكان حول دور التدوير الوظيفي في أداء العاملين إلى أن جميع العاملين يمارسون نفس الأعمال، ويخضعون لسياسات ونظم متقاربة جداً، كما أن جميع العاملين في البنكين يخضعون لدورة تأهيل مصرفي يتدربون خلالها على جميع الأعمال في البنك. إضافة إلى إدراك العاملين لدور التدوير الوظيفي في تنمية قدراتهم وتطويرها، ويعكس ذلك أيضاً دور الإدارة العليا في البنكين في توضيح الهدف من سياسة التدوير الوظيفي.

5.4 نتائج إجابات مديري الفروع في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل حول أسئلة المقابلة، وهي كما يأتي:

السؤال الأول: هل يعتمد البنك سياسة التدوير الوظيفي؟

كانت ردود مديري الفروع في بنكي فلسطين والإسكان بالإجماع نعم، وهذا ما تبين أيضاً من خلال آراء المبحوثين حول الإجابة على فقرات الاستبانة.

السؤال الثاني: من هم الموظفون الذين تُطبق عليهم سياسة التدوير الوظيفي في البنك؟

أجاب مديرو الفروع في بنكي فلسطين والإسكان بأنه غالباً ما يتم تدوير الموظفين بشكل كامل (جميع الموظفين) وبشكل تدريجي، إلا أن ما يختلف هو فترة التدوير بين الموظفين، ويُعتمد في ذلك على طبيعة عمل الموظف نفسه، مثلاً: فالعاملون على الصناديق لا يتم تدويرهم إلا كل سنتين مثلاً، أما العاملون على القروض فكل أربع سنوات مثلاً.

السؤال الثالث: ما هي الفترة المثالية برأيكم لبقاء الموظف في الموقع نفسه أو في العمل نفسه؟

اجمع مديرو الفروع في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل بأن الفترة المثالية تعتمد على الموظف نفسه، ومدى إنجازه ورغبته في العمل، وبناء على طبيعة العمل الذي يقوم به الموظف (هل هو تقليدي أو بحاجة إلى مهارات مميزة)، ويتم مراعاة درجة الموظف أو توقيعه البنكي (توقيع "أ" أو "ب")، وكذلك حاجة البنك إلى عملية التدوير، فمثلاً: لتغطية نقص الموظفين في حالات الطوارئ، وفي حالات الدوران الوظيفي. وهي تتراوح بين ستة شهور في الأعمال التقليدية وأربع سنوات في الإدارات العليا، مثل: مدير الفرع، أو قسم القروض، أو المراقب (حامل توقيع "أ") مثلاً.

السؤال الرابع: هل يعتمد البنك نظماً وإجراءات معينة قبل عملية التدوير الوظيفي؟

كانت إجابات مديري الفروع في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل بالإجماع (نعم)، إذ يخضع الموظف الجديد إلى " دورة تأهيل مصرفي"، يتدرب خلالها على الأعمال جميعها في البنك. كما تم تصميم برامج العمل، بحيث تراعي عملية التدوير الوظيفي - كل موظف له كلمة مرور خاصة به لجميع برامج الحاسوب -.

السؤال الخامس: هل قرار التدوير الوظيفي نابع من قرارات الإدارة العامة للبنك أم نابع من قرارات إدارة الفرع؟

بناء على ردود مديري الفروع حول هذا السؤال، وبعد أخذ فحوى إجاباتهم يمكن القول: بأن قرار تدوير الموظفين داخل الفرع ينبع من إدارة الفرع، وذلك لمعرفة إدارة الفرع العميقة بمتطلبات العمل واحتياجاته، وإطلاع مدير الفرع على رغبات الموظفين وميولاتهم المختلفة، وهو الشخص الأكثر اطلاعاً على رضا الزبون عن خدمات البنك وعن مدى رضاهم عن أداء الموظفين بشكل عام. في حين أن قرار تدوير مديري الفروع نابع من سلطة النقد الفلسطينية أو من إدارة البنك، حيث صدر قرار في عام 2018 من قبل سلطة النقد الفلسطينية يجبر إدارات البنوك بعمل تدوير لمديري الفروع لمدة شهر واحد خلال العام، وذلك بهدف الحد من عمليات المحاباة وبناء العلاقات مع الزبون.

وبناء على مضمون إجابات مديري البنوك حول أسئلة المقابلة، يمكن القول: بأن إجاباتهم عززت نتائج أداة الاستبانة، فقط أكدت وجود عملية تدوير وظيفي للعاملين في البنكين، كما أكدت تبني البنكين لبعض معايير ومتطلبات عملية التدوير الوظيفي، كما أنها أضافت معلومات جديدة تتعلق بعملية التدوير الوظيفي، مثل: قرار سلطة النقد بضرورة تدوير مديري البنوك مدة شهر كل سنة، وذلك بهدف التقليل من عمليات المحاباة وتحقيق الشفافية والعدالة. كما أنها كشفت بأن الفترة الزمنية اللازمة لعملية التدوير الوظيفي غير محددة، وهي تتراوح في الغالب بين ستة شهور وأربع سنوات، وهي تختلف من موقع لآخر ومن موظف لآخر.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، كما يتطرق إلى أهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج، التي قد تسهم في تحسين آليات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في البنوك التجارية في محافظة الخليل، وتساهم في زيادة أداء موظفي هذه البنوك .

2.5 نتائج الدراسة:

في ضوء نتائج تساؤلات الدراسة وتحليل بياناتها ونتائج فرضياتها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، تتلخص فيما يأتي:

1- يتضح من خلال نتائج الدراسة أن مستوى تدوير العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل (عالٍ)، إذ بلغ معدل التدوير (79.2%).

2- كشفت الدراسة أن التدوير الوظيفي يشمل جميع العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل، مع تفاوت معين في فترات التدوير، والتي تتراوح بين ستة أشهر إلى أربع سنوات، وتكون عادة كل سنتين بين الموظفين، وكل أربع سنوات بين فئة المديرين، علماً بأنها غير محددة بشكل دقيق. وفي عام (2018) تم إقرار قانون من قبل سلطة النقد الفلسطينية بضرورة تدوير مديرين الفروع ومديري المكاتب لمدة شهر خلال السنة الواحدة، وتم تطبيقه والعمل به فوراً، وهذا ما تم ملاحظته والإفادة به من خلال مقابلة مديري الفروع في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل.

3- تبين أن مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل في ظل عمليات التدوير الوظيفي (عالٍ)، إذ بلغ معدل الأداء (82%).

4- أهم إيجابيات التدوير الوظيفي حسب آراء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان هو: إلمام الموظفين لمهام الأقسام جميعها في البنك بمتوسط حسابي (4.49)، وانحراف معياري (0.693)، ثم جاء في المرتبة الثانية: النقل من روتين الوظيفة تلاها إسباب الموظفين خبرات جديدة، ثم تسهيل عملية نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى، وكان أقل هذه الإيجابيات أهمية هو الإسهام في تقليل التكاليف المالية للتدريب بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.874)، ثم إتاحة الفرصة أمام العاملين للإبداع.

5- تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متغير التدوير الوظيفي وأداء العاملين بمحاوره المختلفة (الإنتاجية، الرضا الوظيفي، العمل بروح الفريق) لدى العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل، حيث كانت العلاقة بين متغير التدوير الوظيفي وبين العمل بروح الفريق هي الأقوى، إذ بلغت (0.588) مقارنة مع دور التدوير الوظيفي في إنتاجية العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل- التي وصلت إلى (0.414).

6- ساعد التدوير الوظيفي العاملين في بنكي فلسطين والإسكان على بناء علاقات اجتماعية جديدة، وساهم في عملية الاتصال والتواصل بين الموظفين في أقسام البنك المختلفة، كما زاد من الانسجام في العمل داخل البنك، وساهم في امتلاك مهارات خاصة أثرت إيجاباً على الإنتاجية في العمل، كما أن التدوير الوظيفي زاد من تركيز العاملين على أهداف العمل. وهذا ما يظهر من الاتجاه العام لردود الموظفين حول فقرات الاستبانة، حيث كان الاتجاه العام لإجابات العاملين (موافق بشدة) حول فقرات الاستبانة التي تقيس ذلك. جدول رقم (4.13) يوضح ذلك.

7- تبين أن تأثير التدوير الوظيفي على رضا العاملين في بنكي فلسطين والإسكان أقل من باقي محاور الأداء، وهذا ما يظهر من إجابات المبحوثين في فقرة " لن أترك عملي الحالي حتى لو أتحت لي فرص عمل أخرى مماثلة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين في هذه الفقرة (3.56)، وكذلك في فقرة "أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية والتنظيمية في مؤسستي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين في هذه الفقرة (3.74) وهو المتوسط الأقل بين متوسطات فقرات محور الرضا الوظيفي جميعها، وهذا يدل على عدم الرضا الموظفين التام عن القرارات الإدارية، وذلك يعود- برأي الباحث- إلى عدم المشاركة الفاعلة في التخطيط، وفي

عملية صنع القرار الإداري بشكل عام. حيث كان الاتجاه العام لإجابات العاملين بنكي فلسطين والإسكان حول فقرات الاستبانة في هذا المحور هو (موافق)، جدول رقم (4.13) يوضح ذلك.

8- تبين أن التدوير الوظيفي ساعد على تحسين روح الفريق وتمييزها بين الموظفين، وعزز مبدأ المساعدة، وتقديم يد العون للزملاء في العمل داخل البنك، كما ساعد التدوير الوظيفي العاملين في بنكي فلسطين والإسكان أيضاً على تعزيز احترام وجهات نظر زملاء العمل الآخرين، حيث كان الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول تلك الفقرات هو (موافق بشدة)، جدول رقم (4.13) يوضح ذلك.

9- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات آراء المبحوثين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل حول دور التدوير الوظيفي في أداء العاملين في هذه البنوك تعزى للعوامل الشخصية والتنظيمية (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، حيث تبين أن أداء موظفي هذه البنوك (عالٍ) في ظل عمليات التدوير الوظيفي، وبغض النظر عن متغير الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو المسمى الوظيفي أو حتى سنوات الخبرة.

10- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في آراء العاملين في كل من بنك فلسطين وبنك الإسكان في محافظة الخليل حول دور التدوير الوظيفي في زيادة أداء العاملين. حيث كانت مستويات أداء العاملين في البنكين عالية في جميع محاور الأداء: (الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والعمل بروح الفريق).

3.5 استنتاجات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة وفي ضوء تحليل نتائج تساؤلاتها، وتحليل نتائج فرضياتها، وبالاستناد على رؤية المبحوثين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل تم استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1- أن معظم المبحوثين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل يدركون جيداً ماذا يعني التدوير الوظيفي، وما ينتج عنه من نتائج إيجابية مفيدة لهم ولمؤسساتهم، وأن التدوير الوظيفي يعتبر مدخلاً هاماً لحل العديد من المشاكل الداخلية التي تواجه هذه البنوك.

2- يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع البنوك التجارية في محافظة الخليل، خاصة وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين موظفي البنكين حول تساؤلات الدراسة ونتائج فرضياتها، بل يمكن تعميم دور التدوير الوظيفي وانعكاساته على أداء المنظمات المختلفة التي تعتمد على أداء العاملين في انجاز مهامها.

3- إن وجود العلاقة الطردية بين متغير التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل، هي علاقة طردية إلى حد معين، قد تنقلب إلى علاقة عكسية إذا ما استندت إلى أسس ومعايير غير صحيحة.

4- إن قياس أداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل عملية صعبة قد تحتاج إلى أكثر من مقياس للوصول إلى نتائج أكثر دقة، وعلى ذلك أوصي بضرورة قياس أداء العاملين من خلال جهات خارجية في أي دراسات حديثة، مثل: المستفيدين أو العملاء، وذلك للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

5- هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل غير التدوير الوظيفي، حيث تبين أن مستوى إنتاجية العاملين هي الأعلى، مقارنة بالرضا الوظيفي، والعمل بروح الفريق، في حين كانت درجة الارتباط بين التدوير الوظيفي والإنتاجية هي الأقل، مقارنة مع الرضا الوظيفي، والعمل بروح الفريق؛ وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر في إنتاجية العاملين، مثل: الحوافز والمكافآت المالية، كحصول العاملين في البنكين على (18) راتب خلال السنة.

4.5 التوصيات

- 1- اعتماد سياسة التدوير الوظيفي في جميع البنوك التجارية بناءً على معايير وإجراءات وواضحة ومكتوبة، بهدف الحد من الروتين والرتابة والملل، وبهدف تحفيز الموظفين وزيادة التعاون والتنسيق فيما بينهم، وبهدف زيادة أدائهم، والحد من الفساد الإداري المتوقع حدوثه خاصة في الإدارات العليا للبنوك نتيجة تكوين الصداقات، ونتيجة المحاباة مع بعض العملاء.
- 2- التطوير المستمر لآليات التدوير الوظيفي، وعمل مراجعات شاملة لإجراءات عملية التدوير بهدف تقادي السلبيات وتذليل العقبات، وبهدف تعزيز إيجابيات التدوير الوظيفي.

- 3- اخذ آراء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان ومشاركتهم في عملية صنع القرار الإداري المتعلق بعملية التدوير الوظيفي، بهدف زيادة رضاهم الوظيفي، ولإيجاد فناعة لديهم لتقبل التدوير الوظيفي وتشجيعهم على الإبداع الإداري.
- 4- إعلام العاملين أن من أسباب تطبيق التدوير الوظيفي هو تحسين أدائهم، وأداء الإدارة على حد سواء، وليس نتيجة سوء أدائهم الوظيفي.
- 5- ضرورة تعميم نتائج هذه الدراسة وأي دراسة خاصة بالتدوير الوظيفي على مؤسسات المجتمع الفلسطيني، للاستفادة من النتائج الإيجابية للتدوير الوظيفي ولتطوير المورد البشري بشكل عام.
- 6- ضرورة إجراء دراسات معمقة حول موضوع التدوير الوظيفي، مع متغيرات أخرى جديدة تؤثر في الأداء وتساهم في تنمية المورد البشري بشكل عام.
- 7- ضرورة قياس أداء العاملين في أي دراسة حديثة تتعلق بأداء موظفي البنوك التجارية من خلال جهات خارجية، مثل: العملاء أو المستفيدين.

5.5 دراسات مقترحة:

- 1- التدوير الوظيفي وعلاقته بالحد من الفساد الإداري في المؤسسات الفلسطينية.
- 2- المعايير السليمة لعملية التدوير الوظيفي (متطلبات التدوير الوظيفي).

المصادر والمراجع

المصادر

القرآن الكريم

المراجع

المراجع العربية

أبو حطب، موسى (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين-حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو صبحه، جبر (2014). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى. غزة.

أبو ماضي، خالد (2007). معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير، غزة الجامعة الإسلامية.

أحمد، ميسون (2016). أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية، تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، مجلد1، عدد3.

http://juhd.uhd.edu.iq/journals/images/Vol1_No3/296-316.pdf

الإدارة المركزية للبحوث (2010). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ع3 (يناير، 2011)، القاهرة.

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

إلهيتي، خالد (2000): إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع،

ط1.

أليامي، محمود (2000). عملية التدوير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الجمركي بالتطبيق على
جمرك مطار الملك خالد الدولي. رسالة ماجستير، معهد الإدارة العامة، الرياض.

بدر، نضال (2016). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. رسالة
ماجستير منشورة، غزة، جامعة الأقصى.

بن طري، حليلة (2016). أثر تطور المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة،
جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.

بوبرطخ، عبد الكريم (2012). دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة
حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر، جامعة منتوري -
قسنطينة.

تقرير بنك فلسطين السنوي رقم 40 .

حسن، راوية (2003). إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، ط2.

الخالدي، إبراهيم (2011). معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة
الأعمال، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1.

دره، عبد الباري، والصبغ، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون.
عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ديري، زهير (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1.

زايد، عامر (2003). إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية. القاهرة، جامعة القاهرة.

الزغبى، فايزة (1991). الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال. عمان: دار الهلال.

زكي، ناصر (2010). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي. أوراق عمل لمؤتمر تنمية
الموارد البشرية في القطاع العام" الواقع والتطلعات والتحديات"، جامعة الدول العربية،
ديسمبر، 2010، القاهرة.

الزهراني، سعد. والقحطاني سالم (2008). إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي. دراسة صادرة عن لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية السعودية، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة، جدة.

زويلف، مهدي (2001). إدارة الموارد البشرية- مدخل كمي، ط1 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد و صالح، عادل (2006): إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2.

سلطان، محمد (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

السلمي، عبد الله (1996). الإيجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصورها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في مدينة جدة. رسالة ماجستير، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

شاويش، مصطفى (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان: دار الشروق.

شحادة، نظمي وآخرون (2000). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الشرايدة، سالم (2006). الرضا الوظيفي. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشريف، علي (2011). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية- بمنطقة مكة المكرمة (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، وجامعة الطائف). مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مجلة إقليمية عربية محكمة، المجلد الخامس، العدد الرابع (أكتوبر 2011).

شفيق، محمد (1987). البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، ط1.

شنوفي، نور الدين (2005). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه منشوره، جامعة الجزائر، الجزائر.

صالح (2017). الموقع الإلكتروني لمجلة الحوار المتمدن، تكاملية التخطيط لتقييم الأداء وفق
طريقة 360 في المؤسسات

<http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=578990&r=0&cid=0&u=&i=0&q> .

صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الضب وتينعمري (2013)، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية -
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات- تقرت. بحث منشور. الجزائر:
جامعة قاصدي مرباح- ورقلة -.

عبد الباقي، صلاح الدين (2002): الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في
المنظمات. الإسكندرية الدار الجامعية للتوزيع والنشر.

عبد الباقي، صلاح الدين (2005). إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية:
الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الخالق، ناصف (1982). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، عمان، المجلة العربية
للإدارة، المجلد السادس، العدد الأول.

العتيبي، محمد (1993). التدوير الوظيفي. مجلة الخدمة المدنية، ع180، الرياض.

عزام، أحمد (2013). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في
الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- قطاع غزة. رسالة ماجستير، غزة:
الجامعة الإسلامية.

العزاوي، نجم و جواد، عباس (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار (1985). الصيغ والأساليب لربط الأجر بالإنتاجية ونظام الحوافز، سلسلة الدراسات
الاقتصادية والإدارية، مجلة تنمية الرافدين، العدد الخامس، جامعة الموصل.

عواد، طارق (2005). تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.

فهيمي، سامح (2008). نظريات التحفيز. الانترنت- تاريخ الوصول 2017/09/13
[/https://samehar.wordpress.com/2008/05/03/a010508/comment-page-1](https://samehar.wordpress.com/2008/05/03/a010508/comment-page-1)

القحطاني، سعيد (2011). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في التنمية البشرية. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

القرعان، عصام (2011). التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث. رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.

القرشي، مدحت (2007). اقتصاديات العمل، عمان: دار وائل للنشر، ط 1 .

الكردي، أحمد والطار، محمد (2011). تخطيط المسار الوظيفي - مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/334170>

اللوزي، موسى (2010). التنظيم الإداري - الأساليب والاستشارات. زمزم للنشر والتوزيع، عمان.

ماهر، أحمد (2006). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

المبيضين، محمد زيب (2013)، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4. <https://journals.ju.edu.jo/index.php/JJBA>.

المدرع ، ناصر (2014). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين. رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المعاينة، رولا والحموري، صالح (2013). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

المعجم الوسيط (2004): الطبعة الرابعة، مجمع اللغة العربية. مصر: مكتبة الشرق الدولية.

المغربي، عبد الحميد(2007). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة: دار المكتبة
العصرية للنشر والتوزيع، ط1.

موسى، عبد الناصر(2005). نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية،
رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابه، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر.

موقع بنك الإسكان للتجارة والتمويل على الانترنت <https://www.hbtf.com/ar>

موقع بنك فلسطين على الانترنت <https://www.bankofpalestine.com/ar>

نصر، محمد(2002). تطوير برنامج أداء المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر العلمي
الرابع عشر، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، المجلد الأول، جامعة عين شمس،
القاهرة.

الهيبي، خالد(2005). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،
ط2.

والي، عدنان(2011). تقييم الأداء الوظيفي. دائرة التخطيط- قسم التطوير الإداري، شعبة التطوير
والبحوث، العراق.

اليوسف، منصور(2011). التدوير الوظيفي، موقع الجزيرة ، ع 14328 yousefms@ipa.edu.sa

. <http://www.al-jazirah.com/2011/20111221/rj9.htm>

Abbasi, B. & Saravani, Sh., (2013). **Investigating the influence of job rotation on performance by considering skill variation and satisfaction of bank employees.** ISSN 1330-3651(Print), ISSN 1848-6339 (Online).

Adjei, D., (2012). **The impact of job rotation on employees performance- A case study: Utrak financial services limited.** Kwame Nkrumah University, Unpublished Master thesis.

Bintu, S., (2014). **Effectiveness of performance appraisal systems: A study of KNUST.** Master Thesis, College of Art and Social Sciences.

Carrol, S. & Schneir, C., (1982). **Performance appraisal and review systems: The identification, measurement, and development of performance in organizations.** *Glenview, IL: Scott, Foresman*

Dechev, Z., (2010). **Effective Performance Appraisal – a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results .** Faculty of Economics of Business, Erasmus university Rotterdam

<https://thesis.eur.nl/pub/7754/Dechev,%20Z.%20325702%20id%20thesis7754%20.pdf>

Ismail, A. , et al. **An empirical study of the relationship between performance appraisal politics and job satisfaction.**(2011) *Acta Universitatis Danubius. (Economica, Vol 7, No1.kuala lumpur, Malaysia.*

Karadimas, N. & Papastamatiou, N. (2007) .**Tools for Job Rotation Integrating Access to vocational training.** *International Journal of Simulation: Systems, Science & Technology”, V. 8(2007), n. 2, pp. 37-44,* <http://ducati.doc.ntu.ac.uk/uksim/journal/Vol-8/No-2/cover.htm>.

- Khan, F., et al, (2014). **Job rotation, job performance, organizational commitment: an empirical study on bank employees**, Journal of Management Info 3(1), 33-46 (2014).
- Lazim, M., (2003). **The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development Among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia**, Malaysia: Universiti Putra Malaysia.
- Macleod, D., & Kennedy, E. (2006). **Job Rotation System Report to XYZ Co.** [Online] Available at: http://www.danmacleod.com/Articles/Job_Rotation.htm .
- Malinski, R., (2002). **Job rotation in an Academic library: damned if you do and damned if you don't.** vol.50, No.4, p673-80. <https://pdfs.semanticscholar.org/d7ea/612af0c010b9e9eea32dc637b8b8929c74ec.pdf>.
- Mohammad, F. & Ramezani, M. (2017). **Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees' Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskan Bank branches in the city of Tabriz).** Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
- Osterman, P., (2006). **Wage effects of high performance work organization in manufacturing.** **Industrial and Labor Relations Review**, vol.59,No.2,pp.187-204.
- Prasad ,P.,(2015). **Performance appraisal: An Empirical Study to understand Job Satisfaction and Motivation of personnel through the system.** International Journal of Engineering and Applied Sciences (IJEAS) ISSN: 2394-3661, Volume-2, Issue-4, April 2015.

Tarus, B., (2014). **Effects of job rotation strategy on high performance workplace, in lake Victoria north water services board.** Kenya. International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 11; 2014.ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119.

Williams, H., (2009). **An evaluation of principal interns performance on the interstate school leaders licensure consortium standards,** National forum of education Administration and supervision journal. Volume 26. No 4/ 2009.

Yavarzadeh, M. & Rabie, A. & Hoseini, M., (2015). **Assessing the Effect of Job Rotation on Individual and Organizational Consequences Case Study: Isfahan State Welfare Organization.** Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies, (ISSN: 2315-5086) Vol. 4(9) pp. 449-460, December, 2015. Available online <http://garj.org/garjmbs/index.htm>.



ملحق رقم (1): استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات

أخي الموظف/ أختي الموظفة

تحية وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول: "التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل- دراسة مقارنة بنك فلسطين (م.ع.م) وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وقد وقع عليكم الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منكم التعاون بتعبئة هذه الاستبانة، وذلك بما يتوافق مع وجهة نظركم، لما لرأيكم من أهمية في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

إشراف: د. عفيف حمد

الباحث: أمين الشعراوي

القسم الأول: معلومات عامة

أرجو ملء الفراغ بما ينطبق عليك من أسئلة، أو وضع إشارة (√) على الحالة التي تنطبق عليك.

1- العمر سنة

2- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي.....سنة

3- الجنس ذكر أنثى

4- المؤهل العلمي دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتورة فأعلى.

5- المسمى الوظيفي موظف رئيس قسم مراقب نائب مدير مدير مكتب مدير فرع.

القسم الثاني: محاور الاستبانة (فقرات الاستبانة)

أرجو قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عنها بوضع إشارة (√) حول رمز الإجابة بجانب كل فقرة حسب ما تراه / ترينه مناسباً.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	بين بين	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	قياس الأداء - المحور الأول (الإنتاجية)					
1	زاد تركيزي على أهداف العمل بالبنك في ظل سياسة التدوير الوظيفي					
2	ساعدني التدوير الوظيفي على تحسين الاتصال بين أقسام البنك					
3	زاد التدوير الوظيفي من الانسجام في العمل داخل البنك					
4	ساهم التدوير الوظيفي في التقليل من أخطاء العمل					
5	اعتمدت على أساليب جديدة بالعمل لحل المشاكل التي تواجهني مما اثر إيجاباً في إنتاجيتي في ظل سياسة التدوير الوظيفي					
6	زاد التدوير الوظيفي من حرصي واهتمامي في العمل					
7	ساهم التدوير الوظيفي في امتلاكي مهارات خاصة مما أثرت إيجاباً على إنتاجيتي في العمل.					
8	وفر التدوير بيئة عمل محفزة للإنجاز مما زاد من إنتاجيتي					
9	ساعدني التدوير على اكتساب المهارات القيادية مما حسن من إنتاجيتي					
10	زاد ولائي وانتمائي للعمل في ظل التدوير الوظيفي مما حسن من إنتاجيتي					
	المحور الثاني: الرضا الوظيفي					
11	أشعر بالفخر في ظل عمليات التدوير الوظيفي في عملي					
12	ستكون هذه المؤسسة خياراً الأفضل للعمل رغم عمليات التدوير الوظيفي					
13	أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية والتنظيمية في مؤسستي					
14	أفضل العمل في ظل سياسة التدوير الوظيفي في مؤسستي					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	بين بين	لا أوافق	لا أوافق بشدة
15	أنصح جميع أصدقائي بالعمل في ظل سياسة التدوير الوظيفي					
16	لن أترك عملي الحالي حتى لو أتاحت لي فرص عمل أخرى مماثلة					
17	أستمر في عملي لساعات بعد انتهاء الدوام الرسمي					
	المحور الثالث: العمل بروح الفريق	أوافق بشدة	أوافق	بين بين	لا أوافق	لا أوافق بشدة
18	ساعد التدوير الوظيفي على تحسين وتنمية روح الفريق بين الموظفين					
19	ساهم التدوير الوظيفي في بناء علاقات اجتماعية واسعة بين الموظفين					
20	ساعدني التدوير في تعزيز احترام وجهات نظر الآخرين					
21	أقدم الأفكار والمقترحات لحل الأزمات والمشاكل التي تواجه الزملاء في العمل بسبب معرفتي بتفاصيل العمل داخل جميع الأقسام ودوائر البنك					
22	ساهم التدوير الوظيفي في خلق موجه مفتوحة من الاتصالات بين الموظفين مما عزز العمل بروح الفريق.					
23	ساهم التدوير الوظيفي في زيادة العمل الجماعي بين الموظفين					
24	أساعد زملائي إثناء الضغط الشديد في العمل لإلمامي بجميع الأعمال في البنك.					
	المحور الرابع: واقع التدوير الوظيفي في البنك	أوافق بشدة	أوافق	بين بين	لا أوافق	لا أوافق بشدة
25	يعمل البنك على تدوير الموظفين بشكل مستمر					
26	يوجد التدوير بشكل أفقي (نفس المستوى) وتماشيا مع طبيعة عملي الحالي					
27	تراعي خطط التدريب في البنك عمليات التدوير الوظيفي					
28	وجود برامج ونظم معلومات إدارية متطورة في البنك يساعد على تبني سياسة التدوير الوظيفي.					
29	معايير الأداء واضحة لكل وظيفة بهدف تسهيل عملية التقييم في حالة التدوير الوظيفي					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	بين بين	لا أوافق	لا أوافق بشدة
30	المناخ الوظيفي في البنك مهياً دائماً للقيام بعملية التدوير الوظيفي					
31	يحاول الموظفون تطوير مساهمهم الوظيفي عبر التدوير الوظيفي					
32	يساهم التطور التكنولوجي بتبني سياسة التدوير الوظيفي بالبنك					
	المحور الخامس: إيجابيات التدوير الوظيفي					
33	إكساب الموظفين خبرات جديدة					
34	التقليل من روتين الوظيفة					
35	الإلمام بمهام جميع الأقسام في البنك					
36	تحسين العلاقات بين زملاء العمل					
37	الإسهام في تقليل التكاليف المالية للتدريب					
38	إتاحة فرصة أفضل للترقية					
39	المساهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة					
40	الإسهام في اكتشاف مواهب العاملين					
41	التدريب على المهارات القيادية					
42	إتاحة الفرصة أمام العاملين للإبداع					
43	التقليل من الأضرار في حالات الطوارئ					
44	تسهيل عملية نقل الموظفين من وظيفة لأخرى					

انتهت الاستمارة

مع جزيل الشكر

أمين الشعراوي

ملحق (2): أسئلة المقابلة

السؤال الأول: هل يعتمد البنك سياسة التدوير الوظيفي؟

السؤال الثاني: من هم الموظفون الذين تُطبق عليهم سياسة التدوير الوظيفي في البنك؟

السؤال الثالث: ما هي الفترة المثالية برأيكم لبقاء الموظف في نفس الموقع أو في نفس العمل؟

السؤال الرابع: هل يعتمد البنك نظم وإجراءات معينة قبل عملية التدوير الوظيفي؟

السؤال الخامس: هل قرار التدوير الوظيفي نابع من قرارات الإدارة العامة للبنك أم نابع من قرارات

إدارة الفرع؟

قائمة الجداول

- جدول رقم (1.3) خصائص العينة الديموغرافية..... 62
- جدول رقم (2.3): نتائج التحليل العاُملي (Factor Analysis) لفقرات الدراسة..... 65
- جدول رقم (3.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بمحاورها المختلفة..... 67
- جدول رقم (1.4): مفتاح المتوسطات الحسابية..... 69
- جدول رقم (2.4): مفتاح المتوسطات الحسابية..... 70
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لرؤية موظفي بنكي فلسطين والإسكان حول: التدوير الوظيفي وأداء العاملين في هذه البنوك في محافظة الخليل..... 70
- جدول رقم (4.4) واقع التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل..... 74
- جدول رقم (5.4) واقع أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل..... 75
- جدول رقم (6.4) أهم إجابيات التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل..... 77
- جدول رقم (7.4). نتائج اختبار (Independent-Sample T.test) للفروق في مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس:..... 79
- جدول رقم (8.4). نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير العمر ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل:..... 80
- جدول رقم (9.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان بمحاوره المختلفة في محافظة الخليل تعزى لمتغير فئات العمر:..... 81
- جدول رقم (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير فئات العمر:..... 81
- جدول رقم (11.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان بمحاوره المختلفة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي:..... 83
- جدول رقم (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي:..... 84
- جدول رقم (13.4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل:..... 85

- جدول رقم (14.4). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي:.....86
- جدول رقم (15.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي:.....86
- جدول رقم (16.4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين مستوى التدوير الوظيفي وبين مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل بمحاورة الثلاث، ومعرفة قوة العلاقة واتجاهها وأيهما الأقوى:.....88
- جدول رقم (17.4). نتائج اختبار (Independent-Sample T.test) للفروق في مستوى أداء العاملين في بنك فلسطين وبنك الإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير البنك:.....90

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): استبانة الدراسة..... 107
- ملحق رقم (2): أسئلة المقابلة..... 111
- ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة الطالب..... 112

قائمة المحتويات

الإهداء	1
إقرار	أ
شكر وعرفان	ب
ملخص الدراسة باللغة العربية	ت
ملخص الدراسة باللغة العربية	ج
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 مقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهمية الدراسة	3
4.1 أهداف الدراسة	4
5.1 فرضيات الدراسة	5
6.1 متغيرات الدراسة	6
7.1 حدود الدراسة	7
8.1 مصطلحات الدراسة	7
9.1 هيكلية الدراسة:	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	12
المبحث الأول: التدوير الوظيفي	12
1.1.2 مقدمة	12
2.1.2 التدوير الوظيفي (مفهوم التدوير الوظيفي)	12
3.1.2 أهمية التدوير الوظيفي وأهدافها:	14
4.1.2 عوامل نجاح التدوير الوظيفي	15
5.1.2 إيجابيات التدوير الوظيفي	15
6.1.2 معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي	17
7.1.2 خطوات بناء برنامج التدوير الوظيفي (متطلبات التدوير الوظيفي)	18
8.1.2 خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي	21
2.2 المبحث الثاني: أداء العاملين	22
1.2.2 مقدمة	22
2.2.2 تقييم الأداء (Performance Appraisal)	23
3.2.2 أهداف عملية تقييم الأداء	25
4.2.2 مكونات الأداء	26
5.2.2 الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء	26
6.2.2 من الذي يقوم بعملية التقييم؟ (جمع البيانات الخاصة بقياس الأداء)	29
7.2.2 آليات قياس أداء الموظفين أو طرقها:	31

36.....	8.2.2 توقيت تقييم الأداء
36.....	9.2.2 مشاكل وصعوبات تواجه عملية تقييم الأداء
40.....	المبحث الثالث: واقع التدوير الوظيفي
40.....	1.3.2 في بنك فلسطين م.ع.م (PANK OF PALESTINE)
41.....	2.3.2 في بنك الإسكان (HOUSING BANK)
43.....	المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب على الدراسات السابقة
43.....	1.4.2 مقدمة
43.....	2.4.2 دراسات التدوير الوظيفي
43.....	1.2.4.2 الدراسات العربية
46.....	2.2.4.2 الدراسات الأجنبية
49.....	3.4.2 دراسات تقييم الأداء
49.....	1.3.4.3 الدراسات العربية
49.....	مقدمة:
53.....	2.3.4.2 الدراسات الأجنبية
56.....	4.4.2 التعقيب العام على الدراسات السابقة
60.....	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
60.....	1.3 مقدمة
60.....	2.3 منهج الدراسة
60.....	3.3 مصادر جمع البيانات
61.....	4.3 مجتمع الدراسة وعينتها
62.....	1.5.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
63.....	2.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:
63.....	3.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر:
63.....	4.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:
63.....	5.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:
63.....	6.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:
64.....	6.3 أداة الدراسة
64.....	1.6.3 خطوات بناء الاستبانة
65.....	2.6.3 صدق أداة الدراسة
67.....	3.6.3 ثبات أداة الدراسة
68.....	7.3 المعالجة الإحصائية
69.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة: (مناقشة وتحليل)
69.....	1.4 مقدمة
70.....	2.4 نتائج الاستبانة والاتجاه العام لآراء الباحثين

74.....	3.4 نتائج أسئلة الدراسة
74.....	1.3.4 السؤال الأول
75.....	2.3.4 السؤال الثاني
76.....	3.3.4 السؤال الثالث
78.....	4.3.4 السؤال الرابع
78.....	4.4 نتائج فرضيات الدراسة
79.....	1.4.4 الفرضية الرئيسية الأولى
88.....	2.4.4 الفرضية الرئيسية الثانية:
89.....	3.4.4 الفرضية الرئيسية الثالثة:
	5.4 نتائج إجابات مديري الفروع في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة
91.....	الخليل
93	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
93.....	1.5 مقدمة:
93.....	2.5 نتائج الدراسة:
95.....	3.5 استنتاجات الدراسة
96.....	4.5 التوصيات
97.....	5.5 دراسات مقترحة:
98	المصادر والمراجع
98.....	المصادر
98.....	المراجع
98.....	المراجع العربية
104.....	المراجع الأجنبية
113.....	قائمة الجداول
115.....	فهرس الملاحق
116.....	قائمة المحتويات