جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثـــــر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية

دراسة حالة بمقر ولاية ورقلة

من إعداد الطالبين

- ✓ رياض بحري
- ✓ طارق زيتوني

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

سعيدة تلي	أستاذ محاضر أ - جامعة ورقلة	رئيسا
محمد الصغير قريشي	أستاذ التعليم العالي - جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
الطاهر خامرة	أستاذ التعليم العالي - جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثـــــــــر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية

دراسة حالة بمقر ولاية ورقلة

من إعداد الطالبين

- ✓ رياض بحري
- ✓ طارق زيتوني

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

سعيدة تلي	أستاذ محاضر أ - جامعة ورقلة	رئيسا
محمد الصغير قريشي	أستاذ التعليم العالي - جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
الطاهر خامرة	أستاذ التعليم العالي - جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم



الإهـــــــــــــــــــــداء

إلى كل من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا من بذل الغالي والنفيس واستمديت منه قوتي واعتزازي بذاتي ..... أبي

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها

إلى الإنسانة العظيمة التي لطالما تمنت أن تقر عينها بي في يوم كهذا ..... أمي

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها

إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني ..... إخوتي وأخواتي

لكل من كان عونا وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات

إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة إليكم ..... عائلتي

أهديكم هذا الإنجاز ثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيته

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضله سبحانه وتعالى

فالحمد لله على ما وهبني وأن جعلني مباركا وأعانني أينما كنت

فمن قال أنا لها نالها

وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها

فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

رياض بحري



الإهـــــــــــــــــــــــــداء

بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِن فَضْلِهِ ﴾

من قال أنا لها "نالها" وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها و نلتها.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل....

من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحه العلم والمعرفة داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله....

إلى فخري واعتزازي ..... أبي...

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات

إلى سر قوتي ونجاحي ..... أمي ...

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها

إلى خيرة أيامي وصفوتها

إلى قرة عيني ..... إخوتي....

إلى من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق ... لأصحاب الشدائد والأزمات

إلى كل من مد لي يد العون

أهديكم هذا الإنجاز وثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيته

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضله سبحانه وتعالى

فالحمد لله على ما وهبني

طارق زيتوني

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
ولك الشكر والمنة والثناء الحسن
أن يسرت لنا السبل ومنحتنا الصبر والعزيمة والإرادة
ووفقتنا لإنهاء هذا العمل المتواضع
وبعد المولى عز وجل الشكر موصول
لكل من ساهم في تقديم النصح والمشورة والرأي السديد
فنتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى الأستاذ الفاضل المشرف
الدكتور " قريشي محمد الصغير "
على إرشاداته العلمية القيمة وجهده معنا لإنجاز هذا البحث
ولأعضاء هيئة المناقشة الموقرة على قراءتهم للمذكرة
وقبولهم مناقشتها وتقييمهم للعمل وإبداء ملاحظاتهم القيمة
كما نتوجه بالشكر لكل الأساتذة الكرام
الذين 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

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي في تنمية الكفاءات البشرية بمقر ولاية ورقلة، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (45) موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج *SPSS* الإصدار (22).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من التدوير الوظيفي بمقر ولاية ورقلة في حين جاء مستوى تنمية الكفاءات البشرية بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية، ويُعزى ذلك إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، مما يؤكد أن تعزيز ممارسات التدوير الوظيفي يسهم في تنمية كفاءات العاملين ورفع أدائهم. كذلك بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو التدوير الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية. وخلصت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يمثل أحد الممارسات الإدارية الفعالة التي تسهم في تطوير مهارات العاملين وتنمية كفاءاتهم بما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تدوير وظيفي، تنمية كفاءات بشرية، تصميم وظيفة، تدريب، نظام حوافز، ولاية ورقلة.

Abstract

This study aims to identify the impact of job rotation on the development of human competencies at the Headquarters of Ouargla Province. The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of 45 employees. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 22.

The findings revealed a high level of job rotation at the Headquarters of Ouargla Province, while the level of human competencies development was found to be moderate. The results also indicated a statistically significant effect of job rotation on the development of human competencies, which can be attributed to the positive relationship between the two variables. This confirms that strengthening job rotation practices contributes to enhancing employees' competencies and improving their performance. In addition, the study found no statistically significant differences in the respondents' perceptions of job rotation attributable to personal variables. The study concluded that job rotation is an effective managerial practice that plays a vital role in developing employees' skills and competencies, thereby improving organizational performance.

Keywords: Job Rotation, Human Competencies Development, Job Design, Training, Incentive System, Ouargla Province

قائمة المحتويات

الإهداء	III
الإهداء	IV
شكر وعرفان	V
الملخص	VI
Abstract	VII
قائمة المحتويات	VIII
قائمة الجداول	IX
قائمة الأشكال	XI
قائمة الملاحق	XII
المقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية	
تمهيد	2
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية	3
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	24
خلاصة الفصل	37
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية	
تمهيد	39
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	40
المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	59
خلاصة الفصل	79
الخاتمة	81
قائمة المراجع	84
الملاحق	89
فهرس المحتويات	115

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	عرض ملخص للدراسات السابقة	30
2.1	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	35
1.2	توزيع الاستمارات على عينة الدراسة	47
2.2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	47
3 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	48
4 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	49
5 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	51
6 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	52
7 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	53
8 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	54
9 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة	55
10 .2	يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانة	56
11 .2	يوضح مقياس ليكارث الخماسي	57
12 .2	يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي	58
13 .2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأسئلة العامة	59
14 .2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدوير الوظيفي	60
15 .2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تنمية الكفاءات البشرية	64
16 .2	يوضح العلاقة الارتباطية بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية	67

2. 17	قيمة الارتباط الطردي حسب قيمته	68
2. 18	يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع	68
2. 19	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات أفراد العينة حول التدوير الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية	70
2. 20	يوضح اختبار (T) test لمتغير الجنس	71
2. 21	يوضح اختبار ANOVA لمتغير العمر	72
2. 22	يوضح اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي	73
2. 23	يوضح اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة	73
2. 24	يوضح اختبار (T) test لمتغير الحالة الاجتماعية	74
2. 25	يوضح اختبار ANOVA لمتغير الأقدمية في العمل	75
2. 26	يوضح اختبار ANOVA لمتغير المستوى الوظيفي	76
2. 27	يوضح اختبار ANOVA لمتغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة	77

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ز
1.1	أنواع التدوير الوظيفي	8
2.1	أبعاد التدوير الوظيفي	11
3 .1	الاستراتيجيات التنموية للكفاءات البشرية	21
1 .2	الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولايـــــة ورقلة	46
2.2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	48
3 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	49
4 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	50
5 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	51
6 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	52
7 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	53
8 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	54
9 .2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة	55

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	التوزيع التكراري لمتغير الجنس	89
02	التوزيع التكراري لمتغير العمر	89
03	التوزيع التكراري لمتغير المستوى التعليمي	90
04	التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة	90
05	التوزيع التكراري لمتغير الحالة الاجتماعية	91
06	التوزيع التكراري لمتغير الأقدمية في العمل	91
07	التوزيع التكراري لمتغير المستوى الوظيفي	92
08	التوزيع التكراري لمتغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة	92
09	معامل الثبات ألفا كرونباخ	93
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأسئلة العامة	94
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر التدوير الوظيفي	95
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر تنمية الكفاءات البشرية	97
13	معامل الارتباط بيرسون للتدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية	99
14	تحليل الانحدار البسيط	100
15	اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات الشخصية	101
16	الاستبيان	106

17	الأساتذة محكمي الاستبيان	110
18	الإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة	111

مقـــدمـــــة

مقدمة

توطئة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت الموارد البشرية تمثل أحد أهم المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، حيث لم يعد نجاح المؤسسة مرتبطا فقط بما تمتلكه من إمكانيات مادية ومالية، بل بمدى قدرتها على استثمار وتنمية مواردها البشرية باعتبارها العنصر المحرك لباقي الموارد.

ومن هذا المنطلق اتجهت المؤسسات الحديثة إلى تبني أساليب إدارية متطورة تهدف إلى تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم، ومن بين هذه الأساليب يبرز التدوير الوظيفي باعتباره أداة فعالة في إدارة الموارد البشرية، يساهم في تنمية مهارات العاملين، توسيع خبراتهم، تعزيز معارفهم المهنية، ورفع مستوى جاهزيتهم لأداء مهام متنوعة داخل المؤسسة.

كما أن تنمية الكفاءات البشرية أصبحت هدفا استراتيجيا تسعى إليه المؤسسات من أجل تحسين الأداء الفردي والاجتماعي، ومواكبة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، وذلك من خلال تطوير المعارف والمهارات والقدرات بما يتناسب مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية .وفي هذا الإطار تبرز أهمية دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية، خاصة في المؤسسات العمومية التي تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري في تحقيق أهدافها وضمان فعالية أدائها.

أ. طرح الإشكالية

تعد العلاقة بين أبعاد التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية من المواضيع التي لم تحظ بالاهتمام الكافي في المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث لا تزال الدراسات التي تناولت هذا الموضوع محدودة، وانطلاقا من أهمية

الدراسة وإطارها النظري والتطبيقي وسعيا لتحقيق أهدافها المتمثلة في التعرف على مدى تأثير التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسة العمومية تتبلور إشكالية البحث التي نحاول معالجتها من خلال التناول التحليلي والنظري والميداني وذلك بالإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يؤثر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة؟

ب. الأسئلة الفرعية

للإجابة على التساؤل الرئيسي قمنا بتجزئته إلى عدة أسئلة فرعية وهي كما يلي:

- هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة ضمن سياسات إدارة مواردها البشري على التدوير الوظيفي وما مستوى ذلك؟
- هل مستوى تنمية الكفاءات البشرية جيد في مقر ولاية ورقلة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى الوظيفي العلمي، سنوات الأقدمية، المسمى الوظيفي) في مقر ولاية ورقلة؟

ج. فرضيات الدراسة

على ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بأثر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية بمقر ولاية ورقلة يمكن صياغة الفرضيات الآتية بهدف اختبار صحتها:

- يوجد مستوى عالي للتدوير الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد مستوى متوسط لتنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والخبرة المهنية في مقر ولاية ورقلة.

ه. مبررات ودوافع اختيار الموضوع

هناك العديد من الأسباب التي جعلتنا نرغب في البحث في هذا الموضوع ونذكر منها ما يلي:

- اندراج الموضوع ضمن التخصص الدراسي.
- ميولنا الشخصي إلى المواضيع الإدارية.
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع وخاصة المكتبة الجامعية.
- الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد التدوير الوظيفي.
- تسليط الضوء ولفت انتباه المسيرين والمسؤولين في المؤسسة الجزائرية خاصة إلى التركيز على التدوير الوظيفي باعتباره عنصر مهم في تطوير المؤسسة.

و. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- بناء إطار مفاهيمي واضح لمتغيري الدراسة وهما التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية.
- معرفة مستوى تطبيق التدوير الوظيفي وإظهار أهميته في مقر ولاية ورقلة.
- معرفة مستوى تنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة.
- معرفة طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة وكذا التعرف على مدى تأثير التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

ز. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في ثلاث جوانب:

- **الجانب النظري:** تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية لا سيما في بيئة المؤسسات العمومية التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة في هذا المجال، كما تسلط الدراسة الضوء على أبعاد التدوير الوظيفي باعتباره متغيرا مهما وتأثيره المحتمل على تنمية الكفاءات البشرية.

- **الجانب التطبيقي:** توفر الدراسة بيانات ومؤشرات ميدانية قيمة يمكن أن تساعد صناع القرار والإداريين في مقر ولاية ورقلة وكذلك في مؤسسات عمومية مماثلة على تعزيز تبني سياسة التدوير الوظيفي مما يسهم في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لديها.

- **الجانب السياقي:** تتميز الدراسة بمعالجتها لموضوع ضمن السياق محلي محدد وهو مقر ولاية ورقلة مما يمنحها قيمة تطبيقية خاصة وبذلك تمثل هذه الدراسة إضافة معرفية تسهم في دعم الجهود الرامية إلى تحديث وتحسين الإدارة العمومية.

ح. حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مقر ولاية ورقلة.

- **الحدود الزمانية:** بالنسبة للجانب النظري والتطبيقي من 2026/2/15 إلى غاية 2026/5/12

- **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة في شقها النظري والتطبيقي على التدوير الوظيفي وأثره على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مقر ولاية ورقلة.

- **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة مجموعة من موظفي مقر ولاية ورقلة باختبار عينة عشوائية عددها 45 موظف من مختلف الشرائح.

ط. مرجعية الدراسة

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

ي. منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف المحددة لها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من البحث، حيث تم التركيز على تعريف المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بأبعاد التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية وتوضيح المداخل العامة المرتبطة بهما، بعد ذلك تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي فقد تم استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في: المقابلات، الاستبيان والملاحظة العلمية وذلك من أجل تحقيق تنوع في مصادر المعلومات وتعزيز موثوقية النتائج.

وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بينما استخدمت المقابلات والملاحظة المباشرة كأدوات مساندة لتدعيم النتائج الكمية وتفسيرها، وفيما يخص معالجة البيانات قد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 22) لتحليل بيانات الاستبيان.

ك. هيكل الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها وفي ضوء المنهجية المعتمدة تم تقسيم هيكل البحث إلى فصلين: الأول نظري والآخر تطبيقي حيث يمثل:

– الفصل الأول الإطار النظري والتطبيقي وقد اشتمل على مبحثين، حيث تم تخصيص المبحث الأول لاستعراض الأدبيات النظرية المتعلقة بالتدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية بهدف وضع الأساس المفاهيمي للدراسة وتوضيح أبعاد المتغيرات، في حين تناول المبحث الثاني استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة التي شكلت مرجعية أساسية للدراسة الحالية.

– أما الفصل الثاني فقد تناول الجانب الميداني حيث احتوى مبحثه الأول على شرح مفصل للطريقة والإجراءات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، بينما استعرض المبحث الثاني نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

ل. صعوبات الدراسة

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

- صعوبة الحصول على دراسات سابقة حديثة تجمع المتغيرين معا.
- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية.
- تحفظ بعض أفراد مجتمع الدراسة في الإجابة على تساؤلات الاستمارة.

م. نموذج الدراسة

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

– **المتغير المستقل:** التدوير الوظيفي.

– **المتغير التابع:** تنمية الكفاءات البشرية.



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

والتطبيقية للتدوير الوظيفي

وتنمية الكفاءات البشرية

تمهيد

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وتطورات متلاحقة فرضت على المنظمات مواكبة هذه المتغيرات وجعلت من التطوير المستمر ضرورة حتمية لضمان البقاء والمنافسة، ويأتي التدوير الوظيفي في مقدمة الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمدها المؤسسات لتطوير مواردها البشرية نظرا لما يوفره من فرص حقيقية لصقل المهارات وتنمية الكفاءات، مما يمنحه تفوقا واضحا على غيره من الوسائل في مجال التدريب والتأهيل.

يعمل هذا الأسلوب على استثمار الطاقات الإبداعية والخبرات المتراكمة لدى العاملين من خلال إتاحة المجال أمامهم للعمل في مناصب ومواقع متعددة مما يساهم في تنمية كفاءاتهم البشرية ورفع جاهزيتهم المهنية.

وإدراكا منا للأهمية البالغة التي يكتسيها كل من التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية في تعزيز فعالية المنظمات ارتأينا تخصيص هذا الفصل لدراسة هذين المفهومين من خلال مبحثين متكاملين .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية

المطلب الأول: المدخل النظري للتدوير الوظيفي

سنتناول في هذا المطلب الجوانب النظرية للتدوير الوظيفي من خلال التطرق إلى مجموعة من العناصر من بينها أهم تعريفاته، أهميته، أبعاده وغيرها.

الفرع الأول: ماهية التدوير الوظيفي

أولا: التدوير لغة

دار، دورا، دورانا: أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار.[1]

ثانيا: اصطلاحا

- يعرف **Huang, H. J.** التدوير الوظيفي بأنه: نقل جانبي للموظفين بين عدد من المناصب والمهام المختلفة ضمن الوظائف التي تتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات مختلفة، وهو تقنية تنموية يتم استخدامها على نطاق واسع، ويتعلم الأفراد عدة مهارات مختلفة ويؤدون كل مهمة لفترة زمنية محددة.[2]

- أما **Radovilsky** فيعرف التدوير الوظيفي بأنه: أحد الطرق المستخدمة لزيادة القدرة الانتاجية في المنظمة، حيث أن العامل لا يشغل مهمة واحدة محددة طوال الوقت بل تتغير مهامه بصفة دورية أكثر من مرة، وبالتالي فإن التدوير الوظيفي قد ينتج عنه بعض الفوائد التي تتعدى فكرة التخصص.[3]

---

[1] عادل عاشور وآخرون، **أثر التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين في المنشآت الرياضية- دراسة تطبيقية على مديرية الشباب لولاية الأغواط**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2021، ص: 224.

[2] Huang, H. J., **Job rotation from the employees-point of view.** Research and practice in human resource management, 7(1) 1999, pp: 75-85.

[3] Bhadury, J. &Radovilsky, Z. **Job rotation using the multy-Period assignment model**, International Journal of production research, 44(20), 2006, pp: 4431-4444.

- وعرفه **Austin O.** و**Lawrence I.** بأنه: هو جانب من جوانب التدريب الذي يتم في المنظمة ويشمل كلا من المديرين وغير المديرين، يحدث عندما يتم نقل الموظفين من وظيفة أو قسم أو مهمة إلى أخرى بعد قضاء بعد بعض الوقت في وظيفة أو مهمة أو تكليف أو قسم معين بهدف تمكين الموظفين من اكتساب المزيد من المهارات والمواهب والمعارف.[1]

- وعرفه الشعراوي بأنه: أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك العاملين من عمل لآخر داخل المنظمة، بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم، حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم الحياتية، أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، بغرض تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يتبعون لها خلال فترة زمنية محددة.[2]

- كما عرفه بوزيدي على أنه: عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بغية اكتسابه مهارات وخبرات جديدة لمنحه القدرة على مواجهة مشاكل العمل المتعددة بكفاءة وفاعلية دون الحاجة للجوء للإدارة.[3]

- كما أشار كامل إلى التدوير الوظيفي على أنه: هو تحريك أو نقل الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى أخرى تناسب قدراته ومهاراته لإكسابه مهارات جديدة لمصلحة المنظمة.[4]

---

[1] Austin O. OParanma and Lawrence I. Nwaeke, **Impact of job rotation on organizational performance**, British Journal of economics management and trade, article no BJEMT, 2015.082, Science domain International, Department of management, Rivers States University of Science and Technology, Port Harcourt, Rivers States Nigeria, 2015, p: 184.

[2] محمد عبد الله ظافر الشهراني، **أثر استراتيجيات التفويض على التدوير الوظيفي للمستشفى الولادة والأطفال ببيشة**، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 10، ط 1، 2026، ص: 6.

[3] زينب عمر سالم، **التدوير الوظيفي: الواقع والأهمية– دراسة تطبيقية على العاملين في مصرف الوحدة بسرت**، المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، الجمعية الليبية لأبحاث التعليم والتعلم الإلكتروني، ليبيا، المجلد 3، العدد 1، 2025 ، ص: 279.

[4] المرجع نفسه.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدوير الوظيفي بأنه أسلوب إداري استراتيجي يتم من خلاله نقل الموظف بشكل مخطط ومنظم بين مهام أو أقسام أو مواقع عمل مختلفة داخل المؤسسة بهدف تنمية مهاراته وخبراته وتطوير قدراته بما يحقق أهدافه المهنية وأهداف المؤسسة.

ثالثا: تمييز مفهوم التدوير الوظيفي عن بعض المفاهيم الأخرى

ونظراً لكثرة الخلط بين مفهوم "التدوير الوظيفي" وكل من "الدوران الوظيفي" و"الترقية" و"النقل" في الأدبيات الإدارية، سنقوم بتوضيح الفرق بينهم كالآتي:

1- الدوران الوظيفي: يعرف الدوران الوظيفي بأنه التغير الحاصل في عدد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويعزى هذا التغير في العدد إلى حالات إحلال وترك الخدمة في المؤسسات ومن بين حالات ترك الخدمة ضمن المؤسسة: الاستقالة، أو إنهاء الخدمة من قبل الإدارة سواء بصيغة الفصل أو الاستغناء، أو إيقاف الفرد عن العمل لفترة زمنية محددة حالة التعاقد أو الإحالة على التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية، أو التسريح أو الفصل بسبب خطأ ارتكبه العامل.

وهكذا، فإن الفرق بين التدوير الوظيفي والدوران الوظيفي أصبح جليا وواضحا في واقعه ومقصده وظروفه، حيث إنه في التدوير الوظيفي لا يترك العامل العمل ضمن مؤسسته وإنما يحدث نقل له من دور وظيفي معين إلى دور وظيفي آخر ضمن المؤسسة نفسها، ولا يكون التدوير الوظيفي عقابا ومكافأة وإنما يحدث لأسباب وموجبات تحددها المؤسسة.

2- **الترقية:** يقصد بالترقية نقل الموظف إلى وظيفة ذات درجة أعلى من وظيفته في السلم الإداري للوحدة التي يعمل بها.[1]

وبما أن أهم ما يميز سياسة التدوير الوظيفي هو أنها أولا: عملية مخططة ومقصودة وثانيا: تعتبر نوعا من التدريب أثناء العمل فهي بذلك تختلف عن ترقية العامل.

3- **النقل الوظيفي:** يكون مقتصرا على نقل عامل بعينه أو مجموعة محددة من العاملين بناء على مقتضيات مقصودة وليس بهدف النقل المنظم والمخطط عكس التدوير الوظيفي الذي يشير إلى التحرك المستمر داخل حدود المؤسسة بسبب تغيرات تقنية وهيكلية.[2]

رابعا: أهمية التدوير الوظيفي

إن سياسة التدوير تتميز بمجموعة من المميزات تتلخص فيما يلي:[3]

- يبعد الملل عن الموظفين ويمنحهم فرصا للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا.
- المؤسسات في أمس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها وتطوير خدماتها للمستفيدين وبشكل مستمر لتضمن أفكار ورؤى وتقنيات جديدة من قبل مشرفين جدد.
- يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، كما يكشف عن الفروق الفردية للموظفين.
- يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى وذلك بهدف سد النقص البشري في بعض المجالات.

[1] عبد الغني بسيوني عبد الله، **النظرية العامة في القانون الإداري**، بدون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر، ص: 324.

[2] عادل عاشور وآخرون، **نفس المرجع السابق**، ص: 226.

[3] Creager, P. L .., **Building management bench strength: a quality qualitative look at Job rotation program, doctoral** diesel station dissertation, University of San Diego, 2007, pp : 82- 93.

- يعطي مرونة في تحريك الأفراد من موقع إلى آخر، حيث أن الموظف يكون ملما بجميع الأعمال الموجودة في الإدارة التابع لها.
- معالجة حالات الطوارئ في الإدارة كغياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم ما.

خامسا: أهداف التدوير الوظيفي

ونلخص من دراسة (عزام 2013، 13-14) و(Management study guide.com)

أهداف التدوير الوظيفي في النقاط التالية:[1]

- **الحد من رتبة الوظيفة:** الهدف الأول والأهم من التدوير الوظيفي هو الحد من الرتابة والتكرار والمشاركة في وظيفة واحدة. وأنها تسمح للموظفين لتجربة نوع مختلف من الوظائف ويحفزهم على الأداء الجيد في كل مرحلة من مراحل استبدال الوظائف.
- **تخطيط التعاقب:** مفهوم تخطيط التعاقب هو "من سيحل محلهم" وظيفتها الرئيسية من التدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن توضع على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة. والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.
- **تكوين الموظف المناسب الصالح للوظيفة:** نجاح المنظمة يعتمد على الإنتاجية أثناء العمل لموظفيها. إذا وضعت بشكل صحيح، فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الإخراج، ولذلك فإن ملائمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية لتدوير الوظائف.

[1] محمد علي نزار، **التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية " دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان-العراق، 12-2017، ص: 1172.

- **تعريض العمال إلى جميع قطاعات المنظمة:** تتمثل الوظيفة الرئيسية الأخرى في عملية التدوير الوظيفي في تعريض العمال إلى جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل إطلاعهم على كيفية العمل وكيفية تنفيذ المهام. أنه يعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة الإنتاجية حتى أثناء العمل.
- **اختبار مهارات الموظفين وكفاءاتهم:** اختبار وتحليل مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومن ثم تعيين العمل الذي يتفوقون فيه وهي واحدة من الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي. ويتم ذلك عن طريق نقلهم إلى وظائف ومهمات مختلفة وتحديد كفاءاتهم وقدراتهم. ووضعهم فيما هم أفضل في زيادة الإنتاجية على رأس العمل.
- **تطوير مجموعة واسعة من الخبرة العملية:** من خلال التدوير الوظيفي يقوم المديرون بأعداد الموظفين مسبقا ليتمتعوا بمجموعة أوسع من الخبرة في العمل وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المختلفة فمن الضروري للتنمية الشاملة للفرد. جنبا إلى جنب مع التدوير الوظيفي فهم مشاكل مختلف الإدارات ومحاولة التكيف معها أو التكيف وفقا لذلك .

الفرع الثاني: أنواع وأبعاد التدوير الوظيفي

أولا: أنواع التدوير الوظيفي

للتدوير الوظيفي عدة أنواع سنتطرق إليها من خلال الشكل الآتي:



الشكل رقم 1.1: أنواع التدوير الوظيفي

المصدر: أعد على ضوء دراسة (القحطاني، 2011، 44) و(عزام، 2013، 10-12) و(المدرع، 2014، 21-22)

ثانيا: أبعاد التدوير الوظيفي

وتشمل استراتيجية التدوير الوظيفي أربعة أبعاد رئيسية لابد من توفرها لضمان نجاح تطبيقها وهذه الأبعاد هي: [1]

1- التدريب وتطوير القدرات: يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات تجاه العمل وزيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نستنبط النقاط التالية:

- التدريب عملية تستهدف الفرد الموظف لتدريبه بمعارف ومعلومات لتساعده في أداء عمله؛
- الغرض الأساسي من التدريب زيادة كفاءة الفرد الموظف الحالية والمستقبلية؛

ويمكن تعريف التدريب بأنه جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف إلى إثراء وتنمية ومعرفة مهارة الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وفي ضوء هذا التعريف يمكن أن نتوصل إلى النقاط التالية:

- التدريب عملية منظمة ومتكاملة ومستمرة.
- يهدف التدريب إلى إثراء وتنمية ومعرفة ومهارة الفرد ورفع كفاءة وفعالية أدائه.

2- التصميم الوظيفي: يقصد بالتصميم الوظيفي تقسيم وترتيب أنشطة وعمليات المنظمة إلى مجموعة من الوظائف، ويأخذ في الحسبان عند تصميم الوظائف مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمنظمة، الموظفين، وكذلك المتغيرات البيئية الخارجية، إن التصميم الوظيفي له تأثير كبير على سلوكيات الموظفين وإنتاجهم، المرتبطة بها، يكون متحمسا بشكل أكبر للقيام بالمهام الموكلة إليه، وبالتالي تزداد إنتاجياته.

إن التصميم الوظيفي له هدفان رئيسيان وهما كالتالي: [1]

[1] محمد علي نزار، نفس المرجع السابق، ص: 1174.

- زيادة إنتاجية وكفاءة الموظفين في المنظمة من خلال تحقيق متطلبات التنظيم.
- إشباع حاجات العاملين في مواجهة التحديات والرغبة في الإنجاز.

وعلى الرغم من أهمية وتداخل هذه الأهداف مع بعضها، فإن الهدف الجوهري للتصميم الوظيفي يكمن في إيجاد علاقة تكاملية بين احتياجات الأفراد التي يسعى إلى تحقيقها مع تلك الاحتياجات الخاصة بالمنظمة . وفي هذا السياق فإن استراتيجية التدوير الوظيفي تعد واحدة من أهم الطرق التي تهدف إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة أداء الموظفين من خلال اكتسابهم فهما أوسع وأشمل للمنظمة والأنشطة الخاصة بالوظائف التي يقومون بها.

3- استراتيجية التطوير الوظيفي: تساهم عملية التخطيط المهني والتطوير الوظيفي إلى تعقب التغيرات الوظيفية، وتحدد نقاط القوة والضعف من خلال إدراك المهارات وتصورات الموظفين التي تؤهلهم لتحقيق أهدافهم، ويقوم المسار الوظيفي على إيجاد الوظيفة المناسبة لهم وفق قدراتهم ومهاراتهم وتوقعاتهم وتحديد احتياجاتهم.

وتسهم خطط المسارات الوظيفية في فتح مجالات التطوير للموظفين بشكل مستمر لتمكين الموظف من أداء وظائف أخرى، ومن خلال التطوير تستطيع المؤسسة بناء سياسات الترقية والتنقل الوظيفي إبان مفهوم التطوير إلى الموظف الذي يسعى إلى التدريب واكتساب الخبرات والمهارات والقدرات العلمية المختلفة، وتكمن أهمية التدوير الوظيفي على منح الموظفين الفرص لمعرفة واكتساب خبرات جديدة، تحسين فعالية الموظفين وكفاءتهم.

4- النظم والإجراءات: يساعد القائد في إدارة الموظفين وتشجيعهم على الابتكار في المنتوجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث تواصل الشركة بشكل منتظم على بناء إجراءاتها الاستراتيجية وتطوير المهارات الفعلية لموظفيها ودعم بيئة التغير والابتكار. يقتصر على هذا النظام نظم تمارس من قبل الموارد البشرية وهي النظم المبتكرة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لحل المشكلات وخطط دفع الحوافز، الاختبار والتوظيف، ويضم أيضا نظم الاتصالات الواسعة بين الموظفين والإدارة ومرونة الأداء الوظيفي وتوفير الأمن الوظيفي للموظفين.

[1] الطريسي محمد عوض، **أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة**، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، مجلة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2021، ص: 121.

أما النظام التقليدي فهو يقتصر على أسلوب الحوافز الفردية. تصميم الوظائف على أساس فردي لا يحتوي هذا النظام على أسلوب التدوير الوظيفي، حيث يتم تنفيذ المهام المحددة بشكل متكرر ضمن نفس الوظيفة للعاملين.[1]



الشكل رقم 2.1: أبعاد التدوير الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: متطلبات وخطوات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي

أولا: خطوات التدوير الوظيفي

أي عملية إدارية لابد أن تمر بمراحل معينة يمكن من خلالها ضمان نجاحها وعدم التسرع في اتخاذها، كما هو الحال مع التدوير الوظيفي، فهو يمر بمراحل معينة باعتبارها من القرارات الإدارية الهامة التي تتخذها أي إدارة كانت، حيث يمكن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على النحو التالي:

[1] لينا ألفريد فرنسيس، **التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص: 31.

1- الإجراءات الأولية

- **التخطيط:** عقد اجتماع مع الموظفين وتعريفهم بمفهوم التدوير الوظيفي، وأهميته، والهدف من تطبيقه، ومناقشتهم في فكرة التدوير الوظيفي، وعلاقته في بيئة العمل لتحقيق الرضا الوظيفي لهم وأهداف المؤسسة.
- **التنظيم:** هيكل أساسي للمهام والصلاحيات التحقق من المتطلبات الوظيفية، وجمع المعلومات اللازمة عن وظائف التدوير الوظيفي.
- **التوظيف:** اختيار الموظفين وتعيينهم وتزويدهم بالتدريب اللازم، ومراجعة إمكانياتهم من أجل الإلمام بمتطلبات الوظيفة الجديدة ومهامها، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب بموجب الخبرات والمؤهلات التي يمتلكونها.
- **التوجيه:** إرشاد وإنشاء بيئة تحفيزية للموظفين وتهيئتهم وتأهيلهم لبيئة العمل، وتزويدهم بوقت كاف لتمكينهم وتأهيلهم لأداء مهامهم الجديدة، ومناقشتهم في حال وجود التساؤلات، والتأكد من الحصول على التغذية الراجعة الصحيحة.
- **الرقابة:** مراقبة الوظائف بشكل مستمر لمعرفة التطورات الوظيفية في مختلف المناصب لنقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدوير في الأماكن الشاغرة، واستخدام نظام التقييم بشكل دوري لتنمية خبرات الموظفين وتلبية احتياجاتهم.[1]

2- مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي: بعد الانتهاء من المرحلة الأولى المتمثلة فيما سبق ذكره في البند الأول، يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية وتتضمن النقاط التالية:[2]

- التحدث مع المرؤوسين في كل ما يواجههم من مشاكل ومواقف، إلى جانب عرض كل ما يمكن أن يتعرضوا له عند حدوث سياسة التدوير الوظيفي؛
- ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث قبل اتخاذ أي إجراء، وأخذ رأيهم ومشورتهم بعين الاعتبار؛
- إتباع سياسة الباب المفتوح للمرؤوسين دائما للجوء إليه عند الشعور بأي مخاوف من العمل الجديد؛

[1] زكي ناصر، **تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي**، عمل أوراق لمؤتمر الموارد البشرية، القاهرة، 2010، ص: 35.

[2] عبد اللطيف حسين قاسم دغمة، **الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن**، دراسة تحليلية نظرية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 11، اليمن، 2020، ص ص: 89-90.

- محاولة توطيد العلاقات بين المرؤوسين بعضهم البعض، لأن مثل هذا الإجراء سيخلق نوع من التعاون المثمر لنجاح سياسة التدوير الوظيفي.

3- مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار: بعد الانتهاء من الخطوتين السابقتين، يأتي دور اختيار العناصر المناسبة لتطبيق عملية التدوير الوظيفي، وبالطبع فإن هناك بعض الأسس والمعايير التي تحكم عملية الاختيار، يمكن عرضها من خلال النقاط التالية:

- مراجعة معدلات أداء العناصر البشرية، وتجميع بيانات شاملة عنهم، إلى جانب تحديد أوجه القصور، والقوة لديهم؛
- حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل، حتى تتمكن الإدارة أو المنظمة من توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة فليست كل وظيفة تصلح لكل موظف بل يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- التحدث مع العنصر الذي سيجرى عليه تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، وعن سبب اختياره، وما هو المتوقع منه، وإلى من يمكنه الرجوع في حالة وجود أي مشاكل أو صعوبات.

ثانيا: متطلبات نجاح التدوير الوظيفي

لنجاح التدوير الوظيفي كان لزاما على المؤسسات أن تعمل على الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة حيث أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص على أن تحفظ وجودها في المستقبل لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات السريعة حولها وبخاصة في المجالات الالكترونية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك، ويعد التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المؤسسات العامة والخاصة ويعد أحد أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء، كما أنه من الضروري أن تعمل أيضا على تنمية وتطوير هذه الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلباتها لمواجهة التغيرات المحيطة بها ويعود ذلك الدور الحيوي والمهم الذي تلعبه هذه المؤسسات والوزارات في المجتمع إلى ما تقدمه من خدمات تسهم في استقرار وأمن وحماية المجتمع ولكي تتم عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية

لابد أن تحصل على أحدث الاستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية.[1]

الفرع الرابع: إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي

أولا: إيجابيات التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية المورد البشري داخل المنظمات، ويحقق مجموعة من الإيجابيات التي تمكنه من اتخاذ قرار رشيد تكسبه أهمية كبرى مقارنة بالوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المنظمات في مجال تنمية المورد البشري، ومن أهم هذه الإيجابيات:[2]

- ✓ يساعد التدوير الوظيفي على إمداد المدير عن معظم أنشطة وظائف المنظمة؛
- ✓ يسهل تطوير الموظفين فبقاء الفرد في عمل واحد وفي مدة طويلة يفقده القدرة على التجديد والابتكار؛
- ✓ يؤدي إلى تفادي التدريب النظري والنتائج السلبية المترتبة عليه؛
- ✓ يساهم في التغلب على الفرص المحددة للترقية في بعض أقسام المنظمة، كما يكون أساسا موضوعيا للمقارنة وتقويم الأفراد؛
- ✓ يدعم أهم مبادئ الإدارة المتمثلة في توفير النظرة الشاملة للمستوى الإشرافي من خلال تعريف المدير أو رئيس القسم أو الموظفين على كل وظيفة من وظائف المؤسسة، إلى الوظيفة التي يتم تدويره إليها؛
- ✓ يساهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية وصقل مواهبها، كما يعد وسيلة لإعداد القيادات وسد الفراغ القيادي في المنظمة ويفتح آفاقا جديدة لاكتساب خبرات ومعارف متنوعة تمكن المدير أو الموظف من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، ويحفز الموظفين على الإبداع والتميز، ويساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين؛
- ✓ القضاء على الحساسية بين الموظفين والتنافس غير الشريف والحسد، والعمل بروح الفريق الواحد مما يساعد على عملية إحلال موظف أثناء غياب زميله، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال وعدم تعطيل المعاملات؛
- ✓ القضاء على الشيخوخة في الهرم الوظيفي والترهل الإداري ومحاربة الفساد.

---

[1] إيمان فوزي عبد الحميد، **دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري**، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، مصر، 2021، ص: 148.

[2] سيليا رعاب، كاهينة حداد، **أثر التدوير الوظيفي في الإدارات العمومية**، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019، ص ص: 39-40.

ثانيا: سلبيات التدوير الوظيفي

إلى جانب المزايا التي يحققها التدوير الوظيفي لابد من التوقف عند أبرز السلبيات والمخاطر المحتملة نذكر منها:[1]

- من الممكن انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل؛
- الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تدويرهم، مما يؤثر على أدائهم؛
- قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة المدير على العامل؛
- اختيار الموظف الخاطئ للتدوير الوظيفي الذي يسيء استخدام معلومات وبيانات الإدارات الأخرى مما يصعب العثور على المرشح المناسب والمستحق للتدوير الوظيفي؛
- قد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات؛
- قد يتسبب التدوير الوظيفي في زيادة المصاريف المالية للمنظمة؛
- التدوير الوظيفي في بعض الأحيان قد يؤدي إلى التوتر والقلق بين الموظفين، حيث الموظفون يترددون في الخروج من منطقة الراحة وبالكاد المساهمة في قسم آخر، وعليه يستغرقون وقتا للانفتاح أمام أشخاص جدد والتعبير عن أفكارهم وغالبا ما تتحول إلى السلبية.

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية وعلاقتها بالتدوير الوظيفي

تشكل كفاءات الأفراد الرابط الجوهري بين الاستراتيجية المعتمدة في المؤسسة من جهة ورأس المال البشري من جهة أخرى وعليه فإن أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التقدم والازدهار يتوجب عليها تبني سياسات فعالة لتسيير وتنمية مواردها البشرية وبناء على ذلك سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم تنمية الكفاءات البشرية وأهميتها إضافة إلى أهدافها.

[1] محمد علي نزار، نفس المرجع السابق، ص: 1175.

الفرع الأول: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

أولا: تعريف الكفاءات البشرية

إن التعاريف المتعلقة بالكفاءات البشرية عديدة، مختلفة ومتنوعة المصدر وفيما يلي البعض منها:

- عرف **G.Botref** الكفاءات البشرية على أنها: "القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترفا بها وقابلة للتقييم كما يمكن"[1]
- **التعريف الوارد في القاموس التجاري:** الكفاءات هي مجموع المعارف والمميزات والقدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة، وبصفه عامه نعتبر بأنه لا توجد كفاءات تامة اذ لم يواكب المعارف النظرية الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة.[2]
- أما **Ivens** فقد عرف الكفاءات البشرية على أنها: "القدرة على أداء الأعمال وفق أفضل المقاييس والقدرة على التكيف لمقابلة المتطلبات المستقبلية"[3]
- وحسب **Lau Van Beirendonck** فإن الكفاءات البشرية: "تتكون من المعرفة والمعرفة العملية أو من السلوكيات التي تساعد على أداء دور أو وظيفة محددة"[4]

---

[1] Boterf. G.L., **Construire les compétences individuelles et collectives,** Paris, édition d'organisations, 2000, p:45.

[2] زهية موساوي، خديجة خالدي، فيصل بوطيبة، **التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية الهاشمية، ص: 25-27.

[3] زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال- وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:251.

[4] Lau Van Beirendonck, **management des compétences (Evaluation, Développement et Gestion),** édition de Boeck University, Bruxelles, 2004, p: 19-20.

وانطلاقا من التعاريف السابقة نلاحظ أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل المفكرين والباحثين وذلك لاختلاف وجهات النظر والاتجاهات التي درست في الموضوع وعليه نعرفها على أنها: "مجموع المهارات والمعارف والسلوكيات التي يتحلى بها الفرد والتي تمكنه من إنجاز المهام بطرق فعالة ومستوى أداء عال في كافة الظروف والحالات المختلفة"

ثانيا: تعريف تنمية الكفاءات البشرية

- بالنسبة لويليام تراسي **William R. Tracey** تنمية الكفاءات: "عبارة عن جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة عن طريق تحسين مهارات وكفاءات الموارد البشرية وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية"[1]
- بالنسبة للوبوي **Claude Levy-leboyer** تنمية الكفاءات: "هي جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية وهي عملية ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمنظمات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل للمدراء بجميع المنظمات على اختلاف القطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها. وتتضمن عملية تنمية الكفاءات تعليم الموارد البشرية معارف تفيدها في الاستجابة لمتطلبات وظائفها الحالية والمستقبلية"[2]

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه: "مجموعة الأنشطة المختلفة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكوين التوظيف والتحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها.[3]

[1] William R. Tracey, **Human Resources Glossary,** 3rd edition, web site: www.shrm.org/shrmstore, Date of consultation: 05-03-2026.
[2] Claude Levy-leboyer, **La gestion des compétences: une démarche essentielle pour les entreprises,** 2éme édition, édition d'organisation, Paris, 2009, p: 111.
[3] Lau Van Beirendonck, **Tous compétences : Le management des compétences dans l'entreprise**, édition de Boeck University, Belgique, 2006, p : 34.

وعليه، يمكن القول أن تنمية الكفاءات البشرية هي مجموعة من العمليات والأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تحسين وتطوير مهارات وكفاءات الأفراد، وتعزيز أدائهم، وتمكينهم من التكيف مع متغيرات بيئة العمل، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها.

ثالثا: أهمية تنمية الكفاءات البشرية

تتجلى أهمية تنمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية، من خلال النقاط التالية:[1]

- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية وجعل مواقفها وسلوكاتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة؛
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال اكتساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل الوظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة؛
- استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل؛
- تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة؛
- رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجابا على المنظمة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع؛
- إثراء وتحيين معارف الموارد البشرية.

الفرع الثاني: أهداف و شروط نجاح تنمية الكفاءات البشرية

أولا: أهداف تنمية الكفاءات البشرية

هناك مجموعة من الأهداف تسعى تنمية كفاءات الموارد البشرية لتحقيقها، وتتمثل فيما يلي:[2]

- إكساب الموارد البشرية روح المبادرة وكذلك روح التعاون؛
- تحسين و زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية كما ونوعا؛
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الموارد البشرية؛

[1] عبد الجليل طواهير، الامام خولة، بالشراير فاطمة، **أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري– ورقلة** ، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد3، العدد 1، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021، ص: 131-132.

[2] توفيق ركاب، **دروس عبر الخط في مادة تنمية الموارد البشرية**، قسم العلوم الاجتماعية، المركز الجامعي سي الحواس-بريكة، 2021-2022، ص: 25-27.

- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- إكساب الموارد البشرية الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لابعد الحدود؛
- إكساب المورد البشري معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة لتمكينه من أداء أعمال جديدة تحتاجها المؤسسة مستقبلا؛
- تعليم المورد البشري كيف يواجه الصعب في أدائه الحالي ويؤدي المطلوب منه بشكل سليم، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراته وسلوكياته الحالية؛
- رفع مستوى مهارات الموارد البشرية وروحها المعنوية.

ثانيا: شروط نجاح تنمية الكفاءات البشرية

يتطلب نجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة الشروط التالية:[1]

- يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن؛
- تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل؛
- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع؛
- تنويع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنويع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها؛
- تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها؛
- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها؛
- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها؛
- التأكد من ملائمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات؛
- خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية؛
- تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.

[1] حمود حيمر، **تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2018، ص: 68-69.

الفرع الثالث: الاستراتيجيات التنموية للكفاءات البشرية

أولا: استراتيجية التعلم التنظيمي كداعم لتنمية الكفاءات

إن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين في المنظمات وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال وتنمية إدراكهم بالمشكلات التي تواجهها، وكيفية التعامل معها وصولا إلى غاية أكبر.

كما يعرف التعلم التنظيمي على أنه عملية تنبثق من التفاعل بين الفرد والمنظمة من خلال تأثير والارتباط المتبادل بما يجعل أعضاء المنظمة يتعلمون معا بشكل يزيد من كفاءاتهم الفردية والجماعية، وهذا من خلال استعمال الأصول المعرفية وتطويرها، فهي عملية تعليم وتعلم في نفس الوقت.[1]

فالتعلم التنظيمي يتكون من بعدين، بعد سلوكي يعكس تغير سلوك الأفراد وتكيف المنظمة، وبعد إدراكي يبين الوعي باكتساب معارف أو طرق تفكير جديدة، إذ لا يتوقف عند المساهمة والحماية للأفضلية التنافسية فحسب بل يتعدى إلى وصف أشكال التغير التنظيمي وتفسير سلوك المنظمات.

وتجدر الإشارة إلى الأهمية البالغة الأثر للتعلم التنظيمي بالنسبة للمنظمات الساعية لتحقيق التميز، وتكمن هذه الأهمية في الدور الكبير في إرشاد المنظمات إلى الطرق المختصرة والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم مواردها وثرواتها، والمتمثلة في ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية لديها، إذ يعد بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالكفاءات والإبداع، فكلما زادت قدرة المنظمة على اكتشاف فرص التعلم وإدارة عملياته كلما زادت ملامح الكفاءات والإبداع البشري بالظهور، فالتعلم التنظيمي هو بمثابة الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الادارية بأقصى طاقة ممكنة وذلك انطلاقا من الذاكرة التنظيمية للمنظمة والتي تعد بمثابة مستودع تخزين، تخزن فيه المعرفة والخبرات والكفاءات.[2]

إن استراتيجية التعلم التنظيمي تقتضي مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بالمنظمة والعمل على تعزيزه أكثر، فهو يحول الأفراد وكفاءاتهم إلى قاعدة تنظيمية للكفاءات والمعارف النافعة في مجال اتخاذ القرارات، ذلك لأن ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير كفاءات العاملين والتكوين الذاتي المتواصل

[1] ياسين سعد غالب، **إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 125.

[2] صلاح عبد القادر النعيمي وباسم فيصل نايف، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد31، الأردن، 2012، ص 178.

للمنظمة يحقق لها الحصول على الكفاءات الاستراتيجية التي ترغب في الحصول عليها بتحقيق أهدافها، وبالتالي التقليل من الفجوات الموجودة بين الكفاءات الاستراتيجية المنتظرة والمتاحة.[1]

ثانيا: استراتيجية التدريب كآلية لتنمية الكفاءات البشرية

يعد التدريب مصدر مهم من مصادر إعداد الكفاءات والكوادر البشرية وتطوير ادائهم في العمل كونه أصبح استراتيجيا في منظومة الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالمنظمات، لما يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو والتطور، إذ أن الأساليب التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة متطلبات العصر من الكفاءه العاليه، وعليه لابد من تحسين البرامج التدريبية بالشكل الذي يساهم في تطوير معارف ومهارات واتجاهات الكفاءات البشرية.[2]

ثالثا: استراتيجية التمكين كداعم لتنمية الكفاءات البشرية

يعد التمكين استراتيجية إدارية تستخدم لحذف العاملين والمشرفين والمسيرين والمدراء وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل على أحسن ما يرام، عن طريق إعطائهم الصلاحيات ومنحهم الحرية في التصرف والتعامل وتزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق القيمة المضافة للعمل في إطار أفق زمني بعيد المدى.[3]

فالتمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح هذه الأخيرة يعتمد على تناغم حاجات الكفاءات مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة، ويساعد توجيه تفكير الكفاءات الى التفكير الإبداعي كما يمكنهم من التصرف في المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية من أجل الوصول الى النتائج المرغوبة ولهذا يعتبر التمكين الاداري أحد أهم الاستراتيجيات التي تخلق تناغم ايجابي بين مختلف الممارسات الإدارية، أي بمعنى تحقيق التكامل الأفقي للعمليات والممارسات

[1] محمد نايف الرفاعي وآخرون، **مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أربد**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد9، العدد1، الأردن، 2013، ص 127.

[2] صفية بن دومة، **إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات- دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بن يحي الونشريسي- تيسمسيلت، 2021-2022، ص 131.

[3] يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص6.

الإدارية، وتحقيق التكامل العمودي بين المؤسسات الإدارية المختلفة من خلال عملها على إشراك المستويات العليا مع المستويات الدنيا، مما يزيد من إمكانية إبراز كفاءة الأفراد في المنظمة.[1]

رابعا: استراتيجية الحوافز والمكافآت لتنمية الكفاءات البشرية

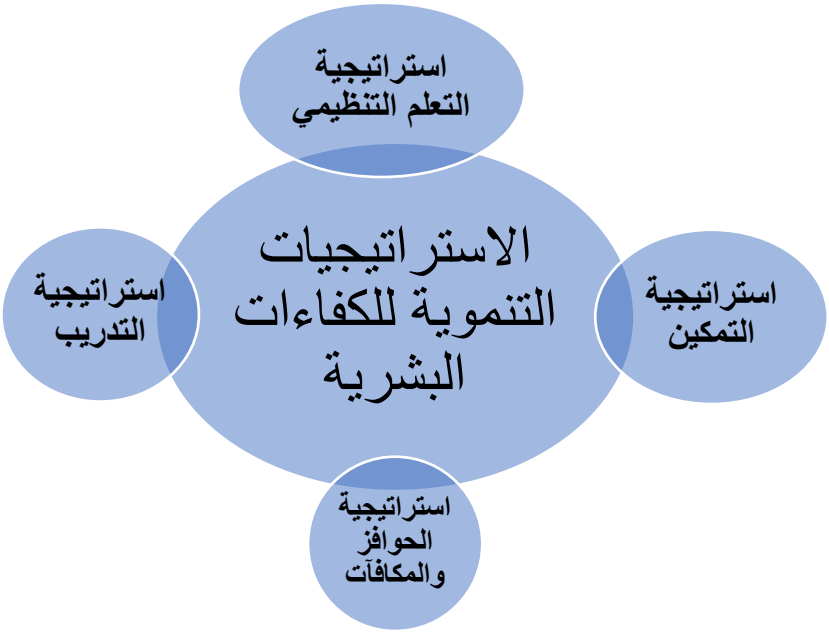
لكي تكون لدى المنظمة نظام حوافز للكفاءات البشرية يجب أن يشتمل على الجوانب التالية:

- ✓ أن تقوم خطة الحوافز على أساس أن العاملين شركاء المنظمة وليس أجزاء فقط؛
- ✓ ربط نظام الحوافز بمستوى الأداء، بشكل يؤدي إلى تحقيق الجودة التي يقوم عليها رضا الزبون، فمعيار الحصول على الحوافز هو مدى رضا الزبون، فكلما زاد الرضا زادت الحوافز؛
- ✓ تبني نظام الحوافز الجماعي وذلك من أجل تنمية روح التعاون والمسؤولية الجماعية، والمشاركة في الأرباح ورأس المال، ممتلك أسهم في الشركة تعتبر من أدوات التحفيز الجماعي المناسبة؛
- ✓ ربط الحوافز بارتفاع مستوى المهارة في العمل واكتساب مهارات جديدة؛
- ✓ التركيز على الحوافز المادية والفكرية والمعنوية للعاملين؛
- ✓ إشراك العاملين في وضع نظام الحوافز من أجل كسب الدعم والتأييد لها؛
- ✓ تأكيد القول بالفعل، فلا يجوز أن يتضمن نظام الحوافز حوافز لا يعمل بها، فهذا يضعف من ثقة العاملين بهذا النظام ويضعف تأثيره الايجابي وربما يؤدي إلى تأثيرات سلبية.

تعتبر الحوافز عاملا مؤثرا في العاملين من أجل تحقيق الأداء المتميز، والحوافز هي بمثابة المكافأة أو المقابل للأداء المتميز، ولابد من تهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يليق بالأدوار التي يقوم بها العاملون، من خلال وضع معايير لقياس الأداء وربط نظام الأداء المتميز بنظام الحوافز والترقيات والمكافآت والزيادات السنوية للرواتب، وكل الأعمال والمشاريع الناجحه وراء نجاحها أداء عال ومتميز، ووراء مستويات الأداء العالي والعطاء المتميز بيئة فاعلة، وإدارة كفء ومتفهمة، وشراكة مثالية بين معطيات العمل بشكل عام.[2]

[1] عباس حسن جواد وعبد السلام علي حسن، **أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري**، مجلة جامعة أهل البيت، المجلد1، العدد5، جامعة أهل العراق، العراق، 2007، ص 13.

[2] صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 167.



الشكل رقم 1. 3: الاستراتيجيات التنموية للكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الرابع: علاقة التدوير الوظيفي بتنمية الكفاءات البشرية

يختلف تأثير التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاس سعته على تنمية الموارد البشرية للموظفين تبعا لاختلاف نظرتهم لعملية التدوير والشخصية التي يتمتعون بها، فإن كانت النظرة التي ينظر إليها الموظفين للتدوير الوظيفي النظرة الإيجابية المتفائلة، جاءت طبقا لتطلعاتهم فإنهم يشعرون بتفاؤل وإيجابية، مما يؤدي ارتفاع تنمية الموارد البشرية، ويساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك محاولتهم في إنجاح عملية التدوير وعدم وضع المعيقات والمسببات التي قد تؤدي إلى إفشال هذه العملية، أما إن كانت هذه النظرة سلبية ولا تلبي متطلبات الموظفين فإنها قد تعمد إلى خفض تنمية الموارد البشرية لديهم، والتقليل من أداء الموظفين، مما ينعكس سلبا على أداء المنظمة ككل. أن المنظمة عندما تخطط لتنفيذ عملية التدوير الوظيفي يكون هدفها الأساسي هو تحقيق الكفاءة والفاعلية والتطوير للمدراء وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، فالمنظمة دائما ما تكون نظرتها وتطلعاتها لعملية التدوير نظرة إيجابية من حيث القدرة على رفع تنمية الموارد البشرية للموظفين.

وتهدف المنظمة من تطبيق نظام التدوير الوظيفي إلى تحسين أداء الأفراد والرفع من كفاءتهم الإنتاجية وبالتالي الرفع من معنوياتهم، فعملية تدوير الموظفين الإداريين إذا ما تمت وأنجزت على أكمل وجه تبعا لما تقتضيه الحاجة الفعلية للمنظمة فإنها تعمل على توفير جو عمل ملائم تسود فيه علاقات طيبة بين الموظفين ومدرائهم يؤدي بالفرد إلى ارتفاع تنميه الموارد البشرية يتحسن أداؤه وإنتاجه كما وكيفا، والعكس صحيح تماما.

ومن هنا يظهر ذلك التأثير الكبير لعملية التدوير الوظيفي على تنمية الموارد البشرية. حيث أن تنمية الموارد البشرية من أهم المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على مدى فعالية القيادة ومدى نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة، ودرجة ارتفاع تنمية الموارد البشرية في المنظمة تعبر عن مقياس نجاح تلك القيادة في تحقيق الأهداف.

ويهدف التدوير الوظيفي إلى القضاء على المشاكل والخلافات بين الإدارة والموظفين والتي قد تنشأ نتيجة الأسلوب القيادي غير الفعال أو النمط القيادي السلبي المتبع في الإدارة أو حتى الفساد الإداري الذي يقوم به المدراء. أي لابد أن يسود جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ويمكن للمدير أن يتعرف على بعض أساليب دراسة وفهم شخصية العاملين معه والتنبؤ إمكاناتهم وقدراتهم وذلك من خلال التدريب السلوكي حيث يساعد هذا التدريب على التغلب على مساوئ قصر المدة الزمنية للتدوير وسرعته.

وهناك سبب آخر يؤثر في تنمية الموارد البشرية بسبب التدوير الوظيفي وهو عدم تمكن القيادات الإدارية من إعطاء العاملين الحوافز التي يستحقونها وذلك بسبب سرعة دورانهم، حيث أنها تحتاج لمدة زمنية أكثر كي تتعرف إمكاناتهم وقدراتهم ومدى استحقاقهم للحوافز المادية والمعنوية، وقد يتم إضاعة فرص الترقية لبعض الموظفين مما يؤدي إلى شعورهم بحالة من الإحباط والشعور بانخفاض تنمية الموارد البشرية.

ومن هنا يجب النظر إلى أهمية المدة الزمنية التي يتم تحديدها لعملية التدوير بحيث تكون كافية للمدراء للتعرف على قدرات وإمكانات موظفيهم ومنحهم ما يستحقونه مما يدعم تنمية الموارد البشرية، رغم كون عملية التدوير في بعض الأحيان لا ترتبط ولا تقيد بوقت محدد بل هي خاضعة لقرارات سيادية أو أنظمة إدارية خاصة بالقيادة العليا تفرض على المنظمه، وهي قد تتسم بالسرعة أو الفجائية الأمر الذي يؤثر سلبا على مستوى تنمية الموارد البشرية.

إن نظرة الموظفين لعملية التدوير الوظيفي كعقاب وتهديد من قبل المنظمة وجعلها سيف مسلط على رؤوسهم والتي قد تكون بنيت على اساس خاطئ تؤثر سلبا على معنوياتهم وتزيد من إحباطهم وقلقهم على مستقبلهم المهني. وعليه فإن الوقوف على إمكانات الموظفين وقدرتهم والاعتراف بجهودهم ومكافأتهم هو الأساس في بناء ورفع تنمية الموارد البشرية وفي نفس الوقت فإن أكثر ما يحبط الموظفين وربما قد يحطم معنوياتهم هو شعورهم بالظلم وإهمال القيادات لجهودهم أو عدم تقديرهم ومكافأتهم على تلك الجهود في الزمان والمكان المناسبين.[1]

[1] عزام، أحمد عزمي أحمد، **التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية – قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية– غزة، كلية التجارة، فلسطين، 2013، ص: 48–50.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث أنها تمثل الإطار الفكري المرجعي للدراسة، حيث تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية لكل من التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية وفي هذا المبحث قمنا بمحاولة لعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، حيث تم تقسيم المبحث إلى مطلبين تطرقنا من خلاله في المطلب الأول إلى الدراسات السابقة، ثم تطرقنا إلى تحديد العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك في المطلب الثاني.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات العربية

أولا: الدراسات الخاصة بالتدوير الوظيفي

1- دراسة محمد عبد الله ظافر الشهراني (2026) بعنوان: أثر استراتيجيات التفويض على التدوير الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال ببيشة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التفويض على التدوير الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال ببيشة، استخدمت أداة الاستبانة على 181 عاملا مختارين بطريقة العينة العشوائية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائجها أن مستوى تطبيق استراتيجية التفويض في مستشفى الولادة والأطفال ببيشة كان بنسبة مرتفعة جدا، بالاضافة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لاستراتيجيات التفويض (تحديد المسؤوليات، تحديد الواجبات، التخطيط، المرونة) على التدوير الوظيفي في مستشفى الأطفال والولادة ببيشة.

2- دراسة زينب عمر سالم (2025) بعنوان: التدوير الوظيفي: الواقع والأهمية - دراسة تطبيقية على العاملين في مصرف الوحدة بسرت.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى تطبيق التدوير الوظيفي وأهم المزايا التي يحققها تطبيق هذا الأسلوب، طبقت هذه الدراسة على العاملين في مصرف الوحدة بسرت، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة واستخدمت أسلوب الحصر الشامل، فقد وزعت 65 استبانة على كل العاملين بالمصرف لتجميع البيانات وتمت معالجتها باستخدام برنامج **SPSS**.

أثبتت نتائج الدراسة أن إدارة مصرف الوحدة تقوم بتدوير العاملين ونقلهم بين الوظائف بدرجة متوسطة، كما أثبتت النتائج أيضا أن تطبيق هذا الأسلوب في المصرف يضمن تحقيق مزايا كثيرة تنعكس بشكل إيجابي على قدرات العاملين ومهاراتهم.

3- دراسة ليث محمد فاضل (2025) بعنوان التدوير الوظيفي وعلاقته بالتمكين النفسي لموظفي مديرية تربية محافظة بغداد الرصافة الثانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التدوير الوظيفي والتمكين النفسي لموظفي مديرية تربية الرصافة 2 في محافظة بغداد حيث أجريت الدراسة على 259 موظف من مديرية تربية محافظة بغداد الرصافة 2، استعمل الباحث المنهج الارتباطي والدراسات المعيارية والعلاقات الارتباطية لملائمتها لبناء المقاييس وتقنينها.

وتم التوصل للنتائج التالية: وجود علاقة طردية بين التدوير الوظيفي والتمكين النفسي مما يشير إلى أن الموظفين الذين خضعوا للتدوير الوظيفي كانوا أكثر رضا عن وظائفهم، التدوير الوظيفي يساعد في تقليل معدلات الدوران الوظيفي حيث يشعر الموظفين بقيمة أكبر لعملهم داخل المديرية.

4- دراسة أحمد علي البطي (2022) بعنوان: التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء.

هدفت الدراسة للتعرف على التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء تم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومعالجتها ببرنامج.

وأظهرت نتائج الدراسة الآتي: إن اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى التدوير الوظيفي كان بممارسة مرتفعة أما بالنسبة للأداء الوظيفي قد جاء بممارسة مرتفعة ومتوسطة، واتضح أنه لا يوجد أثر معنوي لكل من بعدي (التدريب وتصميم الوظائف) على الأداء الوظيفي، في حين يوجد أثر معنوي لبعد الإجراءات والنظم.

5- دراسة عادل عاشور، حوداشي بن حرز الله، كمال رعاش (2021) بعنوان: أثر التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين في المنشآت الرياضية- دراسة تطبيقية على مديرية الشباب لولاية الأغواط.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المنشآت الرياضية، أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 82 موظف وعامل بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط بمختلف فروعها مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة وجملة من الأساليب الإحصائية.

حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج: الاهتمام بالتدوير الوظيفي لا يعد مطلبا أساسيا لزيادة أداء العاملين في قطاع الشباب والرياضة، وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التدوير الوظيفي وأداء العاملين في قطاع الشباب والرياضة.

6- دراسة نزار محمد (2017) بعنوان: التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية – دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي باستعمال أداة الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 52 استمارة على الموظفين الإداريين في جامعة زاخو وخلال تفريغ البيانات وجد 47 استمارة صالحة للتفريغ تمت معالجة مخرجات الاستبانة إحصائيا وعرضها بواسطة حزمة **SPSS** باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعلاقتي الارتباط والتأثير.

وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي وكذلك توصل إلى وجود علاقة تأثير معنوية للتدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي.

ثانيا: الدراسات الخاصة بتنمية الكفاءات البشرية

1- دراسة قلال عبد القادر، مقدود وهيبة (2023) بعنوان: تنمية الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية- دراسة حالة ولاية بومرداس

يعالج هذا المقال موضوع تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية على ضوء قانون الوظيفة العمومية الجزائري، من خلال محاولة إبراز الآليات المتاحة لاستقطاب وتنمية الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية حيث تم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال إجراء لقاء مع رئيس

مصلحة تسيير الموارد البشرية، شملت المقابلة ثلاث محاور لدراسة مدى مساهمة كل من دورات التكوين وعمليات الترقية والأنظمة التعويضية في تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات المحلية للولاية.

تم التوصل إلى أن تنمية الكفاءات في الجماعات المحلية تبقى ضعيفة و لم تحظ بالأهمية اللازمة.

2- دراسة صفية بن دومة، (2022) تحت عنوان: إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات- دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إدارة المعرفة بعملياتها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) على تنمية الكفاءات البشرية (المعارف، المهارات، السلوكات) العاملة على مستوى الجامعات الجزائرية الستة (6) محل الدراسة حيث اعتمدت في دراستها على المنهج التحليلي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة والاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 209 عينة، ولتحليل البيانات استخدمت الباحثة برنامج الـــ **SPSS**.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية، ووجود أثر بين كل من تشخيص، تخزين، تطبيق المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة.

3- دراسة عبد الجليل طواهير، الامام خولة، بالشراير فاطمة (2021) تحت عنوان: أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري- ورقلة، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على مفهوم التكوين وأثره على تنمية الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة من خلال الملاحظة العلمية، وأداة الاستبيان حيث وزعت 66 استبانة وتم قبول 60 منها.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من مفهوم التكوين لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة بالتكوين، العلاقة الارتباطية بين التكوين كمتغير مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع علاقة ارتباطية طردية قوية، ويتجسد ذلك من خلال البعدين تقييم التكوين وتنفيذ البرنامج التكويني من أبعاد التكوين.

4- دراسة صفية بن دومة، (2020) تحت عنوان: دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على العينة

المستهدفة كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي ال **SPSS** لتحليل الاستبانة، والانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى :وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الاداري في تنمية الكفاءات البشرية تمثل في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تفويض السلطة، التدريب المستمر، الاتصال الفعال في تنمية الكفاءات البشرية لدى أفراد عينة الدراسة .

5- دراسة حمود حيمر (2018) بعنوان: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة- دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية

حيث شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 200 فرد يعملون بالإدارة تم استجوابهم عن تنمية الكفاءات وتحسين الأداء، حيث استخدم الباحث مختلف الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

وقد توصل لمجموعة من النتائج أهمها: تمتاز منظمات عينة الدراسة بموارد بشرية غالبيتها من فئة الشباب وهذا يتيح لها الفرصة لاستغلال هذه الميزة في تنمية كفاءاتها لأنها تمثل استثمارا مربحا ودعامة قوية لتعزيز مكانتها التنافسية وضمان بقائها.

6- دراسة فايزة بوراس (2015) بعنوان: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الكفاءات ودورها في استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، من خلال التطرق لأهم أساليب تنمية الكفاءات التي تساهم في تطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي لجعل العمل هادفا، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 97 إطارا في مجمع صيدال.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين عملية تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة Titek Ambarwati وآخرون (2023) بعنوان: The role of compensation, job rotation employer engagement and employer performance of SMES.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التعويض وأداء الموظفين وتحليل العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين وتحليل تأثير مشاركة الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة حيث اعتمد الباحثون في هذه الدراسة

لتحليل البيانات استعمال الأساليب الإحصائية لدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات من خلال اختبار الفرضيات على عينة الدراسة المتمثلة في 670 عينة من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التعويض له تأثير كبير على أداء الموظفين، والتدوير الوظيفي له تأثير كبير على أداء الموظفين ومشاركة الموظفين لها تأثير كبير على أداء الموظفين.

2- دراسة saloua Tichat (2022) بعنوان: Impact of job rotation on employers performance case study: the national saving and Reserve fund Bank Reghaia

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في صندوق الادخار والاحتياط الوطني بنك رغاية حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 49 موظفا وتم استخدام الاستبيان كطريقة لجمع البيانات واستخدام برنامج **SPSS** الإصدار 22 لتحليل البيانات.

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: في صندوق التوفير والاحتياط الوطني بنك رغاية توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين.

3- دراسة Austin O. OParanma and Lawrence I. Nwaeke (2015) بعنوان: Impact of job rotation on organizational performance

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة آثار التناوب الوظيفي وأداء الموظفين في منظمات الأعمال وقد انصب اهتمامها بشكل أساسي على تقييم وتحديد الأثر الإجمالي للتناوب الوظيفي على الإنتاجية، وتحسين المهارات والمواهب وتصحيح المخالفات حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة وايجابية بين التناوب الوظيفي وأداء الموظف وأن المهارات والمعرفة المكتسبة من التناوب الوظيفي تعزز الإنتاجية وأن التناوب الوظيفي يساعد الإدارة أيضا في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

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 بينها، وذلك من حيث: المتغيرات، العينة، المجال، المنهج، وأهم النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: عرض ملخص للدراسات السابقة

من خلال هذا الجزء سنحاول عرض موجز للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية، من حيث: عنوان الدراسة والباحث، سنة الدراسة، العينة، أدوات جمع البيانات، والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى أهم النتائج المتوصل إليها، وذلك من أجل الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية وإبراز ما يميزها عن الدراسات السابقة.

الجدول رقم (1.1): عرض ملخص للدراسات السابقة

عنوان الدراسة	السنة	العينة	الأدوات	المنهج	النتائج
محمد عبد الله ظافر الشهراني، أثر استراتيجيات التفويض على التدوير الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال ببيشة	2026	181 عاملا	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع جدًا لتطبيق استراتيجيات التفويض، كما أثبتت وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات التفويض على التدوير الوظيفي داخل المؤسسة الصحية.
زينب عمر سالم، التدوير الوظيفي: الواقع والأهمية – دراسة تطبيقية على العاملين في مصرف الوحدة بسرت	2025	65 موظفا	الاستبانة	البمنهج الوصفي	توصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يطبق بدرجة متوسطة، كما يساهم في تنمية قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم المهنية والوظيفية
ليث محمد فاضل، التدوير الوظيفي وعلاقته بالتمكين النفسي لموظفي مديرية تربية بغداد الرصافة الثانية	2025	259 موظفا	الاستبانة	المنهج الارتباطي	أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والتمكين النفسي، إضافة إلى دوره في تقليل معدلات الدوران الوظيفي.

عادل عاشور وآخرون، أثر التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين في المنشآت الرياضية بالأغواط	2021	82 موظفا	الاستبيان	المنهج الوصفي التحليلي	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي، كما بينت أن التدوير ليس العامل الأساسي في رفع الأداء داخل هذا القطاع.
نزار محمد، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية بجامعة زاخو	2017	47 استبانة صالحة	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية داخل الجامعة.
أحمد علي البطي، التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي بالشركة العامة للكهرباء	2022	مجموعة من الموظفين	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	توصلت الدراسة إلى أن مستوى التدوير الوظيفي مرتفع، كما يوجد أثر إيجابي للإجراءات والنظم المرتبطة بالتدوير على الأداء الوظيفي.
طواهير، خولة، فاطمة، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة	2021	60 موظفا	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية، مع وجود مستوى متوسط للتكوين داخل المؤسسة.
صفية بن دومة، دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية باتصالات الجزائر بالأغواط	2020	مجموعة من الافراد	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	بينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على تنمية الكفاءات البشرية.
قلال عبد القادر ومقدود وهيبة،	2023	مسؤولو	الاستبانة	المنهج	توصلت الدراسة إلى أن تنمية الكفاءات البشرية

تنمية الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية بولاية بومرداس		الموارد البشرية		التحليلي	في الجماعات المحلية ما تزال ضعيفة ولم تحظَ بالاهتمام الكافي.
صفية بن دومة، إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات الجزائرية	2022	209 فردا	استبانة الكترونية	المنهج التحليلي	أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية داخل الجامعات الجزائرية.
حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية	2018	200 فردا	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	توصلت الدراسة إلى أهمية استغلال فئة الشباب وتنمية مهاراتهم باعتبارها عنصرًا أساسيًا في تحسين أداء الموارد البشرية.
فايزة بوراس، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال	2015	97 إطارا	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي داخل المؤسسة.
OParanma & Nwaeke, Impact of Job Rotation on Organizational Performance	2015		الاستبيان	المنهج التحليلي	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التدوير الوظيفي والإنتاجية واكتساب المهارات والخبرات، إضافة إلى دوره في اكتشاف الأخطاء التنظيمية.
Saloua Tichat, Impact of Job Rotation on Employees Performance	2022	49 موظفا	الاستبيان	المنهج الوصفي التحليلي	توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين.

Ambarwati et al., The Role of Compensation, Job Rotation, Employee Engagement on SME Performance	2023	670 عينة	الأساليب الاحصائية	المنهج التحليلي	أثبتت الدراسة أن التدوير الوظيفي يؤثر بشكل كبير في أداء العاملين وتحسين فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنتعرف من خلال هذا الجزء على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية.

أولا: أوجه التشابه

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛
- فتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لأحد متغيري الدراسة والمتمثل في التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية؛
- اعتمدت أغلب الدراسات السابقة، مثل الدراسة الحالية، على استخدام الأساليب الإحصائية وبرنامج **SPSS** في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

ثانيا: أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات، العينة، المكان والزمان، نوع القطاع، وأبعاد الدراسة، والتي سيتم تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2.1): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
من حيث المتغيرات	تدرس الدراسة الحالية أثر التدوير الوظيفي كمتغير مستقل على تنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع.	تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة مثل: التدوير الوظيفي، التكوين، التمكين الإداري، وإدارة المعرفة وربطها بالأداء الوظيفي أو تنمية الموارد البشرية.
من حيث العينة	تتمثل عينة الدراسة الحالية في موظفي وعمال مقر ولاية ورقلة.	اختلفت عينات الدراسات السابقة بين موظفي المستشفيات، البنوك، الجامعات، المؤسسات الاقتصادية، الجماعات المحلية، وشركات الخدمات.
من حيث المكان والزمان	أجريت الدراسة الحالية بمقر ولاية ورقلة خلال الموسم الجامعي 2025-2026.	أجريت الدراسات السابقة في أماكن وفترات زمنية مختلفة داخل وخارج الوطن، وفي قطاعات متنوعة.
من حيث نوع القطاع	تنتمي الدراسة الحالية إلى قطاع الإدارة العمومية المحلية.	تنوعت الدراسات السابقة من حيث نوع القطاع، حيث شملت القطاع الصحي، التعليمي، المصرفي، الرياضي، الصناعي والخدماتي.
من حيث المنهج والأداة	تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة أساسية للدراسة.	استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
من حيث النتائج والأهداف	تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات	توصلت أغلب الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين التدوير الوظيفي وتحسين الأداء أو تنمية الموارد البشرية والكفاءات.

	البشرية داخل الإدارة العمومية.	
من حيث ما يميز الدراسة	تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على الإدارة المحلية الجزائرية وربط التدوير الوظيفي مباشرة بتنمية الكفاءات البشرية.	ركزت الدراسات السابقة على قطاعات ومؤسسات متنوعة وبعضها تناول متغيرات أخرى غير التدوير الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تتجلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب العلمية والمنهجية التي تسهم في تعزيز جودة البحث ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ❖ الوقوف على المناهج العلمية والأدوات البحثية التي اعتمدتها الدراسات السابقة مما يسهم في اختيار المنهج الأنسب للدراسة الحالية؛
- ❖ تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بدقة من خلال التعرف على الفجوات البحثية التي كشفتها الأدبيات السابقة؛
- ❖ ضبط المتغيرات وتحديد أبعاد الدراسة وفق أسس علمية راسخة؛
- ❖ إثراء الجانب النظري للدراسة عبر الرجوع إلى المصادر العلمية الأصلية؛
- ❖ صياغة الفرضيات وتحديد منهجية البحث استنادا إلى ما وصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج واستنتاجات؛
- ❖ إبراز أهمية الدراسة وأهدافها في ضوء ما قدمته الدراسات السابقة من معالجات علمية؛
- ❖ بناء تصور متكامل لخطة البحث من خلال تعميق الفهم بجوانب الموضوع المختلفة.

خلاصة الفصل

لقد استعرضنا في هذا الفصل الجانب النظري المتعلق بموضوع التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية وقد خصصنا المبحث الأول لتوضيح الإطار المفاهيمي بدءا من تعريف التدوير الوظيفي مرورا بأهميته وأهدافه وأنواعه وأبعاده وكذا متطلباته وخطواته كما تناولنا تنمية الكفاءات البشرية بتقديم المفاهيم المرتبطة بها وتسليط الضوء على أهميتها وكذا أبرز أهدافها والتطرق للاستراتيجيات التنموية للكفاءات البشرية وختمنا هذا المبحث بتوضيح العلاقة النظرية بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية.

أما في المبحث الثاني فقد قمنا بعرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة العربية منها والأجنبية، والتي شكلت مرجعا علميا أساسيا لدراستنا. استعرضنا من خلالها أهداف كل دراسة، ومنهجيتها، وعيناتها، فضلا عن أهم النتائج التي توصلت إليها. كما أجرينا مقارنة تحليلية بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف، مشيرين إلى الجوانب التي يمكن الاستفادة منها في صياغة إشكالية البحث وبناء الإطار النظري.

وبعد أن وضعنا الأسس النظرية والدراسات المرجعية التي تدعم موضوع بحثنا، سننتقل في الفصل الآتي إلى الجانب التطبيقي للتعرف على أثر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية حيث سنقوم بتقديم نتائج البحث الميداني الذي أجري في مقر ولاية ورقلة بهدف تقييم مدى تأثير التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية في مقر الولاية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية

تمهيد

في إطار الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة واستكمالا للجانب النظري الذي تم تناوله في الفصل الأول ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث، يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفي مقر ولاية ورقلة وذلك بالاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعطيات وقد تم تنظيم هذا الفصل في مبحثين رئيسيين:

- يتناول المبحث الأول المنهجية المعتمدة في الدراسة، مع عرض الأدوات والإجراءات المستخدمة.
- أما المبحث الثاني فيخصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها والاستعانة بها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الاول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على منهج الدراسة والعينة والمجتمع، بالإضافة إلى أداة جمع البيانات الاستبيان وطريقة تصميمها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

منهج الدراسة يوضح لنا الخطوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعة من أجل تقديم حلول لها،وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من دراستنا 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 و المقابلة من أجل جمع البيانات.

2- **المنهج الإحصائي:** والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات،لتقييم أثر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية بمقر ولاية ورقلة.

باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الأولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزع على عينة من موظفي مقر ولاية ورقلة.

- **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، المقالات، وكذا الأبحاث والدراسات السابقة، إضافة إلى أداة المقابلة.

❖ **متغيرات الدراسة**

وكما هو موضح في عنوان الدراسة فإن متغيرات الدراسة كالآتي:

المتغير التابع: تنمية الكفاءات البشرية.

المتغير المستقل: التدوير الوظيفي.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا الفرع سنستعرض مجتمع وعينة الدراسة بشكل مختصر ولكن قبل ذلك سنتطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة.

أولا: لمحة موجزة عن ولاية ورقلة

- نشأت الولاية كإقليم إداري بموجب قانون الولاية رقم: 99/09 المؤرخ في:12 رمضان 1410 هجرية الموافق لـــ: 1990/04/04، ولها رقعة جغرافية وللولاية مجلسان مختلفـــــان من حيث التشكيل والمهام المسندة لهما، أحدهما منتخب من طرف مواطني الولاية لعهدة مدتها خمسة سنوات،وفقا للقانون العضوي للانتخابات وهيئة التداول،وآخر معين من طرف السلطة المركزية بموجب مرسوم رئاسي يصدره رئيس الجمهورية وينفذ قرارات وتعليمات الحكومة المتعلقة بالمستوى المحلي تحت إشراف ومراقبة الوالي.

- **تعريف الولاية:** عرفت المادة الأولى من القانون: 90/09 الولاية بأنها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتعد الولاية إدارة عمومية ممثلة للدولة في الحكومة، حيث أنه يوجد بالجزائر 69 ولاية وتتكون كل ولاية من إقليم إداري يشغل حيزا جغرافيا ينقسم بدوره إلى مجموعة من الدوائر حيث أن كل دائرة تشمل بدورها مجموعة من البلديات، وفي بعض الأحيان بلدية واحدة وانطلاقا من هذا التعريف فإن ولاية ورقلة تعد ثاني ولاية من حيث المساحة في الجزائر وهي أهم ولايات الجنوب،وتعتبر العاصمة الجهوية الاقتصادية لما تتوفر عليه من خيرات من أبرزها البترول والغاز الطبيعي بالإضافة إلى منتوجات أخرى زراعية مثل التمور.

- تعد ولاية ورقلة من أهم ولايات الجنوب الشرقي الجزائري، حيث تعرف بكونها بوابة الصحراء الجزائرية ومركزا اقتصاديا واستراتيجيا هاما. تقع الولاية بالجهة الجنوبية الشرقية للجزائر، وتحدها شمالا ولاية تقرت وولاية الوادي، وجنوبا ولاية جانت وولاية تمنراست، وشرقا الجمهورية التونسية، وغربا ولاية غرداية وولاية المنيعة، كما تتميز بموقع جغرافي استراتيجي جعلها حلقة وصل بين شمال الجزائر وجنوبها.

- ولاية ورقلة بعد آخر تقسيم إداري (بعد ترقية تقرت إلى ولاية قائمة بذاتها) أصبحت تتكون من 5 دوائر(ورقلة، حاسي مسعود، سيدي خويلد، أنقوسة، البرمة) و8 بلديات وهي:

1- بلدية ورقلة

2- بلدية الرويسات

3- بلدية أنقوسة

4- بلدية سيدي خويلد

5- بلدية عين البيضاء

6- بلدية حاسي بن عبد الله

7- بلدية حاسي مسعود

8- بلدية البرمة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لولاية ورقلة

ينقسم الهيكل التنظيمي للإدارة المساعدة لوالي ولاية ورقلة إلى ما يلي:

1- الوالي: يعتبر الوالي موظف سامي يعينه رئيس الجمهورية بمرسوم رئاسي وهو ممثل الدولة ومندوب الحكومة على المستوى المحلي، فهو ينشط ويراقب وينسق تحت سلطة أعضاء الحكومة ويسهر على رعاية شؤون مصالح الدولة المتعلقة بمختلف نشاطات القطاعات ولاسيما تنفيذ قرارات الحكومة وتعليماتها في حدود ما تنص عليه المادة 106 من قانون الولاية رقم 90/09 المؤرخ في 1990/04/07 ولها طاقم إداري ضخم، يساعد الوالي في أداء مهامه وعلى سبيل المثال رئيس الديوان والأمين العام والمفتش العام بالإضافة إلى رؤساء الدوائر والمديرين الولائيين التنفيذيين الذين يمثلون قطاعات ودوائر وزارية مختلفة، يتمتع الوالي بصلاحيات هامة على مستوى إقليم الولاية ومنها: المحافظة على الأمن العام والآداب العامة بعناصره (الأمن، السكينة العامة، الصحة العمومية) ويشاركه في هذا المجال المندوب العام والسلطة الإدارية وهذا طبقا لما ورد في الجريدة الرسمية رقم 15 الصادرة بتاريخ 1990/04/07.

2- الديوان: يساعد الديوان الموضوع تحت سلطة الوالي مباشرة وتحت إدارة رئيس الديوان في تسيير إدارته ويكلف على الخصوص بما يلي:

- العلاقات الخارجية والتشريفات؛
- العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام؛
- أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية ويضم من خمسة (05) إلى عشرة (10) مناصب عليا للملحقين بالديوان تحدد بقرار وزاري مشترك بين وزير المالية والوزير المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية كما نصت المادة الثامنة على أن رئيس الديوان يتلقى في حدود اختصاصه تفويضا بالإمضاء من طرف الوالي.

3- المفتشية العامة في الولاية: تبعا لما جاء في المرسوم رقم 94 – 216 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق لـــــــــــ 23 يوليو 1994 المتعلق بالمفتشية العامة في الولاية، وكذا المادة الأولى منه على أنه يشمل مجال تدخل المفتشية العامة في الولاية، الأجهزة، الهياكل والمؤسسات غير الممركزة واللامركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، مع الأخذ في الاعتبار أحكام المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 90 -188 المؤرخ في 1990/06/23، كما نصت المادة الثانية من هذا المرسوم على أن تتولى المفتشية العامة في الولاية تحت سلطة الوالي، مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهياكل والمؤسسات المذكورة في المادة الأولى أعلاه.

4- الكتابة العامة: يمكن تنظيم هياكل الكتابة العامة في الولاية في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث تضم كل واحدة منها ثلاثة مكاتب على الأكثر.[1]

كما نصت المادة الخامسة من هذا المرسوم على أنه تتمثل مهمة الكاتب العام تحت سلطة الوالي فيما يلي:

- يسهر على العمل الإداري ويضمن إستمراريته؛

- يتابع عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية؛

- ينسق أعمال المديرين في الولاية؛

- يتابع عمل أجهـــــــــزة الولاية وهياكلها؛

- يجتمع كلما دعت الحاجة بعضو واحد أو أربعة أعضاء من مجلس الولاية المعنيين لدراسة المسائل الخاصة التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج مجلس الولاية ويعلم الوالي بسير الأشغال؛

- ينشط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية ويسهر على تنفيذها؛

- يتابع تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية؛

- يتولى رئاسة لجنة الصفقات في الولاية؛

- يكون رصيد الوثائق والمحفوظات ويندرج ضمن الكتابة العامة عدة مكاتب هي: (مكتب البريد، مكتب التنسيق، مكتب الأرشيف، مكتب التوثيق)

9- مكتب البريد: يعمل على مراقبة ومتابعة الهياكل المكلفة بالبريد.

[1] الجريدة الرسمية رقم 48، الصادرة بتاريخ 23 يوليو 1994.

10- مكتب التنسيق: ينظم بالتنسيق مع أعضاء مجلس الولاية المعنيين اجتماعات هذا المجلس ويعدها ويتولى كتابتها.

11- مكتب الأرشيف: حفظ الوثائق الخاصة بكافة مصالح المؤسسة بمصلحة الأرشيف سواء كان حفـــــــظ آلي أو حفظ شبه أبدي.

12- مكتب التوثيق: ينشط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات بالولاية ويسيرها.

5- **مديرية التنظيم والشؤون العامة:** هي جهاز ينفذ مصالح مديرية التقنين والإدارة ككل يسهر على ضمان تطبيق التنظيم العام واحترامه وكذلك ضمان كل عمل من شأنه أن يقدم دعما إسناديا يمكن السير المنتظم للمصالح المشتركة في الولاية فيحدده المرسوم التنفيذي رقم: 94-217 مؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق لـــ 23 يوليو سنة 1994.

مصالحها

1- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: وتكمن أهميتها في أنها تسهر على دراسة منازعات الولاية والدولة وتتابعها وتقوم بتبليغ القرارات الإدارية والولائية وتضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب هي: مكتب نزع الملكية، مكتب العقود الإدارية والمداولات الولائية، مكتب العقود الإدارية والمداولات البلدية.

2- مصلحة التنظيم: وتسمى أيضا مصلحة التقنين تسهر على تطبيق التقنين العام واحترامه وتضمن مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي وتضم ثلاثة مكاتب هي مكتب المؤسسات المصنفة والنشاطات المنظمة، مكتب حركة السيارات، مكتب الجمعيات.

3- مصلحة حركة السيارات: تنظم بالاتصال مع الأجهزة والهياكل المعنية العمليات الانتخابية وتتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين والولائيين وتضم ثلاثة مكاتب هي مكتب حركة المواطنين، مكتب حركة الأجانب، مكتب الحالة المدنية والانتخابات.

13- **مديرية الإدارة المحلية:** هي الجهاز الهيكلي الإداري الذي يضبط القواعد العامة في الإدارة العامة على المستوى المحلي فيحدد مهامها المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1416 هـــــــ الموافق 1995/09/06، وقد عرف هذا الهيكل تطورا ملحوظا وفقا لتطور الإدارة العامة الجزائرية ويسيرها موظف سامي تعينه السلطة التنفيذية المركزية بواسطة مرسوم رئاسي، وتتكفل مصالح مديرية الإدارة المحلية بالمهام التالية:

- إعداد ميزانيات التسيير والتجهيز للولاية وتنفيذها؛

- تدرس وتقترح وتضع كيفيات تسيير المستخدمين المعنيين لدى المصالح المشتركة في الولاية؛
- تدرس وتطور كل عمليات تحسين المستوى المستخدمين وتكوينهم؛
- تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزعها؛
- تقوم بكل دراسة وتحليل يمكنان الولاية والبلديات من دعم مواردها المالية وتحسينها؛
- تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية؛
- تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات و المؤسسات العمومية وتوافق عليها .

مصالحها

1- مصلحة التنشيط المحلي والصفقات والبرامج: وتسمى أيضا مصلحة الوصاية لأن عملها يتم مع البلديات مباشرة فيما يخص الرقابة البعدية والقبلية لمداولات وقرارات البلدية وتضم ثلاثة مكاتب: مكتب الصفقات والبرامج مكتب التنشيط وممتلكات البلدية، مكتب الإعلام الآلي.

2- مصلحة الميزانية والممتلكات: تكمن أهميتها في تسيير الميزانية وهو معيار استقلال الجماعات المحلية وتضم ثلاثة مكاتب هي: مكتب ميزانية الدولة، مكتب ميزانية الولاية ومكتب الممتلكات.

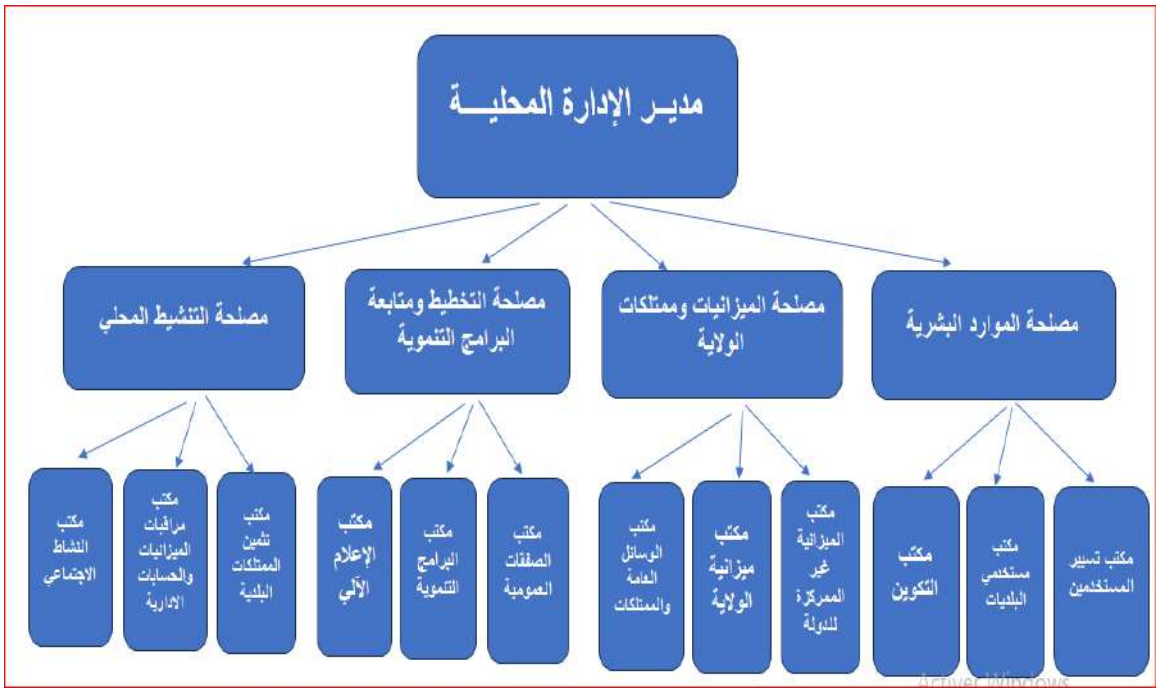
3- مصلحة تسيير المستخدمين: تتكفل هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية ومتابعة الحياة المهنية للموظف من التعيين إلى إنهاء علاقته بالإدارة المستخدمة، تحت إشراف مدير الإدارة المحلية باعتباره آمرا بالصرف مفوض من الوالي وتتكون المصلحة من مكتبين:

3-1- مكتب تسيير وتكوين مستخدمي الولاية: يقوم بإعداد المخططات من حيث المعلومات السنوية لتسيير الموارد البشرية ومتابعة الحياة المهنية للموظفين ومستخدمي الولاية ويشرع في إعداد تربصات ودورات تكوينية لتأهيل وتحديد المعلومات قصد رفع المستوى المهني وذلك بالتنسيق مع المراكز ولاسيما المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية، وله علاقات بصندوق التقاعد والمعاشات وصندوق التأمينات الاجتماعية والأمراض المهنية وحوادث العمل زيادة على ذلك يسعى إلى تشكيل لجان متساوية الأعضاء وتكوين لجنة الشؤون الاجتماعية لموظفي الولاية.

3-2- مكتب تسيير وتكوين مستخدمي البلدية: باعتبار الولاية هي الهيئة الوصية على البلديات فقد أسند إلى هذا المكتب مهمة مراقبة كل القرارات والأعمال الصادرة عن البلدية، يتم المصادقة أو عدمها على كل الأعمال المتعلقة بالحياة المهنية من حيث تسيير المخططات السنوية للبلديات ومراقبة المناصب المالية للبلدية فهو يشكل حلقة الوصل بين مفتشية الوظيفة العمومية والمؤسسات الأخرى مثل مراكز التكوين

والجامعة وصندوق التقاعد والمعاشات وصندوق التأمينات الاجتماعية والأمراض المهنية وحوادث العمل.

بما أننا ركزنا في دراستنا على مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة فسنقوم بعرض هيكلها التنظيمي وأهم مصالحها فيما يلي:



الشكل رقم (2. 1): الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولايـــــة ورقلة

المصدر: ملفات المؤسسة محل الدراسة

ثالثا: مجتمع الدراسة

لقد تم اختيار مقر ولاية ورقلة كمجتمع للدراسة، وقد اختيرت مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من 120 موظف وموظفة بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعا: عينة الدراسة

للتعرف على أثر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية، تم دراسة عينة من موظفين مقر ولاية ورقلة، حيث تم توزيع الاستبيان بشكل ورقي 50 استمارة لنسترجع 45 استمارة وبعد الفرز تبين أنه 45 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (1.2): توزيع الاستمارات على عينة الدراسة

الاستمارات	العدد
الاستمارات الموزعة	50
الاستمارات المسترجعة	45
الاستمارات القابلة للتحليل الاحصائي	45

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على عدد التوزيع واسترجاع الاستمارت

خامسا: خصائص عينة الدراسة

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، وذلك بغرض معرفة الخصائص الديموغرافية لهم،والتي كانت بعنوان البيانات العامة في الاستبانة الموزعة وقد ضمت (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، أقدمية فالعمل، المستوى الوظيفي، عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة) وذلك بغرض معرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة ويمكن إيضاحها كما يلي :

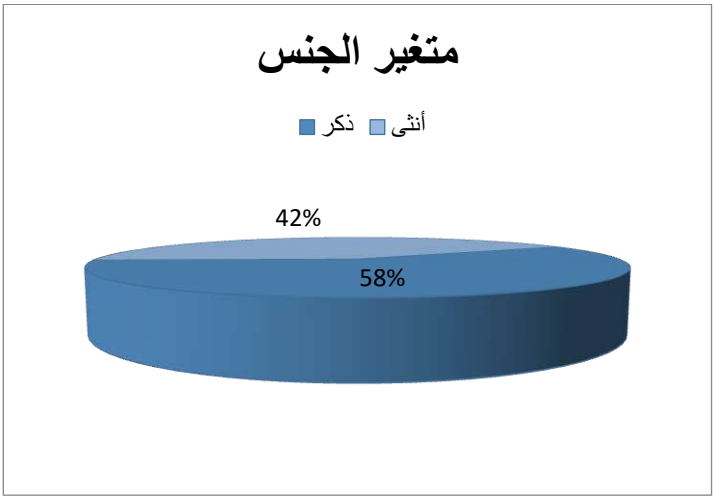
1- متغير الجنس

الجدول والشكل الآتيان يوضحان توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس اعتمادا على الملحق رقم "01":

الجدول رقم (2.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة%
ذكر	26	%57,8
أنثى	19	%42,2
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (2.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول والشكل نجد أن عدد الذكور بلغ 26 بنسبة 57,8% في حين كان عدد الإناث 19 بنسبة 42,2% ويلاحظ من هذه النتائج وجود تقارب نسبي بين الجنسين مع تفوق طفيف لفئة الذكور، وهو ما يعكس طبيعة اليد العاملة في مقر ولاية ورقلة، كما يشير إلى أن سياسات التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات تشمل كلا الجنسين دون تمييز.

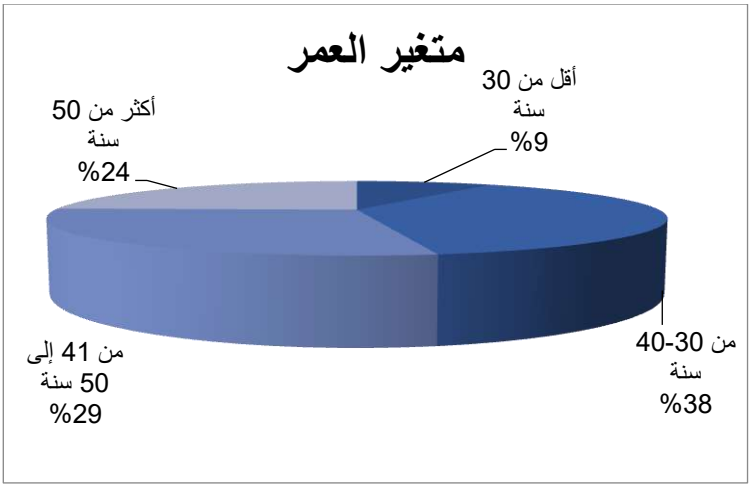
2- متغير العمر

الجدول والشكل الآتيان يوضحان توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر اعتمادا على الملحق رقم"2":

الجدول رقم (2. 3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	4	%8,9
من 30-40 سنة	17	%37,8
من 41 إلى 50 سنة	13	%28,9
أكثر من 50 سنة	11	%24,4
المجموع	45	%100

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (3.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 30-40 سنة هي الأكثر تمثيلا في عينة دراسة حيث بلغت 17 فردا بنسبة 37,8% تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بـــ 13 فردا ونسبة 28,9%، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يقعون في الفئة العمرين ما بين 30 و50 سنة وهي مرحلة النضج المهني والاستقرار الوظيفي، حيث أن الموظفين في هذا السن يملكون الخبرة الكافية لإدراك أهمية التدوير الوظيفي وتقييم أثره على تنمية كفاءاتهم.

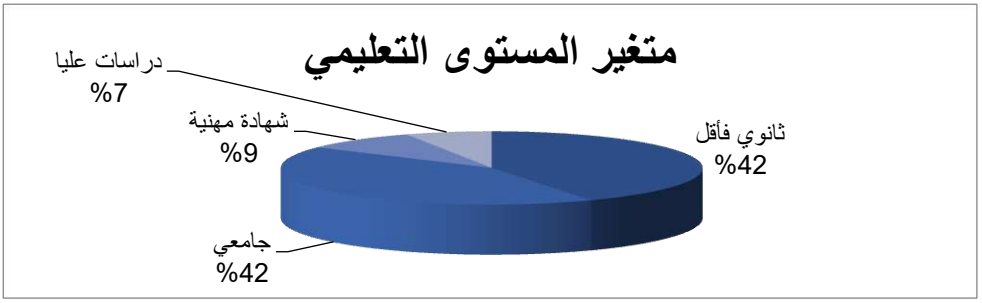
3- متغير المستوى التعليمي

الجدول والشكل الآتيان يوضحان توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي اعتمادا على المحلق رقم"3":

جدول رقم (2. 4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
ثانوي فأقل	19	%42,2
جامعي	19	%42,2
شهادة مهنية	4	%8,9
دراسات عليا	3	%6,7
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم(2. 4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss

يشير الجدول والشكل أعلاه إلى توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ تساويا تاما بين فئتي ذوي المستوى (ثانوي فأقل) والمستوى (الجامعي) بـــ 19 فردا لكل منهما، وهو ما يمثل نسبة 42,2% لكل فئة. في حين بلغت نسبة ذوي الشهادات المهنية 8,9% تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 6,7%، يعكس هذا التوازن لكل من الثانوي والجامعي توازنا في الهيكل الوظيفي للمؤسسة بين الكوادر التنفيذية والكوادر الإدارية،هذا التنوع يخدم موضوع الدراسة حيث يسمح بتبادل الخبرات الميدانية من ذوي

المستويات التعليمية المتوسطة (الخبرة الممارسة) مع المعارف الأكاديمية الحديثة التي يحملها الجامعيون، مما يساهم بشكل مباشر في تنمية الكفاءات البشرية من خلال التعلم المتبادل أثناء تغيير المهام والوظائف.

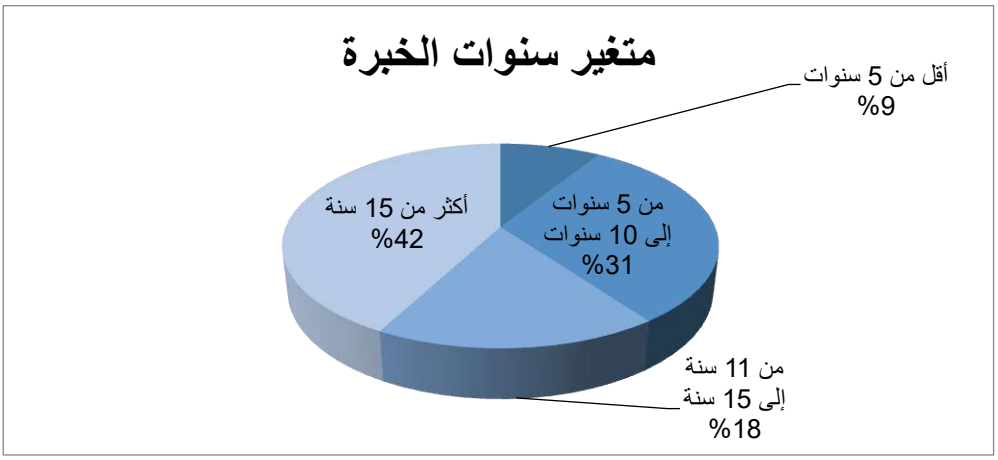
4- متغير سنوات الخبرة

الجدول والشكل الآتيان يوضحان توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة اعتمادا على المحلق رقم"4":

الجدول رقم (2. 5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	4	%8,9
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	14	%31,1
من 11 سنة إلى 15 سنة	8	%17,8
أكثر من 15 سنة	19	%42,2
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (2. 5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث نلاحظ أن الفئة تملك خبرة أكثر من 15 سنة احتلت المرتبة الأولى بـــ 19 فردا وبنسبة 42,2%، تليها فئة الخبرة المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 31,1%، والفئة التي احتلت المرتبة الأخيرة هي الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 8,9% تشير هذه النتائج إلى أن أغلبية موظفي العينة هم من ذوي الخبرة التي تتجاوز 5 سنوات، مع هيمنة واضحة لذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة). هذا التراكم في الخبرات الميدانية يعد مؤشرا إيجابيا للدراسة، الموظفون ذوو الأقدمية العالية هم الأكثر قدرة على مقارنة أدائهم قبل وبعد تطبيق سياسات التدوير الوظيفي. كما أن وجود هذه الخبرات يسهل عملية نقل المعرفة وتنمية الكفاءات عند تدوير الموظفين بين المصالح، حيث يساهم أصحاب الخبرة الطويلة في تدريب وتوجيه زملائهم في المهام الجديدة.

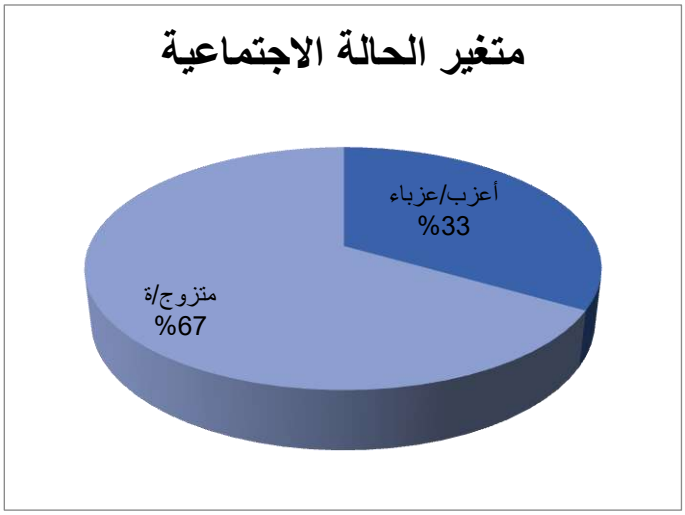
5- متغير الحالة الاجتماعية

الجدول والشكل الآتيان يوضحان توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية اعتمادا على الملحق رقم "05":

الجدول رقم (2. 6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الفئة	التكرار	النسبة%
أعزب/عزباء	15	%33,3
متزوج/ة	30	%66,7
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (2. 6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية، حيث نلاحظ أن فئة المتزوجين هي الغالبة في العينة بـــ 30 فردا وبنسبة مئوية قدرها 66,7% بينما بلغت فئة العزاب 15 فردا بنسبة بلغت 33,3%. تشير هذه النتائج إلى أن ثلثي عينة الدراسة من المتزوجين، وهو ما ينسجم مع النتائج السابقة المتعلقة بالسن والخبرة، ومن الناحية الإدارية فإن الموظف المتزوج غالبا ما يسعى نحو الاستقرار الوظيفي والترقي لتأمين احتياجاته الأسرية، مما يجعل استجابته لسياسات تنمية الكفاءات والتدوير الوظيفي استجابة جادة،كونها وسيلة لتحسين وضعه المهني والمادي داخل المؤسسة.

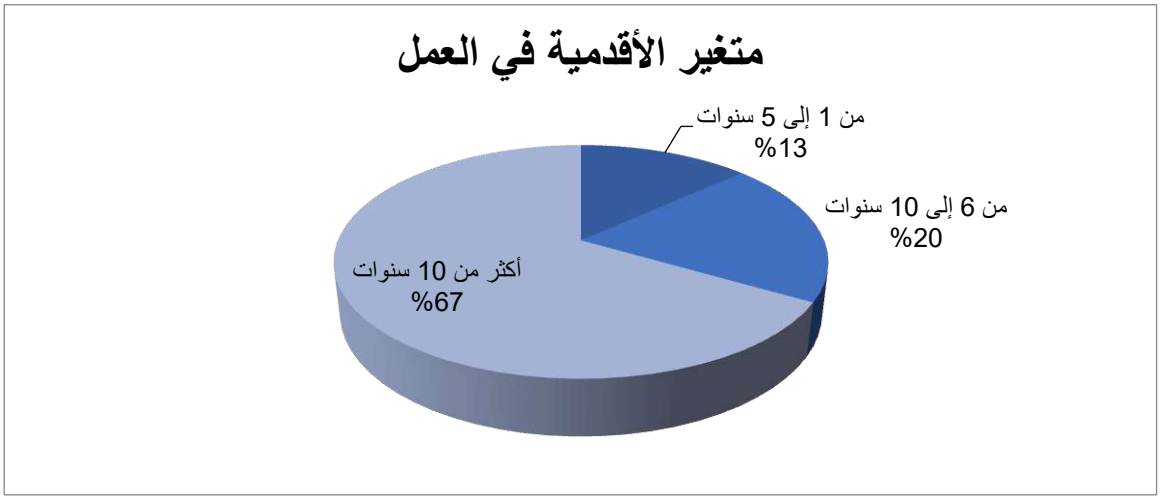
6- متغير الأقدمية في العمل

الجدول والشكل الآتيان يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير أقدمية فالعمل اعتمادا على المحلق رقم"6":

الجدول رقم (2. 7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة%
من 1 إلى 5 سنوات	6	%13,3
من 6 إلى 10 سنوات	9	%20,0
أكثر من 10 سنوات	30	%66,7
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (2. 7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول والشكل أعلاه إلى توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في العمل، حيث نلاحظ أن الفئة (أكثر من 10 سنوات) احتلت المرتبة الأولى بـــ 30 فردا وبنسبة مئوية 66,7%، تليها الفئة من 6 إلى

10 سنوات بنسبة 20,0%، تعكس هذه النتائج تمتع المؤسسة محل الدراسة برصيد معرفي وتراكمي كبير حيث أن ثلثي العينة قضوا أكثر من 10 سنوات في العمل، وهذه الفئة تعزز أهمية التدوير الوظيفي.

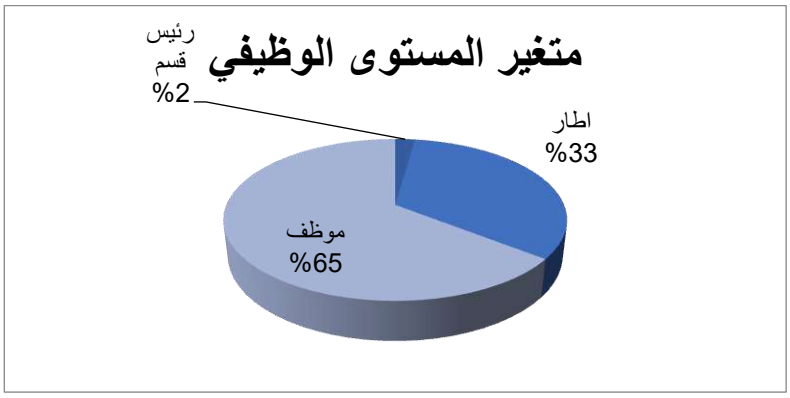
7- متغير المستوى الوظيفي

الجدول والشكل الآتيان يوضحان توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي اعتمادا على الملحق رقم"7":

الجدول رقم (2. 8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة%
رئيس قسم	1	%2,2
اطار	15	%33,3
موظف	29	%64,4
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (2. 8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي،حيث نلاحظ أن فئة الموظفين تشكل الحصة الأكبر في العينة بـــ 29 فردا وبنسبة مئوية بلغت 64,4% تليها فئة الاطارات بـــ 15 فردا وبنسبة 33,3 %، بينما مثلت فئة رئيس قسم بفرد واحد فقط. يعكس هذا التوزيع الهرمي الطبيعي داخل المؤسسة، حيث تمثل فئة الموظفين والإطارات القاعدة الأساسية التي تطبق عليها سياسات التدوير الوظيفي، وهيمنة فئة الموظفين تعزز من أهمية نتائج الدراسة، كون هذه الفئة هي الأكثر احتياجا لبرامج تنمية الكفاءات لتطوير مسارهم المهني.

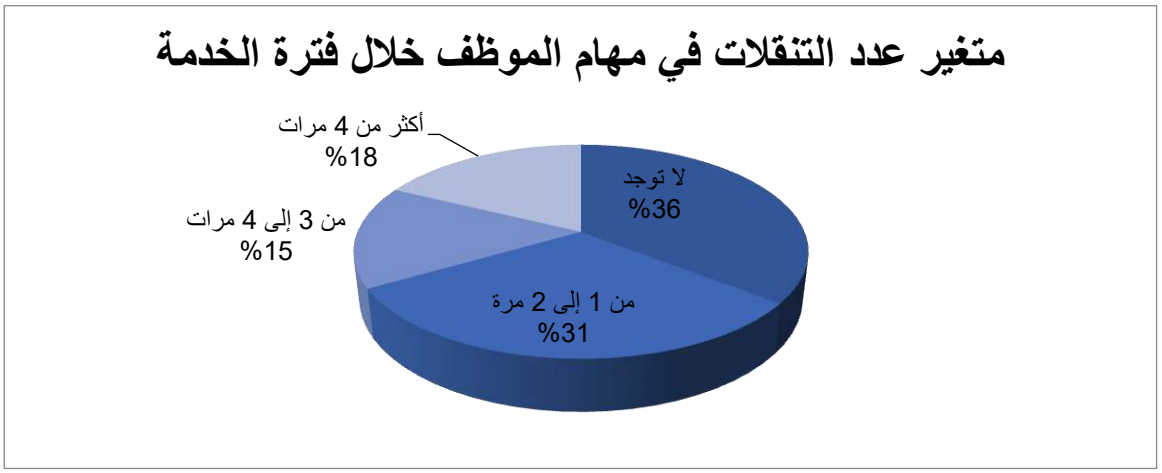
8- متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة

الجدول والشكل الآتيان يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة اعتمادا على المحلق رقم"8":

الجدول رقم (2. 9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة

عدد التنقلات	التكرار	النسبة%
لا توجد	16	%35,6
من 1 إلى 2 مرة	14	%31,1
من 3 إلى 4 مرات	7	%15,6
أكثر من 4 مرات	8	%17,8
المجموع	**45**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم(2. 9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة خدمتهم بالمؤسسة. نلاحظ أن الفئة التي لم يسبق لها التنقل (لا توجد) تصدرت النتائج بـــ 16 فردا وبنسبة 35,6% تليها فئة الذين تنقلوا من 1 إلى 2 مرة بنسبة 31,1% بينما توزعت النسب المتبقية بين الذي تنقلوا أكثر من 4 مرات والذين تنقلوا من 3 إلى 4 مرات. تشير هذه النتائج إلى أن ممارسة التدوير الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة لا تزال محدودة أو غير منتظمة لدى شريحة هامة من الموظفين، ومع ذلك فإن وجود نسبة اجمالية تقارب 64.4% ممن خاصوا تجربة التدوير الوظيفي ولو لمرة واحدة على الأقل. يعطي فرصة قوية لتقييم أثر هذا التدوير على تنمية كفاءاتهم.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتعرف من خلال هذا الجزء على أداة الدراسة وطريقة تصميمها وتوزيعها وسلم ليكارت المستخدم في الاستبيان.

1- تصميم الاستبيان

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان **(انظر الملحق رقم 16)** وقد تم إعداده بالاعتماد على مجموعة من الدراسات

السابقة المتعلقة بالموضوع مثل (دراسة ماجد محمود المصول، **أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي**، دراسة أحمد علي البطي، **التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء)** بشكل يساعد على جمع البيانات بدقة وخلصنا إلى بناء استبيان متكون من 37 عبارة وتضمن الاستبيان ثلاث أجزاء وهي كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء البيانات العامة عن عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل، المستوى الوظيفي، عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة.

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء الأسئلة العامة المتعلقة بموضوع الدراسة ويتكون من 5 عبارات.

الجزء الثالث: يتضمن هذا الجزء محاور الدراسة وينقسم إلى:

المحور الأول: يتضمن هذا المحور المتغير المستقل التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة (التدريب وتنمية القدرات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) واشتمل هذا المحور على 20 عبارة موزعة على 5 عبارات لكل بعد.

المحور الثاني: يتضمن هذا المحور المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية ويشمل هذا المحور 12 عبارة.

2- المقابلة

المقابلة هي استبيان شفوي من خلالها يقوم الباحث بجمع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة. وتتم من خلال إعداد أسئلة مسبقا وتحديد الأفراد الذين سيقوم الباحث بإجراء المقابلة معهم، ومن أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة تم إجراء مقابلة مع المؤطر في المؤسسة **حسين الداوي**، حيث قدم لنا شرح بسيط حول المؤسسة، هيلكها...إلخ.

3- صدق أداة الدراسة

بعد إعداد أسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فقد قمنا بعرض الاستبانة أولا على الأستاذ المشرف بغية الاستفادة من توجيهه

ونصائحه وكذلك على أستاذين مختصين في الموضوع **(أنظر الملحق17)** وقد استجبنا لمختلف التوجيهات المقدمة من طرف الأساتذة وقمنا بالتعديل اللازم حتى توصلنا للاستبيان النهائي الموزع.

4- ثبات أداة الدراسة

يعد 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 ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة وذلك موضح في الجدول الموالي بالاعتماد على الملحق رقم"9":

الجدول رقم(2. 10): يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الأسئلة العامة	5	0,886
التدوير الوظيفي	20	0,858
تنمية الكفاءات البشرية	12	0,926
إجمالي الاستبيان	**37**	**0,934**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ قدرت بـــــ 0.934 وهي نسبة كـــبيرة جدا ومقبولة بشكل كبير،وهذا يدل أن قيمة الثبات الكلي للاستبانة هي 0.934، بعبارة أخرى هي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن تعطيها الاستبانة في حالة توزيعها مرة أخرى على نفس أفراد العينـــة وبـــنفس الظروف، أي أن ما نسبته 93,4% من أفراد العينة سيجيبون بنفس الإجابة، وهي نسبة توضـــح المصـــداقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

الفرع الأول: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**). حيث استخدمنا إصدار الثاني والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
2. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
3. معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة.
4. معامل الانحدار البسيط وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) على المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية).
5. اختبار التوزيع الطبيعي **Tests de normalite** لاختيار الاختبارات المناسبة (معلمية/لامعلمية).
8. اختبار **Test-t** لاختبار تأثير متغير المستقل الجنس ومتغير المستقل الحالة الاجتماعية على المتغير التابع.
9. اختبار **one way anova** لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع.

الفرع الثاني: مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة

تم استخدام مقياس ليكارت 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 ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (2. 11) يوضح مقياس ليكارث الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، وتحديد الفئة التي ينتمي إليها تم اتباع الطريقة التالية:

المدى (RANGE) =أكبر قيمة – أقل قيمة =5 -1= 4

ثم قسم المدى على عدد الفئات 5/4=0.8 وبعد ذلك يضاف إليها (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالآتي:

الجدول رقم (2. 12): يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	]1,80؛1[
غير موافق	2	منخفض	]2,60؛1.80]
محايد	3	متوسط	]3,40؛2,60]
موافق	4	مرتفع	]4,20؛3,40]
موافق بشدة	5	مرتفع جدا	[5؛4,20]

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات وتحليلها باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة، لنخلص في الأخير لأهم نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات.

المطلب الأول:عرض وتحليل نتائج الدراسة

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

أولا: المحور الأول: الأسئلة العامة

بالاعتماد على الملحق رقم (10) تم إعداد الجدول التالي والذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول الخاص بالأسئلة العامة:

الجدول رقم (2. 13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأسئلة العامة

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الادراية في مقر الولاية.	3,1111	1,283	2	متوسط
02	يتوفر لدى الادارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي.	3,0667	0,973	3	متوسط
03	لدى الادارة العليا في مقر الولاية قناعة بسياسة التدوير الوظيفي.	3,1333	0,845	1	متوسط
04	يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق.	3.0000	0,818	4	متوسط
05	يقدم مقر الولاية كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي.	2,93333	0,836	5	متوسط
الأسئلة العامة		3,0489	0,653	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

- **تحليل النتائج**

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

المتوسط الحسابي العام لمحور الأسئلة العامة قد بلغ (3,0489) والانحراف معياري (0,653) وكانت جميع عباراته متوسطة وجاءت العبارة **"لدى الادارة العليا في مقر الولاية قناعة بسياسة التدوير الوظيفي"** في المرتبة الأولى بمتوسط (3,13333) وهي درجة متوسطة تقترب من الإيجابية، مما يعكس دعما إداريا أوليا لهذه السياسة. بينما سجلت العبارة **"يقدم مقر الولاية كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي"** أدنى متوسط حسابي وقدره (2,93333)، هو أيضا ضمن المستوى المتوسط، مما يفسر وجود نوع من الغموض أو ضعف التواصل المعلوماتي بين الإدارة والموظفين فيما يخص إجراءات التدوير الوظيفي. وبشكل عام فإن وقوع إجابات المحور في المستوى المتوسط يدل على أن سياسة التدوير الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة موجودة ومعترف بها، لكنها لم ترق بعد إلى مستوى الممارسة المنهجية المرتفعة التي تضمن الشفافية التامة والوضوح الشامل لكافة الأهداف.

ثانيا: الفرضية الأولى

يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد مستوى عالي للتدوير الوظيفي في مقر ولاية ورقلة.

H_1 : يوجد مستوى عالي للتدوير الوظيفي في مقر ولاية ورقلة.

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تقيس كل أبعاد محور التدوير الوظيفي، وكل ذلك ملخص في الجدول الموالي:

- **عرض النتائج**

بالاعتماد على الملحق رقم (11) قمنا بإدراج الجدول الموالي والذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدوير الوظيفي وأبعاده وجميع العبارات التي تضمنها:

الجدول رقم (2. 14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدوير الوظيفي

الرقم	البيـــــــــــــــــــــــــــان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	تحرص إدارة الولاية على تحديد الاحتياجات التدريبية، مع تخفيض ميزانية كافية لتغطية هذه البرامج.	3,1111	1,192	4	متوسط
02	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم.	2,8889	1.056	5	متوسط
03	يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى.	3,5778	0,749	3	مرتفع
04	يشعر الموظف بعد التدريب بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة أخرى يتم تدويره إليها.	3.6222	0,649	2	مرتفع
05	يساعدني التدريب في تنمية مهاراتي العملية والمهنية.	4,0000	0,409	1	مرتفع
	التدريب وتنمية القدرات	**3,4400**	**0,337**	-	**مرتفع**
01	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.	3,8000	0,482	1	مرتفع
02	تتميز الوظائف في مقر الولاية بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي	3,1778	0,831	4	متوسط
03	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.	3,0889	0,810	5	متوسط
04	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة التدوير الوظيفي.	3,4222	0,704	3	مرتفع
05	تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.	3,5111	0,983	2	مرتفع
	تصميم الوظائف	**3,4000**	**0,365**	-	**مرتفع**
01	توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي.	3,6222	0,740	5	مرتفع
02	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير	3,8889	0,237	1	مرتفع

	الوظيفي.				
03	أعتقد أن إستراتيجية التطوير الوظيفي تساعدني على شغل المناصب الشاغرة وذلك باستخدام سياسية التدوير الوظيفي.	3,6444	0,689	4	مرتفع
04	يمكنني من خلال سياسة التدوير الوظيفي تطوير مساري الوظيفي.	3,8444	0.543	2	مرتفع
05	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير الوظيفي.	3,7556	0,780	3	مرتفع
استراتيجية التطوير الوظيفي		**3,7511**	**0,362**	-	**مرتفع**
01	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي الاهتمام بها وتطويرها بمقر الولاية.	3,2667	0,655	5	متوسط
02	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في مقر الولاية على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.	3,3111	0,674	4	متوسط
03	تسمح النظم والإجراءات للعاملين في إبراز قدراتهم بالوظائف التي تدويرهم إليها	3,4889	0,801	1	مرتفع
04	تقلل النظم والإجراءات المتبعة على مستوى مقر الولاية من الضغط النفسي لدى العاملين عند التدوير إلى وظائف أخرى.	3,3111	0,583	3	متوسط
05	أعتقد أن الادارة تحرص على تحديد النظم والإجراءات والآليات التي يمكن استخدامها في التدوير الوظيفي.	3,4222	0,886	2	مرتفع
النظم والإجراءات		**3,3600**	**0,345**	-	**متوسط**
التدوير الوظيفي		**3,4878**	**0,195**	-	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات SPSS

❖ **تحليل النتائج**

من خلال الجدول رقم (2. 14) نجد أن:

⇐ **بعد إستراتيجية التطوير الوظيفي:** هو البعد السائد في المؤسسة ودليل ذلك مستواه المرتفع بمتوسط حسابي 3,7511 وانحراف معياري 0,362 وكانت جميع عباراته مرتفعة والعبارة الأكثر ارتفاعا هي **يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي** بمتوسط حسابي 3,8889 تليها عبارة **يمكنني من خلال سياسة التدوير تطوير مساري الوظيفي** بمتوسط حسابي قدره 3,8444، تليها عبارة **تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير الوظيفي** بمتوسط حسابي قدره 3,75، تليها عبارة **أعتقد أن إستراتيجية التطوير الوظيفي تساعدني على شغل المناصب الشاغرة وذلك باستخدام سياسية التدوير الوظيفي** بمتوسط حسابي قدره 3,64، واحتلت العبارة **توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي** المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3,62. مما يشير إلى أن المؤسسة تملك رؤية مستقبلية لعملية التدوير الوظيفي، وأن الموظفون يرون التدوير كفرصة ذهبية لسد الفجوات في المناصب وتطوير المسار المهني الشخصي.

⇐ **بعد التدريب وتنمية القدرات:** احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,44 وبمستوى مرتفع، تنوعت عباراته بين المرتفعة والمتوسطة والعبارة الأكثر ارتفاعا هي **يساعدني التدريب في تنمية مهاراتي العملية والمهنية** بمتوسط حسابي قدره 4,00 تليها عبارة **يشعر الموظف بعد التدريب بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة أخرى يتم تدويره إليها**، بمتوسط حسابي قدره 3,62، تليها عبارة **يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى** بمتوسط حسابي قدره 3,57، تليها عبارة **تحرص إدارة الولاية على تحديد الاحتياجات التدريبية، مع تخفيض ميزانية كافية لتغطية هذه البرامج** بمتوسط حسابه قدره 3,11، تليها عبارة **يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم** بمتوسط حسابي قدره 2,88. وهذا يدل على أن المؤسسة لا ترمي بالموظف في مهام جديدة دون سلاح، بل توفر له "الأمان المعرفي"عبر التدريب، مما يؤدي تحويل التدوير الوظيفي من مجرد تغيير مكان إلى عملية "تراكم خبرات"مدروسة.

⇐ **بعد تصميم الوظائف:** احتل هذا البعد المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,40، تنوعت عباراته بين المرتفعة والمتوسطة والعبارة الأكثر ارتفاعا هي **يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي**، بمتوسط حسابه قدره 3,80، تليها عبارة **تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي** بمتوسط حسابي قدره 3,51، تليها عبارة **تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة التدوير الوظيفي** بمتوسط حسابي قدره 3,42،

تليها عبارة **تتميز الوظائف في مقر الولاية بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي** بمتوسط حسابي قدره 3,17، تليها عبارة **تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة** بمتوسط حسابي قدره 3,08. وهذا يدل على أن التدوير الوظيفي في المؤسسة يستند إلى "أرضية تنظيمية"صلبة، فالمناصب مصممة بطريقة تسمح بالتداخل والتعاون، مما يسهل على الكفاءات البشرية التنقل بسلالة دون حدوث صدمة وظيفية أو خلل في الأداء.

⇐ **بعد النظم والإجراءات:** احتل هذا البعد المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3,36 والعبارة الأكثر ارتفاعا في هذا البعد هي **تسمح النظم والإجراءات للعاملين في إبراز قدراتهم بالوظائف التي تدويرهم إليها** بمتوسط حسابي قدره 3,48، تليها عبارة **أعتقد أن الادارة تحرص على تحديد النظم والإجراءات والآليات التي يمكن استخدامها في التدوير الوظيفي** بمتوسط حسابي قدره 3,42، تقاسمت العبارة **تقلل النظم والإجراءات المتبعة على مستوى مقر الولاية من الضغط النفسي لدى العاملين عند التدوير إلى وظائف أخرى**، والعبارة **تشجع النظم والإجراءات المتبعة في مقر الولاية على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة** نفس المتوسط الحسابي بمقدار 3,31 وكان الفاصل في الترتيب بينهما هو الانحراف المعياري حيث احتلت العبارة الأولى المرتبة 3 بانحراف معياري قدره 0,58 والعبارة الثانية المرتبة 4 بانحراف معياري قدره 0,67. واحتلت العبارة **يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي الاهتمام بها وتطويرها بمقر الولاية**، بمتوسط حسابي قدره 3,26. وهذا يدل على أن الإجراءات الرسمية هي "الحلقة الأضعف" نسبيا مقارنة بالرغبة الإستراتيجية، أي أن القوانين واللوائح الداخلية قد تكون جامدة نوعا ما ولا تواكب سرعة طموح الموظفين في التطور.

⇐ من خلال ما سبق، نجد أن المؤسسة تهتم بجميع أبعاد التدوير الوظيفي ولكن بنسب متفاوتة، وهذا يدل على أن الإدارة لا تنظر للتدوير الوظيفي كعملية نقل عشوائية أو روتينية للموظفين، بل تضعه ضمن استراتيجية تطوير واضحى مدعومة بنظام تدريبي يساعد الموظفين على اكتساب الثقة والقدرة على التكيف مع المهام الجديدة، كذلك البيئة التنظيمية للمؤسسة مهيأة ومستعدة تماما لدعم ممارسة التدوير الوظيفي كأداة إدارية حديثة ومتطورة.

وكنتيجة لما سبق وبالاعتماد على النتائج المحصلة عليها فإن التدوير الوظيفي متوفر في المؤسسة بدرجة مرتفعة، وما دل على ذلك متوسطه الحسابي الذي بلغ 3,48، والانحراف المعياري الذي بلغ 0,195. وهو ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد مستوى عالي للتدوير الوظيفي في مقر ولاية ورقلة

ثالثا: الفرضية الثانية

يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد مستوى متوسط لتنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة

H_1 : يوجد مستوى متوسط لتنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة.

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تقيس كل أبعاد محور التدوير الوظيفي، وكل ذلك ملخص في الجدول الموالي:

❖ **عرض النتائج**

بالاعتماد على الملحق رقم (12) قمنا بإدراج الجدول الموالي والذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتنمية الكفاءات البشرية وجميع العبارات التي تضمها:

الجدول رقم (2. 15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تنمية الكفاءات البشرية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	تخصص إدارة مقر الولاية ميزانية كافية لبرامج تدريب وتنمية الكفاءات البشرية.	3,4667	0,845	1	مرتفع
02	تعتمد إدارة مقر الولاية أساليب تدريبية فعالية لتنمية كفاءات الموظفين.	3,1333	1,027	10	متوسط
03	تتميز التقنيات المعتمدة في تكوين الكفاءات بمقر الولاية بالتجديد والتطوير المستمر.	3,0889	1,174	12	متوسط
04	تؤثر الأجور والحوافز المادية بشكل إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية.	3.4667	1,027	2	مرتفع
05	يسعى مقر الولاية إلى تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافه التنظيمية.	3,1333	1,027	11	متوسط

06	يعتمد مقر الولاية نظام ترقية عادل وشفاف يساهم في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.	3,1778	1,240	6	متوسط
07	يعمل مقر الولاية على تنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين.	3,1333	1,209	9	متوسط
08	يشجع مقر الولاية على تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين.	3,1778	1,240	7	متوسط
09	يتبادل موظفو مقر الولاية الخبرات والمعارف فيما بينهم.	3,3556	1,325	3	متوسط
10	يعمل مقر الولاية على تمكين الموظفين من اكتساب المهارات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي.	3,2889	1,165	5	متوسط
11	يمنح مقر الولاية الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.	3,3111	0,765	4	متوسط
12	يشجع مقر الولاية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات.	3,1556	1,134	8	متوسط
تنمية الكفاءات البشرية		**3,2407**	**0,607**	-	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات SPSS

❖ تحليل النتائج

من خلال الجدول رقم (2. 15) نجد أن:

العبارة **تخصص إدارة مقر الولاية ميزانية كافية لبرامج تدريب وتنمية الكفاءات البشرية** حصلت على أعلى تقدير بمتوسط حسابي قدره 3,46 وبمستوى مرتفع.وهذا يدل على المؤسسة تمتلك إرادة مالية واستثمارية واضحة في العنصر البشري، مما يوفر القاعدة الأساسية لنجاح أي عملية تطوير.

تليها العبارة **تؤثر الأجور والحوافز المادية بشكل إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية**، بنفس المتوسط الحسابي والمقدر بـــ 3,46 ومستوى مرتفع. وهذا يدل على أن الموظفون يربطون بين الحافز المادي وبين رغبتهم في تطوير مهارتهم. مما يعني أن الأجور والنظام التحفيزي في المؤسسة يلعب دورا جوهريا في دفع الكفاءات للنمو.

العبارة **يتبادل موظفو مقر الولاية الخبرات والمعارف فيما بينهم**، جاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي قدره 3,35 بمستوى متوسط. وهذا يدل على أن هناك ثقافة تعاونية ومعرفية بدأت تترسخ بين الموظفين.

أما بقية عبارات المحور فقد سجلت مستويات متقاربة جدا فجميعها ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 3,08 و3,31. وهذا يدل على أن المؤسسة تمارس الجوانب المتعلقة بـــــــ (أساليب التدريب، عدالة الترقية، العمل الجماعي، التمكين الإداري) بنوع من الاستقرار الرتيب الذي لم يصل بعد إلى درجة الامتياز، هذا التقارب في النتائج يعكس وجود سياسة مؤسساتية موحدة في التعامل مع الكفاءات، لكنها تفتقر إلى عنصر التجديد والابتكار في تقنيات التكوين وأساليب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يبقي تطور الكفاءات ضمن حدود الأداء الوظيفي المعتاد دون الوصول إلى مرحلة الإبداع المهني.

وكنتيجة لما سبق وبالاعتماد على النتائج المحصل عليها فإن متغير تنمية الكفاءات البشرية متوفر في المؤسسة بدرجة متوسطة، وما دل على ذلك متوسطه الحسابي الذي بلغ 3,24، والانحراف المعياري الذي بلغ 0,60. وهو ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد مستوى متوسط لتنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة

رابعا: الفرضية الثالثة

والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة

تم اختبار صحة هذه الفرضية بدراسة العلاقة الارتباطية من خلال معامل الارتباط والقوة التفسيرية.

العلاقة الارتباطية بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية

❖ **عرض النتائج**

بالاعتماد على الملحق رقم (13) قمنا بإدراج الجدول التالي:

الجدول رقم (2. 16): يوضح العلاقة الارتباطية بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية

		تنميـــة الكفـــاءات البشرية
التدوير الوظيفي	معامل الارتباط (R)	0.528
	مستوى الدلالة	0.000
	المجموع	45

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

❖ **تحليل النتائج**

من خلال الجدول رقم (2. 16) نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "التدوير الوظيفي" والمتغير التابع "تنمية الكفاءات البشرية" قد بلغت ($R=0.528$) وكان هذا الارتباط دالا إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية.

دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

بالنظر للنتائج السابقة وجدنا أن قيمة الارتباط بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية موجبة أي أن العلاقة طردية، سنحاول من خلال ما يلي بناء نموذج الدراسة بين متغيري الدراسة التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية بالاعتماد على الجدولين المواليين:

❖ **عرض النتائج**

الجدول رقم (2. 17): قيمة الارتباط الطردي حسب قيمته

قيمة معامل الارتباط	المعنى
+1	ارتباط طردي تام
من 0.70 إلى 0,99	ارتباط طردي قوي
من 0,50 إلى 0.69	ارتباط طردي متوسط
من 0,01 إلى 0,49	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

المصدر: بن التاج آية الرحمان، عفيصة ضرار، أثر التسويق الداخلي على الارتباط الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2024، ص46.

بالاعتماد على الملحق رقم (14) قمنا بإدراج الجدول رقم (2. 18):

الجدول رقم (2. 18): يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع

	التدوير الوظيفي							
	معامل الارتباطR	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل (R^2 ajusté)	F	Sig	Beta	مقطع خط الانحدارB(قيمة a)	قيمة b
تنمية الكفاءات البشرية	0,528	0,279	0,263	16,663	0،000	0,528	2,517	0,300

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

❖ تحليل النتائج

من خلال ملاحظتنا للجدولين (2. 17) و(2. 18) نرى أن:

- ✓ قيمة معامل الارتباط (R=0.528) والعلاقة طردية ومتوسطة أما القوة التفسيرية بلغت (R^2=0.279) مما يعني أن المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) يفسر ما مقداره 27,9% من المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.
- ✓ بلغت قيمة معامل التحديد (r2) حوالي (0.279)، وهذا يشير إلى أن التدوير الوظيفي يفسر ما نسبته 27.9% من التباين الحاصل في تنمية الكفاءات البشرية بمقر الولاية. وهي نسبة تعكس قوة الأثر في الواقع التنظيمي المدروس.
- ✓ القيمة الإحصائية (قيمة F المحسوبة) هي 16,663.
- ✓ مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- ✓ مقطع خط الانحدار (B=2,517) والذي يمثل a من معادلة خط المستقيم.

$$Y=a+b\,x$$

- ✓ إشارة معامل Beta موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية، وهي تعني أن كلما زاد التدوير الداخلي بمقدار وحدة واحدة زادت تنمية الكفاءات البشرية بمقدار 0,300.
- ✓ تشير قيمة معامل الانحدار beta البالغة (0.300) إلى أنه كلما زاد الاهتمام بالتدوير الوظيفي بمقدار وحدة واحدة، أدى ذلك بالضرورة إلى تحسن وتنمية في الكفاءات البشرية بمقدار 0.300.

معادلة خط الانحدار هي : **Y=2,517+0,300x**

حيث:

X: المتغير المستقل (التدوير الوظيفي)، Y: المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية).

من خلال ملاحظة الجدول رقم (2. 18) وكنتيجة لما سبق نجد أن مستوى الدلالة للمتغير التابع يساوي (sig=0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05) وهذا ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة

خامسا: الفرضية الرابعة

والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالآتي:

H_0 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية في مقر ولاية ورقلة

H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية في مقر ولاية ورقلة

وبهدف التحقق من هذه الفرضية تم إجراء اختبار اعتدالية التوزيع (كولموغوروف- سميرنوف) لغرض تحديد الاختبارات المناسبة (المعلمية أو اللامعلمية)، وبالاعتماد على الملحق رقم "15" تم إعداد الجدول الآتي:

الجدول رقم (2. 19): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات أفراد العينة حول التدوير الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية

التدوير الوظيفي		كولموغوروف- سميرنوف
		القيمة الاحتمالية sig
الجنس	ذكر	0,070
	أنثى	0,200
العمر	أقل من 30 سنة	.
	من 30-40 سنة	0,172
	من 41 إلى 50 سنة	0,200
	أكثر من 50 سنة	0,200
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	0,200
	جامعي	0,200
	شهادة مهنية	.
	دراسات عليا	.
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	.
	من 5 إلى 10 سنوات	0,065
	من 11 سنة إلى 15 سنة	0,200
	أكثر من 15 سنة	0,200
الحالة الاجتماعية	أعزب/عزباء	0,200

	متزوج/ة	0,200
الأقدمية في العمل	من 1 إلى 5 سنوات	0,200
	من 6 إلى 10 سنوات	0,200
	أكثر من 10 سنوات	0,200
المستوى الوظيفي	إطار	0,090
	موظف	0,040
عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة	لا توجد	0,200
	من 1 إلى 2 مرة	0,200
	من 3 إلى 4 مرات	0,200
	أكثر من 4 مرات	0,195

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات **SPSS**

أ- متغير الجنس

من خلال الجدول رقم (2. 19) نلاحظ أن القيم الاحتمالية عند متغير الجنس تراوحت بين 0,070 و0,200 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه وجب استعمال الاختبار المعلمي test (T) وتم الاعتماد على هذا الاختبار لكون متغير الجنس متغير تصنيفي لا يحتمل إلا على إجابتين فقط. والهدف منه بيان هل العلاقة بين متغير الجنس والتدوير الوظيفي دالة إحصائيا أم لا.

❖ **عرض النتائج**

الجدول رقم (2. 20): يوضح اختبار test (T) لمتغير الجنس

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
Hypothèse	F	Sig.	t	ddl	Sig (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Variances égales	.179	.674	-.123	43	.903	-.01660	,13484	-.28853	.25533
Variances inégales			-.127	42.312	.900	-.01660	,13080	-.28050	.24730

المصدر: مخرجات برنامج **SPSS**

❖ **تحليل النتائج**

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نرى أن (sig=0.903) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

وبالتالي يمكن القول:

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس في مقر ولاية ورقلة.**

ب- متغير العمر

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2. 19)، نجد أن القيم الاحتمالية عند متغير العمر تراوحت ما بين 0,172 و0,200 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه وجب استعمال الاختبار المعلمي Anova وتم اختيار هذا الاختبار لكون متغير العمر يحتوي على أكثر من إجابتين. والهدف منه بيان هل العلاقة بين متغير العمر والتدوير الوظيفي دالة إحصائيا أم لا.

❖ **عرض النتائج**

الجدول رقم (2. 21): يوضح اختبار ANOVA لمتغير العمر

ANOVA

التدوير الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,223	3	,074	,364	,779
Intragroupes	8,363	41	,204		
Total	8,586	44			

المصدر: مخرجات **SPSS**

❖ **تحليل النتائج**

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نرى أن (sig=0.779) وهي أكبر من مستوى الدلالة(0,05).

وبالتالي يمكن القول:

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغير العمر في مقر ولاية ورقلة.**

ج- متغير المستوى التعليمي

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2. 19)، نجد أن القيم الاحتمالية عند متغير المستوى التعليمي تساوي 0,200 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه وجب استعمال الاختبار المعلمي Anova وتم اختيار هذا الاختبار لكون متغير المستوى التعليمي يحتوي على أكثر من إجابتين. والهدف منه بيان هل العلاقة بين متغير المستوى التعليمي والتدوير الوظيفي دالة إحصائيا أم لا.

❖ **عرض النتائج**

الجدول رقم (2. 22): يوضح اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

التدوير الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,589	3	,196	1,007	,399
Intragroupes	7,997	41	,195		
Total	8,586	44			

المصدر: مخرجات SPSS

❖ **تحليل النتائج**

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نرى أن (sig=0.399) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05). وبالتالي يمكن القول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مقر ولاية ورقلة.

د- متغير سنوات الخبرة

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2. 19)، نجد أن القيم الاحتمالية عند متغير سنوات الخبرة تساوي 0,200 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه وجب استعمال الاختبار المعلمي Anova وتم اختيار هذا الاختبار لكون متغير سنوات الخبرة يحتوي على أكثر من إجابتين. والهدف منه بيان هل العلاقة بين متغير سنوات الخبرة والتدوير الوظيفي دالة إحصائيا أم لا.

❖ **عرض النتائج**

الجدول رقم(2. 23): يوضح اختبار **ANOVA** لمتغير سنوات الخبرة

ANOVA

التدوير الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,554	3	,185	,943	,429
Intragroupes	8,032	41	,196		
Total	8,586	44			

المصدر: مخرجات **SPSS**

❖ **تحليل النتائج**

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نرى أن (sig=0.429) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

وبالتالي يمكن القول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مقر ولاية ورقلة.

ه- متغير الحالة الاجتماعية

من خلال الجدول رقم (2. 19): نلاحظ أن القيم الاحتمالية عند متغير الجنس تساوي 0,200 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه وجب استعمال الاختبار المعلمي test (T) وتم الاعتماد على هذا الاختبار لكون متغير الحالة الاجتماعية متغير تصنيفي لا يحتمل إلا على إجابتين فقط. والهدف منه بيان هل العلاقة بين متغير الحالة الاجتماعية والتدوير الوظيفي دالة إحصائيا أم لا.

❖ **عرض النتائج**

الجدول رقم (2. 24): يوضح اختبار **test (T)** لمتغير الحالة الاجتماعية

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
Hypothèse	F	Sig.	t	Ddl	Sig (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Variances égales	.144	.707	-.402	43	.690	-.05667	,14104	-.34110	.22777
Variances inégales			-.405	28.623	.689	-.05667	,14008	-.34332	.22999

المصدر: مخرجات **SPSS**

❖ **تحليل النتائج**

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نرى أن (sig=0.690) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

بالتالي يمكن القول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية في مقر ولاية ورقلة.

و- متغير الأقدمية في العمل

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2. 19)، نجد أن القيم الاحتمالية عند متغير الأقدمية في العمل تساوي 0,200 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه وجب استعمال الاختبار المعلمي Anova وتم اختيار هذا الاختبار لكون متغير الأقدمية في العمل يحتوي على أكثر من إجابتين. والهدف منه بيان هل العلاقة بين متغير الأقدمية في العمل والتدوير الوظيفي دالة إحصائيا أم لا.

❖ **عرض النتائج**

الجدول رقم (2. 25): يوضح اختبار ANOVA لمتغير الأقدمية في العمل

ANOVA

التدوير الوظيفي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,627	2	,314	1,655	,203
Intragroupes	7,958	42	,189		
Total	8,586	44			

المصدر: مخرجات **SPSS**

❖ **تحليل النتائج**

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نرى أن (sig=0.203) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي يمكن القول:

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغير أقدميـــة فالعمل في مقر ولاية ورقلة.**

ز- متغير المستوى الوظيفي

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2. 19)، نجد أن القيم الاحتمالية عند متغير المستوى الوظيفي تســـاوي 0,090 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه وجب اســـتعمال الاختبار المعلمي Anova وتم اختيار هذا الاختبار لكون متغير المستوى الوظيفي يحتوي على أكثر من إجابتين. والهدف منه بيان هل العلاقة بين متغير المستوى الوظيفي والتدوير الوظيفي دالة إحصائيا أم لا.

❖ **عرض النتائج**

الجدول رقم (2. 26): يوضح اختبار ANOVA لمتغير المستوى الوظيفي

ANOVA

التدوير الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,427	2	,214	1,099	,342
Intragroupes	8,159	42	,194		
Total	8,586	44			

المصدر: مخرجات **SPSS**

❖ تحليل النتائج

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نرى أن (sig=0,342) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

وبالتالي يمكن القول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في مقر ولاية ورقلة.

ح- متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2. 19)، نجد أن القيم الاحتمالية عند متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة تساوي 0,200 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه وجب استعمال الاختبار المعلمي Anova وتم اختيار هذا الاختبار لكون متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة يحتوي على أكثر من إجابتين. والهدف منه بيان هل العلاقة بين متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة والتدوير الوظيفي دالة إحصائيا أم لا.

❖ عرض النتائج

الجدول رقم(2. 27): يوضح اختبار ANOVA لمتغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة

ANOVA

التدوير الوظيفي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,965	3	,322	1,731	,176
Intragroupes	7,621	41	,186		
Total	8,586	44			

المصدر: مخرجات SPSS

❖ تحليل النتائج

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نرى أن (sig=0,176) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

بالتالي يمكن القول:

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة في مقر ولاية ورقلة.**

من خلال ما سبق وكنتيجة له وجدنا أن كل قيم sig كانت أكبر من 0,05 قيمة الدلالة المعتمدة وهو ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تدل على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية في مقر ولاية ورقلة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد ما قمنا في المطلب السابق بتحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لها. إضافة إلى تحليل متغيرات الدراسة في مقر ولاية ورقلة. توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي ستتم مناقشتها كالآتي:

اختبار صحة الفرضية الأولى

أثبتت الدراسة أن هناك تدوير وظيفي بدرجة مرتفعة في مقر ولاية ورقلة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لجميع أبعاده والتي كانت على النحو التالي: "استراتيجية التطوير الوظيفي بمتوسط قدره 3,75"، "التدريب وتنمية القدرات بمتوسط قدره 3,44"، "تصميم الوظائف بمتوسط قدره 3,40"، النظم والإجراءات بمتوسط قدره 3,36" وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي بلغ 3,48. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على "**يوجد مستوى عالي للتدوير الوظيفي في مقر ولاية ورقلة**".

اختبار صحة الفرضية الثانية

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى لتنمية الكفاءات البشرية سائد بدرجة متوسطة في مقر ولاية ورقلة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لجميع عبارات هذا المحور والذي قدر متوسطه الحسابي بـــــــــ 3,24 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على "**يوجد مستوى متوسط لتنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة**".

اختبار صحة الفرضية الثالثة

أثبتت الدراسة وجود علاقة بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة، وذلك بعد حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل "التدوير الوظيفي" والمتغير التابع "تنمية الكفاءات البشرية " عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0,05) ويعزز ذلك بقية الارتباط (R) والتي بلغت (0,528)، وكانت العلاقة طردية متوسطة، أما القوة التفسيرية (R^2) فقد بلغت (0,279)، والتي تدل على مقدار ما يفسره التدوير الوظيفي من تنمية الكفاءات البشرية والباقي يرجع لعوامل أخرى. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة"**.

اختبار صحة الفرضية الرابعة

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبارTest (T) وAnova وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية في مقر ولاية ورقلة. حيث وجدنا أن مستوى الدلالة (0,176،0,342،0,203،0,690،0,429،0,399،0,779،0,903)على التوالي وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة التي تنص على **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية في مقر ولاية ورقلة"**.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع التدوير الوظيفي وأثره على تنمية الكفاءات البشرية بمقر ولاية ورقلة وذلك من خلال إجراء مقابلة وإعداد استبانة قمنا بتوزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (45) موظف، وبعد ذلك قمنا بتحليل الاستبانة باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، حيث قمنا بعرض النتائج وتحليلها بغية نفي أو إثبات صحة الفرضيات وتوصلنا إلى:

- ❖ وجود مستوى عالي للتدوير الوظيفي بمقر ولاية ورقلة.
- ❖ وجود مستوى متوسط لتنمية الكفاءات البشرية بمقر ولاية ورقلة.
- ❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية بمقر ولاية ورقلة نظرا للعلاقة الطردية الموجبة.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية في مقر ولاية ورقلة.

الخاتمـــــــــة

الخاتمة

تسعى مختلف المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المسطرة والارتقاء بمستوى أدائها وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي أصبح يمثل أهم مورد تعتمد عليه في تحقيق النجاح والاستمرارية وقد أثبتت التجارب العملية أن المؤسسات التي تمكنت من التميز والبقاء استطاعت ذلك بفضل كفاءاتها البشرية وما تملكه من قدرات وخبرات وانطلاقا من أهمية المورد البشري أصبح من الضروري اعتماد أساليب إدارية حديثة تساعد على تنمية قدراته وصقل مهاراته ويعد التدوير الوظيفي من أبرز هذه الأساليب. ونظرا لأهمية التدوير الوظيفي وأثره الفعال في تنمية الكفاءات البشرية حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية في مقر ولاية ورقلة؟

حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد التدوير الوظيفي ومدى أثرها على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة وتم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية:

- النتائج النظرية

- أظهرت الدراسة النظرية أن التدوير الوظيفي يعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تطوير أداء المورد البشري من خلال تنويع الخبرات والمعارف والمهارات داخل المؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن التدوير الوظيفي يتأثر بعدة عوامل وهي: التدريب، وتنمية المهارات، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي والنظم والإجراءات.
- بينت الدراسة أن من أهم أساليب تنمية الكفاءات البشرية: التحفيز، التدريب، التعلم، التمكين.
- وجود علاقة تكاملية وطردية بين التدوير الوظيفي في اكتساب الموظفين خبرات متنوعة تؤدي إلى تنمية قدراتهم وكفاءاتهم المهنية.

- النتائج التطبيقية

- وجود مستوى عالي للتدوير الوظيفي بمقر ولاية ورقلة.
- وجود مستوى متوسط لتنمية الكفاءات البشرية بمقر الولاية ورقلة.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية بمقر ولاية ورقلة نظرا للعلاقة الطردية الموجبة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين نحو التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية في مقر ولاية ورقلة.

- التوصيات

- العمل على توفير مرونة أكبر في النظم والإجراءات المتبعة خاصة فيما يتعلق بالتدوير الوظيفي ورفع الجمود عنها.
- إعادة النظر في نظام الحوافز بمقر ولاية ورقلة.
- وضع خطة واضحة للتدوير الوظيفي.
- إخضاع الموظفين لعملية تدريب شاملة وضمن خطة مدروسة بعناية ولفترات زمنية متقاربة تكون الغاية منها إعطاء الموظف كافة المعلومات التي يمكن الاستفادة منها عند القيام بعملية التدوير الوظيفي.
- نشر ثقافة التدوير الوظيفي بين الإدارات والتعريف بإيجابيات ممارسته.
- توفير بيئة عمل مشجعة على القيام على التعلم والتطوير.
- الاهتمام بالعوامل الأخرى المؤثرة في تنمية الكفاءات البشرية.

- آفاق الدراسة

- دراسة أثر التدوير الوظيفي على إعداد القيادات الإدارية.
- التطرق إلى أثر التدوير الوظيفي على الإبداع الإداري وتحسين جودة الخدمات العمومية.

- إجراء دراسة مقارنة بين التدوير الوظيفي في القطاع العام والقطاع الخاص من حيث الأهداف والنتائج.
- دراسة دور التكوين والتدريب في إنجاح سياسة التدوير الوظيفي داخل المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- **كتب باللغة العربية**

1- زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال- وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

2- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

3- ياسين سعد غالب، **إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

4- يحيى سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

- **دراسات ومداخلات**

1- توفيق ركاب، **دروس عبر الخط في مادة تنمية الموارد البشرية**، قسم العلوم الاجتماعية، المركز الجامعي سي الحواس-بريكة، 2021-2022.

2- زكي ناصر، **تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي**، عمل أوراق لمؤتمر الموارد البشرية، القاهرة، 2010.

3- زهية موساوي، خديجة خالدي، فيصل بوطيبة، **التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية الهاشمية.

4- محمد عبد الله ظافر الشهراني، **أثر استراتيجيات التفويض على التدوير الوظيفي للمستشفى الولادة والأطفال ببيشة**، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 10، ط 1، 2026.

- **المجلات**

1- عادل عاشور وآخرون، أثر التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين في المنشآت الرياضية- دراسة تطبيقية على مديرية الشباب لولاية الأغواط، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2021.

2- عباس حسن جواد وعبد السلام علي حسن، **أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري،** مجلة جامعة اهل البيت، المجلد 1، العدد 5، جامعة أهل العراق، العراق، 2007.

3- صلاح عبد القادر النعيمي وباسم فيصل نايف، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة،** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 31، الأردن، 2012.

4- محمد نايف الرفاعي وآخرون، **مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أربد،** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، الاردن، 2013.

5- عبد الجليل طواهير، الامام خولة، بالشراير فاطمة، **أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري- ورقلة** ، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد3، العدد 1، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021.

6- عبد الغني بسيوني عبد الله، **النظرية العامة في القانون الإداري،** بدون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر.

7- إيمان فوزي عبد الحميد، **دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري،** المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، مصر، 2021.

8- الطريسي محمد عوض، **أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة**، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، مجلة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2021.

9- محمد علي نزار، **التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية " دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان-العراق، 12-2017.

10- زينب عمر سالم، **التدوير الوظيفي: الواقع والأهمية- دراسة تطبيقية على العاملين في مصرف الوحدة بسرت**، المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، الجمعية الليبية لأبحاث التعليم والتعلم الإلكتروني، ليبيا، المجلد 3، العدد 1، 2025.

11- عبد اللطيف حسين قاسم دغمة، **الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن**، دراسة تحليلية نظرية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 11، اليمن، 2020.

12- الجريدة الرسمية رقم 48، الصادرة بتاريخ 23 يوليو 1994.

- **أطروحات، رسائل ومذكرات جامعية**

1- حمود حيمر، **تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2018.

2- بن التاج آية الرحمان، عفيصة ضرار، **أثر التسويق الداخلي على الارتباط الوظيفي**، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2024.

3- سيليا رعاب، كاهينة حداد، **أثر التدوير الوظيفي في الإدارات العمومية**، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019.

4- صفية بن دومة، **إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات- دراسة حالة،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي- تيسمسيلت، 2021-2022.

5- عزام، أحمد عزمي أحمد، **التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية – قطاع غزة،** رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، فلسطين، 2013.

6- لينا ألفريد فرنسيس، **التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية،** رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.

- **مراجع باللغة الأجنبية**

1- Austin O. OParanma and Lawrence I. Nwaeke, **Impact of job rotation on organizational performance**, British Journal of economics management and trade, article no BJEMT, 2015.082, Science domain International, Department of management, Rivers States University of Science and Technology, Port Harcourt, Rivers States Nigeria, 2015.

2- Bhadury, J. &Radovilsky, Z. **Job rotation using the multy-Period assignment model**, International Journal of production research, 44(20), 2006.

3- Boterf. G.L., **Construire les compétences individuelles et collectives,** Paris, édition d'organisations, 2000.

4- Claude Levy-leboyer, **La gestion des compétences: une démarche essentielle pour les entreprises,** 2éme édition, édition d'organisation, Paris, 2009.

5- Creager, P. L .., **Building management bench strength: a quality qualitative look at Job rotation program,** doctoral diesel station dissertation, University of San Diego, 2007.

6- Huang, H. J., **Job rotation from the employees-point of view.** Research and practice in human resource management, 7(1) 1999.

7- Lau Van Beirendonck, **management des compétences (Evaluation, Développement et Gestion),** édition de Boeck University, Bruxelles, 2004.

8- Lau Van Beirendonck, **Tous compétences : Le management des compétences dans l'entreprise,** édition de Boeck University, Belgique, 2006.

9- William R. Tracey, **Human Resources Glossary,** 3rd edition, web site: www.shrm.org/shrmstore, Date of consultation: 05-03-2026.

الملاحـــــــــق

الملحق رقم (01): التوزيع التكراري لمتغير الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	57,8	57,8	57,8
	أنثى	19	42,2	42,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم (02): التوزيع التكراري لمتغير العمر

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	8,9	8,9	8,9
	من 30-40 سنة	17	37,8	37,8	46,7
	من 41 إلى 50سنة	13	28,9	28,9	75,6
	أكثر من 50 سنة	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم (03): التوزيع التكراري لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	19	42,2	42,2	42,2
	جامعي	19	42,2	42,2	84,4
	شهادة مهنية	4	8,9	8,9	93,3
	دراسات عليا	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	8,9	8,9	8,9
	من 5 سنوات إلى 10سنوات	14	31,1	31,1	40,0
	من 11 سنة إلى 15 سنة	8	17,8	17,8	57,8
	أكثر من 15 سنة	19	42,2	42,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم (05):التوزيع التكراري لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب/عزباء	15	33,3	33,3	33,3
	متزوج/ة	30	66,7	66,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): التوزيع التكراري لمتغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى 5 سنوات	6	13,3	13,3	13,3
	من 6 إلى 10 سنوات	9	20,0	20,0	33,3
	أكثر من 10 سنوات	30	66,7	66,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): التوزيع التكراري لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس قسم	1	2,2	2,2	2,2
	إطار	15	33,3	33,3	35,6
	موظف	29	64,4	64,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): التوزيع التكراري لمتغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة

عدد التنقلات في المهام الموظف خلال فترة الخدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا توجد	16	35,6	35,6	35,6
	من 1 إلى 2 مرة	14	31,1	31,1	66,7
	من 3 إلى 4 مرات	7	15,6	15,6	82,2
	أكثر من 4 سنوات	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	37

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	5

الملحق رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأسئلة العامة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدراية في مقر الولاية	45	3,1111	1,283
يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي	45	3,0667	,973
لدى الإدارة العليا في مقر الولاية قناعة بسياسة التدوير الوظيفي	45	3,1333	,845
يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق	45	3,0000	,818
يقدم مقر الولاية كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي	45	2,9333	,836
الأسئلة_العامة	45	3,0489	,653
N valide (liste)	45		

الملحق رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر التدوير الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تحرص إدارة الولاية على تحديد الاحتياجات التدريبية مع تخصيص ميزانية كافية لتغطية هذه البرامج	45	3,1111	1,192
يخضع الموظفين إلى تدريب كاف قبل تدويرهم	45	2,8889	1,056
يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى	45	3,5778	,749
يشعر الموظف بعد التدريب بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة أخرى يتم تدويره إليها	45	3,6222	,649
يساعدني التدريب في تنمية مهاراتي العملية والمهنية	45	4,0000	,409
التدريب-وتنمية_القدرات	45	3,4400	,337
يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي	45	3,8000	,482
تتميز الوظائف في مقر الولاية بالتقسيم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي	45	3,1778	,831
تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة	45	3,0889	,810
تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة التدوير الوظيفي	45	3,4222	,704
تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي	45	3,5111	,983
تصميم_الوظائف	45	3,4000	,365
توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي	45	3,6222	,740
يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي	45	3,8889	,237

أعتقد أن إستراتيجية التطوير الوظيفي تساعدني على شغل المناصب الشاغرة وذلك باستخدام سياسة التدوير الوظيفي	45	3,6444	,689
يمكنني من خلال سياسة التدوير الوظيفي تطوير مساري الوظيفي	45	3,8444	,543
تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير الوظيفي	45	3,7556	,780
استراتيجية_التطوير_الوظيفي	45	3,7511	,362
يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والاجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في مقر الولاية	45	3,2667	,655
تشجع النظم والاجراءات المتبعة في مقر الولاية على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة	45	3,3111	,674
تسمح النظم والاجراءات للعاملين في إبراز قدراتهم بالوظائف التي تدويرهم إليها	45	3,4889	,801
تقلل النظم والاجراءات المتبعة على مستوى مقر الولاية من الضغط النفسي لدى العاملين عند التدوير إلى وظائف أخرى	45	3,3111	,583
أعتقد أن الإدارة تحرص على تحديد النظم والاجراءات والآليات التي يمكن استخدامها في التدوير الوظيفي	45	3,4222	,886
النظم_والاجراءات	45	3,3600	,354
التدويرالوظيفي	45	3,4878	,195
N valide (liste)	45		

الملحق رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر تنمية الكفاءات البشرية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تخصص إدارة مقر الولاية ميزانية كافية لبرامج تدريب وتنمية الكفاءات البشرية	45	3,4667	,845
تعتمد إدارة مقر الولاية أساليب تدريبية فعالة لتنمية كفاءات الموظفين	45	3,1333	1,027
تتميز التقنيات المعتمدة في تكوين الكفاءات بمقر الولاية بالتجديد والتطوير المستمر	45	3,0889	1,174
تؤثر الأجور والحوافز المادية بشكل إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية	45	3,4667	1,027
يسعى مقر الولاية إلى تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافه التنظيمية	45	3,1333	1,027
يعتمد مقر الولاية نظام ترقية عادل وشفاف يساهم في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم	45	3,1778	1,240
يعمل مقر الولاية على تنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين	45	3,1333	1,209
يشجع مقر الولاية على تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين	45	3,1778	1,240
يتبادل موظفو مقر الولاية الخبرات والمعارف فيما بينهم	45	3,3556	1,325
يعمل مقر الولاية على تمكين الموظفين من اكتساب المهارات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي	45	3,2889	1,165
يمنح مقر الولاية الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم	45	3,3111	,765
يشجع مقر الولاية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات	45	3,1556	1,134
تنمية_الكفاءات_البشرية	45	3,2407	,607
N valide (liste)	45		

الملحق رقم (13): معامل الارتباط بيرسون للتدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية

Corrélations

		التدوير الوظيفي	تنمية_الكفاءات_البشرية
التدوير الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,528**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	45	45
تنمية_الكفاءات_البشرية	Corrélation de Pearson	,528**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	45	45

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

الملحق رقم (14): تحليل الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,528[a]	,279	,263	,37935

a. Prédicteurs : (Constante), تنمية_الكفاءات_البشرية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,398	1	2,398	16,663	,000[b]
	Résidus	6,188	43	,144		
	Total	8,586	44			

a. Variable dépendante : التدوير الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), تنمية_الكفاءات_البشرية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,517	,244		10,294	,000
	تنمية_الكفاءات_البشرية	,300	,073	,528	4,082	,000

a. Variable dépendante : التدوير الوظيفي

الملحق رقم (15): اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات الشخصية

Tests de normalité

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التدوير الوظيفي	ذكر	,164	26	,070	,900	26	,016
	أنثى	,112	19	,200*	,951	19	,410

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	العمر	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التدوير الوظيفي	أقل من 30 سنة	,204	4	.	,950	4	,717
	من 30-40 سنة	,175	17	,172	,900	17	,068
	من 41 إلى 50 سنة	,146	13	,200*	,954	13	,657
	أكثر من 50 سنة	,114	11	,200*	,961	11	,781

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التدوير الوظيفي	ثانوي فأقل	,131	19	,200*	,957	19	,520
	جامعي	,153	19	,200*	,957	19	,515
	شهادة مهنية	,279	4	.	,828	4	,162
	دراسات عليا	,333	3	.	,862	3	,274

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	سنوات الخبرة	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التدوير الوظيفي	أقل من 5 سنوات	,190	4	.	,962	4	,792
	من 5 سنوات إلى 10سنوات	,220	14	,065	,852	14	,023
	من 11 سنة إلى 15 سنة	,178	8	,200*	,893	8	,252
	أكثر من 15 سنة	,129	19	,200*	,955	19	,476

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	الحالة الاجتماعية	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التدوير الوظيفي	أعزب/عزباء	,167	15	,200*	,973	15	,905
	متزوج/ة	,116	30	,200*	,930	30	,048

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	الأقدمية في العمل	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التدوير الوظيفي	من 1 إلى 5 سنوات	,231	6	,200*	,884	6	,287
	من 6 إلى 10 سنوات	,171	9	,200*	,915	9	,354
	أكثر من 10 سنوات	,102	30	,200*	,971	30	,556

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité[a]

	المستوى الوظيفي	Kolmogorov-Smirnov[b]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التدوير الوظيفي	إطار	,205	15	,090	,934	15	,317
	موظف	,166	29	,040	,935	29	,073

a. التدوير الوظيفي est une constante lorsque المستوى الوظيفي = رئيس قسم. Elle a été omise.
b. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التدوير الوظيفي	لا توجد	,150	16	,200*	,967	16	,792
	من 1 إلى 2 مرة	,186	14	,200*	,900	14	,113
	من 3 إلى 4 مرات	,149	7	,200*	,963	7	,841
	أكثر من 4 مرات	,240	8	,195	,847	8	,090

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (16): الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المستوى: ثانية ماستر

تخصص: إدارة الاعمال

استبيان

موظف/ة مقر الولاية المحترم/ة

بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع أثر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مقر الولاية– ورقلة تحضيرا لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير تخصص إدارة أعمال تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات التي سوف جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

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

من إعداد الطالبة:

- بحري رياض
- زيوني طارق

تحت إشراف: قريشي محمد صغير

bahririyad85@gmail.com

@gmail.com

الجزء الأول: البيانات العامة:

- **الجنس:**

- ذكر ☐ - أنثى ☐

- **العمر:**

- أقل من 30سنة ☐ - من 30-40 سنة ☐
- من 41إلى 50 سنة ☐ - أكثر من 50 سنة ☐

Scanned with CamScanner

- **المستوى التعليمي:**
  - ثانوي فأقل ☐ - جامعي ☐
  - شهادة مهنية ☐ - دراسات عليا ☐
- **سنوات الخبرة:**
  - _ اقل من 5 سنوات ☐
  - _ من 5سنوات الى 10سنوات ☐
  - _ من 11سنة الى 15سنة ☐
  - _ اكثر من 15 سنة ☐
- **الحالة الاجتماعية:**
  - _ أعزب / عزباء ☐
  - _ متزوج/ة ☐
- **أقدمية فالعمل:**
  - _من1 الى 5 سنوات ☐
  - _من 6 الى 10 سنوات ☐
  - _أكثر من 10 سنوات ☐
- **المستوى الوظيفي:**
  - _ مدير ☐ _ رئيس قسم ☐
  - _رئيس مصلحة ☐ _ اطار ☐
  - _ موظف ☐
- **عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة:**
  - _ لا توجد ☐ _من1 الى 2 مرة ☐
  - _من 3الى4 مرات ☐ _اكثر من 4 مرات ☐

Scanned with CamScanner

- **الجزء الثاني: أسئلة عامة :**

التدوير الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدارية في مقر الولاية.					
2. يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي.					
3. لدى الإدارة العليا في مقر الولاية قناعة بسياسة التدوير الوظيفي.					
4. يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق.					
5. يقدم مقر الولاية كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي.					

الجزء الثالث: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: التدوير الوظيفي

التدوير الوظيفي: هو نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المؤسسة لفترة معينة بهدف اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

البعد الأول: التدريب وتنمية القدرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تحرص إدارة الولاية على تحديد الاحتياجات التدريبية، مع تخصيص ميزانية كافية لتغطية هذه البرامج.					
2. يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم					
3. يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى					
4. يشعر الموظف بعد التدريب بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة أخرى يتم تدويره إليها					
5. يساعدني التدريب في تنمية مهاراتي العملية و المهنية					

Scanned with CamScanner

البعد الثاني: تصميم الوظائف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.					
2. تتميز الوظائف في مقر الولاية بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي.					
3. تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.					
4. تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة التدوير الوظيفي.					
5. تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.					
البعد الثالث: استراتيجية التطوير الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي.					
2. يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي					
3. أعتقد أن إستراتيجية التطوير الوظيفي تساعدني على شغل المناصب الشاغرة وذلك باستخدام سياسة التدوير الوظيفي					
4. يمكنني من خلال سياسة التدوير الوظيفي تطوير مساري الوظيفي					
5. تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير الوظيفي					

البعد الرابع: النظم و الاجراءات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها بمقر الولاية.					
2. تشجع النظم و الإجراءات المتبعة في مقر الولاية على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.					

Scanned with CamScanner

3. تسمح النظم والإجراءات للعاملين في إبراز قدراتهم بالوظائف التي تدوبرهم إليها.					
4. تقلل النظم والإجراءات المتبعة على مستوى مقر الولاية من الضغط النفسي لدى العاملين عند التدوير الى وظائف أخرى.					
5. أعتقد أن الإدارة تحرص على تحديد النظم والإجراءات والاليات التي يمكن استخدامها في التدوير الوظيفي.					

المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

تنمية الكفاءات البشرية: هي عملية تطوير قدرات ومهارات ومعارف الأفراد داخل مؤسسة أو مجتمع، بهدف تحسين أدائهم وجعلهم أكثر كفاءة وفعالية في العمل.

عبارات المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تخصص إدارة مقر الولاية ميزانية كافية لبرامج تدريب وتنمية الكفاءات البشرية.					
2. تعتمد إدارة مقر الولاية أساليب تدريبية فعالة لتنمية كفاءات الموظفين.					
3. تتميز التقنيات المعتمدة في تكوين الكفاءات بمقر الولاية بالتجديد والتطوير المستمر.					
4. تؤثر الأجور والحوافز المادية بشكل إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية.					
5. يسعى مقر الولاية إلى تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافه التنظيمية.					
6. يعتمد مقر الولاية نظام ترقية عادل وشفاف يساهم في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.					
7. يعمل مقر الولاية على تنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين.					
8. يشجع مقر الولاية على تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين.					
9. يتبادل موظفو مقر الولاية الخبرات والمعارف فيما بينهم.					
10. يعمل مقر الولاية على تمكين الموظفين من اكتساب المهارات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي.					
11. يمنح مقر الولاية الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.					
12. يشجع مقر الولاية مشاركة الموظفين في اتخاد القرارات وتقديم المقترحات.					

ـــهل لديك أي اقتراحات أو ملاحظات حول أثر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية في مقر الولاية؟

.....

Scanned with CamScanner

الملحق رقم (17): الأساتذة محكمي الاستبيان

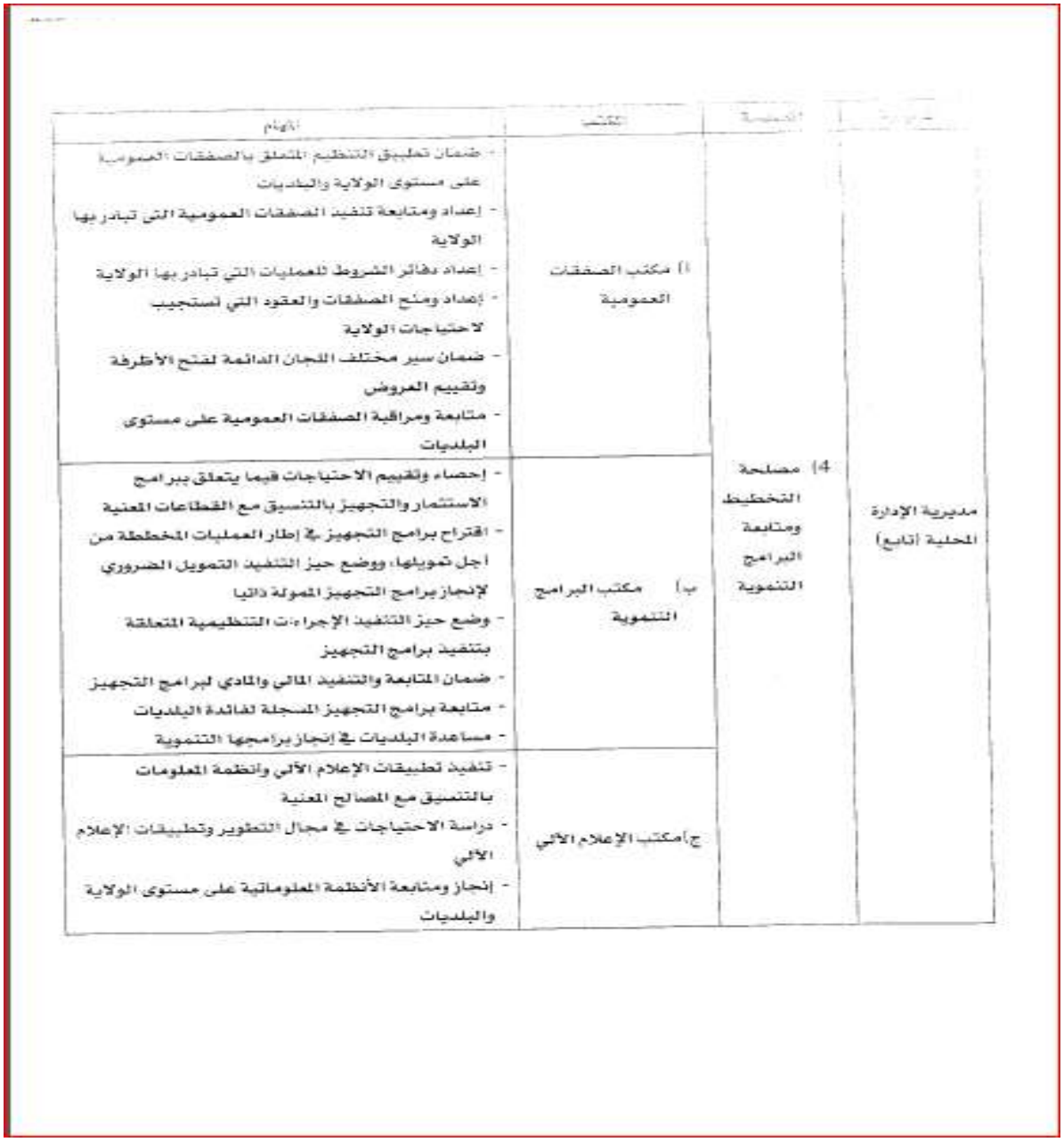
01	الحاج عرابة	جامعة ورقلة
02	محمد الصغير قريشي	جامعة ورقلة
03	نور الدين تيمجغدين	جامعة ورقلة

الملحق رقم (18): الإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة

مديرية الإدارة المحلية	1) مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية	أ) مكتب ميزانية الولاية	- إعداد مشروع الميزانية اللامركزية للولاية بالتنسيق مع المصالح المعنية - برمجة وعرض مشروع الميزانية اللامركزية للولاية للدراسة والتصويت عليها - إعداد الوثائق الميزانية وتقديمها للمصالح المركزية المؤهلة للمصادقة عليها - تنفيذ الميزانية اللامركزية للولاية - ضمان تحضير، إعداد والمصادقة على الحساب الإداري للولاية من طرف المجلس الشعبي الولائي - متابعة العمليات التضامنية على مستوى الولاية
		ب) مكتب الميزانية غير المركزة للدولة	- إعداد التقديرات الميزانية بعنوان الميزانية غير المركزة للدولة - القيام بالالتزام بالإعتمادات الممنوحة وتسديدها وفق الإجراءات التنظيمية السارية المفعول - تسيير الصناديق والحسابات الخاصة التابعة لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى المحلي
		ج) مكتب الوسائل العامة والممتلكات	- الصيانة، التصليح والمحافظة على الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للولاية - متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات الولاية - متابعة وحراسة المباني الإدارية التابعة للولاية - تسيير حظيرة السيارات التابعة للولاية - إقتناء اللوازم، العتاد والتجهيزات الضرورية لسير مصالح الولاية والدوائر - تسيير المخزون والمخازن - مسك سجلات الجرد والمحاسبة العينية - مسك سجلات جرد الممتلكات العقارية وتحيينها - تسيير ورشات الصيانة والتصليح

المديرية	المصلحة	المكتب	المهام
مديرية الإدارة المحلية (تابع)	3) مصلحة الموارد البشرية	أ) مكتب تسيير المستخدمين	- إعداد وتحديد إستراتيجية لتطوير وترقية الموارد البشرية التابعة للولاية - إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمستخدمين المأخوذين على عاتق ميزانية الدولة والميزانية اللامركزية للولاية - تنظيم الامتحانات والمسابقات - القيام بعمليات التوظيف، التعيين، الترقية وتقييم الكفاءات والأداءات - تلبية الحاجات المعبّر عنها من قبل مختلف المصالح - متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية
		ب) مكتب التكوين	- تحديد الاحتياجات في مجال التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى وفقا للأولويات والأهداف المسطرة - تقييم مدى مواقفة تكوين المستخدمين لمتطلبات المهن والمناصب، بصفة دائمة، من أجل تكييف برامج التكوين - إعداد وتنفيذ برامج التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى وضمان متابعتها وتقييمها - ضمان تكوين المستخدمين وتجديد معلوماتهم - ضمان العلاقات مع المراكز والمؤسسات المكلفة بالتكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى - مساعدة البلديات في إعداد مخططات التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى
		ج) مكتب مستخدمي البلدية	- نشر الوثائق المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على البلديات - مساعدة البلديات في إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية - مراقبة تسيير المسار المهني لمستخدمي البلديات وضمان تطبيق التنظيم في مجال تسيير الموارد البشرية على مستوى البلديات - التأكد من مدى مطابقة قرارات تسيير المستخدمين البلديين للتنظيم الساري المفعول - وضع بطاقية لمستخدمي التأطير وإعداد الإحصائيات المتعلقة بتطور التعدادات - إعداد الإحصائيات وجداول التعدادات الخاصة بالبلديات - متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية على مستوى البلديات

المديرية	المصلحة	المكتب	المهام
مديرية الإدارة المحلية (تابع)	2) مصلحة التنشيط المحلي	أ) مكتب مراقبة الميزانيات والحسابات البلدية	- جمع ونشر النصوص القانونية والتنظيمية الضرورية للسير المنتظم للبلديات والمؤسسات العمومية البلدية - ضمان المراقبة، المتابعة والمصادقة على ميزانيات وحسابات البلديات والمؤسسات العمومية المحلية - ضمان مراقبة المداولات المتعلقة بمالية البلديات والمصادقة عليها - متابعة عملية تحصيل الإيرادات الجبائية للبلديات - تحضير وإعداد ملفات الإعانات لفائدة البلديات وضمان متابعتها - تجميع، تحليل واستغلال المعلومات والمعطيات الإحصائية المتعلقة بالبلديات والمؤسسات العمومية المحلية - متابعة ومراقبة مدى تنفيذ الإعانات المقدمة للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية - متابعة العمليات التضامنية على مستوى البلديات
		ب) مكتب تثمين الممتلكات البلدية	- القيام بكل الدراسات والتحاليل التي تمكن البلديات من ترشيد وتدعيم مواردها المالية - متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات البلدية - مساعدة البلديات في عملية إحصاء الأملاك المنتجة وغير المنتجة للمداخيل - متابعة ومراقبة سجلات مكونات الأملاك وعملية الجرد للبلديات - ضمان متابعة المرافق التابعة للبلديات
		ج)مكتب النشاط الاجتماعي	- متابعة ومراقبة النشاطات الاجتماعية - ضمان أمانة لجنة الخدمات الاجتماعية - تقديم المساعدة إلى مستخدمي الجماعات المحلية طبقا للتنظيم المعمول به - معالجة ومتابعة المراض ذات الطابع الاجتماعي - تنشيط إطار الحوار والتشاور والإصغاء وتسيير النزاعات



مديرية الإدارة المحلية (تابع)	4) مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية	أ) مكتب الصفقات العمومية	- ضمان تطبيق التنظيم المتعلق بالصفقات العمومية على مستوى الولاية والبلديات - إعداد ومتابعة تنفيذ الصفقات العمومية التي تبادر بها الولاية - إعداد دفاتر الشروط للعمليات التي تبادر بها الولاية - إعداد ومنح الصفقات والعقود التي تستجيب لاحتياجات الولاية - ضمان سير مختلف اللجان الدائمة لفتح الأظرفة وتقييم العروض - متابعة ومراقبة الصفقات العمومية على مستوى البلديات
		ب) مكتب البرامج التنموية	- إحصاء وتقييم الاحتياجات فيما يتعلق ببرامج الاستثمار والتجهيز بالتنسيق مع القطاعات المعنية - اقتراح برامج التجهيز في إطار العمليات المخططة من أجل تمويلها، ووضع حيز التنفيذ التمويل الضروري لإنجاز برامج التجهيز الممولة ذاتيا - وضع حيز التنفيذ الإجراءات التنظيمية المتعلقة بتنفيذ برامج التجهيز - ضمان المتابعة والتنفيذ المالي والمادي لبرامج التجهيز - متابعة برامج التجهيز المسجلة لفائدة البلديات - مساعدة البلديات في إنجاز برامجها التنموية
		ج) مكتب الإعلام الآلي	- تنفيذ تطبيقات الإعلام الآلي وأنظمة المعلومات بالتنسيق مع المصالح المعنية - دراسة الاحتياجات في مجال التطوير وتطبيقات الإعلام الآلي - إنجاز ومتابعة الأنظمة المعلوماتية على مستوى الولاية والبلديات

فهرس المحتويات

الإهـــداء III
الإهـــداء IV
شكر وعرفان..... V
الملخص..... VI
Abstract VII
قائمة المحتويات VIII
قائمة الجداول IX
قائمة الأشكال XI
قائمة الملاحق..... XII
مقدمة ..... أ
الفصل الأول 1
الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية 1
تمهيد..... 2
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية..... 3
المطلب الأول: المدخل النظري للتدوير الوظيفي..... 3
المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية وعلاقتها بالتدوير الوظيفي 16
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدوير الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية 27
المطلب الأول: الدراسات السابقة 27
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة..... 33
خلاصة الفصل 40
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التدوير الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية.....41

تمهيد..... 42
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....43
المطلب الاول: الطريقة المعتمدة في الدراسة..... 43
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة..... 61
المبحث الثاني:عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....66
المطلب الأول:عرض وتحليل نتائج الدراسة 66
المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة 86
خلاصة الفصل 88
الخاتمـــة 89
قائمة المراجع.....93
الملاحـــق 99
فهرس المحتويات.....122