



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية الميدان:

تخصص: إدارة الأعمال

بمعنوان:

## التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة

من إعداد الطلبة: - بوالشعور فتحي - بن هجيرة صباح

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2024/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ/ الدكتورة محسن عواطف ( أستاذة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا

ب/ الدكتور خامرة بوعمامة ( أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا ومقررا

ج/ الدكتورة خميس نفيسة ( أستاذة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023



## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولك الشكر والمنة والثناء  
الحسن أن يسرت لنا السبل ومنحتنا الصبر والعزيمة والإرادة ووفقتنا لإتمام هذا العمل  
المتواضع.

وبعد المولى عز وجل الشكر موصولاً لكل من ساهم في تقديم النصح والمشورة والرأي  
السديد فنتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى الأستاذ الفاضل المشرف

الدكتور **خامرة بوعمامة** على إرشاداته العلمية القيمة وجهده معنا لإنجاز هذا البحث  
ولأعضاء هيئة المناقشة الموقرة على قراءتهم للمذكرة وقبولهم مناقشتها وتقييمهم  
للعمل وإبداء ملاحظاتهم القيمة

كما أتوجه بالشكر لكل الأساتذة الكرام الذي كان لنا الشرف بالدراسة عندهم وكل  
طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

وإلى كل من ساعدنا وشجعنا ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

# إهداء

إلى أغلى ما أملك في الحياة الذي ينبض قلبي بحبهما  
**والديا العزيزين** الذين منحاني الصبر والأمل في هذه الحياة  
أرضاهما الله غني وأمدهما بالصحة والعافية وطول العمر.

إلى من يعجز اللسان عن شكرها **زوجتي الغالية**  
إلى فلذة كبدي **بناتي "مارية" "نرجس" "إكرام"**  
إلى سدي في الحياة **أخي وأختي**

إلى زميلتي **بن هبيرة صباح** رفيقتي في إنجاز هاته المذكرة  
وإلى كل الأهل والأقارب و الأصدقاء والزملاء  
إلى كل الزملاء في دفعة إدارة الأعمال 2024  
وإلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم رسالتي.  
إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع.

فتحي بوالشعور

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى **روح أبيي (رحمه الله)** نسأل الله أن  
يتقبلها صدقة جارية عليه، إلى نبع الحنان **أمي الغالية** أطال  
الله في عمرها وحفظها

إلى **زوجي ورفيقي** دربي في الحياة حفظه الله، إلى بناتي قرة  
عينتي "**هداية**" و "**بيان**"

إلى **سندي إخوتي وأخواتي**

إلى زميلي **بوالشعور فتحي** رفيقتي في إنجاز هاته المذكرة

إلى كل الأساتذة وزملائي الطلبة

إلى كل الصديقات

**بن هجيرة صباح**

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة، حيث اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبيان الموزع على 44 موظف مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة، وتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصلنا لجملة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي وأبعاده كل من الجهد الوظيفي والقدرات الوظيفية بالإضافة لإدراك الدور لموظفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة. كما تقدم الدراسة مجموعة من توصيات: كالعامل على وضع معايير معينة في عملية التدوير الوظيفي للموارد البشرية والعمل على توفير بيئة مناسبة وملائمة ومشجعة للعمل ومعزز للاستقرار الوظيفي، العمل على أن يكون التدوير الوظيفي يمس كل المستويات الإدارية في المؤسسة وليس المستوى التشغيلي فقط (الإدارة الدنيا)

الكلمات المفتاحية: تدوير وظيفي، أداء وظيفي، جهد، قدرات، إدراك دور.

## Abstract:

*This study aimed to determine the impact of job rotation on job performance in the Directorate of Electricity and Gas Distribution "Sonelgaz" and Ouargla. The study relied on the descriptive analytical approach, by collecting data using a questionnaire distributed to 44 employees of the Directorate of Electricity and Gas Distribution "Sonelgaz" and Ouargla, and to analyze this The data was used using the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program, and we reached a number of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect of job rotation in improving job performance and its dimensions, both job effort and job capabilities, in addition to role perception for employees of the Electricity and Gas Distribution Directorate "Sonelgaz" and Ouargla.*

*The study also presents a set of recommendations: such as working to set specific standards in the job rotation process for human resources and working to provide an appropriate, conducive and encouraging environment for work that enhances job stability, working to ensure that job rotation affects all administrative levels in the organization and not just the operational level (lower management)*

**Keywords:** job rotation, job performance, effort, capabilities, role perception.

# فهرس المحتويات



## قائمة المحتويات

| المحتويات                                                                      | الصفحة |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|
| الإهداء                                                                        |        |
| الشكر والتقدير                                                                 |        |
| الملخص                                                                         |        |
| قائمة المحتويات                                                                | II     |
| قائمة الجداول                                                                  | IX     |
| قائمة الأشكال                                                                  | XIII   |
| مقدمة                                                                          | أ_هـ   |
| الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي                     |        |
| تمهيد                                                                          | 02     |
| المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي                 | 03     |
| المطلب الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي                                     | 03     |
| المطلب الثاني: مفاهيم وأساسيات التدوير الوظيفي                                 | 15     |
| المطلب الثالث: العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي                     | 29     |
| المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة                               | 30     |
| المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية                                  | 30     |
| المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة                  | 38     |
| خلاصة الفصل الأول                                                              | 46     |
| الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء "سونلغاز" ورقلة          |        |
| تمهيد                                                                          | 48     |
| المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية                             | 49     |
| المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة                            | 49     |
| المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي | 58     |
| المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة                             | 60     |
| المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة مناقشها                                       | 62     |
| المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة                                         | 62     |
| المطلب الثاني: مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة                                    | 75     |
| خلاصة الفصل                                                                    | 77     |
| خاتمة                                                                          | 78     |
| المراجع                                                                        | 80     |
| الملاحق                                                                        | 85     |



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                                                                                | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1-1   | ملخص الدراسات السابقة                                                                                                                       | 39     |
| 1-2   | مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة                                                                                                    | 44     |
| 1-2   | الجدول رقم (1-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس                                                                                        | 53     |
| 2-2   | الجدول رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن                                                                                         | 54     |
| 3-2   | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة                                                                                                               | 54     |
| 4-2   | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي                                                                                                        | 55     |
| 5-2   | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي                                                                                                      | 55     |
| 6-2   | توزيع عينة الدراسة حسب عدد التنقلات                                                                                                         | 56     |
| 7-2   | توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة                                                                                                          | 57     |
| 8-2   | درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي                                                                                                      | 57     |
| 9-2   | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات                                                                                                       | 59     |
| 10-2  | معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة                                                                                                            | 61     |
| 11-2  | يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة                                                                                                  | 61     |
| 12-2  | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول التدوير الوظيفي                                                                     | 62     |
| 13-2  | اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)                                                         | 63     |
| 14-2  | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " الجهد "                                                                            | 64     |
| 15-2  | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني " القدرات "                                                                         | 65     |
| 16-2  | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث " إدراك الدور "                                                                     | 66     |
| 17-2  | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على أبعاد محور الأداء الوظيفي                                                                               | 67     |
| 18-2  | اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)                                                        | 67     |
| 19-2  | الانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة                                                                              | 68     |
| 20-2  | الانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة                                                                             | 69     |
| 21-2  | الانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الثالثة                                                                             | 70     |
| 22-2  | الانحدار الخطي البسيط الفرضية الثالثة                                                                                                       | 71     |
| 23-2  | نتائج التوزيع الطبيعي للمتغيرات الشخصية                                                                                                     | 73     |
| 24-2  | نتائج اختبار (Mann-Whitney) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف الجنس                                                          | 73     |
| 25-2  | نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف كل من: السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي. | 74     |

## قائمة الأشكال والملاحق

## قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                              | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------|--------|
| 1-1   | أهداف تقييم الأداء الوظيفي                               | 09     |
| 2-1   | يبين العلاقة بين المحددات الداخلية الثلاث للأداء الوظيفي | 11     |
| 3-1   | يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي                  | 14     |
| 4-1   | أهم الفروقات بين التدوير الوظيفي وبعض المفاهيم الإدارية  | 19     |
| 5-1   | مراحل تنفيذ التدوير الوظيفي                              | 23     |
| 6-1   | أنواع التدوير الوظيفي في المؤسسة                         | 26     |
| 1-2   | الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"  | 53     |
| 2-2   | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس            | 53     |
| 3-2   | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة السن                 | 54     |
| 4-2   | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الخبرة               | 54     |
| 5-2   | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي        | 55     |
| 6-2   | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المستوى الوظيفي      | 55     |
| 7-2   | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة عدد التنقلات         | 56     |
| 8-2   | نموذج الدراسة                                            | 58     |
| 9-2   | التمثيل البياني لنتائج التوزيع الطبيعي للاستبيان ككل     | 59     |
| 10-2  | ملخص نتائج اختبار الفرضية الثالثة                        | 72     |

## قائمة الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق                      | الصفحة |
|-------|-----------------------------------|--------|
| 01    | قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان | 86     |
| 02    | الاستبيان أداة الدراسة            | 86     |
| 03    | مخرجات برنامج SPSS                | 88     |

# مقدمة

في ظل اشتداد ظروف المنافسة في مجالات كثيرة وتوسيع الأعمال عالميا ، باتت منظمات اليوم تواجه العديد من التحديات في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر و عدم الاستقرار ، ويعد المورد البشري أحد أهم الركائز و الدعائم لنجاح تلك المنظمات في مواجهة تلك التحديات ، لذا تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اقتناع أساسي بأن العنصر البشري يعد مفتاحا لنجاح أي منظمه في تحقيق أهدافها، من أجل ذلك عليها أن تولي اهتماما كبيرا في تنمية مواردها البشرية من خلال تقديم دورات تدريبية وتكوينية والعمل على تطوير كفاءات ومكتسبات مواردها البشرية، التي تحاول استغلالها كفرصة في الجوانب الإيجابية لجعل المورد البشري على استعداد لاتخاذ مبادرات في حل المشاكل التنظيمية وتحسين الظروف الراهنة.

يعتبر التدوير الوظيفي إحدى الأساليب الادارية الحديثة التي تساهم في تنمية ونمو قدرات ومهارات الفرد في المنظمة، إذ يتم من خلاله نقل خدمات للموظف حول الوظيفة من خلال سلسلة من الوظائف أو المهام المجدولة خلال فترة زمنية محددة، فهو ممارسة جيدة للتخطيط والحد من الملل والقيام بنفس النوع من العمل كل يوم واستكشاف امكانيات الموظف الخفية.

تسعى المنظمة إلى تحسين أداء الوظيفي لموظفيها من خلال تدريبهم على مهارات مختلفة في الأعمال التي تشابه في الوظائف والمؤهلات العملية، حيث يساعد التدوير الوظيفي في الكشف عن القدرات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة الإنتاجية، ويتم الاستفادة بشكل فعال من الطاقات البشرية في كافة مستوياتها، ويدرك ويتعرف الموظف على جوانب القوة والضعف الفردية، ومنحهم الفرصة للتطور والنمو ولتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف والجهد ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية التي بدورها تؤثر بطريقة إيجابية على أداء المؤسسة.

تعمل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" على تحسين خدماتها من خلال التسيير الحسن لمواردها البشرية والتركيز على تحسين أداءهم وكفاءتهم المهنية من خلال اتباع مجموعة من الأساليب الادارية الحديثة، ويعتبر التدوير الوظيفي من أهم الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لموظفيها.

من هذا المنطلق هدفت دراستنا إلى محاولة البحث عن مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للتدوير الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي بدراسة عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، وهذا بالإجابة عن الإشكاليات التالية:

## 1- الإشكالية الرئيسية:

يعتبر التدوير الوظيفي من أهم الأساليب الإدارية الحديثة تساهم في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية، من خلال تحسين قدراتهم ومهاراتهم اتجاه الوظيفة التي يشغلونها، والذي ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة معاً. وعليه ارتأينا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**إلى أي مدى يؤثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة ؟**

وتندرج تحت هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

### • الإشكاليات الفرعية

- ما هو واقع تطبيق التدوير الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة؟
- إلى أي مدى يؤثر التدوير الوظيفي على الجهد بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة؟

- إلى أي مدى يؤثر التدوير الوظيفي على القدرات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة؟؛
- إلى أي مدى يؤثر التدوير الوظيفي على الإدراك بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق التدوير الوظيفي على موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" محل الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

## 2-فرضيات الدراسة

من خلال إشكالية الدراسة نعالج الفرضيات التالية

- **الفرضية الأولى:** تطبق مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" للتدوير الوظيفي بمستوى متوسط؛
- **الفرضية الثانية:** مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة مرتفع؛
- **الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين الأداء لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة؛

✓ وتنقسم الفرضية الثالثة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين الجهد الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة؛
- يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين القدرات الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة؛
- يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين إدراك الدور لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة.
- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق التدوير الوظيفي على موظفي مؤسسة "سونلغاز" ورقلة محل الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## 3-أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها أنها تعالج موضوع التدوير الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي في مؤسسة "سونلغاز" حيث يعد تحسين الأداء الوظيفي أحد أهم الأهداف التي تسعى أي مؤسسة بما فيها سونلغاز لتحقيقه لأنه ينعكس على مستوى تحقيق أهدافها ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تعزيز التدوير الوظيفي في المؤسسة لما له من ارتباط وثيق لهذا جاءت هذه الدراسة لتساهم في:

- تساعد الدراسة في التعرف على أهم الأساليب التي تهتم بالموارد البشرية بالمؤسسة التدوير الوظيفي؛
- تقديم الجانب النظري لكل من التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما؛
- اهتمام المؤسسة بمواكبة التطورات من خلال العمل على أساليب إدارية حديثة في تسيير الموارد البشرية؛
- **4-أهداف الدراسة:** بناء على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مدى تأثير التدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مدى تأثير التدوير الوظيفي في تحسين أبعاد الأداء الوظيفي ، كل من الجهد الوظيفي والقدرات الوظيفية وإدراك الدور لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة؛
- اقتراح بعض التوصيات الموضوعية للتسيير الحسن للموارد البشرية بالمؤسسة.

## 4-مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا للموضوع محل الدراسة للأسباب التالية:

- تخصصنا العملي في المؤسسات الإدارية ومعايشتنا لظاهرة التدوير الوظيفي داخلها.
- اكتساب المعرفة في هذا الموضوع.



- اعتقادنا بأن انتقال الموظف من وظيفة لأخرى يساهم في تحسن كفاءته وفعاليته وأدائه؛
- تسليط الضوء ولفت انتباه المسيرين والمسؤولين في المؤسسة الجزائرية خاصة إلى التركيز على التدوير الوظيفي باعتباره عنصر مهم في زيادة تطوير المؤسسة وتحقيق التميز.

### 5-حدود الدراسة

- 5-1 الحدود المكانية: اقتصر مكان الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " بولاية ورقلة.
- 5-2 الحدود الزمانية: بالنسبة للجانب النظري والتطبيقي من 13 فيفري 2024 إلى غاية 16 ماي 2024
- 5-3 الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة في شقها النظري والتطبيقي على التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع ورقلة-
- 5-4 الحدود البشرية: شملت هاته الدراسة مجموعة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " بولاية ورقلة، باختيار عينة عشوائية عددها 44 موظف من مختلف الشرائح.

### 7-منهج الدراسة

تم الاعتماد في انجاز هذه الدراسة على كل من المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع، حيث أن هذا المنهج يقوم على جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها، وهذا بهدف صياغة الخلفية النظرية للموضوع، من خلال تحديد المتغيرات التي تتحكم في الظاهرة، ومدى تأثيرها والعلاقة فيما بينها. انطلاقا من طبيعة الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي للتعبير عن الظاهرة المدروسة كميًا وكيفيًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها، ودرجات ارتباطها وعلاقتها مع الظواهر الأخرى

### 8-صعوبات الدراسة:

خلال إعدادنا للرسالة واجهتنا مجموعة من الصعوبات نوجزها فيما يلي:

- التزاماتنا العملية و الأسرية جعلنا في ضيق وقت؛
- صعوبة تحديد مؤسسة محل الدراسة في البداية لعدم تقبل بعض المؤسسات الاستقبال والرد.

### 9-هيكل الدراسة:

بغرض الوصول إلى هدف الدراسة بالإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال المحاولة للتطرق إلى جميع جوانب الدراسة تم الاعتماد على خطة وفق التقييم التالي:

**الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي من خلال مبحثين المبحث الأول تم فيه عرض مختلف الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي، من مفاهيم وأساسيات التدوير الوظيفي والإطار النظري للأداء الوظيفي وذلك من خلال تعريف كل من التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي ومتطلبات نجاحه وفشله، بالإضافة لأهم العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، كما تم تقديم العلاقة بين متغيرات الدراسة كمطلب ثالث من المبحث الأول. في حين المبحث الثاني تم فيه تقديم مختلف الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، بالإضافة الى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتعرف على القيمة المضافة للدراسة.

**الفصل الثاني:** بعنوان دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء " سونلغاز " ورقلة، حيث تم تقسيمه لمبحثين المبحث الأول تم فيه التطرق للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، في حين المبحث الثاني تم عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لكل محور، لنخلص في الأخير كمطلب ثالث من المبحث لنتائج اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الأول: الإطار النظري  
للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي

تمهيد:

يشكل العنصر البشري المحور الأساسي للعملية الإنتاجية، وتعمل المؤسسة على توفير الأيدي العاملة والمؤهلة، من خلال الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات والتقنيات المختلفة، ولتنفيذ أنشطتها وبرمجتها وتحقيق الأهداف والأرباح بالفعالية، وتحسين أدائهم الوظيفي، لذا تسعى المؤسسة تطبيق بعض الأساليب الإدارية ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي. وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم مختلف الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي كمتغير مستقل للدراسة والأداء الوظيفي كمتغير تابع لها وتبيان العلاقة بينهما وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي؛
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي

من خلال هذا المبحث سنتعرف على أهم الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، التدوير الوظيفي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع من خلال المطالب التالية.

### المطلب الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي

من خلال هذا المطلب سنتعرف على أهم الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي كمتغير تابع للدراسة وذلك من خلال عرض الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، بالإضافة لتقييم الأداء الوظيفي، ومختلف معوقاته ومتطلباته

#### أولاً: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

من خلال هذا الجزء نتطرق إلى تعريف الأداء الوظيفي وأهدافه ومعايره.

#### 1-تعريف الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: " هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة، وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، وفي أقصر وقت وأقل تكلفة".<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفه على أنه: " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل المسؤولية، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".<sup>2</sup>

في حين هناك من يعرفه على أنه: " بوصفه سلوكاً تنظيمياً، يرتبط بعنصرين هامين هما: القدرة والتي نعني بها مدى استطاعة الفرد على أدا عمله، هذه الاستطاعة التي نعني بها مجموعة التفاعلات التي تشمل كل من المعرفة والمهارة، بمعنى أن كل فرد عامل لديه رصيد معرفي وفكري يوظفه في أداء المهام المنوطة به، لتأتي بعد ذلك المهارة لتطور خبرات الفرد العامل، إضافة إلى عنصر الرغبة والدافع ليصبح الأداء الوظيفي أكثر فعالية في المؤسسة".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: " هو مجموعة من السلوكيات الإدارية التي يسعى من خلالها الفرد بالمؤسسة إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، نتيجة محصلة تفاعل ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية وبيئة العمل والقدرة، لتقديم أداء وظيفي أكثر فعالية وكفاءة في المؤسسة".

<sup>1</sup> خولة واصل، أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمين 2A ، أطروحة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019-2020، ص 37.

<sup>2</sup> مساعد سلامة عطية الشراري، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2012، ص 33.

<sup>3</sup> بن علي مهمل، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، مديرية التوزيع لولاية غليزان، تخصص إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 65.

## 2- أهداف وأهمية الأداء الوظيفي

يساهم الأداء الوظيفي في تحقيق مجموعة من الأهداف للفرد والمؤسسة لذا سنتعرف من خلال هذا الجزء عن أهداف وأهمية الأداء الوظيفي.

### أ. أهداف الأداء الوظيفي

يحقق الأداء الوظيفي مجموعة من الأهداف نذكر منها: <sup>1</sup>

- التعرف على أداء العاملين بالمنظمة بشكل علمي ومدى تحقيق المنظمة لمهامها؛
- تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- وضع حوافز مادية ومعنوية لفائدة العاملين من أجل تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية؛
- الكشف عن أسباب تأخر العمل على المقاييس المحددة له، مع عدم تجاهل المشاكل التي تواجه الموظفين والتي تعرقل

العمل، وإيجاد حلول مقترحة لها عن طريق مناقشتها؛

- تحديد حركة التنقلات وترقية الموظفين بالمنظمة على أساس علمي وهذا من خلال تقييم أدائهم.

### أ. أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من أهم محاور العمل المهني، لذا فإن نجاح أي منظمة يتحقق عن طريق بلوغ ما تصبوا إليه من أهداف والتي يعتمد تحقيقها بشكل أساسي على أداء المورد البشري، ومن ثم ينبغي على المنظمات أن تتبنى مدخلا يركز على تحفيز أداء موظفيها عن طريق تنمية مهاراتهم. ويمكن إيجاز أهمية الأداء الوظيفي وفق الآتي: <sup>2</sup>

- يعزز نجاح المنظمة في إدارة مواردها وبما يضمن تحسين أنشطتها؛
- كشف نقاط قوة وضعف العاملين في أداء الأعمال المناطة بهم؛
- يعمل على تحسين جودة مدخلات الإنتاج ومخرجاته؛
- يبين مدى كفاءة المنظمة في استغلال قدرات عاملاتها وتوظيف مهاراتهم ومعارفهم، كون الأداء مقياس لقدرة الأفراد ودافعيتهم اتجاه عملهم؛
- مساعدة القيادات الإدارية في المنظمة على إيجاد نظم ترقية ومكافآت وحوافز وأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المنظمة، والعمل على إصلاح تلك النظم حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى أداء العاملين في المنظمة؛
- يساعد تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة في تحقيق أهدافها وإشباع حاجات عاملاتها وتحقيق رغباتهم؛
- يساهم في تحقيق التكاليف والنفقات مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية تستطيع عن طريقها المنظمة الابتكار والإبداع في العمل.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل-، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 454.

<sup>2</sup> أمير عباس جبار، صالح مهدي محمد الحسنوي، تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي، بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض المدارس الأهلية في محافظة بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 42، جوان 2022، ص 11.

كما يمكن توضيح أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين والمنظمة كما يلي:<sup>1</sup>

#### أ. أهمية الأداء بالنسبة للعاملين

- يعتبر أداء الفرد انعكاسا لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، وإن اهتمام الفرد بأدائه وإجادته لوظيفته ينعكس عليه شخصيا؛
- يعتبر أداء الفرد مقياسا على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل إذا ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية صحيحة لقياس كفاءة العاملين ومتابعتهم؛
- ينبغي على كل فرد يولي موضوع الأداء اهتماما كثيرا وذلك كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بمستقبله الوظيفي؛
- اهتمام الفرد بأدائه والسعي لتنميته ورفعته يساعده في تحقيق أهدافه والمتمثلة في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و النفسية.

#### ب. أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:

- للأداء أهمية كبيرة، فهو يعد الوسيلة الهادفة لتحقيق هدف معين ومحدد، ويرتبط مفهومه بسلوك الفرد والمنظمة إذ يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة بوصفه الناتج النهائي لمحصلة جملة النشاطات على مستوى الفرد والمنظمة. ويمكن إيجاز أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة كما يلي:
- تحسين الأداء يسهم في تعزيز مسيرة التنمية الشاملة باعتبار تلك العملية تتمخض عنها زيادة في قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلان المستخدمة؛
- تحسين الأداء يلعب دورا بارزا في زيادة تحقيق الأرباح التي تخدم المنظمة؛
- رفع مستوى الأداء يؤدي إلى تحسين ظروف العمل وخلق أجواء مساعدة؛
- رفع مستوى أداء الأفراد في المنظمة يعد من أهم الواجبات التي تعني بها الإدارة لزيادة الإنتاجية للمنظمة والتي تؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات والمنتجات ومنها ما يتعلق بالأفراد، وإن تحقيق هذه المعطيات يتوقف على طبيعة النظام السائد ومدى إيمانه بمصلحة الفرد.

### 3- معايير الأداء الوظيفي

إن معيار الأداء الوظيفي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث أن معيار الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمروّسين لتحديد الكيفية التي يصلون بها إلى أفضل مستوى للأداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء الوظيفي، والهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة، وتنحصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مزهر عبد الله أحمد، فراس حسن رشيد، أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في عدد من كليات جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 49، الجزء 02، 2020، ص 59.

<sup>2</sup> كريم دروازي، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو، مذكرة ماجستير في نظرية منهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 116.

- **الجودة:** ترتبط بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كانت خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمروّوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.
- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، وبهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.
- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة ويعد أحد الخمس الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت الذي يعد أكثرها أهمية؛
- **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمروّوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.

#### 4- عناصر الأداء الوظيفي

- هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>
- **المعرفة بمتطلبات العمل:** ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية، البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل؛ وتنقسم إلى:<sup>2</sup>
    - **تحليل الوظيفة:** ويقصد بها جميع المعلومات التي تتعلق بالوظيفة المطلوب تحليلها وتصنيف هذه المعلومات، للوصول إلى وصف تفصيلي للأهداف والخصائص والمهام والمسؤولية الخاصة بكل وظيفة، بالإضافة للظروف التي تؤدي فيها هذه الوظيفة، والصفات والخصائص المطلوب توفرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهارة والخصائص.
    - **وصف الوظيفة:** الوثيقة الرسمية التي تحدد طبيعة الوظيفة ومهام ومسؤولياتها وحدودها المتوقعة من موظفيها والصلاحيات الممنوحة له، وشروط عمل الوظيفة من مؤهلات علمية ومهنية وخبرات عملية مطلوبة.
  - **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛

<sup>1</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 65.

<sup>2</sup> أنوار عادل عيسى جولاني، درجة توافر ثقافة الابداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، مذكرة ماجستير في الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2023، ص 26-27.

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

## ثانيا: عملية تقييم الأداء الوظيفي

من خلال هذا الجزء سنتعرف على عملية تقييم الأداء الوظيفي وكيف يساهم تقييم أداء الموظف من تقييم كفاءته وقدراته الوظيفية.

### 1-تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه: "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته".<sup>1</sup>

كما يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: "مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها".<sup>2</sup>

كما يقصد به أيضا: "الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها، ومستوى أدائهم لواجباتهم ومدى الاستفادة من برامج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم نحو المتعاملين معهم، وكذلك التعرف على توافر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المنظمة".<sup>3</sup>

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن: "عملية تقييم الأداء الوظيفي تساهم من تحديد قدرات وكفاءات الموظف من خلال مقارنة أدائه الفعلي بالأداء المحقق وفق معايير وأسس لتحديد مدى صلاحيته وقدرته على القيام بمهام الوظيفة الموكلة له مع اتخاذ القرارات الوظيفية اتجاهاً بالنقل أو الترقية أو الاستغناء عن خدماته".

### 2- خصائص تقييم عملية تقييم الأداء الوظيفي

ان عملية تقييم الأداء الوظيفي تتميز بأربع خصائص وهي:<sup>4</sup>

- أن تقويم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً؛
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛
- أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تدفعه إلى الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم؛

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 147.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص 265.

<sup>3</sup> محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط 1، الدار الثقافة للنشر، القاهرة، 2007، ص 229.

<sup>4</sup> حمدي ربحي أبو قويدر، إشكاليات تقييم الأداء الوظيفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2019، ص 13.



- أن تقويم أداء العاملين عملية مستمرة وان كانت نتائجه النهائية تستخرج على فترات متباعدة، أنها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج النهائية الا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم استخدام التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي، وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كأن تكون ثلاث أشهر من أجل وضعهم في المكان المناسب.

### 3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

لعملية تقييم الأداء الوظيفي أهداف كثيرة تسعى المؤسسة إلى بلوغها ، نوجزها في النقاط التالية:

#### أ. الأهداف على مستوى المنظمة

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة كما يلي:

1

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا، لذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة؛
- يعتبر تقييم الأداء الوظيفي وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، وبالتالي تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية؛
- يساهم التقييم في وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال تحليله للعمل ومستلزماته؛
- تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية كال تدريب، التحفيز، الترقية، وتخطيط القوى العاملة؛
- تساعد على قياس الكفاءة الإنتاجية، وتوفير التوثيق للملائم للقرارات الإدارية والأساليب التي بنيت عليها.

#### ب. الأهداف على مستوى الموظفين

تتجلى أهداف تقييم أداء العاملين كما يلي: <sup>2</sup>

- يهدف التقييم إلى الكشف عن مواطن القوة والضعف وأداء الفرد ومعالجة النواقص والقصور الموجودين، وإيجاد الحلول اللازمة والملائمة لها؛
- العمل على استثمار الموارد البشرية الكفؤة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المتاحة أمامهم ويحفزهم على أداء العمل بطريقة أفضل؛
- كذلك يهدف التقييم إلى تحديد السلوك غير المقبول والذي يقلل من كفاءة العاملين بهدف تجنبه مستقبلا؛

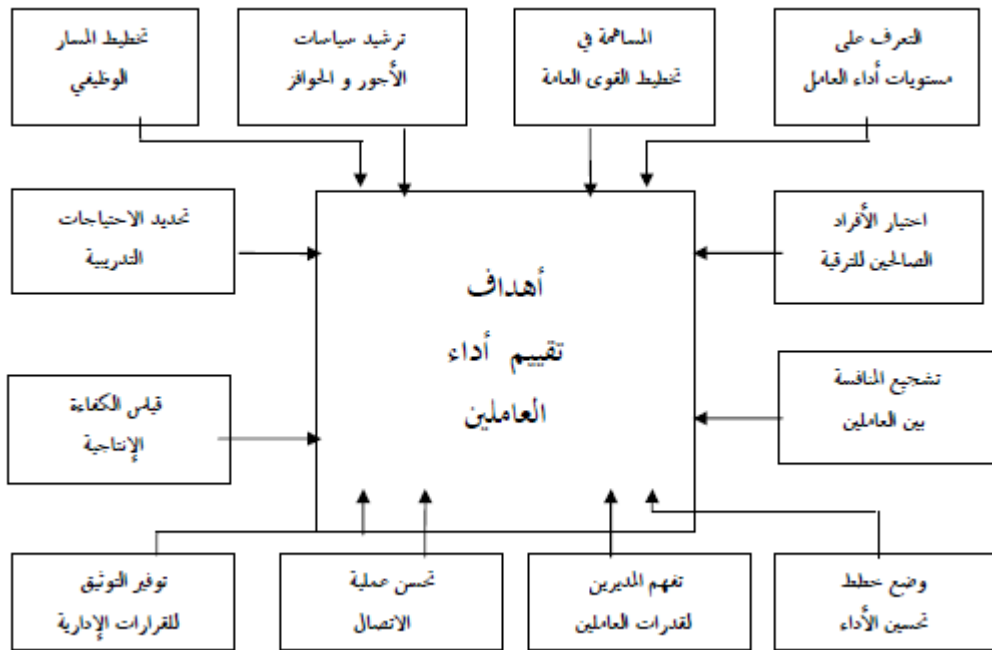
<sup>1</sup> بن علي مهمل، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، مديرية التوزيع لولاية غليزان، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر -3، 2010، ص 80-81

<sup>2</sup> بوخروية أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة حالة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 84.85

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم، وتسهيل تخطيط القوى العاملة مع تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ووضع خطط لرفع مستوى أدائهم وتحسين إنتاجيتهم.<sup>1</sup>

ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (1-1): أهداف تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 90.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تسعى إلى مجموعة من الأهداف على المستوى الوظيفي كالاعرف على مستويات أداء العامل والمساهمة في تخطيط القوى العاملة والمسار الوظيفي، كما تشمل أيضا المستوى التنظيمي بما في ذلك إجراءات التقييم وسياسات وقرارات المؤسسة فيما يتعلق بنظام الأجور والحوافز ووضع خطط تحسين الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية، لنصل إلى تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة بما يُفعل عملية تحسين أداء الوظيفي وتطويره.

#### 4- طرق تقييم الأداء الوظيفي

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر وفيما يلي ذكر لأهم تلك الطرق:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن علي مهمل، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>2</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 90.

<sup>3</sup> سهيرفهد الجنيدي، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص ص 45-46.

- أ. **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناء على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحدد الدرجات على أساس هذه المعايير؛
- ب. **طريقة الترتيب:** في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيب تصاعدي أو تنازلي اعتماداً على أحسنهم كفاءة؛
- ج. **طريقة الوقائع الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحثه ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري؛
- د. **طريقة قائمة الاختيار:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقوم المدير بالإجابة عن تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال؛
- هـ. **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف؛
- و. **طريقة التدرج البياني السلوكي:** الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي تمتاز بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها عن الآخر وخضع معاييرها للجدل وإمكانية التحيز وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم الوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه؛
- ز. **طريقة الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على مجموع افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، الملاحظة لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض تقييم الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء.

#### 4- معوقات تقييم الأداء الوظيفي

- تعرض عملية تقييم الأداء الوظيفي لمجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليتها وتحقيق النتائج المرجوة، وهذه الأخيرة تتمثل كمايلي:<sup>1</sup>
- **عدم دقة المعايير وفهم المعايير** (وفي هذه الحالة لابد من الإدارة أن تعيد إما وضع معايير جديدة أو تقوم بتوضيح هذه المعايير لتفادي اللبس وعدم الفهم لمحتواها)؛
  - **الوسط:** أي إعطاء تقديرات متوسطة لكل تجنباً للمشاكل، لكن هذا لا يحقق أفضل قدر من العدالة وهو ما يضعف أداء الأفراد؛
  - **التشدد:** الاعتقاد من طرف بعض الرؤساء أنه ولا عامل يستحق التقدير المرتفع (وفي هذه الحالة يصبح للرئيس صفة التعسف في استخدام إجراءات العمل وهو ما يجعل الأفراد يحسون بالتهميش وأدائهم محصور في التقدير الضعيف والمتوسط فقط)؛

<sup>1</sup> - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، 2011، ص 90.

- التعميم: الميول والقراءة والمحسوبة؛
- آخر الأحداث: قد يؤثر الحديث الأخير، سواء كان إيجابيا أو سلبيا في عملية التقدير، لذا يتضح بأن يكون التقييم على مدار السنة والرئيس يسجل كل الأحداث في سجل خاص يعود إليه عند عملية التقييم؛
- بيئة العمل غير مهيأة وتفتقد لظروف العمل الحسنة.

### ثالثا: أساسيات حول الأداء الوظيفي

من خلال هذا الفرع سنتعرف على أهم محددات الأداء الوظيفي وأنواعه والمتطلبات والعوامل التي تؤثر فيه.

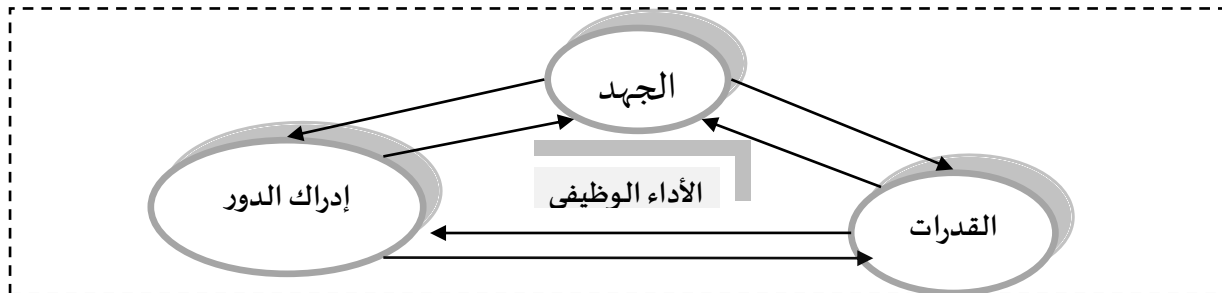
### 1- محددات الأداء الوظيفي

تنقسم محددات الأداء الوظيفي لمجموعتين، محددات داخلية وهي تتعلق بالعامل بشكل مباشر، ومحددات خارجية وهي تتعلق بالبيئة المحيطة وهي خارج سيطرة العامل و يمكن توضيحهما كما يلي.

#### أ. المحددات الداخلية وتشمل:

- **الجهد:** ويشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) من طاقة جسمانية وعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، وهناك من يعبر عن هذا بالدافعية البارزة لمدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تلاحظ جليا من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته.<sup>1</sup>
- **القدرات:** وهي المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور، والمقدرة على أداء المهمة، وذلك من خلال شرح المهمات المراد تأديتها، فضلا عن تحديد مواصفات المناسيب لها في الوقت المطلوب حيث أن القدرة على الأداء الوظيفي لكل موظف تقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وجدية الموظف من خلال اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها.<sup>2</sup>
- **إدراك الدور:** أي إدراك الدور الوظيفي بتوجيه جهوده وقدراته لأداء دور محدد يخدم وظيفته.<sup>3</sup>

الشكل رقم (1-2): يبين العلاقة بين المحددات الداخلية الثلاث للأداء الوظيفي



المصدر: عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافية المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 14، 2022، ص 48.

<sup>1</sup> عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافية المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 14، 2022، ص 48.

<sup>2</sup> قحطان ياسين جاسم العبيدي، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم رحمه الله الجامعة، مجلة كلية الإمام الأعظم، العدد 39، 2022، ص 294.

<sup>3</sup> سامي بن خيرة، باديس بوخلوة، أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 08، 2021، ص 06.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن المحددات الداخلية للأداء الوظيفي تتعلق بجهد العامل بشكل مباشر ومدى قدرته وإدراكه للدور الذي يقوم به.

#### ب. المحددات الخارجية وتشمل

- **متطلبات العمل:** وتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله؛ وهناك من يحدد المحددات الخارجية للأداء الوظيفي على النحو التالي:<sup>1</sup>
- **معرفة تقديرية:** وتشمل المعرفة بالحقائق، الأساسيات والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما وتقاس بشكل تقريبي؛
- **معرفة إجرائية:** وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلاً، وهو خليط بين معرفة كيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، مهارات حركية أي المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، والبناء والتداول وتنسيقها كما يقع تحت هذا المجال الإجراءات الخاصة بتناول الأدوات، والأجهزة العلمية، وكيفية استخدامها والمهارات الفيزيائية، ومهارات إدارة الذات، التواصل الاجتماعي، ويقاس هذا الجانب المعرفي بواسطة الخبرة المهنية وأسلوب المحاكاة والعينات.
- **الدافعية والتحفيز:** هي تأثير مشترك من إحدى السلوكيات الثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار، وعليه فإن الفروق الفردية في الشخصية، القدرة والرغبات يفترض أنها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكيل المعارف الثلاث والتي يكون الأداء دالاً عليها.

#### 2- أنواع الأداء الوظيفي

تم تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين:<sup>2</sup>

- **أداء المهمة:** ويشمل ذلك مجموعة الأنشطة التي عادة ما يقوم بها العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة والتي تتمثل بالمحافظة على الجزء التقني بالمنظمة مثل الإشراف والتخطيط. كذلك يصنف الأداء الذي يقوم العاملين أو الفرد لواجبه الرئيس أو الأساسي والذي يكون عادة محدد له طبقاً لطبيعة عمله والذي يصنف عادة واجب شخصي، ويشير إلى الأنشطة أو مجموعة الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في عملية إنتاج السلع والخدمات.
- يغطي أداء المهمة مساهمة أي شخص في أداء المنظمة، ويشير إلى الإجراءات التي تشكل جزءاً من نظام المكافآت الرسمي، أي الأساس الفني، وتفي بالمتطلبات في توصيف الوظيفة لدعم أنشطة الوظائف التنظيمية الأساسية والرئيسية في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باسم مصطفى على البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببور سعيد، مذكرة ماجستير مهني في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2021، ص 65.

<sup>2</sup> حسين كاظم حسين العجيلي، قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 42، 2018، ص 139.

- **الأداء السياقي:** ويشير إلى ما يقوم به العاملون أو الفرد العامل من خلال عمله في تحسين نوعية الخدمات التي يقدمها أو ما يقوم به من جهد في تحسين نوع بيئة العمل ويكون ذلك مبني على الرؤية والقدرات وتحقيق الأهداف والخطط والاستراتيجيات.

### 3- متطلبات الأداء الوظيفي

تم تحديد مجموعة من متطلبات الأداء الوظيفي بما يلي:<sup>2</sup>

- **كفاءات الموظف:** وهي ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً بذلك الموظف؛
- **متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛
- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية؛
- **تحديد محددات ومعايير الأداء الوظيفي:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها.

### رابعاً: العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي

توجد مجموع من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي والتي نلخصها كمايلي:<sup>3</sup>

#### 1- العوامل الإدارية التنظيمية

- عدم وجود بيئة ملائمة تدعم العمل والإنتاجية في المنظمة؛
- الخلافات بين الموظفين ومدراءهم؛
- تحديد غير دقيق لمهام الوظيفة؛
- سوء الإشراف؛
- نقص التدريب؛
- نقص المواد المادية وظروف العمل الجيدة.

<sup>1</sup> شبيخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزق، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد 03، 2020، ص 49.

<sup>2</sup> عبد الرحيم "محمد طلال" رشدي "الزير الحسيني"، تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص 26.

<sup>3</sup> حنين يونس زلوم، تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة على القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2022، ص 28.

## 2- العوامل البيئية الخارجية

- التضارب بين قيم الموظف وقيم المجتمع؛
- الوضع الاقتصادي وظروف سوق العمل؛
- اللوائح الحكومية؛
- سياسيات النقابات؛
- الصراعات السياسية.

## 3- العوامل المتعلقة بالموظف

2. قلة رغبته ودافعه؛

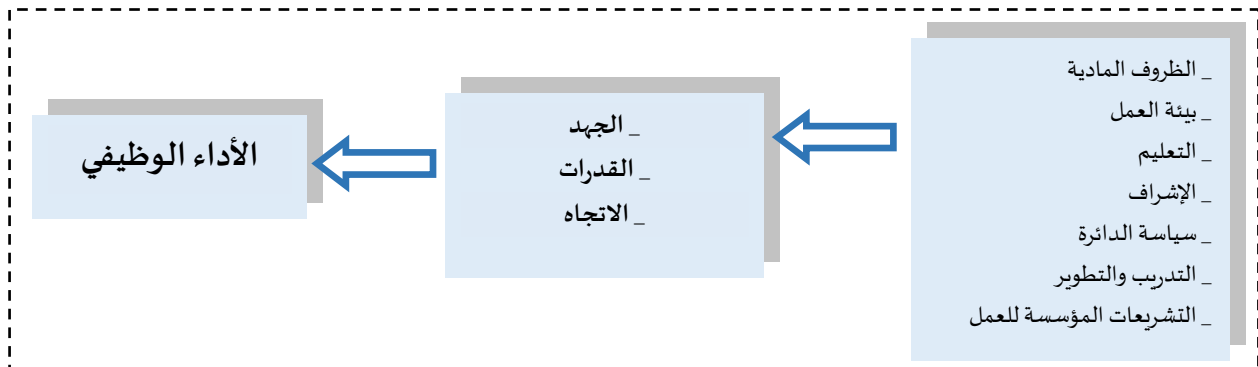
3. ضعف الشخصية أو القدرات العقلية؛

4. الغياب المستمر عن العمل؛

5. مشاكل الأسرة.

4- العوامل البيئية: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر في مستوى أدائه كالضوء والضوضاء ودرجة الحرارة، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة فعلاً، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-3): يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: زينب ليث عباس، الهياكل التنظيمية وانعكاسها على فاعلية الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في المؤسسات العامة في المؤسسات التعليمية (جامعة بغداد انموذجاً)، مجلة آداب المستنصرية، المجلد 44، العدد 91، 2020، ص 7.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي مثل الظروف المادية التي تتمثل في الأجر والمكافآت ومختلف الامتيازات المالية والمعنوية، بالإضافة لبيئة العمل التي تتمثل في المناخ البيئي للعمل من توفر الضوء وحرارة ومستلزمات العمل من طاولات ومكاتب وكراسي، و تعليم الموظفين على استخدام التكنولوجيا من آلات وبرامج وذلك بتقديم دورات، أما بالنسبة للإشراف الذي يعني توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف، أما بالنسبة لسياسة الدائرة فتتعلق بالهيكل التنظيمي و السياسة العامة و الخطط، و كذلك الحال بالنسبة للتدريب و التطوير فإنه يؤثر في أداء الموظف كونه تطور

<sup>1</sup> زينب ليث عباس، الهياكل التنظيمية وانعكاسها على فاعلية الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في المؤسسات العامة في المؤسسات التعليمية (جامعة بغداد انموذجاً)، مجلة آداب المستنصرية، المجلد 44، العدد 91، 2020، ص 7.

للمعارف و المهارات و المدارك التي يمتلكها الموظف، و من الأمور المهمة في التطوير الإداري هو البدء في تغيير القوانين و الأنظمة و اللوائح و توضيح المسؤوليات و تقسيم الصلاحيات و ذلك لكي تصبح عملية التطوير منسجمة مع التشريعات و القوانين.

### المطلب الثاني: مفاهيم وأساسيات التدوير الوظيفي

يعتبر التدوير الوظيفي أحد أساليب تطوير المعرفة والمهارة للفرد منذ الثورات الصناعية، حيث أنها فرصة لتغيير عمل الفرد والاستقرار النفسي والاجتماعي له، وتحقيق رغبة الموظف في أن يشغل وظائف معينة تتناسب معه، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء لمحة موجزة عن التدوير الوظيفي من تطور تاريخي وتعريف وأهمية، وأهداف ومختلف الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي.

#### أولاً: الإطار المفاهيمي للتدوير الوظيفي

من خلال هذا الجزء سنتعرف على الإطار المفاهيمي للتدوير الوظيفي من خلال إعطاء نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي وتعريف وأهداف وأهمية التدوير الوظيفي بالمؤسسة.

#### 1- نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي

من خلال هذا الجزء سنحاول إعطاء نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي من خلال عرض أهم النماذج المقترحة له التي نوجزها كمايلي: <sup>1</sup>

أثار تطبيق عملية التدوير الوظيفي أو التنقل الوظيفي -بدءاً من عام 1987م- قلق الموظفين الذين اعتادوا سياسة التخصص منذ فترة طويلة، وقد كان في ذلك الوقت نموذجين متبعين للإدارة، أحدهما يستند إلى مفهوم التخصص "النموذج الأنجلوسكسوني" ويقوم على مجموعة من الدعامات التي حافظت لفترة طويلة على فاعليته وإنتاجيته، والآخر يستند إلى مفهوم التبادل الوظيفي "النموذج الياباني" ودعامته الأساسية سلوك الجماعة وروح الفريق.

#### • النموذج الأنجلوسكسوني "التخصص"

استند الفكر الإداري منذ القرن الثامن عشر وفي غمار الثورة الصناعية إلى فكرة التخصص الوظيفي التي ارتبطت بأفكار الاقتصادي الإنجليزي "آدم سميث" في مؤلفه "ثورة الأمم" وقد استند هذا الفكر إلى مجموعة المقومات التي تعتمد على أن تكرار الموظف للعملية الإنتاجية التي يمارسها بشكل منتظم تؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته، كما أن إيجاد نظام للتخصص وتقسيم العمل داخل سلسلة النشاط الإنتاجي ككل، وجود أقسام للإنتاج وأخرى للتوزيع، وداخل كل قسم على حده يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج.

<sup>1</sup> محمد حسن علي العذري، التدوير الوظيفي، مفهوم -نبذة تاريخية عنه، أهدافه، أهميته، شروطه وضوابطه، مجلة المجلة القانونية (مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية) المجلد 8، العدد 7، نوفمبر 2020 ص 2337-2338



وبسبب دعوة حركة الإدارة العلمية لتقسيم العمل والتخصص الدقيق أدى ذلك إلى شعور الموظفين بالملل وضعف الإنتاجية وعدم القدرة على التجديد والتطوير، لذلك كانت الدعوة في الفترة الأخيرة لإعادة تصميم العمل ليصبح أكثر قبولاً لدى الموظفين، ولتجنب الآثار السلبية للتخصص في العمل ظهرت العديد من الطرق لتصميم الوظيفة، ويعد التطوير الوظيفي أحد هذه الطرق، إلا أنه ظل التخصص هو الصفة الغالبة بها.

### • النموذج الياباني "التبادل الوظيفي"

مطلع الخمسينات بدأت بعض الشركات الأمريكية في استخدام نظام جديد يعتمد على تدوير العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات، وبالرغم من إتباع بعض الشركات الأمريكية لأسلوب التنقل الوظيفي فقد ظلت السمة الأساسية في الإدارة الأمريكية والأوروبية هي سياسة التخصص، ولم يكتب لهذا النظام الإداري الجديد النجاح وأن يشغل حيزاً هاماً في الفكر الإداري المعاصر إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي في بداية الستينات، فقد كان النموذج الإداري المتبع في اليابان يختلف على النموذج الأنجلوسكسوني من حيث اعتماد النموذج الياباني على أساس فريق العمل، واعتمد أيضاً على سياسة التنقل الوظيفي بدلاً عن التخصص الجامد، كما أن عملية صناعة القرار تتم غالباً من أسفل إلى أعلى في المنظمات الإدارية والمنظمات الإنتاجية.

### 2- تعريف التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة. ويعرف لغة: دار، دوراً، دوراناً: أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار.<sup>1</sup>

لكن أما التدوير اصطلاحاً: يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة لأخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل الاجتماعي ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها.<sup>2</sup>

التدوير الوظيفي يعرف بأنه: أحد الأساليب الإدارية الحديثة المستعملة في المؤسسات المختلفة، ويكون بصورة منظمة ومخططة يجري فيه تحريك الموظف أو نقله من مكان عمله إلى مكان آخر، لتحقيق أهداف متعددة منها: تنمية قدراته وتطوير المؤسسة، وبذلك سيؤثر في الإنتاجية التي تقدم من قبل هذه المؤسسة بصورة عامة.<sup>3</sup>

كما يمكن أن نعرفه على أنه: " أحد الطرق لتطوير أداء الموظفين وإحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة من خلالها تتاح الفرصة للموظف لتنوع المعارف والخبرات والمهارات وتعتمد على تقييم إنجازات الموظف خلال فترة زمنية معينة وبناءً عليها يتم انتقال الموظف من مكان إلى آخر حسب جودة العمل المقدم مع إمكانية التجديد لنفس المستوى".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ضيف شوقي، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة مصر، 2004، ص 303.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط4، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 383.

<sup>3</sup> محمد مسر هدي علي محمد، التدوير الوظيفي لمدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية ديالى، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد 22، العدد 02، الجزء 02، كانون الأول، 2022، ص 139.

<sup>4</sup> عبد السلام بن حمد بن محمد الرضائي، تصور مقترح لتفعيل منظومة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، مجلة سبويه اللغة العربية، المجلد 4، العدد 1، عمان، 2023، ص 154.

يعرف التدوير الوظيفي بأنه ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات، فهو نظام لترتيب العمل وفيه يكلف الموظف بأداء عمل محدد أو ممارسته مهام وظيفية معينة وبعد مدة كافية لإتقانه ذلك العمل أو تلك الوظيفة أخرة أو عمل جديد.<sup>1</sup>

كما يمكن أن يطلق على التدوير بأنه " الحركة الوظيفية " والتي تعني تلك التنقلات التي تحدث للموظف بين وظائف مختلفة عبر حياته الوظيفية، فقد تكون هذه الحركة الوظيفية مخططة فتصبح وسيلة مهمة للتنمية البشرية، وقد تكون عشوائية فتفسد الهدف منها وتبدد الطاقات الإنتاجية، ولهذه الحركة اتجاهات وهي:<sup>2</sup>

- **اتجاه أفقي:** حيث ينتقل الموظف بين عدة وظائف في نفس المستوى الوظيفي، وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية، ولكن قد تكون هناك زيادة في السلطة أو في الأهمية الوظيفية.
- **اتجاه رأسي:** حيث ينتقل الموظف لشغل وظيفة أعلى، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية، وكذلك السلطة وفي الأهمية الوظيفية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدوير الوظيفي على أنه: هو تلك الحركة الوظيفية التي تحدث للموظف من خلال تنقله بشكل أفقي أو رأسي من مكان عمله إلى مكان آخر من أجل تنمية مهاراته وقدراته الوظيفية وتحقيق أهداف المؤسسة.

### 3- التميز بين مفهوم التدوير الوظيفي والمفاهيم الأخرى

يمكن التميز بين مفهوم التدوير الوظيفي وبعض المفاهيم الإدارية: النقل الوظيفي، دوران العمل، توسيع العمل، الاثراء الوظيفي كما يلي:<sup>3</sup>

- **النقل الوظيفي (Transfer):** يعرف النقل الوظيفي على أنه تغيير العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عمل آخر في المركز الوظيفي وأيضاً المسؤولية والأجر، ويكون أحياناً النقل لضرورات العمل، وفي الحياة العملية، وقد يكون النقل إلى وظيفة أقل أجراً ومسؤولية ويسمى تخفيض العمل وليس ترقية، لأنه لا تؤدي إلى زيادة في الأجر أو المسؤولية.<sup>4</sup> هو انتقال الفرد العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى الإداري، أو من إدارة لأخرى داخل المنظمة، ويعرف هذا النوع من النقل بالنقل الأفقي، أي تحريك الموظف أفقياً برغبة منه أو بناءً على مصلحة المنظمة، أي تغيير موقع عمله الحالي إدارياً أو جغرافياً أو الاثنين معاً إلى موقع آخر بالمستوى الوظيفي نفسه داخل المنظمة.<sup>5</sup>

#### الفرق بينهما:

- النقل أعم وأشمل ويستخدم كأداة قانونية وتكون فورية وباتجاهين:

<sup>1</sup> سالم عواد هادي، إيمان حسين داود، رعد زيد علوان، التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المجلد 13، العدد 44، الفصل الثالث، 2018، ص 24.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 55.

<sup>3</sup> نور خليل محمد سلطان، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحوث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2021 ص ص 53-54.

<sup>4</sup> نور خليل محمد سلطان، نفس المرجع، ص 51.

<sup>5</sup> أحمد عبد الهادي متعب، ماجد صعب سلامة، دور النقل الوظيفي الداخلي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء مجموعة من العاملين في مستشفى حديثة العام، مجلة كلية القلم، المجلد 5، العدد 01، 2020، ص 233.

\*نقل أفقي: وهو نقل من نفس المستوى ومن المسؤولية أو الأجر.

\*خفض العمل: ولا يكون النقل بنفس مستوى المسؤولية أو الأجر.

- يعرف دوران العمل (Employee turnover): على أنه: حركة الموظفين والعاملين عبر حدود المنظمة والذي يشير إلى كلا الحركتين الداخلية والخارجية، أي الأفراد الذين يتركون العمل في المنظمة والمسجلين فيها، ويحصلون على أجر مادي منها،<sup>1</sup> وتشمل هذه الحركة على الموظفين الخارجيين من المؤسسة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المؤسسة نفسها أو حتى أسباب قهرية مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، والموظفين الداخليين إليها المعينين حديثاً فيها أو المقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين لها، أي أنه التغير الحاصل في عدد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، ويعزى هذا التغير في العدد إلى حالات إحلال وترك الخدمة في المنظمة أو إنهاء الخدمة من قبل الإدارة سواء بصيغة الفصل أو الاستغناء، وإيقاف الفرد عن العمل لفترة زمنية محددة (حالة التقاعد)، الإحالة إلى التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية، والتسريح والفصل بسبب خطأ ارتكبه العامل وأثره على المنظمة.

### الفرق بينهما:

- دوران العمل كلا الحركتين الداخلية والخارجية

\* حالات إحلال وترك الخدمة في المنظمة أو إنهاء الخدمة من قبل الإدارة سواء بصيغة الفصل أو الاستغناء

\* الموظفين سجلين فيها، ويحصلون على أجر مادي منه.

- توسيع الوظيفي (Job enlargement): ان التوسيع عكس تبسيط وهو استجابة القيادة لشكاوى الموظفين نتيجة التبسيط المفرط للتوصيف، فالتوسيع هو الزيادة العمودية لنوع الاختصاص، وهو يتقاطع مع التدوير الوظيفي الذي يعني الزيادة الأفقية لنوعية الاختصاص، فنتيجة التوسيع يصبح الموظف مسؤولاً عن ثلاث أو أربعة أعمال، ويجب أن يكون لدى الموظف تمكناً عالياً ووقتاً كافياً لإنجاز أعمال عدة أو الاشراف عليها، لكي يتم توسيع مهامه.<sup>2</sup>

- الإثراء الوظيفي (Job Enrichment) يعني توسعاً رأسياً في العمل، وهو يختلف عن التوسع بالعمل الوظيفي، إذ يعني أن بتوسيع الوظيفة أفقياً من خلال الإثراء الوظيفي يمنح الموظف المزيد من الاستقلالية والمسؤولية والسيطرة على الوظيفة من حيث التخطيط، التنفيذ والمتابعة، وتصحيح الخطأ، ويمنح أسلوب الإثراء الوظيفي فرص العمل للإنجاز والتقدم والنمو، ويعطي الموظف في كثير من الحالات الدافعية للعمل بجدية أكبر، ويعتبر الإثراء الوظيفي نوعاً من إعادة تصميم الوظيفة الذي يهدف إلى عكس تأثيرات المهام المتكررة التي تتطلب استقلالية صغيرة، الهدف من هذا الأسلوب هو إعطاء الموظف مهام متعددة بشكل رأسي الذي يتطلب الاكتفاء الذاتي.

يعد أسلوب إثراء (إغناء) العمل من الأساليب التي لاقَتْ اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والمفكرين بعد أن اثبتت التطبيقات العملية نجاح هذا الأسلوب في الكثير من المنظمات وفي مختلف الميادين، ويعتمد هذا الأسلوب في تصميم العمل على نظرية الدافعية في العمل لـ (Herzberg)، إذ يتم إثراء العمل من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي بإضافة أنواع متنوعة من المهام، وتوفير قدر أكبر من حيرة التصرف في العمل، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر، ومن أجل ضمان نجاح أسلوب إغناء العمل فإنه من الضروري معرفة رأي الفرد عن عمله الحالي ومدى استعداده لأي تغيير في تصميم العمل، ومعرفة الدرجة التي يمكن إثراء العمل عندها، أيضاً وفقاً لأي شاغل للوظيفة، إذ ان الإفراط في إثراء العمل يؤدي إلى نتائج عكسية نتيجة إرباك العامل بسبب زيادة

<sup>1</sup> أحمد محمود منصور المعماري، بعض العوامل الطارئة المسببة لدوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي في العراق، دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الأهلية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 39، العدد 126، 2020، ص 117.

<sup>2</sup> حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، الريادة منظور استراتيجي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، جامعة دهوك 2021، ص 366.

تنوع وتعقيد العمل، ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق أسلوب اثراء العمل والاشراف والاستقرار الوظيفي، إذ أن رضا الفرد على هذه العوامل يؤدي إلى زيادة فرص نجاح هذا الأسلوب في تصميم العمل.<sup>1</sup>

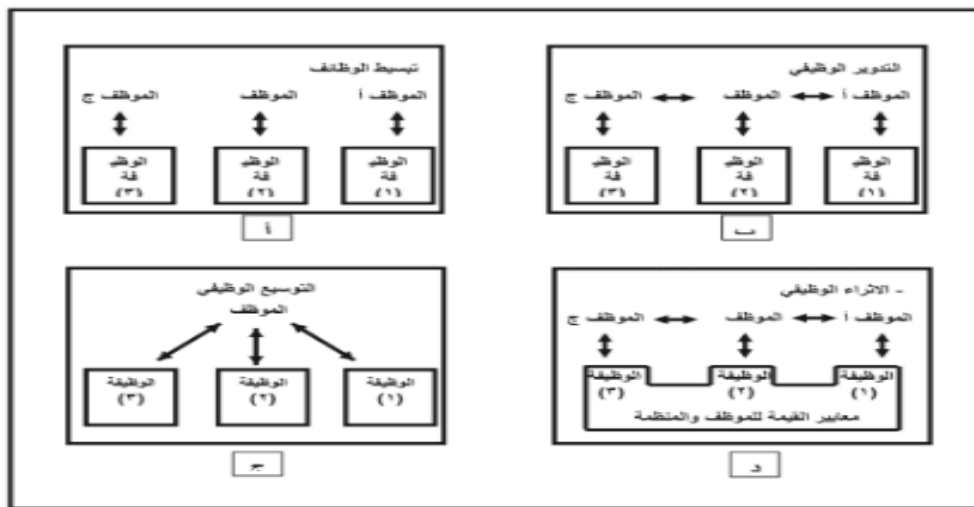
● **الترقية الوظيفية:** هي تحريك العامل إلى منصب أفضل، ويقصد بالأفضل هي الوظيفة ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر، تحتاج إليه مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة، ويصحبها زيادة في الأجر وملحقاته.<sup>2</sup>

● **التدوير الوظيفي ( Job Rotation ):** يشمل حركة الموظفين من عمل إلى آخر خلال فترة زمنية محددة من أجل تعرضهم على كافة الأقسام والإدارات في المؤسسة، ويقوم التدوير على طريقة منهج التي يتم التخطيط لها مسبقاً، بهدف اختبار مهارات الموظفين والكفاءات من أجل وضعه في المكان المناسب، وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يقلل من رتابة الوظيفة ويمنحهم تجربة أوسع ويساعدهم على اكتساب المزيد من الأفكار.

والتدوير الوظيفي ممارسة جيدة للتخطيط والحد من الملل والرتابة في العمل من القيام بالمهام ذاتها، وهذه العملية تساعد الإدارة والموظفين، إذ أنها تساعد الإدارة في اكتشاف موهبة الموظفين وتحديد ما هو الأفضل لها، ومن ناحية أخرى فإنه يعطي فرصة للفرد لاستكشاف اهتماماته الخاصة ومواهبه، واكتساب الخبرة في مختلف المجالات أو العمليات، وسد النقص في بعض الأقسام والإدارات في المؤسسة كما يقضي على البيروقراطية والجمود بالعمل والحد من سوء استغلال السلطة والفساد.

يمكن توضيح أهم الفروقات بين التدوير الوظيفي وبعض المفاهيم الإدارية في الشكل التالي

الشكل رقم (1-4): أهم الفروقات بين التدوير الوظيفي وبعض المفاهيم الإدارية



**المصدر:** عادل محمد عبد الله، استراتيجيات التمكين المتسلسل-مدخل البناء المتسلسل لقدرات الموارد البشري المشارك في صناعة القرارات، مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع، 2019الأردن، ص 311.

#### 4- أهداف وأهمية التدوير الوظيفي

من خلال هذا الجزء ستعرف على أهم أهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها من خلال التدوير الوظيفي بالإضافة لأهميته.

<sup>1</sup> محمود حسن الهواشي، حيدر شاكور البرزنجي، مبادئ الإدارة الحديثة، 2014، ص 100.

<sup>2</sup> مراح الخامسة، شاوش حميد، اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت -تبسة-، مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص 447

### أ. أهداف التدوير الوظيفي

ويمكن تلخيص أهداف التدوير الوظيفي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين؛
- تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة و المؤهلة؛
- المساعدة للخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الاعتقاد بملكية الموظف للوظيفة؛
- إحداث تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم وفقاً لمتطلبات العمل، وعلى ضوء نتائج تقييم الأداء؛
- تفعيل عملية الإصلاح الإداري التي ما تزال بحاجة إلى جهود متواصلة؛
- إتاحة الفرصة لقياس أداء العمل في ظروف مختلفة؛
- التدريب على القيام بالأداء الأفضل في العمل ضمن نطاق الوظيفة المعينة أو المخصصة، أي وظيفة من الاختصاص نفسه، فضلاً على أن التدوير الوظيفي بين الوحدات أو الأقسام المختلفة بالمنظمة يهدف إلى كسب النمو والتطور من أجل التقدم الوظيفي فضلاً عن أداء أفضل في المناصب التي تتطلب قدرات أكثر وفهماً أوسع؛
- تعلم الفرد العديد من الأعمال المختلفة في الوحدات أو الأقسام أي يقوم الموظف بأداء عمل محدد بمدة من الزمن فيها حيث إن التدوير الوظيفي يجعل المرونة ممكنة أو كبيرة في المنظمة؛

### ب. أهمية التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي محفزاً قوياً للكفاءات الشابة في المنظمة بدورها في الإشراف والإدارة والقيادة، كما يساعدهم في إبراز قدراتهم وابداعاتهم في مختلف أعمال المنظمة، كما يساعد متخذي القرار في المنظمات على التعرف على قدرات ومؤهلات الموظفين ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال التي توكل إليهم، ومنحهم فرصاً للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا في المنظمة. إن لتطبيق التدوير الوظيفي أهمية تظهر بمجموعة من النقاط يمكن ذكرها كما يأتي:<sup>2</sup>

- يستخدم التدوير الوظيفي من أجل إعداد وتهيئة العاملين في المنظمة؛
  - يعد أداة فعالة للتطوير الوظيفي؛
  - يساهم في تنوع مهارات العاملين وذلك نتيجة تناوب هؤلاء العاملين على عدة أعمال أو مواقع وظيفية ضمن المنظمة؛
  - يساعد إدارة المنظمة في الكشف على الفروق الفردية لمواردها البشرية؛
  - التعرف على جوانب القوة والضعف لدى العاملين من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يقومون بها، كما يمنحهم فرصاً للتطور والترقي إلى وظائف أعلى؛
  - يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال وهذا ما يساهم في سد النقص في الموارد البشرية في بعض المجالات.<sup>3</sup>
- ويمكن تلخيص أهمية التدوير الوظيفي بالدرجة الأولى بتنمية مهارات ومعارف وإدراكات الموارد البشرية فيما يخص الوظائف والأنشطة والعمليات في المنظمة، سواء من الناحية الفنية أو العملية أو الاجتماعية، ما ينعكس إيجابياً على تطور أداء الأفراد، وتعزيز علاقاتهم الوظيفية، وما يشكل نقطة قوة للمنظمة بتوفر الكوادر العاملة في الزمان والمكان المناسبين.

<sup>1</sup> معاذ غسان إسماعيل، العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية، مجلة الدنانير، العدد 16، العراق، 2019، ص 277.

<sup>2</sup> حيان محمد بركات، جميل صالح عيسى، دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 43، العدد 4، 2021، ص 17.

<sup>3</sup> معاذ غسان إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 276.

## 5- مزايا وسلبيات التدوير الوظيفي

من خلال هذا الجزء سنتعرف على أهم مزايا وسلبيات التدوير الوظيفي

### أ. مزايا التدوير الوظيفي

تتمثل أهم مزايا التدوير الوظيفي في التالي: <sup>1</sup>

- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي؛
- الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل؛
- زيادة دوافع الحافزة للموظفين والقيادات

### ب. سلبيات التدوير الوظيفي

بالرغم من أهمية التدوير الوظيفي في المؤسسة، إلا أنه يمكن أن يرافقه بعض السلبيات: <sup>2</sup>

- يمكن أن يؤدي التدوير الوظيفي إلى الشعور بالملل نتيجة التغيير المستمر بالوظائف (الملل من التغيير)، على غرار الاستقرار الدائم؛
- يؤدي التخطيط غير الجيد للتدوير إلى نتائج سلبية بعكس ما هو متوقع منه، كما يتسبب التدوير بزيادة في المصاريف المالية للمنظمة، حيث أن نقل المورد البشري إلى وظائف تحتاج جهوداً أكبر قد يسبب لهم الإحباط في حين قد تنخفض إنتاجيتهم في حال نقلهم إلى وظائف ذات مهام أقل؛
- شعور الموارد البشرية بعدم الاستقرار الوظيفي، وأن نقلهم لوظائف أخرى هو نتيجة سوء أدائهم، وليس بغرض التطوير والتحسين.

يمكن تلخيص السلبيات المتوقعة من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المنظمات في النقاط التالية: <sup>3</sup>

- انخفاض إنتاجية بعض الموظفين في بعض الأحيان بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أكبر إلى وظيفة ذات مكانة أقل؛
- قد يؤدي إلى تكوين فهم خاطئ لدى بعض الموظفين حول سبب تدويرهم؛
- قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء الموظفين غير الأكفاء؛
- قد سبب في إحباط بعض الموظفين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهود أكبر؛
- قد يتسبب أحياناً في بعض المشكلات الصحية والأسرية والاجتماعية للموظفين؛
- قد تسبب الضجر لبعض الموظفين بسبب تكرارها، وشعورهم بعدم الاستقرار الوظيفي؛
- مساهمته في إبعاد الملل تتم بصورة مؤقتة، حيث يعود الفرد إلى عمله الممل ثانية.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والاداري، دار دجلة للنشر، الأردن 2015، ص142.

<sup>2</sup> كندة علي ديب، ليلى فياض، ليلى سمير حسن، دور تحليل الوظيفة في تحسين عملية التدوير الوظيفي، دراسة ميدانية في المعاهد التقنية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 44، العدد 03، 2022، ص 567.

<sup>3</sup> عزام أحمد عزمي أحمد، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 17.

بالرغم من أن التدوير يساهم في تقليل شعور المورد البشري بالروتين والملل، إلا أنه لا يغير من رتبة الوظيفة وطبيعتها المملة نفسها، كما أن التدوير قد لا يكون مناسباً لبعض الوظائف وخاصة تلك التي تتطلب مهارات عالية، حيث يحتاج المورد البشري إلى سنوات من التدريب، إضافة إلى إمكانية ارتكاب المورد البشري لبعض الأخطاء أثناء تأديتهم لوظائفهم الجديدة مما يشعر العميل بالإحباط، كما أن التخطيط غير الجيد للتدوير أو تطبيقه بعشوائية ولأغراض شخصية مثل تهميش أو إقصاء البعض أو ممارسة ضغوط على الآخرين يؤدي إلى نتائج لا تخدم المنظمة.

### ثانياً: أساسيات حول التدوير الوظيفي

من خلال هذا الجزء سنتعرف على شروط وضوابط التدوير الوظيفي بالمؤسسة بالإضافة لأساليبه وأهم أنواع.

#### 1- خطوات تنفيذ التدوير الوظيفي

يتم تنفيذ التدوير الوظيفي بالمؤسسة خلال المراحل التالية:<sup>1</sup>

##### أ. الإجراءات الأولية

- عقد اجتماع للموظفين لتحديد الأهداف المرجوة من التدوير ويكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم وخلال هذا الاجتماع يكون عرضاً قصيراً عن بيئة العمل والتدوير الوظيفي، وكذلك مناقشة العلاقة بينهما؛
- مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل، التنقل) في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة؛
- استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذي يحتاجون إلى تدريب وخبرة؛
- تزويد الموظفين بوقت كافٍ لضمّن تأهيلهم ذهنياً وجسدياً لأداء مهامهم الجديدة؛
- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين (الجدد-القدامى).

##### ب. مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي

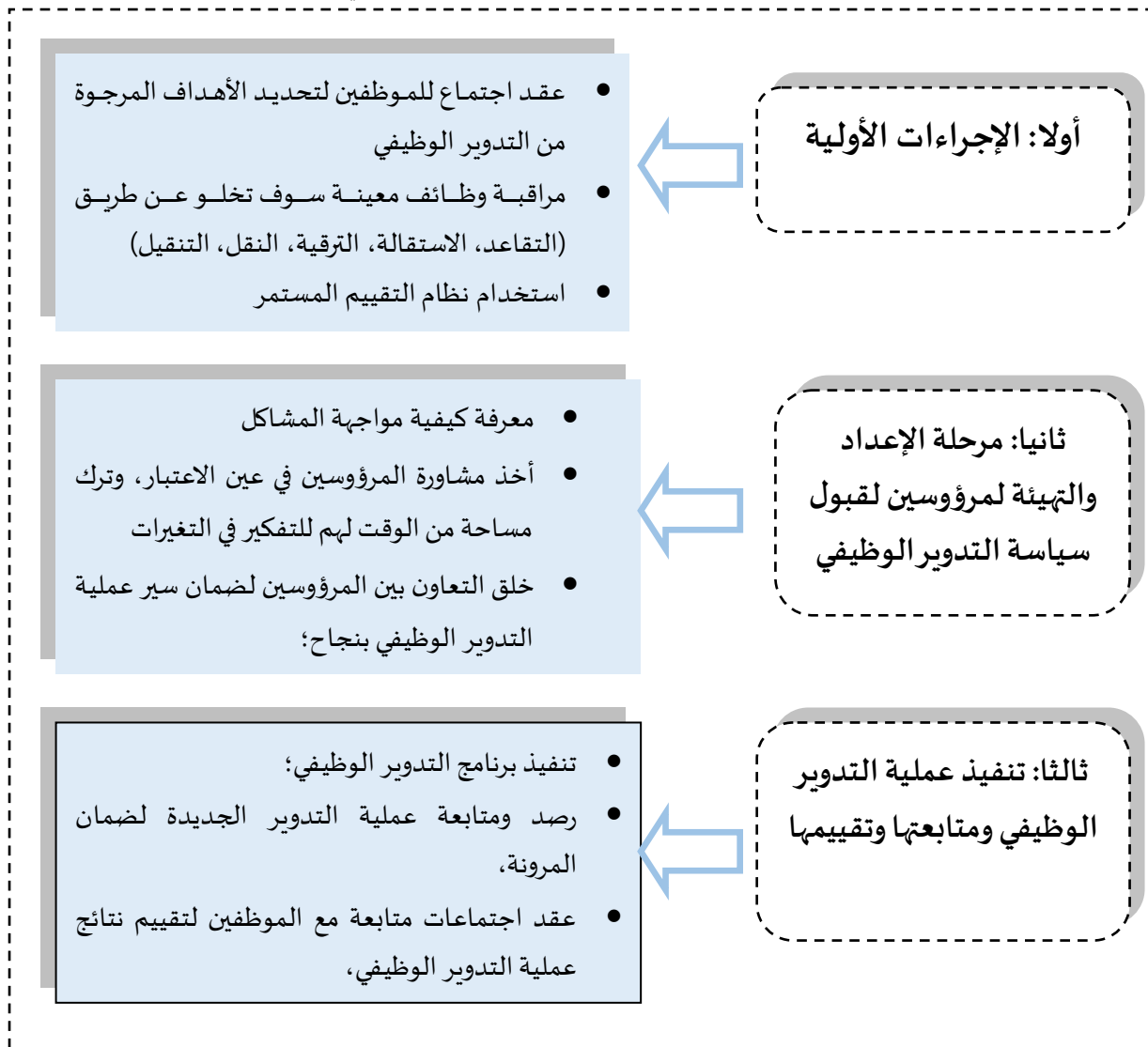
- معرفة كيفية مواجهة المشاكل ويكون ذلك من خلال التحدث مع المرؤوسين ومعرفة المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي؛
- أخذ مشاورة المرؤوسين بعين الاعتبار، وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث.
- خلق التعاون بين المرؤوسين لضمان سير عملية التدوير الوظيفي بنجاح؛

<sup>1</sup> سالم عواد هادي، إيمان حسين داود، رعد زيد علوان، التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المجلد 13، العدد 44، الفصل الثالث، 2018، ص 24-24



- تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها
- تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي؛
- رصد ومتابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة، ومعرفة الموظفين الذي يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة، وتقييم حاجتهم إلى المزيد من التدريب من عدمه؛
- عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي، وعمل مسح جديد باستخدام استبانة التدوير الوظيفي، يتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح المسبق الأولي. إذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة التدوير، إذا كانت تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان ينبغي وقف التدوير.

الشكل رقم (1-5): مراحل تنفيذ التدوير الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مراحل تنفيذ التدوير الوظيفي

2- شروط نجاح وظيفة التدوير الوظيفي



هناك شروط لنجاح التدوير الوظيفي بالمؤسسة والتي يمكن توضيحها كما يلي: <sup>1</sup>

- أن يكلف العامل بممارسة عمل قريب من المستوى الوظيفي من العمل الذي كان يمارسه؛
- أن تتاح مدة زمنية كافية لمزاولة مهامهم عمله الجديد أقلها سنتان أو ثلاث؛
- لكي تكون عملية التدوير الوظيفي أكثر فعالية وحتى تحقق الأهداف المسطرة والمحددة لها يجب أن تتم وفق ضوابط وشروط محددة وأخذها في الاعتبار قبل تنفيذ التدوير الوظيفي والتي يمكن أن نوجزها في النقاط التالية: <sup>2</sup>
- **التهيئة المناسبة لعملية التدوير:** إن نجاح تطبيق عملية التدوير الوظيفي في المنظمات والوحدات الإدارية يتطلب ضرورة أن يتم التدوير بطريقة سليمة تعتمد في أساسها على عدم تدوير الموظف إلى وظيفة سبق له شغلها، كما تعتمد أيضاً على عدم إساءة استغلال الوظائف القيادية أو الإشرافية والتعسف في استعمالها، وذلك بعد تدوير شاغلوا هذه الوظائف ممكن تنطبق عليه صفة الاستغلال والتعسف.
- **تحديد عدد الموظفين لعملية التدوير:** لكي تحقق عملية التدوير الوظيفي أفضل النتائج فلا بد من تحديد عدد الموظفين المراد تدويرهم، حتى لا يؤثر التدوير على سير العمل في المنظمة ووحدات الخدمة العامة، ويتوقف تحديد العدد الذي يتم تدويره من الموظفين على حجم ونوع المنظمة التي يجري بها التدوير الوظيفي، فالمنظمات الكبيرة ينبغي أن تكون قادرة على تدوير عدد أكبر من الموظفين مقارنة بالمنظمات الصغيرة.
- **مراعاة نتائج تقييم أداء الموظف موضع التدوير الوظيفي:** يعتبر تقييم أداء عمل الموظفين من أهم المقومات الأساسية لتنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومقوماً هاماً لنجاحه وتحقيق أهدافه، خاصة تلك التي تتعلق بتطوير أداء العمل والاستجابة لمتطلبات التحفيز على المنافسة وإطلاق القدرات الإبداعية، وتجسيد مبدأ العدالة الإدارية النزهاء.
- وتؤكد بعض الدراسات أنه إذ تم تطبيق تقييم الأداء الوظيفي التقييم الصحيح فإن عملية التدوير الوظيفي ستنتج عنها مجموعة من أسس أهمها: <sup>3</sup>
- تكافؤ الفرص للجميع وفقاً للكفاءة العلمية والفنية؛
- أداء العمل والالتزام بإنجاز المهام في المواعيد المحددة؛
- ملائمة القدرات العلمية والفنية والوظيفية محل التدوير وكفاءة توظيفها لصالح العمل؛
- كفاءة وفعالية وميول الموظف؛
- الاستعداد لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية؛
- الاستعداد للتطوير والابداع والاستفادة من التأهيل والتدريب؛
- احترام المسؤوليات والأوامر الصادرة بموجبها والالتزام بتنفيذها؛

<sup>1</sup> محمد العلي، عماد العمر، التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 3، 2018، ص 326.

<sup>2</sup> محمد حسن علي العذري، مرجع سبق ذكره، ص 2349 - 2354

<sup>3</sup> محمد حسن علي العذري، مرجع سبق ذكره، ص 2349 - 2353

- الانضباط بسلوك وعلاقات العمل والتعاون في أداء العمل؛
- إذا ما طبق تقييم الأداء الموظف لعمله بالأسلوب الصحيح فإن عملية التدوير الوظيفي ستحقق أهدافها وتعود بالنفع للوحدات الإدارية والموظفين.
- استيفاء الموظف لمدة التدوير وشروط شغل الوظيفة المدور إليها<sup>1</sup>
- لكي تتم عملية التدوير الوظيفي بالشكل الصحيح يجب أن تراعى فيها عدة شروط، أهمها استيفاء الموظف المستهدف بالتدوير المدة الزمنية المحددة في قانون التدوير الوظيفي، وشروط التعيين في الوظيفة وذلك من خلال:
- ت. أن يكون الموظف قد أكمل المدة المحددة للتدوير وفقاً للمدة الزمنية المحددة في قانون المؤسسة؛
- ث. أن تكون الوظيفة المراد التدوير إليها معتمدة في اللائحة التنظيمية للمؤسسة؛
- ج. أو يكون الموظف مستوفياً لشروط التدرج بشغله لوظيفة أو لعدد من الوظائف الواقعة في إطار التكوين التنظيمي؛
- ح. أن لا يكون الموظف سيبلغ أحد أجلي التقاعد في نفس عام التدوير الوظيفي.

### 3- أساليب التدوير الوظيفي

يمكن تطبيق عملية التدوير الوظيفي بأسلوبين هما:<sup>2</sup>

- الأسلوب الأول: التدوير الوظيفي في الإدارة: والذي يقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل العمل؛
- الأسلوب الثاني: التدوير الوظيفي بين مديري الإدارات: ويقصد به انتقال مديري الإدارات للعمل بين مديري لإدارات أخرى غير التي يمارسون فيها أعمالهم؛
- ونلاحظ من الأسلوبين أن التدوير الوظيفي يساعد في تجديد الموظفين ومديري الإدارات وبالتالي الاستفادة من الخبرات الجديدة والطموحة في تطوير أعمال المنظمات، كما أنه يمنح العاملين فرص التعرف على قيادة متجددة، والتعامل مع قيادي جديد ذي أساليب وأفكار جديدة، بالإضافة إلى أنه يمنح فرصاً للإدارات العليا في المنظمات لاكتشاف القادة الإداريين الأكفاء.

### 4- أنواع التدوير الوظيفي

يمكن التمييز بن عدة أنواع للتدوير الوظيفي وذلك وفقاً لما يأتي:<sup>3</sup>

- أ. التدوير حسب مراحل المسار الوظيفي
- التدوير الوظيفي في بداية المسار الوظيفي للعامل: حيث يتم في بداية تعيين الموظف، والهدف منه تهيئة العامل وتعرفه بمختلف أقسام المنظمة واكسابه مهارات متنوعة بشكل سريع؛

<sup>1</sup> محمد حسن علي العذري، مرجع سبق ذكره، ص 2353.

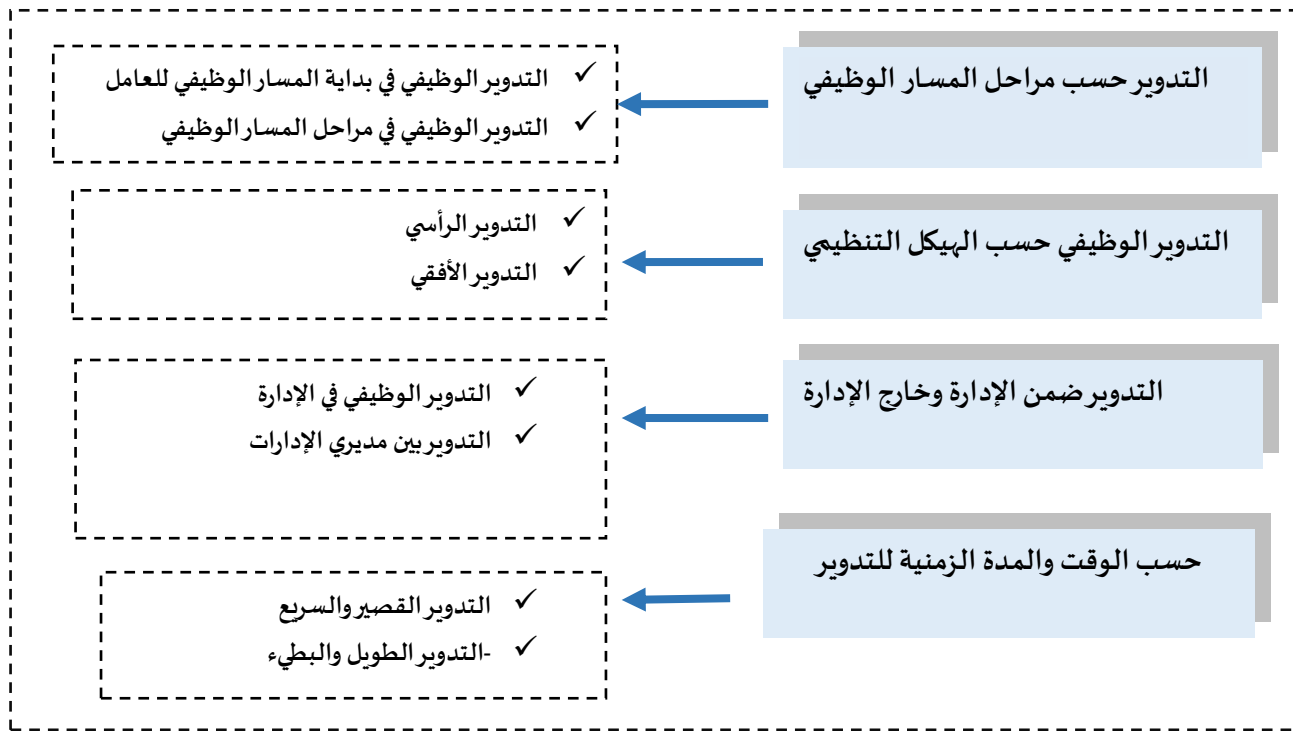
<sup>2</sup> محمد العلي، عماد العمر، مرجع سبق ذكره، ص 325.

<sup>3</sup> حيان محمد بركات، جميل صالح عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

- التدوير الوظيفي في مراحل المسار الوظيفي: حيث يتم في مختلف المراحل الوظيفية للعامل، والهدف منه إكساب العامل خبرات أوسع ومرونة أكبر في أداء العامل؛
  - ب. التدوير الوظيفي حسب الهيكل التنظيمي
  - التدوير الرأسي: وهو انتقال العامل من وظيفته التي يشغلها للقيام بأعمال أخرى في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن هذا التدوير زيادة في المزايا المالية والأهمية الوظيفية؛
  - التدوير الأفقي: وهو انتقال العامل من وظيفته التي يشغلها للقيام بأعمال أخرى في نفس المستوى الحالي لوظيفته، وقد لا ينتج عن هذا التدوير زيادة في المزايا المالية ولكن قد يرافقه زيادة في الأهمية الوظيفية.
  - ج.. التدوير ضمن الإدارة وخارج الإدارة: <sup>1</sup>
  - التدوير الوظيفي في الإدارة: ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له؛
  - التدوير بين مديري الإدارات: يتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل كمديرين لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.
  - د. حسب الوقت والمدة الزمنية للتدوير
  - التدوير القصير والسريع: أي تدوير العامل حديث الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، وذلك خلال مدة زمنية لا تزيد عن سنة، والهدف من هذا التدوير إكساب العامل المعارف والمهارات حول طبيعة الأعمال المختلفة وذلك بشكل سريع.
  - التدوير الطويل والبطيء: أي تدوير العامل بين مجموعة وظائف داخل المنظمة خلال فترة حياته الوظيفية، حيث يقضى العامل في كل وظيفة فترة زمنية تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات هذه الوظيفة، والهدف من هذا التدوير تحسين مهارات العاملين وزيادة خبراتهم وابتعادهم عن الملل والرتابة، كما يساهم في التقليل من الفساد الإداري.
- ويكمن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): أنواع التدوير الوظيفي في المؤسسة

<sup>1</sup> نزار محمد علي، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 5، العدد 4، 2017، ص 1173



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما تم تقديمه في جزء أنواع التدوير الوظيفي

### ثالثاً: متطلبات التدوير الوظيفي

1. **التدريب:** يعرف التدريب على أنه جهد نظامي متكامل مستمر يهدف إلى إثراء أو تنمية معرفة الفرد ومهاراته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، فهو عملية منتظمة ومستمرة خلال حياة الفرد الوظيفية يهدف إلى تعزيز قدرة الفرد في تحقيق مستوى عالٍ في أدائه، يتم ذلك من خلال إكسابه معلومات واتجاهات مرتبطة بمجال عمله أو تخصصه.<sup>1</sup>
2. **تصميم الوظائف:** يمكن اعتبار التوظيف على أنه مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل للوظيفة، تعتبر إعادة التصميم 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، إذا تعيش هذه المنظمات في ظل بيئة متسارعة التغيير والتنوع في الموارد البشرية من حيث حاجاتها ورغباتها ومهاراتها، وفي الواقع إن أغلب المنظمات تؤكد إعادة تصميم وظائفها بصورة جيدة لأن 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 إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية ومن ناحية أخرى يعزز الاستغلال الجيد لمهارات هؤلاء الأفراد ومعارفهم المختلفة، ان العوامل مهمة في أداء العاملين سواء كانت هذه العوامل ذات تأثير مباشر أو غير مباشر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والاداري، دار الأسرة للإعلام ودار علم الثقافة للنشر، 2016، ص 107.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 25.

ضرورة إعطاء الاهتمام اللازم لتصميم الوظائف من خلال تنوع مهارات الوظيفة المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي، والتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي واتباع سياسية التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة لأن ذلك له أثر هام في تحسين الإبداع الإداري لدى العاملين.<sup>1</sup>

3. **الإجراءات والنظم:** يجب إيلاء الأهمية الكافية للنظم والإجراءات في المؤسسات من خلال إبراز قدرات ومهارات العاملين في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها، واستخدام التدوير الوظيفي كسياسة، والاهتمام بتطوير التدوير الوظيفي كإجراء في المؤسسة والتقليل من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى لما لذلك من دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.<sup>2</sup>

4. **استراتيجية التدوير الوظيفي:** تساهم المنظمات 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 اتاحة 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 من حيث المفهوم الصحيح.<sup>3</sup>

#### رابعاً: التدوير الوظيفي مقومات نجاحه وفشله

من خلال هذا الجزء سنتعرف على أهم مقومات نجاح عملية التدوير الوظيفي في المؤسسة بالإضافة لمعوقات تطبيقها، كما سنعرض أهم تجارب عربية وعالمية ناجحة في تطبيق التدوير الوظيفي للموظفين.

#### 1- مقومات نجاح التدوير الوظيفي

هناك العديد من الخطوات الأساسية التي أكد عليها الباحثون لضمان فعالية نجاح التدوير الوظيفي فيها لا بد من اعتماد هذه الأساسيات:<sup>4</sup>

أ. **إعداد الأفراد لتعلم العمل:** إن الموظف دائماً يسعى لتعلم كل ما هو جديد ولذلك يجب على الشخص الذي يقوم بالتدريب على العمل الجديد أولاً أن يقوم بتوضيح أهمية العمل وكيفية القيام به بشكل صحيح لأن هذه الأمور تزيد من رغبة الفرد على التعلم، كذلك إن خبرة الفرد السابقة في الأعمال التي كان يمارسها أي المتشابهة مع العمل الحالي يمكن استخدامها في المجال للعمل الحالي، وإزالة الأمور غير الضرورية، أي إن هذه الأمور قد يعرفها الفرد بحكم خبرته ولا يحتاج إلى تكرارها أو شرحها لاحقاً.

<sup>1</sup> رامي محمد محمد، حنان نبيه تركمان، باسل جميل برو، تأثير التدوير الوظيفي على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على مصارف التجارية العامة والخاصة في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 43، العدد 06، 2021، ص 172.

<sup>2</sup> رامي محمد محمد، حنان نبيه تركمان، باسل جميل برو، مرجع سبق ذكره، ص 172.

<sup>3</sup> أحمد عزمي عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، فلسطين، 2023، ص 30.

<sup>4</sup> إيمان علي أحمد الحياي، ميسون عبد الله أحمد، واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والاستثمار، فرع الأنديلس، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 119، 2018، ص 137.

- ب. **تقسيم العمل إلى مكونات أو عناصر:** يتكون العمل من مجموعة خطوات أو عناصر والتي تشكل العمل الكلي، إذ أنه في كل خطوة يتم إنجاز جزء منه، مما يسمح بالتقدم نحو الاكتمال حيث يعد هذا سلسلة أو خريطة مفصلة ترشد الموظف في أثناء العمل، ويكون بأسلوب سهل الفهم وكذلك تجنب إيذاء الشخص العامل أو إحداث أي عطل في المعدات أثناء العمل.
- ج. **التعليم العملي والمعرفي:** إن مرحلة إخبار الموظف بكيفية أن يقوم بأداء عمله لا يعد كافياً، إذ لا ينبغي أن يتم إخباره بكيفية قيامه بأداء العمل فحسب بل يجب أن يبين له عملياً كيف يقوم بأداء العمل (أي التعلم العملي).
- د. **تجريب الأداء:** ينبغي أن يقوم الفرد بأداء العمل تحت إشراف وإرشاد الشخص الذي يقوم بالتدريب، أي أن الفرد العامل يجب عليه أن يوضح ما سيقوم به فإذا كان التوضيح صحيحاً فإن ذلك سيؤدي إلى السماح له بأداء العمل ولكن إذا كان بشرحه وإيضاحه للعمل أو لكيفية أدائه العمل خاطئاً وليس صحيحاً فإن ذلك الخطأ لابد من أن يصحح قبل أن يقوم بأداء عمله وإن المدح والتشجيع والثناء للفرد المدرب هما عنصران مهمان جداً في هذه المرحلة.
- هـ. **التتبع (أي المراقبة):** عندما يكون المدرب متأكداً بأن الفرد بإمكانه أداء العمل من دون مراقبة فإنه ينبغي عليه أن يشجعه على الأداء، في حين يقوم المدرب بتطوير المهارات وينبغي أن يترك في الأداء لوحده، وتكون مهمة المدرب هي المساعدة في الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي توجه له من الفرد العامل، ولكي يتأكد أيضاً بأن كل شيء يسير على ما يرام، وينبغي أن لا يترك الموظف أو الفرد العامل أو يتم نسيانهم وعدم الاطلاع أو مراجعة عملهم لأنه قد يكون لديهم استفسارات أو تساؤلات وذلك سيؤدي إلى حصول تقدم في العمل إذا كان المدرب بجانبهم بحسب حاجتهم للرد على أسئلتهم ومساعدتهم في حل مشاكل العمل.

## 2- معوقات تطبيق التدوير الوظيفي

أسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الأساليب الحديثة التي تسعى إلى التنمية والتطوير التي ستواجه بعض المعوقات والصعوبات، التي ستؤثر أو تقلل من فوائده، ويمكن أن تعيق تطبيقها بشكل صحيح، هنالك بعض العوامل تحد من أهمية تطبيق التدوير الوظيفي التي تشمل:<sup>1</sup>

- مقاومة التغيير وعدم الاقتناع بفوائده وأهميته، واعتباره مجرد نقل مكان وظيفي، أو سببا في سوء أدائهم؛
- نقص خبراء المدربين أو ضعف في قدراتهم لتوصيل المعلومات بالطريقة الصحيحة؛
- بعض الأنظمة الداخلية للمؤسسة تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي؛
- إحباط الموظفين بسبب تحميلهم أعباء كثيرة، أو وظائف تتطلب مجهوداً كبيراً؛
- شعور الموظفين بعدم الاستقرار الوظيفي؛
- قلة الموارد والحوافز المادية والمعنوية؛
- انتقال موظف غير كفء في عملية التدوير.

## المطلب الثالث: العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي

<sup>1</sup> لينا ألفريد فرنسيس عبد ربه، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص 32.

من خلال هذا المطلب سنحاول ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال تبين مدى تأثير كل بعد من أبعاد التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة مع عرض بعض نتائج الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة كما يلي:

#### أولاً: تأثير التدوير الوظيفي من خلال التدريب على الأداء الوظيفي

التدريب الجيد يؤدي إلى تحويل الكادر البشري بالمؤسسة إلى فرد مثمر قابل لتحقيق الأهداف وتقديم الخدمات والرفع من الأداء والإنتاجية، وذلك من خلال برامج تدريبية محددة، وهناك فرق شاسع بين المنظمات التي تهتم بأمر التدريب لتنمية وتطوير أفرادها وبين تلك التي تترك الأمور للأفراد وتوجهات الأفراد الشخصية، ومن الاستراتيجيات التي يوليها التدريب في المنظمات بالنسبة للعاملين بمختلف قطاعاتهم هو تهيئة هؤلاء الأفراد، وترك أثر واضح على أداء مهامهم وتطوير خبراتهم بالمهام الوظيفية المطلوب أدائها على مستوى العمل والحرص على سمعة المنظمة وتقديم أفضل ما لديهم وبالتالي الحصول على أفضل المخرجات، وتتمثل أهداف التدريب في المساهمة بتطوير الإمكانيات البشرية بكافة المؤسسات، وذلك لمساعدة الأفراد في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الإنتاجية والكفاءة والرفع من الأداء، كما أن العملية التدريبية تعتبر وسيلة فعالة لتحسين أداء الأفراد داخل أي منظمة وغالباً ما يؤدي التدريب إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة وإثارة روح المنافسة بين العاملين.<sup>1</sup>

ويظهر تأثير بعد التدريب على الأداء الوظيفي من خلال كمية الجرعات التدريبية والدورات والندوات والملتقيات التي يتم ممارستها بالمؤسسة من خلال التدريب يمكن فهم التدوير الوظيفي وما يهدف إليه من نتائج مرجوة.<sup>2</sup>

#### ثانياً: تأثير التدوير الوظيفي من خلال تصميم الوظائف

يعتبر إعادة التصميم الوظيفي من وظائف الموارد البشرية والذي بدأ يحتل موقعاً كبيراً لاهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة التي تستطيع بواسطته مواءمة الأفراد الأكثر تنوعاً، أي وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب، إذ تعيش المنظمات في ظل بيئة متسارعة التغيير والتنوع من حيث حاجاتها ورغباتها ومهاراتها، وفي الواقع أن أغلب المنظمات تؤكد على إعادة تصميم وظائفها بصورة جيدة لأن ذلك يؤدي لرفع كفاءة أداء الأفراد، وهناك ارتباط وثيق بين إعادة تصميم الوظيفة ونوعية حياة العمل من جهة والاحتياجات الإنسانية للموارد البشرية من جهة أخرى، وبما يؤثر على مستويات الأداء للأفراد ومما يجعل الأفراد مندفعين بشكل أعلى لانجاز المهام وتحقيق الأهداف، ومن ناحية أخرى يعزز الاستغلال الجيد لمهارات الأفراد ومعارفهم.

ويظهر تأثير بعد تصميم الوظائف من خلال التصميم الجيد للوظائف ووضع الشخص المناسب بالمكان المناسب، فمن شأن ذلك أن يرفع من مستوى الأداء الوظيفي ويجعله في أعلى المستويات والمرتبات.<sup>3</sup>

#### ثالثاً: تأثير التدوير الوظيفي من خلال الإجراءات والنظم

يلعب المدراء أدوراً حاسمة في إدارة الموظفين وحثهم على الابتكار والابداع وتحسين جودة المنتجات والخدمات، فتلك المؤسسات التي تعمل بالشكل القوي والمدروس في إجراءاتها الاستراتيجية، وتعمل من خلال النظم التي لديها على تطوير وتحسين

<sup>1</sup> محمد الدويك، نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 30.

<sup>2</sup> أحمد علي البطي، التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد 13، سبتمبر 2022، ص 123.

<sup>3</sup> أحمد علي البطي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

المهارات المختلفة لموظفيها، فإنها تمتلك قدرات أكبر في التعلم وبالتالي في التأثير على موظفيها، وأيضاً بالتأثير على المدراء وأصحاب القرار بدرجة عالية في إدارة الموظفين وحثهم على الابتكار بالمنتجات والخدمات التي يقدمونها.

ويتضح تأثير بعد الإجراءات والنظم من خلال تسلسل وانسياب الإجراءات عبر التدرج الوظيفي واللوائح المعمول بها وأيضاً عبر النظم الموضوعية من قبل إدارة المؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

في هذا المبحث سنعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والتي تم رصدها ومراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها، في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات وأبعاد متنوعة في عرض منهجية معالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة في هذا المبحث سنحاول التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية بالإضافة إلى إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

هذا المطلب يتناول أهم الدراسات السابقة العربية على المستوى المحلي (جزائري)، وعلى المستوى العربي التي لها علاقة بموضوع دراستنا: التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي

### أولاً: الدراسات السابقة العربية للمتغير المستقل " التدوير الوظيفي "

الدراسة الأولى: محمد العلي، عماد العمر، التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 3، 2018.

الدراسة الحالية سعت إلى التعرف على مدى تأثير التدوير الوظيفي على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، كما هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي، وتحديد العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي والحد من تفشي ظاهرة الفساد الإداري داخل المؤسسات المدروسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم سحب عينة عشوائية من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة ومديرين ورؤساء أقسام في مؤسسات وشركات القطاع الحكومي في مدينة دمشق، وتكونت هذه العينة من (96) مفردة وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مخصصة لهذا البحث مؤلفة من (18) بند تتعلق بالتدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يعتبر

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 124.



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

**الدراسة الثانية:** سالم عواد هادي، إيمان حسين داود، رعد زيد علوان، التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المجلد 13، العدد 44، الفصل الثالث، 2018.

هذا البحث استهدف معرفة أثر التدوير الوظيفي في الأداء الضريبي لموظفي الهيئة العامة للضرائب من خلال استمارة الاستبيان خماسية المقاس والتي أعدت وفقاً للبيانات المطلوبة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث والبالغ عددهم (56)، وقد أظهرت النتائج التطبيقية وجود تأثير معنوي وأهمية للتدوير الوظيفي في الأداء الضريبي، وهذا واضح من نسبة مساهمته في تفسير التباين الكلي الذي يعد مؤشراً جيداً لتأثير التدوير الوظيفي في أداء الهيئة عينة البحث.

**الدراسة الثالثة:** إيمان علي أحمد الحياي، ميسون عبد الله أحمد، واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والاستثمار، فرع الأندلس، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 119، 2018.

سعى البحث إلى معرفة واقع تطبيق التدوير الوظيفي (job rotation) في عدد من المصارف العاملة في مدينة الموصل، في ضوء هذا الإطار حاول البحث الإجابة على التساؤلات البحثية: ما مدى وضوح مفهوم التدوير الوظيفي في المنظمات المبحوثة؟ ما المزايا والمنافع التي تتحقق للمنظمات المبحوثة باعتمادها على التدوير الوظيفي؟، ما علاقة وضوح المفهوم ببعض المتغيرات الشخصية للمبحوثين؟ ما علاقة المعوقات التي قد تواجه التدوير الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية؟ ولتحقيق هذا الهدف ومن خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي قامت الباحثتان بإعداد استبانة وزعت على (43) فرداً لهذه المصارف، واسترجع منها (40) استبانة صالحة للتحليل.

الاستنتاجات بينت أن المصارف المدروسة لديها اهتمام وإدراك بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي ولكن ليس بالمستوى المطلوب، ويعزى سبب ذلك إلى كون هذه المنظمات هي منظمات غير مستقلة، وتخضع إلى مركزية القرارات من قبل الوزارة، كما بينت الاستنتاجات أن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير لدى إدارات هذه المصارف تمثل بضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمديرين وظيفياً بشكل عام، وفي ضوء الاستنتاجات قدمت توصيات من أهمها تطبيق التدوير بشكل فاعل، فالحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمديرين وظيفياً.

**الدراسة الرابعة:** معاذ غسان إسماعيل، العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية، مجلة الدنانير، العدد 16، العراق، 2019.

هذا البحث هدف إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي (الإيجابيات والسلبيات) المتبعة في رئاسة الجامعة العراقية ومستوى أدائها. منهج البحث: المنهج الوصفي الارتباطي. أداة البحث: الاستبانة لجمع المعلومات، ومجتمع البحث (25) موظف وموظفة ومن المدراء، وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها:

- أن درجة تطبيق التدوير الوظيفي للعينة المبحوثة كان بدرجة فوق المتوسط بقليل، وهذا مؤشر يدل على وجود حاجة إلى إجراء المزيد من التغييرات الإستراتيجية حول تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمة المبحوثة؛
  - أن أداء المنظمة لعينة البحث جاء فوق المتوسط، وفقا لمقياس البحث وهذا يدل على تجانس إجابات العينة المبحوثة.
- الدراسة الخامسة:** لينا ألفريد فرنسيس عبد ربه، **التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية**، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، سنة 2019.

هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، تكون مجتمع الدراسة من البنوك الفلسطينية في محافظة بيت لحم والخليل، حيث بلغ عدد البنوك المشمولة بالدراسة خمسة وعشرون بنكاً، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعية الكمي والنوعي، وتم استخدام المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع المعلومات، وتم التأكد من صدق ثبات الاستبانة وفق الطريق المتبعة في ذلك. فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من ستة وثلاثون فقرة موزعة على مجالات، وقد تم توزيعها على البنوك في محافظتي بيت لحم والخليل كما قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع مدراء البنوك في محافظة بيت لحم المشمولة بالدراسة حيث تم إجراء تسعة مقابلات مع تسع مدراء في البنوك الواقعة في محافظة بيت لحم.

هذه الدراسة توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هنالك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين، وأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعاً. كما وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أبرزها ضرورة زيادة الوعي بأهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف البنكية وتشجيع الإدارة العليا بتعزيز تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي في البنوك الفلسطينية وضرورة التركيز على فعالية التدريب لموظفي التدوير الوظيفي في الوظائف وضرورة متابعة الموظفين وتقييم أدائهم بشكل دوري.

**الدراسة السادسة:** محمد حسن علي العذري، **التدوير الوظيفي، مفهوم -نبذة تاريخية عنه، أهدافه، أهميته، شروطه وضوابطه، مجلة المجلة القانونية (مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية) المجلد 8، العدد 7، نوفمبر 2020.**

يعد التدوير الوظيفي أو النقل المنظم أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي، وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من الموظفين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة.

وتأتي أهمية البحث في تسليط الضوء على التدوير الوظيفي "النقل المنظم" إذ أنه لم يحظى باهتمام الكثير من الباحثين، بالرغم من كونه أسلوب هام لإثراء الخبرات وتنمية المهارات للموظفين، وتكمن أهميته من خلال تطويره للأداء وتعزيزه للقدرات واستثماره للفروق الذاتية للموظفين، وأيضاً تعزيزه لعملية الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد ومساعدة الموظف على الخروج من دائرة الركود والكآبة والبيروقراطية.

وقد اشتمل هذا البحث على مبحثين، وتم تخصيص المبحث الأول منه لبيان مفهوم التدوير الوظيفي ونبذة تاريخية عنه وأهدافه، وفي المبحث الثاني تم تسليط الضوء على أهمية التدوير وضوابطه وشروطه.

وقد اعتمدت في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف التدوير الوظيفي في المنظمات، وتحليل نصوص القانون رقم 31 لسنة 2009 بشأن التدوير الوظيفي، ثم اختتمت البحث بعدد من النتائج والتوصيات.

**الدراسة السابعة:** نور خليل محمد سلطان، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحوث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2021.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، وقد تم دراسة واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية وتحديد كيف يمكن تنفيذ التدوير الوظيفي بنجاح لتحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية ومعرفة تحديات التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية وتنبع أهمية الدراسة من توجيه أنظار المسؤولين إلى مدى أهمية تطبيق التدوير الوظيفي في الوزارة بالطرق السليمة وذلك من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها من الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الأولى (مدير، مدير عام، وكيل مساعد، وكيل وزارة)، والفئة الثانية (رئيس قسم، ورئيس شعبة) في وزارة التنمية الاجتماعية والبالغ عددهم (635 موظفا وموظفة)، واستخدم المنهج الوصفي، وقد جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (53) فقرة باستخدام طريقة العينة القصدية، وقد أمكن جمع 143 استبانة منها 142 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 22%، ومن خلال المقابلات مع موظفي الفئات العليا في الوزارة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة لا توجد إجراءات ولوائح قانونية تنظم عملية التدوير الوظيفي للموظفين وزارة التنمية الاجتماعية، ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الباحثة تحديد الإجراءات والمعايير من خلال وضع آلية موحدة لتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية بالاستناد إلى قانون الخدمة المدنية الفلسطينية.

**الدراسة الثامنة:** محمد مسر هد علي محمد، التدوير الوظيفي لمدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية ديالى، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد 22، العدد 02، الجزء 02، كانون الأول، 2022.

تبرز أهمية البحث في توجيه أداء معلمي وتقييمهم والقضاء على الجمود والروتين الوظيفي في أعمالهم واكتسابهم مهارات متنوعة وتجديد الروح المعنوية لديهم، وظهور كفاءات جديدة لدى المدرسة عن طريق عملية التدوير الوظيفي للمدارس الابتدائية، وأجرى الباحث دراسته على معلمي التربية الرياضية في المديرية العامة للتربية ديالى، واستعمل الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، لتحقيق هدف الدراسة، واستعمل الاستبانة لتشخيص الظاهرة المدروسة وجمع البيانات من العينة، وشمل مجتمع البحث على (1020) من معلمي التربية الرياضية، واختار الباحث عينة الدراسة بطريقة عشوائية، إذ بلغت (192) معلما و معلمة أي ما نسبته (19.22%) من المجتمع الأصلي، وبعد إدخال البيانات وتجهيزها إلى العملية الإحصائية، ومن أهم استنتاجات الدراسة هي: بناء مقياس التدوير الوظيفي للمدارس الابتدائية، والمتكون من أربعة مجالات، ومن (30 فقرة)، أما أبرز التوصيات التي أوصى بها الباحث فهي: العناية وتعزيز دور عملية التدوير الوظيفي في المؤسسة، وتطبيق عملية التدوير الوظيفي بصورة مستمرة، لما لها من دور مهم في تطوير العملية التعليمية بصورة عامة.

ثانيا: الدراسات السابقة العربية للمتغير التابع " الأداء الوظيفي "

**الدراسة الأولى:** شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة " بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010. المنظمة هي نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأشخاص والجماعات ذات العلاقة المتبادلة والتي تعمل من أجل تحقيق أهداف تنظيمية ملزمة، لها بيئة داخلية أو مناخا تنظيميا يميزها عن غيرها من التنظيمات والذي يعبر عن مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة.

تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد على ما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو هذه المنظمة، حيث يتأثر الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه وإدراكه لها، إن تحليل السلوك الإنساني في المنظمة وتفسير طبيعته وإدراك حاجاته الضرورية من خلال مستوى الأداء الوظيفي المعبر عنه في ظل الظروف والأوضاع التنظيمية السائدة، يمكن الوقوف على مواطن الضعف والقصور التي تحتاج إلى تحسين وتطوير مما يحقق فعالية تنظيمية للمنظمة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم، حتى يستطيع الأفراد أداء وتنفيذ الأدوار المطلوبة منهم وتقديم الخدمات للمستفيدين منها وسط أجواء مريحة ومشجعة.

**الدراسة الثانية:** بن علي مهملي، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، مديرية التوزيع لولاية غليزان، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر -3- 2010.

هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على الاتصالات في سونلغاز بخصوص تأثير الاتصالات على الأداء الوظيفي لتحقيق ذلك وهدفها، تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (60) فرداً. موظفون يعملون في سونلغاز (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز). وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات اتجاهات الاتصالات، التكنولوجيا الجديدة، القيادة الإدارية ومعوقات الاتصالات) على الأداء الوظيفي. توصلت الدراسة لنتائج التالية:

- واجهت الاتصالات العديد من الصعوبات والقيود التي يمكن أن تواجهها الحد من فعاليتها لتحسين الأداء الوظيفي؛
- وجود بعض معوقات الاتصالات المتعلقة بقنوات الاتصال والاتصالات والقيود النفسية والاجتماعية والبيئية؛
- توجد علاقة قوية بين الاتصالات الفعالة والأداء الوظيفي الفعال؛
- دور الغموض والصراع في الشركة يعيق الاتصالات بكافة جوانبها.

**الدراسة الثالثة:** حلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، 2016.

لاشك أن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلباً ضرورياً لتقدم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية، من هنا كان لزاماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات وللمستفيدين من خدماتها على حد سواء وإزاء ذلك نحاول أن نحدد المشكلة التي يدور فيها هذا البحث بالسؤال الآتي:

ما تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه (حجم الأداء وسرعته وبساطته ونوعيته)؟

وهدف البحث إلى:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي على وظائف الإدارة؛
- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في مؤسساتنا الاجتماعية؛
- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه؛

استخدمت الباحثة منهج البحث المنهج الوصفي وذلك مراجعة الكتب والأدبيات المتوفرة في الإدارة الإلكترونية تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، وكانت أهم الاستنتاجات هي:

- الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغييرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية، من فوائدها أفضل خدمات للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين؛
- أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولا كبيرا في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وذلك إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات، وتفويض السلطات؛

**الدراسة الرابعة:** نوفل عبد الرضا الكلابي، حيدر عبد زيد خضر، تأثير الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من المطارات الدولية العراقية، مجلة وارث العلمية، المجلد 03، العدد 08، 2021

الباحثان يهدف من خلال الدراسة الحالية عبر فصولها إلى التحقق من علاقة وتأثير الولاء التنظيمي كمتغير مستقل في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية السياحية، لعينة من المطارات الدولية العراقية، ومحاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز ممارسة وتبني المتغيران في المطارات قيد الدراسة، وانطلاقا من أهمية الموضوع لمجتمع البحث ولما له من تأثير جوهري في نشاطاتهم والخدمات التي يقدمونها، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي للدراسة واستعملت الاستبانة كأداة أساسية في جميع البيانات والمعلومات للدراسة، إذ تمثل مجتمع الدراسة بالقادة والمسؤولين في المطارات المبحوثة عينة الدراسة والبالغ عددها (112) قائدا ومسؤولا فضلا عن بعض المقابلات الشخصية، وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا تم اعتماد اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي كاختبار بنائي لقياس صدق المقاييس المعتمدة، ومجموعة من الإحصائيات الوصفية، معامل الارتباط البسيط (Pearson)، ونمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لتحديد علاقات التأثير البسيط والمتعدد بين المتغيرات وقد استعمل فيها البرامج الإحصائية (SPSS V.23: Amos V.23)، وتم التوصل من خلال الدراسة إلى عدة استنتاجات كان من أبرزها (ثبت محاولة توظيف المطارات العراقية المبحوثة للولاء التنظيمي، كمتغير مستقل، مما أدى إلى مخرجات تطور من مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين).

**الدراسة الخامسة:** أمير عباس جبار، صالح مهدي محمد الحسنوي، تأثير القيادة الخامة في تحسين الأداء الوظيفي، بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض المدارس الأهلية في محافظة بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 42، حزيران 2022

هذا البحث يهدف إلى بيان تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى عينة من المدارس الأهلية الثانوية في محافظة بابل، ومن أجل تحقيق ذلك قيس متغير القيادة الخادمة بخمس أبعاد فرعية هي (المودة الأخلاقية، التمكين، الرؤية، التواصل، الثقة)، وقيس الأداء الوظيفي بثلاث أبعاد هي (أداء المهام، الأداء الإبداعي، سلوك المواطنة التنظيمية). وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسية ضمت تساؤلات عديدة تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراته ميدانيا وكان أهمها (ما هو مستوى تأثير القيادة الخادمة بأبعادها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث؟) اشتمل مجمع البحث على (21) مدرسة أهلية في محافظة بابل وبلغت عينة البحث (146) فردا من الهيئات التدريسية في تلك المدارس. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث. ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامجين (SPSS V.24 ; Amos V.23). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت أهمها بوجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي. وفي ضوء الاستنتاجات صيغت مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تطوير مستوى إدراك المديرين في المدارس الأهلية لمفهوم القيادة الخادمة والذي ينعكس إيجابا في خلق بيئة عمل تعزز دوافع الأفراد الذاتية وتسهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

**الدراسة السادسة:** أحمد جبار محمود الدليمي، تأثير البراعة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي لدى عينة من مديري شبكة الإعلام العراقي، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2023.

البحث الحالي يهدف إلى التعرف على طبيعة ممارسة شبكة الإعلام العراقي للبراعة الإستراتيجية، والأداء الوظيفي، فضلاً عن اختبار علاقة تأثير البراعة الإستراتيجية كمتغير مؤثر مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع متأثر بشكل مباشر، ونظراً لندرة الدراسات التي حاولت تحديد ومعرفة طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث بشكلها المباشر وغير المباشر في البيئة العراقية، أضف لذلك محاولة الباحث دراسة ومعالجة مشكلة حقيقية واقعية، تؤثر بشكل مباشر في شبكة الإعلام العراقي.

البحث اعتمد أسلوب المعاينة الطبقية القصدية لمجتمع مديري الشبكة (250) فرداً، استعمل الباحث معادلة ثومبسن وجدول ماسكيران للعينات الصغيرة، فكان حجم عينة البحث (160)، وزعت الاستبانة عليهم، استرد الباحث منها (146)، كانت صالحة للتحليل الإحصائي وبمعدل استجابة (91.25%)، واستعمل لهذا الغرض الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل الجانب العملي للبحث (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد، تحليل المسار، اختبار سوبيل)، فتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS V.26 & AMOS V.26)، فضلاً عن المنهج الوصفي التحليلي من خلال استطلاع الآراء والمقابلات، فكانت الأداة الرئيسة في جمع البيانات (الاستبانة) وقد توصل البحث لأبرز النتائج المتمثلة بوجود علاقات مباشرة بين البراعة الإستراتيجية والأداء الوظيفي، وقد أسهم البحث في رفد المكتبة العراقية والعربية بالجانب النظري في محاولة تجسير الفجوة المعرفية في تفسير المتغيرات.

**ثالثاً: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة (التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي)**

**الدراسة الأولى:** المدرع بن فهد، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.

بعنوان "التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين - بالتطبيق على العاملين بالشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض"، وهدفت للتعرف على واقع أداء العاملين والإيجابيات والسلبيات التي يسعى إليها التدوير الوظيفي على مستوى أداء العاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من النتائج: وجود علاقة إيجابية تربط ما بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين، وأنه تمت الموافقة على واقع التدوير الوظيفي بمتوسط مرتفع (3.68)، وتبين أيضاً الموافقة على واقع أداء العاملين بمتوسط (3.76).

**الدراسة الثانية:** ماجد المصوب، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، دراسة ميدانية على بنك سوريا الدولي الإسلامي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، 2019.

بعنوان "أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين - بالتطبيق على بنك سوريا الإسلامي، وهدفت لقياس أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، وقد تم تحليل التدوير الوظيفي لأربعة عناصر وقد تم قياس أثر كل عنصر من هذه العناصر الأربعة والمتمثلة في: (التدريب، تصميم الوظائف، إستراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم) على أداء موظفي بنك سوريا الإسلامي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من حوالي (500) موظف موزعين على كافة المستويات الإدارية بالبنك، وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال إجراء استبيان إلكتروني، وكانت عينة الدراسة (61) مفردة، وقد تم إجراء عدد من الأساليب الإحصائية لعرض وتحليل النتائج، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان منها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر التدوير الوظيفي على



أداء الموظفين، مع ملاحظة وجود أثر قوي لعنصر إستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين وهو العنصر الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين من بين عناصر التدوير الوظيفي.

### الدراسة الثالثة: عليوة بلفمبور، التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين، دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل -ميلة-، 2020

هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين في الإدارات وقد حددت في الدراسة جامعة التكوين المتواصل، وتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالمقابلة وتصميم أداء استبانة في الجانب التطبيقي للدراسة بعد تقديم فصلين في الجانب النظري تتعلق بمتغيرات الدراسة الأساس.

تم اختيار عينة الدراسة المكونة من الموظفين الإداريين بالمديرية الذين تم تدويرهم والمقدر عددهم 24 موظفاً، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استردادها جميعاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أنه يتم تطبيق إستراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل، وأن للتدوير الوظيفي دور في تحسين أداء العاملين بشكل إيجابي في الجامعة، كما بينت الدراسة أنه توجد بعض المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلباً في تنفيذ إستراتيجية التدوير الوظيفي.

### الدراسة الرابعة: حيان محمد بركات، جميل صالح عيسى، دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 43، العدد 4، 2021.

هذا البحث هدف إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين، حيث تم تناول التدوير الوظيفي كبعد واحد، في حين تم قياس الأداء التنظيمي من خلال بعدي الكفاءة والفاعلية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على (363) مفردة من العاملين في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين، وتم التأكد من ثبات المقياس من خلال معامل ألفا كرونباخ. ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث استخدم الباحثان الإحصاءات الوصفية، واختبار الفروق لعينة واحدة one sample t test، بالإضافة إلى اختبار بيرسون لاختبار الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة. ومن خلال اختبار الفرضيات تم التوصل إلى عدد من النتائج من بينها:

- انخفاض مستوى التدوير الوظيفي، وانخفاض مستوى كل من الكفاءة والفاعلية التنظيمية في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين.
- وجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين التدوير الوظيفي والفاعلية التنظيمية.
- وجود علاقة معنوية طردية قوية بين التدوير الوظيفي والكفاءة التنظيمية.

### الدراسة الخامسة: أحمد علي البطي، التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد 13، سبتمبر 2022.

هدفت الدراسة للتعرف على التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي - بالتطبيق على العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي: أن اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى التدوير الوظيفي كان بممارسة مرتفعة وقد جاء بمتوسط (3.81) وانحراف (0.604)، أما بالنسبة للأداء الوظيفي فقد جاء بممارسة مرتفعة وبمتوسط (3.85) وانحراف معياري (0.790)، وقد اتضح بأنه لا يوجد أثر معنوي لكل من بعدي: (التدريب/ تصميم الوظائف) على الأداء الوظيفي، في حين يوجد أثر معنوي لبعدي (الإجراءات والنظم)، وكان من التوصيات الآتي: أن يقوم فرع الشركة المبحوث بتبني نظام التدوير الوظيفي ليشمل كل الأقسام والمكاتب والوحدات بالفرع، وأيضاً الاهتمام بالتدريب على مستوى التدوير الوظيفي وعمل البرامج والدورات لضمان فهمه وتنفيذه على الوجه الأكمل، وكذلك التركيز على عملية تصميم الوظائف بشكل فعال وكفؤ، على أن تتضمن عملية تصميم

الوظائف حيثيات وتفصيل التدوير الوظيفي والبرامج الداعمة له، إضافة إلى التأكيد على زيادة الوعي والإدراك لدى العاملين بأهمية الأداء الوظيفي وإتباع السبل الكفيلة بنجاحه وتطويره.

#### المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سنحاول مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

#### أولاً: عرض ملخص للدراسات السابقة

من خلال هذا الجزء سنحاول عرض موجز للدراسات السابقة من حيث عنوان الدراسة والباحث، سنة الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات، بالإضافة لأهم النتائج المتوصل إليها.



الجدول رقم (1-1): ملخص الدراسات السابقة

| عنوان الدراسة والباحث                                                                                                                                                      | السنة | العينة             | الأدوات   | المنهج                 | النتائج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|-----------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة" بومرداس (مذكرة ماجستير)                                                    | 2010  | مجموعة من الموظفين | الاستبيان | المنهج الوصفي التحليلي | توصلت الدراسة إلى أنه تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد على ما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو هذه المنظمة، حيث يتأثر الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه وإدراكه لها،                                                                                                                                 |
| بن علي مهمل، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، مديرية التوزيع لولاية غليزان                                                     | 2010  | 60 موظف            | الاستبيان | المنهج الوصفي التحليلي | توصلت الدراسة لنتائج التالية: واجهت الاتصالات العديد من الصعوبات والقيود التي يمكن أن تواجهها الحد من فعاليتها لتحسين الأداء الوظيفي؛ وجود بعض معوقات الاتصالات المتعلقة بقنوات الاتصال والاتصالات والقيود النفسية والاجتماعية والبيئية؛ توجد علاقة قوية بين الاتصالات الفعالة والأداء الوظيفي الفعال؛ دور الغموض والصراع في الشركة يعيق الاتصالات بكافة جوانبها.                                 |
| المدرع بن فهد، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض (مذكرة ماجستير)           | 2014  | مجموعة من الموظفين | الاستبيان | المنهج الوصفي          | وكان من النتائج: وجود علاقة إيجابية تربط ما بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين، وأنه تمت الموافقة على واقع التدوير الوظيفي بمتوسط مرتفع (3.68)، وتبين أيضا الموافقة على واقع أداء العاملين بمتوسط (3.76).                                                                                                                                                                                         |
| Muhammad Saleem, Narina Perveen, The Impact of Formal and Informal Communication in Organizations a Case Study of Government and Private Organization in Gilgit- Baltistan | 2017  | 20 من هذه المنظمات | الاستبيان | المنهج الوصفي التحليلي | وقد توصلت الدراسة إلى أنه الاتصال غير الرسمي تأثير كبير على الأداء الوظيفي، من خلال تعزيز مهارات وسلوكيات الموظفين.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| محمد العلي، عماد العمر، التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية (مقال)                                              | 2018  | 96 موظف            | الاستبيان | المنهج الوصفي التحليلي | وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يعتبر التدوير الوظيفي أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء كونه يساهم بإكساب الموظفين خبرات جديدة ومهارات متنوعة وتطوير العمل والإلمام بالمهام المختلفة للمؤسسة ويحد من سوء استغلال السلطة، ويخلق المنافسة بين العاملين كما يساهم التدوير الوظيفي في الحد من معدلات ترك العمل ويخفف من سلبات الروتين والبيروقراطية في العمل. |

|      |                                                                                                                                                                                                                                   |                         |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2018 | 56<br>موظف                                                                                                                                                                                                                        | الاستبيان               | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي  | وقد أظهرت النتائج التطبيقية وجود تأثير معنوي وأهمية للتدوير الوظيفي في الأداء الضريبي، وهذا واضح من نسبة مساهمته في تفسير التباين الكلي الذي يعد مؤشرا جيدا لتأثير التدوير الوظيفي في أداء الهيئة عينة البحث.                                                                                                                                                               |
| 2018 | 43<br>موظف                                                                                                                                                                                                                        | الاستبيان               | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي  | بينت الاستنتاجات أن المصارف المدروسة لديها اهتمام وإدراك بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي ولكن ليس بالمستوى المطلوب، ويعزى سبب ذلك إلى كون هذه المنظمات هي منظمات غير مستقلة، وتخضع إلى مركزية القرارات من قبل الوزارة، كما بينت الاستنتاجات أن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير لدى إدارات هذه المصارف تمثل بضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمدورين وظيفيا بشكل عام، |
| 2019 | (25)<br>موظف<br>وموظفة                                                                                                                                                                                                            | الاستبيان               | المنهج<br>الوصفي<br>الارتباطي | وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها: أن درجة تطبيق التدوير الوظيفي للعينة المبحوثة كان بدرجة فوق المتوسط بقليل، وهذا مؤشر يدل على وجود حاجة إلى إجراء المزيد من التغييرات الإستراتيجية حول تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمة المبحوثة؛ أن أداء المنظمة لعينة البحث جاء فوق المتوسط، وفقا لمقياس البحث وهذا يدل على تجانس إجابات العينة المبحوثة.                  |
| 2019 | 61<br>موظف                                                                                                                                                                                                                        | الاستبيان<br>الالكتروني | المنهج<br>الوصفي              | وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان منها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، مع ملاحظة وجود أثر قوي لعنصر إستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين وهو العنصر الأكثر تأثيرا على أداء الموظفين من بين عناصر التدوير الوظيفي.                                                                                                |
| 2019 | البنوك<br>الفلسطينية                                                                                                                                                                                                              | المقابلة +<br>الاستبيان | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي  | قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هنالك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين، وأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعا.                                                                                                                                                                          |
| 2021 | مجموعة<br>من<br>الموظفين                                                                                                                                                                                                          | المقابلة +<br>الاستبيان | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي  | ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة لا توجد إجراءات ولوائح قانونية تنظم عملية التدوير الوظيفي للموظفين وزارة التنمية الاجتماعية،                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2018 | سالم عواد هادي، إيمان حسين داود، رعد زيد علوان،<br>التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي، بحث<br>تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب (مقال)                                                                                         |                         |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2018 | إيمان علي أحمد الحياي، ميسون عبد الله أحمد، واقع<br>تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية،<br>دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في<br>مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل<br>للتنمية والاستثمار، فرع الأندلس (2018) |                         |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2019 | معاذ غسان إسماعيل، العلاقة بين التدوير الوظيفي<br>وأداء المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من<br>العاملين في رئاسة الجامعة العراقية (مقال)                                                                                       |                         |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2019 | ماجد المصول، أثر التدوير الوظيفي على أداء<br>الموظفين، دراسة ميدانية على بنك سوريا الدولي<br>الإسلامي (مذكرة ماجستير)                                                                                                             |                         |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2019 | لينا ألفريد فرنسيس عبد ربه، التدوير الوظيفي وتأثيره<br>على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك<br>الفلسطينية، (مذكرة ماجستير)                                                                                                   |                         |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2021 | نور خليل محمد سلطان، التدوير الوظيفي ومدى<br>إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية<br>الاجتماعية. (مذكرة ماجستير)                                                                                                            |                         |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                    |      |                          |                      |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حيان محمد بركات، جميل صالح عيسى، دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في جامعة تشرين (مقال)                                 | 2021 | 363<br>موظف              | الاستبيان            | المنهج الوصفي التحليلي | تم التوصل إلى عدد من النتائج من بينها: انخفاض مستوى التدوير الوظيفي، وانخفاض مستوى كل من الكفاءة والفاعلية التنظيمية في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين. وجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين التدوير الوظيفي والفاعلية التنظيمية. وجود علاقة معنوية طردية قوية بين التدوير الوظيفي والكفاءة التنظيمية |
| نوفل عبد الرضا الكلابي، حيدر عبد زيد خضر، تأثير الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من المطارات الدولية العراقية (مقال) | 2021 | 112<br>قائدا ومسؤولا     | المقابلات الشخصية    | المنهج الوصفي التحليلي | وتم التوصل من خلال الدراسة إلى عدة استنتاجات كان من أبرزها (ثبت محاولة توظيف المطارات العراقية المبحوثة للولاء التنظيمي، كمتغير مستقل، مما أدى إلى مخرجات تطور من مستوى الخدمات المقدمة للمسافرين.                                                                                                                 |
| محمد مسر هد علي محمد، التدوير الوظيفي لمدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية ديالى (مقال)          | 2022 | بلغت (192) معلما و معلمة | الاستبيان            | المنهج الوصفي التحليلي | ومن أهم استنتاجات الدراسة هي: بناء مقياس التدوير الوظيفي للمدارس الابتدائية، والمتكون من أربعة مجالات                                                                                                                                                                                                              |
| Roya Anvari & Mariam Janjaria, <b>Contributing Management Factors to Performance Management Effectiveness</b>                                      | 2023 | تبيان على 151 موظفاً     | الاستبيان            | المنهج الوصفي التحليلي | وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عوامل الإدارة وفعالية إدارة الأداء.                                                                                                                                                                                 |
| أحمد جبار محمود الدليمي، تأثير البراعة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي لدى عينة من مديري شبكة الإعلام العراقي (مقال)                                | 2023 | 146<br>موظف              | المقابلة + الاستبيان | المنهج الوصفي التحليلي | وقد توصل البحث لأبرز النتائج المتمثلة بوجود علاقات مباشرة بين البراعة الاستراتيجية والأداء الوظيفي، وقد أسهم البحث في رفد المكتبة العراقية والعربية بالجانب النظري في محاولة تجسير الفجوة المعرفية في تفسير المتغيرات.                                                                                             |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانياً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنتعرف من خلال هذا الجزء لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

### 1- أوجه التشابه

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث إستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي؛
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية أن أغلبية النتائج تؤكد على دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي؛
- تتشابه الدراسات مع الدراسة الحالية في احدى المتغيرين (التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي) أو كلاهما

### 1- أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات، العينة، المكان والزمان، نوع القطاع والأبعاد والتي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

| الدراسة الحالية                                                                               | الدراسة السابقة                                                                                              |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| تم دراسة التدوير الوظيفي كمتغير مستقل للدراسة والأداء الوظيفي كمتغير تابع                     | أغلب الدراسات السابقة تناولت المتغيرين معاً أو أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها مع متغير آخر               | من حيث المتغيرات             |
| عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة                                      | تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من عينة الدراسة الحالية.                                      | من حيث العينة                |
| مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز خلال الموسم الدراسي 2023-2024                            | تمت هذه الدراسات السابقة في عدة دول عربية وأجنبية في وفي فترات متفاوتة                                       | من حيث المكان والزمان        |
| القطاع الخدمي                                                                                 | تنوعت الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع حيث كانت في القطاع العام والخاص والمنظمات الحكومية وغير الحكومية. | من حيث نوع القطاع            |
| التدوير الوظيفي كمتغير مستقل للدراسة، وأبعاد الأداء الوظيفي كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور | تناولت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة للمتغيرين المستقل والتابع.                                              | من حيث أبعاد متغيرات الدراسة |

المصدر: من إعداد الطلبة وبالاتماد على الدراسات السابقة

### ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة حيث يتمثل مجال الاستفادة من هذه الدراسات في:

- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الفكري للجانب النظري وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي للدراسة الحالية؛
- ساهمت في الوقوف على أهمية التدوير الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي؛
- ساهمت بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان لمتغيري الدراسة الحالية وتحديد مجالاته وفقراته؛
- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في إعداد الدراسة الحالية خاصة عند تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية من خلال التعرف على الأدوات المستخدمة، وطرق عملية الإحصاء ومعالجة البيانات؛
- الاستفادة من توصيات، واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تتعلق بالدراسة الحالية؛
- الاطلاع على تجارب الآخرين والتأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكرارا لأي من الدراسات السابقة؛
- عرض وتفسير نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها والتعقيب عليها، وربطها بالدراسات السابقة؛
- تسهيل عملية البحث عن المراجع المتعلقة بالدراسة مما يوفر الكثير من الجهد والوقت.

### رابعا: القيمة المضافة للدراسة

من خلال القيام بهذه الدراسة ونظرنا إلى الدراسات السابقة توصلنا أن القيمة المضافة تتمثل فيما يلي:

- معرفة الفرق بين التدوير الوظيفي ومختلف المصطلحات الإدارية؛
- معرفة أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي وأنواعه.
- معرفة مدى مساهمة التدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي؛
- التعرف على أبعاد الأداء الوظيفي

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نقدم أهم الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة كل من التدوير الوظيفي كمتغير مستقل الأداء الوظيفي كمتغير تابع حيث تم التعرف على الاطار المفاهيمي وأساسيات حول التدوير الوظيفي من تعريف وأنواع وخصائص ومتطلبات ، بالإضافة لإطار النظري الأداء الوظيفي حيث تم تقديم الاطار المفاهيمي له ومختلف الأساسيات والعوامل المؤثرة فيه، كما تم ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، كمطلب ثالث، في حين المبحث الثاني طرحنا أهم الدراسات السابقة الحديثة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة من دراسات عربية ومحلية ودراسات أجنبية وأوجه التشابه والاختلاف بينهما، ولمعرفة مدى تأثير التدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي ، اتخذنا مديرية توزيع الكهرباء كعينة للدراسة وهذا ما سنتعرف عليه أكثر في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية توزيع  
الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول الى كل من عمليات التدوير الوظيفي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع للدراسة من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل اليه نظريا على عينة من موظفي المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز" حيث سنحاول تحديد ما مدى تأثير التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي، من خلال المعالجة الاحصائية لإجابات عينة الدراسة المجمعة عن طريقة الاستبيان، والتوصل لنتائج الدراسة الميدانية. وعليه سنتطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة مناقشها.



### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتعرف من خلال هذا المبحث لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال التعرف على عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات " الاستبيان " وطريقة تصميم وتوزيعه ومدى مصداقية وصلاحيته عمله من خلال اختبار ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان والذي سنتعرف عليه من خلال المطالب التالية.

### المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على عينة الدراسة بالإضافة أداة جمع البيانات الاستبيان طريقة تصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة.

### أولاً: لمحة موجزة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

سنتعرف من خلال هذا الجزء عن المؤسسة محل الدراسة

### 1- لمحة تاريخية عن المؤسسة " سونلغاز "

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفت الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين 1927 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تحويل الطاقة الكهربائية الغازية في الجزائر. وتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضاً أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

### 2- مراحل تطور مؤسسة سونلغاز

مرت مؤسسة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

سنة 1947: تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 في 1947/6/5 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.

(EGA) وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركة إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات طابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأمين في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية.

التطورات التي حدثت بعد سنة 1962: (EGA) تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلاً عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تتضمن تسيير هذه المؤسسة.

في سنة 1969 إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 69 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول اسم (EGA) إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

إن احتكار ونقل وتوزيع واسترداد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز مكانة الشركة، كما أنها وجدت نفسها قد أسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

- **سنة 1975:** في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.
- **سنة 1983:** إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ست مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة خدمات عمومية وتسير المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:

- **كهريف:** الأشغال الكهربائية.

- **كهركيب:** تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.

- **كناغاز:** أشغال الهندسة المدنية.

(AMC) صناعة المعدات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ 1991/12/14 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسوي المنتجات.

**سنة 1995:** أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 95/280 اليوم 07/09/1995 سونلغاز على الرأس نجد مجلس التوجيه الرقابي COS.

**سنة 2002:** تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبار مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى.

**سنة 2004:** أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع HOLDING خلال 2006/2004 أين أصبحت "سونلغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات إعادة هيكلة الفروع المكلفة نشاطات الرئيسية بها.

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE

- مسير شبكة النقل الكهربائي SDC

- مسير شبكة نقل الغاز GRTG

**سنة 2006:** تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

- سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة SPA

- سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى SDC

- سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية SDE

- سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية

### 3- النواحي الحديثة التعديل لمؤسسة "سونلغاز"

قبل تقديم عرض موجز عن المديرية محل الدراسة سنقدم أهم النواحي الحديثة التي تمن تعديلها وفق المرسوم الرئاسي الحديث

انشاء نواحي توزيع الكهرباء والغاز ورقلة وبشار وتقسيم الجغرافي جديد لشركة "SADEG"

وفقا للسياسة التي انتهجتها السلطات العليا للبلاد لتعميم المرافق وتوفير الخدمات للمواطن، ومن ثم تحسين الخدمة العمومية، تعلن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز عن إنشاء ناحيتين لتوزيع الكهرباء والغاز على مستوى بشار ورقلة ابتداءً من تاريخ 22 جانفي 2022 ليقبى الاختصاص الإقليمي الجديد لنواحي توزيع الكهرباء والغاز، مقتضيات التنفيذية الجديدة الذي تتضمنه المراسيم التي تتضمنه المراسيم التنفيذية المتعلقة بإنشاء ولايات جديدة ومن ثم ضمان متابعة مستمرة لنشاطات مديريات التوزيع وتحقيق مستويات النجاح المنتظرة في أداء مهام الخدمة العمومية الموكلة للشركة.

اذ ان الشركة تسعى جاهدة على توطيد العلاقات جوارية مميزة مع محيطها عامة ومع زبائنها وشركائها خاصة، في هذه المنطقة، من خلال مخططات عملياتية، ميدانية وإعلامية تتضمن مبادرات ستساهم في ترقية الرأس المال البشري وكذا تجنيد الموارد والتكنولوجيات التي تساهم في تحسين نوعية خدماتها وبعث ديناميكية جديدة، لذا قامن الشركة باستحداث مديريات توزيع جديدة على مستوى عشر ولايات هي: تقرت، أولاد جلال، المغير، المنيع، جانت، عين صالح، عين قزام، تيممون، برج باجي مختار، وبني عباس. وعليه فإنه وابتداءً من الفاتح جانفي 2022، ستضم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ستة نواحي جهوية للتوزيع هي:

- ناحية التوزيع الجزائر: وتغطي إقليم ولاية الجزائر؛
- ناحية التوزيع البلدة: وتغطي أقاليم عشرة ولايات هي: البلدة، المدية، الجلفة، تيبازة، تيسمسيلت، عين الدفلى، الشلف، البويرة، بومرداس، تيزي وزو؛
- ناحية التوزيع وهران: وتغطي أقاليم تسعة ولايات هي: وهران، عين تيموشنت، معسكر، مستغانم، غليزان، سيدي بلعباس، تيارت تلمسان؛
- ناحية التوزيع قسنطينة: وتغطي أقاليم خمسة عشر ولاية هي: قسنطينة، باتنة، أم البواقي، ميله، تبسة، خنشلة، عنابة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس، سطيف، جيجل، بجاية، برج بوعرييج.
- ناحية التوزيع ورقلة: وتغطي أقاليم أربعة عشر ولاية هي: ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، تامنراست، إيليزي، أولاد جلال، المغير، المنيع، جانت، عين صالح، عين قزام.
- ناحية التوزيع بشار: وتغطي أقاليم تسع ولايات هي: أدرار، بشار، البيض، النعامة، سعيدة، تندوف، بني عباس، تيممون، برج باجي مختار.

#### 4- تقديم فرع المؤسسة: موضوع الدراسة -ورقلة:-

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة مكلفة وفي نطاق اختصاصها توزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

#### 4-1. تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ورقلة- وهيكلها التنظيمي:

##### أ. تعريف مؤسسة سونلغاز -ورقلة-:

وهي المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري، بحيث تم إنشاءها بمقتضى المرسوم 69/59 في 1969/07/29م باسم (EGE) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، ثم تحولت بمقتضى القانون 28-12/01/1988م إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي تجاري، وحاليا أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم.

##### ب. الهيكل التنظيمي: يتكون من أربعة مستويات تتمثل في:

- **المستوى الأول:** المديرية وتحصر على الأداء الجيد للمديرية ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.
- **المستوى الثاني:** ويضم المصالح التالية:
  - ✓ **امانة العلاقات:** ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.
  - ✓ **المكلف بالشؤون القانونية:** حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل ومراقبة الملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.
  - ✓ **المكلف بالاتصالات:** ويقوم بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع المديرية التوزيع في تنشيط المبيعات، واقتراح برامج الإشهار والإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.
  - ✓ **المكلف بالأمن الداخلي:** متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.
- **المستوى الثالث:** في هذا المستوى من الهيكل نجد الأقسام التالية:
  - ✓ **قسم استغلال الكهرباء:** ويقوم بالاستغلال شبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
  - ✓ **قسم استغلال الغاز:** ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
  - ✓ **قسم دراسات وتنفيذ الأشغال:** وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يرمج الأشغال.
  - ✓ **قسم العلاقات التجارية:** ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.

✓ **قسم الإدارة والصفقات:** يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة التابعة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام وإيصال الخدمة للزبون.

- **المستوى الرابع:** ويضم الأقسام التالية:

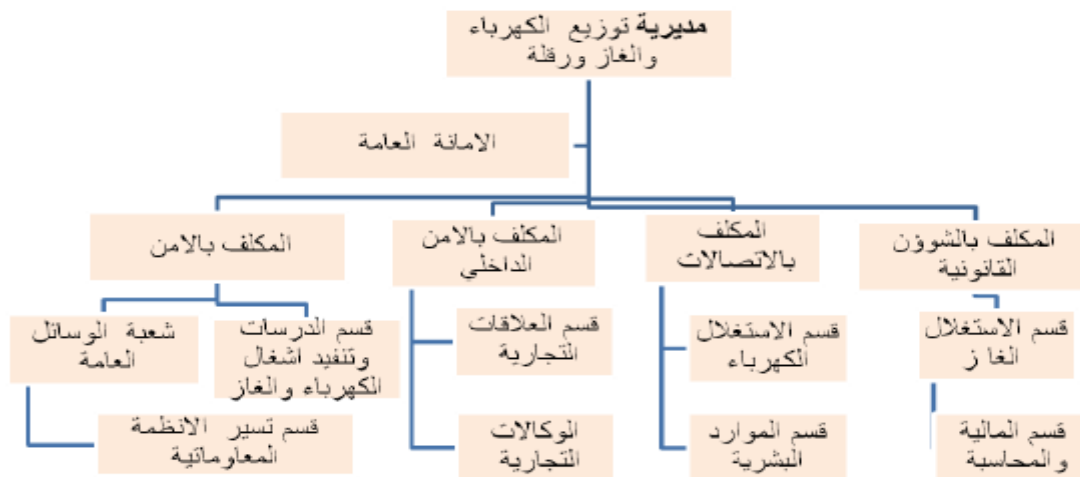
✓ **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من بصيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.

✓ **قسم المالية والمحاسبة:** ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.

✓ **قسم الموارد البشرية:**

✓ **شعبة الإمكانيات العامة:** ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر بالمديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والأرشفة.

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز "



**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق مقدمة من قبل المؤسسة

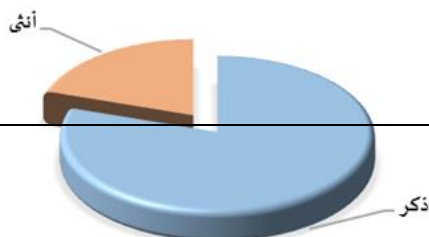
**ثانيا: عينة الدراسة**

للتعرف على التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، تم دراسة عينة من الموظفين المديرية الجهوية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز ورقلة التي تتوزع حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية كمايلي

### 1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجدول رقم(1-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس |         | الشكل رقم(2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس |       |
|-----------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------|-------|
| الجنس                                               | التكرار | النسبة %                                                      | الجنس |
| ذكر                                                 | 35      | 79.5                                                          | أنثى  |



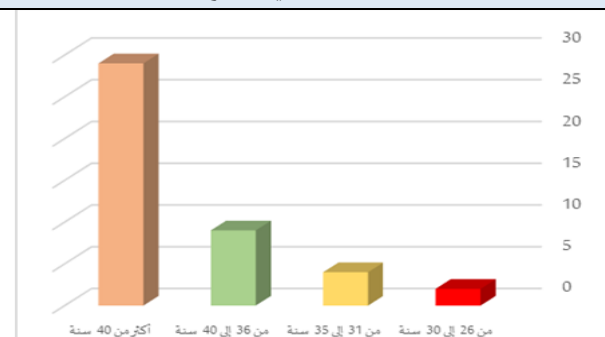
|         |    |      |
|---------|----|------|
| أنثى    | 9  | 20.5 |
| المجموع | 44 | 100% |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية من فئة الذكور بعدد 35 ونسبة 79.5%، في حين فئة الإناث بعدد 9 ونسبة 20.5% من المجموع الإجمالي للنسب. نفس هذا التفاوت في النسب لصالح فئة الذكور أكثر من الإناث هذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة.

## 2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

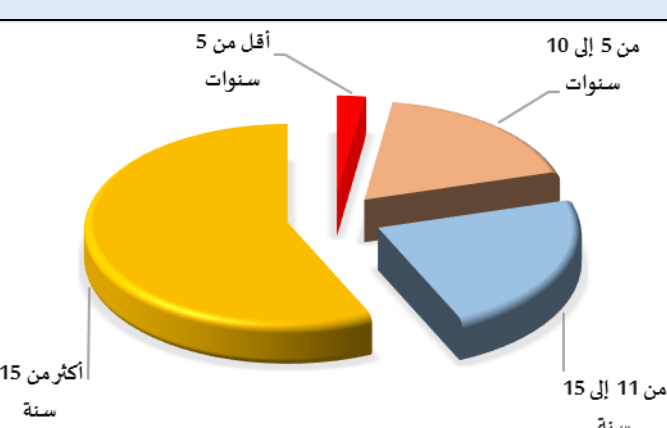
| الجدول رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن | الشكل رقم (2-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة السن |          |                                                                                    |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------|
| الفئة العمرية                                       | التكرار                                                   | النسبة % |  |
| من 26 إلى 30 سنة                                    | 2                                                         | 4.5      |                                                                                    |
| من 31 إلى 35 سنة                                    | 4                                                         | 9.1      |                                                                                    |
| من 36 إلى 40 سنة                                    | 9                                                         | 20.5     |                                                                                    |
| أكثر من 40 سنة                                      | 29                                                        | 65.9     |                                                                                    |
| المجموع                                             | 44                                                        | 100%     |                                                                                    |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بعدد 29 ونسبة 65.9%، تليها الفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة بعدد 9 ونسبة 20.5%، أما الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة بعدد 4 ونسبة 9.1%، في حين من 26 إلى 30 سنة بعدد 2 ونسبة 4.5% من المجموع الإجمالي للنسب.

## 3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

| الجدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة | الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الخبرة |          |                                                                                     |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| الخبرة المهنية                                  | التكرار                                                     | النسبة % |  |
| أقل من 5 سنوات                                  | 1                                                           | 2.3      |                                                                                     |
| من 5 إلى 10 سنوات                               | 8                                                           | 18.2     |                                                                                     |
| من 11 إلى 15 سنة                                | 10                                                          | 22.7     |                                                                                     |
| أكثر من 15 سنة                                  | 25                                                          | 56.8     |                                                                                     |

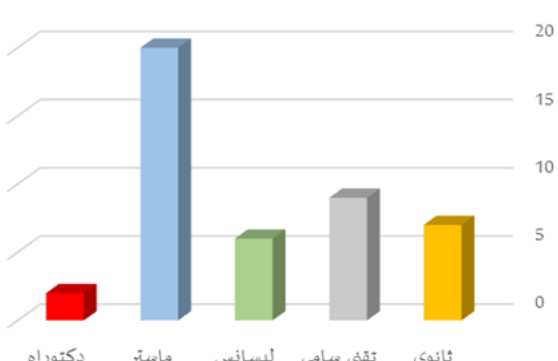
|         |    |      |
|---------|----|------|
| المجموع | 44 | %100 |
|---------|----|------|

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الجدول أعلاه يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بأغلبية الفئة أكثر من 15 سنة بعدد 25 ونسبة 56.8% تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة بعدد 10 ونسبة 22.7%، أما الفئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 8 ونسبة 18.2%، في حين الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 2.3% من المجموع الإجمالي للنسب. نفس هذا التفاوت في النسب على أنه موارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ذات خبرة وكفاءة مهنية، حيث كلما تقدم المورد البشري في المؤسسة كلما زادت قيمتهم وخبرتهم في التعامل مع المشكلات وتقديم أفكار إبداعية والذي ينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي لهم.

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

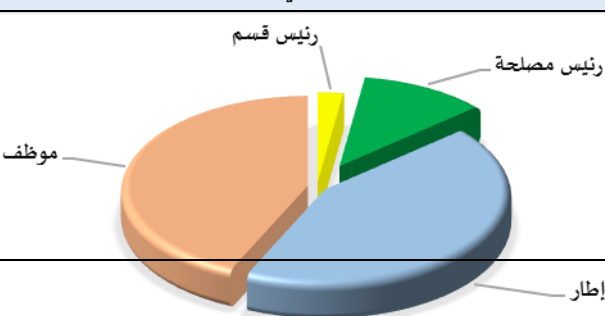
| الجدول رقم(2-4): توزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي |         | الشكل رقم(2-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة المؤهل العلمي |                                                                                    |
|---------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| المؤهل العلمي                                     | التكرار | النسبة %                                                  |  |
| ثانوي                                             | 7       | 15,9                                                      |                                                                                    |
| تقني سامي                                         | 9       | 20,5                                                      |                                                                                    |
| ليسانس                                            | 6       | 13,6                                                      |                                                                                    |
| ماستر                                             | 20      | 45,5                                                      |                                                                                    |
| دكتوراه                                           | 2       | 4,5                                                       |                                                                                    |
| المجموع                                           | 44      | %100                                                      |                                                                                    |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي بأغلبية مستوى ماستر بعدد 20 ونسبة 45.5% تليها تقني سامي بعدد 9 ونسبة 20.5%، أما ثانوي بعدد 7 ونسبة 15.9%، في حين مستوى ليسانس بعدد 6 ونسبة 13.6%، أما دكتوراه بنسبة 4.5% من المجموع الإجمالي للنسب. نفس هذا التفاوت في النسب على ان المؤسسة محل الدراسة تعمل على استقطاب موظفيها من خرجي الجامعات والذي يساهم في تقديم أداء أفضل.

5-توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

| الجدول رقم(2-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي |         | الشكل رقم(2-6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المستوى الوظيفي |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| المستوى الوظيفي                                         | التكرار | النسبة %                                                            |  |
| رئيس قسم                                                | 1       | 2,3                                                                 |                                                                                     |
| رئيس مصلحة                                              | 5       | 11,4                                                                |                                                                                     |
| إطار                                                    | 19      | 43,2                                                                |                                                                                     |

|         |    |      |
|---------|----|------|
| موظف    | 19 | 43,2 |
| المجموع | 44 | 100% |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي بالتساوي بين كل من فئة إطار وموظف بعدد 19 ونسبة 43.2% على التوالي، تليها فئة رئيس مصلحة بعدد 5 ونسبة 11.4%، في حين رئيس قسم بنسبة 2.3% من المجموع الإجمالي للنسب. ما يدل على ان الاستبيان وجه لمختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة.

#### 6- عدد التنقلات في مهام الموظف خلال الخدمة

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب عدد التنقلات في مهامهم خلال الخدمة

| الجدول رقم(2-6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد التنقلات | الشكل رقم(2-7): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة عدد التنقلات |          |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------|
| عدد التنقلات                                         | التكرار                                                          | النسبة % |
| لا توجد                                              | 13                                                               | 29,5     |
| من 1 إلى 2 مرة                                       | 15                                                               | 34,1     |
| من 3 إلى 4 مرات                                      | 9                                                                | 20,5     |
| أكثر من 4 مرات                                       | 7                                                                | 15,9     |
| المجموع                                              | 44                                                               | 100%     |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال إجابات عينة الدراسة حول عدد التنقلات الوظيفية في مهامهم حيث 34.1% أجابوا أنه من مرة إلى مرتين، في حين 29.5% أكدوا على أنه لم يقوموا بأية تنقلا خلال أداء مهامهم، أما 20.5% عدد تنقلاتهم من 3 إلى 4 مرات، في حين النسبة المتبقية 15.9% أكثر من 4 مرات من المجموع الإجمالي للنسب. ما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التدوير الوظيفي لموظفيها بشكل متوسط.

#### ثالثا: أداة جمع البيانات " الاستبيان "

من خلال هذا الفرع سنتعرف على أداة جمع البيانات "الاستبيان" بعرض تصميم وطريقة توزيعه والمقياس المتبع فيه

##### 1- تصميم الاستبيان

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 25 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:



**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية عن عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، بالإضافة تحديد عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة.

**الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

• **المحور الأول:** التدوير الوظيفي المرقم من 1 إلى العبارة رقم 10

• **المحور الثاني:** أبعاد الأداء الوظيفي تم تقسيمه للأبعاد التالية:

✓ **البعد الأول:** الجهد من العبارة رقم 11 إلى العبارة رقم 15؛

✓ **البعد الثاني:** القدرات من العبارة رقم 16 إلى العبارة رقم 21؛

✓ **البعد الثالث:** إدراك الدور من العبارة رقم 22 إلى العبارة رقم 25.

حيث تم توزيع الاستبيان بشكل ورقي 50 استمارة لنسترجع 44 استمارة وبعد الفرز تبين أنه 44 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

**الجدول رقم (2-7): توزيع الاستمارات على عينة الدراسة**

| العدد | الاستمارات                          |
|-------|-------------------------------------|
| 50    | الاستمارات الموزعة                  |
| 44    | الاستمارات المسترجعة                |
| 44    | الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي |

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على عدد التوزيع واسترجاع الاستمارات

**رابعا: المقياس المستخدم في الاستبيان**

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعا بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

**الجدول رقم (2-8): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي**

| درجة الموافقة  | البيانات | الاتجاه العام | مجال المتوسط المرجح |
|----------------|----------|---------------|---------------------|
| غير موافق بشدة | 1        | منخفض جدا     | [1.80-1.00]         |
| غير موافق      | 2        | منخفض         | [2.60-1.81]         |
| محايد          | 3        | متوسط         | [3.40-2.61]         |
| موافق          | 4        | مرتفع         | [4.20-3.41]         |
| موافق بشدة     | 5        | مرتفع جدا     | [5.00-4.21]         |

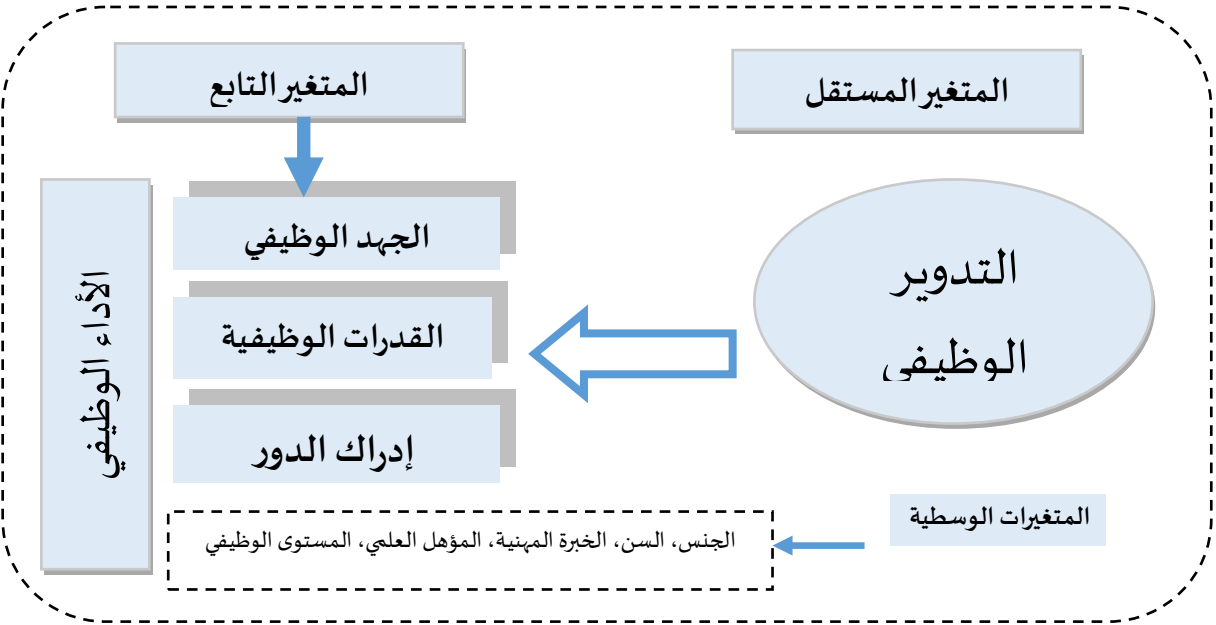
**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار

وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مقياس ليكارت الخماسي قسمت لخمس مجلات المجال الأول من [1.00-1.80] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق بشدة"، يليه مجال من [1.81-2.60] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [2.61-3.40] الذي يمثل درجة موافقة " محايد" أما المجال من [3.41-4.20] يمثل درجة موافقة " موافق" في حين المجال من [4.21-5.00] يمثل درجة موافق " موافق بشدة"

خامسا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (2-8): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقسيمات موضوع الدراسة

- **مرجعية الدراسة :** في دراستنا هاته اعتمدنا في جانبها النظري على بعض الكتب المتعلقة بإدارة الأعمال تسيير المؤسسات، إدارة الموارد البشرية، اضافة إلى المجلات العالمية بالعربية وبعض الدراسات السابقة من مقالات ومذكرات سابقة، أما في جنبها التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب جمع البيانات بواسطة الاستبيان الموجه لموظفي المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

من خلال هذا المطلب سنتعرف على أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة الميدانية، بالإضافة لنتائج التوزيع الطبيعي

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences. حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) (Cronbach's Alpha) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛
- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسة
- الانحراف المعياري (Std. Deviation): يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس،
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>): لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية؛
- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.
- الاختبارات اللامعلمية لاختبار فرضية الفروق

ثانيا: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

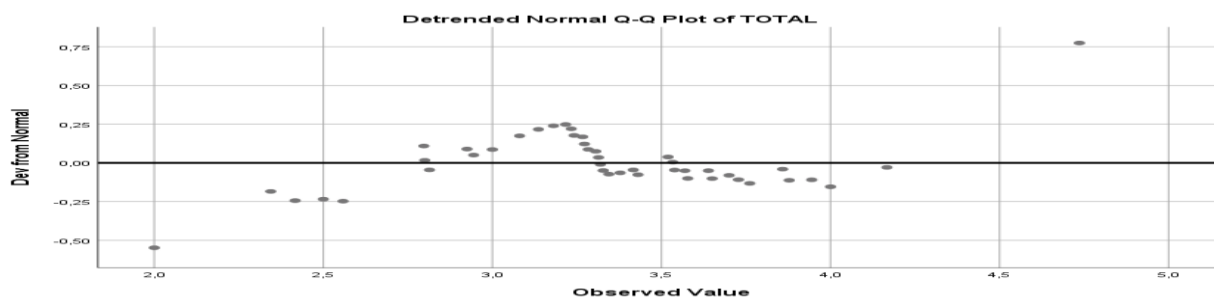
الجدول رقم (2-9): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |        | محاور الدراسة                 |
|---------------------------------|--------|-------------------------------|
| Sig                             | قيمة Z |                               |
| 0.200*                          | 0.106  | المحور الأول: التدوير الوظيفي |
| 0.102                           | 0.122  | المحور الثاني: الأداء الوظيفي |
| 0.200*                          | 0.109  | الاستبيان ككل                 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

الجدول أعلاه يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي وفق اختبار Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> " لمحاور الدراسة حيث قدرت مستوى المعنوية للمحور الأول التدوير الوظيفي ب ( $\text{Sig}=0.200^*$ )، والمحور الثاني الأداء الوظيفي ب ( $\text{Sig}=0.102$ )، كما بلغت مستوى المعنوية للاستبيان ككل ب ( $\text{Sig}=0.200^*$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعيا، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية. والشكل التالي يبين ذلك

الشكل رقم (2-9): التمثيل البياني لنتائج التوزيع الطبيعي للاستبيان ككل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

### ثالثا: منهج الدراسة الميدانية

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية من أجل تقديم حلول لها، ولأجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

#### 1- المنهج الوصفي التحليلي

والذي نستطيع بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الدراسة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

#### 2- مصادر جمع البيانات

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لتقييم أثر التدوير الوظيفي على أداء الوظيفي، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من موظفي مؤسسة سونلغاز. باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات

- **المصادر الأولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزع على عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة
- **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، المقالات، وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

### المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

في هذا الجزء سنحاول التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوى للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

#### أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01).

#### ثانياً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

بعد اختبار ثبات الاستبيان من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه ، سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقيه للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة.

الجدول رقم (2-10): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| أبعاد ومحاور الدراسة          | عبارات الاستبيان | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------------------------|------------------|--------------------|
| المحور الأول: التدوير الوظيفي | 10               | 0.867              |
| المحور الثاني: الأداء الوظيفي | 15               | 0.904              |
| البعد الأول: الجهد            | 05               | 0.904              |
| البعد الثاني: القدرات         | 06               | 0.757              |
| البعد الثالث: إدراك الدور     | 04               | 0.828              |
| الاستبيان ككل (محاور الدراسة) | 25               | 0.936              |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان وأبعاد الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 حيث قدر قدرت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول التدوير الوظيفي بـ 0.867 والمحور الثاني الأداء الوظيفي بـ 0.904، كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للأبعاد المحور الثاني كالتالي: البعد الأول الجهد قدر بـ 0.904، البعد الثاني القدرات قدرت بـ 0.757 والبعد الثالث إدراك الدور قدرت بـ 0.828 أما القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.936 يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) بين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية

الجدول رقم (2-11): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

| أبعاد ومحاور الدراسة          | معامل الارتباط لبيرسون | مستوى المعنوي (Sig) |
|-------------------------------|------------------------|---------------------|
| المحور الأول: التدوير الوظيفي | 0.956**                | 0.000               |
| المحور الثاني: الأداء الوظيفي | 0.940**                | 0.000               |
| البعد الأول: الجهد            | 0.893**                | 0.000               |

|                                                               |         |                           |
|---------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|
| 0.000                                                         | 0.787** | البعد الثاني: القدرات     |
| 0.000                                                         | 0.845** | البعد الثالث: إدراك الدور |
| **دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحوها |         |                           |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال مصفوفة الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة وكل بعد من أبعاد المحور الثاني، حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط للمحور الأول التدوير الوظيفي والدرجة الكلية للاستبيان قدرت بـ ( $r=0.956$ )، أما المحور الثاني الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط بـ ( $r=0.774$ )، في حين البعد الأول الجهد الوظيفي والدرجة الكلية للمحور الثاني ( $r=0.893$ )، أما البعد القدرات الوظيفية بمعامل ارتباط بـ ( $r=0.787$ )، في حين إدراك الدور بمعامل ارتباط ( $r=0.845$ )، وبالتالي العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الثاني دالة إحصائية، إذ أن قيمة مستوى المعنوية ( $\text{Sig}=0.000$ ) لجميع قيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي ومحاور الدراسة كل من المحور الأول التدوير الوظيفي والمحور الثاني الأداء الوظيفي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق لعرض وتحليل إجابات عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية، بالإضافة لاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لنخلص في الأخير لأهم نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق لعرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة من الدراسة كل الجنس، السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، بالإضافة تحديد عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة. بالإضافة لتحليل محاور الدراسة.

#### أولاً: عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للمحور الأول " التدوير الوظيفي "

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الأول من خلال

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو مبين في الجدول التالية.

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول التدوير الوظيفي

| العبارات                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| 1. تنفيذ المؤسسة التدوير الوظيفي للموظفين وفق معايير محددة            | 3,20            | 0,929             | متوسط                |
| 2. يجري التدوير الوظيفي بين الوظائف في نفس المستوى الإداري            | 3,04            | 0,861             | متوسط                |
| 3. يتوافر لدى الموظفين رؤية واضحة عن أهداف التدوير الوظيفي ونتائجه    | 2,95            | 0,913             | متوسط                |
| 4. تطبق المؤسسة التدوير الوظيفي خلال فترات زمنية محددة                | 3,18            | 0,814             | متوسط                |
| 5. تطبق المؤسسة التدوير الوظيفي بصورة مستمرة                          | 3,09            | 0,772             | متوسط                |
| 6. توفر المؤسسة الدعم المناسب للموظفين خلال عملية التدوير الوظيفي     | 2,97            | 0,820             | متوسط                |
| 7. توجد مرونة كافية فيما يتعلق بالنقل بين الوظائف والأقسام في المؤسسة | 3,11            | 0,969             | متوسط                |
| 8. يشعر الموظفون بالرضا التام عن عملية التدوير الوظيفي في المؤسسة     | 2,88            | 0,894             | متوسط                |
| 9. يعد التدوير الوظيفي جزء حيوي من سياسة المؤسسة                      | 3,38            | 0,868             | متوسط                |

|                                                                                     |      |       |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|
| 10. تطبيق التدوير الوظيفي يساعد على اكتساب الموظفين المعرفة الشمولية للنظم الداخلية | 3,61 | 0,722 | 1     | مرتفع |
| المحور الأول: التدوير الوظيفي                                                       | 3,14 | 0,580 | متوسط |       |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول يتبين لنا أن: التدوير الوظيفي حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.14) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.88-3.61)، حيث "العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد على اكتساب الموظفين المعرفة الشمولية للنظم الداخلية، أما "العبارة رقم 09 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.38) ما يدل على أن التدوير الوظيفي يعد جزء حيوي من سياسة المؤسسة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تنفذ المؤسسة التدوير الوظيفي للموظفين وفق معايير محددة " بمتوسط حسابي (3.20)، أما العبارة رقم 04 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.18) ما يؤكد على أن المؤسسة تطبق التدوير الوظيفي خلال فترات زمنية محددة، العبارة رقم 08 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.88) أي أن الموظفون يشعرون بالرضا التام عن عملية التدوير الوظيفي في المؤسسة.

بناءً على النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي متوسط من جهة نظر عينة الدراسة ولتعميم هذه النتيجة على المجتمع نقوم باختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول التدوير الوظيفي) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (2-13): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

| قيمة T المحسوبة | درجات الحرية | مستوى المعنوية sig | الفرق بين المتوسطين | مستوى الثقة 95% |               | قرار الاختبار |
|-----------------|--------------|--------------------|---------------------|-----------------|---------------|---------------|
|                 |              |                    |                     | القيمة الدنيا   | القيمة القصوى |               |
| 1,663           | 43           | 0,000              | 0,14545             | 0,0309          | 0,3218        | قبول          |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يمكن القول أنه مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" للتدوير الوظيفي بمستوى مقبول، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدّر بـ (0.14545)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.3218-0.0309] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدّر بـ (3.14) في حدود المجال [2.61-3.40]، ويمثل مستوى الموافقة متوسط حول فقرات المحور الأول التدوير الوظيفي.

✓ وعليه نستنتج نتائج اختبار الأولي: نقبل نص الفرضية: تطبق مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " للتدوير الوظيفي بمستوى متوسط؛

من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه المحور الأول " التدوير الوظيفي " نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق التدوير الوظيفي لموظفيها بمستوى متوسط من أجل إكسابهم المعرفة الشاملة للمنظمة ككل، والذي يتم وفق فترات زمنية ومعايير محددة، ويكون عبر مختلف المستويات الإدارية للمنظمة.

### ثانيا: عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة المحور الثاني " الأداء الوظيفي "

نقوم هنا بتحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الثاني الأداء الوظيفي كل من: بعد الجهد، وبعد القدرات وبعد إدراك الدور، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي كما هو مبين في الجدول التالية.

#### 1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول الجهد

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول: الجهد

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " الجهد "

| العبارات                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام للعينة |
|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------------|
| 11. ينجز الموظفون المهام بشكل سريع وفعال                   | 3,36            | 0,865             | 4       | متوسط                |
| 12. يبذل الموظفون كل جهودهم لإنجاز المطلوب منهم            | 3,63            | 0,718             | 1       | مرتفع                |
| 13. يلتزم الموظفون في أداء مهامهم بشكل منتظم ومستمر        | 3,59            | 0,725             | 2       | مرتفع                |
| 14. يقدم الموظفون بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل المشكلات | 3,38            | 0,784             | 3       | متوسط                |
| 15. يقدم الموظفون اقتراحات للرفع من الجودة في العمل        | 3,25            | 0,810             | 5       | متوسط                |
| البعد الأول: الجهد                                         | 3,44            | 0,665             |         | مرتفع                |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول نلاحظ أن: الجهد حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.44) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.25- 3.63)، حيث "العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.63) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يبذل الموظفون كل جهودهم لإنجاز المطلوب منهم، أما "العبارة رقم 13 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.59) ما يدل على أنه يلتزم الموظفون في أداء مهامهم بشكل منتظم ومستمر. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يقدم الموظفون بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل المشكلات " بمتوسط حسابي (3.38)، أما العبارة رقم 11 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط



حسابي (3.36) ما يؤكد على أن الموظفون ينجز المهام بشكل سريع وفعال، العبارة رقم 15 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) أي أن الموظفين يقدمون اقتراحات للرفع من الجودة في العمل.

نستنتج من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول من المحور الثاني " الجهد " ما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يبذلون كل جهودهم لإنجاز المهام الموكلة لهم بأساليب جديدة التي تساهم في حل المشكلات والرفع من جودة العمل.

## 2- نتائج تحليل البعد الثاني القدرات

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني القدرات

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني " القدرات "

| العبارات                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------|----------------------|
| 16. يمتلك الموظفون المهارات الفنية اللازمة لأداء المهام المحددة        | 3,56            | 0,586             | 2     | مرتفع                |
| 17. يمتلك الموظفون المهارات المهنية على تنفيذ المهام العملية بكفاءة    | 3,45            | 0,697             | 3     | مرتفع                |
| 18. يمتلك الموظفون القدرة على استيعاب المعلومات وتطبيقها في بيئة العمل | 3,61            | 0,579             | 1     | مرتفع                |
| 19. يحاول الموظفون أداء عملهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة             | 3,43            | 0,759             | 4     | مرتفع                |
| 20. لدى الموظفون القدرة على تحليل المشكلات والوصول إلى حلول فعالة      | 3,31            | 0,770             | 6     | متوسط                |
| 21. للموظفين القدرة على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات      | 3,38            | 0,784             | 5     | متوسط                |
| البعد الثاني: القدرات                                                  | 3,46            | 0,471             |       | مرتفع                |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني يتبين لنا أن: القدرات حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.46) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.31- 3.61)، حيث " العبارة رقم 18 احتلت المرتبة الأولى " بمتوسط حسابي (3.61) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يمتلك الموظفون القدرة على استيعاب المعلومات وتطبيقها في بيئة العمل، أما " العبارة رقم 16 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.56) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على امتلاك الموظفين المهارات الفنية اللازمة لأداء المهام المحددة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يمتلك الموظفون المهارات المهنية على تنفيذ المهام العملية بكفاءة " بمتوسط حسابي (3.45)، أما العبارة رقم 19 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.43) ما يؤكد على أن الموظفين يحاولون

أداء عملهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، العبارة رقم 20 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.31) أي أنه لدى الموظفين القدرة على تحليل المشكلات والوصول إلى حلول فعالة.

نستنتج من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني من المحور الثاني " القدرات " ما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يمتلكون قدرات ومهارات إبداعية، التي تساهم في حل المشكلات التي تواجههم وأداء المهام الموكلة لهم في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة

### 3- نتائج تحليل البعد الثالث إدراك الدور

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث إدراك الدور

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث " إدراك الدور "

| العبارة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام للعينة |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------------|
| 22. يدرك الموظفون في المؤسسة المهام والمسؤوليات الأساسية المتوقعة منهم | 3,50            | 0,762             | 3       | مرتفع                |
| 23. يقوم الموظفون بعملهم حسب المعايير المطلوبة                         | 3,36            | 0,809             | 4       | متوسط                |
| 24. يدرك الموظفون المعايير المهنية المطلوبة                            | 3,63            | 0,718             | 1       | مرتفع                |
| 25. وضوح جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة        | 3,56            | 0,818             | 2       | مرتفع                |
| البعد الثالث: إدراك الدور                                              | 3,51            | 0,631             |         | مرتفع                |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث تشير إلى أن: إدراك الدور حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.51) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.36-3.63)، حيث "العبارة رقم 24 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يدرك الموظفون المعايير المهنية المطلوبة، أما "العبارة رقم 25 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.56) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على وضوح جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يدرك الموظفون في المؤسسة المهام والمسؤوليات الأساسية المتوقعة منهم " بمتوسط حسابي (3.50)، أما العبارة رقم 23 جاءت بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) ما يؤكد على أن الموظفين يقومون بعملهم حسب المعايير المطلوبة.

نستنتج من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني من المحور الثاني " القدرات " ما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يمتلكون قدرات ومهارات إبداعية، التي تساهم في حل المشكلات التي تواجههم وأداء المهام الموكلة لهم في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة

#### • نتائج اختبار الفرضية الثانية

بناءً على النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي متوسط من جهة نظر عينة الدراسة ولتعميم هذه النتيجة على المجتمع نقوم باختبار ( One-Sample-T-test ) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني الأداء الوظيفي) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على أبعاد محور الأداء الوظيفي

| العبارات                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| 26. الجهد                            | 3,50            | 0,762             | 2                 | مرتفع                |
| 27. القدرات                          | 3,36            | 0,809             | 3                 | متوسط                |
| 28. الإدراك                          | 3,63            | 0,718             | 1                 | مرتفع                |
| المحور الثاني التابع: الأداء الوظيفي | 3,51            | 0,631             |                   | مرتفع                |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ترتيب الأهمية لأبعاد متغير الأداء الوظيفي حيث نجد في المرتبة الأولى بعد الإدراك بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.718 يليه بعد الجهد بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.762 في حين بالمرتبة الثالثة بعد القدرات بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 0.809 حسب إجابات عينة الدراسة.

الجدول (2-18): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

| قيمة T | درجات | مستوى | الفرق بين | مستوى الثقة 95% | قرار الاختبار |
|--------|-------|-------|-----------|-----------------|---------------|
|--------|-------|-------|-----------|-----------------|---------------|

| المحسوبة | الحرية | المعنوية sig | المتوسطين | القيمة الدنيا | القيمة القصوى |      |
|----------|--------|--------------|-----------|---------------|---------------|------|
| 6,304    | 43     | 0,000        | 0,47487   | 0,3230        | 0,6268        | قبول |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يمكن القول أن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة مرتفع، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدّر بـ ( $0.47487$ )، وهذا الفرق في حدود المجال  $[0.6268-0.3230]$  بمستوى ثقة ( $95\%$ )، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي ( $3$ )، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي للبعد الأول والمقدّر بـ ( $3.47$ ) في حدود المجال  $[3.41-4.20]$ ، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات للمحور الثاني الأداء الوظيفي  
-بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الثانية: نقبل نص الفرضية: مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة مرتفع

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة (فرضية الأثر)

أجل اختبار هذه الفرضيات الدراسة سنعمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) لكل فرضية، كما سنقوم بصياغة الفرضيات إحصائياً كما يلي:

للم نص الفرضية يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة

1- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة:

للم نص الفرضية: يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين الجهد الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة

الجدول رقم (2-19): الانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الانحدار (B) | معامل الارتباط R | معامل التفسير $R^2$ | قيمة F المحسوبة | مستوى المعنوية (Sig) | قرار الاختبار |
|-----------------|----------------|--------------------|------------------|---------------------|-----------------|----------------------|---------------|
| التدوير الوظيفي | الجهد الوظيفي  | 0.869              | 0.757            | 0.574               | 56.542          | 0.000                | قبول الفرضية  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $r=0.757$ ) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي ان التدوير الوظيفي يؤثر في تحسين وزيادة الجهد الوظيفي لعينة الدراسة حيث كلما ازدادت

مستويات تطبيق التدوير الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعُقبه زيادة في درجات تحسين الجهد الوظيفي حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ( $R^2=0.574$ ) فيتضح أن التدوير الوظيفي يفسر ما قيمته (فعاليته) بـ 57.4% من التغيرات التي تحدث في الجهد الوظيفي لعينة الدراسة. ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.869$ )، أنه كلما التزمنا بالتدوير الوظيفي في الممارسات الإدارية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الجهد الوظيفي للأفراد محل الدراسة. بقيمة 0.869 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة تأثير التدوير الوظيفي على الجهد الوظيفي للأفراد قد بلغت قيمة (56.542)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ويمكن تحديد معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

$$Y_1 = 0.713 + 0.869x_1 + e_i$$

معادلة الانحدار الفرضية الفرعية الأولى :

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة أنه: يوجد أثر دال إحصائيا ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين الجهد الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة

2- وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة

نص الفرضية: يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين القدرات الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة

الجدول رقم (2-20): الانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة

| المتغير المستقل | المتغير التابع   | معامل الانحدار (B) | معامل الارتباط R | معامل التفسير $R^2$ | قيمة F المحسوبة | مستوى المعنوية (Sig) | قرار الاختبار |
|-----------------|------------------|--------------------|------------------|---------------------|-----------------|----------------------|---------------|
| التدوير الوظيفي | القدرات الوظيفية | 0.472              | 0.581            | 0.337               | 21.372          | 0.000                | قبول الفرضية  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $r=0.581$ ) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي ان التدوير الوظيفي يؤثر في تحسين القدرات الوظيفية لعينة الدراسة حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق التدوير الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعُقبه زيادة في درجات تحسين القدرات الوظيفية حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ( $R^2=0.337$ ) فيتضح أن التدوير الوظيفي يفسر ما قيمته (فعاليته) بـ 33.7% من التغيرات التي تحدث في تحسين القدرات الوظيفية لعينة الدراسة.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.472$ )، أنه كلما رفعنا في مستويات التدوير الوظيفي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن القدرات الوظيفية للأفراد محل الدراسة بقيمة 0.472 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة تأثير التدوير الوظيفي على القدرات الوظيفية للأفراد قد بلغت قيمة (21.372)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ويمكن تحديد معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

$$Y_2 = 1.978 + 0.472x_2 + e_i$$

معادلة الانحدار الفرضية الفرعية الثانية :

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة أنه: يوجد أثر دال إحصائيا ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفريية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين القدرات الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة

### 3- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة

**نص الفرضية:** يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين إدراك الدور لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة

الجدول رقم (2-21): الانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الثالثة

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الانحدار (B) | معامل الارتباط R | معامل التفسير $R^2$ | قيمة F المحسوبة | مستوى المعنوية (Sig) | قرار الاختبار |
|-----------------|----------------|--------------------|------------------|---------------------|-----------------|----------------------|---------------|
| التدوير الوظيفي | إدراك الدور    | 0.723              | 0.664            | 0.441               | 33.105          | 0.000                | قبول الفرضية  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $r=0.664$ ) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي ان التدوير الوظيفي يؤثر في إدراك الدور الوظيفي لعينة الدراسة حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق التدوير الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسن إدراك الدور الوظيفي حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ( $R^2=0.441$ ) فيتضح أن التدوير الوظيفي يفسر ما قيمته (فعاليته) بـ 44.1% من التغيرات التي تحدث في تحسن إدراك الدور الوظيفي لعينة الدراسة.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.723$ )، أنه كلما رفعنا في مستويات التدوير الوظيفي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن إدراك الدور الوظيفي للأفراد محل الدراسة بقيمة 0.723 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة تأثير التدوير الوظيفي على إدراك الدور الوظيفي للأفراد قد بلغت قيمة (33.105)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ويمكن تحديد معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

معادلة الانحدار الفرضية الفرعية الثالثة :  $Y_3 = 1.242 + 0.723x_3 + e_i$

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة أنه: يوجد أثر دال إحصائيا ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفريية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين إدراك الدور لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة

4- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين الأداء لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة

الجدول رقم (2-22): الانحدار الخطي البسيط الفرضية الثالثة

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الانحدار (B) | معامل الارتباط R | معامل التفسير $R^2$ | قيمة F المحسوبة | مستوى المعنوية (Sig) | قرار الاختبار |
|-----------------|----------------|--------------------|------------------|---------------------|-----------------|----------------------|---------------|
| التدوير الوظيفي | الأداء الوظيفي | 0.688              | 0.799            | 0.638               | 73.951          | 0.000                | قبول الفرضية  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

معطيات الجدول أعلاه تشير أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $r=0.799$ ) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن التدوير الوظيفي يؤثر في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق التدوير الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسين الأداء الوظيفي لعينة الدراسة عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ( $R^2=0.638$ ) فيتضح أن التدوير الوظيفي يفسر ما قيمته (فعالته) بـ 63.8% من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء الوظيفي لعينة الدراسة. ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.688$ )، أنه كلما رفعنا في مستويات التدوير الوظيفي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسين الأداء الوظيفي للأفراد محل الدراسة بقيمة 0.688 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة تأثير التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للأفراد قد بلغت قيمة (73.951)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ويمكن تحديد معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

$$Y = 1.311 + 0.688x + e_i$$

معادلة الانحدار الفرضية :

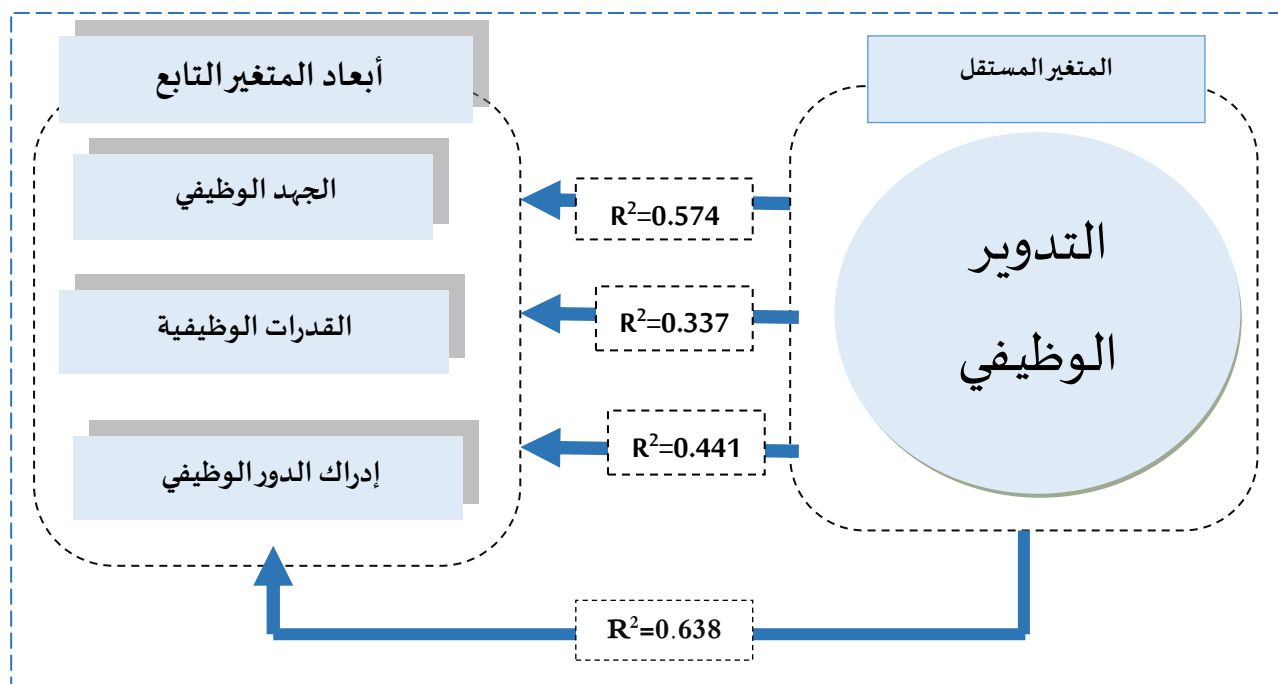
ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الثالثة أنه: يوجد أثر دال إحصائياً ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفريّة ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز محل الدراسة.

#### • الشكل الموالي يلخص نتائج اختبار الثالثة

بعد اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة نستنتج قرار اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه توجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي وأبعاده بالمؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز محل الدراسة. من خلال كل من: الجهد الوظيفي، القدرات الوظيفية، إدراك الدور الوظيفي حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

الشكل رقم (2-10): ملخص نتائج اختبار الفرضية الثالثة





المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الثالثة

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن التدوير الوظيفي يؤثر في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (63.8%)، كما يؤثر على الجهد الوظيفي بنسبة (57.4%)، والقدرات الوظيفية بنسبة تأثير (33.7%)، أما إدراك الدور الوظيفي بنسبة تأثير (44.1%) حسب إجابات عينة الدراسة.

#### رابعا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة

**نص الفرضية:** لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية لتطبيق التدوير الوظيفي على موظفي مؤسسة سونلغاز محل الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

قبل اختبار نص الفرضية لابد من معرفة هل البيانات الإحصائية للمتغيرات الشخصية كل من: السن، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تتبع.

الجدول رقم (2-23): نتائج التوزيع الطبيعي للمتغيرات الشخصية

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |          | متغيرات الشخصية |
|---------------------------------|----------|-----------------|
| قيمة الاختبار                   | قيمة Sig |                 |
| 0.487                           | 0.000    | الجنس           |
| 0.390                           | 0.000    | السن            |
| 0.346                           | 0.000    | الخبرة المهنية  |
| 0.287                           | 0.000    | المؤهل العلمي   |
| 0.263                           | 0.000    | المستوى الوظيفي |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات الشخصية والوظيفية وفق اختبار (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>) كل من الجنس والسن والخبرة المهنية والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي بمستوى معنوية أقل من (0.05) وبذلك فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عليه سنعتمد على الاختبارات المعلمية في اختبار الفروق لفرضية الدراسة

### 1- بالنسبة لمتغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول في لتطبيق التدوير الوظيفي لعينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس تم استخدام اختبار مانويتني لتوضيح دلالة الفروق في اجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة وذلك لمتغير الجنس يحتوي على فئتين، ويستخدم اختبار إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد اختبارها وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-24): نتائج اختبار (Mann-Whitney) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف الجنس

| المتغيرات                                 | مستوى المعنوية Sig |
|-------------------------------------------|--------------------|
| الجنس (ذكر / أنثى) وتطبيق التدوير الوظيفي | 0.647              |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى المعنوية Sig تساوي (0.647) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف دال إحصائيا بين الفئات لمتغير "الجنس" اتجاه المحور الأول التدوير الوظيفي ، وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف جنسهم، أي أن أفراد العينة محل الدراسة يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه تقييم اتجاهات العاملين بخصوص تطبيق التدوير الوظيفي بمعنى لا يعتبر جنس الموظف ذكرا كان أم أنثى عاملا مختلفا في تطبيق التدوير الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية لتطبيق التدوير الوظيفي على موظفي مؤسسة سونلغاز محل الدراسة تبعا لاختلاف متغير الجنس.

### 2- بالنسبة لمتغيرات كل من: السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

للتعرف على ما إذا كانت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول تطبيق التدوير الوظيفي تبعاً لمتغيرات كل من: السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، تم استخدام الاختبار اللامعلمي (Kruskal Wallis) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة وذلك لمتغيرات تحتوي على أكثر من ثلاث فئات، ويستخدم اختبار (Kruskal Wallis) إذا كانت البيانات داخل أحد فئات المؤسسة لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-25): نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف

كل من: السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

| المتغيرات       | مستوى المعنوية Sig |
|-----------------|--------------------|
| السن            | 0.405              |
| الخبرة المهنية  | 0.034              |
| المؤهل العلمي   | 0.232              |
| المستوى الوظيفي | 0.104              |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة Sig تساوي لمتغيرات الدراسة كل من: السن (Sig=0.405)، المؤهل العلمي (Sig=0.232)، المستوى الوظيفي (Sig=0.104) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف دال إحصائي بين المتغيرات الدراسة (السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) اتجاه المحور الأول تطبيق التدوير الوظيفي، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه المحور الأول تبعاً لمتغير الخبرة المهنية حيث قدرت مستوى المعنوية بـ (Sig=0.034) وهي أقل من المستوى المفروض (0.05) وهذا راجع أن الموظفين ذو خبرة وكفاءة مهنية يتم تدويرهم وفق وظائف ومستويات أعلى للاستفادة من كفاءتهم وخبرتهم المهنية.

وعليه يمكن القول أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق التدوير الوظيفي على موظفي مؤسسة سونلغاز محل الدراسة تبعاً لاختلاف كل من السن والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي في حين لا توجد في ذات دلالة إحصائية اتجاه تطبيق التدوير الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة المهنية.

### المطلب الثالث: مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية المناسبة سيتم تفسير هذه النتائج الإحصائية بالاعتماد على الإطار النظري وبالاعتماد على الدراسات السابقة على النحو الموالي:

أولاً: تفسير النتائج اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بإجابات عينة الدراسة نحو التدوير الوظيفي

**ينص السؤال الاول على:** تطبق مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" للتدوير الوظيفي بمستوى متوسط وقد تم إثبات هذه الفرضية وهذا راجع لكون المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق عملية التدوير الوظيفي وفق معايير محددة، كما يمس التدوير الوظيفي جميع المستويات الإدارية، وخلال فترات زمنية محددة، والذي يساهم في اكتساب الموظفين المعرفة الشمولية لجميع العمليات الداخلية بالمؤسسة، كما يصبح لهم كفاءة وفعالية في تسيير مختلف الوظائف خارج تخصصهم المهني مما ينعكس بالإيجاب على أداءهم الوظيفي ومواجهتهم في حل المشكلات بسهولة، حيث بينت النتائج الإحصائية لهذا المحور أن إجابات عينة الدراسة على أن تطبيق التدوير الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز كان متوسطا، وهذا ما اثبتته المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (3.14) والانحراف المعياري (0.580) للمتغير المستقل التدوير الوظيفي، وهذا ما توصلت إليه دراسة محمد العلي، عماد العمر، التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية (2018) التي أكدت على أنه يعتبر التدوير الوظيفي أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء كونه يساهم بإكساب الموظفين خبرات جديدة ومهارات متنوعة وتطوير العمل والإلمام بالمهام المختلفة للمؤسسة ويحد من سوء استغلال السلطة، ويخلق المنافسة بين العاملين كما يساهم التدوير الوظيفي في الحد من معدلات ترك العمل ويخفف من سلبات الروتين والبيروقراطية في العمل، كما يساهم التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الإداري داخل مؤسسات القطاع الحكومي. كما بينت نتائج دراسة معاذ غسان إسماعيل، العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية (2019) أن درجة تطبيق التدوير الوظيفي للعينة المبحوثة كان بدرجة فوق المتوسط بقليل، وهذا مؤشر يدل على وجود حاجة إلى إجراء المزيد من التغييرات الإستراتيجية حول تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمة المبحوثة وأن أداء المنظمة لعينة البحث جاء فوق المتوسط، وفقا لمقياس البحث وهذا يدل على تجانس إجابات العينة المبحوثة.

**ثانيا: تفسير النتائج اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بإجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي**

**تنص الفرضية الثانية:** على أن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة مرتفع وقد تم إثبات هذه الفرضية حيث بينت النتائج الإحصائية لهذا المحور أن إجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي كانت مرتفعة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما اثبتته المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (3.47) وانحراف معياري قدره (0.499) لعبارات المتغير التابع الذي جاء مرتفعا، وهذا مما يعني أن أفراد العينة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز يوافقون بدرجة مرتفعة على عبارات الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ولديهم استجابة مرتفعة نحو الأداء الوظيفي، وذلك من خلال الالتزام بتأدية المهام بشكل منظم ومستمر، والعمل على تقديم أساليب جديدة تساعد في حل المشكلات، بالإضافة إلى امتلاك مهارات فنية ومهنية التي تساهم في تنفيذ الأعمال بشكل سريع وفعال وفي الوقت المناسب وأقل تكلفة. وهذا ما بينته دراسة: أمير عباس جبار، صالح مهدي محمد الحسنوي، تأثير القيادة الخامة في تحسين الأداء الوظيفي، بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض المدارس الأهلية في محافظة بابل (2022)

التي توصلت إلى أنه بوجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي. وفي ضوء الاستنتاجات صيغت مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تطوير مستوى إدراك المديرين في المدارس الأهلية لمفهوم القيادة الخادمة والذي ينعكس إيجابا في خلق بيئة عمل تعزز دوافع الأفراد الذاتية وتساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

**ثالثا: تفسير النتائج اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بآثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي**

**تنص الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين الأداء لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز" ورقلة؛ وقد تم إثبات هذه الفرضية وهذا راجع لكون المؤسسة تعمل تحسين قدرات ومهارات موظفيها من خلا حيث يساهم بإكساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة والحد من معدلات ترك العمل كما يخفف من سلبات العمل الروتيني،

ويشجع على الابداع والتطوير. وهذا ما توصلت إليه دراسة سالم عواد هادي، إيمان حسين داود، رعد زيد علوان، التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب (2018) وقد أظهرت النتائج التطبيقية وجود تأثير معنوي وأهمية للتدوير الوظيفي في الأداء الضريبي، وهذا واضح من نسبة مساهمته في تفسير التباين الكلي الذي يعد مؤشرا جيدا لتأثير التدوير الوظيفي في أداء الهيئة عينة البحث. كما بينت نتائج الدراسة أن لنا ألفريد فرنسيس عبد ربه، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية (2019) أن هناك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين، وأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعا. كما وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أبرزها ضرورة زيادة الوعي بأهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف البنكية وتشجيع الإدارة العليا بتعزيز تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي في البنوك الفلسطينية وضرورة التركيز على فعالية التدريب لموظفي التدوير الوظيفي في الوظائف وضرورة متابعة الموظفين وتقييم أدائهم بشكل دوري.

#### رابعا: تفسير النتائج اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بدراسة الفروق اتجاه التدوير الوظيفي

تنص الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق التدوير الوظيفي في تحسين إدراك الدور لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وقد تم إثبات هذه الفرضية حيث بينت نتائج اختبار الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التدوير الوظيفي على موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة من حيث البيانات الشخصية كل من الجنس والسن والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التدوير الوظيفي تبعا لاختلاف الخبرة المهنية، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتنمية وتطوير الخبرات المهنية لموظفيها خاصة الموظفين القدامى حيث كلما تقدم المورد البشري في المؤسسة كلما زادت خبرتهم وكفاءتهم المهنية والذي ينعكس بالإيجاب على قدراتهم نحو مواجهة وحل المشكلات بطريقة إبداعية لذا تسعى المؤسسة على كسر الروتين الوظيفي لهم والعمل على تدويرهم وظيفيا لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا.

#### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا ان نبين مدى تأثير التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي بدراسة عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " حيث تم تقديم عام للمؤسسة وأهم الخدمات التي تقدمها بالإضافة الى هيكلها التنظيمي وأهم مصالحها

ومديرياتها ودوائرها ثم مجتمع وعينة ومنهج الدراسة وطرق جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية وصدق وثبات الاستبيان وفي الأخير تناولنا عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الاستبيان وذلك قصد معرفة أثر التدوير الوظيفي على أبعاد الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصلنا الى نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التأثير على كل من الجهد الوظيفي، القدرات الوظيفية وإدراك الدور للموظف، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي لعينة الدراسة مرتفع، وانه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق التدوير الوظيفي لعينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية حسب ما بينت نتائج إجابات عينة الدراسة.

الخاتمة

بعد دراستنا لمختلف الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة: التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع ورقلة- توصلنا من خلال لمجموعة من النتائج النظرية والنتائج التطبيقية نذكر أهمها:

#### أولاً: نتائج الدراسة

بعد دراستنا لعينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز من خلال توزيع الاستبيان وجمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع ورقلة- وبعد اختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج التطبيقية التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التدوير الوظيفي بالمؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز " بمستوى مقبول؛
- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز مرتفع؛
- أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين الجهد الوظيفي لموظفي المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز محل الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة توجد أثر إيجابي متوسط للتدوير الوظيفي في تحسين القدرات الوظيفية لموظفي المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز محل الدراسة.
- أكدت نتائج الدراسة يوجد تأثير إيجابي مرتفع للتدوير الوظيفي في تحسين الأداء لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " ورقلة
- بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية لتطبيق التدوير الوظيفي على موظفي مؤسسة سونلغاز محل الدراسة تبعا لاختلاف متغير الجنس.
- بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية لتطبيق التدوير الوظيفي على موظفي مؤسسة سونلغاز محل الدراسة تبعا لاختلاف كل من السن والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي في حين لا توجد في ذات دلالة احصائية اتجاه تطبيق التدوير الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تبعا لاختلاف سنوات الخبرة المهنية.

#### ثانياً: توصيات الدراسة

على ضوء ما توصلنا اليه من استنتاجات التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مديرية سونلغاز ورقلة، نقدم ببعض الاقتراحات وهي كما يلي:

- العمل على وضع معايير معينة في عملية التدوير الوظيفي للموارد البشرية؛
- العمل على توفير بيئة مناسبة وملائمة ومشجعة للعمل ومعزز للاستقرار الوظيفي؛
- العمل على ان يكون التدوير الوظيفي يمس كل المستويات الإدارية في المؤسسة وليس المستوى التشغيلي فقط (الإدارة الدنيا)؛
- الالتزام بتعليمات وإجراءات العمل؛
- العمل على اتباع أساليب عمل جديدة التي تساعد في حل المشكلات بشكل جيد؛
- تقديم دورات تدريبية تكوينية لتحسين الأداء الوظيفي للموظف؛
- الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات الموظفين لإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة؛
- ضرورة مشاركة العمال في وضع اللوائح وتسطير الأهداف؛



## الخاتمة

- العمل على ترسيخ العلاقات الطيبة بين العاملين؛
- توفير بيئة عمل مشجعة على الابداع والابتكار؛
- العمل على ترقية الموظفين وفق المناصب المؤهلة لقدراتهم وخبراتهم المهنية.

### ثالثا: آفاق الدراسة:

تكملة للدراسة الحالية يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع التي واجهتنا خلال الدراسة ولم نتطرق لها. التزاما لحدود هذه الدراسة نذكر ما يلي:

- يمكن دراسة التدوير الوظيفي مع ابعاد أخرى للأداء الوظيفي لم نتطرق لها.
- يمكن إعادة هذه الدراسة في مؤسسات اقتصادية أخرى بخلاف مؤسسة سونلغاز.
- اثر الرقمنة كمتغير وسيط بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي.
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الاداء التسويقي بالمؤسسة.

## المراجع العربية

## أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط4، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2015.
2. أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
3. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، الريادة منظور استراتيجي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، جامعة دهوك 2021.
4. حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والاداري، دار الأسرة للإعلام ودار علم الثقافة للنشر، 2016.
5. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001.
6. ضيف شوقي، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة مصر، 2004.
7. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
8. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
10. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافة للنشر، القاهرة، 2007.
11. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ الإدارة الحديثة، 2014.
12. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والاداري، دار دجلة للنشر، الأردن 2015.
13. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، 2011.
14. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل-، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

## ثانياً: رسائل علمية

1. أحمد عزمي عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، فلسطين، 2023.
2. أنوار عادل عيسى جولاني، درجة توافر ثقافة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، مذكرة ماجستير في الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2023.
3. باسم مصطفى على البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببور سعيد، مذكرة ماجستير مهني في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2021.

4. بن علي مهملي، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، مديرية التوزيع لولاية غليزان، تخصص إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.
5. بن علي مهملي، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، مديرية التوزيع لولاية غليزان، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3-2010.
6. بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة حالة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018.
7. حمدي ربحي أبو قويدر، إشكاليات تقييم الأداء الوظيفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2019.
8. حنين يونس زلوم، تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة على القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2022.
9. خولة واصل، أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمين 2A ، أطروحة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019-2020.
10. سهيرفهد الجنيدي، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.
11. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.
12. عبد الرحيم " محمد طلال" رشدي " الزير الحسيني"، تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.
13. عزام أحمد عزمي أحمد، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
14. كريم دروازي، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو، مذكرة ماجستير في نظرية منهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2011.
15. لينا ألفريد فرنسيس عبد ربه، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص 32.
16. محمد الدويك، نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 30.

17. مساعد سلامة عطية الشراري، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2012.
18. نور خليل محمد سلطان، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2021

## ثالثاً: مقالات علمية

1. أحمد عبد الهادي متعب، ماجد صعب سلامة، دور النقل الوظيفي الداخلي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء مجموعة من العاملين في مستشفى حديثة العام، مجلة كلية القلم، المجلد 5، العدد 01، 2020.
2. أحمد علي البطي، التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد 13، سبتمبر 2022
3. أحمد محمود منصور المعماري، بعض العوامل الطارئة المسببة لدوران العمل في التعليم الجامعي الأهلي في العراق، دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الأهلية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 39، العدد 126، 2020، ص 117.
4. أمير عباس جبار، صالح مهدي محمد الحسنائي، تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي، بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض المدارس الأهلية في محافظة بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 42، جوان 2022.
5. إيمان علي أحمد الحياي، ميسون عبد الله أحمد، واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والاستثمار، فرع الأنديلس، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 119، 2018
6. حسين كاظم حسين العجيلي، قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 42، 2018
7. حيان محمد بركات، جميل صالح عيسى، دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 43، العدد 4، 2021.
8. رامي محمد محمد، حنان نبيه تركمان، باسل جميل برو، تأثير التدوير الوظيفي على الابداع الإداري، دراسة ميدانية على مصارف التجارية العامة والخاصة في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 43، العدد 06، 2021، ص 172.
9. زينب ليث عباس، الهياكل التنظيمية وانعكاسها على فاعلية الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في المؤسسات العامة في المؤسسات التعليمية (جامعة بغداد انموذجاً)، مجلة آداب المستنصرية، المجلد 44، العدد 91، 2020.
10. سالم عواد هادي، إيمان حسين داود، رعد زيد علوان، التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المجلد 13، العدد 44، الفصل الثالث، 2018

11. سالم عواد هادي، إيمان حسين داود، رعد زيد علوان، التدوير الوظيفي وأثره في الأداء الضريبي، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المجلد 13، العدد 44، الفصل الثالث، 2018
12. سامي بن خيرة، باديس بوخلوة، أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 08، 2021.
13. شيخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزق، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 08، العدد 03، 2020.
14. عبد السلام بن حمد بم محمد الرمضاني، تصور مقترح لتفعيل منظومة التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، مجلة سبويه اللغة العربية، المجلد 4، العدد 1، عمان، 2023
15. عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافية المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 14، 2022
16. قحطان ياسين جاسم العبيدي، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم رحمه الله الجامعة، مجلة كلية الإمام الأعظم، العدد 39، 2022.
17. كندة علي ديب، لينا فياض، لينا سمير حسن، دور تحليل الوظيفة في تحسين عملية التدوير الوظيفي، دراسة ميدانية في المعاهد التقنية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 44، العدد 03، 2022
18. محمد العلي، عماد العمر، التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 3، 2018.
19. محمد حسن علي العذري، التدوير الوظيفي، مفهوم -نبذة تاريخية عنه، أهدافه، أهميته، شروطه وضوابطه، مجلة المجلة القانونية (مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية) المجلد 8، العدد 7، نوفمبر 2020
20. محمد مسر هد علي محمد، التدوير الوظيفي لمدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية ديالى، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد 22، العدد 02، الجزء 02، كانون الأول، 2022
21. مراح الخامسة، شاوش حميد، اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت -تبسة-، مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، 2022.
22. مزهر عبد الله أحمد، فراس حسن رشيد، أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في عدد من كليات جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 49، الجزء 02، 2020.
23. معاذ غسان إسماعيل، العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية، مجلة الدنانير، العدد 16، العراق، 2019.
24. نزار محمد علي، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 5، العدد 4، 2017.

الملاحق

## الملحق

### الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

| الاسم / اللقب     | الجامعة           |
|-------------------|-------------------|
| ميلودي عبد العزيز | قاصدي مرباح ورقلة |
| بالأطراش حورية    | قاصدي مرباح ورقلة |

### الملحق رقم (02): الاستبيان أداة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

#### استبيان

#### موظف (ة) مؤسسة المحترم (ة)

يهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع: التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع ورقلة- تحضيراً لنيل شهادة ماستر علوم تسيير تخصص إدارة أعمال تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة. لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علماً أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

• الجنس:

☐

-أنثى

☐

- ذكر

• السن:

☐

-من 26 سنة إلى 30 سنة

☐

- من 20 إلى 25 سنة

☐

-من 36 إلى 40 سنة

☐

- من 31 إلى 35 سنوات

☐

- أكثر من 40 سنة

• الخبرة المهنية

## الملاحق

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى 10 سنوات ☐
- من 11 إلى 15 سنة ☐
- أكثر من 15 سنة ☐
- المؤهل العلمي
  - ثانوي ☐
  - ليسانس ☐
  - تقني سامي ☐
  - ماستر ☐
  - دكتوراه ☐
- المستوى الوظيفي
  - مدير ☐
  - رئيس مصلحة ☐
  - رئيس قسم ☐
  - اطار ☐
  - موظف ☐
- عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة
  - لا توجد ☐
  - من 1-2 مرة ☐
  - من 3-4 مرات ☐
  - أكثر من 4 مرات ☐

### الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

| المحور الأول: التدوير الوظيفي       |       |       |                |           |                                                                                     |
|-------------------------------------|-------|-------|----------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| موافق بشدة                          | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | غير موافق بشدة                                                                      |
|                                     |       |       |                |           | 1. تنفذ المؤسسة التدوير الوظيفي وفق معايير محددة.                                   |
|                                     |       |       |                |           | 2. يجري التدوير بين الوظائف في نفس المستوى الإداري.                                 |
|                                     |       |       |                |           | 3. يتوافر لدى الموظفين رؤية واضحة عن أهداف التدوير الوظيفي ونتائجه.                 |
|                                     |       |       |                |           | 4. تطبق المؤسسة التدوير الوظيفي خلال فترات زمنية محددة .                            |
|                                     |       |       |                |           | 5. تطبق المؤسسة التدوير الوظيفي بصورة مستمرة .                                      |
|                                     |       |       |                |           | 6. توفر المؤسسة الدعم المناسب للموظفين خلال عملية التدوير الوظيفي.                  |
|                                     |       |       |                |           | 7. توجد مرونة كافية فيما يتعلق بالنقل بين الوظائف والأقسام في المؤسسة.              |
|                                     |       |       |                |           | 8. يشعر الموظفون بالرضا العام عن عملية التدوير الوظيفي في المؤسسة.                  |
|                                     |       |       |                |           | 9. يعد التدوير الوظيفي جزء حيوي من سياسة المؤسسة.                                   |
|                                     |       |       |                |           | 10. تطبيق التدوير الوظيفي يساعد على إكساب الموظفين المعرفة الشمولية للنظم الداخلية. |
| المحور الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي |       |       |                |           |                                                                                     |
| موافق بشدة                          | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | غير موافق بشدة                                                                      |
|                                     |       |       |                |           | أولاً: الجهد                                                                        |
|                                     |       |       |                |           | 11. ينجز الموظفون المهام بشكل سريع وفعال                                            |
|                                     |       |       |                |           | 12. يبذل الموظفون كل جهودهم لإنجاز المطلوب منهم                                     |
|                                     |       |       |                |           | 13. يلتزم الموظفون في أداء مهامهم بشكل منتظم ومستمر                                 |
|                                     |       |       |                |           | 14. يقدم الموظفون بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل المشكلات                          |



## الملاحق

|                                                                        |            |       |       |           |                |
|------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 15. يقدم الموظفون اقتراحات للرفع من الجودة في العمل                    |            |       |       |           |                |
| ثانياً: القدرات                                                        | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 16. يمتلك الموظفون المهارات الفنية اللازمة لأداء المهام المحددة        |            |       |       |           |                |
| 17. يمتلك الموظفون المهارات المهنية على تنفيذ المهام العملية بكفاءة    |            |       |       |           |                |
| 18. يمتلك الموظفون القدرة على استيعاب المعلومات وتطبيقها في بيئة العمل |            |       |       |           |                |
| 19. يحاول الموظفون أداء عملهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة             |            |       |       |           |                |
| 20. لدى الموظفون القدرة على تحليل المشكلات والوصول إلى حلول فعالة      |            |       |       |           |                |
| 21. للموظفين القدرة على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات      |            |       |       |           |                |
| ثالثاً: إدراك الدور                                                    | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 22. يدرك الموظفون في المؤسسة المهام والمسؤوليات الأساسية المتوقعة منهم |            |       |       |           |                |
| 23. يقوم الموظفون بعملهم حسب المعايير المطلوبة                         |            |       |       |           |                |
| 24. يدرك الموظفون المعايير المهنية المطلوبة                            |            |       |       |           |                |
| 25. وضوح جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة        |            |       |       |           |                |

الملحق رقم (3): نتائج مخرجات برنامج spss

### نتائج اختبار ألفا كرونباخ

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 44 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 44 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,936             | 25         |

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,867             | 10         |

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,904             | 5          |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,828             | 4          |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,904             | 15         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,936             | 25         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,757             | 6          |

### نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

#### Correlations

|      |                     | XXX1   | XXX2   | XXX3   | MMM2   |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| XXX1 | Pearson Correlation | 1      | ,607** | ,612** | ,893** |
|      | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|      | N                   | 44     | 44     | 44     | 44     |
| XXX2 | Pearson Correlation | ,607** | 1      | ,484** | ,787** |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,001   | ,000   |
|      | N                   | 44     | 44     | 44     | 44     |
| XXX3 | Pearson Correlation | ,612** | ,484** | 1      | ,845** |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,001   |        | ,000   |
|      | N                   | 44     | 44     | 44     | 44     |
| MMM2 | Pearson Correlation | ,893** | ,787** | ,845** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|      | N                   | 44     | 44     | 44     | 44     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

|       |                     | MMM1   | MMM2   | TOTAL  |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|
| MMM1  | Pearson Correlation | 1      | ,799** | ,956** |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   |
|       | N                   | 44     | 44     | 44     |
| MMM2  | Pearson Correlation | ,799** | 1      | ,940** |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   |
|       | N                   | 44     | 44     | 44     |
| TOTAL | Pearson Correlation | ,956** | ,940** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        |
|       | N                   | 44     | 44     | 44     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

### نتائج توزيع عينة الدراسة

#### الجنس

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر   | 35        | 79,5    | 79,5          | 79,5               |
|       | أنثى  | 9         | 20,5    | 20,5          | 100,0              |
|       | Total | 44        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### السن

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنة 30 إلى 26 من | 2         | 4,5     | 4,5           | 4,5                |
|       | سنة 35 إلى 31 من | 4         | 9,1     | 9,1           | 13,6               |
|       | سنة 40 إلى 36 من | 9         | 20,5    | 20,5          | 34,1               |
|       | سنة 40 من أكثر   | 29        | 65,9    | 65,9          | 100,0              |
|       | Total            | 44        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### الخبرة

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنوات 5 من أقل    | 1         | 2,3     | 2,3           | 2,3                |
|       | سنوات 10 إلى 5 من | 8         | 18,2    | 18,2          | 20,5               |
|       | سنة 15 إلى 11 من  | 10        | 22,7    | 22,7          | 43,2               |
|       | سنة 15 من أكثر    | 25        | 56,8    | 56,8          | 100,0              |
|       | Total             | 44        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### المؤهل العلمي

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ثانوي     | 7         | 15,9    | 15,9          | 15,9               |
|       | سامي تقني | 9         | 20,5    | 20,5          | 36,4               |
|       | ليسانس    | 6         | 13,6    | 13,6          | 50,0               |
|       | ماجستير   | 20        | 45,5    | 45,5          | 95,5               |
|       | دكتوراه   | 2         | 4,5     | 4,5           | 100,0              |
|       | Total     | 44        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### المهام

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | توجد لا         | 13        | 29,5    | 29,5          | 29,5               |
|       | مرة 2 إلى 1 من  | 15        | 34,1    | 34,1          | 63,6               |
|       | مرات 4 إلى 3 من | 9         | 20,5    | 20,5          | 84,1               |
|       | مرات 4 من أكثر  | 7         | 15,9    | 15,9          | 100,0              |
|       | Total           | 44        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### الوظيفي. المستوى

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | قسم رئيس   | 1         | 2,3     | 2,3           | 2,3                |
|       | مصلحة رئيس | 5         | 11,4    | 11,4          | 13,6               |
|       | إطار       | 19        | 43,2    | 43,2          | 56,8               |
|       | موظف       | 19        | 43,2    | 43,2          | 100,0              |
|       | Total      | 44        | 100,0   | 100,0         |                    |

نتائج الاتجاه العام للاستبيان

Descriptive Statistics

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X1                 | 44 | 3,2045 | ,92960         |
| X2                 | 44 | 3,0455 | ,86144         |
| X3                 | 44 | 2,9545 | ,91384         |
| X4                 | 44 | 3,1818 | ,81477         |
| X5                 | 44 | 3,0909 | ,77214         |
| X6                 | 44 | 2,9773 | ,82091         |
| X7                 | 44 | 3,1136 | ,96968         |
| X8                 | 44 | 2,8864 | ,89484         |
| X9                 | 44 | 3,3864 | ,86846         |
| X10                | 44 | 3,6136 | ,72227         |
| MMM1               | 44 | 3,1455 | ,58008         |
| Valid N (listwise) | 44 |        |                |

Descriptive Statistics

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X11                | 44 | 3,3636 | ,86511         |
| X12                | 44 | 3,6364 | ,71823         |
| X13                | 44 | 3,5909 | ,72555         |
| X14                | 44 | 3,3864 | ,78402         |
| X15                | 44 | 3,2500 | ,81054         |
| XXX1               | 44 | 3,4455 | ,66523         |
| Valid N (listwise) | 44 |        |                |

Descriptive Statistics

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X16                | 44 | 3,5682 | ,58658         |
| X17                | 44 | 3,4545 | ,69732         |
| X18                | 44 | 3,6136 | ,57933         |
| X19                | 44 | 3,4318 | ,75937         |
| X20                | 44 | 3,3182 | ,77077         |
| X21                | 44 | 3,3864 | ,78402         |
| XXX2               | 44 | 3,4621 | ,47122         |
| Valid N (listwise) | 44 |        |                |

Descriptive Statistics

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X22                | 44 | 3,5000 | ,76249         |
| X23                | 44 | 3,3636 | ,80956         |
| X24                | 44 | 3,6364 | ,71823         |
| X25                | 44 | 3,5682 | ,81833         |
| XXX3               | 44 | 3,5170 | ,63199         |
| Valid N (listwise) | 44 |        |                |

## الملاحق

### نتائج اختبار فرضيات الدراسة

#### Tests of Normality

|       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|-------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|       | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| MMM1  | ,106                            | 44 | ,200* | ,962         | 44 | ,155 |
| MMM2  | ,122                            | 44 | ,102  | ,968         | 44 | ,257 |
| TOTAL | ,109                            | 44 | ,200* | ,979         | 44 | ,599 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

#### الفرضية الأولى

#### One-Sample Statistics

|      | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------|----|--------|----------------|-----------------|
| MMM1 | 44 | 3,1455 | ,58008         | ,08745          |

#### One-Sample Test

Test Value = 3

|      | t     | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|------|-------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|      |       |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| MMM1 | 1,663 | 43 | ,000            | ,14545          | ,0309                                     | ,3218 |

#### الفرضية الثانية

#### One-Sample Statistics

|      | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------|----|--------|----------------|-----------------|
| MMM2 | 44 | 3,4749 | ,49968         | ,07533          |

#### One-Sample Test

Test Value = 3

|      | t     | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|------|-------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|      |       |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| MMM2 | 6,304 | 43 | ,000            | ,47487          | ,3230                                     | ,6268 |

#### الفرضية الثالثة

#### التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,799 <sup>a</sup> | ,638     | ,629              | ,30429                     |

a. Predictors: (Constant), MMM1

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 6,847          | 1  | 6,847       | 73,951 | ,000 <sup>b</sup> |

## الملاحق

|          |        |    |      |  |  |
|----------|--------|----|------|--|--|
| Residual | 3,889  | 42 | ,093 |  |  |
| Total    | 10,736 | 43 |      |  |  |

- a. Dependent Variable: MMM2  
b. Predictors: (Constant), MMM1

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients<br>B | Std. Error | Standardized Coefficients<br>Beta | t     | Sig. |
|-------|------------|----------------------------------|------------|-----------------------------------|-------|------|
| 1     | (Constant) | 1,311                            | ,256       |                                   | 5,126 | ,000 |
|       | MMM1       | ,688                             | ,080       | ,799                              | 8,599 | ,000 |

- a. Dependent Variable: MMM2

التدوير الوظيفي والجهد الوظيفي

### الفرضية الرابعة

### Tests of Normality

|                   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|-------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                   | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| الجنس             | ,487                            | 44 | ,000 | ,496         | 44 | ,000 |
| السن              | ,390                            | 44 | ,000 | ,662         | 44 | ,000 |
| الخبرة            | ,346                            | 44 | ,000 | ,740         | 44 | ,000 |
| التعليمي. المستوى | ,287                            | 44 | ,000 | ,840         | 44 | ,000 |
| الوظيفي. المستوى  | ,263                            | 44 | ,000 | ,793         | 44 | ,000 |

- a. Lilliefors Significance Correction

أولاً: بالنسبة للجنس

| Hypothesis Test Summary                                            |                                         |       |                             |  |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------|-----------------------------|--|
| Null Hypothesis                                                    | Test                                    | Sig.  | Decision                    |  |
| 1 The distribution of MMM1 is the same across categories of الجنس. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,6471 | Retain the null hypothesis. |  |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.  
\* Exact significance is displayed for this test.

بالنسبة للسن

| Hypothesis Test Summary                                           |                                         |      |                             |  |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|-----------------------------|--|
| Null Hypothesis                                                   | Test                                    | Sig. | Decision                    |  |
| 1 The distribution of MMM1 is the same across categories of السن. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,405 | Retain the null hypothesis. |  |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

بالنسبة للخبرة

المهنية

| Hypothesis Test Summary                                             |                                         |      |                             |  |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|-----------------------------|--|
| Null Hypothesis                                                     | Test                                    | Sig. | Decision                    |  |
| 1 The distribution of MMM1 is the same across categories of المهنة. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,034 | Reject the null hypothesis. |  |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

بالنسبة للمؤهل العلمي

## الملاحق

### Hypothesis Test Summary

|   | Null Hypothesis                                                           | Test                                    | Sig. | Decision                    |
|---|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of MMM1 is the same across categories of المستوى القبلي. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,232 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

بالنسبة

المستوى الوظيفي

### Hypothesis Test Summary

|   | Null Hypothesis                                                            | Test                                    | Sig. | Decision                    |
|---|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of MMM1 is the same across categories of المستوى الوظيفي. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,104 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

الفرضية الثالثة 01:

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,799 <sup>a</sup> | ,638     | ,629              | ,30429                     |

a. Predictors: (Constant), MMM1

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 6,847          | 1  | 6,847       | 73,951 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3,889          | 42 | ,093        |        |                   |
|       | Total      | 10,736         | 43 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), MMM1

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients<br>B | Std. Error | Standardized Coefficients<br>Beta | t     | Sig. |
|-------|------------|----------------------------------|------------|-----------------------------------|-------|------|
| 1     | (Constant) | 1,311                            | ,256       |                                   | 5,126 | ,000 |
|       | MMM1       | ,688                             | ,080       | ,799                              | 8,599 | ,000 |

a. Dependent Variable: MMM2

الفرضية الثالثة 02:

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,757 <sup>a</sup> | ,574     | ,564              | ,43944                     |

a. Predictors: (Constant), MMM1

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 10,919         | 1  | 10,919      | 56,542 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 8,111          | 42 | ,193        |        |                   |
|       | Total      | 19,029         | 43 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: XXX1

b. Predictors: (Constant), MMM1

### Coefficients<sup>a</sup>

## الملاحق

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | ,713                        | ,369       |                           | 1,930 | ,060 |
|       | MMM1       | ,869                        | ,116       | ,757                      | 7,519 | ,000 |

a. Dependent Variable: XXX1

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,581 <sup>a</sup> | ,337     | ,321              | ,38816                     |

a. Predictors: (Constant), MMM1

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 3,220          | 1  | 3,220       | 21,372 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 6,328          | 42 | ,151        |        |                   |
|       | Total      | 9,548          | 43 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: XXX2

b. Predictors: (Constant), MMM1

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 1,978                       | ,326       |                           | 6,063 | ,000 |
|       | MMM1       | ,472                        | ,102       | ,581                      | 4,623 | ,000 |

a. Dependent Variable: XXX2

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,664 <sup>a</sup> | ,441     | ,427              | ,47820                     |

a. Predictors: (Constant), MMM1

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 7,570          | 1  | 7,570       | 33,105 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 9,604          | 42 | ,229        |        |                   |
|       | Total      | 17,175         | 43 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: XXX3

b. Predictors: (Constant), MMM1

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 1,242                       | ,402       |                           | 3,090 | ,004 |
|       | MMM1       | ,723                        | ,126       | ,664                      | 5,754 | ,000 |

a. Dependent Variable: XXX3



