

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة.

من إعداد الطالبتين:

- بن راس هند
- هدروق ريان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/12

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

- الأستاذ / طواهر عبد الجليل (أستاذ محاضر " أ " جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.)رئيسا.
- الأستاذة/ تيشات سلوى (أستاذ محاضر " أ " ، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.)مشرفا ومقررا.
- الأستاذة /قداش سميعة (أستاذ محاضر " أ " ، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.) مناقشا.

السنة الجامعية 2022/2021

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة.

من إعداد الطالبتين:

- بن راس هند

- هدروق ريان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/12

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الأستاذ(ة) طواهر عبد الجليل (أستاذ.....، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة).رئيسا.

الأستاذة/ تيشات سلوى (أستاذ محاضر أ، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة).مشرفا ومقررا.

الأستاذ(ة) قداش سميعة.(أستاذ.....،جامعة قاصدي مرباح-ورقلة). مناقشا.

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي:

إلى من علمتني أن الحب له عمر وإن العطاء ليس له حدود.....أمي الغالية
إلى نور عيني و روح قلبي الذي به أحيأ.....أبي الغالي
إلى جميع من ساعدني و لم يتوانا في مد يد العون لي.....أساتذتي الكرام
إلى من كان لي عوناً وسنداً.....إخوتي
إلى كل روح شاركتني بدعائه امن قريب أو من بعيد.....أحبي و أصدقائي

بن راس هند

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي:

إلى سبب وجودي في الحياة صاحب السواعد المكافحة.....أبي حفظه الله

إلى نبع الحب ومن علمتني الصمود مهما تبدلت الظروفأمي الغالية

إلى من شاركوني نجاحي و رفقاء دربي أساتذتي و أصدقائي و إخوتي

إلى من جمعني بهم رحلة الحياة و تعلمت منهم الكثير

إليك يا من علمتني الكفاح و أدقني طعم النجاح

إليك....يا من أعطيتني درسا أن المجد للأقوى نفسا

هدروق ريان

شكر وتقدير

في البداية، الشكر والحمد لله جل علاه، فإنه ينسب الفضل كله في إكمال هذا العمل.

وبعد الحمد لله، فإننا نتوجه بالشكر والامتنان الخالص للأستاذة المشرفة "سلوى تيشات" التي لن تفيها أي كلمات حقها، فلولا مثابرتها وجهدها الشديد ودعمها المستمر ما تم هذا العمل.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في البنك الوطني الجزائري
BNA - ورقلة على مساعدتهم القيمة ورحابة صدورهم

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة،
وإلى كل من أمدنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد

ملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) عاملا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات الواردة في استمارات الاستبيان عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من إبعاد المتغيرين ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود مستوى متوسط للتدوير الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري BNA ورقلة، وجود مستوى عال لأداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري BNA ورقلة، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري BNA ورقلة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري BNA ورقلة، وان بعد تصميم الوظائف هو أكثر أبعاد التدوير الوظيفي تأثيرا في أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: تدوير الوظيفي, الأداء, العاملين, تحسين.

Summary:

This study aims to identify the role of job rotation in improving the performance of workers in the Algerian National Bank BNA Ouargla. The study was applied to a simple random sample consisting of (40) workers. Through the use of the statistical package for the social sciences (SPSS) program, and the arithmetic averages and standard deviations were relied on for each dimension of the two variables' dimensions, correlation coefficients and progressive multiple regression analysis. The study concluded several results, the most important of which are: There is an average application level of job rotation in the National Bank of Algeria BNA Ouargla, a high level of performance of the employees of the National Bank of Algeria BNA Ouargla, a positive correlation between job rotation and the performance of employees of the National Bank of Algeria BNA Ouargla, and there is a statistically significant effect between job rotation and the performance of employees of the National Bank of Algeria BNA Ouargla, and that after job design is the most influential dimension of job rotation in the performance of employees.

key words: Job rotation, performance, employees, improvement.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء
VI	الشكر
VII	ملخص الدراسة
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الأشكال والجداول
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول	
الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدوير الوظيفي وأداء العاملين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي وأداء العاملين
03	المطلب الأول: أساسيات حول التدوير الوظيفي
07	المطلب الثاني: أساسيات حول أداء العاملين
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدوير الوظيفي وأداء العاملين
14	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية
19	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني	
الدراسة الميدانية لدور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في البنك BNA-ورقلة	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
23	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة
27	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
29	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
29	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
43	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
45	خلاصة الفصل

49	خاتمة
51	قائمة المراجع
61	الملاحق
69	الفهرس

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجدول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
05	أنواع التدوير الوظيفي	1-1
19	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	2-1
24	التطور التاريخي للبنك الوطني الجزائري BNA الجزائر	1-2
24	توزيع عينة الدراسة	2-2
25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3-2
25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	4-2
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	5-2
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	6-2
27	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	7-2
28	معامل الثبات الكلي للاستبيان	8-2
29	مقياس ليكارث الخماسي	9-2
29	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث " التدريب وتنمية القدرات	10-2
30	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث " تصميم الوظائف "	11-2
31	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث " استراتيجية التطوير الوظيفي "	12-2
32	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث " النظم و الاجراءات "	13-2
34	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "التدوير الوظيفي".	14-2
35	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية " للأداء ".	15-2
36	مصفوفة الارتباطات بيرسونيين المتغير التابع و المستقل	16-2
37	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل "التدوير الوظيفي والمتغير التابع أداء العاملين"	17-2
38	تحليل تباين خط الانحدار anova	18-2
40	يوضح المتغيرين المتبقيين في نموذج الدراسة	19-2
40	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	20-2
41	خط الانحدار بطريقة Stepwise	21-2
42	معاملات خط الانحدار	22-2
43	اختبار (independent-samples test) لمتغير الجنس	23-2
44	نتائج تحليل التباين الأحادي (anova)	24-2

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	1
25	توزيع العينة وفق متغير الجنس	1-2
25	توزيع العينة وفق متغير العمر	2-2
26	توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي	3-2
26	توزيع العينة وفق متغير الأقدمية	4-2
27	توزيع العينة وفق متغير المستوى الوظيفية	5-2
39	مدى ملائمة خط الانحدار	6-2

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61	استبانة الدراسة في صيغتها النهائية	01
65	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	02
73	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	03
74	الهيكل التنظيمي لبنك الوطني الجزائري BNA ورقة	04

مقدمة

أ- توطئة:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي استحوذت على اهتمام العديد من المفكرين في مجال الإدارة، حيث ينظر لها بأنها وظيفة رئيسية ضمن الوظائف الأساسية للمنظمة، فعملية تسيير الموارد البشرية تهدف في أساسها إلى تطوير كافة العاملين في المنظمة وتعتمد هذه العملية على التخطيط، تحليل، واختيار العاملين، وتقديم عدة امتيازات لتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يدل على أن للمورد البشري أهمية بالغة في المنظمة، حيث يعتبر أساس العمل بكل مجالاته، وهذا ما يمكن العاملين اكتساب مهارات وخبرات تمكنه من أن يصبح قائدا في مجال عمله.

إن التدوير الوظيفي هو ممارسة جيدة للتخطيط والحد من الملل و استكشاف إمكانيات الموظف الخفية فهو يساعد الإدارة على اكتشاف موهبة الموظفين وتحديد ما هو أفضل لها ، كما يكشف للإدارة على الفروق الفردية لموظفيها . انطلاقا من الاهتمام المتزايد بالمؤسسات على ضوء أهمية التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين وبالتالي الرفع من أداء المؤسسات.

ويعتبر أداء العاملين من المواضيع المهمة التي تهم منظمات الأعمال، وهذا نظرا لما له من تأثير على إنتاجية العاملين وأدائهم من جهة وعلى استقرار العاملين والمنظمة من جهة أخرى، فالمنظمة الواعية هي التي تتيح كل الفرص لتظهر للعاملين بها أنهم أحد أهم أصولها، فكلما توفرت لديهم الحركة والتغيير والتطوير كلما كان هناك سبيل للوصول إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمؤسسة وعمالها.

ويعد البنك الوظيفي الجزائري BNA ورقة كغيره من المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز أداء العاملين، من أجل تحقيق الجودة في الخدمة المقدمة للوصول لرضا زبائنه، كونها تعد مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تسطير خطوته العريضة ومن بينها تغطية جميع احتياجات الزبائن بخدماتها المتعددة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين البنك الوطني

الجزائري BNA ورقة ؟

ب- إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل مدى مساهمة التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA ورقة ؟

الأسئلة الفرعية:

من ألا لإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى التدوير الوظيفي في البنك الوطني الجزائري BNA ورقة ؟

2- ما هو مستوى أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA ورقة ؟

3- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوطني وأداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA ورقة ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين نحو التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

(الجنس، السن، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية، المسمى الوظيفي) في البنك الوطني الجزائري BNA ورقة ؟

ث- الفرضيات:

بناءً على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- هناك مستوى عال لتدوير الوظيفي في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة ؛
- 2- يتميز العاملون في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة بمستوى أداء عال ؛
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة ؛
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التدوير الوطني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية، المسمى الوظيفي) البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة.

ج - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة مستوى تطبيق التدوير الوظيفي وإظهار أهميته في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة؛
- 2- معرفة مستوى أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة؛
- 3- معرفة طبيعة العلاقة بين التدوير الوطني وأداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة، وكذا التعرف على مدى مساهمة التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- 4- معرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية، المسمى الوظيفي).

ح-أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للتعرف أكثر على خلفيات موضوع دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين ، إذ أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة للمؤسسات الحديثة، فتأتي أهمية الدراسة من الناحية النظرية إلى توضيح مفهوم كل من التدوير الوظيفي وأداء العاملين ومختلف أبعادهم، وكذا الخصائص المميزة لهما كونهما متغيرين لا يزال الباحثين بحاجة إلى معرفة المزيد من المفاهيم المرتبطة بهما، كما تتجلى أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية إلى قياس مستوى أداء العاملين بأحد أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما تساهم هذه الدراسة في زيادة أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال فهم مشاكل الأفراد وكيفية توجيه سلوكهم وتطابق أهدافهم مع الأهداف الكلية للمؤسسة محل الدراسة.

خ-مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

هناك العديد من الأسباب التي جعلتنا نرغب في البحث في هذا الموضوع ومنها نذكر ما يلي :

- اندراج الموضوع ضمن التخصص الدراسي؛
- وجود فضول شخصي لمعرفة دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين؛
- الرغبة في دراسة الموضوع للغوص في مفاهيمه المتداخلة ومعرفة طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة؛
- الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد التدوير الوظيفي؛

- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع وخاصة المكتبة الجامعية.

د- حدود الدراسة:

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

- الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على البنك الوطني الجزائري BNA ورقة.

- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022/2021.

- الحدود البشرية: قمنا بتوزيع 40 الاستبيان على عينة من عمال البنك الوطني الجزائري BNA ورقة البالغ عددهم 50 عاملا.

- الحدود الموضوعية: اقتصرنا الدراسة على دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA ورقة.

ذ- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية لتحديد التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA ورقة ، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة واعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

ز- مرجعية الدراسة:

تم استعمال مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب باللغتين العربية والأجنبية، والمجلات وكذا الرسائل الجامعية ومواقع الانترنت المؤصلة.

ح- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا نجد:

- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية.

ط- هيكل الدراسة:

قسمنا الدراسة إلى جزأين، جزء نظري وجزء تطبيقي كما يلي:

● **الفصل الأول:** يضم الجانب النظري للموضوع، سنتطرق من خلاله إلى عرض الباحثين الأساسيين وهما:

✓ في المبحث الأول: سيتم عرض كل من مفهوم التدوير الوظيفي وأبعاده.

✓ في المبحث الثاني: سيتم عرض كل من مفهوم أداء العاملين ومحدداته.

✓ في المبحث الثاني: سنقوم بعرض بعض الدراسات السابقة باللغتين (العربية والأجنبية) التي تناولت العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين.

• الفصل الثاني: يتضمن إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة للتعرف على واقع التدوير الوظيفي ومدى

تأثيره على أداء العاملين في البنك محل الدراسة، ومن خلاله سنتطرق إلى مبحثين أساسيين هما:

✓ في البحث الأول: التطرق إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

✓ في المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

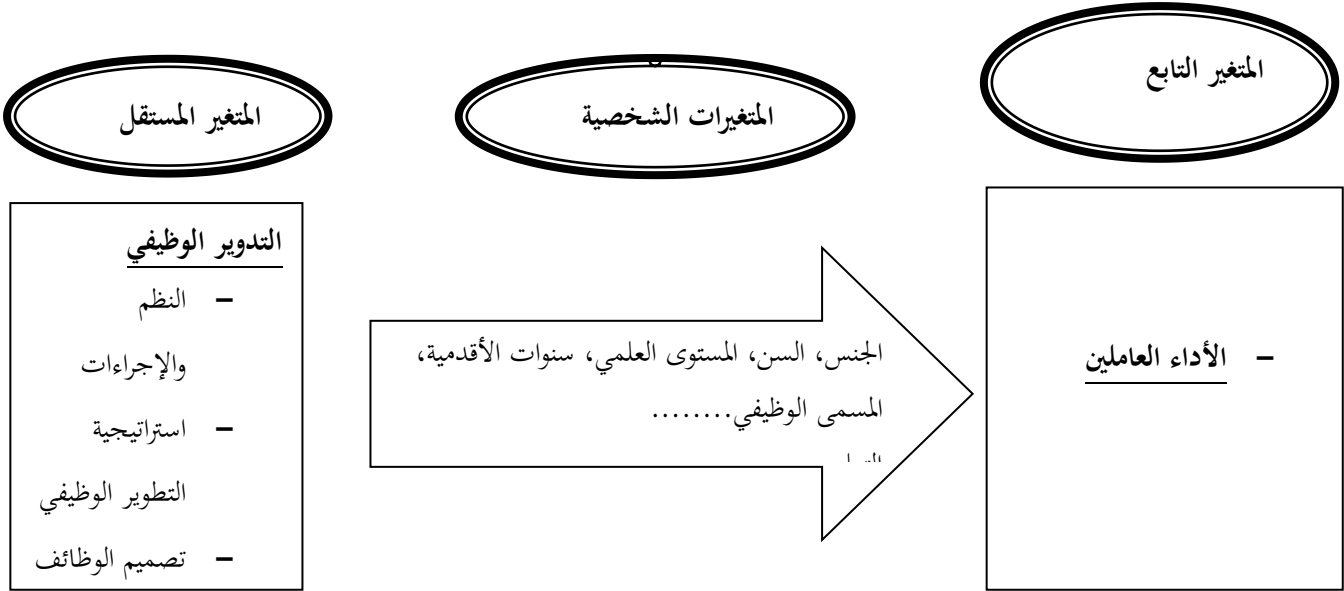
ي- نموذج الدراسة:

تتكون إشكالية هذه الدراسة من متغيرين، متغير مستقل ومتغير تابع:

المتغير المستقل: التدوير الوظيفي؛

المتغير التابع: أداء العاملين.

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدوير الوظيفي وأداء

العاملين

تمهيد:

تواجه المنظمات في العصر لحديث ضغوطا وتحديات تتمثل في التأثير المستمر للقوى الخارجية والداخلية المؤثرة على استقرارها، فالحاجة إلى تحسين الإنتاجية أو الجودة أو الأداء تتطلب تغييرات ديناميكية في المجتمع المنظمة لضمان البقاء والاستمرارية لها ويعد العنصر البشري وسيلة الأساسية في المواجهة التي ستستخدمها ضد المتغيرات والتحديات المختلفة، وبالتالي فإنه يجب أن تكون قضية الأولى للمنظمة ومحور اهتمامها هو العنصر البشري ويتم ذلك عن طريق التخطيط السليم و الاختيار الجيد و التنمية المستمرة والمحافظة على المورد البشري و تطوير تلك الموارد لذا فإن العاملين في المنظمة هم بأمس الحاجة للحركة والتغيير والتطوير المستمر وتنمية مهاراتهم وقدراتهم و خبراتهم ويمكن تطبيق ذلك عن طريق بعض الأساليب الإدارية ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، فيعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات لتطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم.

ونظرا لأهمية التدوير الوظيفي من جهة، ودورها الفعال في تحقيق أداء العاملين سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالتدوير الوظيفي وأداء العاملين، إضافة إلى التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذين المفهومين، من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي وأداء العاملين.

✓ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدوير الوظيفي وأداء العاملين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي وأداء العاملين

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى تحقيق رسالتها المتمثلة أساساً في إنشائها، ولا تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها إلا باتباع أسلوب للتعامل مع موردها البشري، بتوفير التدوير الوظيفي الذي بدوره يساعد العاملين على تحسين أدائهم وزيادة كل من قدراتهم وإدراكهم، للمساهمة في نمو المؤسسة وبقائها.

ولتسليط الضوء أكثر على هذا الموضوع سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- **المطلب الأول:** أساسيات حول التدوير الوظيفي؛

- **المطلب الثاني:** أساسيات حول أداء وتقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: أساسيات حول التدوير الوظيفي

سنعرض أهم المداخل لمفهوم التدوير الوظيفي و العوامل المؤثر فيه سواء داخلية أو خارجية للمؤسسة، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب الإلمام بالمختلف الجوانب الأساسية المتعلقة بالتدوير الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم التدوير الوظيفي

يوجد عدة تعريفات للتدوير الوظيفي؛ ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- * "إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة. وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في الوزارات والمؤسسات والشركات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها."¹
- * "التدوير الوظيفي هو جانب من جوانب التدريب الخاضع له في منظمة تشمل كل من المديرين وغير المديرين. يحدث عندما يتم نقل موظف من وظيفة أو قسم أو مهمة لآخر بعد قضاء بعض الوقت في وظيفة معينة ، مهمة أو تعيين أو إدارة بهدف تمكين الموظفين من الحصول علي المزيد من المهارات والمواهب والمعرفة. بطريقة ما."²
- * "أن التدوير الوظيفي هو: ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات"³
- * "التدوير الوظيفي يعطي الموظف فرصة لتطوير المهارات في مجموعة متنوعة من الوظائف المتغيرة."⁴

1- العديلي، ناصر محمد، التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 540، 2008، ص10.

2-Oparanma, A. O., &Nwaeke, L. I. **Impact of job rotation on organizational performance** Article in British Journal Of Economics Management And Trade .January (2015)

3- ماجد محمود الموسول، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك لدولي الإسلامي، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA الجامعة الافتراضية لسورية، 2019، ص18.

4- Charity, B. C. **Job rotation: An examination of its effect on employee performance** at KCB branches in the north rift region, Kenya. *International Journal Of Advanced Research In Management And Social Sciences*, (2015).p86.

كما يعرف بأنه: نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى قصد تنمية مهاراته وخبراته الشخصية وإلمامه بوظائف المؤسسة ككل.

الفرع الثاني: أهداف التدوير الوظيفي:

يتوقف نجاح عملية التدوير الوظيفي و تحقيق أهدافها بالشكل الصحيح على الدور المهم و الحيوي الذي تقوم به المنظمات من ناحية الترويج لهذا الأسلوب الإداري الحديث بين الموظفين و تهيئتهم للتدوير , كونه ينطوي على نوع من التغيير في طبيعة عمل الموظف سواء من الناحية الوظيفية أو التنظيمية.

ومن أهم أهداف التدوير الوظيفي في حال تطبيقه بالوجه الصحيح ما يلي¹:

- ❖ تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين بوحدة الخدمة العامة.
- ❖ إحداث تدوير وظيفي من خلال تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة للمتطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.
- ❖ إكساب الموظفين معارف ومهارات المواقع الوظيفية الجديدة.
- ❖ تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية الناجحة .

تحفيز الموظفين وإطلاق قدراتهم الإبداعية وتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من وظيفة إلى وظيفة أخرى

الفرع الثالث: أنواع التدوير الوظيفي:

للتدوير الوظيفي عدة أنواع سنوضحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (1_1): أنواع التدوير الوظيفي

أنواع التدوير	وظيفته
التدوير في بداية المسار الوظيفي	يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، وإكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.
التدوير في مراحل المسار الوظيفي	ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى إكساب المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.
التدوير الرأسي	ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة وفي الأهمية الوظيفية.

¹ -محمد حسن علي العاذري، التدوير الوظيفي، المجلة القانونية (مجلة مختصة في الدراسات والبحوث القانونية)مجلة محكمة جامعة القاهرة، ص 24، 48.

ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.	التدوير الأفقي
ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل مديري لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها	التدوير بين مديري الإدارات
يتم تدوير الموظف حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على أن لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف لإكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.	التدوير القصير و السريع
يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، والهدف هو تحسين مهارات الموظفين وزيادة خبراتهم وابتعادهم عن الملل والرتابة والفساد الإداري	التدوير البطيء و السريع

المصدر: القحطاني، سعيد بن محمد بن سعيد، **التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية المورد البشرية**، أطروحة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض 2011، ص 44.

الفرع الرابع: متطلبات التدوير الوظيفي:

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تحديًا مشتركًا يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها، فالعنصر البشري اليوم أصبح في أشد الحاجة إلى التغيير والتطوير المستمر ليزيد من خبراته وقدراته فبات الحكم اليوم على جودة المنظمة وكفاءتها من خلال قدرتها على مسايرة كل أنواع التغيير، ولكي يتم التطبيق الجيد للتدوير الوظيفي ويحقق الأهداف المرجوة من يجب تحديد مجموعة المتطلبات والشروط الواجب توافرها وأخذها في الاعتبار من قبل المنظمة قبل تطبيق سياسة التدوير الوظيفي لزيادة إمكانية نجاحها وزيادة فاعليتها وحتى يمكن الاستفادة من مزاياها وتحقيق الغرض الذي تسعى المنظمة لتطبيقها من أجله، وعلى الرغم من سلبيات ومعوقات التدوير الوظيفي فإنها لا تقل (من أهمية وإيجابيات تطبيقه) حيث إن معظم هذه السلبيات والمعوقات من الممكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية والتي يجب على الإدارة الإلمام بها إذا ما كانت عازمة على تطبيق وتحقيق الأهداف المنشودة من، فتطبيق التدوير الوظيفي ليس بالأمر اليسير وإن كان كأسلوب شكلي يمكن أن يتم ببساطة مثل حدوثه في بعض الأحيان في بعض المنظمات ولكن تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب علمي لتطوير الأداء الإداري وتحقيق أهداف التدوير الوظيفي يعتبر عملية صعبة وتتسم بالحساسية

يحتاج نجاحها إلى درجة عالية من الموضوعية والحيادية والشفافية في التعامل مع الأسس والمعايير والمرجعيات التي تعتمد عليها سياسة التدوير خاصة تلك التي تتعمق بتقييم.¹

وأيضاً لنجاح التدوير الوظيفي كان لزاماً على المؤسسات أن تعمل على الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة حيث أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص على أن تحفظ وجودها في المستقبل لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات السريعة حولها وبخاصة في المجالات الإلكترونية والإدارية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك.²

ويعد التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المؤسسات العامة والخاصة ويعد أحد أهم الإستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء ، كما أنه من الضروري أن تعمل أيضاً على تنمية وتطوير هذه الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلباتها لمواجهة التغيرات المحيطة بها ويعود ذلك الدور الحيوي والمهم الذي تلعبه هذه المؤسسات في المجتمع إلى ما تقدمه من خدمات تسهم في استقرار وأمن وحماية المجتمع ولكي تتم عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية لا بد أن تحصل على أحدث الإستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية.³

الفرع الخامس: أهمية التدوير الوظيفي:

إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي لاستثمار والاستفادة من المورد البشري وغالباً ما يستخدم في المنظمات الحديثة والمنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف، ويعتبر التدوير الوظيفي أسلوب ذات أهمية بالغة ويعود بالنفع على الموظف والمنظمة في ذات الوقت، حيث يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للموظفين وتكمن أهميته فيما يلي⁴:

1 أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للموظف:

- قد يساهم في تحقيق طموحه من خلال العمل في أعمال جديدة وتطور مهاراته وكسب خبرات جديدة ومتنوعة يقضي على الملل والرتابة لدى الموظف بسبب مهام وظيفته المتكررة؛
- تهيئة الموظفين و إعدادهم للعمل في الظروف المختلفة؛
- منحه فرصة للنمو والتطور إلى وظائف عليا؛
- يساهم في تعزيز وتفعيل دور المورد البشري؛
- القضاء على البيروقراطية.

1 - أحمد عمي عبد الله نعمان، القانون رقم (31)، لسنة 2009، بشأن التدوير الوظيفي و لائحته التنفيذية في الجمهورية اليمنية(المضمون والتحليل)، ورقة عمل مقدمة لي ورشة عمل التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية (القانون والتطبيق)المنعقد في المعهد الوطني للعلوم الإدارية _صنعاء، 2013، ص13

2 - إيمان فوزي عبد الحميد علي، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم - المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية جامعة أسيوط -المجلد الثالث-العدد الأول -يناير 2021، ص148.

3 - عبد المعطي محمد عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعموميات، دار الزهراء للنشر و التوزيع،المجلد(1)، عمان_الأردن، 2008 م، ص 230

4 عليوة إكرام، بلقمبر حميدة، التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ، بالصفوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020، ص9_10

2- أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

- يساهم في تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة للمنظمة؛
 - يهيئ المنظمة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل؛
 - يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل؛
 - يعد وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد حيث يساعد المنظمة على التجديد الذاتي؛
 - معالجة حالة الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو الزيادة المفاجئة في حجم العمل؛
- يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة على الاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة وسد النقص في بعض الوظائف.

الفرع السادس: مميزات التدوير الوظيفي:

يحقق التدوير الوظيفي العديد من المزايا يمكن تلخيصها في العناصر التالية¹:

1. زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
 2. الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.
 3. زيادة دوافع والعمل على تحفيز العاملين والقيادات.
 4. إبراز المواهب والقدرات الكامنة للعاملين.
 5. سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.
 6. زيادة الرضا الوظيفي والحد من معدل دوران العمل.
 7. يساعد على استكشاف مزايا العاملين واكتشاف اهتماماتهم.
- يساعد على استكشاف مزايا العاملين واكتشاف اهتماماتهم.

المطلب الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

يشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات فإن كانت الموارد الأخرى تمتلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على نقيض من ذلك، يمكن أن تزيد قيمته على هذا الأساس، فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر البشري والعمل على تحسين معارفه وقدراته وفي هذا الإطار فإن التقييم الأداء يلعب دورا معتبرا كأداء وكأسلوب في تنفيذ وتطوير هذا المنظمات.

ومن هذا المنطلق فإن أداء العاملين يعتبر الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة ألا هو البقاء والاستمرارية، حيث أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية مما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد في الماضي والحاضر وموقع أدائه في المستقبل هذه البيانات تمثل أساسا لاتخاذ القرارات الإدارية الملائمة .

نظرا لأهمية أداء العاملين وتقييمه فقد حاولنا من خلال هذا المطلب تقديم نظرة حول أداء التعرف على أساسيات حول أداء الأفراد العاملين، المقياس وطرق تقييم الأداء العاملين.

¹ - العديلي، ناصر محمد، مقالة بعنوان التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، العدد، 540، 2008، ص 10.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

يعتبر أداء الأفراد العاملين من أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وبالتالي مدى نجاحها في الأداء يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق البقاء والاستمرارية. ولقد أعطيت لأداء العاملين تعاريف عديدة نكر منها ما يلي:

❖ "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد، يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلا، الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالى بينما الأداء منخفض."¹

❖ كما يعرف أيضا أنه: "إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف محدد."²

❖ ويعرف أيضا: "بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات إدراك الدور أو المهام"³

ومن خلال التعريف السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه: "عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته وإمكانيته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء".

الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين

يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الإدارية التي تحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة والتي تهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة وماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة وكيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف والبناء عليه، ولتحقيق أعلى أداء يتطلب توفير ثلاثة عوامل رئيسية:⁴

1. القابلية أو القدرة على الأداء كتمتع الموظف بالذكاء ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.

2. الرغبة أو الدافعية في العمل ويمكن تحسينها بالتحفيز ويقصد بالدافعية استمالة الفرد لإتيان سلوك مناسب وتقدير تصرف معقول من شأنه أن يحقق هدفا رسمته إدارة المنظمة.

¹ رؤية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية المستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، 2004، ص 209.

² عتبة الطيب وآخرون، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، اطرحوه نيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2019، ص 22.

³ عليوة وبلقصور، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁴ ماجد محمود المصل، مرجع سبق ذكره، ص 33.

3. إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء ويمكن تحقيق ذلك عن طريق قيام المدير باتخاذ مجموعة من القرارات المؤثرة في الموظف كتفويض السلطة ومنع الصلاحيات ويمكن تحقيق ذلك أيضا عن طريق التدوير الوظيفي.

الفرع الثالث: عناصر أداء العاملين

هناك عناصر يعود أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات حيث بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال, وتمثل هذه العناصر في:¹

- ✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتمثل في المعارف المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ✓ **نوعية العمل:** وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به, وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.
- ✓ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجازها في أوقتها المحددة وبدون حاجيه للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

الفرع الرابع: محددات أداء العاملين

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية, القدرة, إدراك الدور):²

1. **الدافعية:** هي قوى داخلية لدى الفرد والتي تقدم بتحريك سلوكه و توجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية ؛

2. **قدرة الفرد:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد

لأداء مهامه و تعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين وهما المعرفة والمهارة ويمكن أن نعبر عنها من خلال المعادلة:
القدرة = المعرفة × المهارة .

✓ **المعرفة:** هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين ؛

✓ **المهارة :** هي القدرة على استخدام و تطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض الواقع وبطريقة صحيحة وبدقة وسرعة متناهية.

3. **إدراك الدور:** ويشمل التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل, والكيفية التي يمارس ها دوره في المؤسسة .

وعليه يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة الآتية :

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{إدراك الدور}$$

¹ إكزال مينة, أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, جامعة محمد خيضر بيسكرة, 2013_2012, ص16.

² عتية الطيب وآخرون, مرجع سبق ذكره, ص 23.

الفرع الخامس: مفهوم تقييم أداء العاملين

- تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو مدنية مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف. والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كمنشأة أساسية لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق فاعلية المنظمة.¹
- يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهذا الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة. وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر، إذن، أن يكون العاملين قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها. ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين. وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.²
- تقييم أداء العاملين يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وانه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة.³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف تقييم أداء العاملين :

على أنه "وسيلة مهمة للتحقيق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل وفقا لمعايير الأداء وهو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون.

الفرع السادس: أهمية تقييم أداء العاملين

لقد حظي تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلف الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدي التزام الأفراد العاملين من انجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي:

تحسين الأداء وتطويره: إن عملية تقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنها أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على العيد المهني أو الإداري فان الإدارة تسعى معهم للممارسة سل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فان التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 238.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 406.

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 169.

المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

__ **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات, أي أن التقييم يكشف مكان القوى والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.¹

بالإضافة إلى ذلك تستهدف هذه العملية ثلاث مستويات:

❖ __ **أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة :**

__ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة؛

__ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛

__ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن إن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات؛

__ مساعد المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

❖ __ **أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين:**

__ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛

__ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

❖ __ **أهمية على تقييم الأداء مستوى العاملين :**

__ تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيارة شعوره بالعدالة وبيان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة؛

__ دفع العامل للعمل بالاجتهاد وجدية وإخلاص لتقريب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه ماديا ومعنويا.²

إن حقائق الأهمية التي تمكن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لأفاق متعددة من الأهداف ولذا يصار إلى اعتمادها في جميع كوسيلة جوهرية يركز عليها في التطوير الهادف للأداء.

الفرع السابع: مفهوم تحسين أداء العاملين

¹كاظم حمود, إدارة الموارد البشرية, دار المسيرة لنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2007, ص 152, 153.

²كافي يوسف مصطفي, إدارة الموارد البشرية, مكتبة المجتمع الغربي, الطبعة الأولى, عمان الأردن, 2014, ص ص 226, 227.

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور في الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف و التي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء ومن ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلان أو عمليات أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة.¹

كما يعرف تحسين الأداء بأنه " يعني وجود مشكلة تحتاج إلى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل المشكلة أو التخفيف من حدته".²

كما عرف أيضا بأنه " وضع برامج لتدريب وتنمية كفاءاتها تحت إشراف و توجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية".³ بناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف تحسين الأداء بأنها: هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في إطار إدارة الأداء، وتتضمن هذه العملية وضع برامج لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتكوينها، من أجل تصحيح انحرافات الأداء التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.

الفرع الثامن: أهمية تحسين أداء العاملين

تتمثل أهمية تحسين الأداء فيما يلي:⁴

- 1- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ومواردها البشرية في ذات الوقت؛
- 2- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- 3- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للمورد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
- 4- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
- 5- توفير المتابعة الدائمة للتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

الفرع التاسع: خطوات تحسين أداء العاملين

إن تحسين أداء المورد البشري يعتبر من الأهداف المهمة التي تعتمد عليها أي مؤسسة من أجل مواكبة مختلف العمليات التي تقوم بها وتمثل فيما يلي:⁵

- 1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري ، إذ أن هذه الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء و فيما إذ كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل انخفاض الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب

¹-علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

²- محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2013، ص 125.

³-محمد جاسم الشبعان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 260.

⁴- حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات وموفقا، (دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة)، م5، ع1، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، بشار، 2020، ص 334.

⁵- سهيلة محمدعباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 159، 158.

المؤدية إلى انخفاض الأداء ,ومن هذه الأسباب الدوافع و العوامل المؤقتية في بيئة المؤسسة و العمل , فالفعالية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون ,أما الدوافع فتأثر في العديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافر , بالإضافة إلى التغيرات الذاتية و العوامل المؤقتية التي تضمن العديد من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابًا , كنوعية العمل المستخدمة و نوعية إشراف و نوعية التكوين و الظروف .

2- **تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول :** تتمثل في خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها و ذلك بالتعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين و الأخصائيين في مجال تطوير و تحسين الأداء من جهة أخرى , فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة و عدم السرية في الكشف عن الحقائق و المعلومات حول أداء العاملين سيساهم في وضع الحلول المقننة لهم و تحسين أدائهم .

3- **الاتصالات المباشرة :** إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء , ولا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الاتصالات المناسبة , فالاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات منمطة أو سلوكيات غير واضحة , كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملون لتقليل الأخطاء ؟ إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين و تقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله : حصل نفس الشيء له في الماضي .أو إنني أعرف شعورك الآن و أتذكر إنجاز العمل بدون أخطاء و هذه الخطوات تعزز من السلوكيات الإيجابية و تقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدوير الوظيفي وأداء العاملين

تعتبر الدراسات السابقة الخطوة الرئيسية لبدء الدراسة، فهي من أهم المصادر التي يتم الاستفادة منها عند القيام بأي دراسة، وفي هذا الإطار هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع التدوير الوظيفي وأداء العاملين، وخلال هذا المبحث سيتم عرض بعض الدراسات التي تناولت التدوير الوظيفي وأداء العاملين وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وبعد ذلك سيتم التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وأيضاً ما تم استفادته من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة حمد عواض الطريسي (2021)¹ بعنوان: " أثر أبعاد التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي

في المنظمات العامة "

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتنمية المهارات، توصيف الوظائف، إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي،النظم والإجراءات التنظيمية) على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (120) موظفًا وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للموظفين؛
- كل معايير التدوير الوظيفي لها تأثير على الرضا الوظيفي؛
- معيار إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي يعد البعد الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي.

2- دراسة ماجد محمود موصول (2019)² بعنوان: " أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين دراسة

ميدانية على بنك سوريا الدولي الإسلامي "

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في البنك سوريا الدولي الإسلامي، حيث تم تحليل التدوير الوظيفي إلى أربعة عناصر وتم قياس أثر كل عنصر من هذه العناصر الأربعة الممثلة في التدريب، تصميم الوظائف، إستراتيجية التطوير الوظيفي،النظم والإجراءات على أداء العاملين في البنك الدولي الإسلامي، ويألف مجتمع البحث من حوالي 500 موظف موزعين على كافة المستويات الإدارية، وقد استعمل المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الحصول على البيانات الأولية عن طريق إجراء استبيان الكتروني، وقد تألفت عينة البحث من 61 فرداً، وقد تم إجراء عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لعرض وتحليل النتائج.تواصل البحث إلى عدة نتائج كان من أهمها:

¹ حمد عواض الطريسي، أثر أبعاد التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على الموظفين لإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، مجلة جامعة شرقاء للعلوم الإنسانية والإدارية، العدد 15، 2021، ص ص 115-134.

² ماجد محمود موصول، مرجع سبق ذكره.

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر التدوير الوظيفي على أداء العاملين؛
- وجود أثر قوى لعنصر إستراتيجية التدوير الوظيفي على أداء العاملين؛
- تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والاستمرار بتطبيقه لفترات مستمرة وذلك لأثره الملموس و الإيجابي على أداء العاملين.

3- دراسة لبنا ألفريد فرنسيس عبد ربه (2019)¹، بعنوان: " التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في قطاع البنوك الإسلامية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي في قطاع البنوك الفلسطينية، حيث بلغ مجتمع الدراسة خمسة وعشرون بنكاً، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما استعملت الباحثة الاستبانة والمقابلة كأداتين لتحقيق لجمع المعلومات، حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من ست وثلاثين فقرة موزعة على عدة مجالات، وتم توزيعها على البنوك في محافظتي بيت لحم والخليل، كما قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع المدراء في هذه البنوك، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات من خلال استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين.

4- دراسة مجراب وبونعمة (2018)² بعنوان: "أثر التحفيز على أداء العاملين"- دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة-ميلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، إذ يعتبر نظام الحوافز أداة فعالة من خلالها يتم الرفع وتحسين أداء العاملين من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على الحوافز وأداء العاملين داخل المؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة ولاية ميله، وكان ذلك باستخدام استبانة الاستبيان لمعرفة رأي أغلبية العمال، وتماس فراغهم باستخدام برنامج الإحصائي.

وتمثل مجتمع الدراسة في كافة عمال المؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة ولاية ميله والبالغ عددهم 60 عامل، تمثلت في اختيار عينة عشوائية تم اختيارهم بشكل عشوائي، بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد المجتمع تطلب تصميم استبانة، واعتمد الباحثون على المنهجين الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة، فضلاً عن وصف وتشخيص متغيرات الدراسة؛ توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين أبعاد الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين ؛
- توجد علاقة خطية طردية قوية بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة ؛

¹ لبنا ألفريد فرنسيس عبد ربه، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في قطاع البنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.

² مجرابوبونعمة، أثر التحفيز على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، إدارة التسيير، جامعة عبد الحفيظ بالصيف، 2018.

- كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق أداء عالٍ للعاملين في منطقة تبعا للمسمى الحوافز المادية والمعنوية.

5- دراسة أرزي فاتح (2013)¹ بعنوان: " أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية - بسعيدة "

هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين المسار الوظيفي وأداء العاملين بمؤسسة الإسمنت بسعيدة كونها من أكبر وأبرز المؤسسات على مستوى ولاية سعيدة.

والتعرف على مدى إدراك المؤسسة لأهمية العنصر البشري ومكوناته ودوره في تحمي البقاء والنمو والاستمرارية للمؤسسة وقد استعمل الباحث استبانته لجمع البيانات وتحليلها بواسطة استخدام نموذج spss وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة الوطيدة والكبيرة بين تقييم أداء العاملين مع مساهمهم الوظيفي؛
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
- وتوفير الخدمات الضرورية من إطعام وسكن ونقل حتى يتمشى في مساعدة العامل في تحسين نوعية حياته العملية؛
- وضع معايير صحيحة عند تقييم الأداء العملي للعمال.

6- دراسة القرعان (2011)² بعنوان: "التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة

الغوث-مكتب غزة الإقليمي"

هدفت هذه الدراسة إلى أن متطلبات التدوير الوظيفي هي التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف،

استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من 51 فقرة تم توزيعها عشوائيا على 230 موظف وموظفة من العاملين الإداريين في الوكالة، وتم الحصول على 199 استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة % 86.5 . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- يوجد تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في الوكالة؛
- وجود علاقة إيجابية قوية بين متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين؛
- أظهرت الدراسة مستوى جيد من الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الوكالة؛
- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات أظهرت الدراسة مستوى جيد من الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الوكالة.

¹ أرزي فاتح، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، 2013 .

² القرعان، عصام فايز، التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.

الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- دراسة¹ (Ali-Mohammadi, et al., 2017) بعنوان تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على

جاهزية الموظفين للتدوير الوظيفي (دراسة حالة: فروع بنك ماسكا نفي مدينة تبريز إيران)

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)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على جاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز، ولهذا الغرض تم تحديد فعالية نظام التدوير الوظيفي استناداً إلى نظرية نانا أدوم واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي استناداً إلى نظرية دوتهام وآخرون، حيث تم تطوير ثلاث فرضيات رئيسية، وقد شمل مجتمع البحث العاملين في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز وعددهم 485 شخصاً، وبلغت العينة 214 موظفاً باستخدام صيغة كوشرين واختيارهم من خلال طريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تم جمع البيانات عن طريق إجراء استبيانين: عن فعالية نظام التدوير الوظيفي استناداً إلى نانا أدوم، واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي بالاستناد إلى دوتهام وآخرون، وبعد التأكد من الصلاحية تم توزيع الاستبيان، وتم استخدام طرق إحصائية وصفية واستقرائية، ومن أجل تصنيف البيانات الإحصائية وتلخيصها ووصفها تم استخدام طرق إحصائية وصفية، واختبار الفرضيات تم استخدام اختبار t و Kolmogorov-Smirnov، وارتباط بيرسون وسبيرمان والانحدار في برنامج SPSS، وأظهرت النتائج أن فعالية نظام التدوير الوظيفي واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز أعلى من المتوسط، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر لفعالية نظام التدوير الوظيفي على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك مسكن في مدينة تبريز

2- دراسة (Dhanraj&Parumasur, 2014)² بعنوان: وجهات نظر حول أثر التدوير الوظيفي على

الموظفين والإنتاجية والمنظمة وعلى الأمان الوظيفي:

Perceptions of the Impact of Job Rotation on Employees, Productivity, the Organization and on Job Security

قامت هذه الدراسة بتقييم وجهات نظر الموظفين حول تأثير التدوير الوظيفي على الموظفين والإنتاج والمنظمة والأمان الوظيفي، كما تم تقييم التأثيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التوزيع، المستوى التنظيمي، الحياة القانونية) فيما يتعلق بهذه التأثيرات، وقد أجريت الدراسة ضمن بيئة عمليات شركة نسيج في كوازولوناتال في جنوب

¹Ali-Mohammadi, F., &Ramezani, M. 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. International Review, (1-2), 27-35.2017.

²Dhanraj, D., &Parumasur, S. B. (2014).Perceptions Of The Impact Of Job Rotation On Employees, Productivity, The Organization And On Job Security. Corporate Ownership &Control, 682.

أفريقيا، وشمل مجتمع البحث 77 موظف مناوب بدوام كامل في المنظمة، وبسبب صغر حجم مجتمع البحث فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وتم جمع البيانات عن طري إجراء استبيان تم تطويره بشكل ذاتي وترميزه مسبقاً والتأكد من موثوقيته باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا، وتم جمع البيانات عن طري إجراء استبيان تم تطويره بشكل ذاتي وترميزه مسبقاً والتأكد من موثوقيته باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا، وتم اعتماد الإحصاء الوصفي والاستدلالي من أجل تحليل البيانات، وقد أظهرت النتائج أن الموظفين يدركون بأن التدوير الوظيفي له درجة عالية من التأثير الإيجابي على الموظفين والإنتاجية والأمان الوظيفي وعلى المنظمة بشكل متتالي، وقدمت توصيات هذه الدراسة لتؤكد على تعزيز تطبيق التدوير الوظيفي والحفاظ على تأثيره.

3- دراسة¹ (Zin, et al., 2013) بعنوان: دراسة أثر التدوير الوظيفي على التطور المهني بين عمال الإنتاج في الشركات اليابانية

Investigating the Influence of Job Rotation on Career Development among Production Workers in Japanese Companies

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التدوير الوظيفي على التطور المهني، ولتحقي ذلك تم إجراء استقصاء بين 288 عامل إنتاج في شركات التصنيع اليابانية في ماليزيا، وقد نتج عن التحليلات لعاملين أربعة أبعاد مميزة للتدوير الوظيفي وهي الاهتمام والمعرفة في العمل والمعرفة الفنية والمعرفة الإدارية، ولكن التطور المهني جاء كبعد أحادي، هذا وقد أشارت نتائج الانحدار المتعدد إلى أن جميع أبعاد التدوير الوظيفي باستثناء المعرفة في العمل تؤثر على التطور المهني.

4- دراسة² Mohsen and Nwaz 2012 بعنوان " : أثر التدوير الوظيفي على تحفيز الموظفين والالتزام الوظيفي في القطاع المصرفي في باكستان"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى التدوير الوظيفي يعزز تحفيز الموظفين والالتزام والمشاركة الوظيفية للموظف في القطاع المصرفي في باكستان وعلى المصارف بشكل عام، حيث اتبع الباحث المنهجية الإستقصائية كما إستخدم الإستبانة لجمع البيانات وكانت أهم نتائج الدراسة أن المشاركين في برنامج المتدرب الذين شملهم الدراسة لديهم مستوى عال من الرضا العام على البرنامج، وتبين الأدلة أن غالبية أولئك الذين بدؤ كمتدربين لا يزالون يعملون في المكتبة شهدت تقدماً في مهتم، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل الطموحات المهنية و أشار إلى مزيد من التقدم الوظيفي من المتدربين السابقين و الحاليين .

المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (باللغتين العربية والأجنبية) واستخراج كل من أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

¹Zin, M., Lazim, M., Shamsudin, F. M., &Subramaniam, C. (2013). INVESTIGATING THE INFLUENCE OF JOB ROTATION ON CAREER DEVELOPMENT AMONG PRODUCTION WORKERS IN JAPANESE COMPANIES. International Journal of Business & Society, 14(1).

² ماجد محمود المصول، مرجع سبق كره.

الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لكل من الدراسات الحالية والسابقة؛
- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لكل من الدراسات السابقة والحالية؛
- أداة تحليل البيانات: تم اعتماد على البرنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل البيانات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء من حيث الزمان والمكان، العينة، منهجية الدراسة، من حيث القطاع، المتغيرات، والهدف.

جدول (1-2): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

عناصر المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث المكان والزمان	تم انجاز دراستنا خلال الموسم الجامعي 2022/2021 في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة	أنجزت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية خلال السنوات من (2011 إلى 2021) حيث اشتملت الأماكن التالية: إيران، الجزائر، باكستان، اليابان، فلسطين، سوريا، جنوب أفريقيا.
من حيث العينة	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة والبالغ حجمها 40 موظفا.	ركزت مختلف الدراسات السابقة على عينات مختارة أي موجهة، أو عشوائية وكان حجمها أكبر من حجم العينة المعتمدة في دراستنا الحالية..
من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة الحالية القطاع الاقتصادي، حيث طبقت على مؤسسة ذات طابع اقتصادي وهي البنك.	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص (عمومية، اقتصادية، تجارية، صناعية).
من حيث المتغيرات	تناولت دراستنا متغيرين: التدوير الوظيفي وأداء العاملين.	تناولت الدراسات متغيرات مختلفة: التدوير الوظيفي، التطوير الوظيفي، المسار الوظيفي، التحفيز، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، أداء العاملين.
من حيث	تهدف دراستنا إلى الوقوف على دور التدوير	هدفت معظم الدراسات على الوقوف على معرفة

الهدف	الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.	علاقة التدوير الوظيفي مع متغيرات متنوعة منها الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، التطوير الوظيفي..... إلخ، وكذا علاقة أداء العاملين مع كل من المسار الوظيفي، التحفيز.
-------	---	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

مكنتنا الدراسات السابقة من الاستفادة من عدة جوانب سواء نظرية أو تطبيقية ويمكن إدراجهم نقاط الاستفادة فيما يلي:

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونهما:

- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للطالبتين لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
- ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الطالبتين الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للطالبتين في إعداد المنهجية المتبعة؛
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الطالبتان على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بالأسس النظرية للتدوير الوظيفي ، من خلال تقديم مفهوم للتدوير الوظيفي وخصائصه، وتوضيح مختلف الأبعاد الخاصة به بالإضافة إلى الأهمية البالغة لمكوناته الأساسية. كما حاولنا الإلمام بالأسس النظرية لأداء العاملين من خلال تقديم مفاهيم أداء العاملين وأبعاده وأهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

وما يمكن استنتاجه أن التدوير الوظيفي شيء أساسي وضروري لأي مؤسسة لأن نجاح المؤسسات اليوم أو فشلها يتوقف على مدى امتلاك الأفراد للمهارات اللازمة لأداء مختلف الوظائف في المؤسسة، خاصة بعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي في شكل فرق عمل، فمن خلال تبني سياسة التدوير الوظيفي التي تكسب الأفراد مختلف المهارات التي تساعدهم على القيام بعدة وظائف وتجعلهم قادرين على تحمل مسؤوليات أكبر، كما تزيد ثقة إدارة المؤسسة بالعاملين فيها، وهذا ما يجعلها تتبنى أداء العاملين من خلال إعطاء حرية أكبر للعاملين واشتراكهم في عملية اتخاذ القرار... إلخ، وهكذا تساعد سياسة التدوير الوظيفي في إنجاح أداء العاملين.

وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري لدراستنا على أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتعرف على واقع التدوير الوظيفي وأهميته ودوره في تعزيز أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التدوير الوظيفي في تحسين أداء

العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة

تمهيد :

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وكذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على عينة من العاملين بمختلف رتبهم وأصنافهم في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة مبرزين في ذلك واقع التدوير الوظيفي فيها، ومستوى أداء العاملين، وكذا دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة؛

✓ المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين، قصد تنظيم المعلومات بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة والتطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج .

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، بغية التعرف على دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات اللازمة بعد جمعها وتحليلها.

الفرع الأول: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف المسطرة، إذا يمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة موضوع أو ظاهرة معينة بغية التعرف على أسبابها وتقديم اقتراحات وحلول لها، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سنعتمد على كل من المناهج التالية:

أ- المنهج الوصفي التحليلي:

الذي من خلاله يتم جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ب- المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا بواسطته باستعمال الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل البيانات لاختبار صحة كل الفرضيات المطروحة، ليقوم دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين لعمال البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة، من خلال عينة عشوائية من عمال المؤسسة محل الدراسة، باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: المتمثلة في الكتب والمراجع باللغتين العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة؛

المصادر الأولية: المتمثلة في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من عمال البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة :

إنشاء وتنظيم المؤسسة محل الدراسة:

لقد نشأ البنك الوطني الجزائري BNA الجزائر بعد 4 سنوات من الاستقلال بتاريخ 13 جوان 1966 ومقره الجزائر العاصمة حيث شهد البنك تطور منذ نشأته إلى اليوم ، وأسس على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها و

التشريع التجاري و التشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها، وسنقوم فيما يلي بعرض أهم المحطات للبنك الوطني الجزائري الجزائر.

التطور التاريخي للبنك الوطني الجزائري BNA الجزائر :

الجدول(1-2): يوضح التطور التاريخي للبنك الوطني الجزائري BNA الجزائر:

السنة	التطور التاريخي
1882	إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، و هذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" مهمته الأولى و الأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي
1988	القانون رقم 01-88، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي
1990	القانون رقم 10-90 الصادر بتاريخ 14 افريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض، سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد. هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى تسيير الذاتي
1995	البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد و القرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995
2009	في شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14 600 مليار دينار جزائري إلى 416000 مليار دينار جزائري
2018	في شهر جوان 2018، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41 600 مليار دينار جزائري إلى 150000 مليار دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أ-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من عمال البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة، والبالغ عددهم حوالي 60 عاملا.

ب-عينة الدراسة:

قامت الباحثتين بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 50 عامل من 60 عامل متواجد داخل المؤسسة ، حيث تم توزيع 50 استبانة على العمال الإداريين في المؤسسة محل الدراسة وتم استرجاع 40(أي بنسبة 80% ، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (36)أي بنسبة 18%، حيث بلغ عدد الاستبانات غير القابلة للتحليل (4) أي بنسبة 02%.

والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة:

الجدول (2-2): توزيع عينة الدراسة.

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	40	عدد الإستثمارات الموزعة
100%	40	عدد الإستثمارات المسترجعة
2%	04	عدد الإستثمارات الملغاة
18%	36	عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لتوزيع الاستبيانات.

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة:

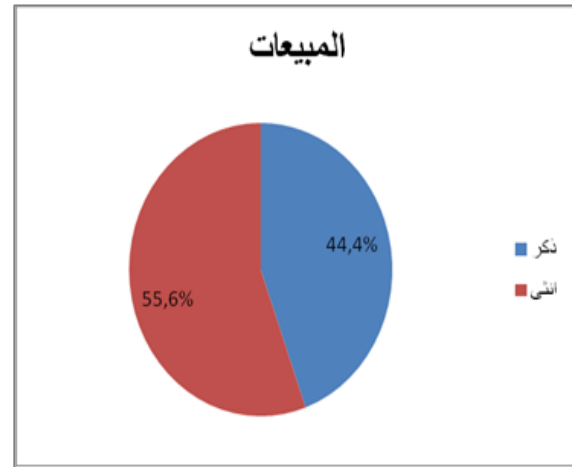
يقصد بخصائص عينة الدراسة كل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، بغرض معرفة الخصائص

الديموغرافية لهم.

أ-الجنس

الشكل(2-1): توزيع العينة وفق متغير الجنس.الجدول (2-3):توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الفئة
44,4%	16	ذكر
55,6%	20	أنثى
100%	36	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانوا من إناث(55,6%)، في حين بلغت نسبة الذكور(44,6%) من

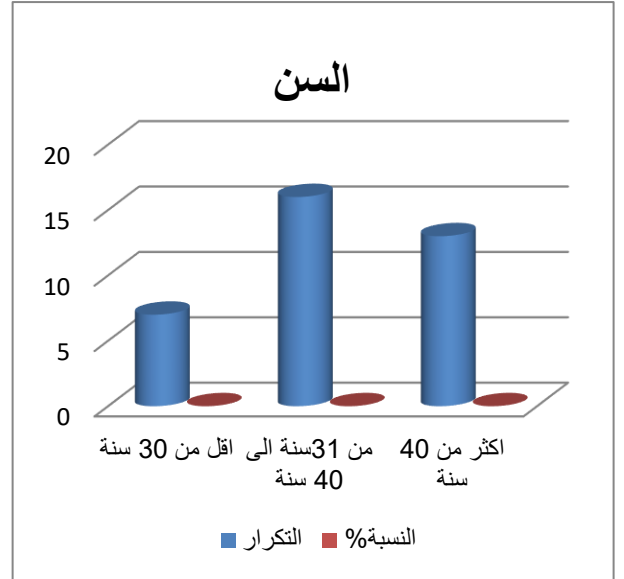
مجموع أفراد العينة، وهذا يعود إلى نظام التوظيف والإدماج الخاص بالوظيفة.

(2) -توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

ب- السن

الشكل (2-2): توزيع العينة وفقا لمتغير السن. الجدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	الفئة
19.44%	07	اقل من 30 سنة.
44.4%	16	من 31 إلى 40 سنة.
36.1%	13	أكثر من 40 سنة.
100%	36	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

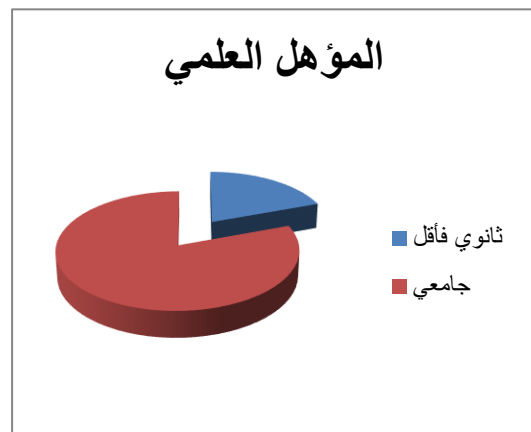
نلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية الأفراد محصورين في الفئة العمرية من (31 سنة إلى 40 سنة) بنسبة (44,4%) وهي أعلى نسبة، وتليها الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) بنسبة (36,1%)، وهذا منطقي لأن هاتان الفئتان هي الفئة الأقدر على القيام بالأعمال والقدرة على البحث عن المعرفة واثبات الكفاءة وكذا تأدية العمل بالشكل المطلوب.

ج- المؤهل العلمي

الجدول (2-5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الشكل (2-3): توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئة
19.4%	07	ثانوي فأقل
80.6%	29	جامعي
00%	00	دراسات عليا
100%	36	المجموع



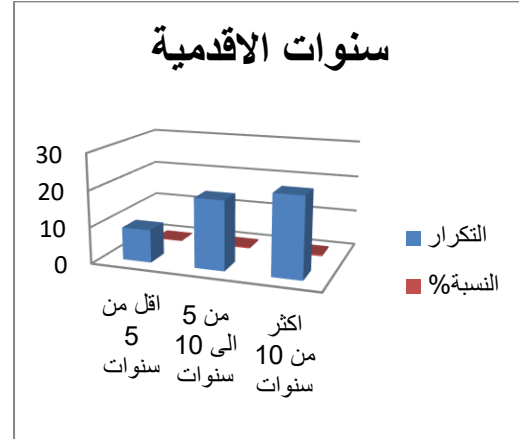
المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن الأفراد الذين مستواهم جامعي أكبر نسبة بمعدل (6,80%)، يليها الأفراد اللذين مستواهم ثانوي أو اقل بنسبة (19.4%)، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في أغلب وظائفها على المؤهل العلمي في التوظيف بصفة أكبر.

د-سنوات الأقدمية :

الشكل (2-4): توزيع العينة وفق متغير الأقدمية. الجدول (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

النسبة	التكرار	الفئة
18%	09	أقل من 05 سنوات
38%	19	من 05 إلى 10 سنوات
44%	22	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع



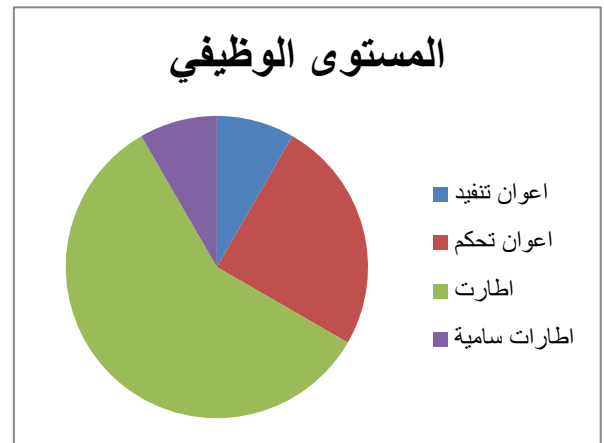
المصدر: من إعداد الطالبتان من مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن فئة الأفراد اللذين ينتمون الى الفئة (من 5 إلى 10) سنوات هي أكبر نسبة بمعدل (52,8%)، وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تحتوي على أفراد مؤهلين وذوو خبرة بالعمل.

هـ-المستوى الوظيفية:

الشكل (2-5): توزيع العينة وفق متغير المستوى الوظيفي. الجدول (2-7): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

النسبة	التكرار	الفئة
8,3%	03	أعوان تنفيذ
25%	09	أعوان تحكم
58,3%	21	إطارات
8,3%	03	إطارات سامية
100%	36	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة الإطارات يملكون أكبر نسبة والتي قدرت ب 85,3% وتليها في المرتبة الثانية أعوان تحكم ونسبتها المحققة 25% وتليها بعد ذلك أعوان التحكم و الإطارات السامية بنسبة مماثلة 8,3%، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على فئة الإطارات أكثر من غيرهم لأن جل أنشطتها تتطلب ذلك.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

الفرع الأول: أداة الدراسة:

-الاستبيان:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة في صياغة فقراته، وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة.. الخ).

الجزء الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل التدوير الوظيفي (تدريب, تصميم, تطوير ,معلومات).

الجزء الثالث: يتعلق بالمتغير التابع أداء العاملين.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

أ-صدق الاستبيان:

لمعرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان وضبطها بالشكل الملائم، تم عرض الأسئلة على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها والأخذ برأيها ونصائحها بعين الاعتبار، وكذلك عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية و إدارة الأعمال، وقد استجابت الباحثتان لآراء الحكمين من خلال القيام بالإجراءات اللازمة من تعديل وحذف وكذا إضافة، وصياغة العبارات بالشكل المناسب والأكثر وضوحا ليظهر في شكله النهائي.

ب-ثبات الاستبيان:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم الاعتماد في فحص عبارات الاستبيان على طريقة الحساب بمعامل "ألفا كرو نباخ"، والجدول أدناه يوضح أن معامل الثبات قدرت بنسبة 90,9% وهي نسبة جيدة ومنطقية وهي ذات دلالة إحصائية عالية تفني بأغراض الدراسة بحيث يتم الاعتماد عليها في تحليل النتائج.

الجدول رقم (2-8): معامل الثبات الكلي للاستبيان.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
التدوير الوظيفي وأداء العاملين	34	90,9%

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمخرجات spss

يمكن أن نلاحظ أن قيمة "الفاكرونباخ" تقدر ب 0.90 وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى باستجواب نفس أفراد العينة، وهذا يدل على أن الإجابات تتصف بالمصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

ج- أساليب المعالجة الإحصائية:

- قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وكذا اختبار صحة الفرضيات، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :
- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
 - 2- معامل الارتباط "بيرسون" ارتباط المصفوفات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
 - 3- الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
 - 4- معامل الانحدار المتعدد وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وقياس اثر المتغير المستقل التدوير الوظيفي على المتغير التابع أداء العاملين؛
 - 5- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- ينقصكم هذا الجدول خذو بعين الاعتبار ترقيم الجداول تصحيحه سواء في المتن أو في قائمة الجداول
- إختبار t-test لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. حيث إستخدم الباحثين مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2-9): مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض جدا	من 1 إلى 1.79
منخفض	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سيتم في هذا المبحث عرض النتائج من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: " هناك مستوى تطبيق عال لسياسة التدوير الوظيفي في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة " .

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة في الاستبيان، والتي تقيس أبعاد التدوير الوظيفي موضوع الدراسة.

البعد الأول: التدريب وتنمية القدرات

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-10): "قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "التدريب وتنمية القدرات " .

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أعتقد بأن العاملين في البنك يخضعون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم .	3,58	0,90	متوسط
2	يكسبني التدريب القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى الموجودة على مستوى البنك.	3,69	0,88	متوسط
3	يساعدني التدريب في تنمية مهاراتي العملية والمهنية.	3,91	0,99	مرتفع
4	أشعر بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويري إليها بعد خضوعي للتدريب .	3,77	0,97	مرتفع
5	أعتقد أن البنك يحرص على تدريب العاملين الجدد قبل أن يسلمهم الأعمال الموكلة إليهم.	3,88	0,82	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

نلاحظ من الجدول السابق أن بعد التدريب وتنمية القدرات في البنك سائد بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,77) بانحراف معياري (0,91)، كما يتضح ان أكثر العبارات أهمية هي: "يساعدني التدريب في تنمية مهاراتي العملية والمهنية." بمتوسط حسابي (3,91) وبانحراف معياري (0,99)، وتليها عبارة "أعتقد أن البنك يحرص على تدريب العاملين الجدد قبل أن يسلمهم الأعمال الموكلة إليهم." بمتوسط حسابي (3,88) وبانحراف معياري (0,82)، ثم "عبارة أشعر بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويري إليها بعد خضوعي للتدريب . " بمتوسط حسابي (3,77) بانحراف معياري (0,97) ، ثم " يكسبني التدريب القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى الموجودة على مستوى البنك." بمتوسط حسابي (3,69) وبانحراف معياري (0,88)، ثم عبارة " أعتقد بأن العاملين في البنك يخضعون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم بمتوسط حسابي (3,58) وبانحراف معياري (0,90) وهذا يدل على أن تطبيق عملية التدريب والتكوين في البنك مقبولة ولكن غير

كافية بالنسبة للموظفين ، لذلك على البنك زيادة الاهتمام بعملية تكوين وتدريب الموظفين من اجل استمرارية تنمية مهاراتهم و قدرتهم العلمية والمهنية.

البعد الثاني: تصميم الوظائف

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد تصميم الوظائف ثم تحليلها:

أولاً: عرض النتائج

الجدول(2-11): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "تصميم الوظائف "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أعتقد أن الوظائف الموجودة في البنك تتميز بالتصميم الجديد مما يساعد في عملية التدوير الوظيفي .	3,66	0,58	متوسط
2	يساعدني البنك في تنوع المتطلبات المهنية والعملية الموجودة في البنك في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي	3,58	0,76	متوسط
3	أعتقد أن التدوير الوظيفي يساعدني في التعرف على جميع الوظائف القريبة من وظيفتي والمتداخلة .	3,88	0,74	مرتفع
4	أعتقد أن إدارة الموارد البنك تأخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة .	3,44	0,87	متوسط
5	أثق بأن عملية تصميم الوظائف بالبنك تساعد على تسهيل مراقبة سياسة التدوير الوظيفي .	3,61	0,83	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد تصميم الوظائف في البنك جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.63) بانحراف معياري (0.756)، كما يتضح إن أكثر العبارات أهمية هي: "أعتقد إن التدوير الوظيفي يساعدني في التعرف على جميع الوظائف القريبة من وظيفتي والمتداخلة " بمتوسط حسابي (3,88) بانحراف معياري (0,74)، ثم تليها العبارة " أعتقد أن الوظائف الموجودة في البنك تتميز بالتصميم الجديد مما يساعد في عملية التدوير الوظيفي " بمتوسط حسابي (3,66) بانحراف معياري (0,58)، ثم " أثق بأن عملية تصميم الوظائف بالبنك تساعد على تسهيل مراقبة سياسة التدوير الوظيفي " بمتوسط حسابي (3,61) وبانحراف معياري(0,83)، ثم " يساعدني البنك في تنوع المتطلبات المهنية والعملية الموجودة في البنك في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي " بمتوسط حسابي (3,58) بانحراف معياري(0,76)، وهذا يدل على إنا لمستجوبين مهتمين بعملية

تصميم الوظائف بالبنك لأنها تساعد في عملية التدوير الوظيفي، وذلك من خلال معرفة الوظائف التي سيتم تدويرهم إليها، وكذلك معرفة الوظائف المتداخلة مع وظيفتهم المهنية، لذلك وجب على البنك زيادة الاهتمام بعملية التصميم الجيد لوظائفها.

البعد الثالث: إستراتيجية التطوير الوظيفي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد إستراتيجية التطوير الوظيفي ثم تحليلها:

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "إستراتيجية التطوير الوظيفي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.	3,61	0,93	مرتفع
2	يمنحني التدوير الوظيفي الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي .	3,94	0,71	مرتفع
3	يمكنني من خلال سياسة التدوير الوظيفي تطوير مساري الوظيفي	3,97	0,69	مرتفع
4	أعتقد أن إستراتيجية التطوير الوظيفي تساعدني على شغل المناصب الشاغرة وذلك باستخدام سياسة التدوير الوظيفي .	3,94	0,41	مرتفع
5	أرى بأن تطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة يساعد على نجاح سياسة التدوير .	4,00	0,75	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

يتضح من الجدول (2-12):

أن بعد إستراتيجية التطوير الوظيفي سائد في البنك بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.89) بانحراف معياري (0.698)، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي: "أرى بأن تطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة يساعد على نجاح سياسة التدوير " بمتوسط حسابي (4,00) بانحراف معياري (0,75)، و تليها العبارة "يمكنني من خلال سياسة التدوير الوظيفي تطوير مساري الوظيفي" بمتوسط حسابي (3,97) بانحراف معياري (0,69)، ثم العبارة "يمنحني التدوير الوظيفي الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي " بمتوسط حسابي (3,94) بانحراف معياري (0,71)، ثم العبارة "اعتقد إن إستراتيجية التطوير

الوظيفي تساعد في شغل المناصب الشاغرة وذلك باستخدام سياسة التدوير الوظيفي" بمتوسط حسابي (3,94) بانحراف معياري (0,41)، كما يتضح أن جميع العبارات مرتفعة وهذا يدل على أن البنك يتبع إستراتيجية خاصة لتطوير ونمو الموظفين من خلال إتباع سياسة التدوير الوظيفي، وقد كان هذا من اهتمام المستجوبين لأنه يساعدهم في تطوير وتنمية قدراتهم العلمية والمهنية وكذلك تطوير مساهمهم الوظيفي.

البعد الرابع: النظم و الإجراءات

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد النظم و الإجراءات ثم تحليلها:

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "النظم و الإجراءات "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أعتقد أن النظم والإجراءات المطبقة بالبنك تسمح للعاملين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها .	3,61	0,87	متوسط
2	أرى بأن النظم و الإجراءات المطبقة في البنك تشجع على استخدام سياسة التدوير الوظيفي .	3,58	0,76	متوسط
3	-تساعدني النظم و الإجراءات المطبقة في البنك في التقليل من الضغط النفسي عند التدوير إلى وظائف أخرى	3,38	1.13	متوسط
4	أعتقد أن إدارة البنك تعتبر سياسة التدوير الوظيفي من النظم و الإجراءات القانونية التي يتم الاهتمام بها وتطويرها .	3,58	0,96	متوسط
5	أعتقد أن إدارة البنك تحرص على تحديد النظم و الإجراءات والآليات التي يمكن استخدامها في التدوير الوظيفي .	3,66	0,95	متوسط
6	أعتقد أن عمليات النقل الوظيفي في البنك تتم وفق نظام وخطط مدروسة وحسب الإجراءات القانونية .	3,94	0,82	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانياً تحليل النتائج

يتضح من الجدول (2-13):

أن بعد النظم والإجراءات في البنك يقدر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.58) بانحراف معياري (0.915)، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي: "أعتقد أن عمليات النقل الوظيفي في البنك تتم وفق نظام وخطط

مدروسة وحسب الإجراءات القانونية " بمتوسط حسابي (3,94) وبانحراف معياري (0,82)، ثم تليها العبارة "أعتقد أن إدارة البنك تحرص على تحديد النظم و الإجراءات والآليات التي يمكن استخدامها في التدوير الوظيفي " بمتوسط حسابي (3,66) و بانحراف معياري (0,95)، ثم العبارة " أعتقد أن النظم والإجراءات المطبقة بالبنك تسمح للعاملين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها " بمتوسط حسابي (3,61) وبانحراف معياري (0,87)، ثم تليها العبارة "تساعدني النظم و الإجراءات المطبقة في البنك في التقليل من الضغط النفسي عند التدوير إلى وظائف أخرى " بمتوسط حسابي (3,58) وبانحراف (0,76) وأخيرا العبارة " اعتقد أن عمليات النقل الوظيفي تكون وفق نظام وخطط مدروسة وحسب الإجراءات القانونية". بمتوسط حسابي (3,38) وبانحراف معياري (1.13)، ولقد كانت عبارات هذا البعد مقبولة أكبر من (2) ، لذلك على البنك أن اهتمام بوضع تعليمات وقوانين خاصة بعملية التدوير الوظيفي، وكذلك وضع خطط واستراتيجية مدروسة لنقل الموظفين بين مختلف الوظائف الموجودة بالبنك.

• قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لأبعاد التدوير الوظيفي

سنحاول عرض مختلف النتائج الخاصة بالقيم من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد التدوير الوظيفي من خلال الجدول التالي ومن ثم تحليلها:

أولا: عرض النتائج

الجدول (2-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات "التدوير الوظيفي".

الرقم	أبعاد التدوير الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	التدريب و تنمية القدرات	3,77	0,56	متوسط
2	تصميم الوظائف	3,64	0,53	متوسط
3	إستراتيجية التطوير الوظيفي	3,90	0,52	مرتفع
4	النظم و الإجراءات	3,63	0,66	متوسط
/	المتوسط العام للتدوير الوظيفي	3,74	0,56	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

يتضح من خلال الجدول (2-14):

أن المتوسط الحسابي العام لمجموع عبارات التدوير الوظيفي بلغ (3,74) بانحراف معياري (0,56) وأن المتوسطات الحسابية لأغلب أبعاد التدوير الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، حيث احتل بعد استراتيجيية التطوير الوظيفي المرتبة الأولى وجاء بدرجة مرتفعة، يليه بعد التدريب وتنمية القدرات، ثم بعد تصميم الوظائف وأخيرا بعد النظم والإجراءات. وبالتالي فهي تعكس مستوى مقبول بحيث أن اغلب الأبعاد متوسطاتها الحسابية كانت أكبر من (2)، مما يوحي أن المستجوبين مهتمين بسياسة التدوير

الوظيفي، كما يتم تطبيقها بنسبة متوسطة بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي تقول: "يوجد مستوى عال لتدوير الوظيفي في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة"، لذلك على المؤسسة محل الدراسة زيادة الاهتمام بسياسة التدوير الوظيفي .

❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: "يتميز العاملون في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة بمستوى أداء عال". للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المثلة في الأداء.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "للأداء".

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تمثل وظيفتي الحالية شيئاً هاماً بالنسبة لي .	4,08	0,90	موافق
2	عند قيامي بالمهام الموكلة إلى يمكنني إنجازها بالشكل المطلوب	4,27	0,61	موافق
3	أحرص على الحضور العملي في الوقت المحدد.	4,25	0,76	موافق
4	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل .	4,13	0,59	موافق
5	نادراً ما أحتاج إلى مساعدة رئيسي المباشر .	3,83	0,84	موافق
6	أعتقد أن إدارة البنك توفر ظروف عمل جيدة وتساعد على الأداء الفعال .	4,00	0,71	موافق
7	حصولي على الترقية يشجعني كثيراً على أداء عملي بكفاءة .	4,19	0,85	موافق
8	توفر إدارة البنك جميع الظروف الملائمة للقيام بعمل عملي على أحسن وجه .	4,19	0,62	موافق
9	حصولي على الحوافز يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي .	4,13	0,86	موافق
10	تساهم إدارة البنك في توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين أدائي في العمل .	4,00	0,71	موافق
11	أعتقد أن إدارة البنك تعمل على تشجيع التعاون بين العاملين في مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال .	3,83	1,15	موافق

12	أعتقد أن إدارة البنك تطبق معايير عادلة وموضوعية في عملية تقييم أداء العاملين	3,72	1,03	موافق
13	أعتقد أن إدارة البنك تشجع بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي كآلية لتحسين أداء العاملين .	3,72	0,94	موافق
/	المتوسط العام لأداء العاملين	3.74	0.56	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج

نلاحظ من خلال الجدول (2-15) أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأداء جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.49)، كما يبين الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "لدي استعداد كبير لأبذل جهدا أكبر لإنجاح البنك" بمتوسط حسابي (2.76)، ثم تأتيها عبارة "أشعر بالاعتزاز والفخر عندما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل فيها مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.60)، ثم تأتي بعدها عبارة "أشعر حقا بأن مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لحلها" بمتوسط حسابي (2.48)، ثم تأتي بعدها مباشرة عبارة "أشعر بانتماء قوى إلى المؤسسة" بنفس المتوسط الحسابي (2.48)، وانحراف معياري يقدر ب (0.70)، ثم عبارة "أشعر باني عضو مهم من أعضاء البنك" بمتوسط حسابي (2.44)، ثم بعدها عبارة "أعتقد أنه من الصعب أن ارتبط بمؤسسة أخرى كما أن مرتبط بهذه المؤسسة" بنفس المتوسط الحسابي (2.44)، وانحراف معياري (0.76)، وفي الأخير عبارة "سأكون سعيد جدا بقضاء ما تبقى من مسيرتي المهنية في البنك" بمتوسط حسابي (2.38)، وهي آخر عبارة وأقل متوسط مقارنة بالمتوسطات السابقة.

هذا يعني أن العامل يشعر بأنه جزء من هذه المؤسسة وأن انشغالاتها هي انشغالاته لذا يجب أن يهتم بها، ويعتبر المؤسسة بيته الثاني وارتياحه بالعمل فيها وحرصه على حل مشاكلها التي يعتبرها من مشاكله الشخصية وأن العمال في المؤسسة يحملون نظرة إيجابية حول المؤسسة التي يعملون بها، ويظهر هذا من خلال الاستعداد الكبير للعمل داخل المؤسسة وافتخارهم بالحديث عنها أمام الآخرين وأن انتمائهم القوي للمؤسسة لا تعوضه مؤسسة أخرى، ويظهر هذا من خلال الدرجة المرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على: "يتميز العاملون في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة بمستوى أداء عال".

❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة".

1- العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات: سيتم عرض نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

أولا- عرض النتائج:

المتغيرات الجدول رقم (2-16) مصفوفة الارتباطات بيرسون بين المتغير التابع و المستقل

الأبعاد	معامل الارتباط مع المتغير التابع أداء العاملين	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	عدد أفراد العينة (n)
التدريب وتنمية القدرات	**0.139	0.420	36
تصميم الوظائف	**0.643	0.000	36
استراتيجية التطوير الوظيفي	**0.457	0.005	36
النظم والإجراءات	**0.621	0.000	36
الأداء	**1		36
المتغير المستقل: التدوير	**0.671	0.000	36

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- 1- التدريب وتنمية القدرات: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع أداء العاملين ($r=0.139$)، إذ بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.420$ ، وذلك يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين؛
- 2- تصميم الوظائف: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل تصميم الوظائف والمتغير التابع أداء العاملين $r=0.634$ وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.000$ وذلك يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين تصميم الوظائف وأداء العاملين؛
- 3- استراتيجية التطوير الوظيفي: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل التطوير الوظيفي والمتغير التابع أداء العاملين $r=0.457$ وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.005$ ويشير ذلك إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين التطوير الوظيفي وأداء العاملين؛
- 4- النظم و الإجراءات: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل العمل نظم و إجراءات والمتغير التابع أداء العاملين $r=0.621$ وكان هذا الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.000$ ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين النظم و الإجراءات وأداء العاملين؛
- 5- المتغير المستقل التدوير الوظيفي: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل التدوير الوظيفي والمتغير أداء العاملين $r=0.671$ وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.000$ ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة متوسطة وذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي بأبعاده (تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) وأداء العاملين.

بينت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي بأبعاده (تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) والمتغير أداء العاملين ما عدا بعد التدريب وتنمية القدرات، وكانت أقوى علاقته مع تصميم الوظائف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.634$ عند مستوى الدلالة 0.00 مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكانت العلاقة بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين تقدر بنسبة 67.1% وهذا يشير إلى أن التدوير الوظيفي له دور مقبول ومهم في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

2- تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل التدوير الوظيفي والمتغير التابع أداء العاملين:

يمكن اختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Enty عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث المتغير المستقل التدوير الوظيفي والمتغير التابع أداء العاملين والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرين.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-17): نتائج تحليل لانحدار لاختبار العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل تحديد المعدل	معامل الارتباط R	الثابت	التدوير الوظيفي
الانحدار	735,267	1	735,267	0.000	0.450	0.434	0.671	11.108	0.527
البواقي	899,289	34	26,450						
المجموع	1 634,556	35							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

من الجدول (2-17) نلاحظ أن معامل الارتباط R بين المتغير المستقل والتابع يساوي ($R=0.671$) وهي قيمة مقبولة تدل على علاقة ارتباطية إيجابية، متوسطة والتي تثبت دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين، أما معامل التحديد بلغ ($R^2=0.450$) أي أن المتغير المستقل يفسر ما يقارب (0.450) من تغيرات المتغير التابع، وان مستوى الدلالة يساوي ($Sig=0.00$) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA- ورقلة"، ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخط البسيط التي تعبر العلاقة المتغير المستقل التدوير الوظيفي X والمتغير التابع Y العاملين

$$Y=a+bx$$

$$Y=11,108+ 0,527X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (أداء العاملين).

X: المتغير المستقل (التدوير الوظيفي).

■ تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار، حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار للمعطيات المقدمة

الجدول (2-18): تحليل تباين خط الانحدار anova

الدالة	اختبار d	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	27,799	735,267	1	735,267	الانحدار
		26,450	34	899,289	البواقي
			35	1 634,556	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v22.

➤ تحليل النتائج:

✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 735,267؛

✓ ومجموع مربعات البواقي 899,289؛

✓ مجموع مربعات الكلي يساوي 1 634,556؛

✓ درجة حرية الانحدار هو 1، ودرجة البواقي 35؛

✓ متوسط مربعات الانحدار هو 735,267؛

✓ ومتوسط مربعات البواقي هو 26,450

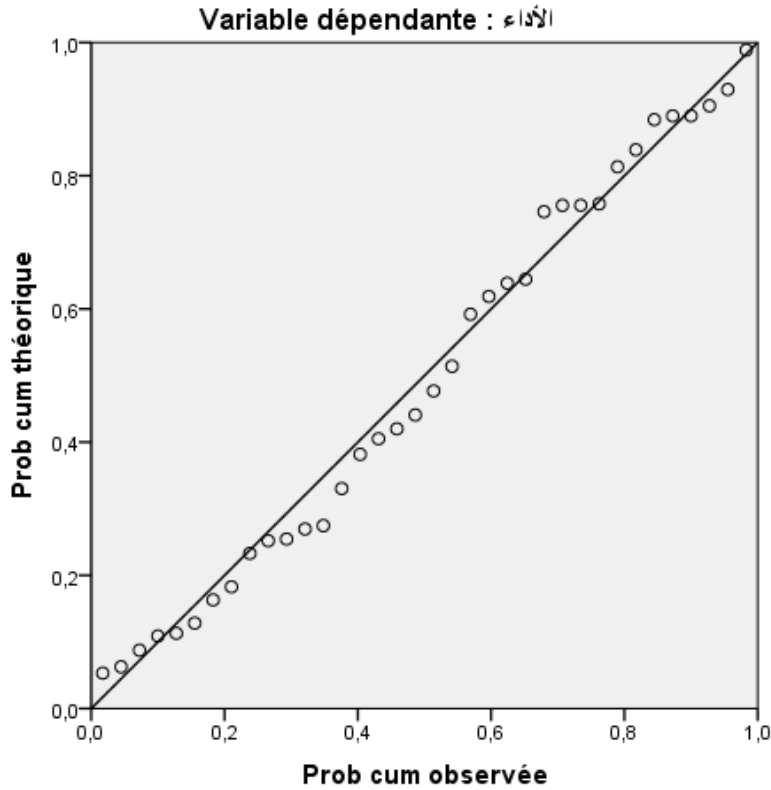
✓ القيمة الإحصائية لاختبار فيشر قيمة $D = 27,799$ ؛

✓ مستوى الدلالة الاختبار (0.000) أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية (0.05) ومنه يمكن القول أن خط الانحدار

ملائم للمعطيات المقدمة والشكل البياني التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-6): مدى ملائمة خط الانحدار.

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



نلاحظ من الشكل السابق انه: لا توجد مشكل فالنتائج تتوزع توزيع طبيعي، بحيث نجد البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً (تتبع التوزيع الطبيعي).

تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

الهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثيرك لبعده وأهميته بالنسبة للمتغير التابع، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد التدوير

الوظيفي.

1. من تحليل النتائج لدينا نموذجين.

سنحاول في هذا النموذج توضيح علاقة المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) مع المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) من خلال

بعدين فقط من أبعاد المتغير المستقل (النظم والإجراءات وتصميم الوظائف) وهما دالة إحصائياً. فالجدول الموالي يوضح المتغيرين

المتبقين في نموذج الدراسة.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-19) يوضح المتغيرين المتبقيين في نموذج الدراسة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	. النظم و الإجراءات		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	. تصميم الوظائف		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

ثانياً: تحليل النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (2. 19) أن المتغيرين المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة هما: بعد النظم والإجراءات

وبعد تصميم الوظائف.

معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية (النظم والإجراءات وتصميم الوظائف)

والمتغير التابع (أداء العاملين) لنموذج الدراسة .

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-20): معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,648 ^a	,420	,403	4,72468
2	,721 ^b	,520	,491	4,36289

a. Valeurs prédites : (constantes), الإجراءات

b. Valeurs prédites : (constantes), التصميم, الإجراءات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين هما (التدريب وتنمية القدرات، استراتيجية التطوير الوظيفي) والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين من التدوير الوظيفي (النظم والإجراءات وتصميم الوظائف).

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (النظم والإجراءات وتصميم الوظائف) والمتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة (72,1%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينهما، حيث أن (52%) من التغيرات التي تحدث في متغير أداء العاملين ترجع إلى (النظم والإجراءات وتصميم الوظائف) والنسبة المتبقية (48%) ترجع لعوامل أخرى.

تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.

يوضح الجدول التالي تحليل التباين لخط الانحدار بطريقة stepwise.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-21) تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	675,464	1	675,464	23,945	,000 ^b
1 Résidu	959,092	34	28,209		
Total	1 634,556	35			
2 Régression	817,161	2	408,580	16,495	,000 ^c
2 Résidu	817,395	33	24,770		
Total	1 634,556	35			

a. Variable dépendante :

b. Valeurs prédites : (constantes), التصميم

c. Valeurs prédites : (constantes), التصميم, المعلومات

بدا المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 817,161 ومجموع مربعات البواقي هو 817,395 ومجموع المربعات الكلي يساوي 1 634,556

- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي هي 33؛

- معدل مربعات الانحدار هو 408,580 ومعدل مربعات البواقي هو 24,770؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 16,495؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

وما يمكن استنتاجه أيضا من الجدولين السابقين أن معامل الارتباط R Square لبعء النظم والإجراءات يقدر ب(0.42) وأن قيمة F قد بلغت (23,945) عند مستوى الدلالة (sig=0.000) وعند درجة حرية (df=1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن بعء النظم والإجراءات قد فسّر ما مقداره (42%) من التباين في المتغير التابع أداء العاملين.

أما معامل التحديد RSquar لبعء النظم والإجراءات وتصميم الوظائف معا قد بلغ (0.520) وأن قيمة (F=16,495) عند مستوى الدلالة (sig=0.000) وعند درجة حرية (df=2) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن بعدي النظم والإجراءات وتصميم الوظائف معا قد فسرا ما مقداره (52%) من التباين في المتغير التابع أداء العاملين.

3. معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise:

سيتم عرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة

stepwise

أولا: عرض النتائج

فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

الجدول رقم (2-22): معاملات خط الانحدار.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constant)	26,520	4,449		,000	
	الاجراءات	,998	,201	,648	4,963	,000
2	(Constant)	18,070	5,222		3,461	,002
	الاجراءات	,633	,232	,411	2,728	,010
	التصميم	,901	,344	,395	2,622	,013

a. Variable dépendante : الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد لمخرجات spss.

قامت الباحثتان بإجراء وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل من متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين ويتضح من الجدول (2-22) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة (التدوير الوظيفي في معادلة الانحدار ، فإن النظم والإجراءات قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (42%) من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) اعتمادا على قيمة معامل التحديد R² وأن مستوى الدلالة أقل من مستوى

الدلالة المحسوبة (0.05) وأن قيمة Beta لبعء الإجراءات والنظم قد بلغت (0.648) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فهو يمثل أكبر قيمة إحصائية ($t=4.963$) وبالتالي أكبر معامل ارتباط والذي يقدر (0.648).

ثم دخل متغير تصميم الوظائف في المرتبة الثانية، حيث فسر مع متغير النظم والإجراءات ما مقداره (52%) من التباين في أداء العاملين كمتغير تابع اعتماداً على قيمة معامل التحديد R^2 وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من (0.05) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث كانت مستوى الدلالة لكلا البعدين أقل من مستوى الدلالة. وقد بلغت قيمة Beta لكلا البعدين (0.411) وأن قيمة ($t=2.728$) عند مستوى دلالة ($\text{sig}=0.00$).

وقد تم استبعاد كل من التدريب وتنمية القدرات وإستراتيجية التطوير الوظيفي من النموذج النهائي حيث كان مستوى الدلالة لكلا البعدين (0.338)، (0.818) على التوالي، وهما أكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي لم يكونا ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)

ومنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار بالنسبة لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وفق المعادلة التالية :

$$Y=a+b_1x_1+b_2x_2$$

ومنه معادلة خط الانحدار تصبح من الشكل:

$$Y= 8.070+0.633x_1+0.901x_2$$

حيث:

Y: المتغير التابع (أداء العاملين)

X1: المتغير المستقل (النظم والإجراءات) .

X2: المتغير المستقل (تصميم الوظائف).

❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين

العاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الأقدمية)"

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على:

- اختبار (independent-samples test) لاختبار عينة مستقلة لمعرفة إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة

حول مستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس؛

- وتحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر (anova) لمعرفة إذا كانت هناك فروق في الإجابات

أفراد العينة حول مستوى أداء تعزى لمتغيرات (السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الأقدمية) .

➤ عرض نتائج:

الجدول (2-23): اختبار (independent-samples test) لمتغير الجنس

المتغير	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المعنوية
الجنس	1,707	34	0,765	غير دالة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v22.

➤ ثانياً تحليل النتائج:

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تعزى لمتغير الجنس، حيث جاءت قيمة F لاختبار T تساوي إلى (1.707)، وبمستوى دلالة (0.765)، وهي أقل من مستوى الدلالة المرجعية (0.05).

➤ عرض نتائج:

الجدول (2-24) نتائج تحليل التباين الأحادي (anova)

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة	المعنوية
السن	1.758	0.188	غير دالة
المؤهل العلمي	0.168	0.685	غير دالة
الوظيفة	0.679	0.571	غير دالة
سنوات الأقدمية	1.250	0.300	غير دالة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v22.

➤ تحليل النتائج:

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

(1) - متغير السن:

بلغت قيمة F 1.785 بمستوى دلالة 0.188 وهي أكبر من مستوى الدلالة المرجعية 0.05، بمعنى لا توجد فروقات إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير السن.

(2) - متغير المؤهل العلمي:

بلغت قيمة F 0.168 بمستوى دلالة 0.658 وهي أكبر من مستوى الدلالة المرجعية 0.05، بمعنى لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(3) -الوظيفة:

بلغت قيمة $F_{0.679}$ بمستوى دلالة 0.571 وهي أكبر من مستوى الدلالة المرجعية 0.05، بمعنى لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الوظيفة.

(4) -متغير سنوات الأقدمية:

بلغت قيمة $F_{1.250}$ بمستوى دلالة 0.300 وهي أكبر من مستوى الدلالة المرجعية 0.05، بمعنى لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

من خلال ما سبق نتوصل إلى إثبات صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الأقدمية)".

المطلب الثاني: مناقشة النتائج.

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها.

● اختبار صحة الفرضية الأولى:

● الفرضية الأولى: " يوجد مستوى تطبيق عال لسياسة التدوير الوظيفي في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة"

أثبتت الدراسة أن هناك تدوير وظيفي سائد بدرجة متوسطة ومقبولة في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة، وذلك حسب نتائج المتوسطات الحسابية لكل بعد من إبعاد التدوير الوظيفي، وقد احتل بعد استراتيجية التطوير الوظيفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) ويلبها بعد التدريب وتنمية القدرات بمتوسط حسابي (3.77) ثم في المرتبة الثالثة (تصمم الوظائف بمتوسط حسابي (3.63) وفي المرتبة الأخيرة بعد النظم والإجراءات بمتوسط حسابي (3.85)،

H0: " لا يوجد مستوى تطبيق عال لسياسة التدوير الوظيفي في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة "

H1: "يوجد مستوى تطبيق عال لسياسة للتدوير الوظيفي في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة "

وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية باستعمال المتوسط الحسابي العام للتدوير الوظيفي الذي بلغ (3.74)، وبانحراف معياري (0.56)، وإن أفراد عينة الدراسة موافقون على مستوى إيجابي ومتوسط ومقبول، وقد ثبت انه: "لا يوجد مستوى تطبيق عال لسياسة التدوير الوظيفي في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة"، وهذا يثبت صحة الفرضية الصفرية وينفي الفرضية البديلة.

ومنه يمكن القول انه: " يوجد مستوى تطبيق متوسط لسياسة التدوير الوظيفي في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة".

● اختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى متوسط من أداء في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة، وإن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (أداء العاملين) بلغ (2.51)، أي جاء بمستوى متوسط، وانحراف معياري قدر ب (0.49)، وقد احتل المهام بعد المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,27)، وهذا يدل على أن القيام بالمهام مهمة بالبنك، ويلبها بعد الحضور في المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (4,25)، وهذا يدل على أن عملية تنظيم الوقت تتم بالبنك، ويليه بالمرتبة الثالثة الترقية (4,19)، وفي المرتبة الأخيرة بعد الموضوعية في عملية تقييم أداء العاملين بمتوسط حسابي (3,72)، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H0: "لا يتميز العاملون في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة بمستوى أداء عالٍ-".

H1: "يتميز العاملون في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة بمستوى أداء عالٍ-".

تم اختبار صحة هذه الفرضية باستعمال المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.51 وبانحراف معياري 0.49، والذي كان في مستوى متوسط، ومنه قد ثبت أن هناك مستوى عالٍ لأداء العاملين 0.49 ورقلة وهذا يثبت صحة الفرضية البديلة وينفي الفرضية الصفرية.

وعليه يمكن القول انه: "يتميز العاملون في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة بمستوى أداء عالٍ".

• اختبار صحة الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، من خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل "التدوير الوظيفي" والمتغير التابع "أداء العاملين" عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) ويعزز هذا بقيمة ارتباط ($R=0.671$) والعلاقة طردية متوسطة لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.450$) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) تفسر ما مقداره (45%) من المتغير التابع (أداء العاملين)، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع قامت الباحثتان بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

- من خلال تحليل الانحدار المتعدد التدريجي يتضح لنا بقاء بعدين فقط في المتغير المستقل (البعد الأول النظم والإجراءات والبعد الثاني تصميم الوظائف).
- كما تبين من نتائج هذا التحليل أن معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (النظم والإجراءات تصميم الوظائف) بنسبة (72,1%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينهما حيث أن (52%) من أداء العاملين تعود إلى (النظم والإجراءات وتصميم الوظائف) والنسبة المتبقية (48%) ترجع لعوامل أخرى.

- تبين نتائج أن قيمة Beta لبعء النظم والإجراءات قد بلغت (0.648) وأن قيمة (t=4.963) عند مستوى الدلالة (sig=0.000). أما بعدي النظم والإجراءات وتصميم الوظائف معا قد بلغت قيمة Beta لكلا البعدين (411.0) وأن قيمة (t=2.728) عند مستوى دلالة (sig=0.00).

ومنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار بالنسبة لكل من النظم والإجراءات وتصميم الوظائف وفق المعادلة التالية :

$$Y=a+b_1x_1+b_2x_2$$

ومنه معادلة خط الانحدار تصبح من الشكل:

$$Y= 8.070+0.633x_1+0.901x_2$$

حيث:

Y: المتغير التابع (أداء العاملين)

X1: المتغير المستقل (النظم والإجراءات) .

X2: المتغير المستقل (تصميم الوظائف).

أما بالنسبة لقيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على زيادة أداء العاملين هما (النظم والإجراءات وتصميم الوظائف).

وفي الأخير يمكن أن نستنتج أن هناك تأثير لأبعاد العدالة التنظيمية (النظم والإجراءات وتصميم الوظائف) على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

• اختبار صحة الفرضية الرابعة:

تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار ANOVA و T-TEST وأثبتت الدراسة انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية بالنسبة (للجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الأقدمية)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لكل المتغيرات الشخصية والوظيفية كان أكبر من 0.05 مستوياً بالدلالة المعتمد في الدراسة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الأقدمية)".

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع التدوير الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة أما في المبحث الثاني تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة البنك الوطني الجزائري BNA- ورقلة، باستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية بسيطة قدرت ب(50) عاملا، وتم تحليل استبيانات الدراسة بتفريغ هذه الاستثمارات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير تم مناقشتها بغية الوصول إلى إثبات أو نفي لفرضيات الدراسة التي لخصت فيما يلي:

- اتضح أنه يوجد تطبيق متوسط لأبعاد التدوير الوظيفي لدى البنك الوطني الجزائري BNA- ورقلة ؛
- كما تبين أنه يوجد مستوى مرتفع للأداء لدى العاملين في مؤسسة البنك الوطني الجزائري BNA- ورقلة ؛
- بينت النتائج كذلك أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين؛
- كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، ، الوظيفة) في البنك الوطني الجزائري BNA- ورقلة.

خاتمة

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المسطرة والرسالة التي وجدت من أجلها، وفي سبيلها إلى تحقيق ذلك تعتمد على العنصر البشري الذي أضحي أهم الموجودات التنظيمية بل أكثرها أهمية، حيث تشير الشواهد العملية إلى أن المؤسسات التي استطاعت البقاء والتميز لمئات السنين إنما بلغت ذلك بفضل التداؤب الذي لم تكن لتبلغه لولا إسهامات ذلك العنصر المهم والحرج، وهو ما جعل المؤسسات على استعداد دائم لإعطاء مواردها البشرية المكانة التي تستحقها من خلال السلوكيات التي تقوم بها وعلى رأسها ضرورة توفير التدوير الوظيفي، ونظرا لأهمية التدوير الوظيفي ودوره الفعال في تحقيق وتعزيز أداء العاملين حاولنا في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية : "هل يساهم التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة".

حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد التدوير الوظيفي ومدى أثرها على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وعليه قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين حيث فصل نظري حاولنا من خلاله الإلمام بالأدبيات النظرية لكل من التدوير الوظيفي وأداء العاملين وكذا بعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما الفصل الثاني فتمثل في الدراسة الميدانية الذي حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي لبنك الوطني الجزائري BNA ورقلة.

❖ النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج لهذا الموضوع قامت دراستنا على أربع فرضيات سيتم اختبارها فيما يلي :

✓ الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن هناك تدوير وظيفي سائد بدرجة متوسطة ومقبولة في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة تهدف دراستنا إلى الوقوف على دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، وذلك حسب نتائج المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد التدوير الوظيفي، وقد احتل بعد إستراتيجية التطوير الوظيفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) ويليه بعد التدريب وتنمية القدرات بمتوسط حسابي (3.77) ثم في المرتبة الثالثة (تصمم الوظائف بمتوسط حسابي (3.63) وفي المرتبة الأخيرة نظم والإجراءات بمتوسط حسابي (3.85)، وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي تقول "يوجد مستوى تطبيق عال لسياسة التدوير الوظيفي في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة"، لذلك على البنك زيادة الاهتمام بسياسة التدوير الوظيفي .

✓ الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى متوسط من أداء في البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة ، وان المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (أداء العاملين) بلغ (2.51) ، أي جاء بمستوى متوسط، وانحراف معياري قدر ب (0.49)، وقد احتل المهام بعد المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,27)، وهذا يدل على أن القيام بالمهام مهمة بالبنك ، ويليه بعد الحضور في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (4,25)، وهذا يدل على أن عملية تنظيم الوقت تتم بالبنك، ويليه بالمرتبة الثالثة الترقية (4,19)، وفي المرتبة الأخيرة بعد الموضوعية في عملية تقييم أداء العاملين بمتوسط حسابي (3,72)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تقول " يتميز العاملون في البنك الوطني الجزائري BNA-ورقلة بمستوى أداء عال".

✓ الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، من خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل "التدوير الوظيفي" والمتغير التابع "أداء العاملين" عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) ويعزز هذا بقيمة ارتباط ($R=0.671$) والعلاقة طردية متوسطة لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.450$) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) تفسر ما مقداره (45%) من المتغير التابع (أداء العاملين)، والباقي يرجع لعوامل أخرى. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة".

✓ الفرضية الرابعة:

تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار ANOVA و T-TEST وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية بالنسبة (للجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الأقدمية)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لكل المتغيرات الشخصية والوظيفية كان أكبر من 0.05 مستوياً للدلالة المعتمد في الدراسة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة

الدراسة حول تمكين العاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الأقدمية)".

❖ اقتراحات الدراسة :

- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج دراستنا، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- القيام بعمليات التدريب والتكوين بشكل دوري ومستمر وخاصة للموظفين الجدد؛
- إعادة النظر في نظام الحوافز بالبنك الوطني الجزائري BNA ورقلة؛
- ترك حرية أكبر للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار؛
- إعطاء أهمية للجانب المعنوي لأهميته البالغة في تحسين أداء العاملين فيا لبنك الوطني الجزائري BNA ورقلة خصوصا مع تطبيق سياسة التدوير الوظيفي؛
- زيادة الوعي بأهمية موضوع التدوير الوظيفي خاصة في جوانبها لاجابية التي تدفع الموارد البشرية على العطاء الجديد للمؤسسات؛
- توفير مرونة أكبر في نظم والإجراءات بالبنك الوطني الجزائري BNA ورقلة.

❖ آفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاق جديدة للدراسة والتي يمكن

معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- أثر التدوير الوظيفي في تنمية الكفاءات المهنية؛
- دور التدوير الوظيفي في إثراء الخبرة الوظيفية؛
- علاقة التدوير الوظيفي بالترقية الوظيفية؛
- أثر العوامل التنظيمية على أداء العاملين؛
- أثر ضغوط العمل على أداء العاملين؛
- أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

(1) الكتب:

1. راوية حسن, إدارة الموارد البشرية رؤية المستقبلية, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2003, 2004.
2. مؤيد سعيد السالم, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي, إثراء لنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان, الأردن, 2009, ص 238
3. أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية الإسكندرية, الإسكندرية, مصر, 2007, ص 406
4. حنا نصر الله, إدارة الموارد البشرية, دار زهران لنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان, الأردن, 2013, ص 169
5. كاظم حمود, إدارة الموارد البشرية, دار المسيرة لنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2007.
6. كافي يوسف مصطفى, إدارة الموارد البشرية, مكتبة المجتمع الغربي, الطبعة الأولى, عمان الأردن, 2014.
7. فيصل حسونة, إدارة الموارد البشرية, إدارة الموارد البشرية, دار أسامة لنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان, الأردن, 2007.
8. محمد كمال مصطفى, تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري, مركز الخبرات المهنية للإدارة, القاهرة, مصر, 2013.
9. محمد جاسم الشبعان ومحمد صالح الأبعج, إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة, ط1, دار الرضوان للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2014.
10. سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, ط2, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2006.
11. عبد المعطي محمد عساف, يعقوب حمدان, التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والمعميات, دار الزهران للنشر و التوزيع, المجلد(1), عمان_الأردن, 2008.

(2) المجالات العلمية:

12. محمد حسن علي العذري, التدوير الوظيفي, المجلة القانونية (مجلة مختصة في الدراسات و البحوث القانونية)مجلة محكمة جامعة القاهرة.
13. أحمد عمي عبد لله نعمان, القانون رقم (31) لسنة 2009 بشأن التدوير الوظيفي و لائحته التنفيذية في الجمهورية اليمنية(المضمون والتحليل), ورقة عمل مقدمة لي ورشة عمل التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية (القانون والتطبيق)المنعقد في المعهد الوطني للعلوم الإدارية _ صنعاء 2013.
14. إيمان فوزي عبد الحميد علي, دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري, كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعميم- المجلة التربوية لتعليم الكبار- كلية التربية جامعة أسيوط- المجلد الثالث- العدد الأول -يناير 2021.
15. حمود حيمر, أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات وموقاتها, (دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة), م5, ع1, مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية, جامعة بشار, بشار, 2020, ص334.

(3) مقالات :

16. العديلي, ناصر محمد, مقالة بعنوان التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 540

(4) الأطروحات و المذكرات :

17. ماجد محمود الموصول, أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي, بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA الجامعة الافتراضية السورية, 2019
18. عليوة إكرام, بلقمبر حميدة, التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين, مذكرة ماستر, المركز الجامعي عبد الحفيظ, بوالصوف ميلة, معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, 2020.
19. عتبة الطيب وآخرون, دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية, اطروحه نيل شهادة ماجستير إدارة أعمال, جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي, 2019.
20. زكلال يمينة, أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, جامعة محمد خيضر ببسكرة, 2013_2012.
21. لينا ألفريد فرنسيس عبد ربه, التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في قطاع البنوك الإسلامية, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية الدراسات العليا, جامعة الخليل, فلسطين, 2019.
22. مجراب وبونعمة, أثر التحفيز على أداء العاملين, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير, إدارة التسيير, جامعة عبد الحفيظ بوالصيف, 2018.
23. القرعان, عصام فايز, التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث- مكتب غزة الإقليمي, رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية, كلية التجارة, فلسطين, 2011.
24. أرزي فاتح, أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير, جامعة مولاي الطاهر, 2013 .
25. حمد عواض الطريسي, أثر أبعاد التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي في المنظمات العامة, دراسة ميدانية على الموظفين لإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض, مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية, العدد 15, 2021.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

26. Oparanma, A. O., & Nwaeke, L. I.. Impact of job rotation on
a. organizational performance Article in British Journal Of Economics
Management And Trade .January (2015)
27. Charity, B. C. Job rotation: An examination of its effect on employee
performance at KCB branches in the north rift region, Kenya.

- a. International Journal Of Advanced Research In Management And Social Sciences, (2015).p86
28. Ali-Mohammadi, F., & Ramezani, M. 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. International Review, (1-2), 27-35.2017
29. Zin, M., Lazim, M., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. (2013). INVESTIGATING THE INFLUENCE OF JOB ROTATION ON CAREER DEVELOPMENT AMONG PRODUCTION WORKERS IN JAPANESE COMPANIES. International Journal of Business & Society, 14(1).
30. Dhanraj, D., & Parumasur, S. B. (2014). Perceptions Of The Impact Of Job Rotation On Employees, Productivity, The Organization And On Job Security. Corporate Ownership & Control, 682.

الملاحق

الملحق 01: استبانة الدراسة في صيغتها النهائية.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية علوم الاقتصاد التسيير وعلوم تجارية
قسم علوم التسيير



تخصص : ماستر 2 تسيير موارد بشرية

استبيان حول:

دور سياسة التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين
دراسة ميدانية في مؤسسة البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة

تحت إشراف الأستاذة :

- تيشات سلوى

من إعداد الطالبتين:

- بن راس هند

- هدروق ريان

الموسم الجامعي: 2022/2021

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستري علوم التسيير, تخصص: إدارة الموارد البشرية, حول موضوع "دور سياسة التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة البنك الوطني الجزائري BNA ورقة" نضع بين أيديكم هذه الاستمارة كأساس لجمع البيانات حول موضوع الدراسة, راجيين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة, ونعلمكم أن إجاباتكم ستحضى بالسرية التامة ولن تستدم إلا لأغراض البحث العلمي نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا لانجاز هذه الدراسة.
معلومات شخصية والوظيفية:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة 40 فأكثر
3. المؤهل العلمي : ثانوي أو أقل جامعي دراسات عليا
4. سنوات الأقدمية : أقل من 5 سنة من 5_10 سنوات 10 سنوات فأكثر
5. المستوى الوظيفي : بون تنفيذ بون تحكم إطار إطار سامي خدمات أخرى

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: التدوير الوظيفي:					
البعد الأول: التدريب والتنمية القدرات :					
1- أعتقد بأن العاملين في البنك يخضعون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم .					
2- يكسبني التدريب القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى الموجودة على مستوى البنك.					
3- يساعدني التدريب في تنمية مهاراتي العملية والمهنية .					
4- أشعر بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويري إليها بعد خضوعي للتدريب .					
5- أعتقد أن البنك يحرص على تدريب العاملين الجدد قبل أن يسلمهم الأعمال الموكلة إليهم.					
البعد الثاني: تصميم الوظائف :					
6- أعتقد أن الوظائف الموجودة في البنك تتميز بالتصميم					

					الجديد مما يساعد في عملية التدوير الوظيفي .
					7- يساعدني البنك في تنوع المتطلبات المهنية والعملية الموجودة في البنك في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي
					8- أعتقد أن التدوير الوظيفي يساعدني في التعرف على جميع الوظائف القريبة من وظيفتي والمتداخلة .
					9- أعتقد أن إدارة الموارد البنك تأخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة .
					10- أعتقد بأن عملية تصميم الوظائف بالبنك تساعد على تسهيل مراقبة سياسة التدوير الوظيفي .
البعد الثالث: إستراتيجية التطوير الوظيفي :					
					11- يساعد تنوع مهاراتي والوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي .
					12- يمنحني التدوير الوظيفي الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي .
					13- يمكنني من خلال سياسة التدوير الوظيفي تطوير مساري الوظيفي
					14- أعتقد أن إستراتيجية التطوير الوظيفي تساعدني على شغل المناصب الشاغرة وذلك باستخدام سياسة التدوير الوظيفي .
					15- أرى بأن تطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة يساعد على نجاح سياسة التدوير .
البعد الرابع : النظم و الإجراءات :					
					16- أعتقد أن النظم والإجراءات المطبقة بالبنك تسمح للعاملين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها .
					17- أرى بأن النظم و الإجراءات المطبقة في البنك تشجع على استخدام سياسة التدوير الوظيفي .
					18- تساعدني النظم و الإجراءات المطبقة في البنك في التقليل من الضغط النفسي عند التدوير إلى وظائف أخرى
					19- أعتقد أن إدارة البنك تعتبر سياسة التدوير الوظيفي من النظم و الإجراءات القانونية التي يتم الاهتمام بها وتطويرها .
					20- أعتقد أن إدارة البنك تحرص على تحديد النظم و الإجراءات والآليات التي يمكن استخدامها في التدوير الوظيفي
					21- أعتقد أن عمليات النقل الوظيفي في البنك تتم وفق

					نظام وخطط مدروسة وحسب الإجراءات القانونية .
المحور الثاني : أداء العاملين :					
					1-تمثل وظيفتي الحالية شيئا هاما بالنسبة لي .
					2-عند قياسي بالمهام الموكلة إلى يمكنني انجازها بالشكل المطلوب .
					3-أحرص على الحضور العملي في الوقت المحدد.
					4-أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل .
					5-نادرا ما أحتاج إلى مساعدة رئيسي المباشر .
					6-أعتقد أن إدارة البنك توفر ظروف عمل جيدة وتساعد على الأداء الفعال .
					7-حصولي على الترقية يشجعني كثيرا على أداء عملي بكفاءة .
					8-توفر إدارة البنك جميع الظروف الملائمة للقيام بعمل عملي على أحسن وجه .
					9-حصولي على الحوافز يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي .
					10-تساهم إدارة البنك في توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين أدائي في العمل .
					11-أعتقد أن إدارة البنك تعمل على تشجيع التعاون بين العاملين في مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال .
					12-أعتقد أن إدارة البنك تطبق معايير عادلة وموضوعية في عملية تقييم أداء العاملين
					13-أعتقد أن إدارة البنك تشجع بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي كآلية لتحسين أداء العاملين .

الفاكرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,909	34

الخصائص الشخصية
الجنس

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
ذكر	16	44,4	44,4	44,4
انثى	20	55,6	55,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

السن

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
اقل من 30 سنة	7	19,4	19,4	19,4
من 31 الى 40 سنة	16	44,4	44,4	63,9
اكثر من 40 سنة	13	36,1	36,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
ثانوي او اقل	7	19,4	19,4	19,4
جامعي	29	80,6	80,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

سنوات الاقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Validé	6	16,7	16,7	16,7
أقل من 5 سنوات	19	52,8	52,8	69,4
من 5 إلى 10 سنوات	11	30,6	30,6	100,0
أكثر من 10 سنوات	36	100,0	100,0	
Total				

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Validé	3	8,3	8,3	8,3
عون تنفيذ	9	25,0	25,0	33,3
عون تحكم	21	58,3	58,3	91,7
إطار	3	8,3	8,3	100,0
إطار سامي	36	100,0	100,0	
Total				

الفرضية 2+1

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1- أعتقد أن العامل في البنك يخضعوا للتدريب بكفاءة بل وتدويرهم.	36	1,00	5,00	3,5833	,90633
2- يكسبني التدرّب على قدر علم معرفته متطلبات الوظيفة نفاً لآخر بالموجودة علم مستوي بالبنك.	36	1,00	5,00	3,6944	,88864
3- يساعدني التدرّب على تنمية مهاراتي العلمية والمهنية.	36	1,00	5,00	3,9167	,99642
4- أشعر بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تكليفي بها هابعد خضوعي للتدريب.	36	1,00	5,00	3,7778	,89797
5- أعتقد أن البنك يحرك صعوبات بيها العاملين الجدد قليلاً لأنهم لم يملأوا أعمالهم كلياً إليهم.	36	2,00	5,00	3,8889	,82038
6- أعتقد أن الوظائف الموجودة في البنك تتميز بالتصميم الجيد مما يساهم في عملية التدوير الوظيفي.	36	2,00	5,00	3,6667	,58554

7-	أر بدأتتو عالمتطلبات المهنيّة العملية الموجد	36	2,00	5,00	3,5833	,76997
	دفعيا البنكتسا عدفيتطبيقسياسة التدوير الوظيفي.					
8-	أعتقد أنا التدوير الوظيفي بسا عدنفي التفر فعلمج	36	2,00	5,00	3,8889	,74748
	ميعالوظائفالقر بيبة منوظيفتتو المتداخلة معها					
9-	أعدأنا إدارة البنكتأخذ بعينالا اعتبار سياسة التند	36	1,00	5,00	3,4444	,87650
	وير الوظيفي عندتصميمأبو وظيفة.					
10-	أنتقياً لعملية تصميمالوظائفالبنكتسا عدلنتسد	36	1,00	5,00	3,6111	,83761
	هيلمر اقية سياسة التدوير الوظيفي.					
11-	أر بدأتتو عمهار اتالوظائفالمصممة يسا عدفي	36	1,00	5,00	3,6111	,93435
	تطبيقسياسة التدوير الوظيفي.					
12-	بمنحنيالتدوير الوظيفي الفرصة للنمو والتطوي	36	2,00	5,00	3,9444	,71492
	ر الوظيفي.					
13-	بمكنتنمى لسياسة التدوير الوظيفي تطوير م	36	2,00	5,00	3,9722	,69636
	سار بالوظيفي.					
14-	أعتقد أنا ستر اتجيرة التطوير الوظيفي بالمطبة فة	36	3,00	5,00	3,9444	,41019
	بالبنكتسا عدنيلشغلالمناصبالشاعر فو ذلكج					
	استخدامسياسة التدوير الوظيفي.					
15-	أر بدأتتطوير الهيكلالتنظيمي بصور مستمرة	36	1,00	5,00	4,0000	,75593
	يساعد علنجانحسياسة التدوير الوظيفي بالبن					
	ك.					
16-	أعتقد أنا لنظمو الإجراء المطبة بالبنكتسمد	36	1,00	5,00	3,6111	,87105
	للعاملين بابر از قدر اتهمومهار اتهمفيالوظائف					
	لتيتمتدوير هماليها.					
17-	أر بدأتالنظمو الإجراء المطبة فة بالبنكتسج	36	1,00	5,00	3,5833	,76997
	علناستخدامسياسة التدوير الوظيفي.					
18-	تساعدنيالنظمو الإجراء المطبة فة بالبنكتيال	36	1,00	5,00	3,3889	1,12828
	تقليلمنالضغطالنفسيعند التدوير للوظائفأخر					
	ى.					

19-	أعتقد أن إدارة البنك تعتبر سياسة التدوير الوظيفي	36	1,00	5,00	3,5833	,96732
	بمناظرة النظام الإجرائي القانوني التي تبنيها لاهتمام					
	بها وتطويرها.					
20-	أعتقد أن إدارة البنك تحصر صلاحيات تحديد النظم والإ	36	1,00	5,00	3,6667	,95618
	جرائع وآليات التقييم كاستخدامها في التدوير ا					
	لوظيفي.					
21-	أنتخبنا عملياً النقل لوظيفة البنك تتم فقط موز	36	1,00	5,00	3,9444	,82616
	طط مدرسته حسب إجراء القانوني.					
	1- تمثل وظيفة الحالية شيئاً هاماً بالنسبة لي.	36	1,00	5,00	4,0833	,90633
2-	عند قيامي بالمهام الموكلة إلي يمكنني إنجازها بكف	36	3,00	5,00	4,2778	,61464
	اء عالية.					
	3- أحرص على الحضور لعملية قتل المحدد.	36	1,00	5,00	4,2500	,76997
4-	أشعر بأن الوقت يمر بسرعه بسبب المتعة في العمل	36	3,00	5,00	4,1389	,59295
	.					
5-	أملك القدرة على تحمل مسؤولية أكبر ومهام أضا	36	2,00	5,00	3,8333	,84515
	فية في العمل.					
	6- نادراً ما أحتاج إلى مساعدة رئيسي المباشر.	36	2,00	5,00	4,0000	,71714
7-	أحرص على السرية في الاستجابة لاحتياجاتنا	36	1,00	5,00	4,1944	,85589
	بأننا نلبيها.					
8-	أملك القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العم	36	3,00	5,00	4,1944	,62425
	ل بكلمة واضحة.					
9-	تحوي لي من منصبه المنصب الأخير يؤثر على أداءني في ال	36	1,00	5,00	4,1389	,86694
	عمل.					
10-	أعتقد أن إدارة البنك توفر ظروف عمل جيدة تتساع	36	2,00	5,00	4,0000	,71714
	د على الأداء الفعال.					
11-	حصولي على الترقي يشجعني كثير على أداء عملي	36	1,00	5,00	3,8333	1,15882
	بكفاءة.					
12-	حصولي على الحوافز يجعلني أكثر قدرة على أداء	36	1,00	5,00	3,7222	1,03126
	عملي.					

13- تساهمة إدارة البنوك في توفير تقنيات حديثة من أجل سيناء ائني في العمل.	36	1,00	5,00	3,7222	,94449
التدريب	36	9,00	24,00	18,8611	3,25272
التصميم	36	11,00	25,00	18,1944	2,68136
التطوير	36	11,00	23,00	19,4722	2,60204
الاجراءات	36	9,00	28,00	21,7778	3,97213
التدوير	36	52,00	95,00	78,3056	8,69423
الأداء	36	35,00	62,00	48,3889	6,83386
N valide (listwise)	36				

الفرضية 3
معامل الارتباط بيرسون

Corrélations

		التدريب	التصميم	التطوير	المعلومات	التدوير	الأداء
التدريب	Corrélation de Pearson	1	,062	,146	-,016	,430**	,139
	Sig. (bilatérale)		,719	,394	,927	,009	,420
	N	36	36	36	36	36	36
التصميم	Corrélation de Pearson	,062	1	,638**	,600**	,796**	,643**
	Sig. (bilatérale)	,719		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
التطوير	Corrélation de Pearson	,146	,638**	1	,505**	,782**	,457**
	Sig. (bilatérale)	,394	,000		,002	,000	,005
	N	36	36	36	36	36	36
الاجراءات	Corrélation de Pearson	-,016	,600**	,505**	1	,787**	,621**
	Sig. (bilatérale)	,927	,000	,002		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
التدوير	Corrélation de Pearson	,430**	,796**	,782**	,787**	1	,671**
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36
الأداء	Corrélation de Pearson	,139	,643**	,457**	,621**	,671**	1
	Sig. (bilatérale)	,420	,000	,005	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,671 ^a	,450	,434	5,14292

a. Valeurs prédites : (constantes), التدوير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	735,267	1	735,267	27,799	,000 ^b
	Résidu	899,289	34	26,450		
	Total	1 634,556	35			

a. Variable dépendante :

b. Valeurs prédites : (constantes),
التدويرCoefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	11,108	7,876		1,410	,168
	التدوير	,527	,100	,671	5,272	,000

a. Variable dépendante :

الانحدار المتعدد

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاجراءات		<p>Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).</p> <p>Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).</p>
2	التصميم		<p>Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).</p>

a. Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,648 ^a	,420	,403	4,72468
2	,721 ^b	,520	,491	4,36289

a. Valeursprédites : (constantes),
التصميم

b. Valeursprédites : (constantes),
الاجراءات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	675,464	1	675,464	23,945	,000 ^b
	Résidu	959,092	34	28,209		
	Total	1 634,556	35			
2	Régression	817,161	2	408,580	16,495	,000 ^c
	Résidu	817,395	33	24,770		
	Total	1 634,556	35			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeursprédites : (constantes), الاجراءات

c. Valeursprédites : (constantes), الاجراءات, التصميم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	26,520	4,449		5,961	,000
	الاجراءات	,998	,201	,648	4,963	,000
2	(Constante)	18,070	5,222		3,461	,002
	الاجراءات	,633	,232	,411	2,728	,010
	التصميم	,901	,344	,395	2,622	,013

a. Variable dépendante : الأداء

السن

ANOVA à 1 facteur

الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	157,377	2	78,688	1,758	,188
Intra-groupes	1 477,179	33	44,763		
Total	1 634,556	35			

التعليم

ANOVA à 1 facteur

الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	8,014	1	8,014	,168	,685
Intra-groupes	1 626,542	34	47,839		
Total	1 634,556	35			

الأقدمية

ANOVA à 1 facteur

الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	115,138	2	57,569	1,250	,300
Intra-groupes	1 519,417	33	46,043		
Total	1 634,556	35			

الوظيفة

ANOVA à 1 facteur

الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	97,857	3	32,619	,679	,571
Intra-groupes	1 536,698	32	48,022		
Total	1 634,556	35			

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-t-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	1,707	,200	-,301	3	,765	-,70000	2,32251	-5,41990	4,01990
Hypothèse de variances inégales			-,308	33,921	,760	-,70000	2,27536	-5,32449	3,92449

الملحق 03: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

رقم	اسم الأساتذة المحكمين للاستبيان	جهة العمل
1	أ.د. خامرة طاهر	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
2	أ.د. عرابة الحاج	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
3	د. طوهر عبد الجليل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
4	د. ضريف امينة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
5	د. حفصي رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
6	بن شويحة بشير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق 04: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA ورقة

الفهرس

الصفحة	المقدمة
I V	إهداء
VI	شكر
62	الملخص
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال البيانية
62	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتدوير الوظيفي وأداء العاملين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : عموميات حول التدوير الوظيفي و أداء العاملين
03	المطلب الأول : أساسيات حول التدوير الوظيفي
03	الفرع أولا : مفهوم التدوير الوظيفي
04	الفرع ثاني: أهداف التدوير الوظيفي
04	الفرع ثالث: أنواع التدوير الوظيفي
05	الفرع رابع: متطلبات نجاح التدوير الوظيفي
06	الفرع خامس: أهمية التدوير الوظيفي
07	الفرع سادس: مميزات التدوير الوظيفي
07	المطلب السابع: أساسيات أداء وتقييم أداء العاملين
08	الفرع الأول : مفهوم أداء العاملين
08	الفرع الثاني : أهمية أداء العاملين
09	الفرع الثالث: عناصر أداء العاملين
09	الفرع الرابع : محددات أداء العاملين
10	الفرع الخامس : مفهوم تقييم أداء العاملين
10	الفرع السادس : أهمية تقييم أداء العاملين
11	الفرع السابع: أهمية تقييم أداء العاملين
12	الفرع الثامن : مفهوم تحسين أداء العاملين
12	الفرع التاسع: أهمية تحسين أداء العاملين
12	الفرع التاسع: خطوات تحسين أداء العاملين
14	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للتدوير الوظيفي وأداء العاملين

14	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية
14	الفرع أول : الدراسات السابقة باللغة العربية
17	الفرع الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
19	المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسة المحلية
19	الفرع الأول: أوجه التشابه
19	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
20	الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل
الدراسة الميدانية لسياسة التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في البنك BNA ورقلة	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
23	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة
23	الفرع الأول: منهج الدراسة
23	أ. المنهج الوصفي التحليلي
23	ب. المنهج الإحصائي
23	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
23	إنشاء وتنظيم المؤسسة محل الدراسة
24	التطور التنظيمي لبنك الوطني الجزائري BNA الجزائر
24	أ. مجتمع الدراسة
24	ب. عينة الدراسة
25	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
25	الجنس
25	ب. العمر
26	ج. المؤهل العلمي
26	د. سنوات الأقدمية
27	هـ. المستوى الوظيفي
27	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
27	الفرع الأول: أداة الدراسة
27	الاستبيان
27	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان
27	أ. صدق الاستبيان

28	ب . ثبات الاستبيان
28	ج. أساليب المعالجة الإحصائية
29	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
29	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
29	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
29	البعد الأول: التدريب وتنمية القدرات
29	أولاً: عرض النتائج
29	ثانياً: تحليل النتائج
30	البعد الثاني: تصميم الوظائف
30	أولاً: عرض النتائج
30	ثانياً: تحليل النتائج
31	البعد الثالث: إستراتيجية التطوير الوظيفي
31	أولاً: عرض النتائج
31	ثانياً: تحليل النتائج
32	البعد الرابع: النظم والإجراءات
32	أولاً: عرض النتائج
32	ثانياً: تحليل النتائج
33	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد التدوير الوظيفي
33	أولاً: عرض النتائج
33	ثانياً: تحليل النتائج
33	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
34	البعد الأول: الأداء
34	أولاً: عرض النتائج
35	ثانياً: تحليل النتائج
35	البعد الثاني: الولاء المستمر
35	أولاً: عرض النتائج
35	ثانياً: تحليل النتائج
35	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
35	1. العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات
36	أولاً: عرض النتائج
36	ثانياً: تحليل النتائج

37	2. تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل التدوير الوظيفي والمتغير التابع أداء العاملين
37	أولاً: عرض النتائج
37	ثانياً: تحليل النتائج
38	3. تباين خط الانحدار
38	أولاً: عرض النتائج
38	ثانياً: تحليل النتائج
38	تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي
38	1. من تحليل النتائج لدينا نموذج لدراسة
39	أولاً: عرض النتائج
39	ثانياً: تحليل النتائج
39	2. العلاقة الارتباطية بين الأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع
39	أولاً: عرض النتائج
40	ثانياً: تحليل النتائج
40	3. تباين خط الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع
40	أولاً: عرض النتائج
40	ثانياً: تحليل النتائج
41	4. معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise
41	أولاً: عرض النتائج
41	ثانياً: تحليل النتائج
42	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
42	أولاً: عرض النتائج
42	ثانياً: تحليل النتائج
42	1. متغير الجنس والديمومة (T) Teste
42	2. متغير المهل العلمي
43	3. متغير السن
43	4. متغير الوظيفة
43	5. متغير الأقدمية
43	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
43	اختبار صحة الفرضية الأولى
44	اختبار صحة الفرضية الثانية

44	اختبار صحة الفرضية الثالثة
44	اختبار صحة الفرضية الرابعة
45	المطلب الثالث: توصيات
45	مقترحات لدراسات مستقبلية
49	خلاصة الفصل
50	الخاتمة
53	قائمة المراجع
56	الملاحق
60	قائمة الفهرس