



كلية الدراسات العليا  
إدارة الأعمال

التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية

**Job Rotation and its Effect on the Performance of the Staff  
Operating in the Palestinian Banks**

إعداد

لينا ألفريد فرنسيس عبد ربه

إشراف

د. أسامة شهوان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل – فلسطين

2019م

## إجازة الرسالة

"التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين

في قطاع البنوك الفلسطينية"

إعداد

لينا ألفريد فرنسيس عبد ربه

إشراف

د. أسامة شهوان

نُوقِشت هذه الرسالة يوم الأحد بتاريخ 2019/12/08م وأجيزت من لجنة المناقشة  
المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

.....  
.....

1. د. أسامة شهوان (مشرفاً ورئيساً):

.....  
.....

2. أ. د. سمير أبو زنيد (ممتحنا داخليا):

.....  
.....

3. د. محمود صلاحات (ممتحنا خارجيا):

الخليل - فلسطين

1441هـ - 2019م

الإهداء

إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من كان

دعاؤها سر نجاحي.....

إلى أمي العزيزة

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى القلب الكبير

أبي الغالي

إلى إخواني وأختي وأصدقائي ومن مدّ لي يد العون والمساعدة

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

## شكر وتقدير

الشكر والحمد للرب أولاً وأخيراً الذي أعانني، وكتب لي أن أتم هذه الرسالة وأناقشها، وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساعدني في إعداد دراستي، ووفر لي ما يلزم من المراجع والموارد والبيانات، وقدم لي النصح والإرشاد، وأرشدني إلى نقاط مهمة فيها، وفي البداية أخص بالذكر المشرف الدكتور أسامة شهبان، الذي لم يبخل على بالنصح والإرشاد والتوجيه حتى خرجت الرسالة على هذه الصورة. والشكر موصول كذلك إلى الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، وتقديم النصائح الهامة وأخص بالذكر البروفيسور الدكتور سمير أبو زنيد ، والدكتور محمد الجعبري، والدكتور محمد عمرو، والدكتور ياسر شاهين، والدكتور ناصر جرادات، فلهم مني جزيل الشكر والعرفان. وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التمويل والإدارة وكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلكم مني جميعاً عظيم الشكر وجزيل الامتتان. كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع البنوك في محافظة بيت لحم والخليل، الذين تعاونوا معي، ولم يبخلوا علي في توفير البيانات اللازمة لاستكمال متطلبات الدراسة.

الباحثة:

لينا ألفريد فرنسيس عبد ربه

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

### التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية

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

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

**Job Rotation and its Effect on the Performance of the  
Staff Operating in the Palestinian Banks**

The study investigates the impact of job rotation on the performance of bank employees in the Palestinian banking sector. The study population consisted of twenty five Palestinian banks in Bethlehem and Hebron Governorates. To achieve the study objectives, the data were analyzed using the qualitative and quantitative descriptive approach. The interview and questionnaire were used as tools for collecting information. The validity of the questionnaire was duly verified. A thirty six paragraph questionnaire was designed and categorized under different areas. in Bethlehem Governorate for the purposes of the study. The most important findings of the study were the following; there was a statistically significant effect of job rotation on the job performance of bank employees in Palestine. There was a high level of job rotation among Palestinian bank employees The study was concluded with a number of recommendations, mainly there was a dire need to raise awareness of the importance of applying job rotation in banking jobs and There was a dire need to encourage bank senior management to implement the job rotation method in Palestinian banks, here was a dire need to focus on the effectiveness of training for staff in job rotation Finally, There is a dire need to monitor employees and evaluate their performance periodically.

## فهرس المحتويات

أ	الإهداء	.....
ب	شكر وتقدير	.....
ت	الملخص باللغة العربية	.....
ث	الملخص باللغة الانجليزية	.....
ج	فهرس المحتويات	.....
خ	فهرس الجداول	.....
ذ	فهرس الملاحق	.....
1	<b>الفصل الأول: الأطار العام للدراسة</b>	.....
2	المقدمة	.....
4	مشكلة الدراسة	.....
7	أهداف الدراسة	.....
9	محددات الدراسة	.....
9	حدود الدراسة	.....
9	مصطلحات الدراسة	.....
12	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	.....
13	الإطار النظري	.....
13	المبحث الأول: التدوير الوظيفي	.....
13	مقدمة	.....
14	مفهوم التدوير الوظيفي	.....
17	أهداف التدوير الوظيفي	.....
18	أهمية التدوير الوظيفي	.....
19	خطوات تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي ومراحله	.....
20	خطوات التدوير الوظيفي	.....
22	خطوات تنفيذ التدوير الوظيفي	.....
34	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	.....
34	مفهوم الأداء	.....
37	عناصر الأداء	.....
40	أنواع الأداء	.....
41	معدلات الأداء	.....
43	أبعاد الأداء الوظيفي	.....
43	محددات الأداء الوظيفي	.....
46	العوامل المؤثر على الأداء الوظيفي	.....
48	مصادر الأداء الوظيفي	.....

49	تحسين الأداء.....
52	الدراسات السابقة.....
65	التعقيب على الدراسات السابقة.....
68	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b> .....
69	تمهيد .....
69	منهج الدراسة .....
70	جمع البيانات .....
70	مجتمع الدراسة.....
70	عينة الدراسة .....
71	أدوات الدراسة .....
74	أداة الدراسة .....
75	صدق الأداة .....
76	ثبات الأداة .....
77	إجراءات تطبيق أداة الدراسة .....
77	المعالجة الإحصائية .....
80	<b>الفصل الرابع: تحليل النتائج</b> .....
81	تحليل فقرات الاستبيان ومجالاته:.....
92	نتائج الدراسة .....
109	تحليل المقابلات .....
123	<b>الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات</b> .....
124	ملخص النتائج والتوصيات .....
125	توصيات الدراسة.....
127	المصادر والمراجع .....
127	أولاً: قائمة المصادر والمراجع العربية .....
134	ثانياً: قائمة المصادر والمراجع الأجنبية .....
139	الملاحق.....



## فهرس الجداول

- جدول(3-1): أسماء البنوك التي تم اختيارها حسب عينة الدراسة ..... 71
- الجدول(3-2): خصائص المبحوثين داخل عينة الدراسة ..... 73
- الجدول(3-3): توزيع عدد التنقلات حسب نوع البنك ..... 74
- جدول رقم(3-4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون لمجالات أداة الدراسة ..... 75
- جدول رقم(3-5): معاملات الثبات ..... 76
- جدول رقم (3-6): مفتاح التصحيح الخماسي ..... 79
- الجدول رقم(4-1): يوضح الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي والنسب المئوية لإجابات المبحوثين المتعلقة بمستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية..... 81
- الجدول رقم(4-2): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية ..... 82
- الجدول رقم(4-3): يوضح الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي والنسب المئوية لإجابات المبحوثين المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية ..... 85
- الجدول رقم(4-4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية ..... 86
- الجدول رقم (4-5): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية ..... 89
- جدول رقم (4-6): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي ..... 94
- جدول رقم (4-7): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي ..... 94
- الجدول رقم(4-8): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية ..... 96
- الجدول رقم (4-9): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير العمر ..... 97
- الجدول رقم(4-10): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي ..... 97
- الجدول رقم(4-11): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي ..... 98
- الجدول رقم(4-12): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي ..... 99
- الجدول رقم(4-13): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي ..... 99
- الجدول رقم (4-14): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير سنوات الخدمة ..... 100

- الجدول رقم(4-15): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير سنوات الخدمة ..... 101
- الجدول رقم(4-16): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير نوع البنك ..... 101
- الجدول رقم(4-17): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير نوع البنك ..... 102
- الجدول رقم(4-18): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة ..... 103
- الجدول رقم(4-19): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة ..... 103

## فهرس الملاحق

- 139 ..... ملحق رقم (1): أسماء المحكمين
- 140 ..... ملحق رقم (2): الاستبانة
- 144 ..... ملحق رقم (3): المقابلة
- 147 ..... ملحق رقم (4): كتاب طلب جمع البيانات

# الفصل الأول

## الأطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

محددات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## المقدمة:

يعد القطاع المصرفي من أهم الركائز الأساسية لمستوى الاقتصاد الكلي لأي دولة في العالم، حيث انه يمتاز دوره في تجميع وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار الذي يعتبر محور النشاط الاقتصادي، كما يعتبر حلقة اتصال مهمة للعالم الخارجي. حيث عند وجود اي عائق بهذا القطاع يساهم في إيجاد اضطرابات تتعقب كافة الأنشطة المتنوعة داخل النظام الاقتصادي الذي يتشابه مع معظم الاقتصاديات العالمية بالوقت الحالي. (الهاوي، 2013)

يعتبر الجهاز المصرفي ركناً مهماً من اركان الاقتصاد القومي، حيث معظم الدول المتحضرة تسن تشريعات تنسق مجالات النشاط المتصلة بجميع أنواع المصارف المكونة للجهاز المصرفي بها. يتكون الجهاز المصرفي من وحدات مصرفية أعلاها المصرف المركزي (عاشور، 2012).

يتألف مكونات الجهاز المصرفي الفلسطيني من: أولاً، سلطة النقد الفلسطينية التي تأسست سلطة النقد الفلسطينية في أواخر عام 1994 لبناء النظام المصرفي والنقدي وضمان استقرار وتشجيع النمو الاقتصادي في الأراضي الفلسطينية، ثانياً: البنوك التجارية، التي تتألف بشكل رئيسي من البنوك التجارية التي تسعى لاستقطاب نسبة كبيرة من ادخارات الوحدة الاقتصادية، وادخارات الفرد التي ترشد الادخارات نحو الأنشطة الاقتصادية المتنوعة وتتجزأ البنوك التجارية إلى البنوك الوطنية، التي اسست بترخيص من سلطة النقد الفلسطينية البنوك العربية والأجنبية، التي أسست بترخيص من السلطات المصرفية في الدولة الام، اكتساب ترخيص من سلطة النقد لمزاولة العمل داخل فلسطين، البنوك الإسلامية، تقوم بتوجيه نشاطها وفق لشرعية الإسلامية، اما البنوك المتخصصة، فهي تعمل في مجال التنمية والاندمااء الزراعي وفي مجال دعم المشاريع الصغيرة (قشطة، 2013)

تعتبر الموارد البشرية عنصراً أساسياً في هيكلية المؤسسة التي بدورها تؤثر على الحركة الإنتاجية من خلال مستوى أداء الموظفين والرضا الوظيفي، الذي يعكس كيفية إشباع الفرد لمتطلبات الوظيفة بكفاءة،

وإدراك الحاجات ومعرفة الرغبات لدى الموظفين التي تكون وفقاً لضوابط ومعايير محددة من قبل إدارة الموارد البشرية. (بدر، 2016).

يشكل العنصر البشري المحور الأساسي للعملية الإنتاجية، وتعمل المؤسسة على توفير الأيدي العاملة والمؤهلة تأهيلاً دقيقاً، من خلال الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات والتقنيات المختلفة، لتنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق الأهداف والأرباح بالفعالية، وعليه يجب الاستفادة من الكادر الوظيفي وتنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بشكل فعال. فالتغيرات الديناميكية المستمرة تحتاج إلى التحسين المستمر لضمان البقاء والاستمرارية، لذا تسعى المؤسسة إلى تطبيق بعض الأساليب الإدارية، ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي الذي يعمل تحقيق مراده المؤسسة البعيدة والقريبة (بدر، 2016).

ويعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الإدارية التي تساهم في اكتساب الخبرات لإتاحة الفرص للعاملين في ممارسة عملهم والتعبير عن قدراتهم الكامنة والابتكار، والخروج من دائرة الركود، والتخلص من البيروقراطية والروتين في مجال العمل، وتساعد كذلك في الإثراء الوظيفي، والتجديد والإبداع في العمل، والكشف عن المزايا، وإبراز المواهب والإبداعات والقدرات الكامنة للموظفين، وزيادة الدافعية لديهم (المدرع، 2014).

ويعتمد نجاح الموظفين في العمل على مدى فعالية أدائهم الذي يرتبط في درجة رضاهم ومستوى ولائهم وحماسهم له. هذا وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين، حيث إن الموظف يتفاعل مع طموحه ورغبته في النمو والتطور، وتحقيق أهدافه من خلال الوظيفة. فارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يزيد من دافعيتهم وقدراتهم ورغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين يعكس الأداء الوظيفي درجة إتمام متطلبات ومسؤوليات المختلفة للوظيفة بكفاءة ونوعية. تسعى الموارد البشرية على توفير المناخ الملائم لهم من أجل تحسين درجة الرضا لديهم ورفع الروح المعنوية، وزيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي من خلال استخدام أسلوب التدوير الوظيفي (الأيمن، 2016).

ويجب على المنظمة اتباع سياسية الحوافز لإشباع الحاجات المعنوية والحاجات المادية، كل ذلك من خلال استخدام أسلوب التدوير الوظيفي الذي يساعد في الكشف عن القدرات والإبداعات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، ويتم الاستفادة بشكل فعال من الطاقات البشرية في كافة مستوياتها ويدرك ويتعرف الموظف على جوانب القوة والضعف الفردية ومنحهم الفرصة للتطور والنمو لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف والجهد ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية التي بدورها تؤثر بطريقة إيجابية على أداء المؤسسة ( بدر، 2016).

ويعتبر أسلوب التدوير الوظيفي أسلوبًا تغييرياً؛ ولذا يحتاج إلى تمهيد عبر إقناع الموظفين وتدريبهم على مهارات مختلفة في الأعمال التي تتشابه في الوظائف والمؤهلات العلمية لضمان الأمان الوظيفي، والتجديد والتطور لتفادي مقاومة التغيير وتحقيق أهداف المؤسسة (البدوي، 2012).

وبناء على ذلك، فإن الباحثة تسعى جاهدة من خلال الدراسة الحالية إلى التعرف على التدوير الوظيفي وتبيان أثره على أداء الموظفين العاملين في البنوك الفلسطينية.

### مشكلة الدراسة:

يعد التدوير الوظيفي من الأدوات التحفيزية للعنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية والميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة، لذا يتوجب على المؤسسة الاهتمام بالبيئة الداخلية لتلائم البيئة الخارجية؛ يعتبر أسلوب التدوير الوظيفي من المحفزات الأساسية التي تساهم في إبراز الكفاءات البشرية والقدرات والإبداعات الكامنة للموظفين الذين يمارسون الأعمال الإدارية في مواقع مختلفة ويتيح لهم الفرص في ممارسة أعمال غير أعمالهم المعتادة، واكتسابهم خبرات جديدة إضافة إلى الخبرات السابقة، وتبادل الخبرات بين الإدارات داخل الجهاز الواحد أو خارجه لتجدد الذاتي والقضاء على الرتابة السلبية في الأعمال اليومية في البنوك ومنح الموظف فرصة ليثبت كفاءة أكبر، والاطلاع على أنماط أكثر في العمل يستغل فيها قدراته ومهاراته بما يتفق مع مؤهلاته، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة

الإنتاجية. يحتاج التدوير الوظيفي إلى بيئة تحضيرية من قبل الموارد البشرية لضمان الاستمرارية والنجاح في قطاع العمل؛ حيث يتم عمل خطط تدريبية مسبقة من قبل الموارد البشرية لضمان اندماج الموظفين في أعمالهم فمن خلال التدريب يتم تهيئة الموظف لاستلام مواقع إدارية مختلفة بعيداً عن الروتين. أن الأعمال الإدارية في البنوك الفلسطينية تتميز بالروتينية، إذ يقوم الموظف بالعمل الذي يقوم به كل يوم مما يعمل على قتل روح الإبداع لديهم، ومن خلال التدوير الوظيفي تستطيع الحد من هذه الظاهرة، وبناءً عليه، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: **التدوير الوظيفي**

**وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية؟**

**اسئلة الدراسة:**

- 1- هل هناك أثر للتدوير الوظيفي على أداء العاملين في البنوك الفلسطينية موضوع البحث
- 2- ما مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية؟
- 3- ما هي مؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية؟
- 4- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية؟
- 5- ما هي مؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية؟



## فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ونوع البنك، وعدد التنقلات).

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية مجموعة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير نوع البنك.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة.

#### أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية

1. التعرف على مستوى التدوير الوظيفي في البنوك الفلسطينية.
2. معرفة أثر التدوير الوظيفي على اداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية.
3. معرفة الفروق في أثر مستوى التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في البنوك الفلسطينية، وفقاً لمتغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، ونوع البنك، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة.
4. تقديم توصيات والمقترحات بناء على النتائج التي تتوصل إليها الباحثة.

## أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الاهتمام بالعمل الإداري وتطويره على مستوى أداء الموظفين، يعتبر التدوير من أهم الأعمال الإدارية التي تؤثر في أداء الموظفين وتسهل العمل الإداري. تعتبر البنوك أهم الركائز الأساسية في بنية الاقتصاد الفلسطيني، وزادت هذه الأهمية مؤخراً، خصوصاً مع التطور الكبير الذي شهده القطاع المصرفي الفلسطيني نتيجة التطورات التكنولوجية الملموسة في هذا القطاع. جاءت هذه الدراسة لإضافة بعد معرفي أكاديمي وعملي؛ فعلى المستوى الأكاديمي ستوفر هذه الدراسة قاعدة معرفية ذات علاقة بمفهوم التدوير الوظيفي، ومقياس علمي لقياس التدوير، وتأثيره على الأداء؛ الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة كفاءة العاملين. أما من الناحية العملية فتوفر هذه الدراسة على معرفة التدوير الوظيفي السائد في البنوك، مما يساهم في تحسين أداء العاملين في البنوك وتساهم هذه الدراسة في تزويد متخذي القرار بالتغذية الراجعة حول نجاح سياسة التدوير الوظيفي، مما يزود البنوك في تبني سياسات تقييمية أكثر واقعية، وتساعد هذه التجربة في العمل على تطوير العمل الإداري وتحسينه. أما على الصعيد البحثي تساهم هذه الدراسة في زيادة المعرفة العلمية حول التدوير الوظيفي، بحيث يمكن الاستفادة منه على الصعيد الأكاديمي، وكذلك من خلال هذه الدراسة يمكن أن تستفيد البنوك من خلال الاطلاع على نتائجها والأخذ بها، ومن الممكن أن يستفيد منها الإداريون من خلال معرفة أهمية التدوير الوظيفي. وترى الباحثة بأن هذه الدراسة ستحقق الفائدة للبنوك، وحتى المؤسسات المجتمعية مثل المدارس والجامعات، لأنها تعتبر إطاراً شاملاً للكشف عن الأثر بين التدوير الوظيفي واثره على الأداء، وإبراز أهميته ودوره في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمسؤولة القادرة على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.

## محددات الدراسة

واجهت الباحثة مجموعة من المحددات التي ساهمت في عرقلة سير خطى الدراسة، لكن تم تخطيها قدر الإمكان، ومن المحددات:

1. تحفظ البنوك في إدراج بعض المعلومات، وفقاً للسياسة المتبعة بالبنوك.

## حدود الدراسة:

الحدّ الموضوعي: اقتصرت الدراسة على بحث تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفين.

الحدّ البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مدراء البنوك والموظفين العاملين الذين خضعوا للتدوير الوظيفي في البنوك الفلسطينية.

الحدّ المكاني: تقتصر هذه الدراسة على البنوك الفلسطينية في محافظتي بيت لحم والخليل.

الحدّ الزمني: إجريت الدراسة عام 2019م.

## مصطلحات الدراسة:

**التدوير الوظيفي:** هو أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل أو تحريك الموظف الإداري من عمل لآخر بهدف تنمية وتطوير معارفه ومهاراته وخبراته (ماهر، 2015)

ويعرفه أبو الروس (2014) بأنه أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله نقل أو تحريك الموظف الإداري من عمل لآخر داخل المؤسسة، بهدف تنمية وتطوير معارفه ومهاراته وخبراته.

**أداء الموظفين:** هو تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (الحلايبة، 2013)

**البنوك:** هي المؤسسات التي تعتبر الوسيط بين الأموال التي تبحث عن الاستثمار، وبين الاستثمار الذي يبحث عن التمويل اللازم (الأخرس وشقير، 2002)

**الخبرات والمهارات:** قدرة الفرد على أداء أنواع من المهام العلمية بكفاءة عالية، بحيث يقوم بالمهمة بسرعة ودقة وإتقان مع توفير في الوقت والجهد (أبو صبحة، 2004).

**الإنتاجية:** قياس العلاقة بين المخرجات والمدخلات أو جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول على تلك المخرجات (هنية، 2005).

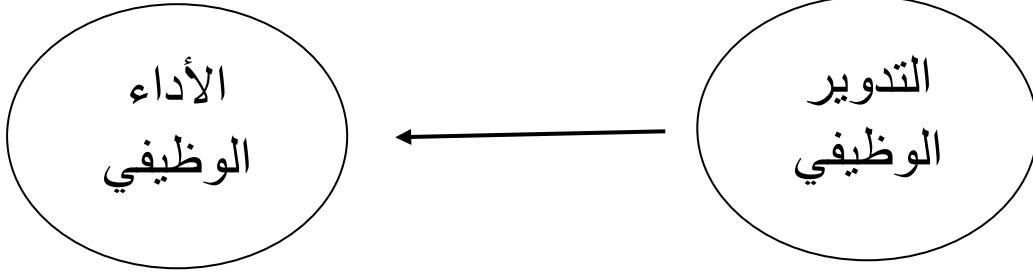
**العمل بروح الفريق:** هو التشارك بين مجموعة من الموظفين في عمل مخطط له بعناية، بحيث يرتبط جميع العاملين بتحقيق هدف معين داخل المنظمة لتحسين الطرق والأساليب التي يتم العمل بها (المطرفي، 2012)

**الاتصال والتواصل:** هي عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم بعضا (المطرفي، 2012)

نموذج (1):

المتغير التابع

المتغير المستقل



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

## الإطار النظري:

### المبحث الأول: التدوير الوظيفي

#### مقدمة:

تنقسم الدراسة الى ثلاثة أقسام رئيسة التدوير الوظيفي، الأداء الوظيفي، وقطاع البنوك، تقدم الباحثة لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي، من حيث: تعريفه، وأساليبه، وأساليب تطبيقه، وأهميته، والأهداف التي تحقق من تطبيقه، وسيتم طرح المعوقات التي تواجه هذا الأسلوب، مع تبيان إيجابيات التدوير الوظيفي وسلبياته. كما يستعرض المبحث أبعاد التدوير الوظيفي ومتطلباته من تدريب وتصميم وتطوير ونظم وإجراءات. تسعى المؤسسات إلى مواكبة الضغوطات والتحديات والتطورات الهائلة في تقديم أفضل الخدمات لضمان الاستمرارية والصمود في ظل التغيرات الديناميكية، واستخدام تقنيات وأساليب إدارية حديثة وخطط استراتيجية. يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية للمؤسسة، فمن خلال تنمية قدرات الموارد البشرية تطوير قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم لتحقيق كفاءة إنتاجية وفعالية أكبر في عملهم داخل البنوك.

ويعتبر التدوير الوظيفي من الأساليب الناجحة التي بدورها تسعى إلى توظيف جميع الخبرات والإبداعات والتجارب والابتكارات الكامنة عند الموظفين، والقضاء على روتين العمل. وإن استخدام أسلوب التدوير يساعد من ناحية على إظهار القدرات والإبداعات الخاصة بالموظفين، ومن ناحية أخرى يساعد متخذي القرار على التعرف أكثر على قدرات ومواهب الموظفين، والتعرف أكثر على نقاط القوة والضعف، من خلال الأعمال الموكلة لهم، التي بدورها تساهم في منحهم الفرص للنمو والتطور، أو الترقية إلى وظائف أخرى. فالتخطيط السليم والتوظيف الكفاء للإدارة العليا من خلال اتباع الأساليب الإدارية الحديثة التي



تساعد على إبراز كفاءات الموظفين وإبداعاتهم، وبالتالي خروجهم من دائرة الركود وكشف قدراتهم ومواهبهم الكامنة لمعرفة الفروق الفردية للموظفين.

يعتبر التدوير الوظيفي من الأساليب المستخدمة لزيادة القدرة الإنتاجية، إذ إن الموظف لا يعمل مهمة محددة بل يتم تغير مهامه بصفة دورية، لذا ينتج عن التدوير الوظيفي فوائد أكثر تتعدى فكرة الخصخصة.  
(البرقي، 2017)

### مفهوم التدوير الوظيفي:

**التدوير لغة:** صيغة مشتقة من الفعل دار، دوراً، دورائاً: "أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار" (المعجم الوسيط، 2004)

**التدوير الوظيفي اصطلاحاً:** هو "النقل من وظيفة إلى أخرى، بهدف تحقيق عدة أهداف، أهمها: تطوير الأداء، وتعزيز القيادات الإدارية، وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة" (ماهر، 2015).

**التعريف الإجرائي:** أن التدوير الوظيفي يساعد في منح فرص متساوية للموظفين للكشف عن مواهبهم وقدراتهم وإبداعاتهم الكامنة عن طريق عمل منظم ومخطط ومدروس في عملية النقل بغية إكساب العاملين خبرات جديدة وتحسين أدائهم.

هذا وقد أدى إدراك أهمية رأس المال إلى ضرورة تغيير أسلوب الإدارة لدى المؤسسات والشركات، وبالتالي ساهم في تغيير نظرة المؤسسات إلى دور الموظفين. وسعت الموارد البشرية إلى استخدام ميزة تنافسية من خلال توظيف التقنيات الحديثة والمعرفية، والتطوير المستمر للقدرات الموظفين عبر توفير الحوافز والخدمات اللازمة. تعتمد الموارد البشرية على معرفة هيكلية الكوادر من أجل استخدام أسلوب التدوير الوظيفي، وتوفير التدريبات والتوجيهات الملائمة لهم. ويعتبر التدوير الوظيفي طرق من الأدوات التعليمية، إذ إن مستوى المسؤولية لفترة محددة موحد لجميع موظفين، ويعتمد على تنقل الموظفين من

وظيفة إلى أخرى عند إنجاز المهام. ومن خلال التدوير الوظيفي يستطيع الموظفون معرفة متطلبات الوظيفة وفهم هيكلية المؤسسة أكثر.

وهناك نوعان من التدوير الوظيفي:

الأول هو ذلك التدوير الذي يهدف إلى التطوير من خلال إعطاء فرصة للموظفين باكتساب المهارات الجديدة أثناء عملية التدوير الوظيفي. بحيث إنه لا يتوقع من الموظفين أن يؤديوا المهام جميعها بشكل متقن، ولكن يتوقع منهم تطوير هذه المهارات أثناء عملية التدوير.

أما الثاني فيسعى إلى الإثراء الوظيفي من خلال إعطاء فرص للموظفين في استخدام مهاراتهم الحالية في بيئة مختلفة، حيث يتوقع من الموظفين تأدية مجموعة من المهام بعمق أكبر وبصورة مرضية. (Alquraan,2011)

يعتبر التدوير الوظيفي من الأدوات التي يمكن استخدامها لإنتاج مهام متنوعة، ولكن يجب أن يكون هنالك خطة ذات تصميم يتناسب مع ظروف العمل؛ لأن التصميم الضعيف يزيد من ضغط العمل، وهذا يتطلب تصميم خطة التدوير الوظيفي لتحديد مجموعة من الوظائف والفترة الزمنية لفترة التدوير. ويوجد طرق عديدة لعمل خط لتدوير الوظيفي، غير أن أسهل طريقة تقتصر على تسلسل المهام بشكل عشوائي، وتدوير الموظفين من خلال الوظائف. وهناك طريقة أخرى تسعى لتسلسل المهام، ولكن مع تدوير الموظفين من مكان عملهم الأول إلى الثاني، ويتم تدويرهم بهذا الشكل حتى ينتقل الموظفون إلى موقعهم الأول الرئيسي، وهناك طريقة تدوير ثلاثة تعتمد أكثر على تدوير الموظفين بناءً على سياسة محددة، ولذا فيجب الأخذ بعين الاعتبار خطة مبرمجة لتطوير أسلوب التدوير الوظيفي للحد من ضياع الوقت والجهد، حيث إن طول فترة التدوير الوظيفي تعتمد على كفاءة الانتاجية للموظف والوقت المبذول في إتمام المهمة والانتقال إلى المهمة الأخرى. (Tharmmaphornphilas,2004)

يعتمد نجاح التدوير الوظيفي على تحقيق شرطين اثنين:

الأول: أن يكون العمل المكلف للموظف قريباً في المستوى الوظيفي والصعوبة للعمل الذي كان يمارسه.

الثاني: أن تكون الفترة الزمنية ممنهجة بشكل منتظم.

ويتطلب تطبيق التدوير الوظيفي نظرة شاملة على ملفات الموظفين الذين سيخضعون لهذه العملية، والتعرف على احتياجات الأداء الفعال لكل مستوى، والأنشطة وظروف المحيطة بكل وظيفة، وكذلك معرفة أساليب إنجاز الأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار نوع العلاقة التي تربط بين الأعمال. (فلاته،

(2011)

ويمكن أن يتم التدوير الوظيفي وفق أسلوبين: (الزهراني والقحطان، 2008)

#### الأول: التدوير القصير والسريع

وفيه يتم تدوير الموظفين الجدد بين مجموعة من الوظائف الرئيسية لفترة زمنية معينة لا تتجاوز مدة سنة، بحيث يمنح الموظف الفرصة لممارسة كل مهمة لفترة بسيطة، والهدف من أتباعه إكساب الموظف معلومات ومهارات سريعة حول طبيعة أعمال المؤسسة.

#### الثاني: التدوير الطويل والبطيء

وفيه يتم التدوير بين مجموعة من المهام داخل المؤسسة خلال فترة عملهم، بحيث يمنح الموظف الفرصة لممارسة الوظيفة في فترة زمنية تتناسب مع طبيعة متطلبات الوظيفة. والهدف من اتباعه تحسين المهارات وزيادة الخبرات، وتقليل مظاهر الرتابة والروتين في العمل. (القحطان، 2011)

وبدوره يساعد الأسلوب الثاني في منح الموظفين الفرصة لتجربة استمرارية الموظف في كل وظيفة لفترة تتراوح بين ثلاث سنوات كحد أدنى، وخمس سنوات كحد أقصى. خلال السنوات الثلاث الأولى يتعمق الموظف ويتقن معظم متطلبات الوظيفة، ويطمح إلى الانتقال إلى وظائف أخرى، والتعرف على

مهارات ومتطلبات جديدة. أما خلال السنوات الخمس، يطمح الموظف إلى التعمق وإتقان بعض الوظائف التي تحتاج إلى جهد ووقت أكثر. (القحطان، 2011)

#### أهداف التدوير الوظيفي:

من خلال تدوير الموظفين يستطيع صاحب العمل جمع المعلومات الدقيقة والتعرف بشكل فعال عن الموظفين، اعتماداً على الدلائل التجريبية، وإمكانيات الموظفين الإنتاجية وخبراتهم، ومدى إتقانها لعملهم وفاعليته (Ortega , 2011)

ويساعد التدوير الوظيفي الموظف في أدراك الأنظمة والقوانين التي تتعلق بالعمل في الإدارة، ويساهم كذلك في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الزملاء أثناء العمل، ويساعد أيضاً في تحقيق مبدأ التغيير والتجديد في بيئة العمل، وذلك عن طريق إكساب الموظفين الحيوية والنشاط والمرونة في العمل الذي يؤثر على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين. (المدرع، 2014)

ويساعد التدوير في تحسين إمكانيات وقدرات وتطوير الموظف، وأثناء أداء الموظفين وتطويره، والتجديد والإبداع من خلال التدريب ضمن مجال الوظيفية المخصصة، وذلك من أجل التقدم في الأداء الوظيفي للحصول على مناصب أعلى تتطلب قدرات ومهارات أكثر. ويساعد التدوير في تحفيز وزيادة ولاء الموظفين للمؤسسة، ويساهم التدوير في إدراك الموظف بأهداف وطبيعة نشاط المؤسسة، واكتساب الخبرات والمهارات للوظائف الجديدة وإظهار القدرات الكامنة التي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير قدراتها وإمكانياتها في تحسين الأداء (عبد الله أحمد، 2017).

ويمكن اختصار فوائد التدوير الوظيفي في النقاط الآتية: (زكي، 2010)

أولاً، زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس حثاً للكفاءات الإدارية الناجحة. ثانياً، تطوير أداء القيادات الإدارية في المؤسسة. ثالثاً، تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم بناء على متطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء الرابع، تمكن المؤسسة من تأهيل والتدريب المستمر للموظفين، وإكسابهم المهارات والخبرات

المختلفة وتحفيز قدراتهم الإبداعية. خامساً، تحفيز الموظفين على ربط أهدافه بأهداف المؤسسة سادس، تحفيز مستوى الإدارة الزاهية والشفافية والعدالة لتعزيز جهود التنمية سابع، تهيئة الموظفين لوظائف ومسؤوليات أعلى وفق الخطة التطويرية. ثامناً، كشف إبداعات الموظفين ومزاياهم في ظروف العمل المختلفة. تاسعاً، يعزز التدوير الوظيفي تطور العمل وفعاليتيه. عاشراً، يساعد التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية الحادي عشر، يعمل التدوير الوظيفي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل الثاني عشر، يساعد التدوير الوظيفي الموظف والإدارة على التخلص من دائرة الركود ومقاومة التغيير الثالث عشر، يعمل التدوير الوظيفي على المساعدة في تغيير مواقع الموظف ووظائفهم واستجابة لطلبات المهام في نتائج تقييم الأداء.

ويعتمد نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافه بالشكل المرغوب على دور الموارد البشرية، فالمقاومة تقتضي التغيير في طبيعة العمل للموظفين، وإيجاد بيئة التكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل، والاستثمار والاستفادة من الطاقات البشرية في المستويات كافة، وإشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاته وصل مهاراتهم وخبراتهم والقدرة على تطبيق هذه المهارات من خلال التدوير الوظيفي بعيداً عن الملل في ممارسة وظيفة معينة لسنوات طويلة (المدرع، 2014)

#### أهمية التدوير الوظيفي:

تكمُن أهميته في إعطاء حوافز للموظفين، وإيجاد ثقافة التغيير بين الموظفين الذي يؤدي إلى الكشف عن قدرات الموظفين وإبداعاتهم، وإعطائهم الفرصة للتعبير، والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم في المناصب الجديدة، أو تحضيرهم لوظائف ومستويات مختلفة وفق للخطة التطويرية. ويساعد التدوير الوظيفي عقب التنقل بين الوظائف المختلفة بحسب مؤهلات الموظفين حيث يوضح الفروق الفردية للموظفين. ولذا يعتبر التدوير الوظيفي أداة إدارية فعالة تبرز صانعي القرار من تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية عند تطبيق عملية التدوير الوظيفي وفق معايير محددة وتتيح الفرص للكفاءات وتحفيز الابتكارات

والتجدد. ويؤدي التدوير الوظيفي إلى القضاء على الروتين والملل في الوظائف في حال بقائهم لفترة زمنية طويلة، حيث العمل المتكرر ينعكس بشكل سلبي على أداء الموظف وإنتاجيته، الذي بدوره يؤثر على أهداف المؤسسة. (فلاته، 2011)

وبالنسبة للموظفين، فيعمل التدوير الوظيفي على إشباع رغباتهم في ممارسة مهام خارج نطاق العمل المعتاد، ويزيد من قدراتهم على تحقيق طموحاتهم وإشباع رغباتهم في مهام جديدة تصقلها وتكسيهم الخبرات اللازمة. ويسهم التنقل بين الوظائف إلى تقدير الجهد المبذول من الآخرين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. أما على صعيد المؤسسة، تسهل عملية التدوير الوظيفي في معرفة الموظفين بشكل دقيق من خلال الفترات التدريبية، والتكيف السريع مع المتغيرات في مجالات العمل واستمرارا لفترات طويلة. (بدر، 2016)

وترى الباحثة أن أهمية التدوير الوظيفي تكمن في الاستفادة من الطاقات البشرية الكامنة في جميع المستويات الذي بدوره يساهم في إدراك الإبداع والابتكار في العمل، ويساعد في اعطائهم الفرص للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى مثل الوظائف والارادية والقيادية.

#### **تتمثل أهم مزايا التدوير الوظيفي:**

اولا، زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.ثانيا، الإثراء الوظيفي والتجدد والإبداع. الثالث، زيادة دوافع وحوافز الموظفين في العمل رابع، إظهار المواهب والقدرات الكامنة الخامس، التخلص من الروتين.

#### **خطوات تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي ومراحله:**

تهتم المؤسسة بشكل رئيس في تعزيز التزام الموظفين ومشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر التدوير الوظيفي وسيلة للحفاظ على الموظفين وتحفيزهم على بذل أقصى جهد ممكن وزيادة الإنتاجية، إذ يساهم في زيادة الكفاءات، والتحفيز، وتجسيد روح التعاون، واكتساب المهارات، وتجريب وظائف جديدة لتخفيف الإرهاق والملل بسبب تكرار الوظائف، ويؤدي كذلك إلى زيادة المعرفة الفردية

والخبرة والتنمية الفكرية والابتكار. ومن خلال التدوير الوظيفي يعمل الموظف وظائف مختلفة وفق برامج مصممة، لمعرفة طموح الموظفين الوظيفية والمهارات والقدرات الفردية للموظفين من أجل تلبية احتياجاتهم للحصول على موظفين ذوي ولاء والتزام. (Devi, 2017)

يجب الأخذ بعين الاعتبار مؤهلات ومهارات الموظفين الوظيفية عند عملية التخطيط للتدوير الوظيفي، فيتم اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب، ومواءمة الطاقات البشرية المتاحة في المؤسسة مع مهام العمل التي يتم تحديدها على أساس مؤهلات الموظفين ومتطلبات المهام مع مراعاة الفروقات الفردية. (Hochdörffer, 2018)

يتم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي ضمن سياسات واضحة ومخططة سابقا، يشمل تحليل الوظيفية بشكل شامل لضمان فعالية ونتائج.

#### **خطوات التدوير الوظيفي:**

يتم استخدام أسلوب التدوير الوظيفي وفق لسياسة ممنهجة وواضحة ومخططة، حيث لا يتم نقل الموظف بدون التطرق الى تفاصيله، حيث يتم عقد اجتماع للموظفين لتعريف هدف التدوير ودراسة بيئة العمل وعلاقته مع التدوير الوظيفي، كما ويتم التحقق من متطلبات الوظيفية الحديثة لمعظم الوظائف التي سيتم فيها التدوير، وبعدها يتم تشكيل لجنة لإقرار مدى ملاءمة وتأثير عملية التدوير على كل قسم، ثم يتم عقد التدريبات اللازمة لإتمام المهام وإحضار المعدات المطلوبة، إضافة الى اعطاء الموظفين الوقت الكافي والملائم لضمان تأهيل الموظفين لأداء مهامه الجديدة. وبعدها يتم تطبيق برنامج التدوير الوظيفي، ومتابعة عملية التدوير الوظيفي وإدراك الصعوبات والعوائق التي تطرأ خلال أداء المهام الجديد، وتقييم الاحتياجات اللازمة لدعمه في التدريب، عقد اجتماعات بشكل دوري لمتابعة نتائج تقييم الموظفين في عملية التدوير الوظيفي، وعمل مسح أولي مسبق وذلك لإدراك النتائج، إذا كانت جيدة يتم استكمال عملية التدوير ولكن إذا كانت النتائج تشير لوجود مشكلة يتقرر على ذلك أما اتخاذ إجراءات تصحيح

او توقيف التدوير الوظيفي، وأخيرا متابعة أمور ادارية اخرى، مثل معدلات الاصابة، رضا الموظفين، تعويض الموظفين لتحديد الآثار المترتبة على التدوير الوظيفي. (عزام، 2013)

يعتمد نجاح التدوير الوظيفي على اجراءات اخرى تدعى التعاقب الإداري، التي تعرف على أنها أداة لتحديد المواقع الإدارية هامة تتجم من مستويات المشرفين ومديري المشروعات الى المناصب الإدارية داخل المؤسسة، تساعد هذه الأداء في توفر مرونة في التحركات الإدارية لضمان تحقيق تفوق أعلى بإسهاب في قاعدة المهارات الإدارية، وايضا توفير كفاءات عامة أكثر تتناسب مع أهداف المؤسسة وليس فقط تناسب أهداف القسم (Rothwell، 2010)

يعمل تخطيط التعاقب الوظيفي ضمن إطار تحديد الوظائف الحرجة، وهي الوظائف مهمة التخلي عنها بسبب مفاجئة أو وضع شخص غير مناسب لمتطلبات العمل يساهم في إبطال عمليات أساسية وضرورية في المؤسسة أو إحداث ضرر في تقديم الخدمات كما يجب. ثانيا تحديد نخبة من المرشحين للتعاقب في كل وظيفة، حيث يتم تحديد أجدر المرشحين للتعاقب الوظيفي لكل وظيفة، كما ويحدد مستوى العمل لكل وظيفة في حال أصبحت شاغرة. يقوم القائد بترشيح قائمة من قاعدة البيانات وفقا لمعايير الموظفين الموهوبين و المخولين للتعاقب الوظيفي لكل وظيفة حرجة، وبعده يتم فرز الأسماء بناء على المهارات اللازمة في كل وظيفة واعتمادا على Talent Assessment Center TAC وبعدها يتم تجميع أسماء المؤهلين في قائمة شاملة Succession Pipeline التي تعتمد على لجنة إدارة المواهب، ثالثا واخيرا تنفيذ خطط التعاقب، والتي يتم من خلالها استخدام النتائج لإدراك احتياجات التطوير لكل وظيفة حرجة وفقا لحالتين، حيث تشمل الحالة الأولى، القائمة الشاملة Succession Pipeline التي تتضمن تصميم تدريب مخصص وخطة ملائمة لكافة المرشحين المحددين للتعاقب الوظيفي، اما الحالة الثانية تحتوي على الوظائف التي لا يتوفر مرشح جاهز لشغلها، ويتم القرار اذا ان يترك الوضع كما بمعنى مراقبة



الوضع الحالي وترصد بروز مرشحين محتملين للتعاقب الوظيفي في المستقبل أو توظيف مرشح خارجي للتعاقب الوظيفي لهذه الوظيفة. (وزارة الخدمة الميدانية، 2015)

### خطوات تنفيذ التدوير الوظيفي:

يتم تقييم الوظائف من خلال جمع المعلومات باستخدام المقابلات ومراقبة المهام للإدراك والإلمام بجميع المهام المطلوبة، وتنسيق منهجية العمل استنادا للاحتياجات الوظيفية، وبناء جدول زمني للتدوير بناءً على المعلومات السابقة. (زكي، 2010)

وترى الباحثة أنه يمكن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على النحو التالي:

### أولاً: الإجراءات الأولية

**التخطيط؛** عقد اجتماع مع الموظفين وتعريفهم بمفهوم التدوير الوظيفي، وأهميته، والهدف من تطبيقه، ومناقشتهم في فكرة التدوير الوظيفي، وعلاقته في بيئة العمل لتحقيق الرضا الوظيفي لهم وأهداف المؤسسة.

**التنظيم؛** تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات التحقق من متطلبات الوظيفية، وجمع المعلومات اللازمة عن وظائف التدوير الوظيفي.

**التوظيف؛** اختيار الموظفين وتعيينهم وتزويدهم بالتدريبات اللازمة، ومراجعة إمكانياتهم وتقييم حاجاتهم من أجل الإلمام بمتطلبات الوظيفة الجديدة ومهامها، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب بموجب الخبرات والمؤهلات التي يمتلكونها.

**التوجيه؛** إرشاد وإنشاء بيئة تحفيزية للموظفين وتهيئتهم وتأهيلهم لبيئة العمل، وتزويدهم بوقت كافٍ لتمكينهم وتأهيلهم لأداء مهامهم الجديدة، ومناقشتهم في حال وجود التساؤلات، والتأكد من الحصول على التغذية الراجعة الصحيحة.

الرقابة؛ مراقبة الوظائف بشكل مستمر لمعرفة التطورات الوظيفية في مختلف المناصب لنقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدوير في الأماكن الشاغرة، واستخدام نظام التقييم بشكل دوري لتنمية خبرات الموظفين وتلبية احتياجاتهم.

### ثانياً: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لتقبل سياسة التدوير الوظيفي

التحدث مع المرؤوسين في جميع المجالات والمشاكل والمواقف التي من الممكن التعرض لها عند تطبيق سياسة التدوير الوظيفي وتوضيح استراتيجية التدوير الوظيفي وطريقة التعامل معه.

استشارة المرؤوسين وسماع آرائهم وإعطائهم مهلة للتفكير في التغيرات الناتجة من استخدام استراتيجية التدوير (بدر، 2016)

### ثالثاً: تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها

تطبيق برنامج التدوير الوظيفي ومراقبة الوظائف بشكل مستمر لمعرفة التطورات الوظيفية في مختلف المناصب لنقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدوير في الأماكن الشاغرة، واستخدام نظام التقييم بشكل دوري لتنمية خبرات الموظفين وتلبية احتياجاتهم. خلال عملية التقييم تتم مقارنة النتائج المسح الأولي مع نتائج المسح الحالي لتقصي وجود المشاكل واتخاذ الإجراءات التصحيحية. (بدر، 2016)

ومن باب تحقيق استراتيجية تدوير ناجحة وفاعلة ترى الباحثة أنه من الصّورة الأخذ بعين الاعتبار الملف الوظيفي للموظفين الذين سيتم نقلهم، ودراسة تقديراتهم ومستوى تدريبهم ومهاراتهم وخبراتهم لمعرفة ممارسته السابقة وسؤالهم على رغبتهم واتجاهاتهم في العمل، وأخذ وجهة نظرهم بعين الاعتبار لتمكن من تكليفهم في مهام وظيفية بمستوى مهام عملهم لفترة زمنية لا تقل عن السنتين لضمان اكتسابهم المهارات المطلوبة. ويجب تشكيل لجنة للتأكد من حصول الموظفين على التدريبات والخبرات الدائمة بشكل دوري والتخطيط لعملية تدويرهم بعد ذلك.

هناك تسع خطوات أساسية للتدوير الوظيفي: (Eric&Dan, 2003)

أولاً: عقد اجتماع مع الموظفين حول حاجة استخدام أسلوب التدوير الوظيفي للاتفاق على رغبتهم وإشراكهم والسماح لهم في المشاركة في قرار التدوير. ثانياً، التأكد من أن احتياجات الوظيفة physical job needs واضحة ودقيقة ومحدثة لجميع الوظائف في خطة التدوير، ثالثاً، تأكيد من قبل جميع الموظفين بالمجموعة في كل قسم على المشاركة. بالنسبة لدورات الوظيفية المحددة في الخطوة الثانية، بحيث يتم تطبيقها مع الأخذ بعين الاعتبار مراجعة للوجستيات العامة لضمان توافق ومنطقية متطلبات التدوير الوظيفي الجديد، رابعاً، تزويد الموظفين بالتدريب اللازم لأية مهام جديدة يتم تنفيذها أو معدات يتم التعامل معها، خامساً، إعطاء الموظفين الوقت الكافي لضمان أنهم مؤهلون تأهيلاً كاملاً، وتدريبهم جسدياً لأداء واجباتهم الجديدة، سادساً، تنفيذ خطة التدوير الوظيفية، سابعاً، التحكم في خطة التدوير لضمان المرونة، والأخذ باعتبار أن الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة. ومنحهم المزيد من التدريب أو التدخل. ثامناً، جدولة اجتماعات للمتابعة وتقييم مع الموظفين في عملية التدوير الوظيفية مرة أخرى، ومراقبة أداء الموظفين عن طريق استخدام الاستبيان قبل وبعد التدوير، مع ضرورة مقارنة النتائج. فإذا كانت النتائج إيجابية، فيجب الاستمرار في التدوير، أما إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة ما، فعليك أن تقرر ما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تصحيحي، أو توقف التدوير وتوسعاً و أخيراً، تتبع الإجراءات الأخرى مثل: معدلات الإصابة، أو معدل التدوير، أو رضا الموظف، أو تعويض العمال لتحديد تأثيرات التدوير الوظيفية.

#### أبعاد التدوير الوظيفي ومتطلباته:

يستخدم أسلوب التدوير الوظيفي لتحقيق أهداف مختلفة على صعيد الموظف أو الوظيفية، لتطوير واكتساب المهارات والقدرات. فالهدف من التدوير للموظف هو التحفيز والتطوير، واكتساب مهارات وقدرات وتهيئته لمسؤوليات جديدة. أما بالنسبة للوظيفة فهو التجديد والتغيير في المخرجات. يزيد التدوير

الوظيفي الحوافز عند الموظفين، فهو يساعد في خلق فرص تدريبية، والتكيف مع ثقافة التغيير والاندماج في مختلف المجالات الوظيفية، وتقوية العلاقات الاجتماعية، واكتساب القدرات والمهارات المختلفة. (Kaymaza, 2010 )

وترى الباحثة أن تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي التي تشمل التدريب وتطوير الكفاءات، والتصميم الوظيفي، واستراتيجية التطوير الوظيفي والنظم والإجراءات بشكل صحيح سيؤدي إلى نجاح عملية التدوير الوظيفي. **أولاً: التدريب وتطوير الكفاءات:**

تسعى الموارد البشرية في تطوير الموظفين بشكل دوري وذلك من خلال التدريب وتنمية قدراتهم. يساعد التدريب في صقل وتطوير مهارات الموظف وتعزيز كفاءته وإكسابه المعلومات والمعارف المتعلقة بالأعمال بطريقة مباشرة وشمولية. تستطيع الموارد البشرية من خلال التدريب تعبئة فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب لوصولهم إلى المستوى المطلوب، كما ويساعد التدريب في استثمار الطاقات الكامنة وتعديل وتطوير أدائهم لإتاحة الفرص، وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة. (بن عزة، 2016)

وتتمثل أهداف التدريب في تطوير أساليب الأداء، وإحداث تغييرات في سلوك الموظفين ومعرفة توجهاتهم. فمن خلال التدريب يتغلب الموظفون على المشكلات والمعوقات التي تحد من رفع الإنتاجية والكفاءة لأدائهم. ويساعد كذلك في تنمية ولاء الموظفين وانتمائهم الوظيفي، ويرغبهم في العمل الذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويعمل التدريب أيضاً على تعزيز الدافع الذاتي للموظف من خلال اندماجه وتقبله إلى سياسة المؤسسة وأهدافها، وإدراك أهميته الفاعلة في المؤسسة. (العنزي، 2016)

وقبل بدء عملية التدريب للموظفين، يجب تنظيم يوم إرشادي للموظفين لتوضيح هدف التدريب، والتأكد من ادراك الموظفين لسياسة وأهداف المؤسسة، وإعطائهم دليل المؤسسة لاستخدامها كمرجع.

وترى الباحثة أن المرحلة الأولى التي تقتصر على تقييم الاحتياجات، بحيث تقوم الموارد البشرية بتحديد المهارات والاحتياجات التدريبية المطلوبة وتحليلها، وذلك اعتماداً على الملف الوظيفي لكل متدرب

ومتطلبات الوظيفة السابقة. يتم تحديد الأهداف المرجوة من التدريب حسب استراتيجية ADDIE التي تعتمد على تحليل متطلبات التدريب، تصميم التدريب بشكل متكامل، وتطوير المواد المطروحة داخل التدريب، وتطبيق التدريب، وأخيراً تقييم فعالية التدريب. عند وضع الأهداف يجب تحديد اتجاهات تطوير المهارات في مجال الوظيفة. كما وترى الباحثة ضرورة ان تكون الاهداف ذكية SMART ذات معايير محددة قابلة للقياس، قابلة للتحقيق ذات صلة ومقيدة زمنياً. لذا يتوجب ان يكون الهدف ذات صلة بالهدف الرئيسي ويجب تحديد الأسلوب والطريقة توصيل المعلومات ومستلزمات التدريبية والتكلفة مع المتدربين واختيار وتطوير طرق التدريب والتقنيات.

وتعتقد الباحثة ايضاً أن التدوير واحد من الأساليب التي تسهم في تنمية الموظف وتطويره. فعندما يتم نقل الموظف من مكان وظيفته لموضع آخر وفق نقل دوري ضمن برنامج مخطط في فترات زمنية محددة، يساعد في تحسين أساليب الاتصال والتواصل، وتعزيز المهارات وتطويرها من خلال النقل الأفقي للموظفين، بحيث يستطيع الموظف إدراك طرق وأداء العمل في الأقسام المختلفة على مستوى الإدارات المختلفة، ويساهم في التحفيز الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي زيادة التنافس والترقية.

### ثانياً: التصميم الوظيفي

يعد التصميم الوظيفي جزءاً من وظائف الموارد البشرية التي يمكن من خلالها تحديد العلاقة بين المهارات الوظيفية التي يمتلكها الفرد مع المتطلبات الوظيفية. فمن خلال التصميم الدقيق والنوعي والتأكد من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للنجاح الأداء، وذلك لاستغلال جميع الموارد البشرية المتاحة لضمان إنجاز العمل بكفاءة وفعالية. ويساعد إعادة تصميم الوظائف في رفع كفاءة الأفراد، وإنجاز المهام وتعزيزها وإدراك الحد الأدنى من المؤهلات المقبولة التي يجب أن يمتلك الموظف لأداء معين العمل بنجاح.

(Dessler,2008)

ترى الباحثة أن الهدف الرئيس لتصميم الوظائف هو دمج متطلبات المؤسسة مع احتياجات الفرد، وهذا يساعد الموظف في إدراك أهميته وأهمية عمله، وبالتالي زيادة فرص تحسين الكفاءة والإنتاج، والشعور بالإرتياح.

**وللتصميم الوظيفي هدفان أساسيان : (بدر، 2016)**

الأول: تحقيق متطلبات المؤسسة من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة وجودة المنتج أو جودة الخدمة  
الثاني: إشباع حاجات الموظفين والتحديات والإنجازات .

ومن الواضح أن هذه الأهداف تسعى إلى الدمج بين حاجات الفرد وحاجات المؤسسة وأشار ( Mathis & Jackson, 2011 )

أن نموذج خصائص الوظائف في Oldham&Hackman يعتمد على الاعتقاد بأن المهمة هي أساس لتحفيز الموظفين، الذي يمكن أن توضح من خلال التصميم الوظيفية من خلال إعطاء دافع للموظف. تم تحديد خمس خصائص وظيفية للعمل على تحفيز الموظفين، وتحقيق هذه الخصائص تؤدي إلى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

أولاً، تنوع المهارات؛ اختلاف وتنوع المهارات اللازمة لأداء الموظفين، وتوفير الفرص للقيام في مهام عدة ودمج مهام مختلفة، وذلك لاستخدام مهارات ومواهب متنوعة. ثانياً، هوية الوظيفة؛ دمج المهام وتشكيل مهام طبيعية جديدة متكاملة ومترابطة لها نقاط بدء ونقاط نهاية، وتحديد المهام للموظفين. ثالثاً أهمية ومعزى الوظيفية؛ تشكيل وحدات العمل الطبيعية والتوضيح للموظفين مدى أهمية مهامهم، ومدى تأثيرهم على أداء الوظائف الأخرى وكونهم جزءاً فعالاً في نجاح العمل. رابعاً، الاستقلالية؛ إعطاء درجة من الحرية للموظفين لاختيار الإجراءات المتبعة في عملهم ودفعهم للاستقلال الذاتي، من خلال منح الموظفين المسؤولية، وتحديد القرار في الابتكار في تنفيذ الأهداف. خامساً واخيراً التغذية الراجعة؛

الحصول على معلومات عن أداء الموظفين وطرق إنجازهم للمهام، والتأثر في ردود فعلهم عن طريق إنشاء علاقات جيدة، وافتتاح قنوات للتغذية الراجعة ذات علاقة مرتبطة عن كفاءة الأداء وفعاليتها.

اقترح (هاكمان وأولدهام) معادلة حسابية لمحصلة الجهد التحفيزي MPS ، حيث يتم تحديد قيم المتغيرات في المعادلة باستخدام استبيان من تطوير (هاكمان وأولدهام) الذي يرمز له JDS

محصلة الجهد التحفيزي = تنوع المهارات + هوية العمل + أهمية العمل/3 × الاستقلالية × التغذية الراجعة .

أشار العالم "فريدريك هيرزبيرج" إلى مجموعتين من العوامل التي تؤثر على دافعية العاملين والرضا الوظيفي. يتعلق العامل الأول بالبيئة وظروفها، أما العامل الثاني فيتعلق بالعمل نفسه. قام هيرزبيرغ بتحديد مجموعتين من العوامل في تحديد مواقف العاملين ومستوى أدائهم، عوامل الدافع هي العوامل الداخلية التي من شأنها أن تزيد الرضا الوظيفي للموظفين. في حين أن العوامل الخارجية تمنع استياء أي موظف. تحدد نظرية هيرزبيرغ أن الوظيفية ستحسن حوافز العمل والرضا الوظيفي فقط لدرجة تصميم حوافز العمل نفسه. التغيير وحده لا يؤدي إلى زيادة دافع الموظفين. وأكد هيرزبيرج أن الإمداد الكامل بعوامل الخارجية لن يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي للموظفين. من أجل زيادة أداء الموظفين أو إنتاجيتهم، يجب معالجة عوامل التحفيز. (القرعان، 2011)

**تتمثل نهج تصميم الوظائف في الأساليب الرئيسية:**

**أولاً: تكبير العمل وتوسيعه:**

هو أسلوب تصميم وظيفة بهدف زيادة عدد المهام المرتبطة بعمل معين، وبعبارة أخرى فإن هذا يعني زيادة نطاق واجبات ومسؤوليات الموظف ضمن زيادة النطاق كمية في طبيعتها، وليس النوعية وعلى نفس المستوى. ويعتبر -أيضا- أسلوب إعادة هيكلة أفقي، أي زيادة المسؤوليات تزيد في نفس المستوى، وليس عموديا الذي يهدف إلى زيادة مرونة القوى العاملة، وفي نفس الوقت تقليل الرتبة التي قد تزحف

على مدى فترة من الزمن. ويتطلب توسيع الوظائف الى التدريب المناسب وخاصة في الوقت وإدارة الموظفين، ولكن لا يلزم التدريب ذي الصلة بالمهمة كثيراً؛ نظراً لأن الشخص مدرك بالفعل لنفسه أو يفعله لبعض الوقت.( Buckley,2019 )

### ثانياً: الإثراء الوظيفي:

إثراء الوظيفة يعني توسعاً رأسياً في العمل، وهو يختلف عن التوسيع أو التكبير الوظيفي، إذ يعنى بتوسيع الوظيفة بشكل الأفقي. من خلال الإثراء الوظيفي يمنح الموظف المزيد من الاستقلالية والمسؤولية والسيطرة على الوظيفية من حيث التخطيط، التنفيذ والمتابعة، وتصحيح الخطأ. ويمنح أسلوب الإثراء الوظيفي فرص العمل للإنجاز والتقدم والنمو، ويعطي الموظف في كثير من الحالات الدافعية للعمل بجدية أكبر. ويعتبر الإثراء الوظيفي نوعاً من إعادة تصميم الوظيفة الذي يهدف إلى عكس تأثيرات المهام المتكررة التي تتطلب استقلالية صغيرة. الهدف من هذا الأسلوب هو إعطاء الموظف مهام متعددة بشكل رأسي الذي يتطلب الاكتفاء الذاتي.( Buckley,2019 )

### ثالثاً: التدوير الوظيفي:

يشمل حركة الموظفين من مهمة إلى أخرى أكثر من المهام في فترات زمنية منتظمة من أجل تعرضهم على كافة أقسام المؤسسة، ويقوم التدوير على طريقة منهج التي يتم التخطيط لها مسبقاً، بهدف اختبار مهارات الموظفين والكفاءات من أجل وضعه في المكان المناسب. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يقلل من رتبة الوظيفة ويمنحهم تجربة أوسع ويساعدهم على اكتساب المزيد من الأفكار. والتدوير الوظيفي ممارسة جيدة للتخطيط والحد من الملل من القيام بالمهام ذاتها. وهذه العملية تساعد الإدارة والموظفين، إذ إنها تساعد الإدارة في اكتشاف موهبة الموظفين وتحديد ما هو الأفضل لها، ومن ناحية أخرى فإنه يعطي الفرد فرصة لاستكشاف اهتماماته الخاصة، واكتساب الخبرة في مختلف المجالات أو العمليات.



وترى الباحثة ان الفرق بين إثراء الوظائف أو توسيعها أو تكبيرها في كمية ونوعية المهام. وبناء عليه فإن توسيع أو تكبير نطاق العمل يعني زيادة نطاق المهام كميًا عن طريق إضافة المزيد من المهام، والإثراء الوظيفي يعني تحسين جودة العمل بحيث يكون الموظفون أكثر رضا وإرضاء. ومن خلال الإثراء الوظيفي يجد الموظف الرضا في وظيفته، ومن خلال زيادة عدد الموظفين يشعر الموظف بمسؤولية أكبر في المؤسسة. ويستطيع الموظف من خلال الإثراء الوظيفي تخطيط والتنظيم وتوسيع وتكبير نطاق العمل يتضمن التنفيذ نفسه. يعتمد إثراء الوظيفة على توسيع الوظيفة للنجاح والعكس غير صحيح. ويعنى الإثراء الوظيفي بالتوسع الرأسي في الواجبات والمسؤوليات ومدى السيطرة، بينما في التوسيع والتكبير الوظيفي يكون التوسع أفقيًا. لدى الإثراء الوظيفي أثر أكبر من حيث التحفيز بالمقارنة مع توسيع الوظيفة. وبما أن الأثر يعطي الموظف رؤى أكبر في الأداء الإداري وملف أفضل للعمل، فإنه ينظر إليه كمؤشر للنمو والتنمية. وكذلك الحال في توسع الوظائف الذي يُنظر إليه على أنه تكتيك رب العمل لزيادة عبء العمل. (Buckley,2019)

#### رابعاً: العمل الجماعي:

من خلال العمل الجماعي يعطى المشرفون مجموعة كبيرة من المهام، ويتوجب على الموظفين اتخاذ القرارات في طرق إنجاز هذه المهام، والاتفاق على طرق حل المشاكل وتحسينها، وعن طريق هذا الأسلوب يستطيع المشرف ملاحظة والتركيز على تدريب الفرق وتحقيق أهداف التدريب بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، ويفضل أن تكون المجموعات صغيرة لضمان فرصة نجاح عالية للفرق، وكذلك تجنب أية إشكاليات في السيطرة. ومن الممكن استخدام طريقة أخرى في العمل الجماعي التي تعتمد على تشكيل مجموعات العمل مستقلة مسؤولة عن تحقيق الهدف، وإعطائهم مهام كثيرة تمكنهم من القدرة على السيطرة على مهام الموكلة، وتحديد الأولويات وإجراءات التقطيش. وإعطاء الاستقلالية للمجموعة وحرية في اختيار أعضائها. يمكن تنفيذ العمل الجماعي المستقل من خلال الإثراء الوظيفي العمودي على

مستوى المجموعة، حيث يستطيع الموظفون من خلال مجموعات العمل تقسيم العمل واتخاذ القرارات الأساسية بأنفسهم. (Buckley, 2019)

### ثالثاً: استراتيجية التطوير الوظيفي:

تساهم عملية التخطيط المهني والتطوير الوظيفي إلى تعقب التغيرات الوظيفية، وتحدد نقاط القوة والضعف من خلال إدراك مهارات وتصورات الموظفين التي تؤهلهم لتحقيق أهدافهم. ويقوم المسار الوظيفي على إيجاد الوظيفة المناسبة لهم وفق قدراتهم ومهاراتهم وتوقعاتهم وتحديد احتياجاتهم. (عثمان، 2016) وتساهم خطط المسارات الوظيفية في فتح مجالات التطوير للموظفين بشكل مستمر لتمكين الموظف من أداء وظائف أخرى، ومن خلال التطوير تستطيع المؤسسة بناء سياسات الترقية والتنقل الوظيفي إبان مفهوم التطوير إلى الموظف الذي يسعى إلى التدريب واكتساب الخبرات والمهارات القدرات العلمية المختلفة، وتكمن أهمية التدوير الوظيفي على منح الموظفين الفرص لمعرفة واكتساب خبرات جديدة، تحسين فعالية الموظفين وكفاءتهم. (طري، 2016)

### رابعاً: النظم والإجراءات

يساعد القائد في إدارة الموظفين وتشجيعهم على الابتكار في النتوجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث تواصل الشركة بشكل منتظم على بناء اجراءاتها الاستراتيجية وتطوير امهارات الغقلية لموظفيها ودعم بيئة التغير والابتكار. يقتصر على هذا النظام نظامن تمارس من قبل الموارد البشرية وهي النظم المبتكر التي تمارسه ادارة الموارد البشرية لحل المشكلات وخطط دفع الاحوافز، الاختبار والتوظيف، ويضم ايضا نظم الاتصالات الواسعة بين العمال والادارة والمرونة لداء الوظيفي وتوفير الامن الوظيفي للموظفين. اما النظام التقليدي فهو يقتصر على أسلوب الحوافز الفردية، تصميم الوظائف على اساس فردي. لا يحتوي هذا النظام على اسلوب التدوير الوظيفي، حيث يتم تنفيذ المهام المحددة بشكل متكرر ضمن نفس الوظيفية للعاملين. (عزام، 2013)

ترى الباحثة إن اتباع أسلوب النظام التقليدي لا يساعد في تحقيق أهداف التدوير الوظيفي واستفادة الموظفين بوجهات نظر مختلفة واكتساب المهارات المتنوعة حيث تحد من امكانية تبني افكار الموظفين، لذا يتوجب على المؤسسة استخدام النظام المبتكر وتبني أسلوب التدوير .

### معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي:

أسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الأساليب الحديثة التي تسعى الى التنمية والتطوير التي ستواجه بعض المعوقات والصعوبات، التي ستؤثر أو تقلل من فوائده، ويمكن أن تعيق تطبيقها بشكل الصحيح. هنالك

بعض العوامل تحد من أهمية تطبيق التدوير الوظيفي التي تشمل: (القحطاني، 2011)

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

وعلى الرغم من هذه المعوقات والسلبيات، فإنه يمكن للمؤسسة تفادي ذلك وتطبيق التدوير الوظيفي وتحقيق الأهداف، بحيث تتم عملية ضمان التدوير الوظيفي عبر التخطيط المنظم، ودراسة الهياكل التنظيمي بشكل دقيق لضمان توافق الأنظمة الداخلية مع أسلوب التدوير الوظيفي. ضرورة نشر الثقافة بين الموظفين وتعزيز فكرة التدوير الوظيفي وأهدافه وأهميته، وأخذ التغذية الراجعة للتدريبات من الموظفين بشكل دوري. ويجب مراجعة ملفات الموظفين الذين سيخضعون إلى التدوير الوظيفي بدقة، ودراسة الوصف الوظيفي بدقة لتحديد الوظائف المتجانسة، وتحديد العمل لتمكن من إبراز المهارات الكامنة

والتخلص من البيروقراطية. (القحطان، 2011)

أولاً، التقليل من تقادم العمالة: بقاء الموظفين في المكان الوظيفي ذاته يقلل من دافعتهم، فمن الضروري الاهتمام في الموظفين من خلال عملية النقل والتدوير والتدريب، يتم تنشيط وتجديد واثراء مهارات الموظفين للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم المكتسبة والحالية. ثانياً، تقليل تكلفة العمالة: في مرحلة التخطيط والتنمية والاستثمار بالموظفين تزيد الإنتاجية كما وتزيد التكاليف. ولكن الأرباح الناتجة عن تطوير الاستراتيجية تفوق التكاليف. ثالثاً، تحسين سمعة المؤسسة: حيث إن المؤسسة التي تسعى إلى تحفيز الموظفين وتطويرهم يتم مدحها من قبل الموظفين عن طريق تداولهم للسمعة عبر الأحاديث.

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

الاهتمام بالأفراد وإعطائهم العناية اللازمة يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية وبأقل تكلفة. ترتبط فاعلية وكفاءة المؤسسة بكفاءة وفعالية الموارد البشرية، واستثمارها بالمواد البشرية، بقدراتها على تنمية كفاءة وأداء الموظفين، ويساهم اهتمام المؤسسة بأفرادها في تحقيق الهدف، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تتضمن المواد المادية، الموارد التنظيمية والموارد البشرية. (جلال الدين، 2009)

ويعتبر الأداء الوظيفي وسيلة للوصول إلى الهدف، ورفع كفاءات الموظفين، وإتاحة الفرص لهم يساهم في إشباع حاجاتهم. في هذا المبحث سيتم استعراض المتغير التابع للإطار النظري وهو الأداء الوظيفي من حيث: مفهومه، وتعريفه، وعناصره، ومحدداته، والعوامل المؤثرة.

### مفهوم الأداء:

عرف الأداء على أنه: "مجموعة من الشروط الواجب توافرها لإنجاز عمل لتحقيق أهداف معينة" (أبو شيخة، 2000)، وعرفه آخر بأنه "قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحياتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم". (المبيضين، 2001)

وقيل هو: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق، وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (سلطان، 2003) ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويعتبر نتاج محصلة جميع الأنشطة والسلوك الإنساني في ظل الإجراءات التي تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة. (الريبق، 2004) وكما "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة

لوظيفة الفرد، ويعكس كيفية تحقيق أو إشباع الفرد لمتطلبات الوظيفة، ويقاس الأداء على أساس النتائج، أما الجهد فهو الطاقة المبذولة. (محمد، 2005)

وقيل هو "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من الموظف كفاء المدرب". (عبد الباقي، 2005) و"درج تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة. (جبر، 2010)، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويعتبر نتاج محصلة جميع الأنشطة والسلوك الإنساني في ظل الإجراءات التي تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة. (الربيع، 2004)، وكذلك "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس كيفية تحقيق أو إشباع الفرد لمتطلبات الوظيفة، ويقاس الأداء على أساس النتائج، أما الجهد فهو الطاقة المبذولة. (محمد، 2005)، و"القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من الموظف كفاء المدرب". (عبد الباقي، 2005)، و"درج تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة. (جبر، 2010).

### التعريف الإجرائي

نستنتج مما سبق أن الأداء الوظيفي يرتبط بالفعالية (الأهداف) والكفاءة، والمدخلات الإنتاجية، والفترة الزمنية، تعرفه الباحثة بأنّ هو محصلة للنتائج والمخرجات والجهد المبذول فكرياً وجسدياً التي أنجزها الفرد من خلال المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً بنوعية جيدة، وذلك لمعرفته بمتطلبات الوظيفة.

يمكن قياس أداء العاملين من خلال:

أولاً، كمية الجهد المبذول: مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية والفترة الزمنية الذي يبذلها الموظف في إتمام المهام الموكلة إليه. ثانياً، نوعية الجهد المبذول: تهتم بمستوى جودة إنجاز العمل، ودرجة تماثل الجهد المبذول، وكمية الجهد بما يتناسب مع طبيعة المهام الموكلة حيث يختلف مقدار الجهد وكمية الجهد المبذول وسرعة الإنجاز من مهام إلى أخرى؛ ولذا يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الأداء خالٍ من الأخطاء ومطابق للمواصفات المطلوبة. ثالثاً، نمط الأداء: تعني بالطريقة التي يتم إنجاز أنشطة العمل، فعل سبيل المثال فمن خلاله يتم قياس طريقة الوصول إلى حل المشكلة. رابع، معدلات الأداء: يتم التعرف على كفاءة جودة عمل الموظف عبر زيادة إنتاجيته، وذلك عن طريق إدراك الفترة الزمنية المحدودة ومقارنته مع العمل المنجز للموظف والمعدل المحدد. (سلطان، 2002)

### أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الموظف العنصر الأساسي في المؤسسة، إذ إنَّ تحسن أدائه ينعكس على زيادة الإنتاجية، الذي بدوره يؤثر على زيادة الأرباح. ويلعب سلوك الموظف دوراً في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تكمن أهمية الأداء في ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل: النظري، والتجريبي، والإداري. ومن ناحية الإطار النظري، يعتبر الأداء الوظيفي مركزاً للأداء الاستراتيجي، فيشمل معظم القواعد الإدارية التي لها علاقة بالأداء بشكل ضمني أو مباشر، ولذلك كونه يمثل الاختبار الزمني للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة. أما من الناحية الثانية، فتكمن أهمية الأداء للإدارة من خلال قياس مقدار الاهتمام بالأداء ونتائجه، والتغييرات التي تطرأ على المؤسسة نتيجة الأداء. (إدريس والغالبي، 2009)

إيجاز أهمية قياس في الأهداف التي يسعى تحقيقها فيما يلي:

أولاً، الترقية والنقل: يتبين قياس الأداء من قدرات الموظفين الذي يساهم في ترقيةهم، ونقلهم إلى وظائف تتناسب مع قدراتهم. ثانياً، تقييم المشرفين والمديرين: يساهم ذلك في تعيين مدى فعالية المشرفين والمدراء

في تنمية وتطوير وتوجيه أعضاء الفريق. ثالثاً، مقياس أو معيار: قياس الأداء يمكن أن يصنف كمعيار في تقييم سياسات والتطبيقات ثانية في مجال الموظفين لإدراك مدى فعالية التدريب داخل المؤسسة، وأيضاً تقارير البحوث التي يمكن إعدادها. رابعاً، تقديم المشورة: يمكن من خلال قياس الأداء ملاحظة الموظفين الضعفاء وإرشادهم لتحسين أدائها وتطويرها وإعطائهم الحوافز. خامساً، اكتشاف حاجة التدريب: يكشف قياس الأداء الوظيفي عن حاجة الموظفين للتدريب، وتساعد في تحديد نوعية التدريب والبرامج اللازمة للتطوير. سادساً، تزويد المسؤولين بمعلومات دقيقة وواقعية عن أداء الموظفين: يساعد قياس الأداء في معرفة التفاصيل عن شخصيات الموظفين ومشاكلهم، ويعتبر مؤشر لعمليات الاختيار التعيين داخل المؤسسة. (شاويش، 2005)

وترى الباحثة أن العنصر البشري من العوامل الرئيسية لنمو المؤسسة وتطويرها، فمن الضروري أن تكون عملية قياس الموظف وإدراك الأداء بموضوعية وشفافية ونزاهة وعدل، وذلك من أجل تقادي النزاعات التي تتعلق في قياس أداء الموظفين.

#### عناصر الأداء:

وفقاً لجبر فإن عناصر الأداء تشمل: أولاً، المعرفة بمتطلبات الوظيفة: المعارف العامة والمهارات والخلفية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة فيها. ثانياً، نوعية العمل: إدراك الموظف لمتطلبات العمل والرغبة والمهارة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون أخطاء. ثالثاً، كمية العمل المنجز: العمل بكفاءة وفعالية التي تشمل إنجاز جميع المهام الموكلة بسرعة وإتقان في ظروف العمل العادية. رابعاً، لمثابرة والثوق: تشمل جدية وإتقان العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز العمل في وقت المحدد وقياس مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (جبر، 2010) إضافة إلى ذلك عكاشة:

أولاً، كفاية الموظف: أن يمتلك الموظف المعلومات والمهارات الكافية والاتجاهات والقيم التي تساهم في إنتاج الأداء الفعال. ثانياً، البيئة التنظيمية: البيئة التنظيمية التي تشمل العوامل الداخلية التي تؤثر على



الأداء الفعال، والتنظيم وهيكله والأهداف والموارد ومركز الاستراتيجية والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية، فتشمل البيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال، كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والسياسية والقانونية. (عكاشة، 2008)

إضافة إلى جبر يطرح سالم وجود عناصر ومعايير مختلفة لمستوى التنظيمي والإداري التي يمكن تطبيقها:

معرفة العمل، والقيادة، والمبادرة، والإبداع، ونوعية الأداء، وحجم العمل، والتعاون، والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وتفويض الصلاحيات، والاتجاهات نحو العمل. (السالم، 2009)

**هنالك سببان رئيسيان رغم تنوع العناصر:**

**الأول:** موضوعي يعبر عن مقومات مستلزمات طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج والنوعية، السرعة، المهارة، ومقدار تحقيق الفرد للهدف بكفاءة وفعالية.

**الثاني:** ذاتي أو سلوكي ويوضح خصائص الموظف الفردي وقدرته على التعلم، والفهم واستيعاب ورش العمل والتدريبات وتقبله للنقد، وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين. (السالم، 2009)

قدم كل من Lawler & Porter نموذجًا يحوي ثلاثة عوامل لعناصر الأداء الوظيفي ومحدداته التي تتضمن (حصيلة الجهد المبذول للموظف، والخصائص الشخصية، وإدراك الموظف لدوره) وأكد أن الأداء لا يمكن تحديده عبر توافر أو عدم توافر جزء من المحددات، ولكن بسبب محصلة ثلاث محددات، هي:

**الدافعية الفردية:** تعنى بالعلاقة بين الرغبة الموجودة عند الموظف للعمل، التي يحتمل أن تحدث من خلال الحماس والإقبال على العمل وتوائمه مع ميول واتجاهات العمل.

**مناخ العمل:** حصول الفرد على إشباع من البيئة الداخلية من خلال الرضا الوظيفي، وإنجاز الرغبات والأهداف وإشباعها.

القدرة على أداء العمل: يتم ذلك من خلال القدرة على التعلم والتدريب، واكتساب الخبرات والمهارات التي لها علاقة بالعمل. (Lawler & Porter, 1989)

ويتفق كلا من الشماع ويوسف مع كل ما ذكر، ويؤكد أن إنجاز الأداء الوظيفي يستلزم ثلاثة عوامل: أولاً القدرة والقابلية على الأداء، التي يمكن القيام بها وتحسينها من خلال برامج التدريب والتنمية. ثانياً، إتاحة الفرص للأفراد عن طريق تحليل وفهم المدير للعوامل الخارجية التي تؤثر مثل التقنيات المستخدمة واتخاذ القرارات والصلاحيات. ثالثاً، الرغبة والدافعية في العمل التي يمكن ممارستها من خلال التحفيز. (يوسف، 2005)، (الشماع، 2007)

ويرى الفادي أنه تعتبر المقر والمعرفة من العوامل الرئيسية التي تساهم في التأثير على مقدرة العمل ومستوى الأداء الذي يرتبط برغبة الموظف على العمل مخالفاً، حيث إن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يعيق العمل، حيث إن مستوى الأداء = المقدر على العمل X الرغبة في العمل. (الفادي، 2008)

ويؤكد غربي وآخرون أن أداء الفرد يقابل بجهد الموظف وارتباطه بالإنتاجية، أو الرغبة، أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة التي يمكن أن تتحكم بالأداء من خلال الفعالية، الملاءمة، والفعالية، والكفاءة. (غربي وآخرون، 2007)

وهناك تفاوتات عديدة عند تعيين عناصر الأداء الوظيفي، وذلك بسبب الرؤى المختلفة في وجهة نظر الباحثين في تحديد مستوى الأهمية والمعايير. إذ إن دور الموظف وعلاقته من هذه العوامل مبهم، وترى الباحثة أنه على الرغم من تفاوت عناصر الأداء إلا أنه يمكن حصره من خلال قياس الأداء للأفراد.

## أنواع الأداء :

يتم تصنيف وتحديد الأداء الوظيفي، وبناء عدد المعايير العلمية التي تقتصر على:

### 1. معيار الشمولية:

يتجزأ معيار الشمولية إلى كلية وجزئية ويصنف الأداء إلى:

أ. الاداء الكلي: ويتجسد من خلال الإنجازات التي تم تحقيقها بمساهمة جميع عناصر

الوظائف، والأنظمة الفرعية للمؤسسة، ويسهم هذا الأداء في معرفة مدى وصول المؤسسة

لتحقيق أهدافها الشاملة مثل الاستمرارية، أرباح النمو وكيفية وأهداف أخرى.

ب. الأداء الجزئي: يتم إدراك مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، إذ يتجزأ الدور إلى عدة أنواع

تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة التي من الممكن أن تنقسم حسب

الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، ووظيفة الأفراد، وأداء التسويق، ويعتبر الأداء الكلي نتيجة

تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

2. معيار الأجل: يتجزأ الأداء وفقا لهذا المعيار إلى: طويل، ومتوسط، وقصير الأجل. ويمكن اعتبار

هذا النوع من الأنواع صعبة التطبيق؛ وذلك لصعوبة الإبانة بين الأجل، وتعيين موعدها مسبقا أو

بصفة تقريبية.

3. معيار الطبيعة: وفيه يتم تجزئة الأداء حسب المعيار الاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي، والتقني

حيث من الصعب تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.

4. معيار المصدر: ينقسم هذا النوع من الأداء وفق معيارين أو نوعين واحد دخلي أو ذاتي، والآخر

خارجي.

أ. الأداء الداخلي: ويسمى أداة الوحدة، أي ينتج ما تكتسبه المؤسسة من الموارد وينتج بالأساس:

- الأداء البشري: أداء موظفي المؤسسة الذين يأخذون بعين الاعتبار كمود استراتيجية تستطيع عمل قيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال مهاراتهم.

- الأداء التقني: تمكن المؤسسة من استخدام استثمارها بطريقة فعالة.

- الأداء المالي: يكمن في الفعالية الحصول على الطرق المالية الموجودة واستخدامها.

ب. الأداء الخارجي: وهو الأداء الحاصل عن المتغيرات الخارجية، ولا تتدخل في أحداثه المؤسسة

حيث إنه بشكل عام يعطي نتائج جيدة للمؤسسة. (المعمر، 2014)

وبموجب أبو شرح: فقد جعل الأداء ثلاثة أنواع:

أولاً، أداء المهام: يعنى بالسلوكيات التي تساعد في إنجاز عمليات مهمة في المؤسسة مثل الإنتاج المباشر أو غير المباشر، البيع والجرد، وأيضاً بإدارة التابعين أي كل أداء يساعد بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ العمليات، فعلى سبيل المثال الوظائف الإدارية التي يمكن أن تتضمن السلوك أو الحاجة إلى تحول حالات النزاع إلى جو تنافسي، أو خلق جو تحفيزي. ثانياً، الأداء الظرفي: يعنى بالسلوكيات التي تساعد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحويل عمليات المؤسسة ومعالجتها، بحيث تشكل هذه السلوكيات الثقافة التنظيمية، ويكون الأداء خارجاً عن مجال المهام الوظيفية الرئيسية التي تستند على وضعية التي تحصل فيها معالجة العمليات. ثالثاً، الأداء المعاكس المجابهة: يتفاوت بين النوعين الآخرين إذ إنه يتميز بالسلوك السلبي كالتأخير، أو الغياب، عن العمل، ويتضمن سلوكيات مثل العنف. (أبو شرح، 2010)

**معدلات الأداء:**

يتطلب تقييم الأداء الى معرفة معدلات الأداء، الذي يأخذ بعين الاعتبار كهدف أو أداة تخطيطية، أو إجراء لإعداد نشاط محدد، بالإضافة لتفاوت تقدير معدلات الأداء باختلاف المؤسسة والظروف البيئية

المحيطة. (الشريف، 2013)

تتمحور أهمية معدلات الأداء الوظيفي عند تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً، تحديد مواصفات العمليات وإدراك النشاط قبل عملية الإنتاج، وذلك لقياس المنتج النهائي والسيطرة على جودته. ثانياً، تحديد مستوى الأداء المطلوب عبر وضوح المؤشرات التي يمكن قياسها مثل: السرعة، والدقة، والكفاءة. ثالثاً، الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك لمعرفة التحكم بالمعايير المحددة مسبقاً. رابعاً، توفير الأسس العلمية لحل المشكلات التي تعطل فاعلية العمل. (الريبيق،

(2010)

ولخص زويلف معدلات الأداء بست خطوات:

**الاختبار:** انتقاء الأعمال التي يمكن قياسها والتي تتمحور حول موضوع الأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار قياس الأداء بأسلوب جديد

ولم يتم قياسها سابقاً، أو إعادة طرح أسلوب الأداء بطريقة أخرى، وتحديد زمن نمطي جديد، أو إيجاد ادعاءات من الموظفين بخصوص الوقت المحدد لأداء المهام أو أسباب أخرى.

**التسجيل:** تتمحور هذه الخطوة على تسجيل البيانات والحقائق التي لها علاقة بظروف العمل والأساليب، حيث تشمل هذه المرحلة توصيف العمل وتجزئته إلى عناصر تمثل الأداء الظاهر في نشاط معين.

**التحليل الانتقادي:** تركز هذه الخطوة على اختبار وانتقاد البيانات المسجلة وذلك بهدف التأكد من الاستفادة من جميع الوسائل والحركات المتاحة الأكثر فعالية وإبعاد العناصر التي لا تساهم في العملية الإنتاجية.

**القياس:** يتم قياس مقدار العمل المستغل في كل عنصر، وأيضاً قياس مقدار الوقت باستخدام الأساليب الفنية المناسبة لقياس العمل.

**الجمع:** يتم جمع كل المعلومات المتعلقة بأداء الموظفين وذلك على مدار السنة باستخدام سجل التدريب والأدلة المستخدمة من قبل المشرفين.

**التحديد:** يتم تعيين سلسلة النشاطات بشكل دقيق، كما يتم تعيين طريقة التشغيل ومقدار الوقت المحدد لقياس النشاط والأساليب المحددة. ( الشريف، 2004 )

### أبعاد الأداء الوظيفي:

وفقاً لمورفي (1989) يمكن تعريف مجال الأداء الوظيفي باستخدام الأبعاد الأربعة التالية:

أولاً، سلوكيات المهمة ، ثانياً، السلوكيات الشخصية (التواصل والتعاون مع الآخرين) ثالثاً، سلوكيات التوقف (سلوكيات تجنب العمل) رابعاً: السلوكيات المدمرة / الخطرة (السلوكيات التي تؤدي إلى خطر واضح بفقدان الإنتاجية أو التلف الأخرى). وكما اضاف كامبل (1990)، ثمانية أبعاد أخرى للأداء الوظيفي والتي تتمحور حول أولاً، إجادة مهمة محددة، ثانياً، إجادة مهمة غير متعلقة بالوظيفة ثالثاً، الاتصالات الكتابية والشفوية، رابعاً الجهد، خامساً، الحفاظ على الانضباط الشخصي سادساً، تسهيل أداء الأقران والفريق، سابعاً الإشراف ثامناً واخيراً الإدارة والتنظيم.

وترى الباحثة انه من الممكن ان تشمل ابعاد الاداء الوظيفي ، الانتاجية التي تتضمن الكفاءة التي تتمحور انجاز المهام بشكل صحيح والفعالية التي تشمل درجة تحقيق الاهداف واخيرا الجودة التي تتمحور حول قيمة العمل المنجز.

### محددات الأداء الوظيفي:

يوجد ثلاث عوامل تساعد في تحديد العلاقة الآتية:

الأداء الوظيفي = القدرة X الدافعية X الإدراك

1. القدرات: التأهب والقدرات الذهنية والبدنية لأداء الوظائف العديدة، تنشأ هذه القدرات:

القدرات الذهنية: تعتبر القدرات التي لها علاقة بالأداء المختلف للمهام الذهنية، تتراوح الحاجة الى هذه القدرات بحسب اختلاف وظائف مستويات الإدارة العليا، التي تحتاج الى اتخاذ أخذ القرارات التي تحتوي على تحليل المعلومات والتفكير بتركيز.

القدرات البدنية: القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة، حيث تعتبر القدرات التي لها علاقة ببذل القوة العضلية في المهام المختلفة، ولها علاقة -أيضًا- بالمرونة والقدرة على التكيف مع المهام البدنية التي لها دور أساسي للأفراد والمؤسسات في معظم الوظائف. (حسن، 2000)

## 2. الدافعية:

وتكم في الرغبة لدى الفرد لبذل أقصى الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك بهدف زيادة القدرات في تلبية الاحتياجات، وتتفاعل الدافعية والرغبة في الأداء مع القدرات، حيث قوة الدافعية تحدد مدى استعمال الموظف لقدراته في أداء العمل؛ ولذا فإن العلاقة طردية بين الدافعية والمستغل لقدرات الأداء. (القيوتي، 2003)

## 3. الإدراك:

يعتبر الإدراك عملية يقوم الموظف من خلالها بتنظيم وتفسير الانطباعات الحسية لإضافة المعنى للبيئة الموجودة، ويعتبر الإدراك كذلك حالة نسبية بحيث تختلف الآراء لنفس الرؤى؛ لذا يتم تفسير الفعل بحسب تلك الرؤى، وما يطبق على أرض الواقع.

وفقا لمرسي والصبغ هناك ثلاثة عوامل أساسية تحدد سلوك الأداء:

## الجهد المبذول:

ويعكس درجة ائتلاف الموظف لأدائه، حيث إن الجهد المبذول يشير الى درجة الدافعية للعمل.

## القدرات والخصائص الفردي:

تحدد درجة فعالية الجهد المبذول من خلال قدرات الفرد السابقة وخبراته.

## إدراك الفرد لوظيفته:

تتمثل من خلال التصورات والانطباعات للفرد لأنشطة العمل الخاص به، وعلى كيفية ممارسة دوره في المؤسسة. (مرسي والصباغ، 1988)

وفقا إلى آل سعود، يتم تحديد السلوك من خلال ثلاثة عوامل:

### الدافع الفردي عن العمل:

تتمثل في محصوله القوى الداخلية التي تنتج من ذاتية الموظف وتحركه وتوجه سلوكه في اتجاه محدد. لذا هنالك أهمية للمؤسسات بخصوص الدوافع، حيث يتم الاستفادة منه عبر النماذج المتنوعة من الرضا، والدوافع التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين وتزيد انتاجاتهم.

### بيئة، مناخ العمل:

يوجد نوعان من البيئة التي تؤثر على الأداء: البيئة الداخلية التي تتشكل من القوانين والأنظمة وقيادات المؤسسة، والبيئة الخارجية التي تتمثل في ثلاث بيئات: العالمية، والإقليمية، والمحلية التي لها تأثيرات على المؤسسة بالرغم من وجودها خارج مجال سيطرة المؤسسة؛ لذا يجب أخذها بعين الاعتبار، ومواصلة التغييرات البيئية وتأثيراتها على المؤسسة.

### -القدرة على أداء العمل:

إدراك المؤسسة لقدرات الموظفين ودوافعهم واتجاهاتهم لمعرفة كيفية توزيع المهام على الموظفين بطريقة صحيحة بحسب الكفاءات. (آل سعود، 2008)

وفقا إلى الحربي يحدد الأداء نتيجة إنتاج موقف محدد له علاقة بثلاثة متغيرات رئيسية:

**الجهد:** يلاحظ الجهد من خلال الطاقة الجسمية والعقلية المبذولة لإنجاز المهام المعطى بأحسن صورة.

**القدرات:** تدل القدرات على خصائص الشخصية للموظف الذي يستعملها أثناء أداء المهام.



إدراك الدور: الاتجاه الذي يتوجب على الموظف أن يوجه جهوده في العمل لشعوره بأهمية أدائه.  
(الحربي، 2003)

وترى الباحثة أنه يجب أن يتوافر حد أدنى من محددات الأداء لتحقيق مستوى مُرضٍ من الأداء. فإذا كان لدى الموظفين القدرات الكبيرة ولكن لا يدركون أدوارهم أو اتجاهاتهم رغم الجهد في إنجازاتهم، ومن الناحية الأخرى الموظفون الذين يبذلون جهدهم ويدركون عملهم ولديهم القدرة على إنجاز المهام، ولكن لا تتوفر لهم البيئة المناسبة، أو المعدات والموارد اللازمة لإنجاز المهام فمن المحتمل أن يكون أدائهم منخفضا. لذا ترى الباحثة أن الأداء الوظيفي يتحقق بشكل فعال من خلال إتاحة كل المحددات الخارجية والداخلية للأداء.

#### العوامل المؤثر على الأداء الوظيفي:

نستنتج مما سبق أنه يوجد عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي، بعضها يستطيع الموظف السيطرة عليها، والبعض تخرج عن قدراته. ووفقا لهاينز هنالك ثلاثة عناصر للأداء :

**الموظف:** امتلاك الموظف المعرفة والمهارة والاهتمام والدافع لإنجاز المهام التي بدورها تمثل خصائص الموظف.

**الوظيفة:** المعرفة العامة بمتطلبات الوظيفة، والمهارات الفنية والتقنية والمهنية وخلفية عامة عن الوظيفة والتحديات الوظيفة.

**المواقف:** يتصف بالبيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (الفايدي، 2008)

إضافة إلى ذلك يرى كل من الشريف والعماج:

**الهدف:** يوجد لكل وظيفة مجموعة من الأهداف موكلة لكل موظف لتي يجب عليه تحقيقها وانجازها حيث ينعكس الأداء من خلال إنجاز، أو عدم إنجاز هذه الأهداف. (العماج، 2003) (الشريف، 2004)

يؤكد Mathis & Jackson على ثلاثة عوامل أخرى التي لها تأثير على الأداء الوظيفي.

أولاً، مساندة ادارة المؤسسة للموظفين وتحفيزهم واعطائهم المساحة للعمل المهام. ثانياً، الرضا الوظيفي، يؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر على أداء الموظف في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي طردية حيث كلما زاد الرضا زاد الاداء. ثالثاً، الالتزام التنظيمي، يؤثر الالتزام التنظيمي حيث أن درجة تلبية الموظف للأهداف التنظيمية والتزامهم بالسياسات والقوانين وانظمة المؤسسة تساهم في تحقيق الاهداف.

يرى العساف بأن الأداء الوظيفي هو السلوك الذي يقوم به الموظف لأداء الواجبات والمهام والمسؤوليات المعطى له وتنوع الأداء يتواءم مع طبيعة العمل فمن المؤثرات الإيجابية على الأداء:

أولاً، إعطاء الموظف جميع المعلومات المهمة لأداء الوظيفة مثل طبيعة المهمة، موعد إنجازها ونوعية ومعايير العمل المرادة. ثانياً، توضيح مبدأ العقاب والثواب والأخذ بالاجراءات اللازمة في كلتا الحالتين. ثالثاً، إدراك المسببات والعوامل التي ساهمت في ذلك. رابعاً، طريقة التواصل وتفاعل الأداء بين المشرفين والموظفين لمناقشة التصورات والتوقعات. (العساف،2003)

وفقاً درة والصياغ تم تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي كما يلي:

عوامل ادارية تنظيمية التي تشمل:

أولاً عدم توفر مناخ تنظيمي مناسب لدعم العمل والإنتاجية. ثانياً، وجود نزاعات بين الموظفين أنفسهم او بين الموظفين والرؤساء. ثالثاً، عدم وضوح ودقة في متطلبات الوظيفة. رابعاً،الإشراف السيئ. خامساً، عدم توفر التدريبات والمستلزمات الوظيفية. (درة والصياغ، 2008)

**عوامل بيئية خارجية:**

اولا النزاع بين القيم والاتجاهات على سعيد الموظف والمؤسسة والمجتمع، ثانياً وضع السوق الاقتصادي والعمل. ثالثاً، التشريعات الحكومية. رابعاً، سياسات النقابات والإضراب السياسي.

عوامل تتعلق بالموظف والتي تشمل: اولا قلة الدافعية والرغبة والالتزام، ثانيا تغيب عن العمل، ثالثا، مشاكل صحية وعائلة.

### مصادر الأداء الوظيفي:

يساهم تقييم الأداء الوظيفي في تقديم البيانات اللازمة للمرؤوسين لتقدير كفاءة الموظفين ومعرفة قدرتهم على انجاز المهام والواجبات بشكل صحيح لتحقيق أهداف المؤسسة الذي يتم إدراكها من خلال المصادر التالية. (شاويش، 2005) (درة والصباغ، 2008) (عكاشة، 2008).

1. **الرئيس المباشر:** يتوفر عند الرئيس المباشر معظم المعلومات التي تعطي نظرة شاملة على أداء الموظف كما يساعد في إعطاء المعرفة حول المسؤوليات والواجبات الذي يشرف عليها، وتعيني الموظفين الافضل الذين يتمتعون بالقدرة على تحمل المسؤوليات والواجبات والكفاءات.
2. **التقييم الذاتي:** يساعد في إدراك الفرد لذاته من خلال اختباره لنقاط القوة والضعف الذي يمتلكها، ويقوم بتحديد الأهداف التي يسعى لإنجازها في مدة معينة. وغالبا ما يكون التقييم فصليا او سنويا.
3. **النظراء بالعمل:** يقصد بالنظير بالعمل الزملاء الذين يعمل معهم الموظف في نفس العمل أو المجموعة، حيث إنهم لديهم القدرة على تقييم الموظف من خلال إنجاز الأعمال الموكلة لهم، أو من خلال ادائه وسلوكه في العمل وذلك بسبب الاحتكاك المباشر معهم.
4. **المرؤوسين:** يقصد به أن يقوم المرؤوسون في تقييم أداء رئيسهم، ويعطي رأيه بأرائه والبيانات الموجودة لديه عن رئيسه الذي يقتصر على السلوك والأداء في العمل، وذلك بسبب الاحتكاك اليومي والدائم، وذلك بهدف التقييم والحكم على مدى كفاءته في إنجاز المهام.

5. **خبراء خارجيين:** يقصد بالخبير أو مجموعة من الخبراء الخارجيين الذين يتميزون بآراء موضوعية دون الاحتكاك الذاتي الموظفين، حيث يستخدم هذا النوع من التقييم للوظائف الحساسة وخطرة.
6. **الزبائن والعملاء:** يستخدم هذا النوع من التقييم مع الوظائف التي تم من خلالها التعامل المباشر مع العملاء وتزويد الخدمات والأفكار والمنتجات لهم، ويتم تزويد الملاحظات على أداء العاملين. يمتاز هذا الأسلوب بالتكلفة العالية وتزيد من الأعباء التي تتحملها المؤسسة.
7. **اللجان:** يتم استخدام هذا النوع في حال وجود أكثر من مدير للمرؤوس، حيث يتم تشكيل لجان مكونة من رؤساء الأقسام الذين يتعاملون بشكل مباشر بالموظف، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك، الذي يتمثل بخلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة.
8. **ملف الموظف الشخصي:** يحتوي الملف كافة المعلومات والقرارات التي تم اتخاذها، ويعتبر مرجعاً أساسياً يتوجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف.
9. **سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر:** يعتمد هذا النوع على سجل يدون فيه المرؤوسين بشكل دوري ودائم جميع الملاحظات الإيجابية والسلبية عن أداء الموظف.
10. **تقارير الإنجاز الشهرية للموظفين.**

#### **تحسين الأداء:**

عند الإنجاز من عملية التقييم الرسمي، وعند فرز نتائج مستويات أداء الفرد، يتم مقارنة مستوى الأداء الفعلي مع مستوى الأداء المتوقع للفرد، وفي حال تدني مستويات النتائج، تقوم المؤسسة في البحث عن طريقة وإجراءات ملائمة لتحسين وتطوير الأداء، بحيث تقوم الجهة بتعيين نقاط القوة والضعف من داخل المؤسسة وكيفية تنمية الأداء وتحسينه. (المحاسنة، 2013)

ويرى الخزامي (1999) ، أن تحسين الأداء هو استعمال معظم الموارد المتوفرة لتحسين المخرجات وإنتاجية العملية لإتمام التكامل بين استعمال التكنولوجيا الصحيحة التي تسعى لتوظيف رأس المال بطريقة أفضل المربع (2004). وتحتوي إدارة تحسين الجودة الشاملة على أربعة عناصر (الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة) يجب على المؤسسة الموازنة بينها. ووفقا للخزامى تم تحديد خمسة عناصر أو طبقات رئيسية لإدارة تحسين الشمال المربع (2004)

**الطبقة الأولى:** التوجيه، ويتضمن التخطيط التي يتعين اتجاهات التحسين المستقبلي، والتي تركز على الطاقات وتجمع الجهود لتطوير اقتراحات العمل الأساسي في المؤسسة.

**الطبقة الثانية:** المفاهيم الأساسية، ويعتمد أساس هذه الطبقة على وضع منهجيات التحسين الرئيسية مع أنشطة أداء الأعمال.

**الطبقة الثالثة:** عمليات التسليم، وتركز على عمليات تحفيز عمل المنتج أو الخدمة التي تساعد في إعطاء المؤسسة الكفاءة والفعالية وقدرتها على التكيف بأقل وقت وجهد وتكلفة.

**الطبقة الرابعة:** التأثير التنظيمي، ويركز على طرح المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**الطبقة الخامسة:** المكافآت والاعتراف بالأفضل، وتحتوي هذه الطبقة على المكافآت المالية وغير المالية التي تعنى في دعم وتحفيز أهمية الوظائف الأخرى داخل البناء الهرمي. (المربع، 2004)

## التدوير الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي:

ترى الباحثة أن يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب من الأساليب الحديثة التي تستخدم لتحسين أداء الموظفين والحد من العوائق والصعوبات واكتساب وتبادل مهارات وخبرات وعلاقات اجتماعية جديدة للموظفين بين الأقسام المختلفة، فمن خلال التدوير الوظيفي يتسنى للموظف الفرصة لتنمية قدراته وزيادة فعاليته وإنتاجه وتطوير أدائه من خلال التعرض لخبرات جديدة واختصاصات متنوعة ضمن التنقل الوظيفي لإدارات مختلفة تساهم في رفع قدراتهم الإبداعية وتقبل وجهات نظر الآخرين وتعزيز العمل في روح الفريق وتنسيق الفعال وتساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة.

يساعد التدوير الوظيفي الموظف من الخروج من دائرة الركود والقضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الفنية والإداري وتجديد روح المشاركة في بيئة العمل، يساهم التدوير في تحفيز الموظف لبذل الجهد المطلوب وزيادة الإنتاجية والعمل بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

## الدراسات السابقة

قامت الباحثة باستعراض عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة موضع نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

### التدوير الوظيفي

#### الدراسات العربية:

1. دراسة عزام (2013) "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في

#### الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى إدراك إثر التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية على مستوى الروح المعنوية للضابط الذين يعملون في الأجهزة الأمنية التي تتبع وزارة الداخلية الخارجية الفلسطينية في قطاع غزة مع تأثير متطلبات التدوير الوظيفي (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات) على مستوى الروح المعنوية والتباينات التي تؤثر فيه. تم جمع بيانات الدراسة باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة جمع المعلومات. وبناء على نتائج الدراسة احتلت استراتيجية التطوير الوظيفي المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي يليها النظم والإجراءات، تصميم الوظائف واخيرا التدريب وتطوير الكفاءات للضابط العاملين في الأجهزة الأمنية، الذي بدوره سطر الضوء على ضرورة التركيز على متطلبات التدوير الوظيفي لرفع الفعالية ومستوى نجاح التدوير. تمحورت التوصيات حول الاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي وإسهامه في التأثير على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الاجهزة الأمنية.

إحاق الموظفين للتدريب وتطوير القدرات كأحد الاستراتيجيات التي تساهم في زيادة وتحسين

القدرات لدى ضابط الاجهزة الامنية وعقد الدورات التخصصية في المجالات المختلفة.

الاهتمام بمرونة الهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف وتحفيز استخدام الممارسات التطويرية كأسلوب التدوير وغيره. والاهتمام بإدارة التطوير بشكل مادي وبشري لتوفير متطلبات العمل والميزانيات المناسبة لإعطاء المكافآت والقدرة على اختيار طاقم وحدات التطوير بعناية فائقة.

2. دراسة أبو صبحة (2014) "دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى

### العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية غزة"

هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، وإدراك العوائق التي تحد من فعالية تطبيقها واتجاهات وآراء الموظفين الإداريين حول سياسة التدوير الوظيفي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستطلاع آراء مجتمع الدراسة، الذين بلغ عددهم (72) موظفا وبناء النتائج أثبتت الدراسة بأن التدوير الوظيفي يساعد في زيادة اكتساب وتبادل مهارات وخبرات وعلاقات اجتماعية جديدة للموظفين بين الدوائر والأقسام بالجامعة، الذي بدوره يؤثر على زيادة الانتاجية، وتعرض الموظفين لتجارب متنوعة تساهم في رفع قدراتهم الابداعية وتقبل وجهات نظر الآخرين، وتعزيز العمل في روح الفريق، وتنسيق الفعال بين الدوائر والكليات، ويساعد في القضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الفنية والإدارية وعلى سد الفجوات البشرية في بعض المجالات. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء أولوية واهتمام خاصين بمتطلبات التدوير الوظيفي وعقد دورات للتدريب وتطوير قدرات الموظفين كإحدى الاستراتيجيات، والاهتمام بعمل إجراءات وآليات مرنة الهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف.



### 3. القرعان (2011) بعنوان " التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في

وكالة الغوث الدولية- مكتب غزة الإقليمي"

سعت الدراسة إلى التعرف على وجود فروق في اتجاهات الموظفين نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة جمع المعلومات، وقد أمكن جمع (199) استبانة صالحة للتحليل، وبناء على نتائج الدراسة يوجد توجهها عاما بنسبة (75%) على وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في الوكالة- مكتب غزة الإقليمي. وتم التأكيد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى العامل الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجميع متطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغيرا هاما يساعد في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، وتركيز الوكالة على التدريب وتطوير الإمكانيات والقدرات الاستراتيجية، التي بدورها تساعد في رفع قدرات الموظفين لتحمل الضغط والأعباء الوظيفية وتسهيل عملية التدوير، ويتوجب على إدارة الوكالة أن تكثر بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف وأن تكون أكثر مرونة لاستخدام الممارسات التطويرية مثل: أسلوب التدوير الوظيفي الذي يعزز عملية نقل الخبرات والمهارات.

### 4. دراسة المدرع (2014) بعنوان " التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين " دراسة مسحية على

العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ووقع أداء العاملين والإيجابيات والسلبيات التي يسعى إليها التدوير الوظيفي على مستوى أداء العاملين وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة جمع المعلومات. نتائج الدراسة تبين أنه تمت الموافقة على واقع التدوير الوظيفي بمتوسط مرتفع (3.68 من 5)

وتبين أن الموظفين موافقون على واقع أداء العاملين بمتوسط حسابي (376 من 5) وأوصت الدراسة بتوسيع تطبيق التدوير الوظيفي على الإدارات في الوزارة بشكل تدريجي الذي يساعد على تحسين الأداء، وعلى توفير المزيد من الدعم من قبل الوزارة لتبني وتفعيل استراتيجية واضحة لعملية التدوير الوظيفي.

5. دراسة فلاته (2011) بعنوان الدراسة: "التدوير الوظيفي للقيادات الادارية وانعكاساته على

#### الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية على العاملين بمستشفى القوات المسلحة في مدينة الرياض بالسعودية وتكون مجتمع الدراسة من موظفي مستشفى القوات المسلحة البالغ عددهم (3000)، أما مجتمع الدراسة تكونت (295) موظفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة جمع المعلومات. كشف النتائج عن وجود أثر بين مستوى الروح المعنوية لدى العاملين مع عملية التدوير الوظيفي حيث تم الاتفاق على إيجابيات التدوير الوظيفي وسلبياته وعلى وجود تباينات في آراء الباحثين بخصوص انعكاسات التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية للعاملين بناء على متغير العمر. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة شعور الانتماء لدى الموظفين والاهتمام بالتحضير المادي والمعنوي الذي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوفير الفرص التدريبية لازدهار المهارات والقدرات العلمية والعملية، والعمل على زيادة التنافس بين القيادات الإدارية والاستفادة من القيادات الحديثة لتحسين العمل وتطويره.

6. دراسة القحطان (2011) بعنوان " التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية"

وفي دراسة أجراها القحطان بعنوان إلى إبراز مدى إسهام التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الضابط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض الذي بلغ عددهم (357) ضابطاً، استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل والمنهج الوصفي

بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة التي تم الاستناد عليها وبينت النتائج وجود توجه عام بالموافقة على أهمية تطبيق التدوير الوظيفي الذي أتاح الفرص لامتلاك الخبرات والمهارات الحديثة، رغم السلبيات التي اقتصر أهمها على تأثير مبدأ التخصص في العمل إضافة إلى المعوقات التي تمحورت حول اختلاف خصائص الشخصية للعاملين والثقافة السلبية تجاه هذا الأسلوب. وأوصت الدراسة بضرورة عقد الورشات وتنظيم المحاضرات للقيادات العليا للتعرف أكثر على الأساليب الجديدة مثل التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية والعمل على تحديد المسار الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للدفاع المدني للمساعدة تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي وسن التعديلات في القوانين والأنظمة واللوائح الوظيفية لدعم أسلوب التدوير الوظيفي في المديرية العامة للدفاع المدني.

7. أما دراسة: السبيعي (2017) بعنوان: "التدوير الوظيفي وعلاقته بتحسين أداء العاملين

#### بالمديرية العامة للدفاع المدني"

فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي وتحسين أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني. تشكل مجتمع الدراسة من معظم العاملين للدفاع المدني في منطقة الرياض، وبلغ حجم العينة (288) موظفاً، واستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وكان من أهم النتائج وجود توجه نحو تطبيق التدوير الوظيفي بالمديرية العامة للدفاع المدني، وإن واقع جهود تحسين أداء العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني متوسط. وتم التأكيد أن التدوير الوظيفي يساعد في درجة مرتفعة في تحسين أداء العاملين، وتم إثبات وجود دلالة إحصائية باختلاف متغير العمر والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة على أهمية وضع الحوافز النوعية (المادية، المعنوية) لتحفيز الموظفين، وعلى ضرورة وضوح المعايير عند تقييم أداء الموظفين، وإتاحة الفرص لهم من خلال التفويض وقيامهم في بعض المهام والصلاحيات من قبل رؤسائهم. وتم التأكيد على ضرورة وضع الاستراتيجيات واضحة ودقيقة لتطبيق التدوير الوظيفي

وعقد الورشات والدورات المتخصصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين بمفهوم واهمية التدوير الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين.

8. دراسة أبو ماضي (2007) عنوان الدراسة: "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية غزة"

سعت الدراسة إلى معرفة معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وطريقة علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين قاموا بعملية التقييم، وتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة)، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات، وأن عملية التحليل الوظيفي لا يتم تحديثها بشكل مستمر في هذه الجامعات الذي بدوره يساهم في ثبات الوظائف التي تؤثر على عملية تقييم الأداء في الجامعات بشكل سلبي، وكانت معايير ونماذج تقييم الأداء السابقة مقبولة، وعلى أنها تأخذ بعين الاعتبار عند اختيار معايير الأداء الموجودة بالمنظمة، مما يدل على وجود تحليل مكتوب يضم معظم الوظائف الجامعات، وعملية تقييم الأداء الموجود لا يوجد لها حوافز إيجابية التي من الممكن أن تؤثر على إنتاجية العاملين وتحسين الأداء.

9. دراسة أبو شرح (2010) بعنوان الدراسة: "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وأظهرت النتائج وجود فروق دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز وأداء

الموظفين، وبين الحوافز المادية وأداء الموظف إضافة وجود فروق دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين والترقيات والأداء الوظيفي واخيرا وجود فروق دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافئات لصالح الدائرة الادارية وفي مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية. أوصت الدراسة بالاهتمام بالحوافز المالية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشية، إضافة الى اعادة صياغة المعايير والنظام الترقيات للموظفين المبنية على الكفاءة المتوفرة في الفرد الوظيفية الجديدة، والعمل على ترسيخ العدالة خصوصا عند منح الحوافز والمكافآت والتخلص من المحسوبة واخيرا ربط نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت وفقا للنتائج.

#### الدراسات الأجنبية:

1. وفي دراسة قام (Saravani & Abbasi (2013 بعنوان: "بحث تأثير التدوير الوظيفي على

الأداء الوظيفي من خلال أخذ مهارات التنوع والرضا الوظيفي لموظفي البنك-إيران"

هدفت الدراسة إلى إدراك أنماط التدوير على الأداء الوظيفي في بنوك "كيشفرازي" في جيلان أخذ بعين الاعتبار تنوع المهارات والرضا الوظيفي، وتوفر المبادئ التوجيهية الفعالة لتمكين المديرين من قيادة المنظمة لضمان مستقبل أحسن وفقا للسياسات المعتمدة. بلغ حجم عينة الدراسة (137) وفقا لمعادلة كوران، واستخدم برنامجا يدعى LISREL لكشف العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المهارات والرضا الوظيفي عن طريق نمذجة المعادلات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها: الدراسة أن أداء العمل لا يتأثر بشكل مباشر مع أسلوب التدوير وعلى أن التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي واختلاف المهارات. وأوصت الدراسة بالاهتمام في تحسين الكفاءة عند الموظفين وذلك من خلال استخدام التدوير الوظيفي الذي يعتبر منهجية الأكثر أهمية في تصميم الوظائف وتنمية رأس المال البشري.

2. وفي دراسة (Mohsen & Nawaz & Khan (2012) عنوان الدراسة: إثر التدوير الوظيفي

على تحفيز الموظفين والالتزام والانغماس الوظيفي في قطاع المصرفي-باكستان"

هدفت الدراسة إلى مدى إمكانية تعزيز للموظفين وتعزيز مشاركتهم في التدوير الوظيفي الموظفين الوظيفية في القطاع المصرفي في باكستان، تم استخدام المنهجية الاستقصائية، والاستبانة كأداة جمع المعلومات إذ تم استرداد (285) استبانة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام أسلوب التدوير الوظيفي للموظفين لوظائف متنوعة في العديد من الإدارات، وقد وجد أن ذلك يحد من مستوى دافعية الموظفين والتحفيز ولكنه يزيد الالتزام والمشاركة في وظائفهم الخاصة، بالإضافة إلى إمكانية زيادة الانغماس الوظيفي من خلال تعزيز أنشطة التدوير الوظيفي في القطاع المصرفي. وأوصت الدراسة بكيفية التمكن من تحسين ممارسات التدوير الوظيفي وتم رصد كمية من الاستثمارات التي نتجت من تدوير الموظفين وتطويرهم.

3. وقد أجرى دراسة (Walkley Hall (2010) عنوان: التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان

العمل في مكتبة جامعة فلنדרز للدراسات العليا"

هدفت الدراسة إلى فحص مكان التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في برنامج الدراسات العليا، في مكتبة جامعة فلنדרز في أستراليا، وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع من الرضا العام عن البرنامج، ومن المؤشرات التي أشارت أن معظم المتدربين الذين لا يزالون يعملون في المكتبة لاحظوا تقدماً في وظائفهم، إضافة إلى الطموحات المهنية وإلى التقدم الوظيفي من المدربين السابقين والحاليين، الذي تأكد بشكل إيجابي من خلال العائد على الاستثمار لبرنامج المتدرب. وأوصت الدراسة بضرورة إدراج مكتبة جامعة فلنדרز في التدريب في المستقبل، وعمل تقييم للتحصيل الدراسي (المعارف والمهارات المكتسبة للمشاركين في البرنامج)، وتغيير السلوك (كيف سيطبق المشاركون ما تعلموه).

4. وفي دراسة (2010) Kaymaza بعنوان: دور تدوير الوظيفي في تصميم الوظائف في الشركات

#### في مختلف المستويات الهرمية"

سعت الدراسة إلى تعيين كلا من تقليل الرتبة، زيادة المعرف والمهارة، والموقع الصحيح للموظف على دافعية التدوير في تركيا، تم اختيار مجتمع الدراسة من كبار مديري شركات تركية التي تعمل برأس مال أجنبي، وبلغ حجم العينة (206) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم أخذ الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغيرات. وبينت الدراسة أن التدوير الوظيفي يؤثر على التحفيز، وعلى الدافعية، ويزيد المهارة والمعرفة، والقدرة التنافسية ويصقل الصفات الإدارية ويعزز العلاقات الاجتماعية عند الموظفين. وأوصت الباحثة بضرورة الدراسة على مشاركة الموظفين في القرارات، واستخدام أسلوب التدوير الوظيفي لصقل المهارات الادارية.

5. دراسة (2006) Eriksson&ortega عنوان الدراسة: تبني التدوير الوظيفي: اختبار النظريات

هدفت الدراسة إلى اختيار ثلاثة أسباب لاستناد الشركات أسلوب التدوير الوظيفي، أولاً: تعلم الموظف حيث إن التدوير يجعل الموظفين أكثر تنوعاً، ثانياً تعلم صاحب العمل عبر التدوير الوظيفي حيث يمكن لأصحاب العمل إدراك معلومات أكثر عن الموظفين نقاط ضعفهم وقوتهم، وأخيراً تحفيز الموظفين حيث إن التدوير يساهم في التخلص من الملل والروتين، وضغط العمل. تم دمج دراسات معلومات المسح الشامل عن شركات القطاع الخاص الدنماركية مع معلومات أصحاب العمل والموظفين المرتبطين، الذي يسمح بإعطاء خصائص مميزة للشركة وقوة العمل، والعمل بممارسات إدارة الموارد البشرية لإدراجها كمتغيرات تفسيرية. تم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وبينت الدراسة على وجود توجه لتقوية العلاقة بين التدوير الوظيفي وممارسات إدارة الموارد، وكشفت الدراسة أن نظرية تحفيز العامل تعتبر أقل النظريات الداعمة للتدوير الوظيفي، وتم دعم فرضية تعلم الموظف وبالأخص فرضيات تعلم

صاحب العمل، الشركات التي تمتلك موارد لتدريب الموظفين تقوم باستخدام أسلوب التدوير الوظيفي، تنفيذ خطط التدريب للشركات الأقل هرمية ذو متوسط حياة الموظف التي ترتبطا ايجابيا مع نمو العمل. إضافة إلى أن برنامج التدوير الوظيفي غير محبذ في المنظمات التي تحتوي على تدوير وظيفي عالٍ وايضا في المنظمات التي تحتوي على هياكل مسطحة. وأوصت الدراسة على أهمية وجود تجانس في العمل عند استخدام أسلوب التدوير الوظيفي.

6. وفي دراسة أجراها (Lazim (2003 بعنوان: "العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير

#### الوظيفي للعاملين في الشركات اليابانية في ماليزيا"

هدفت الدراسة الى التحقق من العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي وآفاق التنمية بين عمال الإنتاج في شركات الاجهزة الإلكترونية اليابانية في ماليزيا. تم دراسة مدى أهمية التدوير الوظيفي في التقدم الوظيفي واكتساب المعرفة والمهارات وادارة الحياة الوظيفية للعاملين والشركات. واستخدام نموذج كأبيون وستجن (1994) للتدوير الوظيفي وفرضية اختبار العلاقة الخطية بين التدوير الوظيفي والتطور الوظيفي للموظف في مكان العمل. وتم استنتاج وجود ارتباط كبير بين ممارسات التدوير الوظيفي والمهام ومعرفة الموظف ثلاث نتائج متوقع من التطوير الوظيفي، التي تشمل التقدم الوظيفي: اكتساب المعرفة والمهارات وفوائد التدوير، حيث يعتبر التدوير أحد أساليب التدريب. وأوصت الدراسة باستخدام التدوير الوظيفي كوسيلة للتطور الوظيفي، وتحفيز الموظفين، وكأداة للتغلب على عوائق نقص المهارات والبطالة.

7. دراسة (Benjamin (2014 عنوان الدراسة: أثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الأداء

#### الوظيفي في بيئة العمل في شركة خدمات المياه في شمال بحيرة فيكتوريا-كينيا

هدفت الدراسة إلى إدراك الآثار الناتجة من التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة جمع المعلومات، وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت



الخماسي. وأظهرت الدراسة بأن التدوير الوظيفي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وأنه من الممكن تحسين الأداء من خلال تعزيز استراتيجية التدوير الوظيفي، وأظهرت الدراسة أنه أسلوب التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي حيث إنه يعطيهم السيطرة على الكثير من الوظائف ويحفزهم على تحسين أدائهم.

#### 8. دراسة (2012) Dora عنوان الدراسة: " أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي-دراسة حالة"

سعت الدراسة إلى مدى فعالية التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي وماهية إنجازة لتحقيق أهداف المنظمة في غانا /أفريقيا، وإدراك العوائق والتحديات والفوائد المتعلقة في التدوير الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كاداة لجمع المعلومات وارتكز تصميم الاستبانة على تقييم تأثير التدوير على الأداء الموظفين، وكما استخدم أسلوب المقابلة لجمع المعلومات. وتم التوجع بالإجماع من قبل الموظفين على ايجابية التدوير الوظيفي في اكسابهم الخبرات والمهارات المتنوعة اللازمة للتقدم الوظيفي، وتعزيز الانتاجية، وتطوير علاقات جديدة في الشركة. وشملت التحديات أسلوب التدوير الوظيفي، مقاومة الرؤساء لتمكين الموظفين، وعدم وجود التدريب اللازم للموظفين، أوضح الموظفون الذين تمت مقابلتهم رضاهم العالي لتطبيق أسلوب التدوير، كونه أداء لتمكين وتنمية مهارات العمل بفعالية في جميع الإدارات في المؤسسة.

#### 9. دراسة (2010) Kurtulus عنوان الدراسة: "أثر التدوير الوظيفي على الدافع: دراسة على"

##### المدراء في منظمات السيارات"

سعت الدراسة إلى تفسير الآثار الناتجة عن التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي، وذلك عبر دراسة المتغيرات المستقلة، خفض الملل، زيادة المعرفة والمهارات والكفاءة والتطوير الوظيفي، وتنمية العلاقات الاجتماعية. واستخدام المنهج الوصفي والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات. وأجريت مقابلات مديري الموارد البشرية. وأوضحت الدراسة أن ممارسات التدوير الوظيفي له أثر

إيجاب يعلى الدافعية لدى أفراد العينة، اضافة الى ان التدوير الوظيفي يساهم في تقليل الملل من ممارسة الوظيفة ذاتها لفترات طويلة، كما أنه يؤثر إيجابيا على زيادة المعرفة والمهارات والكفاءات وتنمية العلاقات الاجتماعية. بينت الدراسة أن انخفاض الملل والتدوير الوظيفي يساهم في زيادة الروح المعنوية، وزيادة الكفاءات الشخصية.

#### 10. دراسة (Naharuddin & Sadegi (2013) عنوان الدراسة: "عوامل بيئة العمل التي تؤثر

على أداء الموظفين في شبكة التنمية المستدامة، دراسة حالة في ماليزيا"

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم العوامل في بيئة مكان العمل التي من الممكن أن تؤثر على أداء العاملين في شبكة التنمية المستدامة في ماليزيا، ومعرفة أثر الدعم والسلوك الإشرافي وبيئة العمل المادية والمساعدات المقدمة للعاملين، تم استخدام العينة العشوائية الطبقية الذي بلغ عددهم (200) والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين بيئة العمل المادية والمساعدات المقدمة بالعمل في الأداء الوظيفي في شبكة التنمية المستدامة الماليزية، إضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم والسلوك الإشرافي في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

#### 11. دراسة (Kazan (2013) عنوان الدراسة: "قياس أداء الموظفين لدى أحد البنوك الحكومي"

هدفت الدراسة إلى قياس أداء الموظفين الحكوميين في قطاع الخدمات في أحد البنوك في تركيا، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين في البنك. بلغ حجم العينة (500) موظفاً وموظفة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة وجود تأثير إيجابي لشعور العاملين بالانتماء في أداء العاملين في البنك ومن ناحية البيئة المادية والمعنوية، اضافة الى ان السلوك القيادي والإشرافي يؤثر على أداء العاملين في البنك، وأخيراً عدم وجود تأثير إيجابي من

ناحية الرواتب، مستوى الرضا، انظمة الترقية والتقدم الوظيفي، علاقات العمل والحوافز مع الأداء الوظيفي.

## 12. دراسة (Halim (2013) عنوان الدراسة" أداء العاملين في قطاع خدمات أحد البنوك في تركيا وقياسها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أداء العاملين في قطاع خدمات أحد البنوك في تركيا وقياسها، إضافة إلى معرفة على العوامل المؤثرة في أداء العاملين في البنك. بلغ مجتمع الدراسة (500) موظف، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، تم استلام (180) استبانة كما تم استخدام تحليل الانحدار لتحديد العوامل وذلك من خلال تفسير الأداء الوظيفي للعاملين. وتوصلت الدراسة إلى أثر إيجابي لشعور العاملين بالانتماء والبيئة المادية والمعنوية في أداء العاملين بالبنك، إضافة إلى أن السلوك القيادي والإشرافي يؤثر على أداء العاملين في البنك، وعدم وجود تأثير إيجابي لكل من الروايتين انظمة الترقية والتقدم الوظيفي علاقات العمل، والحوافز في الأداء الوظيفي للعاملين. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث حيث اقتصرت الدراسة على بنك حكومي واحد ولم تتوسع لتشتمع مصارف خاصة وحكومية اخرى، إضافة إلى أن على المديرين التنفيذيين استخدام نتائج البحوث والاستفادة منها لحل الصعوبات والعوائق، وذلك من خلال إعطاء الأولوية لمجالات قياس الأداء للموظفين الذين يعملون في مرافق الخدمات.

## 13. دراسة (Saleem & khurshid (2014) عنوان الدراسة هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر

### على الاداء الوظيفي للعاملين؟

هدفت الدراسة الى دراسة ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر مع أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في باكستان، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والحوافز وشفافية الاختيار عند التعيين وبرامج التدريب والتطوير بين تعزيز

الأداء الوظيفي للعاملين، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، بين الشفافية والموظفين العاملين واختيارهم وتعزيز أدائهم وأخيراً وجود علاقة قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الممارسات التي تعزز أداء الموارد البشرية الذي بدورها تعزز الأداء في البنوك الباكستانية، وإلى إجراء بحوث مستقبلية لقطاعات أخرى مثل الاتصالات السلكية واللاسلكية والمنسوجات.

### **تعقيب على الدراسات السابقة:**

تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة التأكيد على أهمية ودور التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين حيث تم استنتاج ما يلي:

### **أوجه الاتفاق:**

من حيث الأهداف اتفقت جميع الدراسات السابقة على ضرورة التعرف على دور التدوير الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة، والتعرف على الإيجابيات والسلبيات، والمعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، إضافة إلى وجود أساليب لتطبيق التدوير الوظيفي ونوعيه وفوائده وأهميته، مزايا وأبعاد التدوير الوظيفي ومتطلباته، وأخيراً خطوات تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي ومراحله. من حيث الأداء ومنهج الدراسة: تطرقت جميع الدراسات إلى مفهوم التدوير الوظيفي وأهميته بالرغم من اختلافاتها، تم الإجماع على أهمية دوره في تحفيز الموظفين وخلق بيئة.

أما بخصوص موضع أداء الموظفين، تم استعراض الدراسات السابقة والدراسات الأجنبية التي تتفق أو تتعارض مع الدراسة الحالية، الذي بدوره ساهم على إعطاء تميز وإضافة جديدة للدراسة الحالية. ستعرض الباحثة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث المنهج، الاداء، العينة والمجتمع، وأوجه استفادة الدراسة الحالية منها.

من حيث الدراسة: اتفقت معظم الدراسات على فوائده مفهومه، وتعريفه، وعناصره، ومحدداته، والعوامل المؤثرة.

تنوعت الدراسات السابقة في مضامينها من حيث المنهجية، العينة، ولكنها اتفقت بأن الأسلوب الملائم لجمع البيانات، المنهج الوصفي التحليل فمن حيث المنهجية، استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بحسب عينات الدراسة المختلفة، إضافة الى ان بعض الدراسات استخدمت اسلوبي الاستبانة والمقابلة. من خلال الدراسات العربية والأجنبية استطاعت الباحثة وتحديد وصياغة فرضيات الدراسة الحالية وأسئلتها وكذلك تحديد المنهجية المناسبة للدراسة. من حيث نتائج الدراسة: تباينت درجات التوافق في نتائج الدراسات السابقة، ووفقا للهدف الرئيس من الدراسة. يتضح من الدراسات السابقة تأكيدها على ضرورة استخدام أسلوب التدوير الوظيفي لتجديد العمل وكسر الروتين وزيادة الانتاجية من خلال تدوير الموظفين، الذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي حيث إن تنقل الموظفين يعزز الخبرات العلمية والعملية، يزيد من فرص التقدم في العمل ومعرفة العمل، والقيادة، والمبادرة، والإبداع، ونوعية الأداء، وحجم العمل، والتعاون، والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وتفويض الصلاحيات، والاتجاهات نحو العمل.

اختلفت الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نواحٍ، فالدراسة الحالية تركز على التدوير الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي في قطاع البنوك الفلسطينية، بينما تشمل الدراسات السابقة مجالات مختلفة حيث سعت دراسة المدرع (2014) ودراسة عزام (2013)، وفلاته (2011)، والقحطاني (2011) للتعرف على مدى تغير التدوير الوظيفي بأداء الموظفين وتطقت على عينات مختلفة، ولكنها تعد من أقرب الدراسات الحالية وهدفت دراسة Benjamin (2014) التي سعت للتعرف على الآثار المترتبة على التدوير الوظيفي وأداء الموظفين، ودراسة Dora (2012) التي هدفت للتعرف على اثر التدوير الوظيفي على الأداء وسعت دراسة أبو صبحة (2014) الى تحليل سياسة التدوير

الوظيفي ودوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية، اما دراسة عزام (2013) فقد هدفت للتعرف على علاقة التدوير الوظيفي بمستوى الروح المعنوية. و أخيرا في دراسة القحطان (2011) هدفت الدراسة للتعرف على مدى إسهام التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية.

وتختلف مع الدراسات السابقة أيضا في المجال الزمني، حيث أجريت الدراسات السابقة في الفترة (2010 وحتى 2016) بينما أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2019. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري اختيار المنهج المناسب واداة الدراسة المناسبة لجمع المعلومات. من حيث مجتمع الدراسة، طبقت الدراسة الحالية فقط على الموظفين الذين قد طبقت عليهم أسلوب التدوير الوظيفي، وأجريت المقابلات مع المديرين او رؤساء الاقسام، بينما معظم الدراسات السابقة طبقت على مجتمعات مختلفة.

تؤكد الدراسات السابقة الخاصة بالتدوير الوظيفي على ضرورة ضخ دماء جديدة لتنشيط العمل وزيادة الانتاجية، وذلك عن طريق استخدام اسلوب التدوير الوظيفي، وتغيير مواقع العاملين لإكسابهم الخبرات والمهارات العلمية والعملية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

-إدراك المفاهيم والإطار النظري المرتبط بالدراسة ومحاورها

-الاستفادة من منهجيات الدراسات السابقة وأدراك كيفية تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة انها طبقت على قطاع البنوك العاملة في فلسطين في محافظة بيت لحم والخليل، حيث تم عمل مقابلات مع مديري البنوك في محافظة بيت لحم.

سعت الدراسة الحالية لتعزيز، وإدراك أهمية عملية التدوير الوظيفي لرفع مستوى الإنتاج، وتحسين القدرات والمهارات والخبرات.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

منهج الدراسة

جمع البيانات

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أدوات الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

إجراءات تطبيق أداة الدراسة

المعالجة الإحصائية

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل الخطوات المنهجية والاجراءات العملية التي اتبعتها الباحثة خلال تطبيق الدراسة وجمع البيانات، وستوضح جميع النواحي المتعلقة بأدوات الدراسة ، حيث اعتمدت الباحثة على تعدد مصادر المعلومات، بدءاً من الاطار النظري والدراسات السابقة وصولاً الى المقابلات والاستبانة، إذ تم استخدام هذا التسلسل في جمع المعلومات بهدف تنظيم البيانات وتحليلها بالاستخدام أسلوبى البحث الكمي والكيفيونتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

## منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر، وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات، حيث شملت الدراسة أساليب البحث العلمية بنوعيته الكمية والكيفية، حيث تم الجمع البيانات المطلوبة عن معلومات الدراسة من مصادر وجهات مختلفة ومتعمدة لإعطاء البيانات دقيقة ذات مصداقية، تم تفرغ هذه المعلومات وتحليلها واستنتاج العلاقات بينها، وذلك بهدف اكتشاف مشكلة الدراسة، وتحديد الإجراءات العملية المناسبة في ضوءها.

وقد اعتمدت الباحثة على المزج بين أسلوبى الدراسة الكمي والكيفي، لترصد المعلومات بشكل أشمل وأوسع وأكثر دقة، للوقوف على مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، الذي بدوره اتاح الفرصة إلى التأكد من صحة البيانات من المبحوثين ومقارنتها مع النظريات وتقدر تأثير التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في قطاع البنوك.



## جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المصادر والمراجع الأولية والثانوية لجمع بيانات ومعلومات المطلوبة، حيث قامت بزيارة المكتبات المختلفة، وتصفح المراجع المختلفة العربية والأجنبية التي ساهمت في بلورة الإطار النظري.

اما المصادر الأولية للبيانات تمثلت من خلال:

الاستبانة: التي تعتبر الأداة الأساسية في جمع المعلومات، حيث تم توزيعها على الموظفين البنوك في محافظة بيت لحم والخليل في عينة الدراسة، بعد تصميمها وتحكيمها وتدقيقها، وقد بلغ عدد الاستبانات المزرعة (220) وقد تم استرداد (216).

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الفلسطينية في محافظتي بيت لحم والخليل.

## عينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في جنوب الضفة والذين خضعوا لاسلوب التدوير الوظيفي وبعد جمع معلومات عن الموظفين وجد ان أعداد الموظفين الذين جرى عليهم اسلوب التدوير الوظيفي وعددها (24) فرعاً، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع الموظفين ورؤساء الأقسام ونواب المدراء في هذه الأفرع، وبلغ عددهم (220) تم توزيع الاستبانة وبالتالي وتم إجراء مقابلات فردية مع مدراء البنوك في محافظة بيت لحم. وتم استرداد (216) استبانة بنسبة استرداد بلغت 98%، والجدول التالي يوضح أسماء البنوك وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة حسب العينة:

جدول(3-1): أسماء البنوك التي تم اختيارها حسب عينة الدراسة

الرقم	اسم البنك (الخليل)	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	الرقم	اسم البنك (بيت لحم)	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
.1	البنك فلسطين	20	20	.1	بنك فلسطين	15	15
.2	البنك القدس	9	9	.2	بنك العربي	7	7
.3	البنك القاهرة عمان	11	11	.3	البنك القدس	8	8
.4	البنك الوطني	9	9	.4	البنك القاهرة عمان	9	9
.5	البنك الاسكان للتجارة والتمويل	8	7	.5	البنك الوطني	8	8
.6	البنك الاستثمار الفلسطيني	8	8	.6	البنك الاسكان للتجارة والتمويل	9	8
.7	البنك الأهلي الأردني	9	8	.7	البنك العقاري المصري	8	8
.8	البنك الاسلامي الفلسطيني	8	8	.8	البنك الاهلي الاردني	8	8
.9	البنك الاسلامي العربي	8	8	.9	البنك الاردني الكويتي	7	7
.10	البنك الأردن	9	9	.10	البنك الأردن	8	8
.11	البنك الصفا	6	6	.11	البنك الاسلامي العربي	7	7
		105	103	.12	البنك الاسلامي الفلسطيني	7	7
					البنك التجاري الاردني	8	7
					البنك الاستثمار الفلسطيني	6	6
						115	113

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أداتين: أداة الاستبانة والذي تم صياغها اعتمد على الإطار

النظري، ومن ثم تم عرضها على محكمين مختصين لإبداء الرأي حول بنودها وتحكيمها، والتحقق من

تحقيق الاهداف الدراسة، وتم توزيعه على عينة الدراسة و تم جمعها وتفريغ البيانات الواردة فيها وتحليلها تم توزيع (220) استبانة حيث تكونت الاستبانة من الأقسام التالية:

- القسم الأول: المعلومات الشخصية التي شملت (العمر، المؤهل العلمي، نوع البنك، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
- القسم الثاني: الملف التعريفي الذي يشمل نوع البنك، عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة.
- القسم الثالث: يحتوي على فقرات الاستبانة المتعلقة بالتدوير الوظيفي وعددها 12 فقرة.
- القسم الرابع: يحتوي على فقرات الاستبانة المتعلقة بالأداء الوظيفي وعددها 11 فقرة.
- القسم الخامس: يحتوي على فقرات الاستبانة المتعلقة في التدوير الوظيفي وعلاقته بالإداء وعددها

.15

أما الأداة الثانية التي اعتمدها الباحثة هي المقابلة حيث تم إجراء مقابلات مع تسعة مبحوثين في البنوك الفلسطينية في محافظة بيت لحم وذلك بهدف التعمق في موضوع البحث، والاستفادة من تعدد جهات النظر واكتساب أعلى درجة من الدقة والمصدقية في النتائج حيث تكونت المقابلة من ثلاثة عشر سؤالاً. وفيما يلي وصف للبيانات العامة للمبحوثين داخل عينة الدراسة.

الجدول (2-3): خصائص المبحوثين داخل عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	115	53.2
	من 30-40 سنة	80	37.0
	أكثر من 40 سنة	21	9.7
	المجموع	216	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	22	10.2
	بكالوريوس	182	84.3
	ماجستير فأعلى	12	5.6
	المجموع	216	100.0
المسمى الوظيفي	نائب مدير	25	11.6
	رئيس قسم	50	23.1
	موظف	141	65.3
	المجموع	216	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	94	43.5
	من 5-10 سنوات	85	39.4
	من 11-15 سنة	21	9.7
	من 16 سنة فأكثر	16	7.4
	المجموع	216	100.0
نوع البنك	تجاري	173	80.1
	إسلامي	35	16.2
	عقاري	8	3.7
	المجموع	216	100.0
عدد التنقلات	من 1-3	164	75.9
	من 4-6	42	19.4
	أكثر من 6	10	4.6
	المجموع	216	100.0

والجدول (3-3) يبين توزيع عدد التنقلات حسب نوع البنك:

الجدول(3-3): توزيع عدد التنقلات حسب نوع البنك

المجموع	عدد التنقلات					
	أكثر من 6	من 4-6	من 1-3			
173	8	34	131	العدد	تجاري	نوع البنك
%100.0	%4.6	%19.7	%75.7	النسبة المئوية		
35	2	8	25	العدد	إسلامي	
%100.0	%5.7	%22.9	%71.4	النسبة المئوية		
8	0	0	8	العدد	عقاري	
%100.0	%0.	%0.	%100.0	النسبة المئوية		
216	10	42	164	العدد	المجموع	
%100.0	%4.6	%19.4	%75.9	النسبة المئوية		

يلاحظ من نتائج الجدول (3.3) بأن أكثر التنقلات في البنوك التجارية عددها (من 1-3) بنسبة (75.7%) وكذلك أكثر التنقلات في البنوك الإسلامية أيضا عددها (من 1-3) بنسبة (71.4%) أما البنوك العقارية فجميع التنقلات فيها عددها (من 1-3) بنسبة (100%).

#### أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لدراسة التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في البنوك الفلسطينية والتي تكونت من 38 فقرة مقسمة إلى 3 مجالات وهي: مجال التدوير الوظيفي ومجال الأداء الوظيفي ومجال التدوير الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي، وتتدرج الإجابة على الفقرات كالتالي: (بدرجة

قليلة جدا = 1)، (بدرجة قليلة = 2)، (بدرجة متوسطة = 3)، (بدرجة كبيرة = 4)، (بدرجة كبيرة جدا = 5) على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5).

### صدق الأداة:

للارتقاء بمستوى الاستبيان ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتمائها للمحاور التي تندرج تحتها. من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) مع الدرجة الكلية لهذا المجال، وكذلك بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مع الدرجة الكلية لها، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى دلالتها أقل من 0.05)، وبالتالي يدل ذلك على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. ويتضح من الجدول أدناه بأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق مرتفع ومقبول وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول (3-4) يوضح نتائج معاملات الارتباط بيرسون.

#### جدول رقم(3-4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون لمجالات أداة الدراسة

المجال	معاملات الارتباط بيرسون القيمة العظمى - القيمة الصغرى
التدوير الوظيفي	0.82-0.46*
الأداء الوظيفي	0.78-0.64*
أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي	0.78-0.59*

\* دالة عند مستوى 0.05.

## ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف. لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية للأداة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3-5): معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التدوير الوظيفي	12	0.90
الأداء الوظيفي	11	0.90
أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي	15	0.88
الدرجة الكلية	38	0.92

كما يتضح من الجدول (3-5)، تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة (0.88-0.90)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.92)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 92% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

## خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة وتوزيع 220 استبيان على مجموعة من العاملين

في البنوك الفلسطينية التجارية حسب العينة المطلوبة في الدراسة.

2. قام المبعوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد

بلغت الاستبيانات المسترجعة (216) استبيان بنسبة استرداد 98%.

3. قامت الباحثة بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل

الإحصائي.

### إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

1. تم إعداد الاستبانة من قبل الباحثة ومن ثم عرضها على مختصين محكمين.

2. إجراء التعديلات على الاستبانة وتجهيزها للتوزيع.

3. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها.

4. إعداد اسئلة المقابلة وعرضها على المشرف.

5. إجراء المقابلات بشكل فردي مع مديري البنوك في محافظة بيت لحم التي تم تطبيق الدراسة

عليها.

6. تفرغ بيانات الاستبيانات وتحليلها.

7. تفرغ بيانات المقابلات وتحليلها ودراستها.

8. الخروج بالاستنتاجات والتوصيات.

### المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها

للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة بدرجة

كبيرة جدا 5 درجات، والإجابة بدرجة كبيرة 4 درجات، والإجابة بدرجة متوسطة 3 درجات، والإجابة

بدرجة قليلة درجتين، أما الإجابة بدرجة قليلة جدا فقد أعطيت درجة واحدة على مقياس ليكرت



الخماسي بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في البنوك الفلسطينية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي عبارة عن متغيرات ترتيبية تم إسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (من بدرجة كبيرة جدا = 5 إلى بدرجة قليلة جدا = 1). وحسب جيف ساورو وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد تم حساب النسب المئوية لإجابات المبحوثين لكل فقرة لزيادة الدقة والتأكد من النتائج، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لفحص فرضية الدراسة التي تبحث في أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص فرضيات الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في البنوك الفلسطينية حسب المتغيرات الديمغرافية، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

## مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 \_ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي  $5 = 4$  وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج  $5/4 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (3-6) يوضح ذلك:

### جدول رقم (3-6): مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.2 فأكثر

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج

## تحليل فقرات الاستبيان ومجالاته:

أولاً: مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية

الجدول (1-4) يبين الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي والنسب المئوية لإجابات

المبحوثين المتعلقة بمستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية:

الجدول رقم(1-4): يوضح الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي والنسب المئوية

لإجابات المبحوثين المتعلقة بمستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية.

مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضه	المستوى
الدرجة الكلية	3.73	0.61	66.0%	24.2%	9.8%	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول (1-4) بأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية

كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.61)

ونسبة الموافقة الكلية بلغت 66%.

ثانياً: مؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية

الجدول التالي (2-4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين

على فقرات الاستبيان المتعلقة بمؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية:

الجدول رقم (4-2): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة

المتعلقة بمؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية.

الرقم	مؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	المستوى
1.	يتوافر لديّ رؤية واضحة عن أهداف التدوير الوظيفي ونتائج.	4.14	0.62	88.9%	10.2%	0.9%	مرتفعة
2.	يساعد التدوير الوظيفي على إتاحة فرص أكبر للموظفين لممارسة المهام بشكل منظم.	3.94	0.79	73.1%	23.1%	3.7%	مرتفعة
3.	تحرص البنوك على تحديد احتياجاتي قبل التدوير الوظيفي.	3.84	0.85	71.8%	21.3%	6.9%	مرتفعة
4.	التدوير الوظيفي جزء حيويّ من سياسة البنك.	3.82	0.82	64.8%	31.5%	3.7%	مرتفعة
5.	سياسة التدوير المعمول بها في البنك تعتمد على أنظمة وإجراءات خاصة في البنك.	3.82	0.86	69.9%	23.6%	6.5%	مرتفعة
6.	يجري التدوير بين الوظائف في نفس المستوى الإداري.	3.71	0.94	64.4%	23.6%	12.0%	مرتفعة
7.	يجري التدوير الوظيفي في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظف.	3.70	0.87	64.8%	26.4%	8.8%	مرتفعة

مرتفعة	7.9%	29.6%	62.5%	0.91	3.69	تبيين النظم الآليات والأساليب التي يمكن استخدامها في التدوير الوظيفي لدى البنوك.	.8
مرتفعة	13.9%	22.2%	63.9%	0.97	3.68	يجري التدوير بين الوظائف المتسلسلة في الهرم الوظيفي.	.9
مرتفعة	15.3%	23.6%	61.1%	0.95	3.59	يعتمد التدوير الوظيفي على النقل المنظم.	.10
مرتفعة	14.4%	25.5%	60.2%	0.98	3.57	يطبق التدوير الوظيفي بشكل ممنهج ومرتبب بفترة زمنية محددة.	.11
متوسطة	23.6%	29.6%	46.8%	1.04	3.30	يجري التدوير الوظيفي في السنة الأولى من تعيين الموظف.	.12
مرتفعة	9.8%	24.2%	66.0%	0.61	3.73	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.73) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.61)، مما يدل على أن درجة مؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتوافر لديّ رؤية واضحة عن أهداف التدوير الوظيفي ونتائجه) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (يساعد التدوير الوظيفي على إتاحة فرص أكبر

للموظفين لممارسة المهام بشكل منظم. ) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.94 ) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (تحرص البنوك على تحديد احتياجاتي قبل التدوير الوظيفي). بمتوسط حسابي مقداره ( 3.84 ) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (التدوير الوظيفي جزء حيوي من سياسة البنك) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.82 ) وانحراف معياري مقداره (0.82).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يجري التدوير الوظيفي في السنة الأولى من تعيين الموظف) بمتوسط حسابي مقداره (3.3) وانحراف معياري مقداره (1.04)، الفقرة (يطبق التدوير الوظيفي بشكل ممنهج ومرتبطة بفترة زمنية محددة) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة (يعتمد التدوير الوظيفي على النقل المنظم) بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وانحراف معياري مقداره (0.95)، الفقرة (يجري التدوير بين الوظائف المتسلسلة في الهرم الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.97).

من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تتمثل بأنه يتوافر لدى الموظفين رؤية واضحة عن أهداف التدوير الوظيفي ونتائجه، يساعد التدوير الوظيفي على إتاحة فرص أكبر للموظفين لممارسة المهام بشكل منظم، تحرص البنوك على تحديد احتياجات الموظفين قبل التدوير الوظيفي، التدوير الوظيفي جزء حيوي من سياسة البنك، سياسة التدوير المعمول بها في البنك تعتمد على أنظمة وإجراءات خاصة في البنك، يجري التدوير بين الوظائف في نفس المستوى الإداري، يجري التدوير الوظيفي في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظف، تبين النظم الآليات والأساليب التي يمكن استخدامها في التدوير الوظيفي لدى البنوك، يجري التدوير بين الوظائف المتسلسلة في الهرم الوظيفي، يعتمد التدوير الوظيفي على النقل المنظم، يطبق التدوير الوظيفي بشكل ممنهج ومرتبطة بفترة زمنية محددة.

### ثالثاً: مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية

الجدول (4-3) يوضح الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي والنسب المئوية لإجابات

المبحوثين المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية:

الجدول رقم(4-3): يوضح الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي والنسب المئوية

لإجابات المبحوثين المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية.

مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضه	المستوى
الدرجة الكلية	4.21	0.49	86.4%	12.6%	1.1%	مرتفعة جداً

يتضح من نتائج الجدول (4-3) بأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية

كان مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.21) والانحراف المعياري الكلي

مقداره (0.49) ونسبة الموافقة الكلية بلغت 86.4%.

### رابعاً: مؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية

الجدول (4-4) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات

المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بمؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية:



الجدول رقم(4-4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات الأداة المتعلقة بمؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية.

الرقم	مؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	المستوى
1.	أحرص على تنفيذ المهام المطلوبة مني بفعالية عالية.	4.33	0.64	90.7%	9.3%	0.0%	مرتفعة جدا
2.	أحرص على تنفيذ المهام الموكلة إليّ بكفاءة عالية.	4.33	0.67	90.7%	8.3%	0.9%	مرتفعة جدا
3.	ألتزم بتنفيذ التعليمات المطلوبة مني.	4.32	0.63	92.1%	7.4%	0.5%	مرتفعة جدا
4.	ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المطلوبة مني.	4.31	0.65	90.7%	8.8%	0.5%	مرتفعة جدا
5.	أحرص على تطبيق أساليب حديثة في العمل وذلك لحل المشكلات التي تواجهني.	4.29	0.62	91.2%	8.8%	0.0%	مرتفعة جدا
6.	أنجز العمل المطلوب مني بحسب الإجراءات المعمول بها في البنك.	4.28	0.67	88.9%	10.6%	0.5%	مرتفعة جدا
7.	لديّ أهداف واضحة ومحددة علي العمل على تحقيقها.	4.26	0.66	88.9%	10.6%	0.5%	مرتفعة جدا
8.	أشارك في ندوات وورش عمل لها علاقة بالعمل.	4.13	0.74	82.9%	15.7%	1.4%	مرتفعة
9.	أشعر بالانتماء الوظيفي للمؤسسة التي أعمل فيها.	4.11	0.72	84.3%	13.9%	1.9%	مرتفعة

مرتفعة	2.3%	20.4%	77.3%	0.79	4.05	لدي الالتزام والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام لإنجاز المهام الموكلة إليّ.	10.
مرتفعة	3.2%	24.5%	72.2%	0.77	3.91	أخطت مسبقاً لإجراء الأنشطة.	11.
مرتفعة جدا	1.1%	12.6%	86.4%	0.49	4.21	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (4- 4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس مؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.21) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.49)، مما يدل على أن درجة مؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفعة جداً.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات: الفقرة (أحرص على تنفيذ المهام المطلوبة مني بفعالية عالية) بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (أحرص على تنفيذ المهام الموكلة إليّ بكفاءة عالية) بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (ألتزم بتنفيذ التعليمات المطلوبة مني) بمتوسط حسابي مقداره (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المطلوبة مني) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.65).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (أخطت مسبقاً لإجراء الأنشطة) بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (لدي الالتزام والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام لإنجاز المهام الموكلة إليّ) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (أشعر بالانتماء الوظيفي للمؤسسة التي أعمل فيها) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري

مقداره (0.72)، الفقرة (أشارك في ندوات وورش عمل لها علاقة بالعمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.74).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تتمثل بأن الموظفين يحرصون على تنفيذ المهام المطلوبة منهم بفعالية عالية، يحرصون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية، يلتزمون بتنفيذ التعليمات المطلوبة منهم، يلتزمون بتنفيذ الواجبات والتعليمات المطلوبة منهم، يحرصون على تطبيق أساليب حديثة في العمل وذلك لحل المشكلات التي تواجههم، ينجزون العمل المطلوب منهم بحسب الإجراءات المعمول بها في البنك، لديهم أهداف واضحة ومحددة للعمل على تحقيقها، يشاركون في ندوات وورش عمل لها علاقة بالعمل، يشعرون بالانتماء الوظيفي للمؤسسة التي يعملون فيها، لديهم الالتزام والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام لإنجاز المهام الموكلة إليهم، يخططون مسبقاً لإجراء الأنشطة.

**خامساً: فقرات مجال أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية**  
تم إيجاد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بمجال أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية:

الجدول رقم (4-5): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية.

الرقم	أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	المستوى
1.	يساعد التدوير الوظيفي على إكساب الموظفين المعرفة الشمولية للنظم الداخلية.	4.30	0.67	88.4%	11.6%	0.0%	مرتفعة جدا
2.	يساعد التدوير الوظيفي على رفع مستوى أدائي المهني.	4.28	0.68	89.8%	8.8%	1.4%	مرتفعة جدا
3.	تتنامى خبراتي ومهاراتي من خلال التدوير الوظيفي.	4.23	0.67	87.0%	12.5%	0.5%	مرتفعة جدا
4.	يساعد التدوير الوظيفي على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل.	4.23	0.73	86.1%	12.0%	1.9%	مرتفعة جدا
5.	يساهم التدوير الوظيفي على زيادة الإنتاجية في العمل.	4.21	0.69	85.2%	14.4%	0.5%	مرتفعة جدا
6.	يساهم التدوير الوظيفي في تحفيز الموظفين على العمل.	4.16	0.66	88.4%	9.7%	1.9%	مرتفعة
7.	يساعد التدوير الوظيفي على التحسين المستمر لأدائي المهني.	4.16	0.72	83.8%	14.8%	1.4%	مرتفعة
8.	يساعد التدوير الوظيفي على التطوير الذاتي للموظفين.	4.16	0.76	83.3%	14.8%	1.9%	مرتفعة

مرتفعة	0.5%	12.0%	87.5%	0.63	4.14	أحرص من خلال التدوير الوظيفي على أن تكون مخرجات الأنشطة التي أقوم بها متوائمة مع مدخلات الموظفين.	.9
مرتفعة	1.4%	14.4%	84.3%	0.70	4.14	يساعد التدوير الوظيفي على رفع الروح المعنوية أثناء العمل.	.10
مرتفعة	1.4%	15.3%	83.3%	0.73	4.13	يساعد التدوير الوظيفي على إدارة الوقت بفعالية أكبر.	.11
مرتفعة	1.4%	16.7%	81.9%	0.74	4.12	يساهم التدوير الوظيفي في القضاء على الروتين الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة.	.12
مرتفعة	2.3%	15.7%	81.9%	0.76	4.11	يساعد التدوير الوظيفي على زيادة الإبداع والابتكار في العمل .	.13
مرتفعة	3.7%	15.3%	81.0%	0.82	4.09	يساعد التدوير الوظيفي على تعزيز روح الانتماء للمؤسسة.	.14
منخفضة	60.7%	14.4%	24.9%	1.18	2.44	لا يوجد علاقة بين التدوير الوظيفي ومستوى الأداء.	.15
مرتفعة	5.4%	13.5%	81.1%	0.46	4.06	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتبة ترتيبا

تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين

كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.06) والانحراف المعياري الكلي

مقداره (0.46)، مما يدل على أن درجة أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يساعد التدوير الوظيفي على إكساب الموظفين المعرفة الشمولية للنظم الداخلية) بمتوسط حسابي مقداره (4.3) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (يساعد التدوير الوظيفي على رفع مستوى أدائي المهني) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.68)، الفقرة (تتنامي خبراتي ومهاراتي من خلال التدوير الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (يساعد التدوير الوظيفي على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.73).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (لا يوجد علاقة بين التدوير الوظيفي ومستوى الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (2.44) وانحراف معياري مقداره (1.18)، الفقرة (يساعد التدوير الوظيفي على تعزيز روح الانتماء للمؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (يساعد التدوير الوظيفي على زيادة الإبداع والابتكار في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (يساهم التدوير الوظيفي في القضاء على الروتين الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.74).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تتمثل بأنه يساعد التدوير الوظيفي على إكساب الموظفين المعرفة الشمولية للنظم الداخلية، يساعد التدوير الوظيفي على رفع مستوى أداء الموظف المهني، تتنامى خبرات الموظف ومهاراته من خلال التدوير الوظيفي، يساعد التدوير الوظيفي على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل، يساهم التدوير الوظيفي

على زيادة الإنتاجية في العمل، يساهم التدوير الوظيفي في تحفيز الموظفين على العمل، يساعد التدوير الوظيفي على التحسين المستمر لأداء الموظف المهني، يساعد التدوير الوظيفي على التطوير الذاتي للموظفين، يحرص الموظف من خلال التدوير الوظيفي على أن تكون مخرجات الأنشطة التي يقوم بها متوائمة مع مدخلات الموظفين، يساعد التدوير الوظيفي على رفع الروح المعنوية أثناء العمل، يساعد التدوير الوظيفي على إدارة الوقت بفعالية أكبر، يساهم التدوير الوظيفي في القضاء على الروتين الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة، يساعد التدوير الوظيفي على زيادة الإبداع والابتكار في العمل، يساعد التدوير الوظيفي على تعزيز روح الانتماء للمؤسسة.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المنخفضة، تم رفض الفقرة التالية : لا يوجد علاقة بين التدوير الوظيفي ومستوى الأداء.

## نتائج الدراسة:

### فقرات الاستبانة

**السؤال الرئيسي الأول:** هل هناك أثر للتدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية؟

**السؤال الرئيسي الثاني:** هل هناك فروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية وفقاً لمتغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ونوع البنك، وعدد التنقلات؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول:** هل هناك فروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية وفقاً لمتغير العمر؟

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؟

**السؤال الثالث:** هل هناك فروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في

البنوك الفلسطينية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي؟

**السؤال الرابع:** هل هناك فروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في

البنوك الفلسطينية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة؟

**السؤال الخامس:** هل هناك فروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين

في البنوك الفلسطينية وفقاً لمتغير نوع البنك؟

**السؤال السادس:** هل هناك فروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين

في البنوك الفلسطينية وفقاً لمتغير عدد التنقلات؟

وسوف يتم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال فحص الفرضيات التالية بالأساليب الإحصائية

المناسبة للوصول للنتائج المطلوبة وذلك على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتدوير

الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية.

الجدول (4-6) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (التدوير

الوظيفي) والتابع (الأداء الوظيفي):



جدول رقم (4-6): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للتدوير الوظيفي والأداء

### الوظيفي

الأداء الوظيفي	التدوير الوظيفي		
.383**	1	معامل بيرسون	التدوير الوظيفي
.000		مستوى الدلالة	
1	.383**	معامل بيرسون	الأداء الوظيفي
	.000	مستوى الدلالة	

حيث يتضح من خلال مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون وجود علاقة دالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي وهي علاقة طردية (معامل بيرسون=0.383)، ويعتبر ذلك مؤشراً مبدئياً على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي.

ومن أجل فحص الفرضية الرئيسية السابقة، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لفحص العلاقة بين المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، والجدول التالي (4-7) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (4-7): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتدوير الوظيفي والأداء

### الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	3.063	0.192	----	15.975	0.000
التدوير الوظيفي	0.307	0.051	0.383	6.062	0.000

معامل التحديد  $(R^2)=0.147$  ، معامل الارتباط  $(R)=0.383$   
 قيمة  $(F\_ANOVA)=36.749$  ،  $sig.=0.000$  ،  
 اختبار كولموجروف-سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:  
 $0.889 P\text{-Value}(k\text{-s test})=$

## المتغير التابع: الأداء الوظيفي

- ويلاحظ من نتائج الجدول (4-7) بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد ( $R^2=0.147$ ) وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن التدوير الوظيفي قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) بنسبة 14.7% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً (مستوى الدلالة 0.889 أكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج.

من نتائج الجدول (4-7) يستنتج رفض الفرضية الرئيسية الأولى أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث تبين بأن مستوى الدلالة للمتغير المستقل  $=0.000 < 0.05$ ، وأن قيمة معامل المتغير المستقل  $\text{Beta} = 0.307$ ، كما يلاحظ بأن إشارة المعامل بيتا موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة تأثير طردية مما يدل على أن زيادة التدوير الوظيفي للعاملين تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك العاملة في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ونوع البنك، وعدد التنقلات).

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية مجموعة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير العمر. من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير العمر، والجدول التالي (4-8) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-8): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.815	2	0.408	1.941	0.146
	داخل المجموعات	44.720	213	0.210		
	المجموع	45.535	215			

من نتائج الجدول (4-8) يستنتج قبول الفرضية الفرعية السابقة وبالتالي يتضح بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير العمر (مستوى الدلالة للاختبار أكبر من 0.05).

والجدول (4-9) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير العمر.

الجدول رقم (4-9): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على

الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير العمر.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.49	4.00	115	أقل من 30 سنة	أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي
0.42	4.13	80	من 30-40 سنة	
0.43	4.12	21	أكثر من 40 سنة	
0.46	4.06	216	المجموع	

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول (4-10) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-10): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.100	2	0.550	2.635	0.074
	داخل المجموعات	44.435	213	0.209		
	المجموع	45.535	215			

من نتائج الجدول (4-10) يستنتج قبول الفرضية الفرعية السابقة وبالتالي يتضح بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (مستوى الدلالة للاختبار أكبر من 0.05).

والجدول (4-11) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4-11): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.45	3.88	22	دبلوم	أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي
0.45	4.07	182	بكالوريوس	
0.54	4.23	12	ماجستير فأعلى	
0.46	4.06	216	المجموع	

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4-12): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.020	2	0.010	0.046	0.955
	داخل المجموعات	45.515	213	0.214		
	المجموع	45.535	215			

من نتائج الجدول (4- 12) يستنتج قبول الفرضية الفرعية السابقة وبالتالي يتضح بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مستوى الدلالة للختبار أكبر من 0.05).

والجدول (4- 13) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم(4-13): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي	نائب مدير	25	4.09	0.52
	رئيس قسم	50	4.06	0.45
	موظف	141	4.05	0.46
	المجموع	216	4.06	0.46

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير سنوات الخدمة، والجدول (4-14) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-14): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير سنوات الخدمة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.349	3	0.116	0.545	0.652
	داخل المجموعات	45.186	212	0.213		
	المجموع	45.535	215			

من نتائج الجدول (4-14) يستنتج قبول الفرضية الفرعية السابقة وبالتالي يتضح بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (مستوى الدلالة للاختبار أكبر من 0.05).

والجدول (4-15) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير سنوات الخدمة.

الجدول رقم(4-15): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير سنوات الخدمة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.47	4.03	94	أقل من 5 سنوات	أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي
0.44	4.05	85	من 5-10 سنوات	
0.49	4.16	21	من 11-15 سنة	
0.47	4.13	16	من 16 سنة فأكثر	
0.46	4.06	216	المجموع	

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير نوع البنك.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير نوع البنك، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4-16): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير نوع البنك.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.837	2	0.419	1.995	0.139
	داخل المجموعات	44.697	213	0.210		
	المجموع	45.535	215			



من نتائج الجدول (4-16) يستنتج قبول الفرضية الفرعية السابقة وبالتالي يتضح بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير نوع البنك (مستوى الدلالة للاختبار أكبر من 0.05).

والجدول (4-17) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير نوع البنك.

الجدول رقم (4-17): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير نوع البنك.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	نوع البنك	المجال
0.48	4.03	173	تجاري	أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي
0.38	4.20	35	إسلامي	
0.33	4.07	8	عقاري	
0.46	4.06	216	المجموع	

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة، والجدول التالي (4-18) يوضح ذلك:

الجدول رقم(4-18): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.484	2	0.242	1.143	0.321
	داخل المجموعات	45.051	213	0.212		
	المجموع	45.535	215			

من نتائج الجدول (4-18) يستنتج قبول الفرضية الرئيسية السابقة وبالتالي يتضح بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة (مستوى الدلالة للاختبار أكبر من 0.05).

والجدول (4-19) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة.

الجدول رقم(4-19): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية حسب متغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة.

المجال	عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي	من 1-3	164	4.04	0.47
	من 4-6	42	4.11	0.43
	أكثر من 6	10	4.23	0.47
	المجموع	216	4.06	0.46

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في

البنوك الفلسطينية، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

تبين بأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعاً.

هذا بدوره يعزز أهمية وفوائد التدوير ويعزز الشفافية الوظيفي وفقاً لـ (2010)، يخلق مبدأ

التنافس بين الموظفين للكفاءات الإدارية الناجح، كما ويساهم في تطوير أداء القيادات الإدارية في

المؤسسة، كما ويتم تغيير مواقع الموظفين بناء على متطلبات العمل، حيث انه يساهم في تمكن

المؤسسة من تأهيل وتدريب الموظفين بشكل دوري، الذي يساهم في اكتساب المهارات والخبرات

المتنوعة، وايضا يحفزهم الى ربط اهداف المؤسسة مع أهدافهم، وتهيئة الموظفين لتحمل المسؤولية

اعلى التي تساهم في تطويرهم لمناصب اخرى. من فوائد التدوير للمدع (2014) يساعد التدوير في

اشباع راغبات الموظفين وحجاتهم والاستفادة من طاقتهم البشرية بعدا عن الملل والروتين.

تبين بأن درجة مؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفعة.

تبين بأن مؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تتمثل بأنه يتوافر لدى

الموظفين رؤية واضحة عن أهداف التدوير الوظيفي ونتائجه، يساعد التدوير الوظيفي على إتاحة

فرص أكبر للموظفين لممارسة المهام بشكل منظم، تحرص البنوك على تحديد احتياجات الموظفين

قبل التدوير الوظيفي، التدوير الوظيفي جزء حيوي من سياسة البنك، سياسة التدوير المعمول بها في

البنك تعتمد على أنظمة وإجراءات خاصة في البنك، يجري التدوير بين الوظائف في نفس المستوى

الإداري، يجري التدوير الوظيفي في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظف، تبين النظم الآليات

والأساليب التي يمكن استخدامها في التدوير الوظيفي لدى البنوك، يجري التدوير بين الوظائف

المتسلسلة في الهرم الوظيفي، يعتمد التدوير الوظيفي على النقل المنظم، يطبق التدوير الوظيفي بشكل

ممنهج ومرتبطة بفترة زمنية محددة.

فمن خلال التدوير الوظيفي وفقا لنموذج خصائص الوظائف عند Oldham&Hackman الذي يركز على اهمية تحفيز الموظفين واعطاءهم الدافع في العمل، الذي بدوره حدد خمس خصائص لوظيفة العمل تساعد في تحفيز الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، حيث تقتصر هذه الخصائص على تنوع المهارات، هوية الوظيفة، أهمية ومغزى الوظيفة، الاستقلالية واخيرا التغذية الراجعة.

تساهم هذه الخصائص في تحقيق ورفع مستوى التحفيز عند الموظف وبالتالي زيادة الكفاءات والفعالية الإنتاجية والقدرة التنافسية، ورفع مستوى الجودة.

تبين بأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعا جدا. بناء على ما ورد في الدراسات السابقة يؤكد هانز على وجود ثلاثة عناصر للأداء التي تقتصر على الوظيفة، الموظف، الموافق والهدف، وترى الباحثة ان إدراك الموظف لهذه العناصر يساهم في امتلاك الموظف للدافع لإنجاز العمل بطريقة فاعلة كونه مطلعاً على متطلبات الوظيفة، ولديه خلفية وانتماء للوظيفة الذي ينعكس على مستوى الاداء من خلال إنجاز المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه بفعالية وكفاءة وجودة عالية.

تبين بأن درجة مؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفعة جدا.

كما تبين بأن مؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تتمثل بأن الموظفين يحرصون على تنفيذ المهام المطلوبة منهم بفعالية عالية، يحرصون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية، يلتزمون بتنفيذ التعليمات المطلوبة منهم، يلتزمون بتنفيذ الواجبات والتعليمات المطلوبة منهم، يحرصون على تطبيق أساليب حديثة في العمل وذلك لحل المشكلات التي تواجههم، ينجزون العمل المطلوب منهم بحسب الإجراءات المعمول بها في البنك، لديهم أهداف واضحة ومحددة للعمل

على تحقيقها، يشاركون في ندوات وورش عمل لها علاقة بالعمل، يشعرون بالانتماء الوظيفي للمؤسسة التي يعملون فيها، لديهم الالتزام والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام لإنجاز المهام الموكلة إليهم، يخططون مسبقاً لإجراء الأنشطة.

ترى الباحثة أن السبب يعود في ذلك إلى إدراك الموظفين لمتطلبات المهام الذي بدوره ساهم في زيادة الإنتاجية والكفاءة والفعالية ولاطلاعهم على الوظائف المختلفة وعلى أهداف المؤسسة بصورة أشمل، وتوفير الحوافز المعنوية مع الأخذ بعين الاعتبار سلبيات التدوير الوظيفي.

تبين بأن درجة أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفعة. تبين بأن أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تتمثل بأنه يساعد التدوير الوظيفي على إكساب الموظفين المعرفة الشمولية للنظم الداخلية، يساعد التدوير الوظيفي على رفع مستوى أداء الموظف المهني، تتنامى خبرات الموظف ومهاراته من خلال التدوير الوظيفي، يساعد التدوير الوظيفي على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل، يساهم التدوير الوظيفي على زيادة الإنتاجية في العمل، يساهم التدوير الوظيفي في تحفيز الموظفين على العمل، يساعد التدوير الوظيفي على التحسين المستمر لأداء الموظف المهني، يساعد التدوير الوظيفي على التطوير الذاتي للموظفين، يحرص الموظف من خلال التدوير الوظيفي على أن تكون مخرجات الأنشطة التي يقوم بها متوائمة مع مدخلات الموظفين، يساعد التدوير الوظيفي على رفع الروح المعنوية أثناء العمل، يساعد التدوير الوظيفي على إدارة الوقت بفعالية أكبر، يساهم التدوير الوظيفي في القضاء على الروتين الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة، يساعد التدوير الوظيفي على زيادة الإبداع والابتكار في العمل، يساعد التدوير الوظيفي على تعزيز روح الانتماء للمؤسسة.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المنخفضة، تم رفض الفقرة التالية: لا يوجد علاقة بين التدوير الوظيفي ومستوى الأداء.

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية.

تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، و أن هذه العلاقة علاقة تأثير طردية مما يدل على أن زيادة التدوير الوظيفي للعاملين تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك العاملة في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، نوع البنك، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة).

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

تبين بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تبين بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تبين بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير نوع البنك.

تبين بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير نوع البنك.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة.

تبين بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى لمتغير عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة.

### تحليل المقابلات

#### ما أهمية تطبيق عملية التدوير الوظيفي؟

بناء على المقابلات مع البنوك في محافظة بيت لحم تمحورت الإجابات حول الدافع عملية تطبيق الوظيفي حيث أشارت غالبية عينة الدراسة إلى أن الدافع تكمن في اكتساب الموظف المعلومات والمهارات الجديدة وإبرازها إضافة إلى القدرة على التعرف على الأدوار في كافة الأقسام المختلفة في البنك، وعلى كافة المهام التي يتم القيام بها في كل وظيفة واطرافهم أن التدوير الوظيفي يساهم في زيادة في الاقسام المختلفة، وأكد أن التدوير الوظيفي يساعد في تنوع خبرات الموظف وبالتالي السيطرة على المخاطر المترتبة من بقاء الموظف، في نفس المكان الوظيفي ومعرفة الامور بشكل دقيق، وذلك لاكتشاف الخلل والمشاكل البنكية، والالمام بالوظيفة كما أن التدوير الوظيفي يعزز خبرة الموظفين في حال استقالة اي موظف لا يؤثر على مجرى العمل وأشار أحدهم أن هنالك ناحيتين حيث تشمل الناحية الإيجابية الدوافع التي نأخذها بعين الاعتبار هي حتى يكتسب الموظف الخبرة في جميع الأقسام أو قدر الإمكان منها، وذلك حتى نستطيع خلق قيادات شابة وملمة بعملها، وتغيير روتين العمل للموظف وتغيير نفسي من الناحية السلبية: حتى نضمن عملية ضبط الأمور بصورة



أكبر، وحتى لا تكون العلاقة بين الموظفين في القسم نفسه أو المسؤول وموظفها أو باقي الأقسام ذات العلاقة قوية لدرجة تعاون غير متوقع أو سلبي.

وفقا للدراسة السابقة تكمن أهمية التدوير الوظيفي بحسب فلاته (2010) في أنه يساعد في إعطاء حوافز للموظفين وإدراك ثقافة التغيير عن طريق الكشف عن قدرات الموظفين وإبداعاتهم والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم في المناصب الجديدة، حيث يتم نقلهم بحسب مؤهلاتهم الذي تم تعزيزه من قبل بدر (2016) وأشار أن التدوير الوظيفي يساعد في إشباع رغباتهم في العمل بخارج نطاق عملهم المعتاد واكتسابهم الخبرات الجديدة. ترى الباحثة بان الدافع من التدوير الوظيفي يكمن في اكتساب الموظفين لمهارات وخبرات جديدة في العمل، ومساعدتهم على التعرف بشكل أكبر على أقسام المختلفة.

#### هل سبق وقيمت بالإشراف على عملية تطبيق التدوير الوظيفي، وما الهدف منه؟

أشارت عينة الدراسة بقيامها بالإشراف على عملية التدوير الوظيفي، واختلفت أهداف التدوير، موضحين أن الهدف من التدوير إجراء العمل بشكل متكامل وباستمرارية، وتم تعزيز ذلك من قبل ثلاثة من عينة الدراسة من خلال تغيير أماكن الموظفين والاستفادة من خبراتهم في العمل إضافة الى انه يزيد من الجهوزية وفي وسد الفراغ في حال غياب أو استقالة موظف، وعلى أن نقل الموظف يكون بهدف، ضخ دماء جديدة في المؤسسة والتحفيز الموظف، إضافة إلى أن التدوير يساعد في تعريف الموظف أكثر على أقسام البنوك، ويعطي فرصة للموظفين على الاطلاع على كافة المعاملات التي يتم تطبيقها في البنك. وأشار أحد افراد عينة الدراسة أن عملية التدوير تطرأ على الموظفين الجدد، وذلك لزيادة انتاجية الموظف، من خلال استغلال قدراته ومهاراته وللموظفين السابقين: في حال كان ادائه غير مرضي يمكن أن يكون مرضي بقسم آخر وأخيرا للموظفين المتميزين: حتى نتمكن من استغلال قدراته وإبداعه في أقسام اخرى، واكتسابه خبرات في أقسام أخرى لتهيئته ليكون مسؤولا مستقبلا. وفقا للدراسات

السابقة يرى المدرع (2014) بأن تدوير الموظفين يساعد في معرفة الأنظمة والقوانين التي تتعلق بالعمل في الإدارة وتقوية العلاقات بين الزملاء أثناء العمل، واكساب الموظفين الحيوية والنشاط والمرونة في العمل الذي يؤثر على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين. وأشار عبد الله أحمد (2017) إلى أن التدوير الوظيفي يساهم في تطوير قدرات الموظف، وإثراء ادائه وتطويره، ويساعد الموظف في التجديد والإبداع من خلال التدريب وتحفيز الموظفين للتقدم في ادائهم للحصول على مناصب أعلى تتطلب قدرات ومهارات أكثر كما ويساعدهم على إكتساب الخبرات والمهارات للوظائف الجديدة، وإظهار القدرات الكامنة التي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير قدراتها وإمكانياتها. وترى الباحثة ان الدافع من التدوير الوظيفي هو اكساب الموظفين المهارات الجديدة والتعرف على بيئة عمل جديدة للقضاء على الروتين والملل.

### هل خطة التدوير الوظيفي يعمل فيها البنك على جميع الأقسام؟ ولماذا؟

يرى بعض من عينة الدراسة أن سياسة التدوير تطبق في جميع الأقسام بناء على متطلبات العمل، ولكن اختلافا في الأهمية والسياسة المتبعة في السلم الوظيفي والخبرة في الإجراءات التي تحصل، وأشارت عينة الدراسة إلى أن التدوير الحاصل بين المحافظات يكون بهدف التعرف إلى العقليات أو الجمهور الآخر، وتم الإضافة إنه يتم تطبيق سياسة التدوير، وذلك من اجل توفير البدائل لاستمرار العمل. كما ويرى بعض من عينة الدراسة أنه لا تتفع عملية التدوير الوظيفي في جميع الاقسام، إذ انها تعتمد على الشهادات المعينة الحاصل عليها الموظف وحسب مؤهلاته الأكاديمية، كما أشارت جميع عينة الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يتم في الأقسام والفروع. وبعضهم يرى أن جميع اقسام البنك تخضع للتدوير فهو بالإضافة إلى أبعاده الإيجابية فالبنك يحرص على الضبط وتقليل المخاطر أكثر، وبخاصة في الأقسام الحساسة، وذات طابع المخاطر المرتفعة. وبناء على الدراسات السابقة يرى (Tharmmaphornphilas,2004) ضرورة وجود خطة ذات تصميم يتلاءم مع ظروف العمل فإذا

كان التصميم ضعيف يزيد من ضعيفاً العمل، لذا فانها تتطلب تصميم خطة التدوير الوظيفي يحدد فيها مجموعة من الوظائف والفترة الزمنية لفترة التدوير، كما وانه يوجد طرق عديدة لعمل خط التدوير حيث تتمحور اسهل طريقة حول تسلسل المهام بشكل عشوائي وتدوير الموظفين من خلال الوظائف، وأيضا هناك طريقة أخرى تقتصر على تسلسل المهام، ولكن مع تدوير الموظفين من مكان عملهم الأول إلى الثاني، ويتم تدويرهم بهذا الشكل حتى ينتقل الموظفون إلى مكانهم الأول الرئيسي، واخيرا طريقة التدوير الثالثة التي تعتمد أكثر على تدوير الموظفين وفق لسياسة المحددة، ولذا فيجب الأخذ بعين الاعتبار خطة مبرمجة لتطوير أسلوب التدوير الوظيفي للحد من ضياع الوقت والجهد، حيث إن مدة فترة التدوير الوظيفي تعتمد على كفاءة الانتاجية للموظف والوقت المبذول في انجاز المهمة والانتقال إلى المهمة الأخرى. ترى الباحثة أن التدوير الوظيفي يجب أن يتناسب مع خطة مسبقة تحدد الوظائف والمسؤوليات الجديدة.

**ما الوظائف التي يتم فيها تطبيق التدوير الوظيفي، وكيف يتم اختيار موظفيه؟ هل يوجد موصفات محددة؟ ما تلك المواصفات؟**

تؤكد معظم عينة الدراسة على أن أغلبية الوظائف تحتاج لتطبيق التدوير الوظيفي وليس من الممكن استثناء الموظفين منه إذ يتم وضع خطة في بداية العام لجميع الموظفين، واختيار الموظف بحسب الكفاءة والمهارة حيث ان نقص الخبرات والكفاءة للموظف سيؤثر بطريقة سلبية على العمل.

وأكدوا على أن المسمى الوظيفي له عدة مستويات مثل: إدخال، تدقيق، وتنفيذ ويجب على الموظف أن يكون لديه خبرة كافية في كل مستوى قبل أن ينتقل أو يتعلم المستوى القادم، وأشار آخرون إلى أن المدة الزمنية للتدوير الوظيفي تحدد بعد ثلاثة سنين من عمل الموظف، وعلى مدى نجاحه في وظيفته حيث يتم الاعتماد على المؤهلات العلمية الحاصل عليها الموظف وإمكانياته. ويرى بعض من عينة الدراسة أن الوظائف التي يتم فيها التدوير الوظيفي، خدمة العملاء، أمين الصندوق موظفي التمويل،

خدمة الجمهور، رؤساء الاقسام مراقبين الفروع، مدراء الفروع (التي يتم التدوير سنويا في مناطق معينة)، ولكن من الصعب تغيير موظف التدقيق، والائتمان أي من الوظائف الإدارية. وتم التأكيد على أن جميع الوظائف يتم فيها التدوير بلا استثناء ويتم ذلك بعدة أشكال، داخل القسم الواحد من خلال رئيس القسم وبموافقة المسؤول المباشر وداخل الفرع من خلال المراقب بموافقة المدير وايضا داخل الفرع والمكاتب التابعة له من خلال المدير بموافقة مساعد المدير العام وبين الفروع من خلال مدراء الفروع بموافقة مساعد المدير العام وللوظائف العليا من خلال المدير العام واخيرا ينطبق ذلك على الدوائر بنفس الترتيب.

### هل قرار عملية التدوير الوظيفي يتم بقرار من المدير المباشر أم الادارة العامة ولماذا؟

يرى بعض من عينة الدراسة أن عملية التدوير الوظيفي تتم بقرار حسب الهرمية من مدير الفرع او المدير المباشر وبالتشاور مع المسؤول المباشر للموظف، وذلك بسبب قربه واطلاعه على مجريات العمل ومعرفته بقدرات ومواهب الموظفين، وبالتشاور وايضا بالمشاكل او الضعف وذلك من أجل إكتسابه خبرة ومهارة وكفاءات جديدة من خلال عملية التدوير الوظيفي. وأكد بعض من عينة الدراسة على أن عملية التدوير تتم من الإدارة العامة بتوصية من المدير لأسباب تعود إلى الإدارة، حيث إن عملية التدوير عبارة عن سياسة تتبعها الإدارة العامة بشكل عام، على مدراء الفروع تطبيقها على موظفيها وتزويد الإدارة العامة بتقرير الإجراءات، ويتم تطبيقها شهرياً، وتم الإضافة بأن يطلب تطبيق التدوير من دائرة المخاطر والدوائر الرقابية التي تتبع الإدارة العامة (التدوير الطبيعي) لتجنب المشاكل حسب الزمن.

### ما الإجراءات المعمول بها للقيام في عملية التدوير الوظيفي؟

أشارت معظم عينة الدراسة إلى ان طرق تبليغ الموظفين تكون إما عن طريق رفع طلب التدوير الوظيفي من قبل المدير أو المسؤول المباشر إلى دائرة الموارد البشرية بأسماء الموظفين والمناصب

التي يشغلونها ليتم الموافقة عليه، أو عن طريق إصدار كتاب بتكليف إلى الموظفين المعنيين بعملية التدوير فيه تاريخ البدء، والانتهاج والمسمى الوظيفي التي تم اختياره من قبل مدير الفرع بموافقة الإدارة إما بشكل مؤقت أو دائم، ومن ثم يتم توجيه كتاب إلى الموظف في الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة وتوقيع الموظف على وصف وظيفي جديد ومباشرته بالتدريب بالقسم الجديد. ومنهم من أشاروا أنه يتم التنسيق المسبق مع دائرة الموارد البشرية من أجل وضع جدول للموظف المراد خلال فترة التدوير التي تستمر ستة أشهر. وفقاً للدراسات السابقة يرى قحطان (2011) أنه يتم التدوير الوظيفي وفق أسلوبين: التدوير القصير والسريع الذي يتم فيه تدوير الموظفين الجدد بين مجموعة من الوظائف الرئيسية لمدة زمنية معينة لا تتجاوز السنة، ويعطي الموظف الفرصة لممارسة جميع الوظائف لفترة بسيطة، من أجل إكساب الموظف معلومات ومهارات سريعة حول طبيعة أعمال المؤسسة. أما التدوير الثاني: التدوير الطويل والبطيء وفيه يتم التدوير بين مجموعة من المهام داخل المؤسسة خلال مدة عملهم، ويعطى الموظف الفرصة لممارسة الوظيفة في مدة زمنية تتلاءم مع طبيعة متطلبات الوظيفة، وذلك أجل تحسين المهارات وزيادة الخبرات، وتقليل مظاهر الرتابة والروتين في العمل.

### كيف تتم عملية التدوير الوظيفي؟

وافق جميع عينة الدراسة على أن عملية التدوير تتم من خلال إجراءات عمل معينة حيث يتم تبليغ الموظف بكتاب رسمي، وبموجب هذا الكتاب يتم التنفيذ بعد توقيع الموظف على الوصف الوظيفي الجديد، ومن ثم حصوله على فترة تدريب، ثم استلامه للوظيفة الجديدة.

هناك تسع خطوات أساسية للتدوير الوظيفي: (Eric&Dan,2003)

أولاً: عقد اجتماع مع الموظفين حول حاجة استخدام أسلوب التدوير الوظيفي للاتفاق على رغبتهم وإشراكهم والسماح لهم في المشاركة في قرار التدوير. ثانياً، التأكد من أن احتياجات الوظيفة physical job needs واضحة ودقيقة ومحدثة لجميع الوظائف في خطة التدوير، ثالثاً، تأكيد من قبل جميع

الموظفين بالمجموعة في كل قسم على المشاركة. بالنسبة لدورات الوظيفية المحددة في الخطوة الثانية، بحيث يتم تطبيقها مع الأخذ بعين الاعتبار مراجعة للوجستيات العامة لضمان توافق ومنطقية متطلبات التدوير الوظيفي الجديد، رابعاً، تزويد الموظفين بالتدريب اللازم لأية مهام جديدة يتم تنفيذها أو معدات يتم التعامل معها، خامساً، إعطاء الموظفين الوقت الكافي لضمان أنهم مؤهلون تأهيلاً كاملاً، وتدريبهم جسدياً لأداء واجباتهم الجديدة، سادساً، تنفيذ خطة التدوير الوظيفية، سابعاً، التحكم في خطة التدوير لضمان المرونة، والأخذ باعتبار أن الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة. ومنحهم المزيد من التدريب أو التدخل. ثامناً، جدولة اجتماعات للمتابعة وتقييم مع الموظفين في عملية التدوير الوظيفية مرة أخرى، ومراقبة أداء الموظفين عن طريق استخدام الاستبيان قبل وبعد التدوير، مع ضرورة مقارنة النتائج. فإذا كانت النتائج إيجابية، فيجب الاستمرار في التدوير، أما إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة ما، فعليك أن تقرر ما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تصحيحي، أو توقف التدوير وتوسعاً واخيراً، تتبع الإجراءات الأخرى مثل: معدلات الإصابة، أو معدل التدوير، أو رضا الموظف، أو تعويض العمال لتحديد تأثيرات التدوير الوظيفية.

### ما الميعقات التي تواجهكم خلال القيام بعملية التدوير الوظيفي؟

وافق جميع عينة الدراسة على أن تبديل المناصب والمهام بين الموظفين قد يكون مصدراً يهدد أمنهم الوظيفي، وبالتالي قد يواجه المدراء المباشرين بعض الإشكاليات مثل: الرفض، أو المقاومة لهذا التغيير، وبعضهم أشار أن المعوقات تتمحور حول نقص في كادر الموظفين أثناء التدريب في بعض الحالات، أو رفض التغيير واعتقاد الموظف أن التدوير ليس في صالحه، أو إجازات الموظفين تعيق عملية التدوير، أو تخوف بعضهم من المهام الجديدة بالعمل الجديد ومقاومته للتغيير وبناء علاقات جديدة ومنهم من أكد على أن تدريب الموظف على الوظيفة لأن النقل يكون بشكل مفاجيء يكون التدريب خلال التوظيف حيث ان خلال الفترة التدريبية الحاصل عليها الموظف لإتقان عمله الجديد

يتم البحث عن بديل يحل مكانه. وأشار البعض أنه لان يكون هناك معيقات في إجراءات العمل لأنها موحدة ولكن هناك معيقات في قسم التمويل الودائع حيث هنالك زبائن مرتبطة في شخص، وعند انتقاله يبقى العملاء على التواصل معه والذي بدوره يولد نوعاً من الاريك له، او عند انتقال على منطقة بعيدة أو قريبة على السكن حيث تنقل الموظفين في فروع أخرى (مشكلة المواصلات ، والبيئة الجديدة في منطقة العمل) إضافة إلى معيقات الاتصال وتواصل الموظفين، وعدم تأقلم الموظف مع طبيعة العمل على سبيل مثال وظيفة العملاء تعتمد أكثر على مهارة التسويق، أما خدمة العملاء فقط استلام المبالغ بدقة وإيداعها في البنك. وفقاً لقحطان (2011) يعتبر أسلوب التدوير أسلوباً جديداً فمن الممكن أن يعيق نقل الموظفين مجرى التدوير هنالك بعض العوامل تحد من أهمية تطبيق التدوير الوظيفي التي تشمل: أولاً: مقاومة التغيير وعدم الاقتناع بفوائده وأهميته، واعتباره مجرد نقل مكان وظيفي، أو سبباً في سوء أدائهم. ثانياً: نقص خبراء المدربين أو ضعف في قدراتهم لتوصيل المعلومات بالطريقة الصحيحة ثالثاً: بعض الأنظمة الداخلية للمؤسسة تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي رابعاً: إحباط الموظفين بسبب تحميلهم أعباء كثيرة، أو وظائف تتطلب مجهوداً كبيراً خامساً: شعور الموظفين بعدم الاستقرار الوظيفي. سادساً: قلة الموارد والحوافز المادية والمعنوية سابعاً: انتقال موظف غير كفوء في عملية التدوير وأخيراً تمت الإشارة أن أكبر المعوقات التي تواجهنا خلال عملية التدوير هو عدد الموظفين وقلة عدد الموظفين تؤثر على سير العمل خلال فترة التدوير والفترة الأولى للتدوير، حيث إن الموظفين الذين تم تدويرهم لا يملكون الخبرة الكافية للأقسام التي انتقلوا إليها. وعلى الرغم من هذه المعوقات والسلبيات، فإنه يمكن للمؤسسة تفاديها عبر التخطيط المنظم، ودراسة الهياكل التنظيمي بشكل دقيق لضمان توافق الأنظمة الداخلية مع أسلوب التدوير الوظيفي إضافة الى نشر الثقافة بين الموظفين وتعزيز فكرة التدوير الوظيفي وأهدافه وأهميته، وأخذ التغذية الراجعة للتدريبات من الموظفين بشكل دوري. ويجب مراجعة ملفات الموظفين الذين سيخضعون إلى التدوير الوظيفي بدقة،

ودراسة الوصف الوظيفي بدقة لتحديد الوظائف المتجانسة، وتحديد العمل للتمكن من إبراز المهارات الكامنة والتخلص من البيروقراطية .

## المحور الثاني:

### أسئلة عن الأداء الوظيفي:

هل تعتقد بأن التدوير الوظيفي المتبع ينعكس إيجابيا في تحسين إنتاجية موظفي البنك وكيف؟

تمت الاجابة بإيجابية من قبل عينة الدراسة حول إذا كان التدوير الوظيفي المتبع ينعكس ايجابيا في تحسين إنتاجية موظفي البنك واختلف الإجابة حول الكيفية فمنهم من أكد أن زيادة الانتاجية تكمن من خلال تمكين الموظف وزيادة شعوره بالرضا الوظيفي الذي بدوره يستطيع من خلالها إبراز قدراته ومواهبه في مجال العمل كما ويغير من نفسية الموظف والروتين الموجود لديه مما يحفزهم للعمل أكثر وبعضهم أشار إلأن تنوع خبرات الموظف اثناء التدوير الوظيفي يساعد الموظف في تقديم للزبائن خدمة كاملة متكاملة إضافة إلى اكتساب الموظف الخبرات والمهارات في جميع الاقسام الأمر الذي يعطيه أهمية. كما وتم الإشارة ايضا ان توسع مدارك الموظف بأعمال زملائه بالاقسام الاخرى وامكانية ان يعمل بديلا لأحد زملائه وقادر ممارسة جميع الأعمال البنكية على، وبالتالي تطبق قاعدة ان "الكل يعرف عمل الكل"، وإمكانية أن يحل بديلا له وضمان استمرارية العمل. وأخيرا تم وصف تحسين الإنتاجية "سيف ذو حدين" حيث من المفروض أن يكون إيجابيا ولكن إذا كان التدوير مع أشخاص ذوي شخصيات مختلفة أو التدوير في فروع أخرى سيؤثر على طاقة الموظف في العمل ونفسيته إضافة إلى إنه يحسن من إنتاجية الموظف في حال تمت عملية التدوير بالصورة الصحيحة ومخططة. وفقا لنتائج دراسة ابو صبحه (2014) أثبتت الدراسة أن التدوير الوظيفي يساعد في زيادة اكتساب وتبادل مهارات وخبرات وعلاقات اجتماعية جديدة للموظفين بين الدوائر والأقسام بالجامعة الذي بدوره يؤثر على زيادة الانتاجية وتعرض الموظفين لتجارب متنوعة تساهم في رفع قدراتهم الإبداعية، وتقبل



وجهات نظر الآخرين وتعزيز العمل في روح الفريق وتنسيق الفعال بين الدوائر والكلديات ويساعد في القضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الفنية والإدارية وعلى سد الفجوات البشرية في بعض المجالات.

**هل تعتقد بأن التدوير الوظيفي المتبع يؤثر على جودة العمل المنجز من قبل موظفي التدوير الوظيفي، وكيف يتم قياس ذلك؟**

ترى عينة الدراسة بأن التدوير الوظيفي المتبع يؤثر على جودة العمل المنجز من قبل موظفي التدوير الوظيفي ولكن تنوعت طرق قياسه، وأشار بعض من عينة الدراسة إلى أن طريقة قياس جودة العمل المنجز من خلال التطوير الوظيفي التي تعتمد على الخبرة السابقة في مستويات العمل، ففي بداية الأمر يؤثر بشكل سلبي على الموظف غير متمكن من القيام بالأعمال الجديدة دون أخطاء. وقد أشارت عينة الدراسة إلى أن قياس العمل المنجز يكون من طريقة التعامل ومواجهة المشاكل في العمل المنجز وطريقة حل المشاكل بشكل سريع ودقيق، حيث ومن خلال عدد المهام المنجزة، وعدد المهام التي تحتوي على خلل إضافة إلى طريقة عرض الخدمة المقدمة للزبون حيث إن الخبرة الواسعة والتمكن من العمل يساعد في إظهار جودة الخدمة. وأشار إلى أن جودة العمل المنجز يقاس من خلال تقرير تقييم الأداء، ووضع الموظف في الفترة التجريبية، وأشار آخرون إلى إنه يمكن قياسه من خلال نتيجة العمل التي تستطيع ملاحظتها من خلال الراحة في العمل، أقوم بتأدية الوظيفة بشكل جيد دون اخطاء ويكون شغلي منظماً ومتكاملاً أكثر، وعند النقل يختلف ذلك بسبب التغيير وفقاً، وتمت الإضافة بأن يمكن تأثير التدوير الوظيفي على جودة العمل بتحسين جودة الخدمة ويتم قياسه من خلال الاقسام حسب طبيعه عملها على سبيل المثال من خلال رضى العملاء أو من خلال زيادة او نقص الايرادات، او من خلال التقارير الرقابية. وفقاً للكلاشه (2013) يعرف تقييم الأداء على أنه تقرير يتم تقديمه بشكل دوري بهدف متابعة والتعرف على سلوك الموظف ومقارنتها بالأهداف والمهام والواجبات الوظيفية

وفقا للوصف الوظيفي. يساعد هذا النوع من التقرير المسؤولين في مواكبة ومراقبة الموظفين وإعطاء ارشاداتهم بهدف كشف جوانب الضعف تحسين جودة العمل وتعزيز نقاط القوة.

هل تعتقد بأن التدوير الوظيفي المتبع يؤثر على كفاءة العمل المنجز من قبل موظفي التدوير الوظيفي ، وكيف يتم قياسه من خلال أداء موظفي التدوير ؟

ترى عينة الدراسة بأن التدوير الوظيفي المتبع يؤثر على كفاءة العمل المنجز من قبل موظفي التدوير الوظيفي واختلفت طريقة قياس الأداء، حيث اشارت بعض من عينة الدراسة ان قياس كفاءة العمل المنجز يقاس بجودة الانتاج المنجز، ومن خلال كفاءة وخبرة الموظف التامة في تطبيق ما تم اكتسابه في العمل، اضافة الى سرعة انجاز المهام بدقة وسرعة كمية العمل المنجز الخالي من الأخطاء والملاحظات من الدوائر الرقابية. وترى عينة الدراسة أنه يمكن قياسه أيضا من خلال تقرير تقييم الأداء، الذي ينعكس ايجابيا على اداء الموظف حيث يكون متحمس لتغيير الروتين عليه التي يتم قياسه من خلال نتيجة العمل المعطاء ونفسية الموظف وتعامله مع المعتمدين. وفقا لدراسة Kurtulus (2010) أوضحت الدراسة أن ممارسات التدوير الوظيفي له أثر إيجابي على الدافعية لدى أفراد العينة، إضافة إلى أن التدوير الوظيفي يساهم في تقليل الملل من ممارسة الوظيفة ذاتها لفترات طويلة، كما أن التدوير الوظيفي يؤثر ايجابيا على زيادة المعرفة والمهارات والكفاءات وتنمية العلاقات الاجتماعية. بينت الدراسة أن انخفاض الملل والتدوير الوظيفي يساهم في زيادة الروح المعنوية، وزيادة الكفاءات الشخصية.

هل تعتقد بأن التدوير الوظيفي المتبع يؤثر على تقييم فاعلية العمل المنجز من قبل موظفي التدوير الوظيفي، وكيف يتم قياسه من خلال اداء موظفي التدوير ؟

ترى عينة الدراسة ان التدوير الوظيفي المتبع يؤثر على تقييم فاعلية العمل المنجز من قبل موظفي التدوير الوظيفي، و تعددت وجهات النظر في عملية قياسه فمنهم ما أكد على فاعلية العمل من خلال

التأخر في الردود على الطلبات المقدمة وإنجاز عمل الموظف، وتقرير الموظف المنجز من قبل المسؤول المباشر الذي يقيم فيه انتاجية الموظف و فعاليتها. ويرى مبحوثين اخرون ان التدوير يؤثر سلبا ولاحقا ايجابا بسبب انتقاله من وظيفة الى اخرى، ويتم قياسه من خلال العمل واخير اشار بعض من عينة الدراسة ان "المشكلة كلو في كلو" اذا الموظف يدرك متطلبات الوظيفة سيعطي أفضل عمل في وقت قصير وافضل جودة. وفقا لدراسة ايمن (2016) ويعتمد نجاح الموظفين في عملهم على مدى فعالية أدائهم في العمل التي ترتبط في درجة رضاهم ومستوى ولائهم وحماسهم له. هذا وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين، حيث إن الموظف يتفاعل مع طموحه ورغبته في النمو والتطور، وتحقيق أهدافه من خلال الوظيفة، فارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يزيد من دافعيتهم وقدراتهم ورغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين يعكس الأداء الوظيفي درجة إتمام متطلبات ومسؤوليات المختلفة للوظيفة بكفاءة ونوعية. تسعى الموارد البشرية على توفير المناخ الملائم لهم من أجل تحسين درجة الرضى لديهم ورفع الروح المعنوية، وزيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي من خلال استخدام أسلوب التدوير الوظيفي.

### المحور الثالث:

بشكل عام كيف ترى أن التدوير الوظيفي ينعكس على الأداء الموظفين مع ذكر بعض المؤشرات؟ ترى عينة الدراسة أن التدوير الوظيفي ينعكس بشكل ايجابي على أداء الموظفين، المؤشرات حيث منهم من أشار أن اكتساب الخبرات والمهارات جديدة، ويمنحهم الفرص في التعرف على أنماط عمل جديدة، وتقوية العلاقات بين الموظفين في العمل.وتساعدهم عملية التدوير الوظيفي على كسر الروتين اليومي و الجمود الذي يواجهه الموظفين بحياتهم العملية. وأشار آخرون أنه يؤثر على تقديم أفضل خدمة للزبائن من حيث إن جميع الموظفين على استعداد ان يخدموا الزبائن في جميع أقسام البنك، ومساعدة موظفين آخرين في حال وجود ضغط عمل في قسم معين و تغطية الموظفين الخارجين في

إجازة دون التقليل من مستوى جودة الخدمة. وأكد آخرون من خلال تطور العمل وخبرة في المعاملات. وذهب آخرون إلى أن تحسين أداء الموظفين يزيد من كفاءة الموظف والجودة المقدمة واستمرارية العمل دون الانقطاع، إضافة إلى أنه يزيد من ثقة الموظف بنفسه أمام عملاء البنك كونه يصبح أكثر اطلاعا على أعمال الأقسام الأخرى، وتوفر الجهد والوقت على الموظف في فهم متطلبات العمل، ويقوم بتغيير الروتين عليه مما يشجعه على العمل، وتحفيز الموظف لإبداء تميزه في مجال جديد، ومرونة أن يحل مكان أي زميل حال غيابه. كما وأكد آخرون أن التدوير الوظيفي مجدٍ ومهم جدا يقوم الموظف بالاطلاع على كافة الأعمال البنكية وهذا يساعد في توسيع مدارك الموظفين ويمكن ان يقلل الروتين وبالتالي تستطيع تغطية الغيابات. وأخيرا أشار البعض أنه من الممكن أن يكون سلبيا عند انتقال الموظف الى منطقة جديدة ويختلف من ناحية الإنتاج، الوقت، العمل، طبيعة الثقافة. إضافة إلى أنه عندما تكون نتائج التدوير إيجابية ينعكس إيجابا على أداء الموظفين حيث يريد كل موظف أن يثبت جدارته وأنه على قدر المسؤولية. وبموجب دراسة المدرع (2014) التي أوصت بتوسيع تطبيق التدوير الوظيفي على الإدارات في الوزارة بشكل تدريجي الذي يساعد على تحسين الأداء، وعلى توفير المزيد من الدعم من قبل الوزارة لتبني وتفعيل استراتيجية واضحة لعملية التدوير الوظيفي. كما وأشارت دراسة أبو صبحة (2014) أوصت الدراسة الى ضرورة اعطاء أولوية وأهتمام خاصين بمتطلبات التدوير الوظيفي وعقد دورات للتدريب وتطوير قدرات الموظفين كأحد الاستراتيجيات والاهتمام بعمل إجراءات وآليات مرنة الهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف. ودراسة عزام 2014 أوصت الدراسة بضرورة تولي الأجهزة الأمنية اهتماماً كبيراً لمتطلبات التدوير الوظيفي واخضاع الموظفين للتدريب وتطوير القدرات الاستراتيجية، الاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي لوظائف لتكون أكثر مرونة. والقرعان (2011) التي أوصت بضرورة الاهتمام بجميع متطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغيرا هاما يساعد في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، وتركيز الوكالة على التدريب

وتطوير الإمكانيات والقدرات الاستراتيجية التي بدورها تساعد في رفع قدرات الموظفين لتحمل الضغط وابعاء الوظيفية وتسهيل عملية التدوير، ويتوجب على إدارة الوكالة أن تهتم بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف وان تكون اكثر مرونة لاستخدام الممارسات التطويرية مثل أسلوب التدوير الوظيفي الذي يعزز عملية نقل الخبرات والمهارات. ودراسة المدرع (2014) التي أوصت الدراسة بتوسيع تطبيق التدوير الوظيفي على الإدارات في الوزارة بشكل تدريجي الذي يساعد على تحسين الأداء، وعلى توفير المزيد من الدعم من قبل الوزارة لتبني وتفعيل استراتيجية واضحة لعملية التدوير الوظيفي. يلاحظ أن نتائج المقابلات اتفقت مع نتائج تحليل الاستبانة، حيث تم التأكيد على ضرورة استخدام أسلوب التدوير الوظيفي لا تاحة الفرص للموظفين لامتساب الخبرات الجديدة والاسهام في تطويرهم الوظيفي الذي بدوره يؤثر على الاداء الوظيفي.

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والتوصيات

## ملخص النتائج والتوصيات

تشير النتائج إلى أن:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ونوع البنك، وعدد التنقلات)

تبين بأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعا.

تبين بأن درجة مؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفعة.

تبين بأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعا جدا.

تبين بأن درجة مؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفعة جدا.

تبين بأن درجة أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفعة.

## توصيات الدراسة:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. ضرورة زيادة الوعي بأهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف البنكية.
2. تشجيع الادارة العليا بتعزيز تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي في البنوك الفلسطينية.
3. ضرورة التركيز على فعالية التدريب لموظفي التدوير الوظيفي في الوظائف.
4. ضرورة متابعة الموظفين وتقييم أدائهم بشكل دوري.
5. ضرورة تطوير بيئة عمل إدارية تناسب العمل وفق فرق العمل.
6. ضرورة الاهتمام بالمعايير العادلة والشفافة في تقييم أداء العاملين.
7. الاهتمام من قبل الادارة بالتدوير الوظيفي، حيث هو نهج مهم في إعادة هيكلة الوظائف وتنمية إدارة الموارد البشرية، وتعزيز كفاءة الموظفين وزيادة مهارتهم وخبراتهم.
8. تخصيص اجراءات وآليات واضحة ومرنة لعملية التدوير الوظيفي، وذلك بهدف إعطاء الفرص للترقية ونمو الموظف في وظائف أفضل.
9. العمل على مشاركة الموظفين والجهات المعنية والجهات المعنية في عملية التدوير من خلال تبادل الآراء الذي يولد لهم الشعور بالانتماء أكثر في المؤسسة وتحفيزهم على الإبداع الإداري.
10. القيام بعمل خطة لأسلوب التدوير الوظيفي لتحفيز وتمكين الموظف بعيداً عن بيئة العمل الروتينية وتكرار المهام الوظيفية ذاتها، لزيادة الشفافية في العمل بعيداً عن الاتكالية.
11. الاهتمام بالمشرفين على عملية التدوير الوظيفي ومتابعتهم.
12. الاهتمام بشمل المدراء واصحاب المناصب الإدارية العالية في عملية التدوير الوظيفي، حيث ان بقاء المدراء مدة زمنية طويلة يؤثر بطريق غير مباشرة على إنتاجية وسيره.



13. تحفيز ونشر ثقافة التدوير الوظيفي وتوضيح وتعميم أهدافها ومفهومها وفوائدها للموظفين.  
14. إيجاد استراتيجية ومعايير تطوير واضحة وموحدة لعملية التدوير الوظيفي وتوزيع الموظفين وفقاً لاجتياجات العمل.

15. الاتفاق على وضع نظام مكتوب يتعلق بالتدوير الوظيفي، والتخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي للاستفادة الشاملة من التخطيط المسبق وتعزيزه وتحسينه من خلال وتقليل التكاليف المالية وزيادة التدريبات والمهارات والكفاءات الادارية الفعالة التي تزيد من الانتاجية.

16. تقييم ودراسة ومراجعة عملية التدوير السابقة والحالية بشكل دوري للحد والتقليل من السلبات والمعوقات.

17. الاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر وضوح وقوة في استخدام الممارسات التطويرية مثل التدوير الوظيفي حيث يتم التخطيط بشكل سليم ومنظم لتصميم الوظيفة وتحديد المهام والمؤهلات اللازمة لشغلها.

### توصيات مستقبلية

1. تطوير استراتيجية وسياسة بحث يتخذ أسلوب التدوير الوظيفي بعين الاعتبار.  
2. وجود معايير واضحة لدى متخذي القرارات لتحديد احتياجات العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

## المصادر والمراجع

### أولاً: قائمة المصادر والمراجع العربية

1. أبو زايد، بسمة (2008). واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، غزّة: الجامعة الإسلامية.
2. أبو شرح، نادر (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزّة: جامعة الأزهر.
3. أبو شيخة، نادر أحمد (2000). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
4. أبو صبحة، جبر علي جبر. (2014). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية غزّة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزّة.
5. أبو ماضي، خالد ماضي. (2007): معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية غزّة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزّة.
6. إدريس، وائل والغالبي، طاهر (2009). سلسلة الأداء الاستراتيجي-أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمّان: دار وائل للنشر.
7. آل سعود، سعود (2008). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
8. البارقي، مصلحة بنت حسين. (2017). التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث: دراسة ميدانية. Arab Journal of Science and the Dissemination of Research: Journal of Economic Sciences, Administrative and Legal (5276)446 , 1-35.

9. بدر، نضال سلام (2016). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
10. البناي، ضياء (2015). تحليل وتصميم الوظيفة.
11. ثابت، زهير (2001). جودة الحياة الوظيفية في المنظمات العصرية. القاهرة: دار المعارف.
12. جبر، عبد الرحمن (2010). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
13. جرينبرج، جيرالد (2005). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، الرياض: دار المريخ للنشر.
14. جلال الدين، بوطيط (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة العمال المنفذين بمؤسسة سونلغار عنابة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر.
15. الحربي، خالد حمدي (2003). أثر العلاقة الإنسانية على أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
16. حسن، راوية (2000). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للجمع والنشر والتوزيع.
17. حمداوي، عمر، بخوش، أحمد (2012). انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد(8).

18. درة، عبد الباري، والصباح، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
19. الربيق، محمد (2004). العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضابط الداخلي في قيادة أمن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
20. زكي، ناصر (2010). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر الموارد البشرية.
21. الزهراني، سعيد والقحطان، سالم (2008). إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء الدراسي. الرياضي: لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية السعودية.
22. السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية: محل استراتيجي متكامل. الأردن: دار الإسراء للنشر والتوزيع.
23. السبيعي، وليد بن صالح إبراهيم. (2017): التدوير الوظيفي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
24. سلطان، محمد سعيد أنوار (2003). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
25. سلطان، محمد سعيد أنور (2004). السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
26. شاويش، مصطفى (2005). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
27. الشريف، حنين (2013). أثر المساءلة على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

28. الشريف، طلال (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
29. الشماع، خليل (2007). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
30. صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
31. الصرفي، محمد (2008). قياس وتقييم أداء العاملين. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
32. عاشور، أحمد (2012). مدى توافر الرؤية الاستراتيجية لتنمية وتطوير خدمات القطاع المصرفي دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
33. عبد الباقي، صلاح الدين (2005). الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية.
34. عبد الصمد، سميرة (2008). أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة على شركة الكهرباء الريفية والحضرية - باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر.
35. عبد الكريم، أحمد جميل (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية، عمّان: دار المنهل للنشر.
36. عزام، أحمد عزمي (2013). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة التابعة لوزارات الداخلية الفلسطينية-قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية غزة.

37. العساف، عبد الله (2003). علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
38. عكاشة، أسعد أحمد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، غزّة: الجامعة الإسلامية.
39. العماج، حمود (2003). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
40. العنزي، طلال علي (2016). التدوير الوظيفي وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين في سلاح الإشارة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
41. عويضة، هيثم يوسف (2003). الخصخصة في الاقتصاد الفلسطيني: دراسة تطبيقية في المؤسسات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
42. غربي، علي وآخرون (2007). تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
43. الفايدي، سالم (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
44. فردوس، بن عزة (2016). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

45. فلاته، عبد العزيز عثمان يوسف (2011). التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض. السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
46. فليه، فاروق، عبد المجيد، السيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
47. القحطان، سالم عبد سعيد (2011). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في التنمية البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
48. القرعان، عصام فايز. (2011): التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية-مكتب غزة الإقليمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
49. القريوتي، محمد قاسم (2003). السلوك التنظيمي، ط 4، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
50. قشطة، عصام (2013). علاقة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية- قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزّة: جامعة الأزهر.
51. الكلاله، طاهر (2013). إدارة الموارد البشرية الحديثة. عمّان: دار البداية ناشرون وموزعون.
52. مانع، سبرينة (2008). ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين: دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة.
53. ماهر، أحمد (2015). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
54. المبيضين، عقلة (2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية.

55. المحاسنة، إبراهيم (2013) . إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، عمّان: دار جرير للنشر والتوزيع.
56. المدرع، ناصر بن فهيد (2014). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين:دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
57. المربع، صالح (2004). التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء-من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوزات، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
58. مرسي، محمود والصباغ، زهير (1988). إدارة الأداء، الرياض: معهد الإدارة العامة.
59. مرعي، محمد (2002). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، جامعة دمشق: المعهد العالمي للتنمية الإدارية.
60. مصطفى، أحمد (2008). إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، ط2، القاهرة: دار الفكر العربي.
61. المعمر، وسام (2014). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزّة: جامعة الأزهر.
62. المغربي، عبد الحميد (2007). دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المنصورة: دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
63. ميسون عبد الله أحمد. أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير تنمية الموارد البشرية، العدد (3). مجلة جامعة التنمية البشرية.



64. نوفل، كمال (2015). أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية

الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

65. الهواوي، علي حجاج (2005). دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في

منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، غزة، جامعة الأزهر، فلسطين، العدد 30.

66. الهيتي، خالد (2010). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، عمان: دار وائل للنشر.

67. وزارة الخدمة الميدانية (2015). "تخطيط التعاقب الوظيفي دليل إرشادي".

68. يوسف، بسام عبد الرحمن (2005). أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق

الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، العراق: جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

#### ثانياً: قائمة المصادر والمراجع الأجنبية

1. Aceleanu، m. i. (2012). **The Anglo-saxon model of employment in the current economic context the case of United Kingdom** .Theoretical and Applied Economics Volume XIX (2012) ، No. 11(576) ، pp. 45-58،No. 11(576) ، pp. 45-58.
2. Adjei، Dora. (2012). **The impact of job rotation on employees' performance A case study: Utrak Financial Services Limited** (Doctoral dissertation).
3. Alquraan، Isam Fayez Ibrahim (2011). **"Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA ñ Gaza Field Office"** .Master thesis، Islamic University of Gaza
4. Anthony، W. P.، Perrewe، P. L.، &Kacmar، K. M. (1993). **Strategic human resource management**. Dryden press.
5. Armstrong، M. (2006). **A handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers

6. Buckley, M. R., Wheeler, A. R., Baur, J. E., & Halbesleben, J. R. (Eds.). (2019). **Research in personnel and human resources management**. Emerald Publishing Limited
7. De Waal, A. A. (2007). “**Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle! Measuring Business Excellence**”, 11(2), 4-11.
8. Dessler, G. (2008). **Human Resource Management 11/E**. Pearson Prentice Hall.
9. Devi, g. (2017). “**Economic empowerment of tribal women through shgs in dahod district of Gujarat**” (doctoral dissertation, aau, anand).
10. Eric G. Lambert A., Nancy L. Hogan B., Marie L. Griffin (2007). “**The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment**”, Journal of Criminal Justice, 35(6), 644-656.
11. Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). “**The adoption of job rotation: Testing the theories**”. ILR Review, 59(4), 653-666.
12. Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). “**Employee reactions to job characteristics**”. Journal of Applied Psychology, 55(3), 259.
13. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). **Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational behavior and human performance**, 16(2), 250-279.
14. Hochdörffer, J., Hedler, M., & Lanza, G. (2018). **Staff scheduling in job rotation environments considering ergonomic aspects and preservation of qualifications. Journal of manufacturing systems**, 46, 103-114.
15. Hussain Ali, M.A.M. and Aroosiya, M.A.C.F., (2010). “**Impact of job design on employees’ performance (with special reference to school**

- teachers in the Kalmunai zone)”**, In: Proceedings of the 1st International Conference on Business and Information, University of Kelaniya.
16. Kaymaz, K. (2010). **“The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations”**. Business and Economics Research Journal, 1(3), 69-85.
  17. Kazan, H., & Gumus, S. (2013). **Measurement of employees' performance: A state bank application**. International Review of Management and Business Research, 2(2).
  18. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). **Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review**. Journal of occupational and environmental medicine, 53(8), 856-866
  19. Lazim, M. (2003). **The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia**. Malaysia: University Putra Malaysia.
  20. Luthans, F. (2011). **Organizational behavior: An Evidence-Based Approach (12 ed.)**. New York: McGraw-Hill.
  21. Macleod, D. & Kennedy, E. (1993). **Job rotation system: Report to XYZ Co**.
  22. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). **Human resource management: Essential perspectives**. Cengage Learning.
  23. Metin M. Cosgel Thomas J. Miceli. (1998). **“On Job Rotation”** . university of Connecticut Department of Economics Working paper series.
  24. Mohrman Jr, A. M., Resnick-West, S. M., Lawler III, E. E., Driver, M. J., Von Glinow, M. A., & Prince, J. B. (1989). **Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities**. Jossey-Bass.

25. Mohsan, F., Nawaz, M. M., & Khan, M. S. (2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. **African Journal of Business Management**, 6(24), 7114-7119.
26. MOUSSAOUI, Y., & BERRIAH, M. E. A. (2017). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بمغنية.
27. Naharuddin, N., & Sadegi, M. (2013). **Factors of workplace environment that affect employees performance: A case study of Miyazu Malaysia**. International Journal of Independent Research and Studies, 2(2), 66-78.
28. Olorunsola, E. O. (2012). **Job performance and gender factors of administrative staff in South West Nigeria Universities**. Journal of International Education Research (JIER), 8(1), 49-54.
29. Ortega, J. (2001). **Job rotation as a learning mechanism**. Management science, 47(10), 1361-1370. <http://www.jstor.org/stable/822491>
30. Rothwell, W. (2010). **Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within**. Amacom.
31. Saleem, D. I., & Khurshid, A. (2014). Do human resource practices affect employee performance?. Saleem, I. & Khurshid, A.(2014). **Do Human Resource Practices affect Employee Performance**, 669-688.
32. Tarus, B. K. (2014). Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace, in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya. **International Journal of Business and Management**, 9(11), 139.
33. Tharmmaphornphilas, W., & Norman, B. A. (2004). **“A quantitative method for determining proper job rotation intervals”**. Annals of operations research, 128(1-4), 251-266.
34. Virginia, M., Perez, A. M., Anthony, A., & Balute, N. **“Job Rotation Practices in Accounting Firm: Its Effect on Employee Performance**

- and Job Satisfaction Level**". International Journal of Computer Applications, 975, 8887.
35. Walkley Hall, E. (2010). **All change: job rotations as a workplace learning tool in the Flinders University Library Graduate Trainee Program.**
36. Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). **"Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for today's environment"**. Global Journal of commerce and management perspective, 2(5), 18-22.

## الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
.1	أ.د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
.2	أ.د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
.3	د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
.4	د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الأهلية
.5	د. ياسر شاهين	جامعة فلسطين الأهلية

ملحق رقم (2): الاستبانة



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

حضرة الأخ الكريم/الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد...

تعدّ الباحثة دراسة بعنوان "التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في البنوك الفلسطينية" يهدف هذا البحث إلى تعرف تأثير التدوير الوظيفي والأداء. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال في جامعة الخليل؛ لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية بعد قراءة التعريفات المتعلقة بموضوع الاستبانة، علماً بأنها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم،،،

الباحثة- لينا الفرد عبد ربه.

إشراف- د. اسامة شهوان.

## القسم الاول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) في المربع أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

العمر:

أقل من 30 سنة \_\_\_ من 30-40 سنة \_\_\_ 40 سنة فما فوق \_\_\_

المؤهل العلمي :

دبلوم \_\_\_ بكالوريوس \_\_\_ ماجستير \_\_\_ دكتورة \_\_\_

المسمى الوظيفي:

مدير بنك \_\_\_ نائب مدير \_\_\_ رئيس قسم \_\_\_ موظف \_\_\_ غير ذلك \_\_\_

سنوات الخدمة:

أقل من 5 \_\_\_ من 6-10 سنوات \_\_\_ 11-15 سنة \_\_\_ أكثر من 16 سنة \_\_\_

نوع البنك :

تجاري \_\_\_ إسلامي \_\_\_ عقاري \_\_\_

عدد التنقلات في مهام الموظف خلال فترة الخدمة

لا يوجد \_\_\_ 1-3 \_\_\_ 4-6 \_\_\_ أكثر من 6 \_\_\_

## **التدوير الوظيفي:**

تنقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى بهدف رفع الكفاءات والقدرات وتطوير المهارات واثرائها و إتاحة الفرص للموظف لأداء وظائف مختلفة ومتنوعة بطريقة مخططة وبصفة دورية كل فترة زمنية محددة.

## **الأداء الوظيفي:**

أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، والمهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيقها وتنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.



## القسم الثاني :

فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة منها خمس درجات للإجابة يرجى وضع علامة (x)

في المكان المناسب:

التدوير الوظيفي	بدرجة كبيرة جدا	موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق	بدرجة قليلة جدا
يتوافر لدي رؤية واضحة عن أهداف التدوير الوظيفي ونتائجه.					
تحرص البنوك على تحديد احتياجاتي قبل التدوير الوظيفي.					
سياسة التدوير المعمول بها في البنك تعتمد على أنظمة وإجراءات خاصة في البنك.					
تبين النظم الآليات والأساليب التي يمكن استخدامها في التدوير الوظيفي لدى البنوك.					
يطبق التدوير الوظيفي بشكل ممنهج ومرتببط بفترة زمنية محددة.					
يجري التدوير الوظيفي في السنة الأولى من تعيين الموظف.					
يعتمد التدوير الوظيفي على النقل المنظم.					
يجري التدوير الوظيفي في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للموظف.					
يجري التدوير بين الوظائف في نفس المستوى الإداري.					
يجري التدوير بين الوظائف المتسلسلة في الهرم الوظيفي.					
يساعد التدوير الوظيفي على إتاحة فرص أكبر للموظفين لممارسة المهام بشكل منظم.					
التدوير الوظيفي جزء حيوي من سياسة البنك.					
الأداء الوظيفي	بدرجة كبيرة جدا	موافق	بدرجة متوسطة	غير موافق	بدرجة قليلة جدا
ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المطلوبة مني.					
أحرص على تطبيق أساليب حديثة في العمل وذلك لحل المشكلات التي يتواجهني.					
أحرص على تنفيذ المهام المطلوبة مني بفعالية عالية.					
لدي الالتزام والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام لإنجاز المهام الموكلة إلي.					
أشعر بالانتماء الوظيفي للمؤسسة التي أعمل فيها.					
أشارك في ندوات وورش عمل لها علاقة بالعمل.					

					أخطط مسبقاً لإجراء الأنشطة.
					أنجز العمل المطلوب مني بحسب الإجراءات المعمول بها في البنك.
					ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المطلوبة مني.
					أحرص على تنفيذ المهام الموكلة إلي بكفاءة عالية.
					لدي أهداف واضحة ومحددة علي العمل على تحقيقها.
					<b>التدوير الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي</b>
بدرجة قليلة جدا	غير موافق	بدرجة متوسطة	موافق	بدرجة كبيرة جدا	
					يساعد التدوير الوظيفي على رفع مستوى أدائي المهني.
					يساهم التدوير الوظيفي في تحفيز الموظفين على العمل.
					يساعد التدوير الوظيفي على رفع الروح المعنوية أثناء العمل.
					تتنامي خبراتي ومهاراتي من خلال التدوير الوظيفي.
					يساهم التدوير الوظيفي على زيادة الإنتاجية في العمل.
					يساعد التدوير الوظيفي على التطوير الذاتي للموظفين.
					يساعد التدوير الوظيفي على زيادة الإبداع والابتكار في العمل .
					يساعد التدوير الوظيفي على إدارة الوقت بفعالية أكبر .
					يساعد التدوير الوظيفي على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل.
					يساعد التدوير الوظيفي على إكساب الموظفين المعرفة الشمولية للنظم الداخلية.
					أحرص من خلال التدوير الوظيفي على أن تكون مخرجات الأنشطة التي أقوم بها متوائمة مع مدخلات الموظفين.
					يساعد التدوير الوظيفي على تعزيز روح الانتماء للمؤسسة.
					يساعد التدوير الوظيفي على التحسين المستمر لأدائي المهني.
					لا يوجد علاقة بين التدوير الوظيفي ومستوى الأداء .
					يساهم التدوير الوظيفي في القضاء على الروتين الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة.

ملحق رقم (3): المقابلة



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

حضرة الأخ الكريم/الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد...

تعدّ الباحثة دراسة بعنوان "التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في البنوك الفلسطينية" يهدف هذا البحث إلى تعرف تأثير التدوير الوظيفي والأداء المهنيّ.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال في جامعة الخليل؛ لذا أرجو منكم التكرم بتوجيه الأسئلة المدرجة إلى مدير/ة الفرع والاجابة عنها بدقة وموضوعية، علماً بأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم،،،

الباحثة- لينا الفرد عبد ربه.

إشراف- د. اسامة شهوان.

## المسمى الوظيفي:

### المحور الأول:

#### أسئلة عن التدوير الوظيفي :

ما هو الدافع لتطبيق عملية التدوير الوظيفي؟

هل سبق وقمت بالإشراف على عملية تطبيق التدوير الوظيفي وما الهدف منه؟

هل سياسة التدوير الوظيفي يعمل فيها البنك على جميع الأقسام؟ ولماذا

ما هي الوظائف التي يتم فيها تطبيق التدوير الوظيفي وكيف يتم اختيار موظفيه ؟ هل يوجد موصفات

محددة؟ ما هي تلك الموصفات؟

هل قرار عملية التدوير الوظيفي يتم بقرار من المدير المباشر أم الادارة العامة ولماذا؟

ما هي الاجراءات المعمول بها للقيام في عملية التدوير الوظيفي؟

كيف تتم عملية التدوير الوظيفي؟

ما هي معيقات التي تواجهكم خلال القيام بعملية التدوير الوظيفي؟

### المحور الثاني:

#### أسئلة عن الأداء الوظيفي:

هل تعتقد بأن التدوير الوظيفي المتبع ينعكس ايجابيا في تحسين انتاجية موظفي البنك وكيف؟

هل تعتقد بأن التدوير الوظيفي المتبع يؤثر على جودة العمل المنجز من قبل موظفي التدوير الوظيفي

، وكيف يتم قياس ذلك؟

هل تعتقد بأن التدوير الوظيفي المتبع يؤثر على كفاءة العمل المنجز من قبل موظفي التدوير الوظيفي

، وكيف يتم قياسه من خلال اداء موظفي التدوير ؟

هل تعتقد بأن التدوير الوظيفي المتبع يؤثر على تقييم فاعلية العمل المنجز من قبل موظفي التدوير الوظيفي، وكيف يتم قياسه من خلال اداء موظفي التدوير ؟

### المحور الثالث:

أسئلة عن التدوير الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي

بشكل عام كيف ترى أن التدوير الوظيفي ينعكس على الاداءالموظفين مع ذكر بعض المؤشرات؟

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

2018/02/20

التاريخ :

لمن يهمة الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة ليلى الفريد عبد ربه ، ورقمها الجامعي (21419014) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في البنوك الفلسطينية).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير أبو زنيد  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا

