

جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي  
تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

## أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

دراسة حالة: جامعة أحمد دراية أدرار

الفترة ما بين: 15 فيفري 2019 – 15 أفريل 2019

إشراف الأستاذ:

حوتية عمر

إعداد الطالبتين:

قوراري الزهرة

العايشي مريم

الموسم الجامعي  
2019/ 2018



جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي  
تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

## أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

دراسة حالة: جامعة أحمد دراية أدرار

الفترة ما بين: 15 فيفري 2019 – 15 أفريل 2019

إشراف الأستاذ:

حوتية عمر

إعداد الطالبتين:

قوراري الزهرة

العايشي مريم

الموسم الجامعي  
2019/ 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.  
أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عز وجل: "... واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب  
ارحمهما كما ربياني صغيراً".

إلى من تاهت الكلمات والحروف في وصفها، ويعجز القلم عن كتابة أي شيء عنها، وفي صلاتها كم  
أكثر من الدعوات، والتي غمرتني بعطفها إلى منبع الحنان، وهي التي مشت في عروق دمي، قلبي  
ينبض بها.

\*أمي الغالية أدام الله عليها صحتها ورعاها\*.

إلى أعظم رجل في الكون إلى من تواضع في الأرض، حمداً لله بكرة وأصيلاً، إلى الذي رباني فأحسن  
تربيته وعلمني وهو سندي في حياتي.

\*أبي العزيز\*.

حفظهما الله وأطال عمرهما وأدخلهما رياض الجنة ءامين. إلى من عشت براءة طفولتي معهم فلم أتصور  
الدنيا بعيداً عنهم.

إخوتي: أمحمد، محمد، العربي، يوسف، جمال، نور الدين، عبد العزيز.

إلى زهرات البيت: فاطمة، مبروكة، وردة، إكرام، أمال، كريمة، نوال، الغالية نجاة، وإيمان.

إلى أنوار عيوني: فدوى ريماس أسأل الله لها الشفاء العاجل، سارة، رزان، سيرين، أحمد لؤي، غفران

إخلاص، عبد الله، ملاك، وماريا. إلى كل الأهل والأحباب، إلى صديقاتي في العمل، إلى الذين

ساعدوني في إنجاز هذا العمل، إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الصفحة.

# الزهرية



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام.

إلى الذين غرسا عندي بذرة الكفاح والعطاء، إلى من علموني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار

إلى والدتي ووالدي أطال الله بقاءهما وألبسهما ثوب الصحة والعافية.

إلى زوجي الحبيب الذي رغبتني في الدراسة وسانديني فيها.

إلى أبنائي قرة عيني لالة صفاء ومولاي امحمد. إلى أختي الثانية أطال الله في عمرها.

إلى إخواني وأخواتي تقديرا واحتراما وبالأخص خالتي وزوجها.

إلى كل من سانديني ودعمني بعد الله في إنجاز هذا العمل وبالأخص زميلاتي في مشواري الجامعي.

إلى أحبتي جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

# مريم



# شكر و عرفان

بداية نحمد الله عز وجل الذي منحنا القوة والصبر ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف:

**\* حوتية عمر \***

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

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

إلى كل أساتذتنا الكرام من الطور الابتدائي إلى الجامعي، خاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

علوم التسيير، والعلوم التجارية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال جامعة أحمد دراية أدرار على المعلومات القيمة

وحسن المعاملة التي تلقيناها من طرفهم طيلة فترة التريص.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة في إنجاز هذا العمل،

طالبات من المولى عز وجل أن ينفع به غيرنا.

**فالحمد لله حتى يرضى**

**والحمد لله إذا رضي**

**والحمد لله بعد الرضى**

# الزهرة و مريم

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	* إهداء
	*شكر وتقدير
	* فهرس المحتويات
	*قائمة الجداول
	*قائمة الأشكال
أ- د	*مقدمة
ب	*مشكلة الدراسة
ب	*فرضيات الدراسة
<b>* الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين *</b>	
07	*المبحث الأول: المفاهيم النظرية
07	المطلب الأول:عموميات حول التدوير الوظيفي والأداء
07	الفرع الأول:ماهية التدوير الوظيفي
07	أولاً: مفاهيم أولية
07	أ/ تعريف التدوير الوظيفي
08	ب- أهمية التدوير الوظيفي
08	ج/ أهداف التدوير الوظيفي
09	د/ أنواع التدوير الوظيفي
09	ثانياً: تطبيقات برنامج التدوير الوظيفي
09	أ/ برنامج وخطوات التدوير الوظيفي
10	ب/ مزايا التدوير الوظيفي
10	ج/ معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي
14-11	د/ أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي
15	الفرع الثاني: ماهية الأداء
15	أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين ومحدداته
15	أ /مفهوم أداء العاملين
16	1-تعريف الأداء



	2-تعريف تقييم أداء العاملين
	3/ أهمية تقييم الأداء
16	4/ أهداف تقييم الأداء
16	ب/محددات وطرق تقييم الأداء
16	1- محددات الأداء
17	2- طرق تقييم الأداء
18	المطلب الثاني: علاقة وتأثير التدوير الوظيفي على الأداء
18	أ/ علاقة التدوير الوظيفي بالأداء
18	ب/ تأثير التدوير الوظيفي على الأداء
21-19	المبحث الثاني:الدراسات السابقة.
23-21	التعليق على الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني:الدراسة التطبيقية ( دراسة حالة جامعة أحمد دراية بأدرار)</b>	
26	المبحث الأول: الطريقة والأدوات والنموذج المتبع.
26	المطلب الأول: عينة و مجتمع الدراسة وشرح المتغيرات
26	الفرع الأول: عينة ومجتمع الدراسة
26	الفرع الثاني: شرح متغيرات الدراسة وطريقة قياسها
27	الفرع الثالث: نموذج الدراسة
27	المطلب الثاني: تحليل البيانات والنمذجة
30-28	الفرع الأول: الطريقة المستخدمة
31	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية
31	المبحث الثاني :عرض وتحليل النتائج
31	المطلب الأول : تحليل النتائج
33-31	أولا:تحليل نتائج العوامل الشخصية
39-34	ثانيا: التحليل الإحصائي للاستبانة
46-39	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
50-49	الخاتمة
49	أولاً: النتائج
50	ثانياً:التوصيات

ثالثاً: البحوث المستقبلية المقترحة

المراجع

الملاحق

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
أ	جدول أوجه الاختلاف بين الدراسات التي تناولت مفهوم التدوير الوظيفي	25
01	توزيع عينة الدراسة	29
02	جدول مقياس الدراسة	30
03	جدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور متطلبات التدوير الوظيفي والدرجة الكلية للمحور	31-32
04	جدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الأداء والدرجة الكلية للمحور	32-33
05	جدول معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	33
06	جدول ثبات الاستبانة	34
07	جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس	35
08	جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر	35
09	جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	35
10	جدول توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	36
11	جدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	36
12	جدول التحليل الإحصائي لفقرات متطلبات التدوير الوظيفي	37-38
13	جدول التحليل الإحصائي لمحاور متطلبات التدوير الوظيفي متجمعة	39
14	جدول نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الأداء	40-41
15	جدول نتائج التحليل الإحصائي لمتغيري التدوير والأداء	42
16	جدول معامل الارتباط بين متطلبات التدوير والأداء عند مستوى معنوية	42
17	جدول معامل الارتباط عند مستوى المعنوية (0.05) بين التدريب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الأداء	43
18	جدول معامل الارتباط عند مستوى المعنوية (0.05) بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الأداء	43
19	جدول معامل الارتباط عند مستوى المعنوية (0.05) بين الاستقطاب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الأداء	44

44	جدول معامل الارتباط عند مستوى المعنوية (0.05) بين إستراتيجية التطوير كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الأداء	20
45	جدول تحليل التباين بين المتغير المستقل والمتغير التابع	21
46	جدول تحليل التباين الأحادي لعينتين مستقلتين (الجنس)	22
46	جدول تحليل التباين الأحادي (العمر)	23
47	جدول تحليل التباين الأحادي (المستوى التعليمي)	24
48	جدول تحليل التباين الأحادي (المسمى الوظيفي)	25
45	جدول تحليل التباين الأحادي (سنوات الخبرة)	26
49	جدول تحليل التباين الأحادي (العوامل الشخصية)	27

#### جدول الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل يوضح متغيرات الدراسة	30

#### جدول الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق (1)	قائمة محكمي الاستبانة
ملحق (2)	الاستبانة

# مقدمة

## توطئة:

في ظل تحديات العولمة، شهد العالم اليوم سلسلة من التغيرات والتطورات المتسارعة وذلك في شتى المجالات، ومن بينها قطاع التعليم العالي الذي شهد تطورا متسارعا واهتماما أكبر بجودة التعليم الجامعي.

وفي الجزائر، عرف قطاع التعليم العالي في السنوات الأخيرة العديد من الإصلاحات تدرج في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ذلك وجود قبول ورضا إلى حد كبير من طرف الطلبة على وجود الكثير من معالم الجودة في الجامعة محل الدراسة. إذ لا بد من معرفة كيفية تطبيق مفاهيم الجودة من أجل التحسين المستمر في جميع مجالات التعليم الجامعي، من خلال العمل على تحقيق حاجيات ورغبات الطلبة وتوفير مختلف الموارد المالية والبشرية المؤهلة التي ترفع من مستوى الطالب وتسمح بالحصول على إجازات بشرية مؤهلة، بالإضافة إلى العمل على تنمية القدرة التنافسية للجامعات لمواجهة التحديات الخارجية ومواكبة المستجدات المتسارعة لهذا العصر.

فقد أصبحت المؤسسات الجامعية أكثر اهتماما بالموارد البشري باعتباره المورد الأساسي بالنسبة لها، وتسعى إلى تطويره وتنمية قدراته ومهاراته بهدف تحسين الأداء وتحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله حيث استخدمت عدة أساليب وطرق حديثة لتحقيق ذلك، ومن أهم هذه الأساليب أسلوب التدوير الوظيفي باعتباره أحد أساليب التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي الذي يستخدم لتقييم أداء العمال وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار لمسايرة التغيرات الحاصلة في بيئتهم، والقضاء على الروتين والجمود في أعمالهم.

والتدوير الوظيفي يعني أن الموظف يوجه لممارسة أعمال أخرى، بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة، وهو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية.

والى جانب هذا فإن التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المنظمة، ويعتبر من أهم الإستراتيجيات لتطوير ادعاء العاملين والمنظمات على حد سواء، ويكون ذلك من خلال إكساب العاملين خبرات جديدة ومهارات متنوعة وفي نفس الوقت يعمل على ضخ دماء جديدة لدى المنظمة.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية وأثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء العاملين في الجامعة، حيث أنه يعتبر أحد محاور اهتمام العاملين في المنظمات وأداة تحفيز لهم لإظهار قدراتهم وإبداعاتهم في تنفيذ أعمالهم، وقد يؤثر مباشرة على الأداء.

وفي ضوء ما سبق حاولت الطالبتان في هذه الدراسة تناول أسلوب التدوير الوظيفي في جامعة أحمد دراية بأدرار وأثره على تحسين أداء العاملين، وتحديد المعوقات التي تواجه تنفيذه.

## إشكالية الدراسة:

يعد التدوير الوظيفي من أدوات التحفيز للعنصر البشري، ولضمان نجاحه فإنه يحتاج إلى بيئة مناسبة داخل العمل، وأبعاد ومتطلبات يجب توفيرها لذلك، ومن هذه المتطلبات (التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، بطاقة توصيف الوظائف، إستراتيجية تطوير المستقبل الوظيفي).

ومن خلال دراسة الطالبان في جامعة أحمد دراية بأدوار لاحظنا تغيرات حاصلة مؤخرا في الوظائف داخل الجامعة من خلال التدوير الوظيفي الذي يساهم في تحسين الأداء.

من هذا المنطلق تطرقت الطالبان إلى طرح الإشكالية التالية:

" ما أثر التدوير الوظيفي في تحسين الأداء بجامعة أحمد دراية أدرار "

وتتفرع من الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما مدى تطبيق متطلبات التدوير الوظيفي بجامعة أحمد دراية بأدوار

2- ما العلاقة بين متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين بالجامعة.

3- ما مستوى الأداء لدى أفراد العينة.

## فرضيات الدراسة:

1\* **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( 0.05 ) بين

متطلبات التدوير الوظيفي والأداء في جامعة أحمد دراية بأدوار وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أ\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) بين التدريب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الأداء.

ب\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الأداء.

ج\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) بين الاستقطاب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الأداء.

د\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) بين إستراتيجية التطوير كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الأداء.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) بين التدوير الوظيفي والأداء.

**الفرضية الرئيسية الثالثة :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية في استجابة

المبحوثين بدور سياسة التدوير الوظيفي في تحسين الأداء ، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية ( الجنس

- العمر - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة ).

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

### أ/ الأهمية بالنسبة للباحث:

- 1- تساعد الدراسة الباحث على زيادة الاطلاع على الموضوع وزيادة الحصيلة العلمية.
- 2- تساعد الباحث على معرفة الطرق العلمية المتبعة لدراسة التدوير الوظيفي في الجامعة، والدراسات السابقة التي تخدم هذا الموضوع لزيادة الحصيلة العلمية.

### ب/ الأهمية بالنسبة للجامعة:

- 1- تكشف هذه الدراسة للإدارة العليا بالجامعة مدى نجاح التدوير الوظيفي، ومدى مراجعة النقص والسلبيات التي تواجه جوانب الموضوع، واقتراح ما يمكن تصحيحه من أجل تحسين الأداء، وتزويد الرصيد المعرفي والبحث العلمي في الجامعة.
- 2- تنمي الوعي لدى العاملين بأهمية التدوير الوظيفي، وعدم التصدي له وعدم مقاومته.

### أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى مايلي:

- 1- تسليط الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في الجامعة.
- 2- معرفة اتجاهات العاملين الإداريين من عملية التدوير الوظيفي.
- 3- معرفة مستوى الأداء في الجامعة وانعكاساته على مخرجاتها.

### دوافع اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع الدراسة إلى جملة البحوث العلمية التي كانت مبرمجة لنا في تخصصنا حيث موضوع التدوير الوظيفي كان من بين هذه البحوث، وقد نال إعجابنا وبعد الاستفسار عنه زادت رغبتنا في اتخاذه موضوع للدراسة خاصة وأنه تزامن مع التغيير الحاصل في الجامعة من خلال عملية التدوير الوظيفي.

### حدود الدراسة:

الحدود المكانية والزمانية: تمت هذه الدراسة في جامعة أحمد دراية بأردن خلال الموسم الدراسي (2018-2019)، وكان مجتمع الدراسة هم عمال الجامعة، أما عينته فكانت تقتصر على مجموعة من العمال الإداريين والأساتذة بالجامعة.

### المناهج المتبعة:

من أجل الإجابة على الإشكالية والتحقق من الفرضيات اتبعنا المناهج التي تتناسب وطبيعة

وأهداف البحث وهما:

المنهج الوصفي والتحليلي من أجل وصف وتحليل معطيات ووقائع البحث.



المنهج الإحصائي الذي اعتمدناه في الدراسة التطبيقية، إضافة إلى استبانة تخص موضوع البحث  
**صعوبات الدراسة:**

من أهم الصعوبات التي واجهتنا؛

- قلة الكتب التي تخص التدوير الوظيفي على مستوى المكتبات في الجامعة.
- عدم إعطائنا المعلومات والإحصائيات الكافية عن أسلوب التدوير الوظيفي من طرف إدارة الجامعة .

**تقسيم العمل:** تم تقسيم الدراسة حسب الخطة التالية:

تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية لأثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، حيث قسم إلى مبحثين خصص المبحث الأول لعموميات حول التدوير الوظيفي والأداء وينقسم إلى مطلبين، تكلمنا في أولهما عن المفاهيم النظرية لمتغيري التدوير الوظيفي وتحسين الأداء، وفي المطلب الثاني درسنا العلاقة بين المتغيرين. أما المبحث الثاني خصص لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع. والفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية وقد قسم بدوره إلى مبحثين، في المبحث الأول درسنا الطريقة والأدوات والنموذج المتبع، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

حول التدوير الوظيفي وأثره

في تحسين أداء العاملين

**تمهيد:**

في هذا الفصل سنقوم بتقديم لمحة عن التدوير الوظيفي، الأهمية والأهداف والأبعاد. كما سيتم التطرق إلى مفاهيم عامة حول تقييم أداء العاملين، التعريف، الأهمية والمحددات. ثم بعد ذلك التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع وذلك لمعرفة طريقة معالجة المعطيات وأهم النتائج المتوصل إليها، حيث انقسم الفصل إلى مبحثين هما؛  
المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التدوير الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين.  
المبحث الثاني: الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة.

## المبحث الأول: المفاهيم النظرية

من المصطلحات الحديثة النشأة في مجال إدارة الموارد البشرية، مصطلح التدوير الوظيفي الذي يعتبر من إحدى الوظائف التي تعني إحداث التوافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء من بداية أول تغيير له في حياته الوظيفية قصد ضمان البقاء للمؤسسة واستمرارها.

## المطلب الأول: عموميات حول التدوير الوظيفي والأداء

## الفرع الأول: ماهية التدوير الوظيفي.

## أولاً: مفاهيم أولية:

قبل تحديد مفهوم التدوير الوظيفي ينبغي الإشارة إلى مفهومه اللغوي؛  
التدوير لغة: دار - دورا - دورانا. أي طاف حول الشيء ومنها الدوران، كل ما تحرك ودار" (المعجم الوسيط، 2004)

أما اصطلاحاً: فيعرف التدوير الوظيفي على أنه: "ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية في المنظمات". (بدر، 2016)

يعرف التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية: " بأنه تحريك تلك القيادات من مواقعها إلى مواقع أخرى بوجود أسباب ومبررات متعددة مثل تلقي الخبرة أو تنمية المهارات والتدريب، أو شغل أماكن شاغرة تستدعي وجودها فيه. (بدر، 2016)

كما يعرفه هونغ بأنه: " نقل جانبي للموظفين بين عدد من المناصب والمهام المختلفة ضمن الوظائف التي تتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات". (علي، 2017) و يعرف أيضا على أنه: "تقلات سريعة نسبيا بين الوظائف والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت". (احمد، 2009)

أما عبد الفتاح الرحالي فيعرف التدوير الوظيفي بأنه: "تقل المدير أو القائد من عمل إلى عمل تبعا لغايات عملية محددة ووفق أنظمة محددة". و لذلك يتم التعبير عنه على أنه ضخ دماء جديدة في المنصب بهدف إحداث تطوير في الأداء. (الشريف، 2011).

كما يعرفه أحمد ماهر على أنه: "تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل التي يعملون فيها". (ماهر، 2006)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف للتدوير الوظيفي على أنه: "نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى قصد تنمية مهاراته وخبراته الشخصية وإمامه بوظائف المنظمة ككل".

### ب/ أهمية التدوير الوظيفي:

- إن التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين وكذلك القضاء على البيروقراطية ورتابة الأعمال وتكمن أهميته فيما يلي:
- التدوير الوظيفي يستخدم لتوظيف مجموعة من الأفراد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للتدريب على العمل.
  - يساعد التدوير الوظيفي على حل المشاكل التي تحدث في إدارة الموارد البشرية وإيجاد الحل لها.
  - يساهم التدوير الوظيفي في زيادة تنوع مهارة الفرد العامل من خلال تناوبه على أعمال عدة أو مواقع وظيفية أخرى.
  - يساهم التدوير الوظيفي في التطابق بين قدرات الفرد وواجباته ومسؤولياته ، ويعتبر التدوير الوظيفي أداة فعالة للتطوير الوظيفي. (احمد،، 2013)

### ج/ أهداف التدوير الوظيفي:

هناك عدة أهداف للتدوير الوظيفي قد أوضحها الباحثون ومنها: يهدف التدوير الوظيفي إلى تعلم الفرد العديد من الأعمال المختلفة في الوحدات أو الأقسام الإدارية. ويهدف إلى التمييز والإدراك في القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المنظمة أي أن تأثير التدوير يؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد العاملين للمنظمة ، و إلى التدريب على القيام بالأداء الأفضل في العمل . ويهدف إلى كسب النمو والتطور من أجل التقدم الوظيفي. يهدف التدوير إلى معالجة التغيرات المؤقتة غير المتوقعة في الجدول أو في سير العمل والتي قد تؤدي إلى ظهور نقص في عدد العاملين في مكان من القدر اللازم لإتمام العمل أو زيادة العدد في مكان آخر، ومعالجة بعض المشاكل الدائمة للعمل والتي التحقق بها إذ لا مفر في هذه الحالة من نقله بصفة دائمة إلى وظيفة أخرى تتفق مع استعداده وكذلك يؤدي إلى التغيير في أساليب الإنتاج .

ونلخص أهداف التدوير الوظيفي في النقاط التالية:

\* **الحد من رتابة الوظيفة:** الهدف الأول والأهم من التدوير الوظيفي هو الحد من الرتابة والتكرار والمشاركة في وظيفة واحدة.

\* **تخطيط التعاقب:** هو فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.

\* **تكوين الموظف المناسب الصالح للوظيفة:** نجاح المنظمة يعتمد على الإنتاجية إثناء العمل لموظفيها إذا

وضعت بشكل صحيح، فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الإخراج، لذلك فإن ملائمة

الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية لتدوير الوظائف.

\* **تعريض العمال إلى جميع قطاعات المنظمة:** تتمثل في جميع القطاعات وعمليات المنظمة من أجل

إطلاعهم على كيفية العمل وكيفية تنفيذ المهام. \* **اختبار مهارات الموظفين وكفاءاتهم:** اختبار وتحليل

مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومن ثم تعيينهم في العمل الذي يتفوقون فيه (علي، 2017)

## د- أنواع التدوير الوظيفي:

يتكون التدوير الوظيفي من عدة أنواع نذكر منها؛

- 1/ **التدوير في بداية المسار الوظيفي** : يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة وإكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع
- 2/ **التدوير في مراحل المسار الوظيفي** : ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى إكساب المسار مرونة أكبر وزيادة خبرات الفرد. (احمد، 2009)
- 3/ **التدوير الرأسي**: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية .
- 4/ **التدوير الأفقي**: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.
- 5/ **التدوير الوظيفي في الإدارة**: ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.
- 6/ **التدوير بين مديري الإدارات** : وذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل في إدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.
- 7/ **التدوير القصير والسريع**: يتم تدوير الموظف حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على أن لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف لإكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.
- 8/ **التدوير الطويل والبطيء**: يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة، بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة. (بدر، 2016)

## ثانيا: تطبيقات برنامج التدوير الوظيفي:

### أ/ برنامج خطوات التدوير الوظيفي:

يتطلب أسلوب التدوير الوظيفي مراجعة ملفات الأفراد الذين سيخضعون لهذه العملية مع ضرورة التخطيط المبكر، وتحديد الأنشطة المتشابهة والمتجانسة، ومعرفة الاحتياجات الأساسية للأداء الفعال في كل مستوى إداري، ويتطلب أيضا الاطلاع على أساليب إنجاز الأعمال في عدد الوظائف، وكذلك التعرف إلى الظروف المحيطة بكل وظيفة من الوظائف الخاضعة لعملية التدوير الوظيفي وتحديد العلاقات التي تربط بين الأعمال. (ماهر، 2007)

وتتم خطوات التخطيط لبرنامج التدوير الوظيفي من خلال مايلي؛

- 1- تحديد الحاجة للتدوير من خلال الخطوات المطلوبة لانجاز أهداف التطوير المحددة في خطة التطوير الفردية من قبل الرئيس المباشر، وتحديد ما إذا كان التدوير الوظيفي مناسباً، خاصة إذا كان الموظف :
  - أ- يفضل العمل في المجال الإداري أو الإشرافي وليس التخصصي.
  - ب- يرغب في اكتساب خبرة سريعة فيما يتعلق بالأعمال التي تمارسها المؤسسة كافة .
  - ج- يرغب في التدريب على مهارات محددة.
- 2- تحديد الهدف والالتزام الزمني بخطة التدوير الوظيفي حيث يجب أن يتم تحديد برنامج التدوير الوظيفي والاتفاق عليه بين الرئيس المباشر المضيف والموظف الموفد، علماً بأنه يجب ألا تقل مدة كل تدوير وظيفي عن شهر، ويجب الاتفاق على أهداف التدوير الوظيفي مع الرئيس المباشر الأساسي والرئيس المباشـر المضيف قبل بدء التدوير .
- 3- مراجعة ترتيبات تزويد موظف بديل لإنجاز الأعمال والمهام، فيجب على الرئيس المباشر الأساسي أن يشرح لإدارة الموارد البشرية كيف ستجز المهام الإدارية أثناء التدوير الوظيفي وآلية تدوير الموظف إلى الوظيفة الأساسية أثناء عملية التدوير الوظيفي.
- 4- تعبئة بيانات نموذج اتفاقية التدوير الوظيفي من خلال توثيق الأهداف والمهام التي سيتم تنفيذها خلال فترة التدوير الوظيفي والحصول على موافقة الرئيس المباشر والرئيس المباشر المضيف خلال التدوير الوظيفي على هذه الأهداف.
- 5- تنفيذ إجراء التدوير الوظيفي وفقاً للإطار الزمني والأهداف المتفق عليها.
- 6- مراجعة الخبرات المكتسبة خلال التدوير الوظيفي ويجري الرئيس المباشر المضيف مراجعة أداء المشروع أثناء التدوير الوظيفي، ويتم إدراج هذه المراجعة في مراجعة الأداء السنوي التي يعدها الرئيس المباشر الأصلي. (أحمد، 2009)

### ب/ مزايا تطبيق التدوير الوظيفي:

هناك العديد من المزايا التي أشار إليها العديد من الباحثين ومنها؛ يساعد التدوير في تجنب الجمود من خلال الإنتاج المستمر لآراء وأفكار جديدة في كل قسم، ويساعد في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، يختبر المتدرب ويساعد في تحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه، ويحسن التعاون بين الأقسام و يوسع معارف المتدرب بين الإدارة ويعمل على إظهار عنصر التحدي والتحفيز لانجاز العمل وكذا اكتساب المزيد من الخبرة والمهارة في وحدة العمل، وأيضا يحدد المسار الوظيفي للعامل ويدعم إدارة الموارد البشرية مادياً بالكوادر البشرية المؤهلة، كما يساعد على الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل إضافة إلى إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.

### ج/ معيقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي:

نجد أن جميع العمليات التي تقوم بها الإدارة تواجهها بعض الصعوبات و المعوقات تعيق سير نشاطها مهما كانت طبيعة نشاطها سواء قبل أو بعد أو أثناء تنفيذها ، لذا يجب على الإدارة التنبؤ بها قبل حدوثها لضمان سير عملياتها بنجاح ، وسنقوم بعرض بعض المعوقات التي تتعرض لها الإدارة عند تطبيقها لبرنامج التدوير الوظيفي كما يلي: ضعف ثقة الموظفين في الجامعة بأهمية التطوير وكذا ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير و التطوير و التي من بينها أسلوب التدوير الوظيفي. وجود بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية و التي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي. ضعف إدارات التطوير من الناحية المادية و البشرية، وعدم وجود حوافز في بعض الجامعات. عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب خصوصا المدراء. تصميم الهيكل التنظيمي لا يسمح بالتغيير و غير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي. عدم وجود وصف وظيفي للوظائف وكذلك عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين. (بدر، 2016)

ضخامة الجامعات من حيث عدد العمال ، وعدم وجود الخصائص الشخصية للعاملين. (احمد، 2013)

### د/ أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي:

إن التدوير الوظيفي يعد من الأساليب الحديثة المتبعة في الإدارات التي تسعى إلى ازدهار منظماتها وتقديمها وتحسين أدائها، وتحقيق أهدافها المتنوعة، كما يعد أحد أهم استراتيجيات تطوير العاملين، والجامعات ويتحقق هذا باستخدام أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي والتي سنسلط الضوء على بعضها (التدريب وتنمية وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، الاستقطاب، بطاقة توصيف الوظائف ، التطوير الوظيفي ) بحيث إذا تم تطبيق هذه الأبعاد بشكل صحيح فان ذلك سيؤدي إلى نجاح عملية التدوير الوظيفي في أي منظمة ولذلك سنتناول هذه الأبعاد كما يلي؛

#### 1 ( التدريب وتنمية وتطوير القدرات:

إن تطوير قدرات العاملين وتنميتها في أي منظمة شيء صعب ولهذا تلجأ المنظمات إلى إتباع سياسات التدريب القادرة على تطوير وتنمية مهارات الأفراد وخبراتهم وزيادة قدراتهم لمواكبة التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها ونعرف التدريب على أنه: "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العمال من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم."

أما التنمية فتعرف على أنها "عملية توسيع القدرات البرية والانتفاع بها"، وتكمن أهداف التدريب في تحقيق الآتي: زيادة المعارف والمهارات و زيادة الحافز على تحقيق النجاح، وزيادة الإنتاجية، رفع القدرة على الانجاز، الشعور بالثقة في الأداء، و تحسين القدرة على التعامل مع الآخرين و العمل ضمن فريق العمل وتقبل التغيير.



وتكمن أهمية التدريب في أن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، ويحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته حيث أن كل العاملين تقريبا يحتاجون للتدريب.

وللتدريب عدة طرق نصنفها إلى مجموعتين أساسيتين هما: التدريب خارج العمل وهو (إرسال المنظمة موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء داخل المنظمة)، أما التدريب في موقع العمل فهو (أن يتدرب الموظف في مكان ممارسة عمله) ومن بين أكثر الطرق تجسيدا للتدريب في موقع العمل هي: (التلمذة الصناعية، التدريب الوظيفي المبرمج، التوسع الوظيفي، التدوير الوظيفي) وهنا تبرز مكانة التدوير الوظيفي في أنه أحد أهم طرق التدريب، بحيث يعطي فرصة وخبرة متنوعة للفرد من خلال إلحاقه بمجالات متعددة ومختلفة في المنظمة، من حيث تنقله من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة وعادة ما يستمر الفرد في الوظيفة الواحدة لمدة ستة أشهر.

ويستخدم التدوير لتدريب الأفراد الحديثي التخرج من الجامعات، وتتمثل ميزته في أن المتدرب يمكنه أن يري كيفية تطبيق مبادئ الإدارة عبر قطاعات مختلفة من البيئة التنظيمية المختلفة وأيضا فان التدريب في هذه الحالة يكون عمليا، ويسمح للمتدرب بأن يصبح ملما ومتألفا مع العملية التشغيلية الكلية للمنظمة. (حسن، 2003\_2004)

كما يعتبر التدوير الوظيفي أحد أساليب التنمية الإدارية ويتم ذلك عن طريق نقل المدير من موقع إداري إلى موقع آخر، ويساعد ذلك على إكساب المدير مهارات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة. (الباقي، 2004)

## 2 ( تصميم الوظائف

تعتبر عادة عملية تصميم الوظائف من وظائف الموارد البشرية المهمة التي بدأت تحتل موقعا كيبيرا من اهتمام مؤسسات الأعمال التي بواسطتها تستطيع هذه المؤسسات وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن هنا نعرف تصميم الوظائف على أنها "عملية تقييم وترتيب أنشطة وأعمال المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف، على أن يراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة المتغيرات المرتبطة بالمؤسسة وشاغري الوظيفة والمتغيرات البيئية". ولها هدفان هما: تحقيق متطلبات التنظيم من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وجودة المنتج أو الخدمة. إشباع حاجات الأفراد من الاهتمام والتحدي والإنجاز أي تكامل احتياجات الفرد مع احتياجات المؤسسة.

وتكمن أهمية تصميم الوظائف في ثلاثة (3) نقاط أساسية هي: تأثيرها على الأداء في بعض الوظائف وخاصة تلك التي يكون فيها تحفيز الموظفين يمكن أن يشكل فروقات كبيرة في الأداء على الرضا الوظيفي لأن الناس تكون أكثر ارتياحا مع عناصر وظيفية معينة أكثر من أخرى وانخفاض معدل دوران العمل والغياب أيضا يمكن أن يكون مرتبطا بعملية تصميم الوظائف وعلى الصحة الجسمية والنفسية للموظفين على حد سواء.

- و يتكون نموذج تصميم الوظائف من أربعة (4) أساليب هي؛
- أ- **تكبير العمل:** هو زيادة عدد المهام المتنوعة التي يقوم بها العامل.
- ب- **إثراء العمل:** هذا الأسلوب أفضل من الأول، حيث يقوم بإعطاء الموظف فرص أكبر للتحكم في عمله كاملا من حيث تخطيط وتنفيذ ومتابعة النتائج وتصحيح الأخطاء، كما يعطي حافزا مستمرا للعامل بحيث يشعر بمسؤوليته اتجاه عمله.
- ج- **تبسيط العمل:** تبسيط الوظيفة وتقسيمها إلى أجزاء ويسند كل جزء من الوظيفة إلى موظف واحد فقط ومن عيوب هذا الأسلوب وجود روتين وملل في العمل ولهذا ظهر أسلوب التناوب الوظيفي (التدوير الوظيفي).
- د- **التدوير الوظيفي:** وهو انتقال الفرد من وظيفته إلى أخرى من أجل إكساب العامل مهارات فنية إضافية عند ممارسته وظائف جديدة كما أنه يكسبه إدراكا أوسع للعلاقة بين عمله الأصلي والأنشطة الأخرى ومدى مساهمة عمله اتجاه تحقيق الهدف الكلي. (المغربي، 2010)

### 3) الاستقطاب:

يعد الاستقطاب وظيفة من وظائف الموارد البشرية بحيث يعرف على أنه " تلك العملية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة ". ويمكن الهدف من الاستقطاب في ضمان تزويد الم مؤسسة بالعدد المناسب من ذوو الكفاءات لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة، تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية و كذا تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والقانونية.

وللحصول على الأيدي العاملة لعملية الاستقطاب يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها الم مؤسسة إلى مصادر داخلية ( الترقيات، التدوير أو النقل، الموظفون السابقون) و مصادر خارجية (الإعلان، مكاتب التوظيف، الجامعات، المدارس أو المعاهد )، وهنا تبرز مكانة التدوير الوظيفي باعتباره مصدر من مصادر الاستقطاب من داخل المنظمة عن طريق تدوير أو نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة . (الباقي، 2004)

### 4) بطاقة توصيف الوظائف:

تعرف بطاقة توصيف الوظائف على أنها: " بطاقة تحتوي على مجموعة من البيانات اللازمة عن الوظيفة قصد إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة." و تستخدم البيانات التي تشتمل عليها هذه البطاقة في الكثير من مجالات عمل إدارة الموارد البشرية، وتعتبر الأساس في إعداد وتنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه السياسات سياسة التدوير الوظيفي التي يقتضى بموجبها نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، و تمدنا بطاقة توصيف الوظائف بخصائص الوظيفة التي سيتم نقل الموظف إليها وعلاقتها بالوظيفة المنقول منها وأيضا واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة ومتطلبات

شغلها، وبالتالي تساعد بطاقة توصيف الوظائف في إعداد سياسة سليمة لتدوير العاملين . (الباقي، 2004)

### 5) إستراتيجية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي:

ترغب المؤسسات عادة في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية ، فتلجأ إلى تبني عملية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي لعمالها ويعرف هذا الأخير على أنه " مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت." وتتضح أهمية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمؤسسة في نفس الوقت، فإذا كان هدف العاملين هو النمو والاستقرار والرضا في العمل، فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية وأحسن أداء، ولتتعرف الم مؤسسة على الكفاءات البشرية الطموحة لتخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي أشار الباحث \*دريو\* إلى إعداد جلسات الإرشاد والتوجيه للعاملين وتعد هذه الجلسات داخل المؤسسة بين الموظفين ورؤسائهم وأعضاء من إدارة الموارد البشرية، أو الاستعانة بمستشارين من الخارج، إن الهدف من هذه اللقاءات هو اكتشاف المواهب والموظفين النشطين والطموحين في مستقبل أفضل.

وتتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية؛

**الخطوة الأولى:** تمثل \*الإعداد\* : إذ يقوم الموظف والموجه كل على حده بتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة استنادا إلى عدة معلومات منها: المهارات الوظيفية للموظف، الصفات الشخصية إضافة إلى الأهداف والطموحات الوظيفية المستقبلية.

**الخطوة الثانية:** \*المقارنة\* : حيث يقوم كل من الموظف والموجه بمقارنة المعلومات وتقويمها ثم الوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلا.

**الخطوة الثالثة:** \*التخطيط للتطوير الوظيفي\* : يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره.

**الخطوة الرابعة:** \*التنفيذ\* : يقوم الموظف وبمساعدة المنظمة باتخاذ الخطوات التنفيذية التالية؛

1/ الالتحاق ببرامج التدريب و التعليم التي تتوافق مع المسار الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه.

2/ التدوير الوظيفي : أي الانتقال بين وظائف مختلفة بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات والمهام

تمهيدا للوصول إلى الهدف ، إضافة لمسؤوليات جديدة إلى وظيفته الحالية .

**الخطوة الخامسة:** \*المتابعة والتسجيل\* : يتم في هذه المرحلة متابعة الموظف من خلال رئيسته حيث يقوم

الرئيس بعقد اجتماعات دورية مع الموظف للتعرف على مدى تقدمه في مساره الوظيفي، ثم حفظ وتسجيل

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التدوير الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين

---

المعلومات المحصل عليها من الاجتماعات في ملف خاص بالموظف، مع تحديث المعلومات بانتظام (الباقي، 2004).

من خلال هذه الخطوات تبرز مكانة التدوير الوظيفي باعتباره خطوة من خطوات تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي .

## الفرع الثاني: ماهية الأداء

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين ومحدداته:

أ/ مفهوم أداء العاملين:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المؤسسات وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل وذلك بواسطة تكاليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة وتوفير لهم الجو الملائم الذي يحفزهم على أداء تلك الأعمال بفعالية أكبر.

### 1- تعريف الأداء:

يمكن تقديم مجموعة من التعريفات التي تخص مفهوم أداء العاملين كالتالي:

- يعرف الأداء على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية."

- كما يعرف الأداء بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا إن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من، الجهد القدرات، إدراك الدور أو المهام."

- يمثل الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات. زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة وتصميم الوظائف. (نوار، 2006) من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف للأداء على أنه: "عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته من أجل تحسين وتطوير أدائه المستقبلي".

### 2- تعريف تقييم أداء العاملين:

تقييم أداء العاملين : " يقصد به دراسة وتحليل أداء لهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى. (الباقي، 2004)

كما يعرف تقييم الأداء بأنه : " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والمالية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل. (الموسوي، 2004)

### 3- أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ، إذ إن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين من إنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال مايلي:

يساهم في تخطيط الموارد البشرية، ويرتبط هذا بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفوة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية.

يساهم في تحسين الأداء وتطويره، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، وكذا وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت إنجاز عمليات النقل والترقية، معرفة معوقات ومشاكل العمل. (كاسب،، 2007)

### 4- أهداف تقييم الأداء:

إن لتقييم الأداء أهداف كثيرة منها:

- 1- التأكد من أن المنظمة تسير نحو تحقيق أهدافها المحددة في نظامها الداخلي.
- 2- إكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها ومحاولة تصحيحها.
- 3- تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار لوجود تقييم موضعي لجهودهم.
- 4- تقييم سياسات الموارد البشرية من اختيار وتدريب ونقل وترقية ومعرفة آثارها وانعكاساتها على العاملين وقدراتهم. (حسينة، 2014-2015)

### ب: محددات وطرق تقييم الأداء:

**1- محددات الأداء:** يرى بعض الباحثين أن محددات الأداء الوظيفي باعتباره هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، هي ناتج أو محصلة للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات إدراك الدور أو المهام.

**تعريف الجهد:** " هو الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. "

**القدرات وتعرف على أنها:** " الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. "

**إدراك الدور ويعرف على أنه:** " الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. " ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل محدد من محددات الأداء. (حسن، 2003/2004)

ويرى آخرون أن محددات الأداء هي محصلة التفاعل بين العناصر التالية: " الدافعية الفردية، مناخ العمل، قدرة الفرد على أداء عمله، بيئة التنظيم الداخلية . (فاطمة، 2015/2016).

## 2- طرق تقييم الأداء:

### 1/ الطرق التقليدية:

1/ **طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات:** يتضمن هذا النظام مجموعة من الصفات والسمات الشخصية للفرد وعادة ما يتم إتباع مقياس محدد وهو أن يحصل الفرد على تقدير يتراوح من الصفر إلى عشرة لكل صفة من الصفات التي يتم تحديدها لتقويم أداء العاملين، حيث أن الصفر يمثل درجة عدم انطباق تلك الصفة لذلك الفرد، أما العشرة تمثل الدرجة القصوى من توفر هذه الصفة.

2/ **طريقة الترتيب:** يتم بموجب هذه الطريقة ترتيب العاملين بصورة ترتيبية تدريجية تصاعدية أو تنازلية حسب مستويات أدائهم التي قدموها خلال الفترة الماضية.

3/ **طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين :** وتأتي هذه الطريقة كنموذج لتحسين طريقة الترتيب وتتمثل في مقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين لتحديد الأكفاء في كل مقارنة، ولتحديد الفرد الكفاء يجب التركيز على معايير وأسس موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء في نوعية العمل الممتاز.

4/ **طريقة التوزيع الإجباري:** وتتمثل هذه الطريقة بتوزيع ترتيب العاملين المطلوب تقويمهم بالشكل الذي يعتمد على فكرة التوزيع الطبيعي، وحيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتندرج ارتفاعا وانخفاضاً في الاتجاهين

5/ **طريقة القوائم:** حيث يتم إعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء الفرد المطلوب تقويمه، ويستحسن الاستعانة بخبرة المقيمين في وضع هذه الجمل وبخبرة الذين يلمون بالعمل إماماً شاملاً، حيث يتم انتقاء هذه الجمل المدرجة في هذه القائمة من طرف المقوم حسب قناعته الشخصية وطبقاً لمشاهداته في موقع العمل من حيث أداء الفرد وسلوكه.

### ب/ الطرق الحديثة:

1/ **طريقة الاختيار الإجباري :** تعتمد هذه الطريقة على اختيار المقوم للعبارة أو الجمل المدونة على الاستمارة الخاصة طبقاً لما يراه المقوم في الفرد وتتكون هذه الاستمارة من مجموعات عديدة من العبارات أو الجمل حيث أن كل جملة تحتوي على أربع عبارات عادة، ومن هذه العبارات الأربع اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، أما بالنسبة لإعداد هذه الطريقة وتطبيقها فتتولى إدارة الأفراد وضع شفرة سرية خاصة لتحديد العبارات أو الجمل التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية.

2/ **طريقة الأحداث الجوهرية :** تعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث الجوهرية التي يقوم بها الأفراد العاملون في المنظمة على اختلاف أنواعها ويعتبر الفرد منجزاً لأحداث المهمة إذا قام بعمل ذو أهمية بالغة

كنجاحه في عمله نجاحا باهرا أو فشله فشلا باهرا، وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية هي عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة على حقيقة صلبة.

**3/ طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد هذه الطريقة على مناقشة أمور التقويم بين الفرد والمشرف للوصول إلى نتائج متفق عليها وبهذا تكون هذه الطريقة أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق وأكثرها مرونة وتستخدم هذه الطريقة التقويم الذاتي على مستوى إداري عالي في حين نجد أنها تواجه نوعا من التردد من قبل الأفراد الذين لا يرغبون بتجديد الأهداف بأنفسهم بل يرون أن هذا من مسؤوليات الإدارة. (الموسوي، 2004)

### المطلب الثاني: علاقة وتأثير التدوير الوظيفي على الأداء:

#### أولا: علاقة التدوير الوظيفي بالأداء

يعتبر التدوير الوظيفي ضرورة حيوية، إذ هو وسيلة تلجأ إدارة المنظمة إلى استعمالها سعيا إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفون، كما يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمله أن مؤهلاته ورغباته تناسب وظيفة أخرى في المنظمة فالتدوير يعمل على إفساح المجال أمام العاملين لإظهار طاقاتهم وتحسين أدائهم وقدراتهم .

أغلب دراسات التدوير الوظيفي تهدف إلى الوصول للمنهج السليم الذي يمكن اتباعه لتفعيل التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي كأحد الأساليب المستخدمة لتحسين الأداء وذلك بالوقوف على المعوقات وتحديد أسلوب للتغلب عليها بالتعرف على المعايير الإدارية لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي كأحد تقنيات تطوير أداء العاملين، ويواجه التدوير الوظيفي العديد من الانتقادات في مقابل آراء أخرى تؤيده لما ترى فيه من تأثيرات تتعكس إيجابياً على الوظيفة العامة والعاملين، فمن خلال التدوير يتاح للعامل الممارسة الفعلية لأنشطة واختصاصات متنوعة تمارسها الوحدة الإدارية وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الطاقات الفكرية لدى المنظمة بتوسيع فرصة الاستفادة من العامل في أكثر من موقع داخل العمل.

#### ثانيا: تأثير التدوير الوظيفي على الأداء

يعد التدوير الوظيفي مطلبا مهما في ترشيح مبدأ الإدارة الأمنية وبخاصة في الجهات التي تعاني من ارتفاع معدلات الفساد الإداري، نتيجة لبقاء الشخص في وظيفته لمدة طويلة ، حيث ينبغي اتباع أسلوب التدوير بين الموظفين في هذه الأجهزة مع عدم الإخلال بكفاءة الأداء.

إن التدوير الوظيفي يساعد الموظف والمؤسسة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك للموظف، ذلك أن مثل هذا الاعتقاد كثيرا ما يدفع الموظفين إلى ارتكاب المخالفات الإدارية وتعطيل برامج التنمية الإدارية مما يؤثر سلبا على الأداء.

فالهدف من سياسة التدوير هو تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيق مشروع التغيير من أجل التطوير، وهذا لا يقلل من قدر من يكلف بعمل وينقل إلى غيره وإنما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتمكنه من العمل في مجال إبداعه ورفع مستوى أدائه.



إن التدوير يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على البيروقراطية والخمول والتراخي. وعلى هذا فإن التدوير الوظيفي يهدف إلى نقل الموظف من موقعه لحنه على بدل الجهد المطلوب منه لتحسين أداء المؤسسة، وكذا إحلال المسؤول القدوة محل المسؤول العادي حتى يمكنه تحفيز مرؤوسيه ودفعهم نحو العمل الجاد والفعال لتحقيق مصلحة المؤسسة ككل. (الشريف، 2011)

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة.**

يهدف هذا المبحث إلى جمع الدراسات السابقة التي تكون مرتبطة بمشكلة الدراسة، حيث نحدد من هذه الدراسات ما نرى أنها ذات علاقة مباشرة مع مشكلة دراستنا، وتلك التي ليست لها علاقة مباشرة. وفي الختام سنقوم بالتعقيب على هذه الدراسات من خلال تحليل نقدي.

**1\*دراسة نضال سلام بدر (2016) بعنوان: " التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية."**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور وأثر التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية في الوزارات، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (1863) شخص في الوزارات وتوزيع 380 استبانة وتم استرجاع 307 استبانة بنسبة 80%. **أهم نتائج الدراسة:** نتج من الدراسة أن هناك وعي لدى الموظفين وأن التدوير الوظيفي له فائدة ويزيد الخبرات. التدوير الوظيفي يمنح للموظفين فرصة للنمو والتطور الوظيفي، جاءت إستراتيجية التطوير الوظيفي في المرتبة الأولى من متطلبات التدوير الوظيفي، ثم تليها تصميم الوظائف، ثم التدريب وفي الأخير النظم والإجراءات .

**أهم التوصيات:** نشر وتعزيز مفهوم التدوير الوظيفي في الوزارات، الاهتمام بالتدريب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي، يجب أن تتوافق الخطة التدريبية في الوزارات مع المسار الوظيفي

**2\*دراسة دراعو فاطمة 2015 بعنوان: " علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء" بغليزان"**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي وأداء الموظفين بالمركز الجامعي، بحيث أن الهدف من التطوير التنظيمي هو إجراء تعديلات في الهياكل التنظيمية وتطوير أداء الموظفين والحد من السلبيات الموجودة من خلال زيادة معدلات الانجاز .

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي واستعمل استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 200 موظف في الجامعة.

**أهم نتائج الدراسة:** جاءت لتكشف عن مدى تطبيق و مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي(التعليم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين الموظفين) في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مساهمة للقيادة التحويلية في التنبؤ بالأداء في غياب أي مساهمة للتعلم وتمكين الموظفين. **أهم التوصيات:** تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق متطلبات التطوير التنظيمي في المركز الجامعي، إعداد برامج حديثة لخلق المعرفة التنظيمية بين الأقسام والمعاهد ومختلف الإدارات بالمركز الجامعي، تحسين الأداء الوظيفي من خلال تنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة بالمركز الجامعي وعدم رجوع الموظفين إلى الرئيس في الأعمال الروتينية البسيطة .

3\*دراسة المدرع (2014) بعنوان: " التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين " دراسة على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض.

هدفت الدراسة للتعرف على واقع التدوير الوظيفي ، وواقع أداء العاملين والايجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية في مدينة الرياض، وكذلك حاولت الدراسة لمعرفة إن كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التدوير الوظيفي وأداء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية للوزارة والبالغ عددهم 865 موظفا وتم توزيع 360 استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع 295 استبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. أهم نتائج الدراسة: نتج من الدراسة أن أفراد العينة موافقون على واقع التدوير الوظيفي وكذلك على واقع أداء العاملين بمتوسطات حسابية مرتفعة.

4\* دراسة (Abbasi sarsvani) (2013)

بعنوان: "تأثير التدوير الوظيفي على الأداء من خلال اخذ مهارات التنوع والرضي الوظيفي لموظفي البنك إيران"

هدفت الدراسة لإبراز آثار أنماط التدوير الوظيفي على أداء العاملين في بنوك كيشفراري في منطقة جيلان. وذلك من خلال اخذ تنوع المهارات والرضا الوظيفي بعين الاعتبار، وتوفير مبادئ توجيهية فعالة لتمكين المديرين بين قيادة المنظمة نحو مستقبل أفضل حسب السياسات المطلوبة. وتتكون عينة الدراسة من 218 موظف من 30 فرعا للبنك في ثلاث مناطق الجنوب والشرق في دولة والغرب في إيران. وتم استخدام برنامج spss لاختبار العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء. أهم نتائج الدراسة: أن أداء العمل لا يتأثر مباشرة من قبل الدوران الوظيفي، وان الدوران الوظيفي يؤثر ايجابيا على الأداء الوظيفي من خلال الرضا والاختلافات في المهارات. أهم توصيات الدراسة: الاهتمام بتحسين الكفاءة عند الموظفين باستخدام التدوير الوظيفي، حيث انه يعتبر

5\*دراسة (Liwzalkley hall) (2010)

بعنوان: "التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في مكتبة جامعة فلنדרز للدراسات العليا"

هدفت الدراسة لإبراز مكانة التدوير الوظيفي كأداة تعلم مكان العمل في مكتبة جامعة فلنדרز للدراسات العليا باستراليا، وهل التدوير هو أداة فعالة للتعلم في مكان العمل لأمناء المكتبات الجديدة، وما إذا كانت تجربة المتدربين ساهمت في التقدم الوظيفي.

أهم نتائج الدراسة: هناك مستوى عال من الرضا العام عن البرنامج، والدلائل تشير إلى أن غالبية أولئك الذين بدؤوا كمتدربين لا يزالون يعملون في المكتبة ، وشهدوا تقدما في مهنتهم. وكان هناك مؤشرات أخرى،

أهم توصيات الدراسة : إدراج مكتبة جامعة فلندرز في التدريب في المستقبل ويجب على مكتبة الجامعة أن تعمل تقييم للتحصيـل الدراسي (المعارف والمهارات المكتسبة للمشاركين في البرنامج) وتغيير السلوك (كيف سيطبق المشاركون ما تعلموه)

6\*دراسة c change 2009 \* بعنوان: "آثار التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي والالتزام بين الممرضات" في مستشفى بالإيوان.

هدفت الدراسة لقياس آثار التدوير الوظيفي بين الممرضات ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (650) في مستشفيان كبيران في جنوب تايوان وتم استرجاع استبانته (532) وتم استخدام برنامج spss في التحليل.

أهم نتائج الدراسة: يوجد تأثير للتدوير الوظيفي بين الممرضات على الرضا الوظيفي لهم.

أهم توصيات الدراسة: يجب على المستشفى ترويج فوائد التدوير الوظيفي على جميع أفراد المستشفى.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجدنا أن منها ما تناول التدوير الوظيفي ومنها ما تناول الأداء الوظيفي ومنها ما تناولهما معا. فكل باحث تناول دراسته وفقا لرؤيته البحثية من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات.

إطلعنا على مجموعة من الدراسات وبلغت ستة دراسات تمحورت بين (2009\_2016)

أوجه التشابه:

من حيث الأهداف: إتفقت معظم الدراسات السابقة على التعرف على دور التدوير الوظيفي ومتطلباته في المنظمات، والتعرف على مزاياه والعوائق التي تحد من تطبيقه مع دراسة نضال2016، كما اتفقت على التعرف على الأداء ومحدداته وطرق قياسه .

من حيث أداة ومنهج الدراسة: إتفقت دراسة البحث مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة قياس رئيسية، والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة.

من حيث نتائج الدراسة: تباينت درجات التوافق في الدراسات السابقة وفقا للهدف الرئيسي من الدراسة ويتضح من خلال تأكيد الدراسات الخاصة بالتدوير ضرورة إيجاد دماء جديدة لتنشيط العمل وتحسين أداء العاملين.

أوجه الاختلاف:

من حيث مجتمع الدراسة: تكون مجتمع دراسة الطالبين من موظفي الجامعة من أساتذة ، ورؤساء أقسام وإداريين بينما معظم الدراسات السابقة طبقت على مجتمعات مختلفة.

الجدول (أ): يبين أوجه الاختلاف بين الدراسات التي تناولت مفهوم التدوير الوظيفي

اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	بلد الدراسة	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
التدوير الوظيفي ودوره على الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الحكومية الفلسطينية	نضال سلام بدر 2016	أثر التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الحكومية الفلسطينية	فلسطين	موظفوا الوزارات الحكومية الفلسطينية	1- إن أي من الدراسات لم تتطرق على حد علم الطالبين لدراسة التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة أحمد دراية أدرار . 2- ركزت الدراسة على أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي . 3- ركزت الدراسة على أداء العمال في الجامعة . 4- ركزت الدراسة على محددات الأداء . 5- أبرزت الدراسة علاقة التدوير الوظيفي بالأداء .
علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء بالمركز الجامعي غليزان	دراعو فاطمة 2015	التعرف على العلاقة التي تربط التطوير التنظيمي بالأداء	الجزائر	موظفوا المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان	
التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين للإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض	المدرع 2014	التعرف على واقع التدوير وواقع أداء العاملين والايجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير	السعودية	موظفوا الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض	
تأثير التدوير الوظيفي على الأداء من خلال أخذ مهارات التنوع والرضا الوظيفي لموظفي البنك - إيران	Abbasi saravani 2013	إبراز آثار أنماط التدوير على أداء العاملين في بنوك كيشفرانزي في منطقة جيلان مع أخذ مهارات التنوع والرضا الوظيفي	إيران	موظفو البنك ثلاث مناطق في إيران	
التدوير الوظيفي كأداة التعلم في مكان العمل في مكتبة جامعة فلنדרز	Lizakehoy2 010	هل التدوير الوظيفي هو أداة فعالة في مكان العمل لأمناء المكتبات الجديدة	أستراليا	أمناء المكتبات الجديدة	

					للدراسات العليا.
	ممرضات مستشفيان كبيران في جنوب تايوان	تايوان	قياس آثار التدوير بين الممرضات ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي	.C change200 9	آثار التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الممرضات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع الدراسات السابقة

## خلاصة الفصل الأول :

على ضوء متقدم في هذا الفصل تم الوقوف على جملة من الاستنتاجات، أن التدوير الوظيفي هو عبارة عن أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله نقل الموظف من وظيفته إلى وظائف أخرى داخل المنظمة خلال فترات زمنية معينة، بهدف تنمية مهاراته وخبراته، وذلك لأداء الأعمال المكلف بها، لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة معاً، ويتم تطبيق التدوير الوظيفي بعدة أساليب متنوعة منها، التدوير في أول المسار الوظيفي و يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف ،التدوير في مراحل المسار الوظيفي ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، كما تطرق الفصل إلى أهمية التدوير الوظيفي بأنه يستخدم لتوظيف مجموعة من الأفراد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للتدريب على العمل ، و حل المشاكل التي تحدث في إدارة الموارد البشرية وإيجاد الحل لها، يساهم التدوير الوظيفي في زيادة تنوع مهارة الفرد العامل من خلال تناوبه على أعمال عدة أو مواقع وظيفية أخرى. كما تناول المزايا والمعوقات التي قد تواجه التدوير الوظيفي، وكذلك أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي والتي تمثلت في ( التدريب ، تصميم الوظائف، الاستقطاب، بطاقة توصيف الوظائف، إستراتيجية تطوير المستقبل الوظيفي).

كما تناول هذا الفصل مفاهيم حول الأداء، ويقصد به " عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته من أجل تحسين وتطوير أدائه المستقبلي " ، وكذلك محددات الأداء وتتكون من (القدرة، الرغبة، إدراك الدور أو المهام)، و طرق تقييم الأداء فتتمثل في الطرق التقليدية، والطرق الحديثة، أما بالنسبة لأهمية تقييم الأداء فتكمن في أنه يساهم في تخطيط الموارد البشرية، ويرتبط هذا بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية، يساهم في تحسين الأداء وتطويره، تحديد الاحتياجات التدريبية ، وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت، انجاز عمليات النقل والترقية، معرفة معوقات ومشاكل العمل. وفي الأخير تناول علاقة التدوير الوظيفي بالأداء، والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

# الفصل الثاني

## الدراسة التطبيقية

( دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار )



**تمهيد:**

بغرض تدعيم الدراسة النظرية وإضفاء الجانب التطبيقي على الموضوع قامت ال طالبان بإعداد استمارة استبيان تعكس آراء الموظفين بالنسبة للتدوير الوظيفي في جامعة أحمد دراية أدرار، والتي تتضمن محورين أساسيين يخصان التدوير الوظيفي هما (متطلبات التدوير الوظيفي ، والأداء) . باعتبار أن التدوير الوظيفي يحسن من أداء العاملين في الجامعة ، على هذا الأساس تم اختيارها كمجتمع للدراسة ، الأمر الذي استوجب اعتماد منهج الوصف عن طريق استمارة الاستبيان. تم تخصيص هذا الفصل ككل للدراسة الميدانية وتم إعداده بالتسلسل، بالتطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، ثم معالجة وعرض وتحليل النتائج، فكان الشكل العام للفصل التطبيقي كالتالي ؛

المبحث الأول: الطريقة والأدوات والنموذج المتبع.

نستعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة المتمثلة في الطريقة والأدوات والنموذج المتبع وقدم عرضنا في المطلب الأول العينة والمجتمع المدروس وشرح المتغيرات، بحيث ينقسم هذا الأخير إلى ثلاث فروع متمثلة في ؛

الفرع الأول يشمل عينة ومجتمع الدراسة .

الفرع الثاني تمثل في شرح متغيرات الدراسة .

الفرع الثالث تمثل في نموذج الدراسة .

أما المطلب الثاني هو تحليل البيانات والنمذجة و يتمثل في فرعين؛

الفرع الأول: الطرق المستخدمة .

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: عينة و مجتمع الدراسة وشرح المتغيرات

الفرع الأول: عينة ومجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع عمال وعاملات جامعة أحمد دراية بأدرار، البالغ عددهم (1081) واقتصرت عينة الدراسة على مجموعة من العمال الإداريين والأساتذة بما فيهم عمال وعاملات، حيث قامت ال طالبتان بتوزيع (98) استمارة استبيان على هذه الفئة موزعين على النحو الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(01) : توزيع أفراد عينة الدراسة .

الرقم	العينة	إجمالي عدد الموظفين	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الغير مستردة
1	الإداريين	37	22	15
2	الأساتذة	61	56	5
	المجموع	98	78	20

المصدر: مصالح جامعة أحمد دراية أدرار

الفرع الثاني: شرح متغيرات الدراسة وطريقة قياسها

من أجل دراسة الجانب التطبيقي قمنا بتصميم استبانة لمعالجة أسئلة الدراسة وفرضياتها وذلك على النحو التالي ؛

القسم الأول : يتضمن معلومات شخصية تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة وتتمثل في الجنس، العم -ر المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

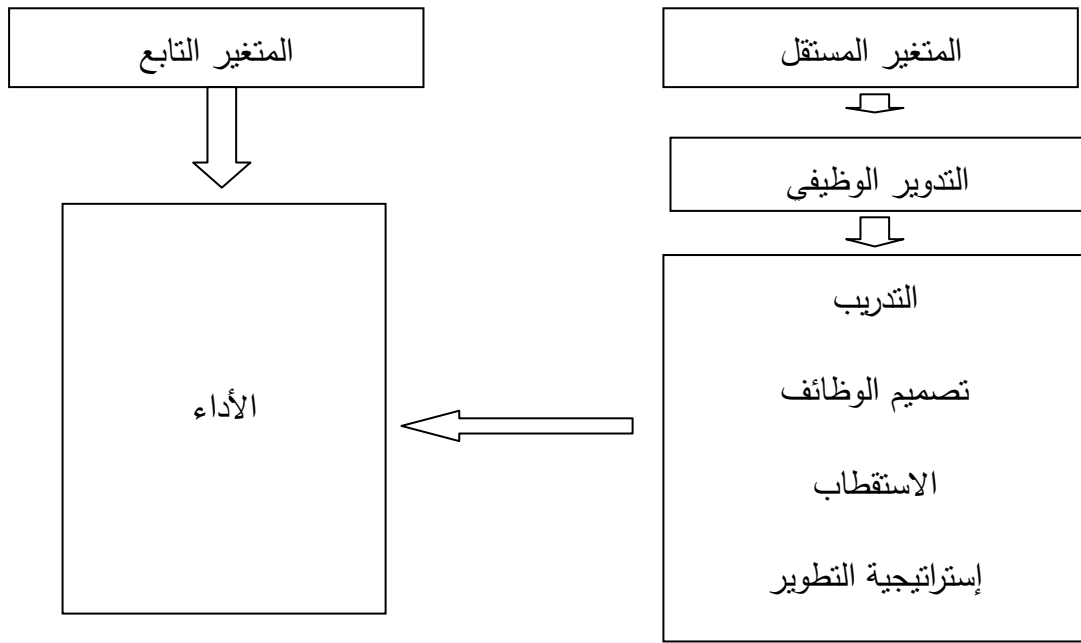
القسم الثاني : متعلق بأسئلة حول المتغير المستقل وهو التدوير الوظيفي، حيث ينقسم إلى -ى أربعة (4) محاور تمثل متطلبات التدوير الوظيفي على النحو التالي؛ محور التدريب ويتكون من أربعة (4) فقرات. محور تصميم الوظائف ويتكون من أربعة (4) فقرات .

محور الاستقطاب و يتكون من ثلاثة (3) فقرات .  
 محور إستراتيجية التطوير يتكون من ستة (6) فقرات .  
 القسم الثالث : متعلق بأسئلة حول تحسين الأداء ويضم ثلاثة عشرة ( 13) فقرة .  
 وتم قياسها بواسطة سلم ديكرت : الجدول رقم(02)

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

المصدر : من إعداد الطالبتي وفق النتائج المستخرجة من برنامج spss

الفرع الثالث: نموذج الدراسة



المطلب الثاني: تحليل البيانات والنمذجة

الفرع الأول: الطرق المستخدمة

أ/ الإتساق الداخلي: يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الطالبتان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم(03): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ( متطلبات التدوير الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ )

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
التدريب			
1	يساعد التدوير الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية	0.39	0.000
2	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم	0.37	0.000
3	يساهم التدوير في تفعيل قدرات الموظف من خلال تدريبه على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى	0.51	0.000
4	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها	0.39	0.000
تصميم الوظائف			
5	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية التدوير الوظيفي	0.52	0.000
6	يساعد التدوير الوظيفي على اكتساب الموظف المهارات القيادية	0.57	0.000
7	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة	0.48	0.000
8	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي	0.43	0.000
الاستقطاب			
9	تساهم عملية الاستقطاب في تزويد الجامعة باليد العاملة الكفوة	0.52	0.000
10	تساهم عملية الاستقطاب في تقليل الجهود والنفقات الخاصة بالموارد البشرية	0.68	0.000
11	يعتبر التدوير كمصدر من مصادر الاستقطاب داخل الجامعة	0.6	0.000
إستراتيجية التطوير			

0.000	0.64	توفر إستراتيجية التطوير الوظيفي مناخا يشجع على التدوير الوظيفي	12
0.000	0.64	التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير العمل عموما	13
0.000	0.52	التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير الموظف وتعزيز قدراته القيادية	14
0.000	0.36	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطوي الوظيفي	15
0.000	0.61	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوي الوظيفي	16
0.000	0.51	يساهم التدوير في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير	17

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداء والدرجة الكلية للمحور عند مستوى المعنوية  $(0.05 \geq \alpha)$

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
1	يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.	0.56	0.000
2	تكون المنظمة أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا.	0.57	0.000
3	يهتم كل مدير على كل مستوى اهتماما بالغا بأداء العاملين تحت رئاسته.	0.43	0.000
4	يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله.	0.52	0.000
5	يرتبط الأجر بأداء كل فرد لوظيفته.	0.13	0.000
6	يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.	0.27	0.000
7	يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف.	0.56	0.000م
8	الأداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذات هـ و ليس النتيجة المتحصلة عن القيام به.	0.45	0.000
9	إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد.	0.63	0.000

10	يتمثل الأداء في مدى المهارات في استغلال الموارد البشرية.	0.60	0.000
11	يخلق تقييم الأداء مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين الجامعة والموظفين.	0.30	0.000
12	يسمح تقييم الأداء النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم وتطوير تحسين قدراتهم بشكل أفضل.	0.29	0.000
13	يؤدي تقييم الأداء إلى التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.	0.47	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق النتائج المستخرجة من برنامج spss

#### ب) الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين الجدولين رقم (3 و4): أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. الجدول رقم(05): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	التدريب	0.51	0.000
2	تصميم الوظائف	0.25	0.038
3	الاستقطاب	0.50	0.000
4	إستراتيجية التطوير	0.32	0.004
5	الأداء	0.45	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين وفق النتائج المستخرجة من برنامج spss

ت/ ثبات الاستبانة : يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، وقد تحققت الطالبتان من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم(06):

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التدريب	4	0.30
2	تصميم الوظائف	4	0.25
3	الاستقطاب	3	0.58
4	إستراتيجية التطوير	6	0.74
5	الأداء	12	0.58
	المجموع	29	0.82

المصدر : من إعداد الطالبتي وفق النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن مجموع ألفا كرونباخ لجميع المجالات مرتفع ( 0.82 ) هذا يدل على ثبات الاستبانة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية : تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي ( spss ) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية؛

أولا: استخدام سلم ليكرت

ثانيا: حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة لتسهيل عملية التعليق على الجداول المستخرجة من برنامج (spss).

ثالثا: معدل الثبات ألفا كرونباخ : لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة بحيث بلغ معدل ألفا كرونباخ 82%

رابعا: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة.

خامسا: تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

سادسا : حساب معامل الارتباط لبيرسون.

سابعا: تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثامنا: إختبار

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

يتضمن هذا المبحث مطلبين المطلب الأول يحتوي على عرض النتائج، وفي المطلب الثاني قمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .

المطلب الأول : عرض النتائج

أولاً: تحليل نتائج المعلومات الشخصية

1/ التوزيع حسب الجنس: الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
العدد	42	36	78
النسبة	54%	46%	100%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم ( 07 ) أعلاه أن نسبة الذكور ( 54% ) في حين بلغت نسبة الإناث ( 46% ) من العينة المدروسة، ويلاحظ أن نسبة الذكور تختلف عن نسبة الإناث، وذلك الفارق بينهما يمثل 8% أي نسبة قليلة من نسبة العينة المدروسة، مما يدل على وجود توافق بين الجنسين في الجامعة.

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 31 سنة إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	المجموع
العدد	7	52	19	78
النسبة	9%	67%	24%	100%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (08): توزيع النسب حسب عمر أفراد العينة، حيث نجد نسبة 9 % منهم أقل من 30 سنة، ونسبة 67% تتراوح ما بين 31 إلى 40 سنة والفئة التي تتراوح ما بين 41 إلى 50 سنة نجد نسبتها تساوي 24% وهذا يدل على أن الموظفين الإداريين في الجامعة موزعين ضمن مختلف الفئات العمرية وأن معظمهم في عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 31 سنة إلى 40 سنة يعني الفئة الشبابية ، وترجى — ع الطالبتان ذلك إلى توسع الجامعة في السنوات الأخيرة وفتح كليات وأقسام جديدة أدى ذلك إلى زي — ادة التوظيف في عدة تخصصات مما يدل على أن أغلب الموظفين من فئة الشباب وهذا ما يتوافق مع ازدياد عدد الطلبة المسجلين في الجامعة .

3- التوزيع حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

مستوى التعليم	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	المجموع
العدد	12	19	17	30	78
النسبة	15%	24%	22%	59%	100%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS



يبين الجدول رقم (09) أن نسبة حملة شهادة الدكتوراه أعلى نسبة و التي بلغت 59% من إجمال العينة المدروسة ، وترجع الطالبان هذه النسبة إلى توجه الموظفين لتحسين مستوى تعليمهم والحصول على شهادات عليا وذلك لحرص إدارة الجامعة على الارتقاء بلدائها، وتليها درجة ليسانس بنسبة 24% ثم درجة الماستر بنسبة 22%، وفي الأخير تأتي درجة تقني سامي بنسبة 15% ، وهذا ما يدل على أن التوظيف في الجامعة يكون حسب الدرجة.

#### 4- التوزيع حسب سنوات الخبرة .

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
العدد	15	17	46	78
النسبة	19%	22%	59%	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول ( 10) أعلاه توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة والبالغ عددهم 78 عاملا ، حيث عدد العاملين ذوو الخبرة الأقل من 05 سنوات تمثل نسبتهم 19%، ونسبة عدد العاملين ذوو الخبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات تمثل 22%، بينما نسبة عدد العاملين ذوو الخبرة الأكثر من 10 سنوات تمثل 59% وهي النسبة الأكبر ، وترجع الطالبتان ذلك إلى أن الموظفين الذين قضوا مدة خدمة أكثر من 10 سنوات اكتسبوا خبرة ودراسة أكبر في العمل فأصبحوا هم المستهدفين في عملية التدوير من أجل نقل مهاراتهم وخبراتهم إلى أماكن أخرى واكتساب خبرات ومهارات جديدة في الأماكن الجديدة ، وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد على الأقدمية في العمل.

#### 4- التوزيع حسب المسمى الوظيفي

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الوظيفة	أستاذ	أستاذ إداري	إداري	المجموع
العدد	15	17	46	78
النسبة	19%	22%	59%	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول (11) توزيع النسب حسب مسمى وظيفة أفراد العينة حيث نجد نسبة الأساتذة 19% إذ بلغ تكرارهم 15 أستاذًا، ونسبة 22% للأساتذة الإداريين وتكرارهم 17 أستاذًا إداري بينما نجد الإداريين بنسبة 59% وبلغ تكرارهم 46 إداري.

ثانيا: التحليل الإحصائي للاستبانة.

أ: تحليل فقرات القسم الأول؛ التدوير الوظيفي

الجدول رقم (12): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات القسم الأول (متطلبات التدوير الوظيفي)

العدد	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة الاحتمالية
التدريب					
1	يساعد التدوير الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية	4.10	0.66	9	0.000
2	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم	4.44	0.67	2	0.001
3	يساهم التدوير في تفعيل قدرات الموظف من خلال تدريبه على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى	4.53	0.51	1	0.000
4	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها	3.97	0.42	12	0.000
تصميم الوظائف					
5	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية التدوير الوظيفي	3.30	1.10	15	0.000
6	يساعد التدوير الوظيفي على اكتساب الموظف المهارات	4.17	1.55	7	0.000
7	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة	4.44	0.37	2	0.000
8	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي	4.30	0.69	5	0.000
الاستقطاب					
9	تساهم عملية الاستقطاب في تزويد الجامعة باليد العاملة الكفوة	4.24	88.0	6	0.000
10	تساهم عملية الاستقطاب في تقليل الجهود والنفقات الخاصة بالموارد البشرية	4.07	69.0		0.000
11	يعتبر التدوير كمصدر من مصادر الاستقطاب داخل الجامعة	4.38	68.0	3	0.000
إستراتيجية التطوير					

12	توفر إستراتيجية التطوير الوظيفي مناخا يشجع على التدوير الوظيفي	3.85	88.0	14	0.000
13	التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير العمل عموما	4.32	64.0	4	0.000
14	التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير الموظف وتعزيز قدراته القيادية	3.91	67.0	13	0.000
15	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي	4.06	0.87	10	0.000
16	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي	4.01	0.74	11	0.000
17	يساهم التدوير في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير	4.15	0.35	8	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (12) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة . إذ نلاحظ الأوساط الحسابية لفقرات التدوير الوظيفي تفوق المتوسط الحسابي (3.00)، حيث تراوحت ما بين 4.53 و 3.30، وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة ، وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين 1.55 و 0.35، بينما كان أكبر انحراف معياري هو ( 1.55 ) الموافق للفقرة (6) وهذا يعني أن معظم العمال كانوا موافقين على أن التدوير الوظيفي يساعده الموظف على اكتساب المهارات. وقد اتفقت مع دراسة نضال (2016) وفي الفقرات (1) و(2) و(3) و(4) و(5) و(7) و(8) و(9) و(10) و(11) و(12) و(13) و(14) و(15) و(16) و(17) التي متوسطاتها الحسابية ( 4.10 ) (4.44) و(4.53) و(3.97) و(3.30) و(4.44) و(4.30) و(4.24) و(4.07) و(4.38) و(3.85) و(4.32) و(3.91) و(4.06) و(4.01) و ( 4.15 ) و على التوالي و انحرافات معيارية ( 0.66 ) و(0.67) و ( 0.51 ) و(0.42) و(1.10) و(1.55) و(0.37) و(0.69) و(0.88) و(0.69) و(0.68) و(0.88) و(0.64) و(0.67 ) و(0.87) و(0.74) و 0.35 وهذا يعني أن التدوير الوظيفي يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية لان الموظفين يخضعون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم ، و أن التدوير يساهم في تفعيل قدرات ومهارات جديدة وقيادية للموظفين ومنحهم فرص للنمو والتطور وكبح مقاومة الموظفين للتغيير، كما أن عملية التدوير تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم أي وظيفة وأن تنوع هذه الوظائف المصممة بدورها تساعد على تطبيق التدوير، كما أن عملية الاستقطاب تقدم الجامعة باليد العاملة المؤهلة.

وفي الفقرات ( 4 ) و(5) و(12) و(14) التي متوسطاتها الحسابية ( 3.97 ) و(3.30) و(3.85) و(3.91) وانحرافاتها المعيارية (0.48) و(1.12) و(0.87) و(0.68) على التوالي وهذا يعني أن عملية التدوير الوظيفي يمكن تطبيقها باعتماد عمليتي تصميم الوظائف وعملية الاستقطاب لإكساب الموظف القدرة على التكيف مع أي وظيفة وجهت له وبذلك يتم تطوير العمل كليا.

ويوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام للتدوير الوظيفي بلغ ( 4.15)، أما الانحراف المعياري العام قدر بـ (0.38).

وبصفة عامة يبين المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (متطلبات التدوير الوظيفي) في أن التدوير الوظيفي (4.15) ، والانحراف المعياري يساوي (0.38) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن التدوير الوظيفي حظي باهتمام كبير من قبل الجامعة وأسهم في تطوير موظفيها وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة لما له من فوائد تعود بالنفع على الموظفين والجامعة ومنها ؛ يساعد التدوير الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية ، يساهم التدوير في تفعيل قدرات الموظف من خلال تدريبه على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى ، يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي ، ويسد النقص البشري، كما يحد من مقاومة الموظفين للتغيير، وهذا ما توافق مع دراسة المدرع (2014) ، ودراسة نضال سلام بدر ( 2016)، ودراسة هول ( 2010) ، ودراسة تشنيج ( 2009) بحيث كلها توصلت إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيق برنامج التدوير الوظيفي .

#### د/تحليل جميع محاور متطلبات التدوير الوظيفي بشكل عام :الجدول رقم(13)

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عنوان المحور	الرقم
1	0.000	0.33	4.26	التدريب	1
4	0.000	0.50	4.06	تصميم الوظائف	2
2	0.000	0.52	4.23	الاستقطاب	3
3	0.000	0.49	4.11	إستراتيجية التطوير	4

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول(13) آراء أفراد عينة الدراسة في محاور متطلبات التدوير الوظيفي حيث نجد أن المحور الأول هو (التدريب) والذي يمثل الترتيب الأول، هذا يدل على أن التدريب يؤثر ايجابيا على التدوير الوظيفي وأن الجامعة تحرص على تطبيق التدريب وتوفر أساليب التدريب ذات الصلة بالاحتياجات الحقيقية للعمل، Liwzalkley hall، ودراسة والاهتمام بمجالات قياس التدريب المهني وقد اتفقت مع دراسة نضال (2016) بينما المحور الثاني ( تصميم الوظائف ) والذي يمثل الترتيب الأخير، هذا يدل على أن الع مال في الجامعة ليس لهم دراية بالاهتمام بعملية تصميم الوظائف على الرغم من أن عملية تصميم الوظائف تسهل على العمال عملهم بحيث تقسم وظائف المنظمة إلى أجزاء ويسند كل جزء إلى عامل واحد فقط ، ثم بعملية تدويره إلى وظائف أخرى جديدة يكتسب إدراكا أوسع للعلاقة بين عمله والأنشطة الأخرى التي تم تدويره لها.

بينما المحور الثالث (الاستقطاب) فقد حظي بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي ( 4.23 ) و انحراف معياري ( 0.52 ) وقيمة احتمالية ( 0.000 ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( 0.05 ) وهذا يدل على أن العمال يدركون أهمية الاستقطاب ويهتمون به باعتباره المزود الداخلي للمنظمة باليد العاملة الكفوة . أما بالنسبة لإستراتيجية التطوير فقد أخذت المرتبة الثالثة وهذا يرجع إلى قلة إدراك العمال بأهميتها على الرغم من أنها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة والعمال في نفس الوقت، وقد اختلفت عن دراسة نضال (2016) حيث احتلت إستراتيجية التطوير المرتبة الأولى .

ج: نتائج التحليل الإحصائي لقسم الأداء موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني (الأداء)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة الاحتمالية
1	يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها	4.60	0.54	2	0.000
2	تكون المنظمة أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا	4.66	0.573	1	0.000
3	يهتم كل مدير على كل مستوى اهتماما بالغا بأداء العاملين تحت رئاسته	3.55	1.052	11	0.000
4	يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله	3.82	1.05	9	0.000
5	يرتبط الأجر بأداء كل فرد لوظيفته	2.60	1.25	13	0.000
6	يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين	3.79	0.69	10	0.000
7	يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف	4.25	0.63	8	0.000
8	الأداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذاته و ليس النتيجة المحصلة عن القيام به	3.20	1.25	12	0.000
9	إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد	4.33	0.69	6	0.000
10	يتمثل الأداء في مدى المهارات في استغلال الموارد البشرية	4.58	0.63	3	0.000

0.000	7	0.46	4.32	يخلق تقييم الأداء مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين الجامعة والموظفين	11
0.000	5	0.58	4.38	يسمح تقييم الأداء بالنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم وتطوير تحسين قدراتهم بشكل أفضل	12
0.000	4	0.55	4.51	يؤدي تقييم الأداء إلى التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.	13
0.000		0.39	4.04	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الأداء	

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

أما بالنسبة لمحور الأداء يزداد الاتفاق حول الفقرة (2) بمتوسط حسابي (4.66) وانحراف معياري (0.57)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على أن الجامعة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء عمالها أداء متميزاً.

أما الفقرات (1) و (7) و (9) و (10) و (11) و (12) و (13)، التي متوسطاتها الحسابية (4.60) و (4.25) و (4.33) و (4.58) و (4.32) و (4.38) و (4.51) وانحرافاتها المعيارية (0.54) و (0.63) و (0.69) و (0.63) و (0.46) و (0.58) و (0.55) على التوالي وقيمة احتمالية (0.000) لكل فقرت من الفقرات وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)

مما يدل على أن الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها ويمثل مستوى تحقيق الأهداف ، كما أن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء، ويتمثل في مدى مهارات الموارد البشرية ، يؤدي تقييم الأداء إلى التعرف على كيفية أداء الموظفين لعملهم بشكل عملي وموضوعي، كما يخلق لهم مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين الجامعة والموظفين، ويسمح لهم بالنهوض بمستواهم من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.

والفقرات (3) و (4) و (5) و (6) و (8)، التي متوسطاتها الحسابية (3.55) و (3.82) و (2.60) و (3.79) و (3.20) وانحرافاتها المعيارية (1.05) و (1.05) و (1.25) و (0.69) و (1.25) على التوالي وقيمة احتمالية (0.000) لكل فقرة من الفقرات على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يفسر أن كل مدير يهتم بأداء عماله اهتماماً بالغاً، باعتباره مقياساً لقدرة هؤلاء العمال على أداء عملهم، كما يعتبر الأداء القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة المحصلة عن القيام به وأن الأجر يرتبط بهذا الأداء، أما تقييم الأداء يمثل وسيلة رقابية لدى المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين، وقد اتفقت مع دراسة المدرع

(2014) ، حيث نتج من هذه الدراسة أن أفراد العينة موافقون على واقع التدوير الوظيفي وكذلك على واقع أداء العاملين بمتوسطات حسابية مرتفعة. كما اتفقت مع دراسة عباسي (2013) حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن الدوران الوظيفي يؤثر ايجابيا على الأداء الوظيفي من خلال الرضا والاختلافات في المهارات.

د / نتائج التحليل الوصفي بصفة إجمالية في الجدول (15) التالي:

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة الاحتمالية
التدوير الوظيفي	4.15	0.38	01	0.000
الأداء	4.04	0.33	02	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يشير الجدول (15) أعلاه إلى أن متغير التدوير الوظيفي يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.38) ، ثم يأتي بعده متغير الأداء بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.39) ، وقيمة احتمالية (0.000) للمتغيرين على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، مما يدل على أن التدوير الوظيفي يحسن من أداء العاملين في الجامعة ، ولهذا يجب على الجامعة الاهتمام به والحرص على تطبيقه لاكتسابها عمال ذوو قدرات ومهارات متطورة ومتميزة. وقد اتفقت مع دراسة المدرع (2014) والتي توصلت إلى أن التدوير الوظيفي له علاقة بالأداء ، في حين اختلفت مع دراسة عباسي (2013) حيث توصلت إلى أن أداء العمل لا يتأثر مباشرة من قبل الدوران الوظيفي ، وأن الدوران الوظيفي يؤثر ايجابيا على الأداء الوظيفي من خلال الرضا والاختلافات في المهارات.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات:

تقوم الطالبتان باختبار فرضية الدراسة، وذلك باستخدام تحليل التباين لمعرفة علاقة و أثر التدوير الوظيفي على تحسين الأداء.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متطلبات التدوير الوظيفي وتحسين الأداء بالجامعة. الجدول رقم(16):

الفرضية	معامل الارتباط لبرسون	القيمة الاحتمالية sign
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي والأداء بالجامعة	0.456	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول (16) أن معامل الارتباط يساوي ( 0.456 ) ، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين الأداء في الجامعة.

وترجع الطالبتان ذلك إلى أن نجاح عملية التدوير الوظيفي مرتبط باستيفاء هذه العملية لمتطلبات التدوير والتي تعد أساسا في إنجاحه فكلما توفرت هذه المتطلبات كلما سهل تطبيق التدوير وتحقيق النتائج المتوقعة وينعكس ذلك على الأداء بالإيجاب.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية؛

1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( 0.05 ) بين التدريب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العاملين بالجامعة.

الجدول (17) معامل الارتباط بين التدريب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي والأداء .

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط لبرسون	الفرضية
0.000	0.13	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب كأحد من متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العاملين بالجامعة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول (17) أن معامل الارتباط يساوي ( 0.13 ) ، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أكثر من مستوى الدلالة وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العاملين بالجامعة.

ترجع الطالبتان ذلك إلى الاهتمام بالتدريب في الجامعة، وهذا يرجع ب الإيجاب على أداء العاملين في الجامعة.

2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العمال في الجامعة.

الجدول (18) معامل الارتباط بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العمال في الجامعة.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط لبرسون	الفرضية
0.000	0.401	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العمال في الجامعة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss



يبين الجدول (18) أن معامل الارتباط يساوي (0.40) ، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العمال في الجامعة.

وترجع الطالبتان ذلك إلى بناء وتصميم الوظائف في الجامعة على أسس علمية، بحيث أن سياسة التصميم تساعد في تنوع مهارات الموظفين وإكسابهم خبرات وقدرات جديدة وتحسين أدائهم، وأن تحديد عملية تصميم الوظائف يكون وفقا للمتطلبات التنظيمية للجامعة، بالإضافة إلى الاحتياجات الشخصية لشاغل الوظيفة و القضاء على الروتين وتقليل عدم الرضا لدى العمال، وترجع هذه النتائج على أداء العاملين في الجامعة بالإيجاب.

3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) بين الاستقطاب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العاملين بالجامعة.

الجدول (19) معامل الارتباط بين الاستقطاب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العاملين بالجامعة.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط لبرسون	الفرضية
0.000	0.53	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العاملين بالجامعة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول (19) أن معامل الارتباط يساوي (0.53) ، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العاملين بالجامعة.

وترجع الطالبتان ذلك إلى أهمية الاستقطاب بالنسبة للجامعة، بحيث أنه يمد الجامعة باليد العاملة المؤهلة والكفوة، كما أنه يقلل من الجهود والنفقات المتعلقة بالموارد البشرية، وباعتباره مصدر من مصادر التدوير بالاعتماد على تطبيقه يرجع ذلك على الأداء الجامعي بالإيجاب ويؤدي إلى تحسينه.

4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إستراتيجية التطوير كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العمال في الجامعة.

الجدول (20) معامل الارتباط لإستراتيجية التطوير كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العمال في الجامعة.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط لبرسون	الفرضية
0.002	0.34	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التطوير كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العمال في الجامعة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول (20) أن معامل الارتباط يساوي (0.34) ، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التطوير كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين أداء العاملين بالجامعة.

وترجع الطالبان ذلك إلى أهمية إستراتيجية التطوير بالنسبة للجامعة، باعتبارها تقنية وأسلوب للتطوير الوظيفي، كما أنه عند إتباعها يساهم ذلك في الحد من مقاومة التغيير، والعمل على تطوير ونمو العمال وتعزيز قدراتهم الوظيفية وهذا يعود على أداؤهم بالإيجاب.

الفرضية الرئيسية 2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والأداء عند مستوى معنوية

$$0.05\alpha \leq$$

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين بين المتغير المستقل التدوير الوظيفي والمتغير التابع الأداء

الثبات	الانحدار	T	R	R <sup>2</sup>	F	Sig
2.41	0.395	6.537	0.456	0.208	19.93	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

إنطلاقاً من الجدول ( 21) السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) بين التدوير الوظيفي والأداء خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار (0.39)، وهذا يعني أن التدوير الوظيفي يساهم بنسبة 39% في مساعدة الجامعة في نجاحها أما القيمة (2.41) تمثل مساهمة عوامل أخرى في الأداء. أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.20) وهذا يعني 20 % من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (الأداء) خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى التدوير الوظيفي وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو ( 0.45) والذي يبين العلاقة الطردية الضعيفة بين المتغيرين وقد بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو ما يقل عن المستوى المطلوب ( $0.05 \geq \alpha$ ) وبهذه النتائج تقبل الفرضية التي تنص على (وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$  بين التدوير الوظيفي والأداء).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية في استجاب آراء المبحوثين بدور سياسة التدوير الوظيفي في تحسين الأداء لدى العاملين الإداريين في جامعة أحمد دراية بأدرار، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية ( الجنس - العمر - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة ).

تم استخدام اختبار التباين الأحادي، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر .

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية؛

1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين متوسطات استجابة الباحثين بأثر سياسة التدوير الوظيفي في تحسين الأداء لدى العاملين الإداريين في جامعة العقيد أحمد دراية بادرار، تعزى إلى الجنس .

الجدول رقم(22): نتائج إختبار التباين الأحادي لعينتين مستقلتين (الجنس)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة (أثر التدوير الوظيفي في تحسين الأداء)	بين المجموعات	10.96	21	0.52	3.47	0.000
	داخل المجموعات	8.42	56	0.15		
	المجموع	19.38	77	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول ( 22) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.47 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الباحثين بأثر سياسة التدوير الوظيفي في تحسين الأداء لدى العاملين الإداريين في جامعة أحمد دراية بادرار، تعزى إلى الجنس عند مستوى المعنوية 0.05.

وترجع الطالبتان هذا الفرق إلى الفرق بين الذكور والإناث، بحيث بلغ عدد الذكور 42 ذكرا أما عدد الإناث فبلغ 36 أنثى، ولهذا كان هناك إختلاف بين آراء الباحثين. وقد اختلفت عن دراسة نضال (2016) بحيث توصلت لعدم وجود فروق بين آراء الباحثين بأثر سياسة التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى الجنس.

2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية في متوسطات استجابة الباحثين بأثر سياسة التدوير الوظيفي في تحسين الأداء لدى العاملين الإداريين في جامعة أحمد دراية بادرار، تعزى إلى العمر.

الجدول رقم(23): نتائج إختبار التباين الأحادي (العمر)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة (أثر التدوير الوظيفي في تحسين الأداء)	بين المجموعات	14.23	21	0.67	3.82	0.000
	داخل المجموعات	9.92	56	0.17		
	المجموع	24.15	77	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول ( 23 ) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.82، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين بأثر سياسة التدوير في تحسين الأداء لدى العاملين الإداريين في جامعة أحمد دراية بـأدرار، تعزى إلى العمر عند مستوى المعنوية 0.05.

وترجع الطالبان هذا الفرق للتفاوت في أعمار أفراد العينة. واختلفت عن دراسة نزال ( 2016 ) حيث كانت النتائج عدم وجود فروق بين آراء المبحوثين بأثر سياسة التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى العمر.

3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية في متوسطات استجابة المبحوثين بأثر سياسة التدوير الوظيفي في تحسين الأداء لدى العاملين الإداريين في جامعة أحمد دراية بـأدرار، تعزى إلى المستوى التعليمي.

الجدول رقم(24): نتائج اختبار التباين الأحادي (المستوى التعليمي)

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.000	10.13	3.57	21	75.07	بين المجموعات	جميع محاور الاستبانة (أثر التدوير الوظيفي في تحسين الأداء)
		0.35	56	19.76	داخل المجموعات	
				77	94.83	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول (24) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 10.13، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين بأثر سياسة التدوير في تحسين الأداء لدى العاملين الإداريين في جامعة أحمد دراية بـأدرار، تعزى إلى المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية 0.05. وقد اختلفت عن دراسة نزال (2016).  
4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية في متوسطات استجابة المبحوثين بأثر سياسة التدوير الوظيفي في تحسين الأداء لدى العاملين الإداريين في جامعة أحمد دراية بـأدرار، تعزى إلى المستوى التعليمي.

الجدول رقم(25): نتائج إختبار التباين الأحادي (المسمى الوظيفي)

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.000	3.55	1.32	21	27.80	بين المجموعات	جميع محاور الاستبانة (أثر التدوير الوظيفي في تحسين الأداء)
		0.37	56	20.87	داخل المجموعات	
		-	77	48.67	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول (25) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.55 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين بأثر سياسة التدوير في تحسين الأداء لدى العاملين الإداريين في جامعة أحمد دراية بآدرار، تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05. وقد اختلفت عن دراسة نضال (2016). وترجع الطالبتان هذا الفرق إلى أن التدوير الوظيفي لم يشمل جميع المسميات الوظيفية ، وإنما اقتصر على تطبيق التدوير على مسميات معينة.

5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية في متوسطات استجابة المبحوثين بأثر سياسة التدوير الوظيفي في تحسين الأداء لدى العاملين الإداريين في جامعة أحمد دراية بآدرار، تعزى إلى سنوات الخبرة.

الجدول رقم(26): نتائج اختبار التباين الأحادي (سنوات الخبرة)

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.000	6.52	1.64	21	34.58	بين المجموعات	جميع محاور الاستبانة (اثر التدوير الوظيفي في تحسين الأداء)
		0.252	56	14.13	داخل المجموعات	
		-	77	48.71	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول (26) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 6.52، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

استجابة المبحوثين بأثر سياسة التدوير في تحسين الأداء لدى العاملين الإداريين في جامعة أحمد دراية بلدرار، تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى المعنوية 0.05. وقد اختلفت عن دراسة نضال (2016). وترجع الطالبتان هذا الفرق إلى تطبيق التدوير في الجامعة يكون حسب التدرج، من العمال الجدد إلى العمال ذو أقدمية.

الجدول رقم(27): التباين الأحادي (العوامل الشخصية)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة (اثر التدوير الوظيفي في تحسين الأداء)	بين المجموعات	5.21	21	0.24	7.97	0.000
	داخل المجموعات	1.74	56	0.03		
	المجموع	6.95	77	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول ( 27 ) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 7.97، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات.

إستجابة المبحوثين بأثر سياسة التدوير في تحسين الأداء لدى العاملين الإداريين في جامعة أحمد دراية بلدرار، تعزى إلى العوامل الشخصية ككل عند مستوى المعنوية 0.05. وقد اختلفت عن دراسة نضال (2016).

وبصفة عامة يمكن القول أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين بأثر سياسة التدوير في تحسين الأداء لدى العاملين الإداريين في جامعة أحمد دراية بلدرار، تعزى إلى العوامل الشخصية ككل عند مستوى المعنوية 0.05.

خلاصة :

تناول هذا الفصل عرض نتائج الجانب التطبيقي للدراسة المتعلقة بدراسة اثر التدوير الوظيفي على تحسين الأداء بجامعة العقيد احمد دراية بادرار، وقد اقتصرت الدراسة على اخذ (98) استبانة ، ثم استرجاع (78) استبانة منها، وبعد تفريغها باستخدام برنامج SPSS ، ثم التوصل الى النتائج التالية:

- تبرز نتائج الدراسة إلى أن الجامعة تهتم وتحرص على تطبيق برنامج التدوير الوظيفي لتحسين أدائها.
- تهتم الجامعة بمتطلبات التدوير الوظيفي، بحيث تولى أكثر اهتماما للتدريب باعتباره احتل المرتبة الأولى من بين باقي متطلبات التدوير الوظيفي ، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب الاستقطاب ،والمرتبة الثالثة هي لإستراتيجية التطوير ،وفي الأخير تصميم الوظائف.
- من خلال نتائج اختبار الفرضيات كانت أهم النتائج كما يلي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متطلبات التدوير الوظيفي و الأداء.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التدوير الوظيفي والأداء.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين بأثر سياسة التدوير الوظيفي في تحسين الأداء لدى العمال الإداريين في جامعة أحمد دراية أدرار، تعزى إلى العوامل الشخصية ككل عند مستوى المعنوية (0.05)

الخاتمة



في ضوء هذه الدراسة تمت معالجة موضوع التدوير الوظيفي حيث تم التطرق إلى الإجابة على الإشكالية التي حاولت إبراز العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء في المؤسسة الجامعية إضافة إلى الفرضيات التي تمت صياغتها والقيام بتحليلها، إذ تبرز نتائج البحث أن الجامعة تعمل على تحسين أدائها بواسطة تبني سياسة تدوير وظيفي ناجحة.

أولاً: أهم نتائج الدراسة: من خلال ما تم التطرق له في الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية؛

- يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الرائدة والحديثة في إعداد اليد العاملة وتأهيلها
  - يوفر التدوير الوظيفي العديد من المزايا التي تساعد العاملين على التوافق بين تنمية كفاءاتهم المهنية وتأدية مهامهم بشكل عادي وعلى أكمل وجه، وهذا من شأنه أداء أعمالهم في أحسن صورة ممكنة.
  - كما يساعد التدوير الوظيفي المؤسسات على تحقيق أهدافها باعتبار أن عامل المورد البشري يشكل ركيزة أساسية لتحقيق هذه الأهداف والنهوض بها.
  - يعتبر التدوير الوظيفي آلية جديدة في تمكين العاملين مع مراعاة ظروفهم المختلفة.
  - يلبي التدوير الوظيفي احتياجات العاملين وتطلعاتهم المستقبلية ويحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة معاً.
- لهذا نوصي المؤسسة الجامعية العمل على توعية موظفيها وتعريفهم بأسلوب التدوير الوظيفي و إعداد اليد العاملة وتأهيلها من أجل تحسين أدائها بقوة عمالة ذات كفاءة عالية .
- وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى ما يلي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متطلبات التدوير الوظيفي و الأداء.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) بين التدريب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الأداء.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الأداء.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) بين الاستقطاب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الأداء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) بين إستراتيجية التطوير كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الأداء.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التدوير الوظيفي والأداء.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين بأثر سياسة التدوير في تحسين الأداء لدى العمال الإداريين في جامعة أحمد دراية بآدرار، تعزى إلى العوامل الشخصية ككل عند مستوى المعنوية 0.05.

على ضوء ذلك تم استخلاص الآتي؛

- تبرز نتائج الدراسة إلى أن الجامعة تهتم وتحرص على تطبيق برنامج التدوير الوظيفي لتحسين أدائها.

- تهتم الجامعة بمتطلبات التدوير الوظيفي، بحيث تولي أكثر اهتماما للتدريب باعتباره احتل المرتبة الأولى من بين باقي متطلبات التدوير الوظيفي، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب الاستقطاب، والمرتبة الثالثة تعود لإستراتيجية التطوير، وفي الأخير تصميم الوظائف.

**ثانيا: أهم التوصيات :** بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية؛

- ضرورة إعطاء الأهمية البالغة للجانب المعنوي في تحسين أداء العاملين في الجامعة خصوصا مع تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في مختلف المصالح الجامعية.

- العمل على مكافأة الموارد البشرية حسب الأداء المبذول وذلك وفق مؤشرات الأداء.

- إعطاء أهمية بالغة للتطبيق الجاد لأسلوب التدوير الوظيفي بشكل صحيح نظرا لأهميته في تحسين الأداء.

- العمل على زرع الثقة في الموارد البشرية من خلال إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات وتشجيعهم والوقوف إلى جانبهم لتحمل المسؤوليات.

- الاهتمام بالموارد البشري لأهميته في نجاح إستراتيجية المؤسسة الجامعية.

- ربط الرؤساء بعلاقات مبنية على الثقة مع رؤوسهم لإنجاح سياسة التدوير الوظيفي.

- الاهتمام بسياسة التدوير الوظيفي خاصة في جوانبه الايجابية التي تدفع بالموارد البشرية إلى العطاء الجديد للمؤسسة.

- ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي لأهميته في تمكين الموارد البشرية ومنه تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجامعية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

- أثر التدوير الوظيفي في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية ومؤسسات القطاع الخاص؛
- معوقات تطبيق التدوير الوظيفي في المؤسسات العمومية ومؤسسات القطاع الخاص ؛
- محددات وطرق تقييم الأداء في المؤسسات العمومية ومؤسسات القطاع الخاص.

le titre : **المُلخَص**

Le directeur/ houtia omar – Gourari Zohra Layachi Meriem

سعت الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي وأثره في تحسين الأداء بجامعة أحمد دراية أدرار وقد تمت دراسة أربعة متطلبات للتدوير الوظيفي وهي : ( التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، إستراتيجية تطوير المستقبل الوظيفي). كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أداء العاملين في المستويات الإدارية بالجامعة.

تكونت عينة الدراسة من عمال وعاملات الجامعة والبالغ عددهم ( 1081 ) عاملا، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (30) فقرة، تم توزيعها على (98) عاملا داخل مصالح الجامعة، وقد استرجع منها (78) استبانة صالحة للتحليل، وتفرغها وتحليلها في برنامج (spss) وتوصلت هذه الدراسة بعد اختبار الفرضيات إلى مجموعة من النتائج أهمها؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التدوير الوظيفي والأداء ويتجسد ذلك من خلال نتائج تطبيق عملية التدوير الوظيفي ومردوديتها على تحسين الأداء وهذا ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغت نسبته (0.45). وبناء على النتيجة أعلاه توصي هذه الدراسة الجامعة محل البحث بما يلي؛

- ضرورة سعي جامعة أدرار بتوجيه وتوعية عمالها بأن من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي بالجامعة هو تحسين أدائهم وأداء الإدارة على حد سواء ومحااربة مقاومته من طرف العمال.

**الكلمات المفتاحية:**

التدوير الوظيفي-الأداء-المسار الوظيفي-الاستقطاب-التدريب-تصميم الوظائف-إستراتيجية التطوير.

The study sought to identify the reality of functional rotation and its impact on performance improvement at ahmed deryarh adrar. University four job rotation requirements were studied( training◊job design◊polization◊career development strategy). The study also aimed to identify the performance of employees at the administrative levels of the university. The study data were collected through the use of(30) paragraphs◊distributed to(98) workers within the interest of the university◊s interests◊and retrived(78) avolid questionnaire for analysis◊unloading and analiysis in the program(spss) and reached this study after testing the hypotheses to a set of results the most important the results of the study were evaluated in a number of results◊the most important of which were:

There is a statistically significance◊(0.05) between the functional rotatio◊and is reflected through the results of the application of the recycling process and its coston performance improvement this confirms the correlation coefficient of(0.45) based on the a bove result◊this study is recommended by the university in question:the university of adrar should seek guidance and awareness of its workers that one of the reasons for the practice of university career rotation is to improve their performace and performance of the management and fight against resistance by the workers.

**Key Words:** Function rollouer–Performance–Functional trend–Polarization–Training–Functions design–Denelepment strategy.

قائمة المصادر

والمراجع

### قائمة المصادر و المراجع:

#### 1-الكتب:

- 1-المعجم الوسيط ،مكتبة الشروق الدولية،مصر،2004 .
- 2-المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم ، 2010 ، الطبعة 4.
- 3-الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدولاي للنشر والتوزيع ، عمان،2004،الطبعة الأولى.
- 4-حسن راوية،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2004-2005.
- 5-كاسم حمود خضير،الخرسة ياسين كاسب،ا دارة الموارد البشرية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،الأردن،2007،الطبعة الأولى.
- 6-ماهر احمد،المستقبل الوظيفي دليل المنظمات أو الأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي ،الدار الجامعية،الاسكندرية،2009.
- 7-ماهر احمد،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،2006. -7
- 8-عبد الباقي،صلاح الدين محمد،إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر،الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2004.

#### 2- المذكرات:

- 1-بدر نضال سلام،التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، اكادمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، 2016. قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.
- 2- بن نوار صالح،فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر على اجتماع الاتصال للبحث والترجمة،قسنطينة،2006.
- 3-علي نزار محمد، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية،
- 4-دراعو فاطمة،علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء،المركز الجامعي ،غليزان،(2015-2016).
- 5-قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي،دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير،جامعة محمد خيضر-بسكرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،فرع:تسيير المنظمات،تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات،(2014-2015)

### 3- المجالات :

- 1- أحمد ميسرون عبد الله، اثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية ، تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل ، 2013 مجلة جامعة التنمية البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد ثلاثة .
- 2- الشريف علي فهيد فهد الفعر ، التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية، أكتوبر، 2011.
- 3- بركات محمد، التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح، جريدة 26 سبتمبر الاسبوعية، 2011، اليمن، العدد 1502.

# قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): قائمة محكمي الاستبانة

الملحق رقم (02): إستمارة الاستبيان

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير ، والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستمارة إستمابان

أخي العامل// أختي العاملة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمابنة لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال حول موضوع :

أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة".دراسة حالة جامعة أدرار

ونظرا لأهمية الدراسة، قمنا بإختياركم كعينة لدراستنا الميدانية، آملمن منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستمابنة بعد القراءة الدقيقة ثم إعطاء إجابة بدقة وذلك بوضع العلامة ( X ) في الخانة المناسبة ونحن على ثقة من أن إجابتكم تخدم الهدف الأساسي،

كما نحيطكم علما أن إجابتكم محاطة بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي.

ونشكركم على تعاونكم وتجاوبكم معنا نظير ماتقدمونه من جهد.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2 - العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة

3- المؤهل العلمي: ثانوي  تقني سامي  ليسانس  ماجستير  دكتوراه

04- الوظيفة: أستاذ  أستاذ إداري  إداري

5- سنوات الخبرة في الجامعة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## المحور الثاني: العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

## أولاً: التدوير الوظيفي

الرقم	العبارات	غيرموافق بشدة	غيرموافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>التدريب</b>						
01	يساعد التدوير الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية.					
02	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم.					
03	يساهم التدوير في تفعيل قدرات الموظف من خلال تدريبه على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى.					
04	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.					
<b>تصميم الوظائف</b>						
05	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية التدوير الوظيفي.					
06	يساعد التدوير الوظيفي على اكتساب الموظف المهارات القيادية.					
07	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.					
08	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.					
<b>الاستقطاب</b>						

					09	تساهم عملية الاستقطاب في تزويد الجامعة باليد العاملة ذات الكفاءة العالية.
					10	تساهم عملية الاستقطاب في تقليل الجهود والنفقات الخاصة بالموارد البشرية
					11	يعتبر التدوير كمصدر من مصادر الاستقطاب داخل الجامعة.
<b>إستراتيجية التطوير</b>						
					12	توفر إستراتيجية التطوير الوظيفي مناخا يشجع على التدوير الوظيفي.
					13	التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير العمل عموما.
					14	التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير الموظف وتعزيز قدراته القيادية.
					15	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي.
					16	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي.
					17	يساهم التدوير في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير

ثانيا: الأداء

					01 يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.
					02 تكون المنظمة أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا.
					03 يهتم كل مدير على كل مستوى إهتماما بالغاً بأداء العاملين تحت رئاسته.
					04 يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله.
					05 يرتبط الأجر بأداء كل فرد لوظيفته.
					06 يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
					07 يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف.
					08 الأداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذاته و ليس النتيجة المتحصلة عن القيام به.
					09 إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد.
					10 يتمثل الأداء في مدى المهارات في استغلال الموارد البشرية.
					11 يخلق تقييم الأداء مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين الجامعة والموظفين.
					12 يسمح تقييم الأداء بالنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة ،وتوظيف طموحاتهم وتطوير تحسين قدراتهم بشكل أفضل.
					13 يؤدي تقييم الأداء إلى التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.