



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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، إدارة الأعمال

بعنوان :

أثر التدوير الوظيفي على تمكين العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - وحدة ورقلة

من إعداد الطالبين :

هبال منير

مريزيق إسلام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :/...../.....

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ / غدير أحمد سليمة (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

أ / الطاهر خامرة (أستاذ، جامعة ورقلة) مشرفا

أ / لشهب الصادق (أستاذ، جامعة 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، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، إدارة الأعمال

بعنوان :

أثر التدوير الوظيفي على تمكين العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - وحدة ورقلة

من إعداد الطالبين :

هبال منير

مريزيق إسلام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :/...../.....

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ/ غدير أحمد سليمة

..... (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

أ / الطاهر خامرة (أستاذ، جامعة ورقلة) مشرفا

أ / لشهب الصادق..... (أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا

الموسم الجامعي : 2022/2021

إهداء

اهدي ثمرة جهدي

الى رمز الجود والكرم، الى من ذكره باقية في قلبي كالمهرم الى والد

حفظه الله ورعاه

الى من روتني من شهدها النافع، الى من فرشت لي قلبها الواسع

الى من رسمت حياتي بأجمل واقع الى امي

حفظها الله ورعاها

الى اخوتي وافراد عائلتي الى كل الاهل والاقارب من قريب وبعيد

الى الاصدقاء والزملاء

والى كل من كان لي خير عون في انجاز هذا العمل المتواضع

والذي لم ييخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

الشكر والتقدير

بداية نحمد الله عز وجل الذي منحنا القوة والصبر ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع. نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: *خامرة الطاهر*

الذي نكن له احتراما خاصا، اعترافا منا بفضلته الكبير، من خلال إشرافه على مذكرتنا

والإرشادات والنصائح القيمة التي قدمها لنا وأفادتنا كثيرا في بحثنا هذا.

إلى كل أساتذتنا الكرام من الطور الابتدائي إلى الجامعي، خاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إلى أعضاء لجنة المناقشة الاساتذة الكرام

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة في إنجاز هذا العمل، طالبا من المولى عز وجل أن ينفع به غيرنا.

فالحمد لله حتى يرضى

والحمد لله إذا رضي

والحمد لله بعد الرضا



ملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر التدوير الوظيفي على تمكين العاملين في قسم المالية بمؤسسة سونلغاز-ورقلة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (60) موظفا، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) موظفا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الواردة في استمارات الاستبيان عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المتغيرين ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك مستوى عال لتطبيق تدوير الوظيفي في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز- ورقلة، وكذلك وجود مستوى مقبول التمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة، وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق التدوير الوظيفي وتمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز- ورقلة.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، تمكين العاملين، قسم المالية والمحاسبة، مؤسسة سونلغاز.

Abstract:

This study aims to identify the impact of job rotation on empowering employees in the Finance Department of the Sonelgaz Foundation - Ouargla. The study population reached (60) employees, and the study was applied to a simple random sample of (40) employees, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was used. As a tool for collecting the data contained in the questionnaire forms by using the Statistical Package for Social Sciences program, the arithmetic averages and standard deviations for each dimension of the two variables, correlation coefficients and regression analysis were relied upon. And accounting at the Sonelgaz Foundation - Ouargla, as well as the presence of an acceptable level of empowerment of workers in the Finance and Accounting Department of the Sonelgaz Foundation - Ouargla, and that there is a direct relationship between the application of job rotation and the empowerment of workers in the Finance and Accounting Department of the Sonelgaz Foundation - Ouargla.

Keywords: Job rotation, employee empowerment, Department of Finance and Accounting, Sonelgaz Corporation.

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر والعرفان

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

أ / مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين

تمهيد:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين:

المطلب الأول: المدخل النظري للتدوير الوظيفي:

الفرع الأول: ماهية التدوير الوظيفي:

الفرع الثاني: أبعاد التدوير الوظيفي

المطلب الثاني: المدخل النظري لتمكين العاملين:

الفرع الأول: ماهية تمكين العاملين:

الفرع الثاني: أبعاد تمكين العاملين

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين

المطلب الأول: مدخل عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين:

الفرع الأول: الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالتدوير الوظيفي وتمكين العاملين:

الفرع الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بالتدوير الوظيفي وتمكين العاملين:

خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد : Erreur ! Signet non défini.....	
المبحث الأول : الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية	29
المطلب الأول : الطريقة المستخدمة.....	30
الفرع الأول : منهجية الدراسة.....	30
الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة	30
الفرع الثالث : متغيرات الدراسة.....	31
الفرع الرابع : أدوات الدراسة.....	32
المطلب الثاني : أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة	33
الفرع الأول : أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة	33
الفرع الثاني : الطريقة المستخدمة في القياس.....	33
المطلب الثالث : أداة الدراسة.....	35
الفرع الأول : بناء أداة الاستبيان.....	35
الفرع الثاني : صدق محتوى الاستبيان	36
الفرع الثالث : ثبات أداة الاستبيان	40
المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها	40
المطلب الأول : التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	40
المطلب الثاني : تحليل التدوير الوظيفي في مؤسسة سونلغاز	43
الفرع الأول : تقييم التدوير الوظيفي في مؤسسة سونلغاز	43
الفرع الثاني : اختبار الفروقات في التدوير الوظيفي بمؤسسة سونلغاز	47
المطلب الثالث : تحليل تمكين العاملين في مؤسسة سونلغاز.....	48

48	الفرع الأول : تقييم تفويض الصلاحيات في مؤسسة سونلغاز
53	الفرع الثاني : اختبار الفروقات في تمكين العاملين بمؤسسة سونلغاز
المطلب الرابع :	تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى لتأثير التدوير الوظيفي على تمكين العاملين بمؤسسة سونلغاز
54	العاملين بمؤسسة سونلغاز
57	خلاصة الفصل:.....
58	الخاتمة
61	المصادر والمراجع
64	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	التدريب وتنمية القدرات	01
31	يوضح متغيرات الدراسة	02

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح خيارات الإجابة في قائمة الاستبيان مرفقة بالأوزان حسب ليكارت الثلاثي	30
02	يوضح المتوسط المرجح والاتجاه الموافق له ليكارت الثلاثي	33
03	يوضح توزيع الفقرات على مجالات المتغير المستقل	33
04	يوضح الصدق الداخلي لمحاو التدرير الوظيفي	35
05	يوضح الصدق الداخلي لمحاو تمكين العاملين	36
06	يوضح الصدق الداخلي لمتغيرات الدراسة	37
07	يوضح معاملات ثبات الأداة حسب معادلة (ألفا كرونباخ)	37
08	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	38
09	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	39
10	يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة	39
11	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية	40
12	نتائج تحليل فقرات محور التدريب وتنمية القدرات	40
13	نتائج تحليل فقرات محور تصميم الوظائف	41
14	نتائج تحليل فقرات محور استراتيجية التدرير الوظيفي	42
15	نتائج تحليل فقرات محور النظم والإجراءات	43
16	نتائج تحليل فقرات محور المتغير المستقل: التدرير الوظيفي	44
17	يوضح اختبار الفروقات بين المتوسطات لاختلاف التدرير الوظيفي في العينتين	45
18	: نتائج تحليل فقرات محور تفويض الصلاحيات	45
19	نتائج تحليل فقرات محور تقييم المشاركة في اتخاذ القرار	47
20	نتائج تحليل فقرات محور تقييم المشاركة بالمعلومات	48
21	نتائج تحليل فقرات المتغير التابع: تمكين العاملين	49
22	يوضح اختبار الفروقات بين المتوسطات:	51
23	يوضح الارتباط الخطي بين متغير المستقل والمتغير التابع	51
24	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	52
25	يوضح قيم معاملات خط الانحدار	53



إن المنظمات في الوقت الراهن ومن خلال التطورات التي شهدتها في كل الجوانب خاصة من الناحية التقنية، دفعتها إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري لمواكبة التطور الحادث في العالم الخارجي وبالتالي ضرورة الاهتمام بالموارد البشري لمواكبة هاته التطورات، هنا يبرز أسلوب التدوير الوظيفي الذي يعد أحد الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير تنمية الموارد البشرية، داخل المنظمات وهو يحقق مجموعة من الإيجابيات والمزايا التي تكسبه أهمية كبرى مقارنة بالوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المنظمات في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية. وذلك من خلال تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة من خلال نقله من وظيفة لأخرى.

يحقق هذا الأسلوب مجموعة من المزايا والأهداف التي تساهم في تطوير أداء العاملين واستثمار الخبرات مما يسمح بتمكينهم في المنظمة والذي يسمح بالنقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية بينهم في غياب عنصر المساءلة المباشرة، وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف مع توسيع مجال الثقة وكذلك الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى تأثير التدوير الوظيفي في تمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز - ورقلة.

ب/ إشكالية الدراسة:

ما هو أثر التدوير الوظيفي على تمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق التدوير الوظيفي في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة؟
- ما مستوى تمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي وتمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة؟

ج/فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى عال لتطبيق التدوير الوظيفي في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة؟

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مقبول لتمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة؟

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية بين تطبيق التدوير الوظيفي وتمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة

سونلغاز-ورقلة؟

ث/مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تتجلى في النقاط التالية:

أ- الأسباب الذاتية:

الميل إلى التعرف أكثر على موضوع التدوير الوظيفي والمزايا التي يحققها ومدى تأثيراته خاصة أثره على تمكين العاملين.

ب الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع، حيث يعتبر التدوير الوظيفي من المواضيع الجديدة التي مازالت تستقطب العديد من الباحثين والدارسين خاصة في الدول النامية والتي تشكل جزءا منها؛
- التأكيد على أهمية التدوير الوظيفي في تنمية المورد البشري ومدى مساهمته في تطوير المنظمة؛
- الاتجاه المتزايد للسلطات الوطنية نحو إنعاش الاقتصاد واهتمامها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- كثرة العقبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سريعة النمو وبالأخص في التمويل؛
- نقص الدراسات التي اهتمت بهذا المجال، وبالأخص فيما يتعلق باستخدام الأساليب الحديثة في التمويل.

ج/أهداف البحث:

تسعى دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الوقوف على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في المؤسسة؛
2. معرفة الصعوبات التي تواجه تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في المؤسسة؛
3. البحث عن الطريقة المثلى لتحسين مستوى تطبيق التدوير الوظيفي في المؤسسة؛
4. التعرف على نظرة الموظفين بالمؤسسة تجاه مستوى تطبيق التدوير الوظيفي بالمؤسسة والآثار المترتبة عنه.

ح/أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في الاهتمام بأهم وأحد المفاهيم الحديثة التي تساهم في نمو وتطور المنظمات، وكذلك إمكانية استفادة قسم المالية والمحاسبة بالمؤسسة محل الدراسة من التعرف على مستوى التدوير الوظيفي السائد في المؤسسة والعمل على تعزيزه.

خ/ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مستوى قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة.

الحدود الزمنية: جرت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021-2022.

ذ/ صعوبات الدراسة:

- ندرة الدراسات التي تطرقت لموضوع التدوير الوظيفي وصعوبة الحصول على المراجع ونقصد هنا الكتب على مستوى الجامعة؛
- صعوبة جهل غالبية موظفي المؤسسة محل الدراسة لمفهوم التدوير الوظيفي؛
- تماثل بعض موظفي المؤسسة محل الدراسة في الإجابة على الاستبيان.

ر/ هيكل البحث:

للإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة وللإجابة على إشكالية المذكرة تم تقسيمها إلى فصلين فصل له علاقة بالجانب النظري أما الجانب الثاني له علاقة بالجانب التطبيقي:

الفصل الأول فهو عبارة عن الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين.

أما الفصل الثاني فيتمثل في الدراسة الميدانية في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تشخيص متغيرات الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، أما في المبحث الثاني فقد تم فيه عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها.



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين



تمهيد:

يسود العالم المعاصر العد من التغيرات السريعة والاحداث المتلاحقة حتى أصبح التغيير والتطوير هما القاعدة الاساسية السائدة والسمة الغالبة من اجل بلوغ التقدم والنجاح ومواكبة التقدم الحضاري لهذا يعد التدوير الوظيفي أحد الاساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية المورد البشرية داخل المنظمات وهو يحقق مجموعة من الايجابيات والمزايا التي تكسبه اهمية كبرى مقارنة بالوسائل الاخرى التي تلجا اليها المنظمات في مجال تنمية وتطوير وتدريب الموارد البشرية.

وهذا الاسلوب يؤدي الى استثمار الخبرات والابداع والابتكار والتدريب على عدة مناصب وذلك يؤدي الى تمكين الموظف او العامل في المنظمة وهذا لما يقدمه التمكين للعاملين من خلال اعطائهم الفرصة لتقلد بعض المسؤوليات وكذلك تشجيعهم على المبادرة والمشاركة وكذا منحهم الحري في اتخاذ القرارات في العمل ونظرا لأهمية كل من التدوير الوظيفي وتمكين العاملين سنحاول دراسة المفهومين من خلال تقسيم هذا الفصل لمبحثين

1. المبحث الاول: الادبيات النظرية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين

2. المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين:

يعتبر أسلوب التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب والبرامج التي أوجدتها المنظمة لتحديث مدارك وفعالية المورد البشري وهو الأساليب الإدارية الحديثة التي يخضع لها ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين والمديرين وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المستويات الأعلى لتنقل الشخص من موقع لآخر ومع التغيرات الحاصلة في المنظمات وخصائص أفرادها سعت هاته الأخيرة إلى تمكين أفرادها من خلال تنمية مهاراتهم واكتسابهم الخبرة في التعامل داخل المنظمة مما يجعله قادر على اتخاذ القرار وكذلك القدرة على توسيع الإشراف داخل الإدارة.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى المفاهيم النظرية لكل من التدوير الوظيفي وتمكين العاملين.

المطلب الأول: المدخل النظري للتدوير الوظيفي:

سنتناول في هذا المطلب الجوانب النظرية للتدوير الوظيفي من خلال التطرق إلى عدة عناصر من بينها أهم تعريفاته وأهميته وأبعاده وغيرها.

الفرع الأول: ماهية التدوير الوظيفي:

أولاً: مفهوم التدوير الوظيفي:

يعرف لغة: من مادة دار، دواراً، دوراناً: تعني طاف حول الشيء، وأيضاً منها الدوارة: كل مات حرك الشيء ودار¹

يعرفه أحمد ماهر بأنه: تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى.

ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وانشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي.²

ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، وباي طريقة، وأي معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.

¹ شفاء ساكت محمد المحاميد، التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية، (دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير)، ص 11

² أحمد ماهر، إدارة موارد بشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 531.

يعرفه فيصل حسونة بأنه: تنقل الموظف من عمل إلى عمل آخر بهدف تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرقابة، وزيادة إمكانيات التحفيز والأداء من خلال زيادة تنوع الواجبات.³

يعرفه هوينغ بانه نقل جانبي للموظفين بين عدد من المناصب والمهام المختلفة ضمن الوظائف التي تتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات مختلفة وهو تقنية تنموية تم استخدامها على نطاق واسع، ويتعلم الافراد عدة مهارات مختلفة ويؤدون كل مهمة لفترة زمنية محددة.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدوير الوظيفي بانه: " اسلوب اداري مخطط ومنظم يتم من خلال نقل او تحريك الموظف من عمل الى عمل اخر داخل المؤسسة، بهدف تنمية وتطوير معارفه ومهاراته وخبراته، في ضوء تحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة.

ثانيا: أهمية التدوير الوظيفي:

إن التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين وكذلك القضاء على البيروقراطية ورتابة الاعمال وكذلك إكساب الموظفين مهارات عديدة في أسرع وقت وتكمن أهميته فيما يلي:⁵

1. يعتبر التدوير الإداري أحد الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.
2. يعتبر تقنية إدارية حديثة يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين.
3. كذلك القضاء على البيروقراطية والرتابة في العمل والتي تولدها الوظائف نتيجة لمكوث أصحابها لفترات طويلة.
4. يحقق التدوير الوظيفي مجموعة من المميزات التي تكسبه أهمية جيدة مقارنة مع الوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المنظمة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية.⁶
5. يساهم التدوير الوظيفي في التطابق بين قدرات الفرد وواجباته ومسؤولياته، ويعتبر التدوير الوظيفي أداة فعالة للتطوير الوظيفي.⁷

³ فيصل حسونة، إدارة موارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص179

⁴ على نزار محمد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، مجلد5، العدد4، ص1169-1188، كانون الأول، 2018م

⁵ حمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية رمل الاسكندرية 2007 ص248

⁶ ماجد المصول، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي ص21

⁷ قواري الزهرة، العياشي مريم، أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ص8

6. أهداف التدوير الوظيفي:

1. هناك عدة أهداف للتدوير الوظيفي قد أوضحها الباحثون نذكر منها:
1. يعتبر التدوير الوظيفي أداة مناسبة لزيادة قدرات ومهارات الموظفين.
2. يعتبر التدوير الوظيفي أسلوباً ذكياً للاستثمار في أهم عنصر إنتاجي وهو عنصر المورد البشري حيث يستخدم هذا الأسلوب من قبل العديد من المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار.
3. يعزز العمل بأسلوب التدوير الوظيفي عملية الرقابة، ويتيح الفرصة لاكتشاف بعض المخالفات التي قد تحدث من قبل الموظفين كما سينعكس على تطوير مستوى الأداء الإداري⁸.
4. تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيق لمشروع التغيير من أجل التطوير
5. تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرقابة، وزيادة إمكانات التحفيز والأداء من خلال زيادة التنوع

الفرع الثاني: أبعاد التدوير الوظيفي

أولاً: أنواع التدوير الوظيفي

يوجد نوعين من التدوير الوظيفي وهما:

1. **التدوير في بداية المسار الوظيفي:** يتم هذا النوع في السنة الأولى من تعيين الموظف وتتسم بأنها سريعة ومفيدة والهدف منها تهيئة الفرد للعمل الجديد، وتعريفه بأقسام مختلفة، وأفراد مختلفين، واكسابه مهارات مختلفة ومهمة وبسرعة.
2. **التدوير في مراحل المسار الوظيفي (النقل):** يتم ذلك في مراحل مختلفة لعمل الموظف، والغرض الأساسي منها إكساب المسار الوظيفي للفرد مرونة، وفتح مجالات أكثر للتحرك في المسار ولزيادة خبراته.

⁸ أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية رمل الاسكندرية 2007 ص 248

ثانياً: أبعاد التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة المتبعة في الإدارات التي تسعى إلى ازدهار مؤسساتها وتقديمها وتحسين أدائها وكفاءتها الإنتاجية وتحقيق أهدافها المتنوعة. كما يعد أحد أهم الاستراتيجيات لتطور أداء العاملين وكذلك الوزارات، ويتحقق هذا باستخدام أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي والتي نسلط الضوء على بعض منها في هذه الدراسة حيث اجمع كلا من كارديماس وبابستماثيو 2007، على أنه لا بد من توفير عاملين أساسيين لكي تتم عملية التدوير الوظيفي وهما (التدريب والتطوير واستراتيجية التطور الوظيفي) كما ركز بعض الباحثين على عوامل ومتطلبات أخرى مثل (النظام المتبع والاجراءات وتصميم الوظائف).

1. التدريب وتطوير القدرات:

إن تنمية القوى العاملة في المؤسسات العامة والشركات الخاصة تعتبر غاية في الصعوبة ومن المشاكل الكبيرة التي تواجه الإدارات لأي مؤسسة. لهذا بات من الضروري على هذه المؤسسات استخدام أفضل السياسات التدريبية القادرة على تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية للأفراد العاملين، وذلك من خلال وضع برامج وأنشطة تدريبية مفيدة يتم من خلالها تنمية الأفراد وزيادة قدراتهم العملية وتطوير مهاراتهم، كما أن الصراع الرائد الآن في المؤسسات العالمية أدى إلى أن تقوم هذه المؤسسات بتطوير العاملين لديها عن طريق النشاط التدريبي في كافة المجالات بهدف تحقيق الجودة وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزلونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء من اجل إتاحة مزيد من الفرص للتحسين والتطوير وتأمين الوصول إلى الأهداف المنشودة.

ومن أهداف التدريب المساهمة بتطوير الإمكانيات البشرية في المؤسسات والشركات وحتى الأجهزة الحكومية كما أن العملية التدريبية تعتبر وسيلة فعالة لزيادة كفاءة الأفراد داخل أي مؤسسة وغالبا ما يؤدي التدريب إلى زيادة اكتساب المهارات الجديدة والخبرات وإثارة روح المنافسة بين الأفراد والعاملين.⁹

الشكل (01): التدريب وتنمية القدرات

⁹نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير 2016ص



المصدر: موقع مايندكور للتدريب والاستشارة بتصرف

http://www.mindcoretc.com/approach_ar.html

2. **التصميم الوظيفي:** يمكن اعتبار التوظيف على أنه مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل للوظيفة¹، تعتبر إعادة التصميم الوظيفي من وظائف الموارد البشرية المهمة الذي بدأ يحتل موقعا كبيرا من اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة التي تستطيع بواسطتها موائمة الأفراد والعاملين الأكثر تنوعا أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ تعيش هذه المنظمات في ظل بيئة متسارعة التغيير والتنوع في الموارد البشرية من حيث حاجاتها ورغباتها، ومهاراتها، وفي الواقع إن اغلب المنظمات تؤكد إعادة تصميم وظائفها بصورة جيدة لان ذلك يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الأفراد وهناك ارتباط وثيق في إعادة تصميم الوظيفة ونوعية حياة العمل من جهة وبالاحتياجات الإنسانية للموارد البشرية من جهة أخرى، وبما يؤثر في مستويات الأداء المنظمي للأفراد وبما يجعل الأفراد مندفعين بشكل أعلى في انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية ومن ناحية أخرى يعزز الاستغلال الجيد لمهارات هؤلاء الأفراد ومعارفهم المختلفة، إن العوامل مهمة في أداء العاملين سواء كانت هذه العوامل ذات تأثير مباشر أو غير مباشر.¹⁰

¹⁰ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ص25

ج. استراتيجية التدوير الوظيفي: تساهم المنظمات المعاصرة في مساعدة العاملين على تحديد ميولهم المهنية والتعرف على نقاط الضعف والقوة في مهاراتهم وتصوراتهم لأهدافهم المهنية من خلال ما يسمى بعملية التخطيط المهني والتطوير الوظيفي، وهو العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية، إن إتاحة المعلومات أمام العاملين حول طبيعة الوظائف والمواقع في المنظمة يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف حيث يعتبر التدوير الوظيفي من أهم الأساليب الإدارية المؤدية إلى تطوير مهارات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة لكن ينبغي أن يطبق حسب المفهوم الصحي.¹¹

د. النظم والإجراءات: يساعد أي إدارة القائد في إدارة الموظفين وتشجيعهم على الابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث تواصل المؤسسة بشكل منتظم على بناء إجراءاتها الاستراتيجية وتطوير المهارات العقلية لموظفيها ودعم بيئة التغيير والابتكار.

ويشمل هذا النظام على نظامين يمارسان من قبل الموارد البشرية وهما: النظام المبتكر التي تمارسه إدارة الموارد البشرية لحل المشكلات وخط دفع الحوافز، الاختبار والتوظيف، ويضم أيضا نظم الاتصالات الواسعة بين العمال والإدارة ومرونة الأداء الوظيفي وتوفير الأمن الوظيفي للموظفين.

أما النظام التقليدي فهو يقتصر على أسلوب الحوافز الفردية، تصميم الوظائف على أساس فردي. يحتوي هذا النظام على أسلوب التدوير الوظيفي، حيث يتم تنفيذ المهام المحددة بشكل متكرر¹²

¹¹ احمد عزمي أحمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية-قطاع غزة، دراسة مقدمة

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2013ص30

¹² عبد الصمد اسام حسين، بن فوقة حسام: اثر سياسة التدوير الوظيفي في تمكين العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير أكاديمي ص14

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين

ثالثاً: مزايا التدوير الوظيفي:

هناك العديد من مزايا التدوير الوظيفي تتمثل أهمها في التالي:

1. زيادة الانتاجية والرضا الوظيفي.¹³
2. الاثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.¹⁴
3. زيادة دوافع العمل على تحفيز الموظفين والقيادات.¹⁵
4. ابراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.
5. التخلص من البيروقراطية والروتين.
6. سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.
7. أحد الطرق المتبعة لمعالجة ضغوط العمل والتي تؤدي الى كثير من المشاكل النفسية والجسمانية.

المطلب الثاني: المدخل النظري لتمكين العاملين:

الفرع الاول: ماهية تمكين العاملين:

في هذا الفرع سنعرض بعض المفاهيم الخاصة بتمكين العاملين وأهميته وأهدافه كما سنتطرق إلى أهم أبعاده كما يلي:

أولاً: مفهوم تمكين العاملين:

قبل التطرق لمفهوم تمكين العاملين سنتطرق الى بعض المفاهيم المتعلقة بمصطلح التمكين:

لغة: يعرف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو لسان العرب لابن منظور 1995، إن التمكين يعني القدرة والاستطاعة، وأما المعجم الوسيط 2001 فإن مكن له الشيء أي جعل له سلطاناً.

¹³ نور خليل نجاد سلطان، التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في تحقيق اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة

الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل-فلسطين. 2021 ص64

¹⁴ ماجد المصوب، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي ص21

¹⁵ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص248

يعرف كونجر وكانيو 1988 التمكين بأنه: «إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية وهو: " شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به¹⁶ .

ويعرف ماروف 1988 التمكين على أنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صيغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل التمكين مرادفا لتحقيق الذات مهنيا¹⁷ .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين بأنه: " العملية التي تمنح العاملين السلطة من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

تعريف تمكين العاملين:

عرفه الباحثان جيروي وأنديرسو بأنه: «العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تأهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات.

كما عرفه "المغربي 2006" بأنه: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على تحمل المسؤولية، وزيادة ثقتهم وارتفاع مستوى انتماءهم وولاءهم للعمل، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات وتفاعلهم في العمل من أجل اشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وإدائهم بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولية كاملة عنه¹⁸ .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تمكين العاملين بأنه: «نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدراء إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولا عن دقة ما يقرره أو يؤديه.

ثانيا: أهمية تمكين العاملين:

تكمن أهمية تمكين العاملين في المنظمة في:

¹⁶ أحمد الخطيب، أحمد سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع القاهرة، مصر 2009 ص 30
¹⁷ فائق محمود عبد الرحمان الملوح: " تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة 2019 ص 15
¹⁸ فائق محمود عبد الرحمان الملوح، نفس المرجع السابق ص 16

1. استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد عاملين في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.¹⁹
2. شعور العاملين برضاء أكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة.
3. ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.
4. إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.
5. الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال.²⁰

ثالثا: أهداف تمكين العامل:

أكد العديد من الباحثين على أن هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها بالاعتماد على تطبيق مفهوم التمكين ونذكر منها الآتي:

1. زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
2. يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.
3. يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.
4. يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطاتهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات واتخاذها.
5. يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.²¹

¹⁹ عطية حسين فندي، "تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر"، ديناميك للطباعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة القاهرة 2003 ص.35

²⁰ احمد الخطيب، احمد سالم معاينة: "الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، الطبعة الأولى عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع القاهرة، مصر 2009 ص

²¹ عبد الكريم محمود، "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي"، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الزاوية 2020 ص 51

الفرع الثاني: أبعاد تمكين العاملين

أولاً: أنواع تمكين العاملين

ذهب بعض المختصين في حديثهم على أنواع التمكين إلى ثلاثة أنواع هي:

1. **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على ابداء رايه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
2. **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
3. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

ثانياً: أبعاد تمكين العاملين

من خلال مراجعة أدبيات الدراسات التي تحدثت عن التمكين الإداري تبين وجود اختلاف لدى الباحثين في تحديد أبعاد التمكين، وسبب ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات نظرهم إلا أنها تجمع في معظمها على أن هذه الأبعاد تتمحور حول توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل: التحفيز وتوفير التدريب اللازم والعمل الجماعي وصولاً لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات:²²

1. **تفويض السلطة:**

عرفه الصيرفي بأنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس للمرؤوس وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

²² عبد الكريم محمود ضوء دعفوس، "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي"، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الزاوية 2020 ص53.

2. التدريب:

هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته كما يمكنه ن أداء وظيفته بكفاءة وفعالية.

ويعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة ببرامج ومواد تدريبية مناسبة وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة وأنه من الضروري للمنظمات أن تدرب أعضائها وتعيد تأهيلهم للوصول إلى مستوى عال من المهارات المطلوبة لأداء أعمالهم²³.

3. الاتصال الفعال:

قصد بالاتصال تدفق المعلومات في استخدام الإدارات وموظفيها عبر وسائل اتصال حديثة تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الانترنت، إذ أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد، مما يستلزم التعامل مع وسائل عدة لنقل المعلومات ليسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، فلا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها.

وأن عملية الاتصال في المنظمات الناجحة عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري وإنما تتم بشكل دائم، إذ أنه في تلك المنظمات لا يوجد رئيس ومرؤوس ولا يوجد رسميات كثيرة في الخطاب بينهم ولا يوجد خوف من المسؤول لأن مصلحة المنظمة هم واحد لكل من المرؤوس والمسؤول.

ذا يمكن القول "أن الاتصال الفعال وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات يعتبر المفتاح الرئيس للتمكين الإداري، وسهولة الحصول على المعلومات وسرعوا توفرها في الوقت المناسب تحقق للعاملين القدرة على اتخاذ القرار المناسب وتزيد من تمكينهم في أداء مهامهم بأكثر فعالية وكفاءة²⁴.

²³ عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي"، مرجع ذكر سابقا.

²⁴ عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي"، مرجع ذكر سابقا.

4. التحفيز:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الاداء، لكيلا تمنح الحوافز الا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.²⁵

5. بناء فرق العمل:

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث ان الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على اية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما ف سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الاداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل على ضوء الالتزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي.²⁶

²⁵ عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي"، مرجع ذكر سابقا.

²⁶ عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي"، مرجع ذكر سابقا.

ثالثاً: معوقات تمكين العاملين

بالنسبة للموظفين:

1. المقاومة من قبل الموظفين: إن مقاومة التغيير في شيء طبيعي، حتى لو كان ذلك التغيير إيجابياً، فإنه لن يكون مريحاً بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها
2. عدم الاستعداد والرغبة والكفاءة للموظفين العديد من الموظفين يخافون من تحمل المسؤولية المضافة، فهم يخشون عبء العمل أو الضغوط الإضافية، وأكثر من ذلك أنهم يخشون التعرض للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها"
3. غياب الاضطرارية للعمل: قد يحدث أن بعض الموظفين يقبلون الوظيفة ليس لأنهم بحاجة لها وللحفاظ على سبل العيش، فهم يقبلونها من أجل المشاركة أو لتمرير الوقت، فهم إذن لا يشعرون بالحاجة الملحة للعمل في مثل هذه الحالة فالموظف لا ينوي تقبل أي عبء إضافي أو أي مسؤولية. فهم يريدون الحفاظ على الوضع الراهن في أنشطة عملهم²⁷

²⁷ مريم فيها خير: "تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة"، دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك -حاسي مسعود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة، 2017-2018، ص 12-13.

بالنسبة للمؤسسة

1. الثقافة التنظيمية: فإن لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم والوصول بشكل أكبر للموارد (وقت، مال، أفراد، تكنولوجيا) وتملكهم لصلاحيات اختبار أسلوب القيام بالعمل، مع ضرورة توفير بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة²⁸
2. مركز القوة عند المدراء (خوف المدراء من فقدان السلطة): يتطلب تمكين العاملين منح المدراء جزء من القوة والرقابة للعاملين، هذا ما يولد الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل العاملين، كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي تقلل من قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة.
3. الهيكل التنظيمي الهرمي: الإدارة التقليدية كانت تعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي، الذي يتميز بتمركز القوة وسلطة اتخاذ القرار في أعلى الهرم التنظيمي، حيث يتم إصدار الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
4. انعدام الثقة الادارية (Distrust managerial): انعدام الثقة هو عدو التمكين، وهي ناتجة عن خوف الإدارة من عواقب اتخاذ القرارات. هذا الخوف وعدم الثقة في الموظفين يمكن أن يؤدي إلى الرغبة في السيطرة، بل "هوس السيطرة-control feak" وهي ظاهرة شائعة. الخ وهناك معوقات أخرى مثل: ضعف نظام التحفيز ونظام التدريب وغيرها من المعوقات.²⁸

²⁸ مريم فيها خير: "تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة"، مرجع ذكر سابقا.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين

من خلال هذا المبحث سنعرض عددا من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي وتمكين العاملين، ودراسات أخرى مشابهة، تتقاطع فيها بعض المتغيرات التي تخص الموضوع وأهداف الدراسة قيد الانجاز سواء التي أنجزت في دول عربية او اجنبية.

المطلب الأول: مدخل عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين:

هناك العديد من الدراسات التي تناول فيها الباحثون التدوير الوظيفي وتمكين العاملين، ومن خلال هذا المطلب من الأحدث إلى الأقدم.

الفرع الأول: الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالتدوير الوظيفي وتمكين العاملين:

1. الدراسات العربية المتعلقة بالتدوير الوظيفي:

1. دراسة ميسم بسام، مُجد برزوق(2021) بالمحافظات الشمالية بعنوان: درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري

المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في الشمالية جامعة القدس المفتوحة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، في ضوء المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة الإدارية، المديرية والتخصص) ومعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة في درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بإدارة التميز، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم (310)، واشتملت العينة على (175) موظفا وموظفة من (المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين العاملين في أقسام الشؤون الإدارية، الميدان والرقابة) تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتم تطوير أداتين هما: أداة لقياس درجة ممارسة التدوير الوظيفي، وأداة لقياس مستوى درجة إدارة التميز.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين جاءت بدرجة متوسطة بوسط حسابي(3.32)، في حين جاءت درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.70)، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات ممارسة

التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي والتخصص) بينما تبين وجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية ولصالح من لديهم خبرة إدارية (10) سنوات فأكثر، والمتغير المسمى الوظيفي (مدير ورئيس قسم) ومتغير المديرية ووجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز تعزى لمتغير المديرية، في حين لا توجد فروق بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة الإدارية و التخصص).²⁹

2. د. رباح رمزي عبد الجليل الضبع هناء فرغلي علي محمود، أ/إيمان فوزي عبد الحميد علي (2021) بعنوان: دور

التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري دراسة ميدانية على العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة من العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم (153) موظف وموظفة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.³⁰

3. اشتياق بنت عبد الله بن علي الصعب (2018) بعنوان: واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة

العامة بمدينة الرياض:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وتحديد إيجابيات التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمعهد الرياض، والكشف عن الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيه، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من الطاقم الإداري وأعضاء هيئة تدريب العاملين في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض والبالغ

²⁹ ميسم بسام محمود برزوق: "درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر

الاداريين فيها، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة والاشراف التربوي، جامعة القدس المفتوحة 2021 ص س.

³⁰ رباح رمزي عبد الجليل الضبع، هناء فرغلي علي محمود، إيمان فوزي عبد الحميد علي، "دور التدوير الوظيفي في تطوير الاداء الاداري"، المجلة التربوية لتعليم الكبار-كلية التربية، جامعة

اسيوط 2021

عدددهم (799) فرداً، وقد تم اختيار عينة عشوائية تبلغ (30 بالمائة) من المجتمع وزعت عليهم الاستبانة، واستعيد (207) استبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة (86 بالمائة) من أفراد عينة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وجاءت متحققة بمتوسط عام (2.78). وأظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض إذ بلغ المتوسط العام (3.41). كان من أبرزها:

إتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب خبرات جديدة والإسهام في التطوير الوظيفي.

وأظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين في معهد الغدارة العامة؛ إذ بلغ المتوسط العام (3.41). كان من أبرزها:

ضعف وقلة وجود حوافز مادية أو معنوية للعاملين ومقاومة العاملين لعملية التدوير الوظيفي.³¹

4. الدراسات العربية المتعلقة بتمكين العاملين:

1. عبد الكريم محمود ضوء دغفوس بعنوان: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة على عينة من العاملين بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، ومدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بفروع مصرف الصحاري للمنطقة الغربية، والبالغ عددهم (100) عامل إداري، حيث تم إجراء فحص شامل، ووزعت (100) استبانة، كان الصالح منها للتحليل 80 استبانة، أي بنسبة 80 بالمائة من حجم مجتمع الدراسة الكلي، وتم تحليل البيانات باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات كان أهمها:

1. يوجد أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى أفراد مجتمع الدراسة.

³¹ اشتياق بنت عبد الله بن علي الصعب، "واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الغدارة العامة بمدينة الرياض"، مجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.

2. بينت الدراسة أن مستوى تمكين العاملين كان إيجابيا حسب اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة، حيث كان متوسط بناء فرق العمل ضعف العمل الأعلى بمتوسط بلغ (3.6).
3. وصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفع إلى حد ما حسب إجابات عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الإجابات 3.6.
4. توجد فروقات لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة الوظيفية، كما لا توجد فروق تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي). وقد أوصى الباحث بالاهتمام بتطوير وتدعيم ثقافة تمكين العاملين في مجتمع الدراسة، منح العاملين قدر أكبر من الاستقلالية وحرية التصرف، منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، وأخيرا زيادة الميزات المادية والمعنوية لتحفيز العاملين ورفع مستوى ولائهم.³²
5. د/إخلاص إبراهيم الطراونة، سمير محمد مبارك النهدي(2017) بعنوان: التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية للمرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، جامعة الحسين بن طلال: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، والتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري. وقد استخدمت الدراسة للمنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة جمع بيانات الاستمارة؛ التي وزعت على جميع مديرات المدارس في محافظة خميس مشيط والبالغ عددهن (181) مديرة كعينة مسح شامل. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة، والتي أشارت إلى:
 1. مهارة تكوين فرق العمل (4.33).
 2. مهارة القيادة (4.31).
 3. مهارة اتخاذ القرار (4.22).

³² عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي"، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الزاوية 2020 ص11

4. ومهارة الاتصال الفعال (4.05).

وجاءت أبرز معوقات التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثات: عدم وجود تبادل حر للمعلومات، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري وطموح المديرات المنخفض، عدم وجود تدريب على اتخاذ القرار، وأداء المديرات المنخفض. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات العملية مثل ضرورة توافر المناخ التنظيمي الملائم لتشجيع التمكين، ضرورة توفير برامج التدريب والتطوير لتنمية المهارات الشخصية للمديرات، منح المزيد من الصلاحيات والتفويض للمديرات، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، تبني نظام مكافآت وتحفيز جيد.³³

5. دراسة ميدانية (2016) بعنوان دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في

المجلس الأعلى للشباب جامعة الأزهر:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (1200) موظف وتم استرجاع (246) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (20.5 بالمائة) من مجتمع الدراسة. استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن تصورات العاملين في المجلس الأعلى للشباب نحو استراتيجية التمكين جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم نحو مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس الأعلى للشباب جاءت بدرجة مرتفعة.

وقد وجد أثر لأبعاد استراتيجيات التمكين في وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تفسر (66.2 بالمائة) التباين في وظائف إدارة الموارد البشرية.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد استراتيجية التمكين في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوب فيها، من خلا تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمجلس وأهدافه، لما لها من أثر في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفعالية المجلس الأعلى للشباب في تحقيق أهدافه التنظيمية.³⁴

الفرع الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بالتدوير الوظيفي وتمكين العاملين:

³³ اخلاص ابراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك النهدي بعنوان، "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية"، مديريات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث.

³⁴ دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية للمجلس الأعلى للشباب، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 168 الجزء الأول، 2016.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتدوير الوظيفي:

1. دراسة Sylvie ouellet and niocolle vézina 2003 بعنوان: تنفيذ التدوير الوظيفي: مثال على النهج الأولي:

غالبًا ما ينظر إلى التدوير الوظيفي على أنه وسيلة لزيادة تنوع الموظفين وتقليل الاضطرابات العضلية الهيكلية. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على حقيقة أنه لا يمكن تنظيم الدوران دون القيام أولاً بخطوات معينة وبينت النتائج التي تم الحصول عليها من دراسة استقصائية عن التناوب أن غالبية المحييين يعارضون التنفيذ الإلزامي للتناوب. من ناحية أخرى، يرغب العديد من العمال في التناوب إذا تم استيفاء شروط معينة. وبهذا المعنى، تبين دراسة استقصائية أجريت أن اهتمام العمال بشغل وظيفة ما يعتمد على العوامل النفسية والاجتماعية بقدر ما يعتمد على العوامل الجسدية. وقد مكن التحليل المريح لمحنة العمل الرامية إلى الحد من القيود من تسليط الضوء على براعة الاستراتيجيات التي وضعها العمال، وأهمية التدريب لجعل هذا المنصب مقبولاً بالتدوير فضلاً عن انتظام شغل المنصب لتعزيز الاستبقاء.³⁵

2. دراسة (Rashki, et al., 2014) بعنوان: التدوير الوظيفي وأداء الموظفين في منظمة الجمارك في محافظةي غلستان ومازندران:

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين في دائرة الجمارك في محافظةي غلستان ومازندران في إيران، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ونموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، وتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في دائرة الجمارك ضمن محافظةي غلستان ومازندران والبالغ عددهم 161 فرد ومنهم تم سحب عينة مألّفة من 114 فرد وذلك من خلال جدول مورغان، ومن أجل الحصول على البيانات المطلوبة تم استخدام إستبتيانين أحدهما للتدوير الوظيفي والآخر لأداء الموظفين، هذا وتم التحقق من موثوقية الاستبتيان من خلال اختبار الثبات كروناباخ ألفا والذي بلغت قيمته 95 بالمائة مما يدل على درجة ثبات مرتفعة لأداة الدراسة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين، وكذلك بين أسلوب الإدارة في المنظمة وبين أداء الموظفين، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن التدوير وأداء الموظفين في منظمة الجمارك في محافظةي غلستان ومازندران.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتدوير الوظيفي:

1. دراسة Mohan2015 بعنوان: " أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الممرضات "

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الممرضات بمستشفيات فلبور بإيطاليا، وتم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية من الممرضات تتكون من 125 ممرضة، وكانت أهم نتائج الدراسة:

تطبيق التدوير الوظيفي أدى إلى تحسين أداء الممرضات بمستشفيات فلبور بإيطاليا وتقليل شعورهن بالرتابة، وزيادة دافعيتهم نحو تقديم الخدمات على التطوير الوظيفي لهن وإكسابهن الكثير من المعارف الشخصية والإدارية والتقنية والوظيفية، وأوصت الدراسة بضرورة التدريب المسبق للممرضات قبل عملية التدوير، لتمكين الممرضات من العمل في وظائف مختلفة.³⁶

2. دراسة mariav.j.tuelung.d.p.saerang.joseppalulungan.2014 بعنوان دور التدوير

الوظيفي في تحفيز العاملين:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسة التدوير الوظيفي على مهارات وقدرات الموظفين تم جمع البيانات باستخدام المقابلة المتعمقة وخلصت الدراسة إلى أن: الموظف يكون أكثر انضباطا ومسؤولية؛ اكتساب الموظف خبرة جديدة؛ التدوير لوظيفي يحسن وضع الموظفين في الشركة؛ التدوير الوظيفي يحسن المهارات والقدرات.³⁷

3. دراسة abdul-razak suleman-bernardbekuni-kwame owusu-richard

sam2021 بعنوان: «ممارسات التدوير الوظيفي وأداء الموظفين: هل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

مهمان:

³⁶ Mohan k .the effect of job rotation .pratics on employees developpement :an ampirical study on nurses in the hispitals of veliore districs mediterramean journal of social sciences.vol 6 no 1pp209-215.

³⁷ Maria v.j. tielung.d.p saerang joseppalulungan.job rotation on employees motivation in pt.pertamina manado.buisness

هدفت الدراسة الى معرفة ممارسات التدوير الوظيفي وأداء الموظفين: حيث اعتمدت الدراسة نهج المسح المقطعي الشامل وحصلت على بيانات من خلال استبيانات من 22 موظفا إداريا في جامعة التعليم في وينياتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار اقتراح الدراسة. وتمثلت النتائج في:

الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي هما وسيطان جزئيا في العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي. كما أظهرت أنه يجب على الإدارة التأكد من رضا الموظفين والتزامهم بممارسات التدوير الوظيفي من أجل تحسين أدائهم.³⁸

2-الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين:

1. دراسة " 2009 henry ongori إدارة تمكين الموظفين من وراء الكواليس

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة استراتيجيات نجاح تمكين الموظفين في المنظمة وتخفيض معدل دوران العمل، حيث أن تطوير الاستراتيجيات المختلفة من قبل المدراء تبنى على الكيفية التي يشجع بها العامل في المنظمة، وتخفيض معدلات دوران العمل فيها، تم الاعتماد على المنهجية الكمية حيث تم اختيار عينة من مائة موظف للدراسة وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج:

1. تمكين العاملين ضروري في عصر العولمة، لتمكين المنظمة من الاستجابة بسرعة لأي تغييرات في البيئة الكلية؛
 2. تمكين العاملين هو أحد الاستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العمال والاحتفاظ بهم؛
 3. تمكين العاملين يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي.
- كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات:
1. ضرورة إشراك العمال في القرارات الإدارية التي تؤثر على عملهم؛
 2. ضرورة أخذ التمكين كاستراتيجية لإنجاز أهداف المنظمة؛
 3. ضرورة جعل الاتصالات مفتوحة في المنظمات لنجاح التمكين.

2. jon T.Turner Jr.B.A.2006

تمكين الموظف: مفهوم التمكين على ضوء علاقة الموظف في الهيكل التنظيمي/التسلسل الهرمي ومدى نطاق السيطرة:

³⁸ abdul-razak suleman – Bernard bekuni – kwame owusu – Richard sam, **job rotation pratics and employees performance** ,journal seisense.

هدفت الدراسة إلى الابتعاد عن النمط التقليدي للإدارة من خلال دراسة بعض المتغيرات التنظيمية التي لم تدرس من قبل والتي من شأنها أن تؤثر على تمكين العاملين. وقد اهتم الباحث في بداية دراسته بتحديد مفهوم واضح وجلي للتمكين

وقد خلصت الدراسة إلى أن الإدارة العليا لا تملك صورة واقعية عن مزايا تمكين العاملين ولذلك فلا يمكنها تمكينهم. وأن العلاقة بين التحكم في التحكم بين العمال وبين إمكانية تمكينهم هي علاقة إيجابية، كما أن التمكين يختلف من صناعة لأخرى.

3. دراسة serapvtakay ,MustafaDemikan بعنوان: «العلاقة بين تمكين الموظف والضغط

التنظيمي: 2016

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين الموظفين والضغط التنظيمي من وجهة نظر مبحوثي المستشفى محل الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة من أجل جمع البيانات، تم توزيع 140 إستبانة واسترجاعها جميعا كما تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- درجة تمكين الموظفين المشاركين كانت عند مستوى معتدل؛
 - درجة الإجهاد والضغوط التنظيمية كانت مرتفعة؛
 - تأثير الموظفين بمصادر الضغوط على هيكل الإنتاج والهيكل التنظيمي.
- تم العثور على علاقات سلبية بين تمكين الموظفين ومصادر التوتر فيما يتعلق بهيكل الواجب هيكل السلطة، هيكل الإنتاج، هيكل التوتر، الهيكل الثقافي.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بمراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول خاص بالأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين، من خلال تقديم

مفهوم التدوير الوظيفي وانواعه، وابعاده، واهميته واهدافه، وكذا تقديم مفهوم تمكين العاملين، اهميته، واهدافه وتوضيح مختلف الابعاد الخاصة به ..الخ. أما المبحث الثاني خاص بالأدبيات التطبيقية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين (الدراسات السابقة)، حيث تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة العربية والاجنبية للتدوير الوظيفي وتمكين العاملين، وما يمكن استنتاجه ان التدوير الوظيفي ضروري لأي مؤسسة، لان نجاح مؤسسة يتوقف اليوم على مدى توفرها على خبرات وكفاءات، لأداء مختلف الوظائف خاصة بعد الانتقال من العمل الفردي الى العمل الجماعي، من خلال الاعتماد على التدوير الوظيفي الذي يسمح بنقل العاملين من وظيفة إلى اخرى، داخل المؤسسة لتحقيق الاهداف المرجوة.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما استعرضنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، وذلك من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتدوير الوظيفي وتمكين العاملين، كما تطرقنا لأهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول الموضوع وإبراز موقع دراستنا الحالية من هذه الدراسات، سنحاول في هذا الفصل اختبار مدى تطابق الجانب النظري - أثر التدوير الوظيفي على تمكين العاملين - مع الواقع العملي، أي معرفة مدى تأثير التدوير الوظيفي على تمكين العاملين للمؤسسات الاقتصادية من خلال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بورقلة وللإلمام أكثر بالجانب التطبيقي للدراسة تم توزيع استمارة استبيان تحتوي على أسئلة مندرجة تحت محاور محددة هي في الأصل إجابات عن الأسئلة الموضوعية ومحاولة منا لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة. وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

• المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية

• المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية

إن الهدف من الدراسة الميدانية يكمن في معرفة وتحليل مدى تأثير التدوير الوظيفي على تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ولإسقاط الإطار النظري على الواقع يتطلب توفير إطار منهجي يحدد من خلاله القواعد الأساسية التي تمكن من ذلك، ولتحقيق ذلك يستوجب اختيار الأداة المناسبة للدراسة. ومن خلال هذا المبحث سنحاول تناول كل من طريقة جمع المعطيات وعينة الدراسة، والنسب والمتغيرات المستخدمة في عملية التحليل، بالإضافة إلى البرامج المستعملة في معالجة هذه المعطيات.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة

طبيعة الموضوع عادة ما تفرض على الباحث اختيار المنهج المستعمل والأدوات التي تساعد في ذلك، وسنقوم من خلال هذا المطلب التطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال استعمال المنهج المناسب، الأدوات المساعدة والأساليب المعتمدة لاختبار الفرضيات كالتالي:

الفرع الأول: منهجية الدراسة

بهدف توضيح وجهات نظر معظم المؤسسات بخصوص أثر التدوير الوظيفي على تمكين العاملين، تم الاستناد للمنهج الوصفي والتحليلي، بالنظر لكون هذا المنهج يتلاءم مع طبيعة الدراسة والمتغيرات المدروسة، وبهدف اختبار الفرضيات تم استخدام المنهج المقارن حيث تمت مقارنة الدراسة الحالية مع دراسات سابقة، إلى جانب ذلك تم استخدام المنهج التجريبي لتناسبه مع منهجية IMRAD.

كما تمت معالجة المعطيات المتحصل عليها، من خلال تفرغ قوائم الاستبيان والتي شملت العديد من المحاور، كما تم الاعتماد في التحليل للمعلومات المدركة على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) aticial package for social sciences

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تختلف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث نوع النشاط الذي تمارسه، والموارد الطبيعي الذي يعتمد عليه هذا النشاط بشكل أساسي، بالإضافة إلى حجم ونوعية المخلفات التي تنتج عن النشاط وطرق معالجتها وتأثيرها على البيئة، لذا ارتأينا أن نختار المؤسسات البترولية كقطاع خاص من أجل تطبيق دراستنا عليها، لما لها من أهمية بالغة لكون الأنشطة التي تمارس بها الأكثر تلويثا للبيئة.

أولاً-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من المؤسسات العاملة بقطاع النفط (البترول) والمتمركزة على مستوى بلدية حاسي مسعود.

ثانياً-عينة الدراسة: تم حصر عينة الدراسة على أساس القدرة على حكم معرفة أثر الضريبة البيئية في توجيه سلوك حماية البيئة في المؤسسات الاقتصادية الناشطة في مجال النفط فكان الاستبيان موجه إما للمدير أو رئيس قسم البيئة أو

رئيس مصلحة البيئة أو مدقق بيئي بما يخدم مجال الدراسة. وقدرت عينة الدراسة ب 45 مؤسسة منها الوطنية، الأجنبية وأخرى مختلطة. إلا أنه نتيجة لعدم الإجابة وعدم قبول بعض المؤسسات الإجابة آخذين بعين الاعتبار الأولوية للعمل، الشيء الذي خفض من حجم العينة المدروسة.

الجدول رقم (1-2): يوضح الإحصائيات المتعلقة بتوزيع قوائم الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية %	العدد	
100	40	عدد الاستثمارات الموزعة
87.50	35	عدد الاستثمارات المسترجعة
05	02	عدد الاستثمارات الملغاة
82.50	33	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

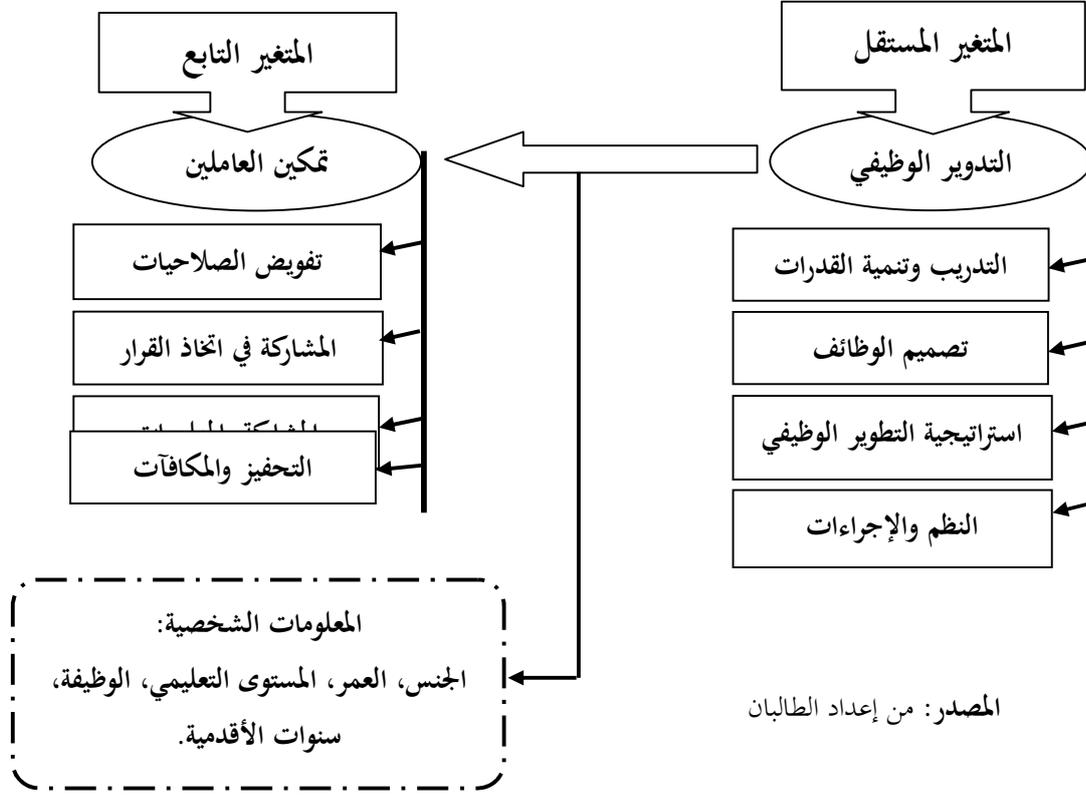
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على برنامج Excel

يوضح الجدول السابق (1-2) أن عدد إجمالي الاستبيانات الموزعة على عينة البحث بلغ 40 استمارة بنسبة 100 في المائة، كما تم منح فترة معتبرة لجمع الاستثمارات قدرت ب 12 يوم، بينما حدد عدد الاستثمارات المسترجعة منها 35 استمارة، في حين ألغيت 02 استثمارات وبقيت 33 استمارة صالحة للتحليل، وهي ما تم اعتماده في الوصول إلى الاستنتاجات أي نسبة 82.50 في المائة من إجمالي الاستثمارات الموزعة، أفرغت الاستثمارات المعتمدة في شكل مصفوفي يتضمن 33 سطر و 37 عمود بشكل يخصص خانة لكل إجابة ما يمثل بيانات الدراسة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المتغير المستقل والذي تم التطرق إليه في الفصل الأول والمتمثل في التدوير الوظيفي على المتغير التابع والمتمثل في تمكين العاملين للمؤسسات الاقتصادية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): يوضح متغيرات الدراسة



الفرع الرابع: أدوات الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان، والتي صممت بهدف التعرف على وجهة نظر وأراء أفراد العينة بشأن تأثير التدوير الوظيفي على تمكين العاملين، أعدت فقرات الاستبيان من خلال الاستعانة بالجانب النظري والدراسات السابقة، بشكل بسيط قابل للفهم من قبل أفراد العينة، كما تسمح أيضاً باختبار الفرضيات المطروحة، يعود سبب اختيار الأداة نظراً لصعوبة تكميم متغيرات الدراسة (طبيعة متغيرات الدراسة متغيرات نوعية)، وأيضاً مميزات مجتمع الدراسة التي تميزت بصعوبة الاتصال بأفراد العينة.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة

بغرض التحليل وقراءة أجوبة أفراد عينة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية نذكر منها:

الفرع الأول: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

تتفرع الوسائل المعتمدة في التحليل للوصول إلى نتائج الدراسة والمبينة بالتفصيل فيما يلي بين مقاييس التحليل الإحصائي والتحليلات الإحصائية.

أولاً-مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي

- 1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المستهدفة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يستخدم من أجل توضيح أهمية الفقرات المدرجة في الاستبيان؛
- 3- الانحراف المعياري: يحدد مقدار انحراف إجابات عينة الدراسة عن المتوسطات الحسابية.

ثانياً-التحليلات الإحصائية

- 1- معامل ألفا كرو نباخ: لتحديد مدى قياس متغيرات الدراسة، من خلال أداة جمع البيانات المستخدمة؛
- 2- مصفوفة ارتباط بيرسون Pearson: يعمل على تحديد طبيعة العلاقة التي تربط المتغيرين التابع والمستقل؛
- 3- اختبار: t-test يعمل على مقارنة المتغيرات المدروسة حسب طبيعة عقد العمال دائمين أو مؤقتين.

الفرع الثاني: الطريقة المستخدمة في القياس

يوضح هذا النوع وصفا للأداة المستخدمة في الدراسة، حيث جاءت مختلف الفقرات مغلقة متاحة للإجابة وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي نظراً لتناسبه مع مثل هذه الدراسات، وتوضح خيارات الإجابة أمام مختلف العبارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): يوضح خيارات الإجابة في قائمة الاستبيان مرفقة بالأوزان حسب ليكارت الثلاثي

الرأي	غير موافق	محايد	موافق
الأوزان	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبان

يتم من خلال الجدول أعلاه حساب المتوسط الحسابي المرجح لكل خيار، بغية تحديد مجال للاتجاه العام للإجابات تأسيساً على مجال وقوع قيمة المتوسط المرجح كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): يوضح المتوسط المرجح والاتجاه الموافق له ليكارت الثلاثي

3-2.34	2.33-1.67	1.66-1	المتوسط المرجح
موافق	محايد	غير موافق	الاتجاه العام

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثالث: أداة الدراسة

يتضمن هذا المطلب الأداة المعتمدة في الدراسة بشكل يوضح طبيعة البيانات التي تهدف إلى تجميعها، بحيث تعد قوائم الاستبيان الأداة الأكثر تناسبا مع طبيعة البحث ومجتمع الدراسة.

الفرع الأول: بناء أداة الاستبيان

يوضح هذا الفرع الوصول لقياس أثر التدوير الوظيفي على تمكين العاملين، تم تصميم قائمة استبيان، بشكل مدروس مع مراعاة دقة الصياغة وبساطة العبارات، الاتساق بين الفقرات والأبعاد مع تقسيمها وفقا للأجزاء التالية:

الجزء الأول: يحتوي على خطاب تقديم للدراسة بهدف تحفيز أفراد العينة (المستجوبين) على التجاوب؛

الجزء الثاني: قدم بهدف التعرف على الخصائص المتعلقة بطبيعة أفراد العينة المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الأقدمية؛

الجزء الثالث: يركز على المعلومات المتعلقة بأبعاد التدوير الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛ والتي تم تقسيمها إلى أربع مجالات وستة عشر فقرة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-5): يوضح توزيع الفقرات على مجالات المتغير المستقل

الرقم	مجالات المتغير المستقل	الفقرات
1	التدريب وتنمية القدرات	من 1 إلى 4
2	تصميم الوظائف	من 5 إلى 8
3	استراتيجية التطوير الوظيفي	من 9 إلى 12
4	النظم والاجراءات	من 13 إلى 16

الجزء الرابع: يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. والتي تم تقسيمها إلى أربع مجالات وستة عشر فقرة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-5): يوضح توزيع الفقرات على مجالات المتغير التابع

الرقم	مجالات المتغير التابع	الفقرات
1	المشاركة بالمعلومات	من 17 إلى 20
2	المشاركة في اتخاذ القرار	من 21 إلى 24
3	تفويض الصلاحيات	من 25 إلى 28
4	التحفيز والمكافآت	من 29 إلى 32

المصدر: من إعداد الطالبان

الفرع الثاني: صدق محتوى الاستبيان

صدق قائمة الاستقصاء يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة على مختلف الأبعاد والعناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل أفراد عينة الدراسة، وتسمح بالإجابة على فرضيات البحث، أخضع هذا الاستبيان لعمليات اختبار أولية وهي:

أولاً-الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم تحكيم الاستبيان من أجل التأكد من دقة صياغة الأسئلة، الصياغة اللغوية، التناسق والشمولية على مختلف أبعاد الدراسة من خلال عرضه على مجموعة الأساتذة المتخصصين في المجال، من بينهم الأستاذ مناصرية رشيد، والأستاذ خروي يوسف، والأستاذ محمد مكاوي حيث تم إجراء بعض التعديلات بناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم ليستقر بصورته النهائية على 32 فقرة، شاملة لكل أبعاد الدراسة مدرجة في الملحق رقم 01.

ثانياً-الصدق الداخلي للفقرات: قصد التأكد من صدق ودلالة محتوى الاستبيان، نوضح في الجداول الموالية من خلال الاستعانة بتحليل معامل الارتباط لمجمل الفقرات مع محاور الاستبيان ومستوى معنويتها، الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان ومدى ارتباط كل محور مع الموضوع.

1- بالنسبة التدوير الوظيفي

الجدول رقم (2-6): يوضح الصدق الداخلي لمحاور التدوير الوظيفي

المحاور	الرقم	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
القدرات البعد الأول: التدريب وتنمية	1	0.58**	0.000
	2	0.78**	0.000
	3	0.72**	0.000
	4	0.83**	0.000
	البعد الأول: التدريب وتنمية القدرات		0.85**
البعد الثاني: تصميم الوظائف	5	0.66**	0.000
	6	0.79**	0.000
	7	0.76**	0.000
	8	0.75**	0.000
	البعد الثاني: تصميم الوظائف		0.72**
البعد الثالث: استراتيجية التطوير الوظيفي	9	0.74**	0.000
	10	0.79**	0.000
	11	0.71**	0.000
	12	0.75**	0.000
	البعد الثالث: استراتيجية التطوير الوظيفي		0.746**
البعد الرابع: النظم والإجراءات	13	0.59**	0.000
	14	0.91**	0.000

0.000	0.90**	تساعدني النظم والإجراءات بقسم المالية في التقليل من الضغط النفسي عند التدوير الى الوظائف الأخرى.	15
0.000	0.73**	اعتقد أن عمليات النقل الوظيفي تكون وفق نظام وخطط مدروسة وحسب الإجراءات القانونية	16
0.000	0.80**	البعد الرابع: النظم والإجراءات	

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

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول رقم (2-6) تحليلاً لفقرات التدوير الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، بقصد التحقق من الصدق الداخلي لهذه التصنيفات، فنجد معاملات الارتباط للفقرات الأربعة (0.85، 0.72، 0.746، 0.80) وهي قيم جيدة ذات ارتباط قوي بمستوى معنوية 0.000 أقل من 0.01 وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت إليه.

2- بالنسبة لتمكين العاملين

الجدول رقم (2-7): يوضح الصدق الداخلي لمحاور تمكين العاملين

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	الرقم	المحاور
0.000	0.51**	يقوم رئيسي المباشر بتفويض بعض من صلاحياته لحل المشاكل الموجودة بقسم المالية	1	البعد الأول تفويض الصلاحيات
0.000	0.75**	يترك لي رئيسي المباشر حرية اختيار أسلوب إنجاز المهام	2	
0.000	0.81**	تثق مصلحة الرقابة المالية في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	4	
0.000	0.78**	أثناء تفوضي أمتلك الصلاحيات في اتخاذ القرارات اللازمة دون اللجوء الى رئيسي المباشر	5	
0.000	0.70**	البعد الأول: تفويض الصلاحيات		
0.000	0.63**	يستطلع رئيسي المباشر آراء العاملين بقسم المالية قبل اتخاذ القرار	6	البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار
0.000	0.84**	يمكنني المشاركة في حل المشاكل التي تواجه قسم المالية	7	
0.000	0.88**	يمنحني رئيسي المباشر الفرصة للمناقشة والمشاركة في اتخاذ القرارات		
0.000	0.82**	يوفر لي مناصبي بقسم المالية حرية المشاركة في اتخاذ القرار	8	
0.000	0.79**	البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار		
0.000	0.65**	تتوفر بقسم المالية المعلومات التي تمكنني من حل المشاكل التي اواجهها في العمل	9	البعد الثالث:
0.000	0.69**	يُطلعي رئيسي المباشر على المعلومات الحديثة التي ترد الى قسم المالية	10	

0.000	0.76**	امتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها مع زملائي بقسم المالية	11	المكافآت البعث الرابع: التحفيز
0.000	0.64**	احرص على أن يطلع الآخرون على المعلومات الخاصة التي لدى قسم المالية ولا احجبها عنهم		
0.000	0.77**	البعث الثالث: المشاركة بالمعلومات		
0.000	0.82**	يتم الاعتراف بإنجازاتي من قبل رئيسي المباشر		
0.000	0.81**	يقوم رئيسي بتحفيزي على القيام بمهام أكثر وتحمل مسؤوليات أكبر		
0.000	0.75**	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع المجهود الذي ابذله في أداء عملي بقسم المالية		
0.000	0.67**	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية الخاص بقسم المالية		
0.000	0.75**	البعث الرابع: التحفيز والمكافآت		

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

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss يوضح الجدول رقم (2-7) أن معظم معاملات الارتباط للفقرات المحاور يفوق 0.50 ومستوى معنوية 0.000، وهو ما يعبر على أن الفقرات صادقة في التعبير عما وضعت لقياسه.

كما يبين الجدول كذلك الصدق الداخلي والمتعلق بدرجة الارتباط لمحاور الدراسة، حيث يبين معامل الارتباط الصدق للمجالات والذي يتراوح بين (0.51، 0.88) وهي قيم جيدة، حيث أن مستوى المعنوية لكل من المجالات تساوي 0.000، حيث تعتبر هذه المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (2-8): يوضح الصدق الداخلي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المتغير المستقل: التدوير الوظيفي	0.84**	0.000
المتغير التابع: تمكين العاملين	0.87**	0.000

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

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss يشير الجدول رقم (2-8) إلى معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة، والتي تعبر عن تمثيل جيد للاستبيان، كون معامل الارتباط فيها محصور بين 0.84 و0.87 في عينة الدراسة وبذلك تعتبر المتغيرات التي تعكس محتوى الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات أداة الاستبيان

الهدف من هذا الاختبار يكمن في التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي. وقد تم حسابه باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss). والجدول التالي يبين ذلك: الجدول رقم (2-9): يوضح معاملات ثبات الأداة حسب معادلة (ألفا كرونباخ)

حجم العينة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة ألفا كرونباخ
33	32	0.90	90%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يظهر الجدول رقم (2-9) أن معامل ألفا كرونباخ يقدر ب: (Cronbach Alpha=0.90) وهي نسبة مقبولة تعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد تحديد كل من مجتمع الدراسة، المنهج المتبع وحجم العينة في المبحث السابق، ومع تبين أهم الأدوات والتحليلات المعتمدة في اختبار الفرضيات يعرض هذا المبحث أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يشمل هذا المطلب تحليل مجمل الخصائص الشخصية قصد التعرف على طبيعة المستجوبين ومعرفة مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسات بهدف إعطاء صورة أكثر وضوح عنها.

الشخصية لعينة الدراسة تحليل لمختلف الأبعاد الشخصية لعينة الدراسة. وهذا انطلاقاً من تحليل الجزء الأول من الاستبيان والذي يحتوي على المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الاقدمية، وفيما يلي عرض نتائج الدراسة:

أولاً: الجنس

الجدول رقم (2-10): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

		Fréquence	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valide	ذكر	26	78.8	78.8	78.8
	أنثى	7	21.2	21.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

نلاحظ من خلال الشكل رقم (2-10) أن عينة الدراسة تتشكل من نسبة كبيرة من الذكور وتقدر بـ 78.8 في المائة، وبالمقابل قدرت نسبة الإناث بـ 21.2 في المائة، وربما يفسر ذلك كون اختيار العينة وافق المصالح المتعلقة بمصالح المالبة والمحاسبة والتي يتم الإشراف عليها عادة من قبل الذكور أكثر من الإناث نظراً لتلاؤمها مع خصوصياتهم.

ثانياً-العمر

الجدول رقم (2-10): يوضح توزيع العينة حسب العمر

		Fréquence	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 26 الى 30 سنة	1	3.0	3.0	3.0
	من 31 الى 50 سنة	27	81.8	81.8	84.8
	أكثر من 50 سنة	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يبين الشكل رقم (2-10) أن الفئة العمرية من (31 و 50) تمثل أغلبية أفراد العينة بنسبة (81.8)، وهذا باعتبارها مرحلة الاستقرار الوظيفي، وتليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 15.2 بالمائة، ثم الفئة العمرية (من 26 إلى 30 سنة) وهي الفئة التي يصعب تمكينها باعتبار أن شاغليها لا يتمتعون بالخبرة الكافية لتمكينهم.

ثالثاً: المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-11): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي دون ذلك	9	27.3	27.3	27.3
	ليسانس	14	42.4	42.4	69.7
	ماستر	8	24.2	24.2	93.9
	ماجستير ودكتوراه	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يظهر من خلال الشكل رقم (2-11) أن المستوى التعليمي لمعظم أفراد العينة هو شهادة ليسانس أو ثانوي بنسبة (42.4) و(27.3) على التوالي، ثم يليها مستوى شهادة ماستر ب(24.2)، أما بالنسبة لشهادة الدراسات العليا فكانت نسبتها (6.1) وهي نسبة تدل على اعتماد قسم المالية والمحاسبة يعتمد على الكفاءات البشرية القادرة على تحمل الأعباء الوظيفية.

رابعا - الوظيفة

الجدول رقم (2-12): يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون	22	66.7	66.7	66.7
	مسؤول	11	33.3	33.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يبين الشكل رقم (2-12) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة حيث يظهر من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة هم أعوان بنسبة 66.7 بالمائة ثم يليها المسؤولين بالنسبة 33.33 بالمائة.

خامسا - الأقدمية

الجدول رقم (2-13): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	4	12.1	12.1	12.1
	من 5 إلى 10 سنوات	10	30.3	30.3	42.4
	أكثر من 10 سنوات	19	57.6	57.6	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول (2-13) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية، حيث يبين الجدول أن أعلى نسبة من مفردات العينة كانوا من فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (57.6)، وتليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (30.3) بالمائة وهذا يعني أن قسم المالية والمحاسبة يحافظ على موارده لأطول مدة ولا يقوم بالتجديد بشكل مستمر.

المطلب الثاني: تحليل التدوير الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

في هذا المطلب سيتم عرض النتائج وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية للتدوير الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم إجراء الفروقات على عينة الدراسة.

الفرع الأول: تقييم التدوير الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

سيتم التطرق إلى دراسة اتجاهات عينة الدراسة نحو التدوير الوظيفي، حيث تظهر الاتجاهات في المحور الأول كما يلي أولاً: نتائج تقييم التدريب وتنمية القدرات في مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل فقرات محور التدريب وتنمية القدرات

المحور الأول	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
بعد التدريب وتنمية القدرات	يخضع العاملون بمصلحة الرقابة المالية الى تدريب كاف قبل تدويرهم	2.3939	0.78817	موافق
	يساعدني التدريب في تنمية مهاراتي وقدراتي العلمية والمهنية	2.8485	0.44167	موافق
	يكسبني التدريب القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى الموجودة بقسم المالية	2.8182	0.46466	موافق
	أعتقد أن مصلحة الرقابة المالية تقوم بتدريب العاملين الجدد قبل أن تسلمهم الأعمال الموكلة إليهم	2.4545	0.71111	موافق
	الاتجاه العام للبعد الأول	2.6288	0.48863	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يظهر من الجدول رقم (2-14) أن بعد التدريب وتنمية القدرات في قسم المالية والمحاسبة قدر بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.62) بانحراف معياري (0.488)، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي: يساعدني التدريب في تنمية مهاراتي وقدراتي العلمية والمهنية بمتوسط حسابي (2.84) وبانحراف معياري (0.441)، وتليها عبارة يكسبني التدريب القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى الموجودة بقسم المالية والمحاسبة بمتوسط حسابي (2.81) وبانحراف معياري (0.464)، ثم عبارة أعتقد أن مصلحة الرقابة المالية تقوم بتدريب العاملين الجدد قبل أن تسلمهم الأعمال الموكلة إليهم بمتوسط حسابي (2.45) وبانحراف معياري (0.711)، وأخيرا عبارة يخضع العاملون بمصلحة الرقابة المالية الى تدريب كاف قبل تدويرهم بمتوسط حسابي (2.39) وبانحراف معياري (0.788). وهذا يدل على أن تطبيق عملية التدريب تتم بشكل مقبول وعلى قسم المالية والمحاسبة الاستمرارية على هذا النهج.

ثانيا: نتائج تقييم تصميم الوظائف في مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل فقرات محور تصميم الوظائف

الاحتراف العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المحور الأول
موافق	0.56071	2.5758	يخضع العاملون بمصلحة الرقابة المالية الى تدريب كاف قبل تدويرهم	تصميم الوظائف
موافق	0.61699	2.4545	يساعدني التدريب في تنمية مهاراتي وقدراتي العلمية والمهنية	
موافق	0.52944	2.6970	يكسبني التدريب القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى الموجودة بقسم المالية	
موافق	0.71244	2.5152	أعتقد أن مصلحة الرقابة المالية تقوم بتدريب العاملين الجدد قبل أن تسلمهم الأعمال الموكلة إليهم	
موافق	0.45083	2.5606	الاتجاه العام للبعد الثاني	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول (2-15) أن بعد تصميم الوظائف قدر بدرجة موافق حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.56) وانحراف معياري قدره (0.450)، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي: يكسبني التدريب القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى الموجودة بقسم المالية بمتوسط حسابي قدره (0.529)، ثم تليها العبارة يخضع العاملون بمصلحة الرقابة المالية الى تدريب كاف قبل تدويرهم بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.560)، ثم عبارة: أعتقد أن مصلحة الرقابة المالية تقوم بتدريب العاملين الجدد قبل أن تسلمهم الأعمال الموكلة إليهم بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.712)، وأخيرا يساعدني التدريب في تنمية مهاراتي وقدراتي العلمية والمهنية بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.616)، وهذا يدل أن الموظفين مهتمين بتصميم الوظائف بقسم المالية والمحاسبة لأنه تساعدهم في التدوير الوظيفي وذلك من خلال معرفة الوظائف التي سيتم تدويرهم إليها.

ثالثا: نتائج تقييم استراتيجية التدوير الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل فقرات محور استراتيجية التدوير الوظيفي

الخور الأول	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
استراتيجية التطوير الوظيفي	اعتقد أن التدوير الوظيفي هو أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي في قسم المالية	2.5152	0.71244	موافق
	اعتقد أن استراتيجية التطوير الوظيفي تزيد في شغل المناصب الشاغرة بقسم المالية، وذلك باستخدام سياسة التدوير الوظيفي.	2.5455	0.71111	موافق
	يساعدني التدوير الوظيفي في النمو وتطويع مهاراتي المهنية والوظيفية	2.7576	0.56071	موافق
	يمكنني من خلال سياسة التدوير الوظيفي تطوير مساري المهني والوظيفي	2.6970	0.63663	موافق
	الاتجاه العام للمحور الثالث	2.6288	0.49261	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر من الجدول رقم (2-16) الخاص بمحور استراتيجية التدوير الوظيفي أن البعد العام لمجموع المتوسطات الحسابية بلغ (2.62) بانحراف معياري قدره (0.492) بدرجة موافق وهو ما يبين المستوى العالي لهذا البعد في قسم المالية والمحاسبة، ويظهر من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي: يساعدني التدوير الوظيفي في النمو وتطويع مهاراتي المهنية والوظيفية بمتوسط حسابي قدره (2.75) وانحراف معياري قدره (0.550)، ثم عبارة: يمكنني من خلال سياسة التدوير الوظيفي تطوير مساري المهني والوظيفي بمتوسط حسابي قدره (2.69) وانحراف معياري قدره (0.636)، وبعدها عبارة: اعتقد أن استراتيجية التطوير الوظيفي تزيد في شغل المناصب الشاغرة بقسم المالية، وذلك باستخدام سياسة التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.711) وأخيرا العبارة: اعتقد أن التدوير الوظيفي هو أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي في قسم المالية بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.712)، وبما أن جميع متوسطات عبارات هذا المحور كانت أكبر من (2.33) فهذا يعني الاهتمام العالي الذي تحظى به استراتيجية التدوير الوظيفي نظرا لأهميتها في تطوير وتنمية قدرات الموظفين وتحسين مساهمهم الوظيفي

رابعاً: نتائج تقييم النظم والإجراءات في مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل فقرات محور النظم والإجراءات

الاحتراف العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المحور الأول
موافق	0.66287	2.4242	اعتقد أن النظم والإجراءات بمصلحة الرقابة المالية تسمح للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها	النظم والإجراءات
موافق	0.70844	2.4242	اعتقد أن قسم المالية يعتبر أن سياسة التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات القانونية التي يتم الاهتمام بها وتطويرها	
محايد	0.76994	2.3030	تساعدني النظم والإجراءات بقسم المالية في التقليل من الضغط النفسي عند التدوير الى الوظائف الأخرى.	
موافق	0.61699	2.4545	اعتقد أن عمليات النقل الوظيفي تكون وفق نظام وخطط مدروسة وحسب الإجراءات القانونية	
موافق	0.54822	2.4015	الاتجاه العام للمحور الرابع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يظهر الجدول رقم (2-17) أن الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية لبعدها النظم والإجراءات يبلغ (2.40) بانحراف معياري (0.548) وأن أغلب العبارات وهو ما يعني أن أغلبها تأتي في درجة الموافق وهو ما يبين المستوى العالي لهذا البعد في قسم المالية والمحاسبة، حيث يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية: اعتقد أن عمليات النقل الوظيفي تكون وفق نظام وخطط مدروسة وحسب الإجراءات القانونية بمتوسط حسابي قدره (2.45) وانحراف معياري (0.616)، ثم تليها عبارة: اعتقد أن النظم والإجراءات بمصلحة الرقابة المالية تسمح للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.662)، وبعدها عبارة: اعتقد أن قسم المالية يعتبر أن سياسة التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات القانونية التي يتم الاهتمام بها وتطويرها بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.708)، وتأتي في الأخير عبارة: تساعدني النظم والإجراءات بقسم المالية في التقليل من الضغط النفسي عند التدوير الى الوظائف الأخرى بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.769)، ومنه فإن جميع العبارات كانت مقبولة ماعدا عبارة تساعدني النظم والإجراءات بقسم المالية في التقليل من الضغط النفسي عند التدوير الى الوظائف الأخرى التي أتت بنسبة متوسطة، وهو ما يدل على فعالية النظم والإجراءات التي يتبعها قسم المالية والمحاسبة عند تطبيق التدوير الوظيفي.

خامسا: نتائج تقييم التدوير الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل فقرات محور المتغير المستقل: التدوير الوظيفي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	0.48863	2.6288	البعد الأول:
موافق	0.45083	2.5606	البعد الثاني:
موافق	0.49261	2.6288	البعد الثالث:
موافق	0.54822	2.4015	البعد الرابع:
موافق			المتغير المستقل: التدوير الوظيفي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول (2-18): أن المتوسط الحسابي العام لمجموع عبارات التدوير الوظيفي (2.40) بانحراف معياري (0.548) وأن أغلب المتوسطات الحسابية لمجالات هذا المحور كانت بدرجة موافق، ومنه فهي تعكس مستوى عال بحيث أغلب المجالات متوسطاتها أكبر من (2.33) وهو ما يبين أن تطبيق التدوير الوظيفي يتم بنسبة مرتفعة بقسم المالية والمحاسبة وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تقول " يوجد مستوى تطبيق عال للتدوير الوظيفي في قسم المالية والمحاسبة".

الفرع الثاني: اختبار الفروقات في التدوير الوظيفي بمؤسسة سونلغاز

يتم اختبار اختلاف أبعاد التدوير الوظيفي، حيث يهتم هذا العنصر بتحليل الفروق في أبعاد التدوير الوظيفي المتبناة من طرف قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز، وهذا التحليل يفيد في فعالية العوامل المدروسة عند مختلف الأبعاد.

الجدول رقم (3-19): يوضح اختبار الفروقات بين المتوسطات لاختلاف التدوير الوظيفي في العنيتين

العناصر	قيمة t	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	1.407-	31	0.17
المحور الثاني	1.09-	31	0.28
المحور الثالث	0.99-	31	0.32
المحور الرابع	0.38-	31	0.7
المتغير المستقل	1.22-	31	0.23

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بعد التحليل السابق يتبين أن واقع التدوير الوظيفي في درجة الموافقة لكلا العينتين الأعوان والمسؤولين بقسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز، وللإجابة أكثر نسعى إلى اختبار الفروق بين العينتين لمعرفة اختلاف الأنماط المدروسة، من خلال اختبار T عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على النحو التالي:

H₀ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اختلاف إجابات العينة المدروسة حول التدوير الوظيفي ترجع لطبيعة الوظيفة

H₁ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اختلاف إجابات العينة المدروسة حول التدوير الوظيفي ترجع لطبيعة الوظيفة

يبين الجدول رقم (3-19) أثر متغير طبيعة الوظيفة في المؤسسة محل الدراسة في درجة اختلاف التدوير الوظيفي، من خلال نتائج اختبار T لدلالة الفروق بين العينتين المستقلتين عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، التي تبين بأن الفروق في درجة اختلاف التدوير الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة غير دالة على جميع الفقرات التي تضمنها هذا المجال، أي لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة اختلاف التدوير الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة ترجع لمتغير طبيعة الوظيفة وعليه نقبل فرضية العدم.

المطلب الثالث: تحليل تمكين العاملين في مؤسسة سونلغاز

في هذا المطلب سيتم عرض النتائج وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لتمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة، ومن ثم إجراء الفروقات على عينة الدراسة.

الفرع الأول: تقييم تفويض الصلاحيات في مؤسسة سونلغاز

سيتم التطرق إلى دراسة اتجاهات عينة الدراسة نحو تمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة، حيث تم الاعتماد على المحاور التالية كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: نتائج تقييم تفويض الصلاحيات في مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (2-20): نتائج تحليل فقرات محور تفويض الصلاحيات

الخبر الأول	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تفويض الصلاحيات	يقوم رئيسي المباشر بتفويض بعض من صلاحياته لحل المشاكل الموجودة بقسم المالية	2.3939	0.74747	موافق
	يترك لي رئيسي المباشر حرية اختيار أسلوب انجاز المهام	2.1515	0.75503	محايد
	تنق مصلحة الرقابة المالية في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	2.5152	0.71244	موافق
	أثناء تفويضي أمتلك الصلاحيات في اتخاذ القرارات اللازمة دون اللجوء الى رئيسي المباشر	2.0303	0.80951	محايد
	الاتجاه العام للمحور الأول	2.2727	0.54258	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (2-20) أن المتوسط العام لبعث تفويض الصلاحيات بلغ (2.27) بانحراف معياري (0.542) المالية و المحاسبة يقدر بدرجة متوسطة ويظهر أن أكثر العبارات أهمية هي: تنق مصلحة الرقابة المالية في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.712)، وتليها عبارة: يقوم رئيسي المباشر بتفويض بعض من صلاحياته لحل المشاكل الموجودة بقسم المالية بمتوسط حسابي (2.3939) وانحراف معياري (0.747) ثم عبارة: يترك لي رئيسي المباشر حرية اختيار أسلوب انجاز المهام بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.755) وأخيراً عبارة: أثناء تفويضي أمتلك الصلاحيات في اتخاذ القرارات اللازمة دون اللجوء الى رئيسي المباشر بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.809) وبالتالي معظم إجابات المستجوبين بين المحايد والموافق وهو ما يدل على أن يوجد مستوى تطبيق متوسط لتفويض الصلاحيات في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة. لذلك يجب الاعتماد بشكل أكبر على تفويض الصلاحيات للموظفين ومنحهم حرية واستقلالية أكبر.

ثانيا: نتائج تقييم المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل فقرات محور تقييم المشاركة في اتخاذ القرار

الخوارزمية الأولى	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المشاركة في اتخاذ القرار	يستطلع رئيسي المباشر آراء العاملين بقسم المالية قبل اتخاذ القرار	2.2727	0.80128	محايد
	يمكنني المشاركة في حل المشاكل التي تواجه قسم المالية	2.4242	0.70844	موافق
	بمنحني رئيسي المباشر الفرصة للمناقشة والمشاركة في اتخاذ القرارات	2.3636	0.74239	موافق
	يوفر لي مناصبي بقسم المالية حرية المشاركة في اتخاذ القرار	2.1515	0.75503	محايد
	الاتجاه العام للمحور الثاني	2.3030	0.59869	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (2-21) ان المتوسط العام لمجموع عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار يقدر بدرجة المتوسط بمتوسط حسابي (2.30) بانحراف معياري(0.598) ويتضح أن العبارة الأكثر أهمية: يمكنني المشاركة في حل المشاكل التي تواجه قسم المالية بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري(0.708) ثم يليها: بمنحني رئيسي المباشر الفرصة للمناقشة والمشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي(2.36) وانحراف معياري قدره(0.742) ثم عبارة: يستطلع رئيسي المباشر آراء العاملين بقسم المالية قبل اتخاذ القرار بمتوسط حسابي(2.27) وانحراف معياري قدره(0.801) وفي الأخير عبارة: يوفر لي مناصبي بقسم المالية حرية المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدره(2.15) وانحراف معياري قدره(0.755)، وهذا يعني أن نسبة المشاركة في اتخاذ القرار تكون متوسطة وعليه يجب العمل على دفع وتحفيز العمال نحو المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم حلول واقتراحات للمشاكل التي تعيق السير الحسن لقسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز.

ثالثاً: نتائج تقييم المشاركة بالمعلومات في مؤسسة سونلغاز
الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل فقرات محور تقييم المشاركة بالمعلومات

الخو الأول	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المشاركة بالمعلومات	تتوفر بقسم المالية المعلومات التي تمكنني من حل المشاكل التي اواجهها في العمل	2.3030	0.80951	محايد
	يُطلعني رئيسي المباشر على المعلومات الحديثة التي ترد الى قسم المالية	2.5455	0.61699	موافق
	امتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها مع زملائي بقسم المالية	2.5758	0.66287	موافق
	احرص على أن يطلع الآخرون على المعلومات الخاصة التي لدى قسم المالية ولا احجبها عنهم	2.2727	0.83937	محايد
	الاتجاه العام للمحور الثالث	2.4242	0.50189	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يظهر الجدول رقم (2-22) أن بعد المشاركة في المعلومات سائد في قسم المالية والمحاسبة بدرجة عالية حيث يظهر الجدول أن مجموع متوسطات هذا البعد بلغ (2.42) بانحراف معياري (0.501)، كما يتضح أن العبارة ذات الأهمية الأكبر هي: امتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها مع زملائي بقسم المالية بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري قدره (0.662) وتليها عبارة: يُطلعني رئيسي المباشر على المعلومات الحديثة التي ترد الى قسم المالية بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.616) ثم عبارة: تتوفر بقسم المالية المعلومات التي تمكنني من حل المشاكل التي اواجهها في العمل بمتوسط حسابي (2.30) وبانحراف معياري قدره (0.809) وفي الأخير عبارة: احرص على أن يطلع الآخرون على المعلومات الخاصة التي لدى قسم المالية ولا احجبها عنهم بمتوسط حسابي قدره (2.27) وانحراف قدره (0.839)، وهذا يدل على أن الموظفين قسم المالية والمحاسبة يتشاركون المعلومات فيما بينهم بشكل كبير.

رابعا: نتائج تقييم التحفيز والمكافآت في مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل فقرات محور تقييم التحفيز والمكافآت

الخوارزمية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
التحفيز والمكافآت	يتم الاعتراف بإنجازاتي من قبل رئيسي المباشر	2.3333	0.77728	محايد
	يقوم رئيسي بتحفيزي على القيام بمهام أكثر وتحمل مسؤوليات أكبر	2.1515	0.79535	محايد
	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع المجهود الذي ابذله في أداء عملي بقسم المالية	2.0606	0.86384	محايد
	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية الخاص بقسم المالية	1.7273	0.76128	محايد
	الاتجاه العام للمحور الرابع	2.0682	0.61324	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يظهر الجدول رقم(2-22) أن الاتجاه العام لبعد التحفيز يأتي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره(2.06) وانحراف معياري(0.613) وأن العبارة الأكثر أهمية. يتم الاعتراف بإنجازاتي من قبل رئيسي المباشر بمتوسط حسابي(2.33) وانحراف معياري قدره(0.777) وبعدها عبارة: يقوم رئيسي بتحفيزي على القيام بمهام أكثر وتحمل مسؤوليات أكبر(2.15) وانحراف قدره(0.795) ثم عبارة: يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع المجهود الذي ابذله في أداء عملي بقسم المالية بمتوسط حسابي(2.06) وانحراف معياري قدره(0.863) وأخيرا عبارة: أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية الخاص بقسم المالية بمتوسط حسابي(1.72) وانحراف معياري(0.761)، وهذا يعني أن نظام الحوافز في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة غير كافي، وعلى المؤسسة الاهتمام أكثر به.

خامسا: نتائج تقييم تمكين العاملين في مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل فقرات المتغير التابع: تمكين العاملين

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
محايد	.54258	2.2727	البعد الأول:
محايد	.59869	2.3030	البعد الثاني:
موافق	.50189	2.4242	البعد الثالث:
محايد	.61324	2.0682	البعد الرابع:
محايد	.42856	2.2670	المتغير التابع: تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (2-23) أن المتوسط الحسابي لمجموع عبارات تمكين العاملين يبلغ (2.26)، بانحراف معياري قدره (0.428) مما يوحي بمستوى مقبول لتمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة وأنه يقوم بتمكين موظفيه بمستوى مقبول، وهو ما يؤكد صحة لفرضية الثانية التي تقول «يوجد مستوى مقبول لتمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة».

الفرع الثاني: اختبار الفروقات في تمكين العاملين بمؤسسة سونلغاز

يتم اختبار اختلاف تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز على أساس طبيعة الوظيفة، على النحو التالي.

الجدول رقم (2-24): يوضح اختبار الفروقات بين المتوسطات:

العناصر	قيمة t	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	0.5-	31	0.61
المحور الثاني	0.71-	31	0.48
المحور الثالث	2.43-	31	0.02
المحور الرابع	0.9-	31	0.37
المتغير المستقل	1.42-	31	0.16

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بعد التحليل السابق يتبين أن تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز في كلا العينتين الأعوان والمسؤولين، في حين الاتجاه العام للعينتين في درجة المحابيد، وللإجابة أكثر نسعى إلى اختبار الفروق بين العينتين لمعرفة اختلاف الأنماط المدروسة، من خلال اختبار T عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على النحو التالي:

H₀ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اختلاف العينة المدروسة حول أبعاد تمكين العاملين ترجع لطبيعة الوظيفة

H₁ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اختلاف العينة المدروسة حول أبعاد تمكين العاملين ترجع لطبيعة الوظيفة

يبين الجدول رقم (3-33) أثر متغير طبيعة الوظيفة في درجة اختلاف العينة المدروسة حول أبعاد تمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز، من خلال نتائج اختبار T لدلالة الفروق بين العينتين المستقلتين عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، التي تبين بأن الفروق في درجة اختلاف العينة المدروسة حول أبعاد تمكين العاملين غير دالة على جميع الفقرات التي تضمنها هذا المجال، أي لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة اختلاف العينة المدروسة حول أبعاد تمكين العاملين ترجع لمتغير الوظيفة المؤسسة وعليه نقبل فرضية العدم

المطلب الرابع: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى لتأثير التدوير الوظيفي على تمكين

العاملين بمؤسسة سونلغاز

أولا - الارتباط الخطي بين المتغيرات

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغير المستقل هو (التدوير الوظيفي) اما التابع هو (التمكين الوظيفي) والجدول التالي يوضح ذلك
الجدول رقم (2-25): يوضح الارتباط الخطي بين متغير المستقل والمتغير التابع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.468 ^a	.219	.194	.38468

a. Predictors: (Constant),

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (2-25) معامل الارتباط الخطي بين ابعاد التدوير الوظيفي كمتغير مستقل وتمكين العاملين كمتغير تابع هو (46.8%) اي ان هناك ارتباط اقل من المتوسط وبلغت نسبة اختبار R-deux (21.9%).

ثانيا -تباين خط الانحدار ANOVA

الجدول رقم (2-26): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

Enova		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Régression	1.290	1	1.290	8.715	.006 ^b
	Résiduel	4.587	31	.148		
	Total	5.877	32			

a. Variable dépendante : تمكين العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), التدوير الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.290 ومجموع مربعات البواقي هو 4.587 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5.877

درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 31

معدل مربعات الانحدار هو 1.290 ومعدل مربعات الب و واقبي 0.148

قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 8.715

مستوى دلالة الاختبار 0,006 اقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي فان خط الانحدار يلائم المعطيات.

ثالثا - دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لتمكين العاملين
الجدول رقم (2-27): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.941	.454		2.072	.047
	Z	.519	.176	.468	2.952	.006

a. Dépendent Variable: y

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مقطع خط الانحدار يساوي 0.94 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $y=a+bx$ ما ايل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل كما نلاحظ ان اشارة المعامل β للدلالة على العلاقة الطردية بين ابعاد التدوير الوظيفي وتمكين العاملين وهي تعني انه كلما زادت الاجراءات المحفزة لأبعاد التدوير الوظيفي كلما زاد تمكين العاملين

$$y=0.94+0.51x$$

معادلة خط الانحدار هي

$$\text{تمكين العاملين} = 0.94 + 0.51 (\text{التدوير الوظيفي})$$

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية لأثر سياسة التدوير الوظيفي على تمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني لتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها. حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان، وتم تحليل هذه الاستمارات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وتم بعدها عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها، من أجل تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة، حيث توصلنا إلى:

- وجود مستوى عالي من تطبيق التدوير الوظيفي في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة؛
- يوجد مستوى مقبول لتمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؛
- يوجد علاقة طردية بين تطبيق التدوير الوظيفي وتمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؛



تتم أغلب المؤسسات الحديثة بالتدوير الوظيفي كأحد الاستراتيجيات التي تهدف لتطوير وتنمية قدرات مواردها البشرية والذي تعتبره المؤسسة كأحد أهم الأساليب لتمكين عامليها، وذلك بمنحهم عدة مزايا من تفويض في الصلاحيات، والمشاركة في القرارات، ومشاركتهم في المعلومات، وكذا تحفيزهم، لهذا أتت دراستنا لإظهار «أثر التدوير الوظيفي على تمكين العاملين»، والعينة كانت من قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة. وعلى ضوء ما عرض في هذا البحث ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد أو تنفي صحة الفرضيات التي اعتمدها في بداية الدراسة وتجب على التساؤلات الفرعية، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والآفاق المتعلقة بهذه الدراسة.

بالنسبة للفرضية الأولى: لقد أثبتت دراستنا وجود مستوى عال لتطبيق التدوير الوظيفي في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة. وذلك بعد اختبار الفرضية الأولى والتي تم تأكيدها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التدوير الوظيفي.

بالنسبة للفرضية الثانية: لقد أثبتت دراستنا وجود تطبيق مستوى مقبول لتمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة. والذي تم تأكيدها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تمكين العاملين.

بالنسبة للفرضية الثالثة: أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين تطبيق التدوير الوظيفي وتمكين العاملين في قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة سونلغاز-ورقلة. وذلك بعد اختبار الفرضية الثالثة والتي تم تأكيدها أيضا.

توصيات الدراسة:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها دراستنا، يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات:
- الاستمرار في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بالمستوى العالي الذي يتم تطبيقه حاليا؛
- الاهتمام أكثر بتطبيق مفهوم تفويض الصلاحيات من أجل تمكين العاملين من تحمل المسؤولية؛
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؛
- الاعتماد على نظام حوافز أكثر فعالية ونجاعة من النظام الحالي بغية تحسين أداء العاملين.

آفاق الدراسة:

وفي الأخير وبعد الوصول للنتائج السابقة، مكنت دراستنا نحن فتح آفاق جديدة يمكن إنجازها في:

- دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري؛
- أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين؛
- العلاقة بين التحفيز والتمكين.



1. احمد الخطيب، احمد سالم معاينة: " الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة «، الطبعة الأولى عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع القاهرة، مصر 2009.
2. احمد عزمي أحمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية-قطاع غزة دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال 2013.
3. أحمد ماهر، إدارة موارد بشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
4. أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية رمل الاسك ندرية 2007.
5. اخلاص ابراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك النهدي بعنوان، "التمكين الاداري ومستوى تطبيق المهارات الادارية لدى المرأة السعودية «، مديريات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث.
6. اشتياق بنت عبد الله بن علي الصعب، "واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الغدارة العامة بمدينة الرياض"، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث.
7. حمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية رمل الاسك ندرية 2007.
8. دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية للمجلس الأعلى للشباب، مجلة كلية التربية، جامعة جامعة الأزهر، العدد: 168 الجزء الأول، 2016.
9. رباح رمزي عبد الجليل الضبع، هناك فرغلي علي محمود، ايمان فوزي عبد الحميد علي، " دور التدوير الوظيفي في تطوير الاداء الاداري"، المجلة التربوية لتعليم الكبار- كلية التربية، جامعة اسيوط 2021.
10. شفاء ساكت محمد المحاميد، التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية، (دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير.
11. عبد الصمد اسام حسين، بن قوقة حسام: اثر سياسة التدوير الوظيفي في تمكين العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير أكاديمي.
12. عبد الكريم محمود، " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي"، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الزاوية 2020.
13. عطية حسين فندي، "تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر"، ديناميك للطباعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة القاهرة 2003.
14. على نزار محمد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، مجلد 5، العدد 4، كانون الأول، 2018م.
15. فانتن محمود عبد الرحمان الملوح: "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة 2019.
16. فيصل حسونة، إدارة موارد بشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

المصادر والمراجع

17. قواري الزهرة، العياشي مريم، أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير الأكاديمي.
18. ماجد المصول، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي.
19. مريم فيها خير: "تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة"، دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك -حاسي مسعود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2017-2018.
20. ميسم بسام محمود برزوق: "درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الاداريين فيها، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والاشراف التربوي، جامعة القدس ال مفتوحة 2021.
21. نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ال ماجستير 2016.
22. نور خليل مُحمد سلطان، التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في تحقيق اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل- فلسطين. 2021.

المصادر الأجنبية

1. Mohan k ،the effect of job rotation .pratics on employees developpement :an ampirical study on nurses in the hispitals of veliore districs mediterramean journal of social sciences.vol 6 no 1pp209-215.
2. Maria v.j. tielung·d.p saerang joseppalulungan·jop rotation on employees motivation in pt.pertamina manado.buisness
3. abdul-razak suleman – Bernard bekuni – kwame owusu – Richard sam· job rotation pratics and employees performance ،journal seisense.



الملحق رقم 01

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

سيدي (سيدتي) المحترم (ة):

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال حول موضوع: " أثر سياسة التدوير الوظيفي في تمكين العاملين دراسة ميدانية: بمؤسسة سونلغاز - ولاية ورقلة - " أضع بين أيديكم الاستمارة التالية كأساس لجمع البيانات حول هذا الموضوع راجيا منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث. وليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي. نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا لإنجاز هذه الدراسة

mounirhebbal5@gmail.com

البريد الإلكتروني:

الباحثان: هبال منير

islammerizig@gmail.com

البريد الإلكتروني:

مريزيق اسلام

البيانات الشخصية: يرجى التكرم بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1	الجنس	ذكر	أنثى		
2	العمر	من 19 إلى 25 سنة	من 26 إلى 30 سنة	من 31 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
3	المستوى التعليمي	ثانوي دون ذلك	ليسانس	ماستر	ماجستير ودكتوراه
4	الوظيفة	عون	مسؤول		
5	سنوات الأقدمية	اقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
	الخور الأول: التدريب وتنمية القدرات			
	البعد الأول: التدريب وتنمية القدرات			
1	يخضع العاملون بمصلحة الرقابة المالية إلى تدريب كاف قبل تدويرهم			
2	يساعدني التدريب في تنمية مهاراتي وقدراتي العلمية والمهنية			
3	يكسبني التدريب القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى الموجودة بقسم المالية			
4	أعتقد أن مصلحة الرقابة المالية تقوم بتدريب العاملين الجدد قبل أن تسلمهم الأعمال الموكلة إليهم			

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
	البعد الثاني: تصميم الوظائف			
5	يساعدني تنوع المتطلبات المهنية والعلمية الموجودة في قسم المالية في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي			
6	اعتقد أن الوظائف التي بقسم المالية تتميز بالتصميم الجيد الذي يساعد في عملية التدوير الوظيفي.			
7	لدي الثقة في أن عملية تصميم الوظائف بقسم المالية تساعد على تسهيل ومراقبة سياسة التدوير الوظيفي			
8	اعتقد أن التدوير الوظيفي يساعدني في التعرف على جميع الوظائف القريبة من وظيفتي والمتداخلة معها داخل قسم المالية.			
	البعد الثالث: استراتيجية التطوير الوظيفي			
9	اعتقد أن التدوير الوظيفي هو أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي في قسم المالية			
10	اعتقد أن استراتيجية التطوير الوظيفي تزيد في شغل المناصب الشاغرة بقسم المالية، وذلك باستخدام سياسة التدوير الوظيفي.			
11	يساعدني التدوير الوظيفي في النمو وتطوير مهاراتي المهنية والوظيفية			
12	يمكنني من خلال سياسة التدوير الوظيفي تطوير مساري المهني والوظيفي			
	البعد الرابع: النظم والإجراءات			

الملاحق

			اعتقد أن النظم والإجراءات بمصلحة الرقابة المالية تسمح للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها	13
			اعتقد أن قسم المالية يعتبر أن سياسة التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات القانونية التي يتم الاهتمام بها وتطويرها	14
			تساعدني النظم والإجراءات بقسم المالية في التقليل من الضغط النفسي عند التدوير إلى الوظائف الأخرى.	15
			اعتقد أن عمليات النقل الوظيفي تكون وفق نظام وخطط مدروسة وحسب الإجراءات القانونية	16
			المحور الثاني: أبعاد تمكين العاملين	
			البعد الأول: تفويض الصلاحيات	
			يقوم رئيسي المباشر بتفويض بعض من صلاحياته لحل المشاكل الموجودة بقسم المالية	17
			يترك لي رئيسي المباشر حرية اختيار أسلوب انجاز المهام	18
			تثق مصلحة الرقابة المالية في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	19
			أثناء تفويضي أمتلك الصلاحيات في اتخاذ القرارات اللازمة دون اللجوء إلى رئيسي المباشر	20
			البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار	
			يستطلع رئيسي المباشر آراء العاملين بقسم المالية قبل اتخاذ القرار	21
			يمكنني المشاركة في حل المشاكل التي تواجه قسم المالية	22
			يمنحني رئيسي المباشر الفرصة للمناقشة والمشاركة في اتخاذ القرارات	23
			يوفر لي مناصبي بقسم المالية حرية المشاركة في اتخاذ القرار	24
			البعد الثالث: المشاركة بالمعلومات	
			تتوفر بقسم المالية المعلومات التي تمكنني من حل المشاكل التي أواجهها في العمل	25
			يُطلعني رئيسي المباشر على المعلومات الحديثة التي ترد إلى قسم المالية	26
			أمتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها مع زملائي بقسم المالية	27

الملاحق

			احرص على أن يطلع الآخرون على المعلومات الخاصة التي لدى قسم المالية ولا احجبها عنهم	28
			البعد الرابع: التحفيز والمكافآت	
			يتم الاعتراف بإنجازاتي من قبل رئيسي المباشر	29
			يقوم رئيسي بتحفيزي على القيام بمهام أكثر وتحمل مسؤوليات أكبر	30
			يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع المجهود الذي ابذله في أداء عملي بقسم المالية	31
			اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية الخاص بقسم المالية	32

الملحق 2:

قائمة الأساتذة المحكمين:

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح ورقلة.	خروبي يوسف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح ورقلة.	محمد مكاوي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح ورقلة.	مناصرية رشيد
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح ورقلة.	حليمي نبيل