



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

تخصص ماجستير إدارة أعمال (MBA)

التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية  
الفلسطينية

## Job Rotation and its Contribution to Achieving the Objectives of the Ministry of Social Development

إعداد

نور خليل محمد سلطان

إشراف

د. أسامة شهوان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال في

كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل - فلسطين

1443هـ - 2021م

## إجازة الرسالة

التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

إعداد

نور خليل محمد سلطان

إشراف

د. أسامة شهوان

نوقشت هذه الرسالة يوم الخميس الموافق 2021/4/29 وأجيزت

من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم أدناه وتوقيعهم :

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| 1. د. أسامة شهوان     | مشرفا ورئيسا .....  |
| 2. أ.د. سمير أبو زنيد | ممتحنا داخليا ..... |
| 3. د. مجيد منصور      | ممتحنا خارجيا ..... |

الخليل - فلسطين

1443هـ - 2021 م

# بِسْمِ الْعَظِيمِ

(يقلب الله الليل والنهار، إن في ذلك لعبرة لأولي الأبصار)

صدق الله العظيم

آية (44) سورة النور

## الإهداء

إلى ذلك الرجل الذي زرع فيّ حب العلم و الإصرار وكلماته سراجا يدير دربي  
..أبي الحبيب الغالي

إلى من عجزت يداي عن وصف ما يدور بعقلي وقلبي تجاهها ،وفعلا أنا  
عاجزة أمام عظيم عطائها صاحبة القلب الابيض والوجه البشوش وأغلى  
نعمة من نعم الله علي ...الماستي الغالية و الثمينة أمي الحبيبة أطال الله  
في عمرك و البسك ثوب العافية .

الى أولئك النجوم الذين يزينو سمائي والجبال الشامخة مصدر قوتي  
وسندي وعزوتي وفخري أخوتي محمد ومصطفى حفظكم الله ورعاكم .

إلى حبات اللؤلؤ اللواتي اتباهى فيهن دوما أخواتي الغاليات

عبير .... فلسطين .. جهان ...حفظكم الله .

إلى البراعم النضرة وأصحاب الغد المشرق الذي أتمنى ... (أولاد أخواتي  
وأخواتي حفظكم الله) .إلى أولئك اللذين أتشرف بهم وأرتقي بهم ولم  
يسعني المقام لذكرهم وشكرهم .....(أقاربي وصديقاتي ) .

الى من تشاركت معهم أجمل اللحظات وعشت معهم أحلى أيام عمري  
وتقاسمنا معا الآلام و الاحلام

(زملائي الاعزاء في وزارة التنمية الاجتماعية )

والله ولي التوفيق

الباحثة: نور خليل محمد سلطان

## شكر وتقدير

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساندني ووقف بجانبني منذ اللحظة التي تقدمت فيها لدراسة الماجستير في جامعة الخليل الى ان أتممت هذا البحث بحمد الله تعالى وعونه وأخص بالذكر أستاذاي المشرف الدكتور أسامة شهوان الذي قدم لي المساندة والنصح والدعم الكبير وكان لملاحظاته وإرشاداته الأثر الكبير في إثراء هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر على أعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي أسهمت في إغناء هذا العمل .

والشكر الجزيل أيضا لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الدراسات العليا إدارة الاعمال وفي مقدمتهم عميد الكلية الاستاذ الدكتور سمير أبو زنيد ،وكافة موظفي جامعة الخليل على جهودهم المبذولة ومساندتهم ودعمهم وتقديم كل ما يلزم لانجاح العملية التعليمية .

كما أتقدم بالشكر إلى كافة موظفي وزارة التنمية الاجتماعية على اختلاف درجاتهم الوظيفية والذين لم يبخلوا علي في الدعم و تقديم المعلومات و البيانات اللازمة لانجاز هذا البحث.

والشكر الجزيل لمن لم يتسنى لي نكرهم وكان لهم الأثر والجهد الكبير في تقديم المساعدة والإرشاد و الخبرة لإتمام هذا البحث .

شكرا لكم جميعا

## فهرس المحتويات

16	إجازة الرسالة
17	بسم الله الرحمن الرحيم
18	الإهداء
19	شكر وتقدير
20	فهرس المحتويات
24	فهرس الجداول
25	فهرس الملاحق
26	ملخص الدراسة باللغة العربية
27	Abstract
28	الفصل الأول
28	الإطار العام للدراسة
29	الفصل الأول
29	الإطار العام للدراسة
29	1.1. مقدمة الدراسة
33	1.2. تحديد مشكلة الدراسة:
34	1.3. أسئلة الدراسة:
34	1.4. فرضيات الدراسة:
34	1.5. أهمية الدراسة:
36	1.6. أهداف الدراسة:
36	1.7. مبررات الدراسة:
37	1.8. مساهمة الدراسة في العلوم الانسانية :
39	1.9. محددات الدراسة:
40	1.10. متغيرات الدراسة:
38	1.11. حدود الدراسة :
38	1.12. مصطلحات الدراسة :
43	الفصل الثاني
43	الإطار النظري والدراسات السابقة

44	تمهيد :	
45	المبحث الأول: التدوير الوظيفي	2.1.
45	المقدمة	2.1.1
47	نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي	2.1.2
48	مفهوم التدوير الوظيفي:	2.1.3
48	الفرق بين نقل الموظفين أسلوب التدوير الوظيفي :	2.1.4
48	تمييز مفهوم التدوير الوظيفي عن بعض المفاهيم :	2.1.5
51	أهمية التدوير الوظيفي :	2.1.6.
58	أهداف التدوير الوظيفي:	2.1.7
63	أنواع التدوير الوظيفي:	2.1.8
64	مزايا التدوير الوظيفي :	2.1.9
66	مراحل تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي و المعوقات التي تواجهها :	2.1.10
68	معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي:	2.1.11
70	ايجابيات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي و سلبياتها:	2.1.12
72	نماذج لبعض الدول والمنظمات التي قامت بتفعيل سياسة التدوير الوظيفي : ..	2.1.13
76	المبحث الثاني: الاهداف و الغايات	2.2
77	مراحل تحديد الأهداف:	2.2.1
79	تصنيف الأهداف وفق المدى الزمني:	2.2.2
79	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	2.3
79	تمهيد:	
80	الدراسات الفلسطينية	2.3.1.
84	الدراسات العربية	2.3.2
91	الدراسات الاجنبية :	2.3.3.
99	التعليق على الدراسات السابقة:	2.3.4
104	المبحث الرابع: وزارة التنمية الاجتماعية	2.4
104	المقدمة :	2.4.1
	الأهداف العامة لوزارة التنمية الاجتماعية موقع وزارة التنمية الاجتماعية:	2.4.2

105	مهام وزارة التنمية الاجتماعية :	2.4.3
108	شركاء وزارة التنمية الاجتماعية :	2.4.4
108	تداعيات الانتقال من من الحماية الاجتماعية الى التنمية الاجتماعية كالاتي (استراتيجية قطاع التنمية الاجتماعية 2017- 2022 ) :	2.4.5
110	أهم المشاكل الإدارية والفنية التي تواجهها وزارة التنمية الاجتماعية :.	2.4.6
	إجراءات التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية وفق المعمول به :	2.4.7

## 111

115	الفصل الثالث:	
115	منهجية و إجراءات الدراسة	
116	المقدمة :	3.1
116	منهج الدراسة :	3.2
117	مجتمع الدراسة :	3.3
119	مصادر جمع البيانات :	3.4
121	أداة الدراسة " الاستبانة "	3.5
121	خطوات بناء الاستبانة :	3.6
122	متغيرات الدراسة :	3.7
124	عينة الدراسة :	3.8
129	ثبات أداة الدراسة:	3.9
130	صدق الاستبانة:	3.10
132	المعالجة الاحصائية:	3.11
133	الفصل الرابع	
133	نتائج تحليل أسئلة وفرضيات الدراسة	
133	المقدمة:	4.1
133	عرض نتائج تحليل أسئلة الدراسة:	4.2
163	تحليل المقابلات	4.3
172	الفصل الخامس	
172	النتائج و التوصيات	
172	النتائج:	5.1
174	التوصيات:	5.2



177 .....	قائمة المراجع و المصادر
185 .....	الملاحق

## فهرس الجداول

118	جدول رقم (1/3) عدد موظفي وزارة التنمية الاجتماعية و المديریات .....
119	جدول (2/3) مجتمع الدراسة .....
125	جدول (3.3) خصائص عينة الدراسة .....
129	جدول (4.3) تصنيف الإجابات ودرجاتها .....
129	جدول (5.3) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة .....
131	جدول (6.3) مقياس الدراسة .....
	جدول رقم (1.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لواقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين. ....
133	جدول رقم (2.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لمدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق و غايات و أهداف وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. ...
139	جدول (3.4): نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس و مكان العمل. ....
156	جدول (4.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين تعزى للمتغيرات (موقع العمل، و العمر، و المؤهل العلمي، و المسمى الوظيفي، و عدد سنوات الخبرة) .....
156	جدول (5.4): نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق و غايات و أهداف وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس و مكان العمل. ....
158	جدول (6.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق و غايات و أهداف وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية تعزى للمتغيرات (موقع العمل، و العمر، و المؤهل العلمي، و المسمى الوظيفي، و عدد سنوات الخبرة) .....
159	جدول (7.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية لمتغير موقع العمل حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق و غايات و أهداف وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية .....
162	جدول (8.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية لمتغير المؤهل العلمي حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق و غايات و أهداف وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية .....

## فهرس الملاحق

- 185 ..... ملحق رقم (1): الاستبانة
- 188 ..... ملحق رقم (2): أسماء المحكمين
- Error! Bookmark not defined.** ..... ملحق (3) أسئلة المقابلة
- في عهد الدكتور كمال الشرافي 2014 ملحق رقم (3) يوضح حركة التنقلات للموظفين  
في العام..... 190
- ملحق رقم (4) حركة التنقلات للموظفين في عام 2015 في عهد الدكتور شوقي العيسة  
192 .....
- ملحق رقم (5) يوضح حركة التنقلات الادارية للموظفين في العام 2016 عهد الدكتور  
ابراهيم الشاعر ..... 193
- ملحق رقم (6) يوضح حركة تنقلات الموظفين في العام 2017 في عهد الدكتور ابراهيم  
الشاعر ..... 194
- ملحق رقم (7) يوضح حركة تنقلات الموظفين من بداية عام 2018 و لغاية  
2019/4/26 في عهد دكتور ابراهيم الشاعر ..... 195
- ملحق رقم (8) يوضح حركة تنقلات الموظفين في عام 2019 في عهد الدكتور احمد  
المجدلاني ..... 196
- جدول رقم (9) يوضح حركة تنقلات الموظفين في عام 2020 في عهد الدكتور احمد  
المجدلاني ..... 197

## ملخص الدراسة باللغة العربية

التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

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

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

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة لا توجد اجراءات ولوائح قانونية تنظم عملية التدوير الوظيفي للموظفين وزارة التنمية الاجتماعية ومن أهم التوصيات التي اوصت بها الباحثة تحديد الاجراءات والمعايير من خلال وضع الية موحدة لتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية بالاستناد الى قانون الخدمة المدنية الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية : (التدوير الوظيفي ، الاهداف ، الغايات ،وزارة التنمية الاجتماعية ، الموظف العام )

## **Abstract**

### **Job Rotation and its Contribution to Achieving the Objectives of the Ministry of Social Development.**

The study population consisted of the first category (director, general manager, assistant undersecretary, undersecretary), and the second category (head of department, head of division) in the Ministry of Social Development, which numbered (635 male and female employees), and used the descriptive approach, and the study data was collected through Using a questionnaire consisting of (53) items using the intentional sampling method, it was possible to collect 143 questionnaires, of which 142 are valid for analysis at a rate of 22%, and through interviews with the employees of the higher categories in the Ministry.

Among the most important findings of the study, there are no legal procedures and regulations regulating the job rotation process for employees of the Ministry of Social Development. One of the most important recommendations recommended by the researcher is to determine the procedures and standards through the development of a unified mechanism for implementing the job rotation policy in the Palestinian Ministry of Social Development based on the Palestinian Civil Service Law.

Keywords: (job rotation, goals, objectives, Ministry of Social Development, public employee)

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مبررات الدراسة
- مساهمة الدراسة في العلوم الانسانية
- محددات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة الدراسة

يسود العالم المعاصر العديد من التغييرات السريعة والاحداث المتلاحقة حتى اصبح التغيير والتطوير هما القاعدة الاساسية السائدة والسمة الغالبة من أجل بلوغ التقدم والنجاح ومواكبة التقدم الحضاري ،لذا يعد التدوير الوظيفي أحد الاساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات ،وهو يحقق مجموعة من الايجابيات والمزايا التي تكسبه اهمية كبرى مقارنة بالوسائل الاخرى التي تلجأ اليها المنظمات في مجال تنمية وتطوير وتدريب الموارد البشرية ،فالتدوير الوظيفي له العديد من المزايا والايجابيات ،من اهمها انه احد اساليب التعلم المتبعة داخل المنظمات للمساعدة في مواجهة تحديات البيئة التنافسية (احمد عزام ،2013 ، ص14 ) .

بدأ تطبيق سياسة التدوير الوظيفي منذ عام1987.وكانت هذه السياسة مثيرة لقلق العاملين الذين اعتادوا منذ فترة طويلة على سياسة التخصص. وقد كان في ذلك الوقت نموذجين متبعين للإدارة ،النموذج الاول يستند إلى مفهوم التخصص(النموذج الانجلوسكسوني) وكان ذلك في القرن الثامن عشر في غمار الثورة الصناعية،حيث استند هذا الفكر إلى فكرة التخصص التي ارتبطت بأفكار الاقتصادي آدم سميث في كتابه "ثروة الامم"وقد ارتكز هذا الفكر إلى مجموعة من المقومات تعتمد على تكرار العامل للعملية الانتاجية التي يمارسها بشكل منتظم وتؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته كما أن إيجاد نظام التخصص وتقسيم العمل داخل دولا ب النشاط الانتاجي ككل ووجود أقسام للإنتاج وأخرى للتوزيع وثالثة للدعاية والإعلان وداخل كل قسم على حده فذلك يؤدي إلى زيادة الانتاجية وتحسين مستوى الانتاج ،واستمر هذا بفعالية في المنظمات الادارية بالدول الاوروبية والولايات المتحدة الامريكية. وفي مطلع الخمسينيات لجأت بعض الشركات الامريكية

باستخدام نظام جديد يعتمد على تدوير العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات، ولكن بقي نظام التخصص هو الشائع في الشركات الأمريكية والمنظمات الحكومية الأوروبية، وبالتالي فإن النظام الجديد لم يكتب له النجاح إلا بعد ظهور النموذج الثاني المتمثل في بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي وكان ذلك مطلع الستينيات. (سلام بدر 2016، 15- 16)

إن نجاح التدوير الوظيفي في المنظمة يمنح الموظفين تجارب جديدة ويغني خبراتهم ويصقل مهاراتهم بإتاحة الفرصة لهم بتولي مناصب إدارية جديدة، ويخلق جوا من المنافسة الذي يحفز الموظفين نحو التطور العمودي، و يجعلهم يتأثرون من أجل تحقيق أهداف وغايات العمل من أجل الوصول الى النتائج المرجوة والتي تعود بالنفع على الموظف والمنظمة في آن واحد، إن التدوير الوظيفي يؤدي الى توجيه النظر الى الحاجات والغايات التي تسعى لتحقيقها المنظمة من خلال تزويده بالمصادر والمعلومات المطلوبة، ويقوي العمل الجماعي ما بين الموظفين بما يحققه من الكفاءة والفعالية في الوصول للهدف المنشود، كذلك زيادة قوة العمل، وزيادة الابداع بالعمل واتاحة الفرصة للأفكار الجديدة والتقليل من احتكار الادارة و تنويع انماط القيادة كذلك كبح جماح التسلط الاداري والتقليل من استغلال الوظيفة للمصالح الشخصية والتجديد في العمل ( الزهراني والقحطاني 2008).

ويرى القحطاني (2011) ان عملية التدوير الوظيفي سوف تخدم بعض الاحتياجات التطويرية المهنية للأفراد الادارات من الموظفين مثل تجديد النفس، واكتساب مهارات وخبرات اضافية، وكذلك اكتساب ترقيات في المستقبل في المؤسسة او خارجها، والاستفادة من الموظف المجتهد لتحسين وتطوير العمل الجديد الذي اوكل اليه، و تجديد العمل وتنويعه للعاملين بالإدارة، وتعرف الموظف على اعمال إدارته، اضافة الى الحد من الاحتكار الذي يتمثل في بقاء الموظف في أداء عمل معين مدة طويلة.



وذكر ( عزام 2013 ) بعض الايجابيات التي يمكن الوصول اليها بتبني سياسة التدوير الوظيفي منها انها تجربة لمعرفة صلاحية الموظف ،توزيع الموظفين حسب الاحتياج ،تدريب الموظفين وهم على رأس عملهم، معرفة نقاط الضعف التي قد تسبب في تأخر العمل، معالجة حالات الطوارئ في حالة غياب موظف او زيادة حجم العمل أما السلبيات فكانت انخفاض انتاجية بعض الموظفين في بعض الاحيان بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أكبر الى وظيفة ذات مهام أقل ،تكوين فهم خاطئ لدى بعض الموظفين حول سبب تدويرهم ،وتقليل سلطة المدراء على الموظفين، وتحميل الوحدات الادارية اعباء العاملين غير الأكفاء ،تسبب ضجر بعض الموظفين بسبب تكرارها ،واحباطاً لبعض الموظفين ،وزيادة التكاليف المالية للمنظمات ،خلق المشاكل الاجتماعية والصحية الاسرية في بعض الاحيان .

ان اتخاذ قرار التدوير يرجع الى قرار وزاري للجهات المختصة ،او بتوصية من لجنة مختصة بحيث يتم تنفيذه من فترة لا تتعدى الثلاث أو الاربع سنوات من تاريخ اخر تدوير ،حيث يتم تشكيل لجنة مختصة تقوم بدراسة المناصب والوظائف التي سوف يتم التدوير عليها والمتطلبات والمهارات اللازمة لشغل هذه الوظيفة ،اضافة الى المدراء المرجح تدويرهم على هذه المناصب ومؤهلاتهم وقدراتهم، ثم يتم دراسة الشخصية الانسب لشغل الوظيفة المحددة حسب المواصفات والمهارات المطلوبة، ثم يصدر قرار إداري من الادارة العامة بموجبه ينقل الموظف الى منصبه الجديد حسب توصيات اللجنة المكلفة بالتدوير (عزام ،2013) .

ويعد التدوير الوظيفي أحد اساليب تنمية الموارد البشرية الحديثة والتي تمارس لاتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الاعمال الفنية او الادارية،(عزام ، 2013 : 2) .

ويرى الفريان (1432 هـ : 19) " ان التدوير الوظيفي يعتبر وسيلة ضرورية عندما تعمل المنظمة في بيئة ادارية تقليدية وانظمة وقواعد واجراءات تتصف بالجمود والرتابة وصعوبة التخلص من العناصر التي اثبتت التجربة انخفاض مستوى ادائها واخلاصها وولائها وعدم ملائمتها للمواقع التي تتبوئها "، هذا الى جانب ان التدوير الوظيفي يساعد المؤسسات ذات الموارد البشرية القليلة، بحيث يستفاد من الموارد البشرية المتوفرة في التدريب على مهارات جديدة لانجاز الاعمال الاخرى عن طريق تهيئتها لسد النقص في بعض المجالات (أحمد، 2013: 297 )

فالحاجة الى اعتماد أسلوب التدوير الوظيفي في المؤسسات أصبحت ملحة وضرورية ،وذلك للكشف عن مزايا العاملين و قدراتهم و ابداعاتهم ، هذا بالإضافة الى الاستفادة من الفروق الفردية التي يمتلكونها ،وقد أوصت العديد من الدراسات كدراسة الصعب (2018 ) ودراسة بدر (2017) الى اعطاء موضوع التدوير الوظيفي اهمية و تطبيقه على العاملين في المؤسسة .

ومما سبق يتضح أن التدوير الوظيفي: يُعد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة اعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة ادارية مدروسة ،وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد سواء للوظيفة الاشرافية او الادارية او القيادية او الوظائف الفنية او الادارية الاخرى ، اي اعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات اخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة قد تكون أربع أو خمس ومن ثم تحويلهم الى وظائف أخرى بعد هذه السنوات ( مرزا ، 2008 : 10) .

إن المؤسسات المتطورة وذات العلاقة بخدمات العملاء أو المستفيدين هي في أمس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها وتطوير خدماتها للمستفيدين وبشكل مستمر، هي في حاجة ماسة دائماً إلى تطوير وتغيير مهارات وكفاءات القيادات الإدارية وبشكل مستمر لتضمن أفكارا ورؤى وتقنيات جديدة من قبل قادة ومدبرين ومشرفين جدد.

بناء على ما تقدم ومن خلال عمل الباحثة بوزارة التنمية الاجتماعية حيث كان اختيارها لموضوع (التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في تحقيق اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية) في محاولة لمعرفة الاثار المترتبة على تبني سياسة التدوير الوظيفي بما يخدم تقدم العمل بالوزارة وتجنب الاخفاقات والمشاكل التي يمكن أن تقع بها الوحدات والادارات المختلفة في حال تم تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على الموظفين من أجل تحقيق الاهداف والغايات التي تتبناها الوزارة.

## 1.2. تحديد مشكلة الدراسة:

للتدوير الوظيفي اهمية بالغة تتمثل في انه اسلوب اداري حديث تتحقق من خلاله القيم والسياسات والاهداف المنشودة للمؤسسة، بالإضافة الى مساعدة العاملين على الخروج من دائرة الجمود الوظيفي الى تطوير ادائهم والارتقاء بهم نحو الافضل. (الصعب، 2018)

والمستقرى لبعض الدراسات الحديثة في مجال التدوير الوظيفي يلاحظ وجود العديد من الاشكاليات والسلبيات التي يواجهها التدوير الوظيفي على سبيل المثال دراسة بدر (2016) ، حيث ذكرت ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي لتكون أكثر مرونة لتتنق مع التدوير ودراسة علي (2017) في زيادة الاهتمام بالتدوير الوظيفي ومضامينه وفق خطة مدروسة وواضحة من قبل الإدارة العليا ، و عليه يمكن القول أن المؤسسات بمختلف أنواعها تحتاج أن تدرك اهمية التخطيط الذي يسبق تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي واهمية المتابعة المستمرة لضمان تحقيق نجاح تطبيق هذه السياسة ،وقد شجع على تبني هذا الاسلوب عدد من الباحثين والكتاب منهم عليوة (2017) بضرورة ان تولي المؤسسة اهتماما خاصا بمتطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الرضا والالتزام الوظيفي وأبوصبحة (2014) حيث اوضح أن التدوير الوظيفي يؤدي الى اكتساب الموظفين الخبرات والمهارات الجديدة ،والاستفادة من تبادل الخبرات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالجامعة ،وبناء علاقات جيدة وزيادة الإنتاجية.

ولذلك فان المؤسسات بمختلف انواعها تسعى لتطوير انظمة العمل فيها والارتقاء بالعاملين، من خلال تطبيقها لأسلوب التدوير الوظيفي، ومن هذه المؤسسات وزارة التنمية الاجتماعية وذلك بتبنيها سياسة التدوير الوظيفي لعدد من الموظفين والمدراء من مختلف المستويات، وقد شمل التغيير اتاحة الفرصة لعدد من العاملين في تولي مسؤوليات اشرافية جديدة، في حين انتقل البعض الاخر لتولي مهام وظيفية جديدة، بينما عاد آخرون لممارسة اعمالهم ومواقعهم السابقة، ولكون وزارة التنمية الاجتماعية احد المطبقين لسياسة التدوير الوظيفي، أتت هذه الدراسة للوقوف على واقع (التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في تحقيق اهداف و غايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية).

### 1.3. أسئلة الدراسة:

1. ماهو واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين؟
2. ما مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟

### 1.4. فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد فروق ذو دلالة احصائية بين التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في تحقيق اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية .

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذو دلالة احصائية بين التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في تحقيق اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (موقع العمل، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل).

### 1.5. أهمية الدراسة:

التدوير الوظيفي يعد محفزا قويا للكفاءات البشرية لممارسة الاشراف والادارة والقيادة وابرار قدراتهم و ابداعاتهم في القيام بالأعمال وادارة المواقع المختلفة، ولا شك أن التدوير الوظيفي يعد نوعا من انواع التغيير الوظيفي والتنظيمي ويحتاج الى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات

فنية او ادارية جديدة ،وكذلك التهيئة والاقناع بأهمية ومدى الحاجة الى التدوير الوظيفي ،وفائدته على الافراد والمؤسسات على حد سواء ،وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية وتلافي مقاومة التغيير او التدوير الوظيفي من قبل البعض ،وضمن تحقيقه الاهداف المرسومة (البدوي ،2012).

ترجع أهمية البحث عموما الى العديد من الاسباب و هي كالاتي:

1 .توجه أنظار المسؤولين الى مدى أهمية تطبيق التدوير الوظيفي في الوزارة بالطرق السليمة

و ذلك من خلال النتائج التي يتم التوصل اليها من الدراسة.

2 .تساهم الدراسة في تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في النظام الاداري المتبع ،مما

يؤدي الى تحقيق اهداف وغايات الوزارة بتقديم خدمات أفضل للمستفيدين ورفع انتاجية

العاملين في مقرات الوزارة وارتباطها بعملية التدوير .

3 .التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظف هو أداة عقاب او تقليل من شأن الموظف، وهذا

المفهوم لا بد من تغييره أولا حتى يستطيع بعض الموظفين تقبله والعمل بما ينسجم مع

الاهداف والغايات وراء عملية التدوير في الوزارة.

4 .يعتبر التدوير الوظيفي سياسة فعالة في تطوير منظومة العمل داخل المؤسسة التي تنعكس

من خلال عملها على المجتمع.

5 .تكمُن أهمية التدوير الوظيفي في انه يعمل على تجديد الدم داخل المؤسسة الذي يتسم

بالنشاط والحيوية وتجديد بيئة العمل سعيا لخلق حالة من التحدي لدى الموظف و قتل

الشعور بالملل مما يضيء حالة من الحيوية والاستقرار ويساعد على القضاء البيروقراطية.

## الاهمية الاكاديمية:

6 . قد تسهم في تقديم مادة جديدة للمكتبة الفلسطينية لاسيما انها من الدراسات القلائل في موضوع التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في تحقيق أهداف وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

7 . قد يستفيد الباحثون في هذا المجال من توصيات ونتائج الدراسة في إجراء دراسات أعمق وأشمل للتحسين من استخدام أسلوب التدوير الوظيفي في الوزارة ، او أي ميادين أخرى ذات صلة .

8 . وضع تصور مقترح لتطوير أسلوب التدوير الوظيفي بما يحقق اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية .

### 1.6 . أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

1. معرفة واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية .
2. تحديد أثر وفعالية التدوير الوظيفي في العمل في تحسين أداء الموظفين في وزارة التنمية الاجتماعية.
3. تحديد كيف يمكن تنفيذ التدوير الوظيفي بنجاح لتحقيق اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية .
4. معرفة تحديات التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية .
5. معرفة الفوائد المرتبطة بالتدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية .

### 1.7 . مبررات الدراسة:

تعددت الاسباب التي دفعت الباحثة من اجل البحث في هذا الموضوع ومنها:

1. لا توجد اي دراسة من قبل الادارة العامة للموارد البشرية والتخطيط في الوزارة اعطت موضوع التدوير الوظيفي اهمية على الرغم من الاهمية التي سوف تجنيها الادارات والوحدات والدوائر على المدى الطويل نظرا لانعكاسها على الخدمات التي تقدمها الوزارة، وفي الاستغلال الامثل للموارد البشرية وعدم هدر الطاقة البشرية.

2. شعور الباحثة بأهمية تحقيق الرضا الوظيفي المبنية على اساس المساواة والعدل بين الموظفين وذلك من اجل توفير جو من الراحة والامان الذي ينعكس على الخدمات التي تقدمها الوزارة للمواطنين.

3. أهمية تنظيم موضوع التدوير ما بين الموظفين و ما يعكسه على الخدمات المقدمة من الوزارة للجمهور، وتطوير ورفع مستوى قدرات الموظفين من جميع الجوانب.

4. عدم اشراك الموظفين في عملية صنع القرار واتخاذ القرارات حتى لو كانت تخص الموظف بطبيعة الاعمال الموكلة اليهم وعدم مراعاة قرارات التعيين في عملية التدوير التي تقوم بها الوزارة بشكل مستمر مما شكل هاجساً سلبياً لدى الموظفين وعدم الاستقرار اثر على قيامهم بأعمالهم بشكل مستمر.

## 1.8 مساهمة الدراسة في العلوم الانسانية :

يتطلب الحصول على موظفين مميزين في وزارة التنمية الاجتماعية خاصة والمؤسسة الحكومية عامة تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي ،والنتائج الايجابية للدراسة الحالية التي سوف تقدم مجموعة من التوصيات والنتائج التي ممكن أن تخدم أصحاب القرار والمسؤولين في مراكز الوزارة والموظفين في الميدان والمجتمع بشكل عام ،من خلال فهم طبيعة الموظف وميوله واكثر العوامل التي تدفعه للعمل وتزيد من انتاجيته والتي تنعكس على تقديم الخدمة في جميع مرافق الوزارة ،اما بخصوص النتائج الايجابية للدراسة والتي سوف تنعكس على الموظفين العاملين في وزارة التنمية

الاجتماعية خاصة والوزارات الحكومية بشكل عام ،وذلك من خلال البحث عن اساليب ووسائل تؤدي الى تكيف الموظف مع بيئة العمل حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تقدمها دائرة الموارد البشرية في الوزارة وذلك من خلال اعطاء موضوع الحوافز والترقيات وغيرها من المكافآت المادية والمعنوية شعور بالراحة والأمان والاطمئنان ،فشعور الموظف بالرضا يدفعه للإبداع والابتكار واحترام القوانين والانظمة المعمول بها ،رضا الموظف يجعله طموحا فعلا مؤثرا متقدما الى الامام يسعى الى تقديم الخدمة بشكل افضل، اما النتائج الايجابية للدراسة وانعكاساتها على بيئة العمل في وزارة التنمية الاجتماعية فهي تتمثل في الوسائل التي توصي بها الدراسة من اجل الوصول الى ارتفاع مستوى الكفاءة والفعالية للموظفين ،فالرضا الوظيفي يجعل الموظف أكثر تركيزا على عمله، وارتفاع معدلات الانتاجية التي تتمثل في خدمة الفئات المستهدفة من خدمات الوزارة فالرضا الوظيفي هنا يتمثل في رغبة الموظفين في الانجاز والابتكار وتحسين الاداء ،انخفاض تكاليف العمل فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل ودوران العمل والإضرابات والشكاوي والمحافظة على موارد المؤسسة وبيئة العمل الداخلية وكذلك الحد من البطالة المقنعة التي تغزو المؤسسة الحكومية بارتفاع معدلات التوظيف وتراجع الخدمة المقدمة من الوزارة ،ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ،فعندما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة ،سهولة الحصول على المعلومات والبيانات التي تحتاجها الادارة العليا من اجل قياس مدى تحقيق اهداف الوزارة وتحقيق رسالتها في خدمة المجتمع ،وينعكس الرضا الوظيفي على المجتمع على صورة تقديم الخدمة للفئات المستفيدة من خدمات الوزارة، وتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع.

## 1.9. حدود الدراسة:

• **الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة من في اواخر عام 2019 ولغاية شهر كانون الثاني

2021.



• **الحدود البشرية:** موظفو وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، الفئة الاولى ( مدير ،مدير عام، وكيل مساعد، وكيل وزارة )، والفئة الثانية (رئيس قسم، ورئيس شعبة)، والبالغ عددهم (635 موظفاً وموظفة ) .

• **الحدود المكانية:** وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

• **الحدود الموضوعية:** التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

### 1.10 محددات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة اثناء قيامها بجمع البيانات :

1. عدم التعاون من بعض الموظفين وخوفهم من الافصاح عن اي معلومة خوفا من الاجراءات التأديبية والإدارية والنقل من مكان العمل ،حيث تم توضيح أن هذه الدراسة هي فقط لأغراض البحث العلمي وانه لن يتم الافصاح عن اي معلومة ضد اي موظف.

2. عدم التفاعل ما بين الموظفين والباحثة بخصوص الكثير من المعلومات حيث قامت الباحثة بمراجعة جميع القرارات الادارية ذات العلاقة بالموضوع من عام 2014.

3. عدم وجود قاعدة بيانات توضح جميع القرارات الادارية لكل الوزارة والمديريات التابعة لها والمراكز والتي من شأنها أن تعمل على تنظيم عملية التدوير وتعطي تغذية راجعة للمستويات العليا بالوزارة حول سير عملية النقل والتدوير والغايات والفوائد المرجوة جراء اتباع سياسة التدوير في الوزارة ،وهل ساعد التدوير الوظيفي في أهداف وغايات الوزارة ،والإحصائيات العامة والخاصة من اتباع سياسة التدوير الوظيفي ،الاجراءات التي تقوم بها الوزارة ،والفوائد المرجوة من اتباع سياسة التدوير الوظيفي والمشاكل الناجمة من اتباع سياسة التدوير الوظيفي. حيث عمدت الباحثة الى مراجعة القرارات الادارية الصادرة عن معالي الوزراء من عام 2014 ولغاية 2020/12/30 من

أجل حصر عدد القرارات والمراكز المستهدفة في عملية التدوير وذلك من أجل فهم أكثر لعملية التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية .

4. عدم الاهتمام من قبل معظم الموظفين فيما يخص الدراسة وهذا يرجع الى غياب البحث العلمي في كثير من القضايا التي تخص قطاع الموظفين العموميين وعادة تكون كثيرة من القضايا متحيزة وذات طابع شخصي .

#### 1.11. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: التدوير الوظيفي
- المتغير التابع : الاهداف والغايات

1. المتغير الوسيط : المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والوظيفة/المسمى الوظيفي، ومكان العمل في نفس المحافظة أو خارج المحافظة، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومكان العمل (موقع العمل))

#### 1.12 مصطلحات الدراسة :

##### التدوير الوظيفي اصطلاحاً :

يعرف بأنه "النَّهَج العملي الذي تتبعه المؤسسة لتناوب الموظفين داخل الأقسام المختلفة أو بين الإدارات المختلفة خلال فتراتٍ زمنيةٍ محددةٍ، مما يساعد على إثراء وتوسيع معارف أولئك الموظفين و خبراتهم حول المهمات الوظيفية ،وذلك بطريقةٍ مخططٍ لها مسبقاً" (mohan,2015:209).

##### التعريف الاجرائي للتدوير الوظيفي

أن يعد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد، سواء للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية

أو الوظائف الفنية أو الإدارية الأخرى، أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة قد تكون أربع أو خمس ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى بعد هذه السنوات.

### **تعريف الاهداف اصطلاحا :**

يعبر الهدف عن النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول إليها خالل فترة زمنية محددة (الدكتور عبد الرحيم محمد ) .

### **تعريف الاهداف إجرائيا :**

تنبثق عن رسالة المؤسسة ووجودها من خلال الوصول النتائج والمخرجات والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ،وهى بمثابة أداة لقياس أداء المؤسسة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة و الاهداف عادة تكون غايات بعيدة الامد .

### **تعريف الغايات اصطلاحا :**

الغاية هي الأهداف المخطط لها مسبقاً التي يسعى الفرد من أجل تحقيقها والوصول إليها ، وهذه الأهداف يمكن أن تكون أهداف شخصية تخص الشخص نفسه أو أهداف مؤسسية تخص شركة ما ينتمي إليها أو مؤسسة كبيرة تضع لنفسها خطط مستقبلية تهدف لتحقيقها (المرسال 2018 )

### **تعريف الغايات اجرائيا :**

النتائج المتوقع تحقيقها بإتباع سلسلة من الاعمال والاجراءات خلال فترة زمنية محددة ويكون متسقا مع رسالة ورؤيا الوزارة.

## وزارة التنمية الاجتماعية اصطلاحا :

هي الوزارة المسؤولة عن القضايا الاجتماعية في دولة فلسطين مثل معالجة الفقر وتنظيم الجمعيات الخيرية ورعاية الفئات الضعيفة والمهمشة في المجتمع والتنمية الشاملة والأمن الاجتماعي وتحسين الأوضاع المعيشية للسكان وإغاثة المنكوبين بسبب الطوارئ وغيرها من القضايا الاجتماعية في فلسطين (موقع وزارة التنمية الاجتماعية )

## التعريف الاجرائي لوزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية :

هي الوزارة المسؤولة عن وضع الخطط والبرامج للرعاية الاجتماعية للأفراد والأسر، و تقديم الإعانات المادية والمعنوية المناسبة والعمل على تحسين أوضاع الأسر، والعمل على بناء قدرات المرأة وتنمية إمكاناتها للمساهمة في الاهتمام بالأسرة والمجتمع ،و رعاية الطفولة والأمومة وتحسين الخدمات المقدمة لهم ،و تدريب وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة وإدماجهم بالمجتمع ،ولإشراف على الجمعيات و الهيئات الاهلية .

## الموظف العام اصطلاحا :

ويقصد به الموظف أو الموظفة وهو الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أيا كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها ( قانون الخدمة المدنية الفلسطينية ) .

## التعريف الاجرائي للموظف العام :

هو كل شخص صدر تعيينه عن الجهات المختصة بالدولة ضمن تشكيلات الوظائف العامة في المؤسسات الحكومية و يخضع لقانون الخدمة المدنية الفلسطينية ويتلقى راتبه و مخصصاته من الموازنة العامة للدولة .

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : التدوير الوظيفي

المبحث الثاني : الاهداف والغايات

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الرابع : وزارة التنمية الاجتماعية

## تمهيد :

ينقسم الفصل الى أربعة مباحث رئيسية وهي التدوير الوظيفي والأهداف والغايات والدراسات السابقة ووزارة التنمية الاجتماعية ،حيث يقدم المبحث الاول لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي ومن ثم تعريف مفهوم التدوير الوظيفي وأساليب تطبيقاته ،والمدة الزمنية ،كما يتطرق هذا الفصل لأهمية التدوير الوظيفي ،والاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال اتباع هذا الاسلوب ،والمعوقات التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب ،كما يستعرض المبحث من نماذج الدول التي طبقت سياسة التدوير الوظيفي ،المبحث الثاني يستعرض تعريف الغايات والأهداف ونبذة عنهم ،والمبحث الثالث في هذا ينتقل من الدراسة الادبية لموضوع التدوير الوظيفي، والمبحث الرابع يتطرق الى وزارة التنمية الاجتماعية ،حيث يقدم المبحث البيانات المتعلقة بالوزارة ،نشأتها وعدد موظفيها.

## 2.1. المبحث الأول: التدوير الوظيفي

### 2.1.1. المقدمة

يعتبر التدوير الوظيفي أسلوباً شائعاً في الدول المتقدمة في الوقت الراهن، وقد اختلف الإداريون حول مفهوم التدوير الوظيفي هل هو أسلوب إداري أم سياسة إدارية، ومهما يكن الأمر فإن التدوير الوظيفي يعني تحريك الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت إشرافية أو تنفيذية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته وتطلعاته وتخصصه لإكسابه مهارات أو نفوذاً أعلى سواء اقتضت مصلحة الفرد أو مصلحة المؤسسة التي يعمل بها.

ويتم التدوير الوظيفي وفق خطة مرسومة وجدول زمني معين، ويكون التدوير على مستوى رؤساء العمل وكذلك ممكن أن يكون على مستوى المرؤوسين، ويتم التدوير بطريقة أفقية كأن يكلف الموظف بمهام وظيفية أعلى من مستوى وظيفته من حيث الواجبات والمسؤوليات، وقد يكون التدوير مزدوجاً بحيث يتم على مستوى الإدارة التي يعمل بها كأن توكل إليه مهام أخرى أو أن يكون على مستوى المنظمة كأن يكلف بمهام أخرى في إدارة أخرى.

ولا شك أن هناك اعتبارات معينة يجب أن تؤخذ في الحسبان عند إجراءات تدوير الموظفين داخل المنظمة ومنها على سبيل المثال: مناسبة الموظف للمهام الجديدة، ومناسبة التخصص له، وحاجة العمل إليه، وميول الموظف إلى المهام الجديدة وغيرها. كما ينبغي أن يعطى الموظف فرصة كافية للتدريب على المهام الجديدة وأن يبقى مدة محددة لا تقل عن سنتين لكي يتمكن من الإلمام بتفاصيل المهام الجديدة وإتقانها.

وتعتبر اليابان من أهم الدول الرائدة في هذا المجال، فالإدارة اليابانية مثلاً تطورت كثيراً وبلغت الآفاق وأصبحت مضرب المثل في سرعة الإنجاز ودقة الإنتاج واستثمار الوقت لصالح المنظمة والفرد على حد سواء، لأنها تسعى إلى إكساب العامل مهارات وخبرات عديدة عن طريق تدويره من

حقل إلى آخر ليصبح في النهاية ملماً بأعمال وشؤون المنظمة كلها، أي أنه يصبح مدرباً وجاهزاً للعمل في أي قطاع من قطاعات هذه المنظمة، وهذا من أهم ملامح الإدارة اليابانية.

إن التدوير الوظيفي يعتبر من أهم الأساليب الإدارية المؤدية إلى تطوير مهارات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة لكن ينبغي أن يطبق حسب المفهوم الصحيح للتدوير وليس حسب أغراض أخرى لا تخدم مصلحة الفرد أو المنظمة كأن يتم التدوير من أجل خلق صراعات بين الموظفين أو تهميش وإقصاء البعض الآخر منهم أو ممارسة ضغوط معينة على آخرين غير مرغوب فيهم لإجبارهم على النقل أو الاستقالة أو التقاعد.

ومع يقيني بأن هناك أسباباً ومسببات قد تعوق عملية التدوير الوظيفي تقتضيها مصلحة العمل أحياناً إلا أنني أعتقد أن تدوير الموظفين من إدارة إلى أخرى ومن موقع إلى آخر هو مطلب أساسي لسد حاجات المنظمة والفرد على حد سواء يصل أحياناً إلى حد الضرورة.

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على تاريخ التدوير الوظيفي ثم يستعرض مفهوم التدوير الوظيفي وأهدافه، وتوضيح أهميته، ثم يستعرض خطوات بناء برنامج التدوير الوظيفي، ويعرض معوقات تطبيقه، ثم يستعرض أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي، وفي الختام يعرض النماذج الناجحة لبعض الدول و المؤسسات التي طبقت سياسة التدوير الوظيفي .

المؤسسات العامة تعيش في تحدٍ كبير في ظل التطورات الهائلة التي تحدث من حين إلى آخر في عصرنا المتسارع، فالمطلوب من هذه المؤسسات تقديم الخدمات النوعية بجودة عالية، لذلك وجب علينا وضع أحدث الأساليب الإدارية و الخطط الاستراتيجية التي تراعي هذه المتغيرات.

كما وجب الاهتمام بالعنصر البشري الذي هو الركيزة الأساسية وحجر الأساس الذي تعتمد عليه الوزارة في تميزها بين الوزارات وتحقيق أهداف وغايات الوزارة أولاً والكفاءة والإنتاجية



الفاعلة، ويكون ذلك من خلال تنمية قدرات الموارد البشرية في هذه الوزارات والتي تشمل تطوير القدرات وزيادة المهارات وكسب الخبرات ،وبذلك يكون هو المحرك الرئيس في مواجهة التحديات .

فعلى الادارات العليا الاهتمام الاكثر في كيفية التخطيط السليم في الاختيار الجيد والتعيين ولكي يتم ذلك فلا بد للإدارة من اتباع احدث الاساليب الادارية والتي من ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي . فان سياسة تطبيق التدوير الوظيفي في وزارتنا أصبح ملحوظاً بشكل كبير ،حيث من فترة الى اخرى تغير بعض الموظفين ورؤساء الاقسام والمدراء والمدراء العامين في الوزارة ،و بذلك يتم اتاحة الفرصة لأكبر عدد من هؤلاء في ممارسة اكثر من اعمل سواء كانت اعمالاً فنية او ادارية او قيادية .

### 2.1.2.نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي

بدأ تداول مفهوم التدوير الوظيفي عام 1987م وقد أثارت تطبيق هذه السياسة العديد من التساؤلات و القلق و الاضطراب بين صفوف العاملين الذين اعتادوا منذ فترة طويلة على سياسة التخصص وفي ذلك الوقت ،وقد وضع بدر(2016 : 15- 16 ) انه بدأ تطبيق سياسة التدوير الوظيفي منذ عام 1987 وكانت هذه السياسة مثيرة لقلق العاملين الذين اعتادوا منذ فترات طويلة على سياسة التخصص .وقد كان في ذلك الوقت نموذجين متبعين للإدارة ،النموذج الأول يستند الى مفهوم التخصص ( النموذج الانجلوسكسوني )وكان ذلك في القرن الثامن عشر في غمار الثورة الصناعية ،حيث استند هذا الفكر الى فكرة التخصص التي ارتبطت بأفكار الاقتصادي آدم سميث في كتابه "ثروة الامم "وقد ارتكز هذا الفكر إلى مجموعة من المقومات تعتمد على تكرار العامل للعملية الإنتاجية التي يمارسها بشكل منتظم وتؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته كما أن ايجاد نظام التخصص و تقسيم العمل داخل دولا ب النشاط الإنتاجي ككل ووجود أقسام للإنتاج وأخرى للتوزيع وثالثة للدعاية والاعلان ،وداخل كل قسم على حده فذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى

الانتاج واستمر هذا بفعالية في المنظمات الإدارية بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية. وفي مطلع الخمسينات لجأت بعض الشركات الأمريكية باستخدام نظام جديد هو الشائع في الشركات الأمريكية والمنظمات الحكومية الأوروبية. وبالتالي فإن النظام الجديد لم يكتب له النجاح، إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي و الصناعي وكان ذلك مطلع الستينات.

واختلف النموذج الإداري المتبع في اليابان على النموذج ( الانجلوسكوني ) من حيث (وليم سميث، 1994 :28)، اعتماد النموذج الياباني على أساس فريق العمل، كما استند على سياسة التنقل الوظيفي بديلاً عن التخصص الجامد، كما أن عملية صناعة القرار تتخذ غالباً من أسفل إلى أعلى في المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية.

### 2.1.3. مفهوم التدوير الوظيفي:

يعد التدوير الوظيفي Job Rotation أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة. ويعرف التدوير لغة في مادة : دار ،دورا ، دورانا : " أي طاف حول الشيء ، و منها الدورة : كل ما تحرك و دار " ( المعجم الوسيط ، 2004 : 302 ).

التدوير الوظيفي يعرف اصطلاحاً انه " ذلك النقل المنظم من وظيفة الى اخرى بهدف تحقيق عدة اهداف اهمها تطوير الاداء وتعزيز القيادات الادارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الادارية الناجحة والمؤهلة ،و يعرفه (Ragal, 2017,3) أنه واحد من آليات التدريب المستمرة ،ويمكن القول بأن التدوير الوظيفي :هو الممارسة لنقل الموظفين بين الوظائف المختلفة في فترة زمنية محددة وذلك من أجل تعزيز الخبرة والتنوع ،وكذلك تفعيل الاصلاح الاداري

في المنظمات " (بركات، 2011: 27). كما يعرف على أنه تنقلات سريعة نسبياً بين الوظائف، والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت " (ماهر، 2009: 217).

وأكد (شراف، 2007: 73) بأنه تحريك المدير المراد تنميته من وظيفة ذات مهام أو شروط أداء معينة الى وظيفة أخرى لها مهام وشروط اداء مختلفة، الامر الذي يسمح باكتسابه خبرات ومهارات ادارية ذات ابعاد واسعة، اذ إن التنقل الدوري بين الوظائف يوسع افق وخلفية المدير بالقدر الذي يمكن من تطابق مهاراته وخبراته مع متطلبات جملة من الوظائف. وعرفه (باجكر، 2010: 49) بأنه الاسلوب الذي ينتقل الفرد العامل من خلاله الى مواقع عدة في المنظمة، لغرض توسيع مهارته ومعرفته وقدراته والهدف منها اعطاء خبرة اوسع للفرد وتعريضه الى مجالات مختلفة في المنظمة . وعرفه (مرزا، 2008: 10) انه يُعد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة اعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة، وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد سواء للوظيفة الإشرافية أو الادارية أو القيادية أو الوظائف الفنية أو الادارية الاخرى، أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة قد تكون أربع أو خمس ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى بعد هذه السنوات .

وعرفته (ميسون أحمد، 2013: 301) تحريك الموظف من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى أفقياً في المستوى الوظيفي ذاته للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية، او رأسياً للحصول على مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي، على ان يعود الموظف الى وظيفته الاولى بعد التدوير . فيما وضح (الشريف، 2011: 715) " أن التدوير الوظيفي هو تحريك منظم للموظف من وظيفة لأخرى، بحيث تبقى الوظيفة كما هي بينما يتم تغيير الموظفين القائمين عليها؛ مما يمنح الموظف الفرصة لأداء وظائف مختلفة؛ مما يثرب مهاراته وخبراته وقدرته على أداء الوظائف المختلفة

،ولكن الوظائف قد تكون أكثر أو أقل شبيهاً بوظيفته السابقة لذلك لا بد من تسليح الموظف بالمهارات اللازمة للوظيفة الجديدة ."

وبذلك يختلف عن النقل إذ يقصد بالأخير تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى شغل وظيفة أخرى في المنظمة بقصد سد النقص و لتطابق مهارات الموظف مع الوظيفة الجديدة أو لأسباب أخرى من بينها الأسباب التي ورد ذكرها في التدوير الوظيفي وعموماً تتعدد الأهداف التي تنشدها المنظمات من تبني سياسة التدوير الوظيفي قد يكون من بينها :

- التعرف على المواهب والقدرات الفنية والقيادية لدى العاملين بالمنظمة.

- التخطيط للإحلال الوظيفي لوظائف المنظمة .

إن اليابان تعد إحدى الدول المتقدمة التي تمارس التدوير الوظيفي، إيماناً منها بأهمية الموارد البشرية، والاستفادة من مهاراتها، كما تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين هذه الموارد البشرية في الوظائف الفنية أو الإدارية أو الإشرافية أو الإدارية أو القيادية، وكذلك إيمانهم بالإبداع والتجديد والتطوير من خلال التدوير الوظيفي.

هذا إلى جانب أن التدوير الوظيفي يساعد الشركات والمؤسسات ذات الموارد البشرية القليلة، بحيث يستفاد من الموارد البشرية المتوفرة في التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى عن طريق التدريب والتهيئة لسد النقص في بعض المجالات.

كما أن التدوير الوظيفي تمارسه بعض الشركات التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد أو إضافة موظفين من شركات أخرى، فتستفيد من موظفيها الحاليين.

إن التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة من خلالها يمكن منح الفرص المتساوية للموظفين، والكشف عن المواهب والقدرات والإبداعات والكوادر البشرية، خصوصاً المؤهلة منها، وكذلك القضاء على البيروقراطية ورتابة الأعمال التي تولدها الوظائف التي يمكث فيها أصحابها فترة طويلة مثل الوظائف

الإشرافية والإدارية والقيادية، لأنه كلما طالت فترة القائد أو المدير أو المشرف في وظيفته تولدت البيروقراطية والروتين والتكرار والملل وانعكس ذلك على عمل الموظفين أو العاملين. لأن القائد أو المدير أو المشرف عندما يطول به المقام في الوظيفة يركن إلى العادية والرتابة وعدم التجديد والتطوير.

إن المؤسسات الخدماتية والتي لها علاقة بخدمات العملاء أو المستفيدين هي في أمس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها وتطوير خدماتها للمستفيدين وبشكل مستمر، وهي في حاجة ماسة دائماً إلى تطوير وتغيير مهارات وكفاءات القيادات الإدارية وبشكل مستمر لتضمن أفكاراً ورؤى وتقنيات جديدة من قبل قادة ومديرين ومشرفين جدد.

#### 2.1.4. الفرق بين نقل الموظفين وأسلوب التدوير الوظيفي:

إن النّقل يعني تغيير العمل الحالي للشخص الى وظيفة أو عملٍ آخر مساوٍ له في المركز الوظيفي وأيضاً المسؤولية والأجر (الموسوي، 2008).

ويكون أحياناً النّقل لضروريات العمل، وفي الحياة العملية قد يكون النّقل إلى وظيفة أقل اجراً ومسؤولية ويُسمى: تخفيض العمل، وليس ترقية، لأنها لا تؤدي الى زيادة في الأجر أو المسؤولية . ويذكر كل من نوري وكورتل (2011) بأن أنواع النقل هي:

1. النقل الإنتاجي: وهدفه انتقال الفائض من رؤساء الأقسام أو العاملين من قسم الى آخر هو يحتاج إليه، وذلك يكون بدلاً من تعيين أفراد جدد، ويتقادم هذا النوع من النقل إنهاء خدمات العاملين.

2. النقل الشخصي: وهذا النقل يتعلق بالشخص نفسه، حيث في حالة أنه لا يستطيع الاستمرار في أداء عمله الحالي، وذلك نتيجة لخطأ في التعيين منذ البداية، أو عدم مقدرته

على أداء العمل ويُعزى أيضا لاسباب شخصية: كتأزم العلاقة في العمل بين المرؤوسين، أو اعتبارات أخرى كقربه من السكن.

3. النقل التدريبي: ويُقصد به نقل الفرد من مكان لمكان، لزيادة مداركه ويكون النقل بصورة دورية، وهذا النوع لتدريب الإداريين (التدوير الوظيفي).

4.النقل التناوبي: ويقوم على تقسيم العمل الى مناوبات كالفترات الصباحية والمسائية، وذلك حسب ظروف العمل وما يستدعيه.

5. النقل المؤقت أو الدائم: قد يُنقل الأفراد لمدة قصيرة لا تتجاوز أسبوعا، وذلك بسبب التغلب على ظرفٍ طارئٍ في المؤسسة، ثم يعود إلى عمله، أما النقل الدائم: فهو النقل الذي لا يعود فيه الفرد لعمله السابق.

و أما التدوير الوظيفي: فهو أسلوب إداري مخطط و مستمر يهدف الى زيادة خبرات العاملين وتحسين مهارتهم و تنميتها، مما يؤدي إلى رفع عائد الموارد البشرية في المؤسسة، و يعد جزءاً من النَّقْل، ويقوم على اتجاهين /إما نقل رأسي (ترقية ) الى مستويات اعلى في المستوى و المسؤولية وإما نقل أفقي (تدريبي)إلى مواقع إدارية بنفس المستوى و الاجر .  
وتستخلص الباحثة بعد استعراض مفهوم النقل و أنواعه ،وعرض مفهوم التدوير الوظيفي الفرق بينهما كما يلي :

1.النقل أعم و أشمل و يستخدم كأداة قانونية و تكون فورية وبتجاهين :

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

\* . خفض العمل ،ولا يكون النَّقْل بنفس مستوى المسؤولية أو الأجر .

### 2.1.5. تمييز مفهوم التدوير الوظيفي عن المفاهيم الأخرى:

يعرف دوران العمل Employee turnover على انه حركة الموظفين و العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وتشمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المؤسسة سواء بارادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المؤسسة نفسها أو حتى أسباب قهرية مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، والموظفين الداخليين اليها المعينين حديثاً فيها أو المقولين اليها أو الموظفين القدامى العائدين لها، أي انه التغير الحاصل في عدد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، ويعزى هذا التغير في العدد الى حالات إحلال وترك الخدمة في المنظمة أو إنهاء الخدمة من قبل الإدارة سواء بصيغة الفصل أو الاستغناء، وإيقاف الفرد عن العمل لفترة زمنية محددة (حالة التقاعد)، الإحالة الى التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية، والتسريح و الفصل بسبب خطأ ارتكبه العامل و اثره على المنظمة ( العطاس، 2009: 31 ) .

توسيع العمل Job Enlargement هو أسلوب تصميم وظيفة بهدف زيادة عدد المهام المرتبطة بعمل معين، وبعبارة أخرى فإن هذا يعني زيادة نطاق واجبات ومسؤوليات الموظف ضمن زيادة كمية النطاق في طبيعتها، وليس النوعية وعلى نفس المستوى، ويعتبر أسلوب لاعادة الهيكلة الافقية أي زيادة المسؤوليات في نفس المستوى، وليس عموديا الذي يهدف الى 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، نظرا لان الشخص مدرك بالفعل لنفسه أو ما يفعله لبعض الوقت. ( Buckley, 2019 ) .

يعرف الاثراء الوظيفي Job Enrichment يعني توسعا رأسيا في العمل، وهو يختلف عن التوسع بالعمل الوظيفي، اذ يعني أن بتوسيع الوظيفة افقيا، من خلال الاثراء الوظيفي يمنح الموظف

المزيد من الاستقلالية و المسؤولية و السيطرة على الوظيفة من حيث التخطيط ،التنفيذ والمتابعة ،وتصحيح الخطأ ،ويمنح أسلوب الاثراء الوظيفي فرص العمل للإنجاز والتقدم والنمو ،ويعطي الموظف في كثير من الحالات الدافعية للعمل بجدية أكبر ،ويعتبر الاثراء الوظيفي نوعا من إعادة تصميم الوظيفة الذي يهدف الى عكس تأثيرات المهام المتكررة التي تتطلب استقلالية صغيرة ،الهدف من هذا الأسلوب هو إعطاء الموظف مهام متعددة بشكل رأسي الذي يتطلب الإكتفاء الذاتي . (buckley,2019).

التدوير الوظيفي Job Rotation يشمل حركة الموظفين من عمل إلى آخر خلال فترة زمنية محددة من اجل تعرضهم على كافة الأقسام و الإدارات في المؤسسة ،ويقوم التدوير على طريقة منهج التي يتم التخطيط لها مسبقا ،بهدف اختبار مهارات الموظفين والكفاءات من أجل وضعه في المكان المناسب .وبالاضافة الى ذلك ،فانه يقلل من رتبة الوظيفة ويمنحهم تجربة أوسع ويساعدهم على اكتساب المزيد من الأفكار .

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

#### 2.1.6. أهمية التدوير الوظيفي :

إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة. وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في الوزارات والمؤسسات والشركات الحديثة التي



تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كذلك يطبق التدوير الوظيفي في المؤسسات الخدماتية والتعليمية والصحية والصناعية والإعلامية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية. وذلك لأن أسلوب التدوير الوظيفي يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، ويتيح فرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم وكوأنهم في وظائف ونشاطات أخرى مثل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، كما يكشف للإدارة والقيادة في الوزارات والمؤسسات والشركات عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية. يعد التدوير الوظيفي بمثابة آلية يُحدّد من خلالها المديرين التزام الموظفين و إنتاجهم وابتكارهم من خلال أداء المهمات وقدرتهم على مواجهة التغيرات في المناخ المهني والتي تفتقده المؤسسات من أجل المنافسة والإنجاز المميز في العمل ( Khan et al,2014 ) . للتدوير الوظيفي المقدرة على تقليل الملل والرتابة لدى الموظفين في نفس المنصب لسنوات طويلة ، كما أنه يُسهم في اكتساب مهارات وخبراتٍ جديدةٍ ، ويساعد على الإستقلالية والتحفيز والإنتاجية ( Asfaw ,2018 ) .

ويحقق التدوير الوظيفي إبعاد الملل عن الموظف الذي استمر في عمله لسنوات طويلة وشعوره بالاطمئنان وعدم القلق حيال مستوى تقييمه بالإضافة الى عدم وجود الدافعية لديه وعدم الرغبة في التطور والتجدد وفقد الطموح لديه ،فاستمرارية هذا الموظف غير مجدية لكونه يمارس عمله بطريقة آلية ،ونقله من وظيفة الى أخرى يكون الحل الأمثل له ،ليتيح امامه مجالاتٍ جديدةٍ للتطور والابداع ،وتوليد نوع جديد من التحدي ،فعملية تغيير المدير او الموظف ليس لها علاقة بالسلبيات أو الأخطاء بقدر ما هي وسيلة لتحقيق الإبداع و التطور من خلال أسلوب التدوير الوظيفي ( Mohsen et al,2012 ) .

ويشير موسوفي وآخرون ( Moussavi,etal,2019 ) الى ان التدوير الوظيفي يسهم

في تخفيف عبء العمل باعتباره تدخل مفيد ،ويحفز التدوير الوظيفي للعاملين ،مما يؤدي الى زيادة إنتاجية الموظف و لكن في هذه الحالة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب العمل و تقسيماته ومهامه و تحديد أعباء العمل .

ويتم الاعتقاد عند معظم الخبراء أن نجاح المؤسسات يعتمد على الموظفين الراضين والمتحمسين والمبدعين الذين يحاولون تحقيق أهداف مؤسستهم ،وهذا يستوجب على المديرين نقل مقدرات ومهارات موظفي المؤسسة من الإمكانيات إلى الواقع وهي واحدة من المهمات الاستراتيجية للإدارة التنظيمية في المؤسسة ،وهو استخدام تقنيات خاصة لايجاد بيئة مناسبة لتزدهر مقدرات العاملين . (Asfaw,2018)

إن التدوير الوظيفي يعد محفزاً قوياً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في أعمال وإدارات وممارسات ومواقف مختلفة. هذا إلى جانب أن التدوير الوظيفي يساعد متخذي القرار في الوزارات والشركات على التعرف على قدرات ومواهب الموظفين والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم فرصاً للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا في الوزارة أو الشركة أو في غيرها من الأعمال.

تبرز أهمية التدوير الوظيفي كما أشار إليها علي مهنا (2018) :

1. عندما يتولى الموظف مركزاً معيناً للمرة الأولى ،فمن المفترض أن يسعى لبلورة رؤية معينة عن كيفية عمله وكيف بمقدوره تحقيق الحد الأقصى من الإنجاز فيه ،ومن ثم لوضع خطة رئيسية وخطط فرعية لتنفيذ تلك الرؤية ،وبغض النظر عن كفاءة ذلك الموظف ،فهو سيسعى جاهداً خلال سنوات عمله الأولى ، الى تحقيق تلك الرؤية وإثبات جدارته وتميزه عن قبله، لكن رؤيته تلك وبمعزل عن

كونه استطاع تنفيذها أم لا ، ومدى نجاحها أو فشلها ، ستقف عند حد معين ، وسيتحول عمله مع مرور الزمن الى روتين وتكرار واجترار للأفكار ذاتها دونما أي تطوير أو إنتاجية تذكر ، وبالتالي فإن في تدوير ذلك الموظف فرصة لشحذ همته في واقع جديد واحتياجات وتحديات وظروف مختلفة ، ومن ثم رؤى وخطط مختلفة ، وفرص نجاح جديدة..

2. إن امتداد فترة العمل لسنوات طويلة في ذات الموقع ، يؤدي حتما الى معوقات بيروقراطية ومنازعات ومناكفات في المحيط ، سيكون من شأنها حتما عرقلة العمل وتشبيط الهمم ، والانخفاض بمستوى التكامل والتعاون ، وتراجع الإيجابيات وتزايد السلبيات ، وقد قيل بأن من شأن تغيير المحيط تغيير الفرص.

3. إن طول فترة العمل في ذات المركز ، يقود حتما الى نشوء مراكز قوى وسيطرة وحالات احتراب واستقطاب داخل المؤسسة ، مما سينعكس سلبا حتما على مستوى الجهوية واللياقة للعمل .

4. من جانب آخر ، فإن استمرار العمل لسنوات طويلة في ذات الموقع ، يساهم في خلق وتوسيع شبكة علاقات ومصالح مع المحيط والمراجعين ، ويمهد الطريق لمناخات الفساد ويعزز فرصها ، بينما إذا تم تدوير الموظف المعني قبل أن تتوطد علاقاته بمحيط المصالح ، فإن فرص ومناخات الفساد تقل الى حدها الأدنى.

وتتبع أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للموظف كونه يعمل على أشباع حاجات العاملين وتحقيق طموحاتهم بالعمل في مهام جديدة لصقل مهاراتهم وتكسيبهم خبرات متنوعة كما يقضي هذا الأسلوب على مشاعر الملل والرتابة بين العاملين ويطلق قدرات العاملين للإبداع وتطبيق المهارات والخبرات التي أكتسبوها من وظيفة أخرى (الفريان، 2011).

كما أن للتدوير الوظيفي أهمية للمنظمة فهو يساعد على تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة ويهيئ المنظمة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل مما

يكسبها ميزة تنافسية قد لا تتوفر لدى المنافسين وهو وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد تساعد المنظمة على التجدد الذاتي الذي يضمن بقائها لفترات طويلة (العتيبي، 2011)

وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص أهمية التدوير الوظيفي تكمن في أنه وسيلة لتجديد الدماء داخل الوزارة ومرافقها من أجل إعداد القادة واكتساب القدرات والمهارات والطاقات الكامنة عند الموظفين وشحذ الهمم، وسد النقص في الوظائف الادارية والمهنية كون عملية تعيين موظف جديد تأخذ وقتا وذلك بناء على الاجراءات الادارية والانظمة المعمول فيها في الدوائر الحكومية، والاسهام في تلقي الموظفين المزيد من الخبرة وفهم طبيعة العمل بشكل أوسع مما يؤدي الى اتساع ادراكه ويمنحه الفرصة للتطور المهني والإداري، كما يسهم في تنمية الابداع والتجديد والتطوير للخدمات المقدمة للمستفيدين، والتي تتضمن أفكارا وتقنيات جديدة تسهل تلقي الخدمة ويحفز أيضا العاملين، كما أنه يعد من الأساليب التي تسهم في استثمار الموارد البشرية في مستوياتها كافة وخصوصا المجموعة المتشابهة من الوظائف والخبرات والمؤهلات العلمية ما يساعد في القضاء أيضا على الروتين، ويبرز مقدرات ومهارات وابداعات الموظفين، والتعرف على الفروق الفردية بينهم، والوقوف على نقاط الضعف والقوة لديهم مما يسهم في توزيع الموظفين حسب احتياج العمل، فالمرونة في تحريك الموظف من وظيفة لاخرى يكون ملما بجميع الاعمال في الإدارة التابعة له، ويؤدي ذلك الى تغطية الحاجة الماسة للعمل بسبب غياب الموظف أو الزيادة في حجم العمل .

### 2.1.7. أهداف التدوير الوظيفي:

يساعد التدوير الوظيفي الموظفين في الحصول على التقدير العام لأهداف المؤسسة ويزيد من فهمهم للوظائف التنظيمية المختلفة، ويطور من الاتصالات و يحسن من طرق حل المشكلات و مهارات صنع القرار، ويمكن من خلاله تمكين الموظف مجموعة من المهارات، وذلك خلال التنقل

والتعرف الى مجموعات العمل المختلفة من الزملاء و الاقران، ويمكن الإدارة من الحصول على الموظفين الذين يمكنهم أداء المهمات لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة (Teresia, 2019).

إن الهدف الرئيس من التدوير الوظيفي هو نقل الموظفين من وظيفة الى أخرى لزيادة حافزهم وحماسهم، وهو طريقة تدريب فعالة، يمكنها إكساب العاملين المزيد من مهارات العمل، ويمكن أن تضمن وجود ثقة متبادلة بين العاملين، وأن تساعد على تحسين وظائفهم، فيصبح لديهم عددا من المزايا، ويصبح العمال من ذوي الخبرة في جميع المهارات اللازمة لأداء المهمات، مما يولد التكرار في الوظائف، ويشير التكرار في الوظائف الى تعدد أعضاء الفريق ذي الخبرة، وفيما يتعلق بالمعرفة و المهارات والقدرات، وهذا يجعل الفريق أكثر مرونة لتكييف التقدم و التطور، إما داخل الفريق، أو داخل بيئته، وأحد مزايا الالتزام التنظيمي بالتدوير الوظيفي واهتمام الشخص يؤدي الى تقليل الفجوة بين الأهداف الفردية و التنظيمية وزيادة الالتزام بالمؤسسة. (Salih, 2017).

هناك اهداف عديدة لعملية التدوير الوظيفي تعود بالفائدة على الوزارة و الموظف ، حيث اشار (Morris, 2012, 268) أن الهدف من التدوير الوظيفي للاختصاص نفسه أو على المستوى الوظيفي يتمثل بالاتي :

1. من أجل التدريب على القيام بالأداء الأفضل في العمل ضمن نطاق الوظيفة المعنية او المخصصة اي وظيفة من الاختصاص نفسه، فضلا عن ان التدوير الوظيفي بين الوحدات او الاقسام المختلفة في المنظمة يهدف الى كسب النمو والتطور من أجل التقدم الوظيفي فضلا عن أداء أفضل في المناصب التي تتطلب قدرات أكثر و فهما أوسع.

2. إن التدوير يهدف إلى التميز والإدراك في القرارات التي يتم اتخاذها والتقييم ليس من قبل القسم فحسب بل من قبل المنظمة ككل أي إن تأثير التدوير يؤدي الى زيادة ولاء الأفراد العاملين للمنظمة ككل .

واضاف ( Byars & Rue ,2004,192 ) :

3. يسعى التدوير الوظيفي إلى تعلم الفرد العديد من الأعمال المختلفة في الوحدات أو الاقسام أي يقوم الموظف بأداء عمل محدد بمدة من الزمن فيها حيث إن التدوير الوظيفي يجعل المرونة ممكنة أو كبيرة في المنظمة .

إن نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق الاهداف المنشودة بالشكل الصحيح مرتبط بالدور المهم الذي تقوم به الادارة العامة للشؤون الادارية بالشراكة مع الادارة المعنية بذلك من ناحية التدريب والترويج للأسلوب لسياسة التدوير الوظيفي بين الموظفين وتهيئتهم لذلك ،وذلك كون عملية التغيير للموقع الوظيفي تخلق نوعا من المقاومة لدى بعض الموظفين ،وعلى هذه الادارة شرح الفوائد المرجوة من عملية التغيير بما يحقق اهداف و غايات الوزارة والعمل على نشر رسالتها بين جمهور المستفيدين ونلخص من دراسة (عزام 2013 :13-14 ) أهداف التدوير الوظيفي في النقاط المدرجة ادناه :

1. الحد من رتابة الوظيفة: الهدف الاول والاهم من التدوير الوظيفي هو الحد من الرتابة والتكرار والمشاركة في وظيفة واحدة .وانها تسمح للموظفين لتجربة نوع مختلف من الوظائف ويحفزهم على الأداء الجيد في كل مرحلة من مراحل استبدال الوظائف .

2. تخطيط التعاقب : مفهوم تخطيط التعاقب هو "من سيحل محلهم " وظيفتها الرئيسية من التدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن توضع على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما او يترك المنظمة .والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذي القيمة العالية من داخل المنظمة.

3. تكوين الموظف المناسب في المكان الصالح للوظيفة، نجاح المنظمة يعتمد على الانتاجية أثناء العمل لموظفيها. إذا وضعت بشكل صحيح، فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الإخراج. ولذلك، فإن ملائمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية لتدوير الوظائف .

4. تعريض العمال لجميع قطاعات المنظمة: تتمثل الوظيفة الرئيسية الأخرى في عملية التدوير الوظيفي في تعريض العمال الى جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل إطلاعهم على كيفية العمل وكيفية تنفيذ المهام. أنه يعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة للإنتاجية حتى اثناء العمل .

5. اختبار مهارات الموظفين وكفاءاتهم: اختبار وتحليل مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومن ثم تعيينهم في العمل الذي يتفوقون فيه، وهي واحدة من الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي. ويتم ذلك عن طريق نقلهم الى وظائف ومهام مختلفة وتحديد كفاءتهم وقدراتهم. ووضعهم فيما هم افضل في زيادة الانتاجية على رأس العمل .

6. تطوير مجموعة واسعة من الخبرة العملية: من خلال التدوير الوظيفي؛ يقوم المديرون بإعداد الموظفين مسبقا ليتمتعوا بمجموعة أوسع من الخبرة في العمل وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المختلفة، فمن الضروري للتنمية الشاملة للفرد، جنباً الى جنب مع التدوير الوظيفي، فهم مشاكل مختلف الإدارات ومحاولة التكيف معها أو التكيف وفقاً لذلك .

كما يذكر (البطوش، 2012) أن التدوير الوظيفي يعمل على ترسيخ مبدأ إحترام الوظيفة العامة عبر تطوير الثقافة التنظيمية في تلك الوحدات وتعزيز الجهود الرامية إلى التنمية المستدامة من خلال تجسيد مبدأ العدالة والادارة النزيهة بشكل فعال وأيضاً التعرف على المواهب والقدرات الفنية لدى مختلف العاملين في المنظمة وكذلك تفعيل عملية الإصلاح الإداري التي ما تزال بحاجة إلى جهود

متواصلة والمساعدة للخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الاعتقاد بملكية الموظف للوظيفة والتخطيط للإحلال الوظيفي لمختلف الموظفين كي لا يكون هناك احتكار لوظيفة إدارية وكي تكون هناك دماء متجددة وتطوير الأداء وايضاً تزويد قدرات القيادات الإدارية بالمنظمة وزيادة الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية الناجحة ومساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بان الوظيفة ملك الموظف وكذلك إحداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الاداء وتمكين المنظمة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للموظفين واكتساب الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف وتحفيز الموظفين لإطلاق قدراتهم الإبداعية لتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من وظيفة الى وظيفة أخرى . واستكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد وايضاً تهيئة المنظمة للتكيف مع ما يستجد من تغييرات في مجالات العمل ومساعدتها على التجدد الذاتي . وتوسيع نظرة الموظف وإيجاد التقارب بين أهدافه وأهداف المنظمة وكذلك انخفاض معدلات الكآبة والملل وتفعيل مبدأ العدالة والإدارة النزيهة كمطلب حتمي لتعزيز جهود التنمية.

**وتستنتج الباحثة أن اهداف التدوير الوظيفي وفقاً لما سبق ذكره :**

1. التدوير الوظيفي من أهم المبادئ والاسس التي تعمل على تطوير واقع العمل داخل الوزارة وتحقيق اهدافها وغاياتها.
2. التعرف على الخبرات و المواهب و القدرات الفنية التي تعزز تطوير العمل و تحقيق اهداف و غايات الوزارة (وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب).
3. التدوير الوظيفي يدعم عملية التخطيط للإحلال الوظيفي للقيادات الجديدة والذي يعمل على صقل خبرات الموظفين لتولي مهام أفضل .
4. التدوير الوظيفي يدعم القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد داخل أروقة الوزارة .



5. التدوير الوظيفي يساعد الادارات العليا و تهيئتها للتغيير والاصلاح والتجدد الذاتي ومواكبتها للتغيرات المستجدة في مختلف مجالات العمل .
6. التدوير الوظيفي يعزز المبادئ التي ترمي للتنمية المستدامة من خلال تجسيد مبدأ العدالة والادارة النزيهة بشكل فاعل .
7. التدوير الوظيفي يؤدي الى تقديم خدمات مميزة للجمهور والمستفيدين من خدمات الوزارة .
8. القضاء على النمطية والرتابة في العمل .
9. ضخ دماء جديدة لمختلف الادارات والتي تساهم على المدى البعيد في تحقيق اهداف وغايات الوزارة .

### 2.1.8. أنواع التدوير الوظيفي:

ويرى البعض انه من الضروري التمييز بين أنواع التدوير الوظيفي وقد أشار كل من ( القحطاني، 44، 2011 ) و(عزام ، 10، 2013-12 ) و(المدرع ، 21، 2014-22 ) بين أنواع التدوير الوظيفي :

1. التدوير في بداية المسار الوظيفي : يتم هذا النوع من التدوير في السنة الاولى من تعيين الموظف ،وتهدف الى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة ،واكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع .
2. التدوير في مراحل المسار الوظيفي : ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد ،وتهدف الى اكساب المسار مرونة أكبر ،وزيادة خبرات الفرد .
3. التدوير الرأسي :ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة اعمال اخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف ،وينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية .

4. التدوير الافقي :ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة اعمال اخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي و قد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية .
5. التدوير الوظيفي في الإدارة :ويقصد به انتقال احد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له .
6. التدوير بين مديري الإدارات :ويتم ذلك بأن يتم إنتقال مديري الادارات للعمل مديرين لإدارات أخرى غير التي يمارسون اعمالها .
7. التدوير القصير والسريع :يتم تدوير الموظف حديث الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة ،على أن لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة ،والهدف لإكسابهم معارف و مهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة .
8. التدوير الطويل و النطيء : يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة ،بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة ،تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة .والهدف هو تحسين مهارات الموظفين وزيادة خبراتهم،وابتعادهم عن الملل والرتابة ،والفساد الإداري وغيرها .

### 2.1.9.مزايا التدوير الوظيفي :

هناك العديد من المزايا للتدوير الوظيفي تتمثل أهم مزايا التدوير الوظيفي(العديلي،2008)و(عزام،2013: 15) في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي ،والإثراء الوظيفي والتجديد ،والإبداع في العمل وزيادة دوافع وحافزية الموظفين والقيادات، وإبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين ،والتخلص من البيروقراطية والروتين ،وسد النقص في بعض المهارات المطلوبة.

كما اعتبر أن التدوير الوظيفي (mossa et al,2016) هو أحد الطرق المتبعة لمعالجة ضغوط العمل و التي تؤدي الى الكثير من المشاكل النفسية و الجسمانية و التي تجعل الفرد غير قادر على الإنتاجية في العمل،وتعتبر الاعمال الروتينية احد المصادر المسببة لهذه الضغوط. ويعد التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب التي يتم تطبيقها لمواجهة مشكلة الاغتراب الوظيفي (Taylor ,2006) .

تسهيل عملية الإحلال الإداري ،حيث ان التدوير الوظيفي يكسب الموظفين مهارات و خبرات ومعارف جديدة مما يوفر للشركة كوادر و كفاءات مؤهلة تساعدهم على إجراء أي عملية تعاقب قيادي في أي وقت وفي أي مركز ،بالإضافة إلى أنه يعطي فرصة للعاملين لتعلم وإجادة أكثر من عمل ممل يساعد الإدارة على عملية الإحلال خاصة في حالة غياب بعض الأفراد أو إنهاء خدمتهم أو ترفيتهم الى وظائف أعلى (Lia and Tian ,2013) .

يوفر التدوير الوظيفي للشركة برنامج تدريبي مخطط أثناء العمل يستند على الممارسة الفعلية لواجبات ومهام الوظيفة، وإن الفرد الذي يدخل ضمن برنامج التدوير سيخضع لعملية تقييم الأداء وبالتالي يمكن قياس أثر التدوير الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للفرد وتحديد مدى فاعلية التدوير كبرنامج مخطط لتنمية الموارد البشرية للشركة (ذكي، 2011).

يمكن الشركة من تنمية مواردها البشرية بخلق صف ثان للمهارات والخبرات التي تحتاجها،فمن خلال سياسة التدوير الوظيفي يمكن للشركة تكوين مخزون احتياطي للمهارات والخبرات يسمح بالتعويض دون أن تضطر لزيادة حجم القوى البشرية ذوي المهارات المتنوعة (ذكي، 2011) . إتاحة الفرصة للعاملين للابداع والابتكار واكتساب خبرات ومعارف ومهارات جديدة تسهم في إعداد قادة المستقبل، وتزيد من قدرتهم على الانتقال الى وظائف جديدة عندما تستدعي الحاجة الى ذلك (الحيالي 2013؛ الشمراني، 2014).

إن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بنجاح ينتج عنه ما يسمى الموظف الشامل الذي يستطيع النهوض بشركته، وتحسين أدائه الوظيفي وزيادة قدراته ومعارفه وخبراته، ولهذا فإن كلاً من الشركة والعاملين يستفيدا من تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، وأن الشركات التي ترغب في توسيع نطاق افق العاملين بها وتمكنهم من مواجهة التحديات التنظيمية ستقدم على تطبيق سياسة التدوير الوظيفي (فودة، 2015).

ولا شك أن التدوير الوظيفي يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى "التدوير الوظيفي" وفائدته على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية وتلافي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيقه الأهداف المرسومة.

إن البشر بطبيعتهم يقاومون التغيير، لأنه يقلقهم ويؤثر في أمنهم الوظيفي، كما أنه يهدد مصالحهم، ومتى ما نجحت الإدارة في إقناعهم بأهميته واطمأنوا على أمنهم الوظيفي أصبحوا داعمين ومؤيدين له، بل يكونون سبباً في نجاح تطبيقه.

#### 2.1.10. مراحل تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي و المعوقات التي تواجهها :

حتى تكون سياسة التدوير أكثر فعالية وتحقق الأهداف المرجوة لا بد من استخدام خطة معدة مسبقاً، ويطبق من خلالها برنامج واضح يؤدي بالنهاية إلى تحقيق الأهداف والغايات المتطلع تحقيقها من اجراء عملية التدوير للموظفين ،وقد تحدث كل من(زكي ،2010 :163-164 ؛المدرع ،2014 :20 ؛ Macleo.& Kennedy,2006) عن هذه المراحل و الخطوات و التي تشمل ما يلي:

## المرحلة الاولى :الإجراءات الأولية

- أ- عقد اجتماع للموظفين لتحديد الهدف المرجو من التدوير و يكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد و الإدارات لفكرة التدوير الوظيفي و مشاركة الأفكار معهم ،و خلال هذا الاجتماع يكون عرضا قصيرا عن بيئة العمل و التدوير الوظيفي ،و كذلك مناقشة العلاقة بينها .
- ب- مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق ( التقاعد ،الاستقالة ،الترقية ،النقل ،التنقل ) في مختلف المناصب و نقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة .
- ت- استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب و خبرة .
- ث- تزويد الموظفين بوقت كافٍ لضمان تأهيلهم ذهنياً و جسدياً لأداء مهامهم الجديدة .
- ج- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين (الجدد -القدامى).

## المرحلة الثانية : مرحلة الإعداد و التهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي

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

## المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ عملية التدوير الوظيفي و متابعتها و تقييمها

- أ- تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي .
- ب- رصد و متابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة ،ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة .وتقييم حاجتهم إلى المزيد من التدريب من عدمه.

ت- عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي .وعمل مسح جديد باستخدام استبانة التدوير الوظيفي ،يتم مقارنة النتائج من نتائج المسح المسبق الأولي ،إذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة التدوير أما اذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك حاجة الى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان ينبغي وقف التدوير .

وتشير الباحثة أنه اذا تم اتباع هذه الخطوات من تخطيط مسبق لعملية التدوير ومتابعة عملية تنفيذ عملية التدوير وتقييمها بأهمية وشفافية فانه سوف يؤدي الى احداث تغيير في الوزارة وتحقيق اهدافها وغاياتها المرجوة واستغلال الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية بصورة تؤدي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية .

#### 2.1.11. معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي:

أسلوب التدوير الوظيفي مثله مثل اي عملية إدارية لا بد انها ستواجه العديد من العقبات أثناء تنفيذها أو تحول دون عملية التنفيذ لها ،ولذلك يجب العمل على دراسة البيئة التي سوف تجري بها عملية التدوير من كل الاتجاهات وتحديد نقاط القوة الواجب تعزيزها من أجل اجراء عملية التدوير ،وتحديد نقاط الضعف والتهديدات التي تحول دون إجراء عملية التدوير الوظيفي وقد أشار عدد من الباحثين في هذا المجال الى المعوقات التي تحدث أثناء وبعد عملية التدوير الوظيفي .

لقد أظهرت الدراسات أنه عندما تقبل الإدارة العليا التغيير ،يجب مراعاة استعداد المديرين المنخفضة و المتوسطة عند تنفيذ التغيير ،وأن تكون مقتنعة بالحاجة الى التغيير ،وهناك العديد من الحواجز التي تحول دون التغيير متجذرة في الاستعداد لقبول التحول التنظيمي ،ومن الناحية النفسية يمكن وصف هذه العقبات مثل الحواجز الإدارية ،بعدم الأمان و الخوف من العواقب السلبية على

الأفراد ،و في البيئات الديناميكية تحتاج المؤسسات الى تنفيذ تغيير مستمر و تطوير في الاستراتيجية و الهيكل و ثقافة العاملين ( Asfaw ,2018).

حيث أورد فلاتة (1432 هـ :31) عدداً من الصعوبات التي تواجه تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي منها : افتقار بعض القيادات للخبرات اللازمة التي تكتسب عن طريق ممارسة العمل و التفاعل الطويل مع العاملين ؛ضعف التواصل الانساني الفعال بين القيادات و العاملين ؛بسبب قلة الوقت المتاح لنمو العلاقات الانسانية قد يؤدي في بعض الاحيان الى تحميل الوحدات الادارية أعباء العاملين غير الأكفاء .

وأضاف القحطاني (2011:59) :التأثير على مبدأ التخصص في العمل ؛و تقليل إتقان العاملين لمهارات محددة ؛قد يؤدي الى زيادة التكاليف .

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة بأن الصعوبات المتوقعة من جراء تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي تتمثل في :

1. استبدال موظف يتقن عمله بكفاءة عالية و التميز و الخبرة في مجال وظيفته بموظف لا يتمتع بالخبرة و الكفاءة المماثلة .
2. صعوبة تأقلم الموظف مع البيئة التي انتقل إليها .
3. صعوبة تكوين علاقات مميزة مع زملائه المحيطين به والذي سوف ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة .
4. انخفاض انتاجية العديد من العاملين نتيجة نقلهم من وظائفهم الى وظائف أقل مكانة.
5. عدم الاستقرار الوظيفي مما قد يحدث الفوضى والضجر لدى العاملين وبالتالي تترزع المؤسسة.

6. الخروج عن الفكرة الاصلية للتدوير الوظيفي وتحويلها لمجرد فكرة لترقيات بعض الموظفين والمتنفذين والنفي لبعض الموظفين.

7. استفادة بعض المدراء و الموظفين من نجاحات الآخرين ونسبها لهم وتضرر بعض الموظفين والمدراء من مشاكل سابقهم، ولذلك لا بد أن تكون الادارة مدركة لما يحدث بالمؤسسة بحيث يكون هناك تميز النجاح من الفشل.

ولمواجهة هذه العقبات كان لا بد من رسم اليات لمواجهة عملية رفض التدوير الوظيفي .

\*. وضع نظام يتقبل تنفيذ الأفكار الجديدة و يدعمها حتى تستفيد المؤسسة من فكرة التدوير الوظيفي في مراقفها وبين الوحدات والادارات والاقسام المختلفة .

\*. دعم المؤسسة للوازم واحتياجات التدوير الوظيفي بحيث يتم دعم الموظف الذي يتم تدويره حتى يثبت أقدامه وأن تكون هناك فرص تدريبية لاكتساب مهارات جديدة .

\*. وضع دليل إجراءات موحد بما يشمل تحقيق المساواة والعدالة وتساوي الفرص بين الموظفين في الوصول الى الوظائف الاشرافية .

### 2.1.12. ايجابيات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي و سلبياتها:

يعد التدوير الوظيفي أحد الاساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات و هو يحقق مجموعة من الايجابيات و المزايا التي تكسبه أهمية جيدة مقارنة بالوسائل الاخرى التي تلجأ إليها المنظمات في مجال تنمية الموارد البشرية منهم محمد ال فرج (2004: 132):

1. التخلص من الرتابة والملل، ويزيد من التحدي، والتنوع، والرغبة في العمل .

2. زيادة شعور العامل بالمهارات المكتسبة، وبالمسؤولية، وبالأمان الوظيفي .



3. أنه لمن المفيد للغاية بالنسبة للعاملين ،لأن المهارات والتفاعلات نحو العمل تختلف بين العاملين ،حيث تعطي مزيدا من الحرية والمرونة للعاملين في ربط إمكاناتهم الخاصة بالأعمال المطلوب إنجازها ،ومن ثم فإن الإنتاجية سوف ترتفع .

4. اكتساب مهارات وخبرات إضافية.

5. إكتساب ترقيات في المستقبل في المؤسسة أو خارجها .

وترى الباحثة أن التدوير الوظيفي يكسب الموظف خبرات جديدة ،وتطوير أداء الموظف ،والاستفادة من الموظف المجتهد لتحسين وتطوير العمل الجديد الذي أوكل اليه ،وتجديد العمل وتنويعه للعاملين بالإدارة،وتعرف الموظف على الاعمال المختلفة في الوزارة والمديريات ،اضافة الى الحد من احتكار السلطة والذي يتمثل في بقاء الموظف في منصبه لفترة زمنية طويلة .

وكذلك تحقيق الامان الوظيفي للموظف ،فالموظف الذي يمتلك خبرات ومهارات عديدة وعلى علم ودراية بأهداف المؤسسة وغاياتها يصعب الاستغناء عنه أو استبداله بموظف آخر مما يشكل نقطة قوة وحافزا تشجيعيا له ،ويساعد على توزيع الموظفين حسب إحتياج العمل فتوفر المرونة في نقل الموظفين من موقع لأخر يساهم في سد النقص بالكوادر البشرية ومعرفة نقاط الضعف والقوة للموظفين وبالتالي وضع خطط التدريب بناء على إحتياجات الكوادر البشرية .

يبين القحطاني (2011: 59) سلبيات التدوير الوظيفي :

1. من الممكن انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل .

2. الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تدوير مما يؤثر على أدائهم.

3. قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة المدير على العامل.

4. احتمال عدم اهتمام العامل بتنفيذ الاعمال الموكلة له بسبب فهمه الخاطئ لعملية التدوير الوظيفي.

5. يساهم التدوير الوظيفي في الابتعاد عن الرتبة والملل بصورة مؤقتة.

6. قد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص افضل لكسب الترقيات.

7. قد يؤدي التدوير الوظيفي الى الاحباط بالنسبة لبعض الموظفين بسبب نقلهم الى وظائف تتطلب جهودا أكبر .

8. قد يتسبب التدوير الوظيفي في زيادة المصاريف المالية للمنظمة .

9. التدوير الوظيفي في بعض الاحيان قد يؤدي الى التوتر والقلق بين الموظفين ،حيث يتردد الموظفون في الخروج من منطقة الراحة وبالكاد المساهمة في قسم آخر،وعليه العاملون يستغرقون وقتا للانفتاح أمام أشخاص جدد، والتعبير عن أفكارهم وغالبا ما تتحول الى السلبية حيث انهم يعملون بشكل مريح جدا مع الاشخاص الذين يعرفونهم ،ولكن عندما يتعلق الامر بالزملاء الجدد ،يجدون صعوبة بالغة في التكيف وبالتالي خلق بعض المشاكل.

### 2.1.13 نماذج لبعض الدول والمنظمات التي قامت بتفعيل سياسة

#### التدوير الوظيفي :

#### أ. النماذج المحلية:

تجربة النيابة العامة في النقل الوظيفي ،استغلال للموارد البشرية المتاحة ،و ترشيد في الانفاق العام:

شهد عام 2016 تجربة للنيابة العامة في النقل الوظيفي ،ذلك أنه بسبب وجود نقص في

عدد أعضاء النيابة العامة وعدم توفر اعتمادات مالية لتعيين اعضاء نيابة عامة جدد بسبب سياسة

التقشف الحكومي ،تقدمت النيابة العامة بطلب الى مجلس الوزراء للموافقة على نقل (60) موظفاً ممن

يحملون مؤهلاً قانونياً من مختلف الوزارات والمؤسسات الحكومية الى كادر النيابة العامة ، الامر الذي دفع مجلس الوزراء للموافقة على هذا الطلب مع تخفيض العدد الى (40) موظفاً، وعلى اثر ذلك اعلنت النيابة العامة عن حاجتها الى نقل عدد من موظفي الوزارات والمؤسسات الى كادر النيابة العامة وتم تعميم هذا الاعلان على كافة الدوائر والمؤسسات الحكومية ، وبناء على هذا الاعلان فقد وصل الى النيابة العامة 130 طلباً مقدماً ، الا انه بعد الفرز الاولي للطلبات استقر العدد على (57) متقدماً ، وقد شكلت النيابة العامة لجنة المقابلة للمتقدمين تضم في عضويتها ممثلين عن وزارة العدل وديوان الموظفين العام ومجلس الوزراء و النيابة العامة ، وتم إجراء مقابلة شفوية مع كافة المتقدمين و استقرت اللجنة في النهاية على اختيار العدد المطلوب بالنظر الى معدل العلامات التي حصل عليها كل متقدم نتيجة المقابلة الشفهية ، و في نهاية المطاف تم تنسيب هذا العدد لرئيس السلطة الوطنية ، وصادر سيادة الرئيس قراراً رقم ( 111 ) لسنة 2016 تم بموجبه نقل عدد من موظفي الخدمة المدنية و موظفي قوى الامن (44 موظفاً) من وظائفهم الحالية و تعيينهم معاوني نيابة عامة .

وقد اثار اختيار بعض ابناء المسؤولين في هذه العملية ضجة كبيرة من نقابة المحامين ومؤسسات المجتمع المدني بسبب شبهة وجود تجاوزات في عملية الاختيار ، ومع ذلك تعد هذه التجربة خطوة صحيحة من خلال انعكاسها في التوفير على الخزينة العامة من جهة ، واستغلال الموارد البشرية المتاحة من جهة اخرى ( تقرير أمان 2017 : 18 ) .

## ب. النماذج العربية:

### 1. المملكة العربية السعودية:

إن معهد الإدارة العامة من المنظمات الرائدة في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، حيث طبق التدوير الوظيفي للمديرين العاملين ومديري الإدارات في المركز الرئيسي والفروع وكان ذلك سنة 2010م وكانت هناك فرصة لبعض الموظفين في تولي مسؤوليات قيادية لأول مرة، في حين انتقل

البعض لتولي مهام إدارات جديدة، وقد بلغ التدوير الوظيفي في المركز الرئيسي 80% بينما في الفروع تراوح ما بين 90% في أحدها، والآخر 100% العتيبي (2011:50).

## 2. دولة الإمارات العربية المتحدة - دبي

عملت بلدية دبي على تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بالدائرة على جميع الوحدات التنظيمية وموظفيها بهدف إعادة هندسة بعض عملياتها لتحسين مستوى أداء الموظفين فيها وتأتي هذه الخطوة بعد نجاح تطبيق الأنظمة السابقة في مجال الموارد البشرية كأنظمة الدوام المرن ونظام الإدارة عن بعد، وأن هذه السياسة تعني تنقل الموظف من عمل إلى عمل آخر في ذات المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية أو مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي ويهدف تطبيق هذا النظام إلى تطوير العمل وزيادة الإنتاجية وخلق المهارات وإكساب المعرفة وبالتالي تتحقق أهدافها ، كما يهدف إلى تقليل نسبة دوران الموظفين وتطوير قدرات إضافية إلى نقل الخبرات للآخرين وسد النقص النوعي والكمي والتجديد الذاتي والتمكين ومعرفة ما يبذله الآخرون من الجهود ومهام أخرى، ووضع الدائرة عدة شروط وأحكام للنظام حتى يتسنى تطبيقها على الموظف بأن يكون قد أكمل سنتين كحد أدنى بوظيفته، ومرور مدة ثلاث سنوات من آخر تدوير وظيفي ويتم التدوير في الوظائف المتجانسة والمتماثلة والأفضلية ضمن المسار الوظيفي كما يتم تدخل علاجي عند تعديل محتوى المهام الوظيفية أو استمرار الأهداف دون تحسين وفي نفس المستوى أو توفر العديد من الكفاءات والخبرات وذوي المهارات القيادية والفنية بالدائرة أو خلال إعادة الهيكلة وتغيير المهام والخبرات أو استمرار النتائج السلبية وتدني مستويات الرضا (البيان، 2009).

## 3. الجمهورية العربية اليمنية

كانت هناك توجهات من الرئيس لتطبيق التدوير الوظيفي ومفاهيم الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف ، وكان من أهم هذه الإصلاحات تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والذي بدأ برؤساء الأقسام

وانتهى بوكلاء وزارت ورؤساء المصالح وهذه خطوة هامة نحو اقتلاع الفساد حيث أن أي مسئول إداري مهما كانت قدراته وإمكانات عطاءه تنفذ أثناء فترة حدها علماء الإدارة وعلماء النفس بفترة زمنية تتراوح بين 4-5 سنوات ولو طالت الفترة الزمنية عن ذلك عم الملل والجمود والفساد وأصبح المسئول لا يملك أي جديد يقدمه .ولذلك نجد أن التدوير الوظيفي له دور كبير في القضاء على البيروقراطية والفساد الإداري والجمود وعدم الالتزام بالواجبات الوظيفية والرشوة والمحسوبية والقصور القيادي . فكان قانون التدوير الوظيفي الذي صدر في اليمن رقم 31 لسنة (2009) أمر ضروري للقضاء على كل السلبيات زكي ( 2010:174).

## ب . النماذج الأجنبية:

### 1. اليابان

برزت النجاحات اليابانية في مجال النمو الإقتصادي والصناعي وكان ذلك مطلع الستينات فهي أحد الدول الرائدة في ممارسة التدوير الوظيفي وأنه تقنية إدارية حديثة من خلالها يمكن منح الفرص المتساوية للموظفين والكشف عن المواهب والقدرات والإبداعات والكوادر البشرية خصوصا المؤهلة منها وكذلك القضاء على البيروقراطية والروتين كما أعطت أهمية للموارد البشرية والاستفادة من مهاراتهم كما تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين هذه الموارد البشرية في الوظائف الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية وكذلك إيمانهم بالإبداع والتجديد والتطوير من خلال التدوير الوظيفي كما أن التدوير الوظيفي تمارسه بعض الشركات في اليابان التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد أو إضافة موظفين من شركات أخرى فتستفيد من موظفيها الحاليين ( زكي ، 2010:174).

### 2. الهند

تؤمن الهند بأهمية تكافؤ الفرص بين الموارد البشرية في الوظائف الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية بتطوير التعليم الفني للعماله والتوسع في إنشاء معاهد التدريب الصناعي وتنمية المهارات كما تؤمن بما يسمى بفريق العمل وسياسة التدوير الوظيفي بدلا عن التخصص الجامد ،

وقد طبقت هذه التجربة على شركة للإلكترونيات الكورية في الهند وهذه السياسة طبقت على نطاق واسع شمل 2800 شركة وطبقت أيضاً على شركات عالمية أخرى مثل شركة (LG) و (IBM) وشركة مطاعم ماكدونالدز العالمية في الهند ونجحت التجربة واعتبرت (IT) نموذجاً ناجحاً لسياسة التدوير الوظيفي العتيبي ( 52:2010 ).

وترى الباحثة أن هذه الدول إعتمدت على تطبيق هذا الأسلوب أو هذه السياسة ،لمعالجة بعض الإنحرافات الإدارية السائدة في مؤسساتها ووزاراتها وذلك من أجل تحسين ورفع كفاءتها ،ومن تجارب التدوير والتطوير التي تعزز الطرح ،ما نشهده من منهجية عمل في المؤسسة الأمنية ،وفي الجامعات، حيث يكون إشغال الموقع محدوداً ومحدداً بعمرٍ زمني معروف الأجل، ولعل من إيجابيات كهذه السياسات أنها تحد من الفساد الإداري، والترهل الوظيفي، والبطالة المقنعة، والتكلس الوظيفي، والشللية .

## 2.2. المبحث الثاني: الاهداف و الغايات

بعد تحديد رسالة المؤسسة والرؤيا التي وجدت من أجلها يبدأ فريق العمل بوضع الخطة الاستراتيجية والتي تتضمن الاهداف والغايات ،فالمؤسسة من خلال تحليلها للبيئة الخارجية والداخلية تقوم بتحديد القضايا الاستراتيجية ودراسة الابعاد المختلفة عن سبب وجودها والآلية التي سوف تتعامل معها من اجل اىصال رسالتها للجمهور وتقديم افضل الخدمات التي تتميز بها والتي تكفل المحافظة على النجاح والاستمرارية في العمل .

وقد عرف (الدكتور محمد:1:2017) الهدف "يعبر الهدف عن النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول اليها خلال فترة زمنية محددة ،وتشير الكتابات إلى أن الهدف قد يكون طويل الأجل ويقدر بفترة حوالي خمس سنوات ،أو متوسط الأجل وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتراوح من سنة الى ثلاث سنوات ، وقصيرة الأجل وهي النتائج المطلوبة تحقيقها خلال سنة .

وقد فرقت روان الحسن 2016 في مدونها على الانترنت بين الاهداف والغايات على المستوى الاستراتيجي فعرفت الهدف: بانه الطريق أو الجسر الذي نحقق من خلاله غايتنا ،فمثلا النجاح في الدراسة أو في العمل هدف عظيم ،ولكن ماذا بعد ذلك ،لا بد من هدف أساسي نسعى اليه .والغاية مرتبطة بأعظم ما يتمناه الفرد والهدف مرتبط مؤقتا بما يريده الفرد.وبذلك نجد كثيرا من الناس له هدف وليس له غاية .فالعناية يعرفها المختصون في علم الإدارة بأنها كل ما يمكن أن نعتبره مبدأ سامياً عاماً ،بعيد المدى ،تحدد فيها النوعية ،ويمكن الوصول لدرجات منها وليس كلها .ويعرفون الهدف بأنه إجراء ملموس قابل للقياس ،يحدد كمية ،متغير ،ويمكن تحقيقه كاملا ،وهو رغبة صادقة ضمن امكانياتك مكتوبة محددة بوقت مجزأة بمهام تنتظر تحقيقها ،فالعناية هي الدافع والمحرك الأول لأي انسان ،أي انها بمثابة المهمة الكبرى أو الرؤية التي من خلالها سيضع الإنسان أهدافه الخاصة ،ويسعى لتحقيقها .

التعريف الاجرائي للأهداف: النتائج المتوقع تحقيقها بإتباع سلسلة من الاعمال والاجراءات خلال فترة زمنية محددة ويكون متسقا مع رسالة ورؤيا الوزارة.

### 2.2.1. مراحل تحديد الأهداف:

وقد ذكر (الدكتور محمد 2017 :3-4 ) مراحل تحديد الأهداف :

#### المرحلة الأولى : البحث عن الأهداف :

تعتبر مرحلة البحث عن الأهداف من اصعب المراحل التي تواجه الإدارة العليا لأنه وبالرغم من مسئوليتها الكاملة عن ذلك إلا انها تعتبر عملية صعبة تتطلب مشاركة الأطراف ذات المصلحة في ذلك لأنها عادة ما تعكس احتياجاتهم و مطالبهم من المؤسسة .

المرحلة الثانية : تحويل الأهداف من الواقع النظري إلى الواقع التطبيقي :

بعد أن تحدد المؤسسة أهدافها بشكل واضح و محدد تعمل على تحويلها الى أهداف قابلة للتطبيق ،و هذا يتطلب مهارة كبيرة في طريقة تحويلها مع مراعاة إمكانيات المؤسسة المتاحة لتحقيق هذه الأهداف.

### **المرحلة الثالثة :تحليل العلاقات بين الاهداف :**

عملية تحديد العلاقات بين الاهداف وبعضها البعض و معرفة درجة الترابط بينها تساهم بشكل كبير في عملية الدقة في التنفيذ ،حيث يساهم ذلك في سرعة الإنجاز في الأهداف المرتبطة بعضها و كذلك منع التداخل و التضارب بين الأهداف .

### **المرحلة الرابعة : تحديد مدى القابلية للتنفيذ :**

و في هذه المرحلة يتم تحديد مدى القدرة على تنفيذ هذه الأهداف و تحديد المعايير و المؤشرات التي تمكن المؤسسة من متابعتها أثناء التنفيذ و التأكد من إلى أي مدى تستطيع المؤسسة متابعة التنفيذ .

### **المرحلة الخامسة :تنفيذ الأهداف:**

و فيها يتم وضع الأهداف موضع التنفيذ و التأكد من انها تحققت طبقا لما هو مخطط و تحديد المشكلات و المعوقات التي تواجه التنفيذ و التدخل لعلاجها و تصحيحها .

### **تصنيف الأهداف وفق المستوى التنظيمي:**

هناك ثلاث مستويات للأهداف وهي:

#### **1. الأهداف الإستراتيجية:**

هي عبارة عن أهداف مستقبلية عريضة وتخص عدداً من القضايا المرتبطة بالوزارة، ومن أمثلة ذلك: الحماية ، التمكين الاقتصادي للنساء ، القضاء على الفقر.

#### **2. الأهداف التكتيكية:**



عبارة عن أهداف مستقبلية مشتقة من الأهداف الاستراتيجية وتترجم بعبارات قابلة للقياس، ومثال ذلك قيام الإدارة العليا باعتماد أهداف استراتيجية فيما يتعلق بزيادة عدد المستفيدين من النساء ذوات الدخل المحدود .

### **3. الأهداف التشغيلية:**

هي عبارة عن أهداف مشتقة من الأهداف التكتيكية، وتتعلق بالفترات قصيرة الأجل وموضوعة من جانب الإدارة الدنيا، وتعبّر عن نتائج محددة وقابلة للقياس مطلوب تنفيذها من جانب هذه الإدارة مثل سياسة التقشف .

### **2.2.2. تصنيف الأهداف وفق المدى الزمني:**

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الأهداف وفقاً للإطار الزمني:

1. أهداف قصيرة الأجل: هي عبارة عن أهداف لمدة زمنية قدرها سنة فأقل، ومن أمثلة هذه الأهداف:

2. أهداف متوسطة الأجل: عبارة عن أهداف تخطط المنظمة لإنجازها في فترة زمنية تتراوح بين سنة و5 سنوات.

3. أهداف طويلة الأجل: تغطي فترة أطول من 5 سنوات

### **2.3. المبحث الثالث: الدراسات السابقة**

#### **تمهيد:**

يهدف هذا المبحث الى التطرق الى مجموعة من الدراسات والتي تتعلق بموضوع التدوير الوظيفي في القطاعات العامة و الخاصة، حيث تم اجراء بحث مكتبي على الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع والدراسة وتم استعراضها مقسمة الى دراسة اجنبية ودراسة عربية مرتبة زمنيا وذلك على النحو التالي:

### 2.3.1. الدراسات الفلسطينية

1. دراسة منى ابو هولي، (2017) ،مشكلات التدوير الاداري لدى مديري المدارس الحكومية

بمحافظة غزة و سبل التغلب عليها.

تهدف الدراسة الى التعرف على درجة تقدير مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للمشكلات التي تواجههم عند التدوير الاداري من وجهة نظرهم ،واقترح سبل التغلب عليها،واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،وتمثلت اداة الدراسة في استبانة مكونة من ثلاثة محاور (المشكلات الادارية ،والمشكلات النفسية ،و المشكلات الاجتماعية)،و تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة و الذين تم تدويرهم اداريا ،خلال العام الدراسي 2016-2017 وقامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية.

وكانت اهم النتائج :

1.درجة تقدير مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للمشكلات التي تواجههم عند التدوير

الإداري من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة ، و بمتوسط قدره 3.67.

2.جاءت المشكلات النفسية للتدوير الاداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من

وجهة نظرهم بالمرتبة الاولى يليها المشكلات الاجتماعية،وفي المرتبة الاخيرة المشكلات الإدارية.

وقد توصلت الباحثة الى عدد من التوصيات أبرزها: تعريف مديري المدارس الحكومية

بالتدوير الإداري واهميته ،لإيجاد قناعة لديهم لتقبل التدوير الإداري من خلال التدريب ،وتغيير

الإتجاهات السلبية لديهم نحوه ،وتحديد آليات وإجراءات واضحة ومرنة لعملية التدوير الإداري ،لكي

تفسح المجال لمديري المدارس للنمو والترقي الى وظائف افضل .

## 2. دراسة نضال بدر، (2016) ،التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات

### الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية ،حيث تم دراسة أربعة متطلبات من التدوير الوظيفي وهي (التدريب،تصميم الوظائف،استراتيجية التطور الوظيفي،النظم و الإجراءات )وتكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا و الفئة الأولى و رئيس قسم من الفئة الثانية حيث تم توزيع استبانة مؤلفة من 65 فقرة على 380 موظفا ، باستخدام أسلوب العينة العشوائية حيث بلغت نسبة استجابة المبحوثين 80% .  
وكانت اهم النتائج:

1. جاءت استراتيجية التطور الوظيفي في لمرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات، تلاها تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات، ثم تبعها التدريب وتطوير القدرات،وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات.

2. هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة وبين الكفاءة الإنتاجية.

وقد توصل الباحث الى عدد من التوصيات أبرزها:

- توعية العاملين ان من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة هو تحسين أدائهم وأداء الإدارة،ومحاربة الرأي الذي يعتبر ان التدوير أسلوب عقاب نتيجة سوء أدائهم الوظيفي.
- الاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي لتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للموظفين.

3. دراسة جبر أبو صبحة، (2014)، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة

الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت الدراسة الى تحليل سياسة التدوير الوظيفي ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة والوقوف على الصعوبات او المعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين وآرائهم حول سياسة التدوير الوظيفي، وقد استخدم الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها 72 موظفا وهم مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: التدوير الوظيفي يؤدي الى اكتساب الموظفين الخبرات والمهارات الجديدة، والاستفادة من تبادل الخبرات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالجامعة، وبناء علاقات جيدة وزيادة الإنتاجية.

واهم التوصيات التي أوصى بها الباحث: ضرورة اهتمام الجامعة بالتدوير الوظيفي بالنظر الى دوره في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين مع تحديد اليات وإجراءات واضحة ومرنة للتطبيق، ووضع نظام مكتوب خاص بالتدوير.

4. دراسة " احمد عزام ،( 2013 ) ، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية

للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية - قطاع غزة .

الهدف الأساسي للدراسة هو معرفة تأثير عملية التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية لدى الضباط العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد كانت متطلبات التدوير الوظيفي حسب الدراسة ( التدريب وتطوير القدرات ، تصميم الوظائف ، استراتيجية التطور الوظيفي ،النظم والإجراءات ) ،تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من 56 فقرة ،تم

توزيعها على 380 ضابطا من ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية والبالغ عددهم 2868 ضابطا ، بطريقة تضمن التوزيع النسبي حسب الرتبة العسكرية لهم من رتبة رائد ، وكذلك التوزيع النسبي للمحافظة التي يعمل فيها الضباط ، تم استرداد 351 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية و التحليل بنسبة 91% .

واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة كانت: جاءت استراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية ، تلاها النظم والإجراءات المتبعة في الأجهزة الأمنية ، ثم تبعها تصميم الوظائف ، وجاء في المرتبة الأخيرة التدريب و تطوير الكفاءات للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية ، وذلك يتطلب المزيد من الاهتمام والتركيز على متطلبات جعلها اكثر فاعلية ورفع مستوى نجاح التدوير ، أظهرت الدراسة ان مستوى الروح المعنوية لدى الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية بنسبة 73.50% .

كما قدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها: ضرورة ان تولي الأجهزة الأمنية اهتماما خاصا بمتطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية.

5. دراسة عصام فايز القرنة، (2011)، التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في

وكالة الغوث - مكتب غزة الإقليمي.

اعدت هذه الدراسة للتعرف على التدوير الوظيفي واثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية -مكتب غزة الإقليمي ،وقد هدفت الدراسة لمعرفة وجود علاقة في اتجاهات العاملين نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية

لمجتمع الدراسة، وقد تم جمع البيانات بالاستناد الى استبانة تم تصميمها وتوزيعها عشوائيا على 230 موظفا من العاملين الإداريين في وكالة الغوث .

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

1. أظهرت الدراسة توجهها عاما بنسبة 75% على وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في الوكالة - مكتب غزة الإقليمي .
2. هناك علاقة إيجابية قوية بين متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين الإداريين في الوكالة. كما قدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها: ضرورة أن تولي إدارة الوكالة اهتماما خاصا بجميع متطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي الى زيادة المعرفة والحماس والطموح.

### 2.3.2. الدراسات العربية

6. دراسة د. رباح رمزي عبد الجليل، (2019)، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم

#### الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي "دراسة تحليلية"

هدفت الدراسة لوضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات المتصلة بموضوع الدراسة مع وصف منظم لها وتفسيرها ، وقد توصل الباحث لوضع تصور مقترح من أجل تطوير الاداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير.

7. دراسة اشتياق بنت عبد الله بن علي الصعب، (2018)، واقع التدوير الوظيفي في معهد الادارة

### العامه بمدينة الرياض

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الادارة العامة بمدينة الرياض ،وتحديد ايجابيات التدوير الوظيفي ،والكشف عن الصعوبات التي تحدث من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الادارة العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين في المعهد ،ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي المسحي ،وتكون مجتمع الدراسة من الطاقم الاداري واعضاء هيئة التدريب العاملين في معهد الادارة العامة بمدينة الرياض والذي بلغ عددهم 799 حيث تم اختيار عينة عشوائية تبلغ 30% من المجتمع ،حيث اظهرت النتائج وجود استجابة كبيرة من عينة الدراسة بموافقتهم على تطبيق التدوير الوظيفي من أجل اتاحة الفرصة في اكتساب مهارات جديدة والمساهمة في التطور الوظيفي .

8. دراسة ايمان عليوة ،(2017) ، اثار التدوير و الاجهاد الوظيفي على الرضا الوظيفي على

### الموظفين الاداريين في المؤسسات غير الربحية

هدفت الدراسة الى التعرف على آثار التدوير الوظيفي والاجهاد الوظيفي على الرضا والالتزام الوظيفي للموظفين الاداريين في المؤسسات غير الربحية ، وبالتحديد وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين في الشرق الادنى والجامعة الاسلامية بغزة وجامعة الازهر وجامعة الاقصى ، حيث استخدمت الباحثة الاسلوب الوصفي التحليلي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة من اجل جمع المعلومات باستخدام خمسة محاور رئيسة و هي البيانات الشخصية والتدوير الوظيفي والاجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي للموظفين الاداريين ، بلغ حجم العينة 400 موظف من الموظفين الاداريين .

وقد توصلت الباحثة لعدد من النتائج أهمها:

- بينت الدراسة أن للتدوير الوظيفي اثر ايجابي على الرضا والالتزام الوظيفي.
- للتدوير الوظيفي نتائج مفيدة للموظفين من اجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم .

وقد توصلت الباحثة الى عدد من التوصيات أبرزها:

- ضرورة ان تولي المؤسسة اهتماما خاصا بمتطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الرضا و الالتزام الوظيفي.
- اخضاع الموظفين للتدريب و تطوير القدرات كأحد استراتيجيات التي تساعد في تحسين و زيادة القدرات لدى الموظفين قبل نقلهم من قسم لآخر .

9. دراسة نزار علي،( 2017) ، التدوير الوظيفي و دوره في تنمية الموارد البشرية " دراسة

تحليلية لاراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو .

يهدف البحث الى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، و استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة مؤلفة من 30 فقرة و تم توزيعها على 52 استبانة على الموظفين الإداريين في جامعة زاخو.

وقد توصل الباحث لعدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي.

- وجود تأثير معنوي للتدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي.

وقد توصل الباحث الى عدد من التوصيات أبرزها: زيادة الاهتمام بالتدوير الوظيفي

ومضامينه وفق خطة مدروسة وواضحة من قبل الإدارة العليا.



10. دراسة ناصر المدرع، (2014)، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين " دراسة مسحية

على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض "

تهدف الدراسة الى التعرف على واقع التدوير الوظيفي وأداء العاملين والإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية في مدينة الرياض، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وقد تم تطبيق الدراسة على جميع الموظفين العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية ويبلغ عددهم 865 موظفاً، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة

وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: ان موافقة الموظفين على التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين والإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي ومحايدتهم للسلبيات من جراء تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين.

وكانت اهم التوصيات في الدراسة: التخطيط الجيد لعملية التدوير الوظيفي حتى لا يؤدي الى نتائج سلبية.

11. دراسة " أ.د. ميسون عبد الله احمد، (2013 )، (إثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير

وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة

التعليم التقني بمدينة الموصل)

تهدف الدراسة الى معرفة مدى اسهام التدوير الوظيفي للمديرين بمزاياه ومنافعه بالإضافة الى المعوقات التي تواجههم في تطوير وتنمية الموارد البشرية في عدد من كليات الجامعة ومعاهد هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثها، وقد استخدمت الباحثة المقابلات والاستبانة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: معظم المدراء في الميدان المبحوث يدركون جيدا اهمية التدوير الوظيفي وما ينتج من نتائج إيجابية ومفيدة للميدان التي يعملون بها. واهم التوصيات التي أوصى بها الباحث: ضرورة إعطاء الادارات بشكل عام مزيدا من الاهتمام بالنواحي ذات الأهمية في تطوير وتنمية مواردها ولاحقا أداء منظماتها من طبيعته بوصفه مجرد تفاعل بين السلوك والإنجاز بصيغته الجامدة.

12. دراسة عبد العزيز فلاتة ، ( 2011 ) ، التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية و انعكاساته على

الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة للعاملين بمستشفى الرياض .

هدفت هذه الدراسة الى دراسة عملية التدوير الوظيفي للقيادات الادارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة في مدينة الرياض ، وكان مجتمع الدراسة من موظفي مستشفى القوات المسلحة وعددهم 3000 موظف ،وكانت عينة الدراسة 295 موظفا يمثلون مجتمع الدراسة ،واستخدم المنهج الوصفي كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات . حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان اهمها ان مستوى الروح المعنوية لدى العاملين يتأثر بعملية التدوير الوظيفي وانهم موافقين على الايجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي ،وان هناك فروق في اراء المبحوثين حول انعكاسات التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية للعاملين بناء على متغير العمر .

واهم التوصيات التي أوصى بها الباحث: العمل على تنمية مشاعر الانتماء الوظيفي،والاهتمام بجوانب التحفيز المادي والمعنوي لما لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين ،وتوفير الفرص التدريبية لتنمية المهارات والقدرات العلمية والعملية ،وكذلك العمل بالتدوير الوظيفي للقيادات حتى يساعد على التنافس بين القيادات الادارية ،والاستفادة من القيادات الجديدة لتحسين العمل وتطويره .

### 13. دراسة سعيد القحطاني،(2011) ، التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في تنمية الموارد

#### البشرية .

هدفت الدراسة للكشف عن مدى اسهام التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض ، وكان مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض وعددهم 357 ضابطا ، وقد استخدم الباحث اسلوب المسح الشامل ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الدراسة وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن أفراد الدراسة موافقون تماما على اهمية تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي من خلال الايجابيات المتوقعة لتطبيقه ، كما يساهم في اتاحة الفرصة لاكتساب خبرات ومهارات جديدة ، كما ان افراد الدراسة موافقون على أن هناك سلبيات ، وكان من اهمها التأثير على مبدأ التخصص في العمل . وان افراد الدراسة موافقة على ان هناك معوقات تواجه تطبيق التدوير الوظيفي ، وكان من اهمها اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين والثقافة السلبية تجاه أسلوب التدوير الوظيفي .

واهم التوصيات التي أوصى بها الباحث: عقد ندوات و محاضرات للقيادات العليا لتعريفهم بالاساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية و من ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي ، و العمل على تحديد المسار الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للدفاع المدني للمساعدة في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي ، و سن و تعديل بعض الانظمة واللوائح الوظيفية بما يدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بالمديرية العامة للدفاع المدني .

#### 14. الشريف ،علي.(2011).التدوير الوظيفي و أثره على الاداء بالجامعات السعودية .

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات وتوضيح اثر التدوير الوظيفي على اداء أعضاء هيئة التدريس أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات السعودية ، وأسفرت الدراسة عن بعض النتائج أهمها:

1. يتقبل اعضاء هيئة التدريس تطبيق التدوير الوظيفي بدرجة متوسطة فيما بينهم مع تفضيل

ان يكون الامر اختياري وأنه لا يتسبب في فقدان هيبة الرئيس أمام رؤسياه.

2. أكد أعضاء هيئة التدريس على ان تطبيق التدوير الوظيفي يساعد في القضاء على الفساد

الإداري داخل الجامعات الإداري داخل الجامعات مع ضرورة وضع معايير واضحة ومحددة

وثابتة على جميع الموظفين.

#### 15. سعيد الزهراني، سالم القحطاني،(2008) اسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في

تطوير الاداء المدرسي ، الرياض .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام حركة نقل مديري ووكلاء مدارس التعليم

العام بمدينة جدة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين المنسقين والمعلمين.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.تكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين المنسقين،

بالإضافة إلى عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم العام التي تمت فيها حركة نقل للمديرين

والوكلاء بنهاية العام 1427/1428. واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات،

وتمت المعالجة وفقاً للأساليب الاحصائية SPSS حيث توصل الباحثان الى النتائج :

1. أن حركة نقل مديري ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق بالطلاب

بدرجة عالية.

2. أن حركة نقل مديري ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق بالعاملين بدرجة عالية.

3. أن حركة نقل مديري ووكلاء المدارس أسهمت في تطوير الأداء المدرسي المتعلق ببيئة العمل بدرجة عالية.

واهم التوصيات التي أوصى بها الباحثان:

1. الاستمرار في التدوير الأفقي لمديري ووكلاء المدارس بشكل سنوي في ضوء المعايير المستند إليها في حركة النقل.

2. التوسع التدريجي في تدوير القيادات التربوية بدءاً من المشرفين التربويين ثم مديري مراكز الإشراف التربوي.

### 2.3.3. الدراسات الاجنبية :

## 15. Rezeq yaha Alanaty &Dr.M.Razallah Khan (2019) Job Rotation and its effect on the performance of human resources in Yemeni Universities: the case study of Thmmar University

عنوان الدراسة : التدوير الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية في الجامعات اليمنية:

دراسة حالة جامعة ذمار

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموارد البشرية في جامعة

ذمار. بينما يبلغ عدد الجامعات الحكومية اليمنية 13 جامعة، اختار الباحث جامعة ذمار كحالة

للدراسة. ولتحقيق الغرض من جمع البيانات تم استخدام استبيان مكون من 20 فقرة. تم توزيع

الاستبيانات على 80 فرداً من عينة الدراسة من أصل 116 وهو العدد الكلي لمجتمع الدراسة.

ومع ذلك، تم جمع 53 استبياناً من العينة. وهكذا، تكونت العينة النهائية من 53 عضواً (العدد = 53). باستخدام الإجراءات والأدوات الإحصائية مثل النسب المئوية، والوسائل الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t، والقيم p، نتج عن الدراسة في بعض النتائج بناء على تصورات الباحثين حول التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموارد البشرية. وكشفت هذه النتائج عن إجراء التدوير على الوظائف في بعض الإدارات. وقد جرى التدوير الوظيفي بشكل مستمر وبطريقة منظمة وفق أنظمة الجامعة في بعض الأقسام. علاوة على ذلك، فقد وجد أن التدوير الوظيفي أدى إلى ترقية الموظفين وخبراتهم المهنية، وتحفيزهم والتعاون في العمل

## **16. Ravindra Deyshappriya (2019) An Empirical Study on the Impact of Job Rotation Practices on Employees Job Performance: Comparative Study of Public and Private Licensed Commercial Banks in Colombo District**

**عنوان الدراسة : دراسة تجريبية حول تأثير ممارسات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي**

**للموظفين: دراسة مقارنة للبنوك التجارية العامة والخاصة المرخصة في مقاطعة كولومبو**

هدفت هذه الدراسة البحثية من أجل التعرف على علاقة وتأثير ممارسات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في البنوك بالرجوع إلى البنوك التجارية المحلية المرخصة وأجريت كدراسة مقارنة بين البنوك الخاصة والعامة. تم جمع البيانات الأولية عن طريق استبيان تدار ذاتياً. تكونت العينة من خمسين موظفاً في البنوك من البنوك التجارية العامة المرخصة وخمسين موظفاً من البنوك التجارية الخاصة المرخصة من منطقة كولومبو، وكان حجم عينة الدراسة مائة. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد والإحصاء الوصفي. أشارت نتائج التحليل إلى أن ممارسات التدوير الوظيفي لكل من البنكين ترتبط بشكل كبير وإيجابي بالأداء الوظيفي

للموظفين. اكتشف تحليل الانحدار المتعدد أن التناوب الوظيفي عبر الوظائف كان العامل الأكثر أهمية في الأداء الوظيفي للموظفين بين كلا البنكين. أشارت أهمية هذه الدراسة إلى الآثار المقدمة مثل تعزيز الأدبيات المتاحة، لفهم الارتباط الحقيقي للتناوب الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين والمديرين الذين يدفعونهم إلى تعزيز أنشطة التناوب الأفضل.

## 17. Anna Elizababeth ,Ilze swarts &Chipo Mukonza (2018) The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction.

**عنوان الدراسة : تأثير تنفيذ التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي المتصور للموظفين.**

كان الهدف من الدراسة هو تحديد تأثير تنفيذ التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي المتصور للموظفين، وتحديد العوامل الرئيسية التي من شأنها أن تؤثر على اعتماد استراتيجية التدوير الوظيفي من قبل الإدارات في جامعة التكنولوجيا جنوب أفريقيا. تم اعتماد المنهج النوعي لهذه الدراسة حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال التركيز المشترك وتقنية المجموعة الاسمية (focus and nominal group). تم استخدام عمل الدراسة في جامعة التكنولوجيا للبحث. يتكون هيكل في بيئة الدراسة من ثلاث إدارات، تم استخدام موظفي قسمين منها فقط في مجموعات التركيز. تم استخدام العينات الهادفة لدعوة 34 موظفًا من الإدارتين، عبر خمسة مستويات وظيفية. تم إجراء ثلاث مجموعات تركيز تتكون من 22 مشاركًا (سنة إلى عشرة مشاركين لكل مجموعة). تضمنت الأساليب المستخدمة لالتقاط البيانات التسجيل الرقمي وتدوين الملاحظات. تم تحويل البيانات الأولية إلى نسخ، وتحليلها وتفسيرها من خلال آليات Tesch لتحليل المحتوى النوعي التفسيري. من خلال البحث الذي تم إجراؤه، كان من الواضح أن الشعور العام للمشاركين هو أن تنفيذ استراتيجية التدوير الوظيفي من قبل الإدارات سيؤثر بشكل إيجابي على الرضا

الوظيفي، ينبغي أن تؤخذ بعض العوامل الرئيسية بعين الاعتبار. يجب إبلاغ استراتيجية التدوير الوظيفي بشكل جيد لجميع الموظفين ويجب السعي لإشراك جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين، عند وضع مثل هذه الاستراتيجية.

**18. Farshid Ali–Mohammadi, Mojtaba Ramezani (2017) ( Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees' Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskan Bank branches in the city of Tabriz)**

عنوان الدراسة : تقييم فاعلية نظام التدوير الوظيفي وتأثيره على استعداد الموظفين للتدوير

الوظيفي (دراسة حالة لفروع بنك مسكن في مدينة تبريز)

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم فاعلية نظام التدوير الوظيفي وأثره على جاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك مسقط في مدينة تبريز، لهذا الغرض فان فاعلية نظام التدوير الوظيفي يتم تعريفها على اساس نظرية نانا ادوم واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي على اساس نظرية دنهام و اخرون ، حيث تم تطوير ثلاثة فرضيات رئيسية ، مجتمع الدراسة ضم العاملين في فروع بنك مسكن في مدينة تبريز ومجتمع الدراسة قدر بنحو 485 موظفا ، حيث استخدم المنهج الوصفي وقدر حجم العينة 214 موظفا باستخدام معادلة كوكرين واختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية ،وقد تم تصميم استبانة وزعت لهذا الغرض ، وتشير نتائج الدراسة الى وجود تأثير على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي إلى وجود علاقة إيجابية بين التدوير الوظيفي في العمل والمشاركة والالتزام في وعلاقة سلبية مع دوافع الموظفين.



**19. G. Georgantza1 & Irene Samanta (feb2017),( Education as a Means to Implement Job Rotation in a Public Organization )**

**عنوان الدراسة : التعليم كوسيلة لتنفيذ التدوير الوظيفي في مؤسسة عامة**

تقدم هذه المقالة دراسة تهدف إلى الاستفسار عن التدريب داخل الشركات كوسيلة لتنفيذ التدوير الوظيفي في القطاع العام وتحديدًا المنظمة OAE، يتم التركيز على القطاع العام لأنها المزود الفريد لبعض الخدمات (مثل العدالة والأمن والرعاية الاجتماعية وما إلى ذلك) ، وفي نفس الوقت عملية تغيير داخل الإطار الأوروبي الجديد الذي يتم إنشاؤه، تتكون عينة الدراسة من الموظفين في OAE ، 138 شخصًا منهم 102 شاركوا مرة واحدة على الأقل في برنامج التدوير الوظيفي ، بينما لم يشارك 36 منهم أبدًا حيث كانت نتائج الدراسة أن التدريب داخل الشركات يوفر للموظفين المعرفة والمهارات ، والتي تساهم ليس فقط في تحسين الخدمات المقدمة ، ولكن أيضًا في تحديث وتجديد العمل في المنظمة ، في هذا الإطار يوفر التدوير الوظيفي للمتدربين المعرفة والمهارات والخبرات ، بينما هو عامل تحفيزي مهم. الدراسة هي الخطوة الأولى نحو التحقيق في الاستخدام الفعال للأدوات التدريب في القطاع العام اليوناني من وجهة المراجع اليونانية من أجل المساعدة في تحسين التدريب ومهارات مواردها البشرية.

**20. Mohan,K. (2015)The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development ; An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of VelloreDistricts.**

**عنوان الدراسة : آثار ممارسات التدوير الوظيفي على تطوير الموظفين ؛ دراسة تجريبية على الممرضات في مستشفيات مقاطعات فيلور.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الممرضات بمستشفيات فيلور بإيطاليا، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من الممرضات قوامها (125) ممرضة، وتوصلت

الدراسة إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي أدى إلى تحسين أداء الممرضات بمستشفيات فلور بايطاليا ، وتقليل شعورهن بالرتابة، وإكسابهن الكثير من المعارف الشخصية والإدارية والتقنية والوظيفية، وزيادة دافعيتهم نحو تقديم الخدمات على التطوير الوظيفي لهن، وأوصت الدراسة بضرورة التدريب المسبق للممرضات قبل تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في أي منظمة لتمكينهم من العمل في مهام مختلفة والتعامل مع قضايا المنظمة.

## 21. Tarus,B. K.(2014) Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace, in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya.

عنوان الدراسة : آثار استراتيجية التدوير الوظيفي على مكان العمل عالي الأداء ،في بحيرة فيكتوريا الشمالية لخدمات المياه ، كينيا.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين اسراتيجية التدوير الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي للعاملين في شمال بحيرة فكتوريا بالتركيز على تنمية رأس المال البشري, تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (38عامل)، وتوصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي كإستراتيجية له أثر كبير على تنمية رأس المال البشري من خلال شعور العاملين بالرضا الوظيفي ، وتطويرهم وظيفيًا، واكتساب المزيد من الخبرات والمهارات مثل مهارة التواصل مع الآخرين، وكذلك تحول رأس المال البشري حيث أدى التدوير الوظيفي إلى أن المؤسسة حققت الاستقرار في البيئة ،وكان لها نتائج فعالة في أدائها، كما ساهم التدوير في تحسين الأداء من خلال تعزيز إستراتيجية التدوير الوظيفي ،كما أظهرت الدراسة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين حيث أنه يعطيهم السيطرة على الكثير من الوظائف ويحفزهم على تحسين أدائهم

**22. Kurtulus Kurtulus Kaymaza (2010)( The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations)**

عنوان الدراسة : آثار ممارسات التدوير الوظيفي على التحفيز: بحث عن المديرين في مؤسسات السيارات

التدوير الوظيفي هو نهج لتصميم الوظائف يستخدم على نطاق واسع من قبل العديد من الشركات في مختلف المستويات الهرمية. من خلال تبني الهيكل الإنساني للشركة مع العمليات الفنية ، فإن التدوير الوظيفي هو نتيجة الجهد والعزم. في تركيا يمكن القول أن الشركات ذات غالبية رأس المال الأجنبي هي التي طبقت هذه التقنية بنجاح بهدف تحسين أداء العمال. من أجل الوصول إلى هذا إلى هذا الهدف تم وضع مجموعة من الاجراءات ، الشرط الأول هو التأكد من أن ممارسات تدوير الوظائف تولد التأثير المتوقع على تحفيز الموظف. من هذه الزاوية ، فإن تقليل الرتبة ، وإعداد الموظف للإدارة ، وتحديد الوظيفة / المنصب الأكثر إنتاجية وزيادة مستوى المعرفة والمهارات ، هي الوظائف التي سيتم من خلالها تحقيق التأثير التحفيزي المذكور. وبالتالي ، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الفرضية المعمول بها والمعروفة باسم "ممارسات التدوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على التحفيز. وقد أثبتت نتائج البحث أن تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمة يؤثر على التحفيز .

**23. Sally Earney, Ana Martins. (2009). Job rotation at Cardiff University Library Service .**

عنوان الدراسة : التدوير الوظيفي في خدمة مكتبة جامعة كارديف.

هدفت الدراسة الى دراسة حالة التدوير الوظيفي التي تشمل مساعدي المكتبة في كارديف في جامعة (ULS) حيث تبحث تحقق ما إذا كان التدوير الوظيفي يحسن الدافعية للعمل ،وما إذا كان هناك تحسن في المهارات والتقنية على حد سواء قبل وبعد التدوير .

وكانت أهم النتائج أن التدوير الوظيفي يحقق نتائج إيجابية واسعة النطاق بما في ذلك زيادة الدافعية والمهارات التقنية والتطوير الوظيفي .

وكانت أهم التوصيات أن التدوير الوظيفي يمكن أن تكون أداة إيجابية وقوية لتنمية قدرات الموظفين وخدمة المكتبة في جامعة كارديف حيث ينبغي أن تركز على الاداء التنموي من المهارات والمعارف .

#### **24. Jorgensen ,(2005)Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector**

**عنوان الدراسة : خصائص التدوير الوظيفي في قطاع التصنيع في الغرب الأوسط الأمريكي**

هدفت الدراسة الى الكشف عن خصائص التدوير الوظيفي كمدخل مناسب للسيطرة على الاضطرابات في هيكلية العمل ، فقد تم وضع استبانة على شبكة الانترنت لدراسة ممارسة التدوير الوظيفي في شركات التصنيع في الولايات المتحدة .

اهم نتائج الدراسة ان 42.7 % من الشركات التي اتصلت تستخدم اسلوب التدوير الوظيفي ، حيث كان متوسط الوقت التي كانت قد استخدمت التدوير الوظيفي فيه خمسة سنوات ، حيث استخدمت التدوير اساسا للحد من التعرض لعوامل الخطر و الحد من اصابات العمل ، في حين استخدمت قرارات المشرف و التحليلات لتحديد فرص العمل لمخطط التدوير الوظيفي.

و كانت اهم التوصيات ان يتم تدوير الافراد مع القيود الطبية و الاجراءات و ذلك لنجاح تنفيذ نظام التدوير الوظيفي ، بالإضافة الى ان هناك حاجة الى مزيد من الدراسة لتحديد ما إذا كان يتم تقليل التعرض لعوامل الخطر من خلال الجهود الحالية .

## 25.Lazim,M.,2003.The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development Among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia.

عنوان الدراسة : العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي للموظف بين عمال الإنتاج في الشركات اليابانية في ماليزيا.

هدفت الدراسة الى التحقق من العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي وآفاق التنمية بين عمال الانتاج في شركات الاجهزة الالكترونية اليابانية في ماليزيا ،تم دراسة مدى اهمية التدوير الوظيفي في التقدم الوظيفي واكتساب المعرفة والمهارات وادارة الحياة الوظيفية للعاملين والشركات ،واستخدام نموذج كاييون 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 و المهام ومعرفة الموظف ثلاث نتائج متوقع من التطوير الوظيفي،التي تشمل التقدم الوظيفي :اكتساب المعرفة و المهارات وفوائد التدوير ،حيث يعتبر التدوير أحد اساليب التدريب ،وأوصت الدراسة باستخدام التدوير الوظيفي كوسيلة للتطور الوظيفي ،وتحفيز الموظفين ،وكأداة للتغلب على عوائق نقص المهارات والبطالة .

### 2.3.4.التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن منها ما تناول المشاكل التي تواجه التدوير الوظيفي في المؤسسة ودور التدوير الوظيفي في تحقيق الكفاءة والروح المعنوية للموظفين ،واثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دور التدوير الوظيفي في المؤسسات العامة والشركات التجارية والمؤسسات الأهلية والدولية وواقع التدوير الوظيفي وهناك من قدم مقترح لمعالجة الية التدوير الوظيفي ،ومنها ما تناول ابعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي ،فكل باحث تناول دراسته من وفقا لخطته

البحثية و الاهداف التي سعى للوصول اليها و اهمية دراسته و بالتالي وضع المنهجية المناسبة له من أجل الوصول الى النتائج و التوصيات .

**أولا : أوجه الاتفاق :**

**من حيث الأهداف :** اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة على التعرف على دور التدوير الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة والدولية ،و التعرف على الايجابيات والسلبيات وما هي المعوقات التي تحد من تطبيق سياسة التدوير الوظيفي،وكذلك تطرقت معظم الدراسات الى اساليب التدوير الوظيفي والتي تتم بأسلوبين وأهمية التدوير الوظيفي وفوائده ،مزايا تطبيق التدوير الوظيفي وأبعاده ،وتوضيح أنواع التدوير الوظيفي ،العقبات التي تواجه تطبيق سياسة التدوير الوظيفي .

**من حيث الاداة المستخدمة :** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه يعتبر من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الانسانية ،و استخدامها الاستبانة كأداة قياس رئيسية بالإضافة الى المقابلة.

**من حيث النتائج التي توصلت اليها الدراسة :** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة اكتساب خبرات جديدة و مهارات جديدة للموظفين و ذلك من خلال تجديد الدماء داخل الوزارة و تجديد اليات العمل و تقليل التكاليف المادية للتدريب و تباينت نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الهدف الرئيسي الذي اعدت من اجله الدراسة.

**أوجه الاختلاف :**

**من حيث مجتمع الدراسة :** تكون مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية من الفئة الاولى ( مدير ،مدير عام ،وكيل مساعد ،وكيل وزارة ) ،والفئة الثانية رئيس قسم ورئيس شعبة في وزارة التنمية الاجتماعية.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها طبقت في وزارة التنمية الاجتماعية حيث جاءت لدراسة التدوير الوظيفي ومدى مساهمته في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية بينما كانت الدراسات السابقة على مجالات مختلفة دراسة منى أبو هولي (2017) والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مدرّاء المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، دراسة نضال بدر (2016) التي تعرفت على دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية حيث تم دراسة متطلبات التدوير الوظيفي وهي (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجيات التطور الوظيفي، النظم و الإجراءات)، دراسة جبر أبو صبحة (2014) التي هدفت إلى دراسة تحليل دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الادارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، واثرت دراسة أحمد عزام (2013) معرفة تأثير عملية التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الامنية في وزارة الداخلية في قطاع غزة، ودراسة عصام القرنة (2011) التي تعرفت على التدوير الوظيفي و أثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث - مكتب غزة الاقليمي، جاءت دراسة رباح عبد الجليل (2019) لوضع تصور مقترح لتطوير الاداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، دراسة اشتياق الصعب (2018) التي تعرفت على واقع التدوير الوظيفي في معهد الادارة العامة بمدينة الرياض، دراسة ايمان عليوة (2017) دراسة آثار التدوير الوظيفي والإجهااد الوظيفي على الرضا و الالتزام الوظيفي للموظفين الإداريين في المؤسسات غير الربحية، دراسة نزار علي (2017) التي تعرفت على دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، دراسة ناصر المدرع (2014) التي تعرفت على واقع التدوير الوظيفي و أداء العاملين و الايجابيات و السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الادارية و المالية بوزارة الداخلية في مدينة الرياض، دراسة ميسون احمد (2013) و التي تهدف إلى معرفة مدى مساهمة التدوير الوظيفي

للمديرين بمزاياه ومنافعه بالإضافة الى المعوقات التي تواجههم في تطوير وتنمية الموارد البشرية في عدد من كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل ،دراسة عبد العزيز فلاتة ( 2011 ) حيث هدفت الدراسة التعرف على عملية التدوير الوظيفي للقيادات الادارية و انعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة في مدينة الرياض ،دراسة القحطاني (2011) التعرف على مدى اسهام التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض ،دراسة سعيد الزهراني وسالم القحطاني (2008 ) اسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الاداء المدرسي ، Rezeq yaha Alanaty (2019) &Dr.M.Razallah Khan التدوير الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية في الجامعات اليمنية: دراسة حالة جامعة ذمار ، Ravindra Deyshappriya (2019) دراسة تجريبية حول تأثير ممارسات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة مقارنة للبنوك التجارية العامة والخاصة المرخصة في مقاطعة كولومبو ، Anna Elizababeth ,Ilze swarts (2018) &Chi Mukonza تأثير تنفيذ التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي المتصور للموظفين ،دراسة فرشيد و مجتبي (2017) تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على جاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك مسقط في مدينة تبريز ، G.Georgantzal & Irene Samanta (2017) تهدف الدراسة الى الاستفسار عن التدريب داخل الشركات كوسيلة لتنفيذ التدوير الوظيفي في القطاع العام و تم التركيز على القطاع العام لأنها المزود الرئيسي للخدمات ، Kaymaza (2010) دراسة تأثير اجراءات التدوير الوظيفي على التحفيز،دراسة Earney & Martins (2009) و التي تبحث دراسة التدوير الوظيفي في جامعة كارديف لموظفي المكتبة ،ودراسة ( 2005 ) Jorgensen هدفت الدراسة الى الكشف عن خصائص التدوير الوظيفي كمدخل



مناسب للسيطرة على الاضطرابات في القطاع الصناعي ودراسة لازيم (2003) (العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي و التطور الوظيفي لعمال الانتاج في الشركات اليابانية في ماليزيا .

و ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات هو موضوعها فهي الدراسة المحلية الوحيدة التي تطرقت لموضوع اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف و غايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية و قد ساعدت الدراسات المحلية و العربية و الاجنبية في صياغة الاسئلة و الفرضيات ،و من المتوقع أن تضيف هذه الدراسة اضافة جديدة مفيدة لأصحاب القرار و الباحثين في هذا المجال .

كما تأمل الباحثة في تعميمها على كافة الوزارات و المؤسسات الحكومية للاستفادة من النتائج التي توصلت اليها ووضع دليل إجراءات ينظم سياسة التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية بشكل خاص و الوزارات الفلسطينية بشكل عام .

## 2.4. المبحث الرابع: وزارة التنمية الاجتماعية

### 2.4.1. المقدمة :

تأسست وزارة التنمية الاجتماعية عام 1994 تحت اسم "وزارة الشؤون الاجتماعية وكان أول وزير لها هو جميل الطريفي. وزارة التنمية الاجتماعية هي الوزارة المعنية بالعمل الاجتماعي و توفير الضمان الاجتماعي الشامل وتنسيق الخدمات الاجتماعية لجميع المواطنين وتقديم المساعدات العينية والنقدية، والإشراف على الجمعيات الخيرية والهيئات التطوعية في فلسطين بما يتفق مع القوانين والأنظمة، والإشراف على الأحداث ومراقبة سلوك الجانحين منهم، بالإضافة لدورها في رعاية الطفولة والأمومة وشؤون الأسرة، ومكافحة التشرد و التسول، ولها دور في مكافحة البطالة والحد من الفقر من خلال تمويل المشاريع الصغيرة للأسر الفقيرة، يضاف لدور الوزارة رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة وتقديم الخدمات المناسبة لهم، ورعاية الفئات الضعيفة والمهمشة في المجتمع والتنمية الشاملة والأمن الاجتماعي وتحسين الأوضاع المعيشية للسكان وإغاثة المنكوبين بسبب الطوارئ وغيرها من القضايا الاجتماعية في فلسطين اما عن رؤية وزارة التنمية الاجتماعية فقد تم صياغتها مجتمع فلسطيني متماسك ومتضامن يوفر الأمان الاجتماعي والحياة الكريمة لكل أفراد على اسس العدالة والمساواة وبدون تمييز و قد تم صياغة رسالة الوزارة على النحو التالي تسعى وزارة التنمية الاجتماعية إلى توفير حماية اجتماعية من خلال برامجها المختلفة المستندة إلى النهج المبني على الحقوق بما يضمن الشفافية والعدالة لتدعيم صمود المواطنين .

## 2.4.2. الأهداف العامة لوزارة التنمية الاجتماعية موقع وزارة التنمية الاجتماعية:

- مكافحة الفقر.
- تقديم المساعدات والخدمات للفئات الضعيفة والمهمشة.
- تعزيز وتوسيع نطاق نظام الضمان الاجتماعي.
- تطوير كفاءة الكادر البشري.

## 2.4.3. مهام وزارة التنمية الاجتماعية :

تزايدت مهام الوزارة من تأسيسها وإلى اليوم ومن أهم مهامها:

- المساعدات النقدية والعينية للأسر المسجلة على قوائم وزارة التنمية الاجتماعية.
- تمويل المشاريع الصغيرة للأسر الفقيرة.
- الاشراف على الجمعيات الخيرية في فلسطين
- حماية من العنف الاسري
- رعاية الاحداث
- حماية الاسرة
- رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة
- حماية ضحايا الاتجار بالبشر
- توفير وترميم مساكن الاسر العفيفة

تطور العمل في مرافق الوزارة على صعيد السياسات والاستراتيجيات والبرامج والخدمات التي

تقدمها الوزارة للمواطنين وأنظمة العمل الداخلية والأتمتة والحوكمة ،كذلك هناك تحسن ملموس

بخصوص بناء وتعزيز مع القطاع المحلي والإقليمي والدولي ،والمتتبع لأخبار ونظام سير العمل

داخل مرافق الوزارة يلحظ تطورا ملحوظا بأسلوب تقديم الخدمات للمواطنين والمهشمين من شرائح المجتمع وإنشاء وحدات متخصصة لمعالجة كثير من القضايا وتفادي الوقوع بالأخطاء .

الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يعيشها افراد الشعب الفلسطيني تولد افكاراً خلاقية وبناءة في سبيل تعزيز صمود الانسان الفلسطيني بأرضه من خلال تقديم الدعم وتحسين جودة الخدمة بما يساهم بتماسك المجتمع في ظل الهجمة الصهيونية على الارض والإنسان ،ومن هنا كان لزاما على الوزارة بمراجعة استراتيجياتها وسياساتها وترتيب اولوياتها ،وتحول الوزارة من الفكر الاغاثي الى الفكر التنموي وضع على عاتق المسؤولين اسلوب حديث وجدير بالإنسان الفلسطيني فكرا تكامليا منسجما ما بين سياسات الحماية الاجتماعية وسياسات التشغيل ومكافحة البطالة وسياسات التعليم والصحة والإسكان وغيرها من الخدمات الاساسية.

تغطي الوزارة كافة محافظات الوطن يبلغ عدد المديريات في المحافظات الشمالية (12) مديرية تنمية اجتماعية و (1) مؤسسة لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة و تأهيلهم ، (14) مؤسسة لرعاية الاحداث و تأهيلهم ، و (2) مؤسسة لحماية المرأة المعنفة ، (2) مؤسسة لرعاية الفتيات المفككات اسريا ، (1) مؤسسة لرعاية المسنين و تأهيلهم .

بالاستناد الى التطور التاريخي لنشأة وزارة التنمية الاجتماعية ، يمكننا القول أن له دوراً ملموساً في تقدم العمل الاجتماعي الفلسطيني لأنها (استراتيجية قطاع التنمية الاجتماعية 2017 - 2022 :4):

1. تعنى بتطبيق تشريعات العمل الاجتماعي ضمن نطاق اختصاصها وفق المدرج أدناه :

أ . اربعة قوانين (قانون وزارة التنمية الاجتماعية ،قانون الاحداث ،قانون الحماية من العنف الاسري ،وقانون الجمعيات).

ب. ثمانية أنظمة (نظام جمع التبرعات للأعمال الخيرية ، نظام مساعدات الاحداث ،نظام رعاية الطفولة ،نظام التنظيم الاداري لوزارة التنمية الاجتماعية ،نظام حماية الاسرة ،نظام دور الحضانه ،نظام ترخيص مؤسسات و مراكز التربية الخاصة ،نظام ترخيص دور رعاية الطفولة ).

ج. العديد من التعليمات مثل تعليمات ترخيص الاندية النهارية و مقاهي الكوفي شوب و غيرها .

2 .ربطت العمل الاجتماعي بالأهداف الوطنية لأهداف الوطنية ،و بالأهداف القطاعية للمؤسسات المعنية بالتنمية الاجتماعية .

3. تمارس العمل الرعائي لبعض الافراد ( رعاية الافراد ذوي الظروف و الاحتياجات الخاصة ، مثل الايتام ،مجهولي النسب ،المفكرين اسريا ،المساء اليهم ،الاحداث ،النساء المعنفات من قبل اسرهن ،المعوقين ،المسنين ،و المتسولين ) و التنموي للأسر ( قروض التمكين الاقتصادي ،برامج التوعية المجتمعية ،تنظيم صفوف المتطوعين ).

4. تجرى الزيارات و الدراسات الميدانية في مجال الفقر والاعاقة والمهمشين وغيرها من المجالات الاخرى.

5. تحرص على ايجاد الربط المحكم بين الاتجاهات الوقائية والعلاجية و التنموية للعمل الاجتماعي ،الذي ظهر بوضوح في الاطار الاستراتيجي لقطاع الاطفال الواقعين في نزاع مع القانون والمحتاجين للحماية والرعاية ، ودراسة الادوار الحالية و المستقبلية للمؤسسات المعنية بقضية الاطفال مجهولي النسب

6. تحرص على التدريب المستمر لموظفيها الذي يضمن تطوير معارفهم و مهارتهم و اتجاهاتهم .

#### 2.4.4. شركاء وزارة التنمية الاجتماعية :

- . المؤسسات الوزارية و الهيئات الرسمية .
- .مؤسسات المجتمع المدني.
- .الهلل الاحمر الفلسطيني .
- . وكالة غوث و تشغيل اللاجئين (الاونروا )
- . مؤسسات القطاع الخاص .
- . المؤسسات الدولية .

#### 2.4.5. تداعيات الانتقال من من الحماية الاجتماعية الى التنمية الاجتماعية كالاتي

##### (استراتيجية قطاع التنمية الاجتماعية 2017-2022 : 6)

- . الاستمرار في تعزيز الامن الغذائي و تحقيق التكامل في السياسات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و تطوير اسهامات الوزارة للقضاء على الفقر ، بما يشمل من تطوير الخدمات المساندة للافراد و الاسر في الطوارئ و الازمات توفير الاحتياجات الاساسية للاسر الفقيرة و المهمشة من تعليم و صحة و مسكن جنبا الى جنب مع تغيير الثقافة التي تعتمد على مساعدات الاسر .
- . العمل مع الاسر التي تتعرض لأزمات و اهتزازات و تطوير نهج الوزارة ، ليشمل الاستهداف الجغرافي و الفقر متعدد الجوانب و العمل على تفعيل المسؤولية المجتمعية في مكافحة الفقر .
- . تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص و المجتمع المحلي وصولا للمسؤولية الاجتماعية و تمكين المجتمعات المحلية و تطوير السياسات الاجتماعية و تطوير عمل الجمعيات الخيرية و تطوير المشاريع القائمة بما تستجيب لمتطلبات التنمية تمكين المجتمع المحلي من استثمار الموارد البشرية.

• تعزيز دور التشريعات و القوانين في تحفيز القطاع الخاص على الشراكة في عملية التنمية وكسب ثقة المانحين والداعمين لعملية التنمية عبر سياسات قائمة على الشفافية والنزاهة والاستثمار في الموارد الذاتية المتاحة .

• تطوير نظام التعليم لخلق ثقافة مجتمعية تعزز مفاهيم التنمية المستدامة .

• تنمية قدرات و فرص الفئات الضعفة و المهمشة و تطوير الخدمات بشكل نوعي .

• تعزيز التماسك الاسري و حماية و التمكين الاجتماعي للمرأة و الاسرة .

حيث يركز التفكير الحالي في وزارة التنمية الاجتماعية على تعزيز برامج الحماية الاجتماعية

عبر نهج التمكين و التكامل في السياسات بين جميع الأطراف المعنية في التنمية المستدامة و تعزيز

استمرارية سبل العيش للاسرة و التنشئة الاجتماعية ، بالاضافة الى تعزيز دور المؤسسات و القيادات

المحلية في تنمية مجتمعاتها من خلال مبادئ و اسس التنمية المجتمعية التالية (استراتيجية قطاع

التنمية الاجتماعية 2017-2022 :8):

أولا : الانحياز للفقراء و المهمشين .

ثانيا : التمكين .

ثالثا : المشاركة المجتمعية .

رابعا : الاعتماد على النفس .

خامسا : تشكيل الروابط الخارجية .

## 2.4.6. أهم المشاكل الإدارية والفنية التي تواجهها وزارة التنمية الاجتماعية :

تعاني المؤسسات العامة من الكثير من المشاكل والمعوقات في عملها والتي أدت مشاكل

إدارية وفنية و تداخل صلاحيات (حمودة 2017 ؛امان 2015)

1. ممارسات الاحتلال الصهيوني من إغلاق المعابر والطرق .
2. الانقسام الفلسطيني الذي أثر على جميع نواحي الحياة في المجتمع الفلسطيني ،و عدم تواصل المناطق الفلسطينية مما يعيق عملية المتابعة ،و حداثة التجربة الفلسطينية في مجال الإدارة العامة .
3. عدم وعي المواطنين بفلسفة المؤسسة العامة و تفشي الفساد الإداري في مؤسسات السلطة الفلسطينية .
4. عدم وجود أجهزة رقابة صارمة تسعى إلى وضع الأمور في نصابها وتعمل على محاسبة الفاسدين و عدم جدية المسائلة و المحاسبة إن وجدت واقتصارها على صغار الفاسدين .
5. حالة الصراع على المراكز العليا (الوظائف) ،بدون تنافس متكافئ ووفقا لشروط شغل الوظيفة العليا ومتطلباتها ،كرس ظاهرة الاستناد الى العلاقات الشخصية والشللية لشغل المناصب العليا طالت العديد من المواقع والمؤسسات العامة ،وذلك من خلال استغلال غياب الرقابة المؤسسية على احترام مبادئ شغل الوظائف الرفيعة واسسها .

و تعزو الباحثة أهم المشاكل الادارية التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الى :

1. عدم الاستقرار في وزارة التنمية الاجتماعية نتيجة التقلبات و التغييرات في هيكلية وزارة التنمية الاجتماعية .
2. تداخل الاختصاصات الوظيفية في بعض الاقسام و الوحدات و الادارات .
3. المركزية الشديدة حيث تتمركز السلطة في يد المستويات العليا .



## 2.4.7. إجراءات التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية وفق المعمول به :

من خلال العمل في وزارة التنمية الاجتماعية و اخذ بعض الاستفسارات من المدراء والموظفين

فان عملية التدوير الوظيفي تتم كالآتي :

1 . ترفع المديرية مقترحا من أجل سد النقص في الكادر البشري للوكيل المساعد لشؤون المديرية و يتم استشارة الادارة المطلوب نقل موظفين منها ،بعد أن يقوم مدير الدائرة بالموافقة على النقل يتم مراسلة الادارة العامة للشؤون الادارية من أجل التأكد من وضع الموظف وموافقة مؤهله الوظيفي للموقع الذي يشغله ،وهناك حالات يتقدم الموظف بالنقل لاسباب غالبا ما تكون المسافة بين موقع العمل الحالي وتكاليف المواصلات المرتفعة عليه وفي هذه الحالة يتم استشارة الدائرة المطلوب الانتقال اليها هذا في الوظائف من الفئة الثانية مع العلم أن الموظف لا يمكن أن يحصل على علاوة إشرافية لاي وظيفة ينقل اليها الا بعد الدخول في منافسة حيث يتم الاعلان عنها على صفحة الوزارة و بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام.

2. في حال الحصول على رد الادارة العامة للشؤون الادارية بشأن الموظف المراد تدويره من موقع الحالي الى موقع آخر .

3. يتم رفع توصية لمعالي وزير التنمية الاجتماعية من أجل الموافقة على قرار التدوير .

4. في حال صدور قرار معالي الوزير على الموظف أن يقوم باستلام مهامه في الدائرة المنقول اليها و اذا كان هناك اعتراض على قراره إن راه جائرا ومتحيزا وأنه انتقاس من حقه يقوم بعد تنفيذ قرار النقل برفع كتاب لمعالي الوزير من خلال المسؤول المباشر ،و يتم دراسة طلبه من قبل لجنة يشكلها معالي الوزير .

5. علما بان قرار التدوير الصادر عن معالي الوزير تكون الفترة الزمنية له ست أشهر قابلة

للتمديد لحين تسكين الموظف على هيكلية الدائرة المنقول اليها.

6. لا يترتب على قرار التدوير أي التزامات مالية على المواصلات الخاصة بالموظف حتى لو شغل وظيفة اشرافية أعلى من وظيفته الحالية .

7. التدويرات التي تجري بالوزارة غير محددة باطار زمني .

وبالنظر الى الملاحق التي قامت الباحثة بإعدادها بناء على البيانات المتوفرة على موقع الوزارة ctp فاننا نجد أن ما يأتي :

ملحق رقم ( 4 ) في عهد الدكتور كمال الشرافي عام 2014 فقد صدر عن معاليه 171

قرارا يخص تدوير الموظفين وبلغ عدد القرارات للفئة العليا 60 قرارا ما بين مدير و مديرا عاما ،حيث شكل منها 7 مواقع ادارية اشرافية يتراوح ما بين اثنين او ثلاثة قرارات، وبلغ عدد القرارات الادارية بخصوص الوظائف الاشرافية 69 قرارا ، و 42 قرارا للوظائف المساندة و الكتابية و الخدماتية .

ملحق رقم ( 5 ) في عام 2015 استلم الدكتور شوقي العيسة مهامه وزيرا لوزارة التنمية

الاجتماعية و صدر عن معاليه 83 قرارا يخص تدوير الموظفين وبلغ عدد القرارات للفئة العليا 39 قرارا ما بين مدير و مديرا عاما ،حيث شكل منها موقعيين اشرافيين صدر لهم أكثر من قرار ، وبلغ عدد القرارات الادارية بخصوص الوظائف الاشرافية 29 قرارا ، و 15 قرارا للوظائف المساندة و الكتابية و الخدماتية

ملحق رقم (6،7،8) منذ بداية العام منذ العام 2016 و لغاية تاريخ 2019/4/24 حيث

استلم الدكتور ابراهيم الشاعر مهامه وزيرا لوزارة التنمية الاجتماعية و صدر عن معاليه 327 قرارا يخص تدوير الموظفين وبلغ عدد القرارات للفئة العليا 122 قرارا ما بين مدير و مديرا عاما ،حيث شكل منها أكثر من 20 موقعا صدر لهم أكثر من قرار ، وبلغ عدد القرارات الادارية بخصوص الوظائف الاشرافية 135 قرارا ، و 93 قرارا للوظائف المساندة و الكتابية و الخدماتية .

ملحق رقم ( 9 ) منذ 2019/4/25 و لغاية الان استلم الدكتور أحمد مجدلاني مهامه وزيراً لوزارة التنمية الاجتماعية وصدر عن معاليه 290 قراراً يخص تدوير الموظفين وبلغ عدد القرارات للفئة العليا 102 قراراً ما بين مدير و مديراً عاماً ،حيث شكل منها 5 مواقع اشرافية صدر لهم أكثر من قرار ،وبلغ عدد القرارات الادارية بخصوص الوظائف الاشرافية 119 قراراً ،و 96 قراراً للوظائف المساندة و الكتابية و الخدماتية .

وترى الباحثة :

1. عملية التدوير الوظيفي مطلب لمعظم الموظفين كونها سياسة صحية في القضاء على البروقراطية والاحتراق الوظيفي وتجديد الدماء داخل الوزارة .
  2. اكد انعكس على سير العمل في الوزارة فلا أحد ينكر أن هناك بعض الدوائر و الاقسام يوجد بها نقلة نوعية بالاداء و الكفاءة ،وهناك أقسام أصابها الخمول لكثرة التدويرات الوظيفية التي طالتها .
  3. فعملية التدوير التي تحدث بالوقت الحالي لا تقوم على اساس مهني و كفاءة الموظف وتتم لاعتبارات شخصية حزبية و سياسة .
  4. التدوير الوظيفي صحي للموظف و الوزارة اذا تم بالطرق السليمة ووفق الاجراءات الادارية والقانونية ووفق دليل اجراءات موحد ينظم عملية التدوير الوظيفي بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ،وليس على اساس فئوي و حزبي وكرزيماً الشخص تلعب دوراً كبيراً في الموقع الذي يتم نقل الموظف اليه.
  5. لم يساهم قرارات التدوير الوظيفي في تحقيق اهداف وغايات الوزارة وكانت معظمها قرارات لاجل التدوير فقط لم تراعي طبيعة العمل وسنوات الخدمة وافكار جديدة .
- ولكي تتم عملية التدوير الوظيفي وتحقق أهداف وغايات الوزارة :

أولاً : الأولوية الأولى تتمثل في وضع دليل إجراءات محدد لإجراءات النقل و التدوير الوظيفي

.

ثانياً : المفاضلة ما بين الموظفين يجب أن تكون بناء على الكفاءة و ملف الموظف المهني.

ثالثاً : وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

رابعاً : تحديد مدة التدوير أمراً ضرورياً .

## الفصل الثالث: منهجية و إجراءات الدراسة

- مقدمة
- منهج الدراسة
- مصادر جمع البيانات
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- خطوات بناء الاستبانة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- الاساليب الاحصائية
- ملخص الفصل

### 3.1 . المقدمة :

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل الى النتائج المطلوبة والتي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها .

وبناء على ذلك يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة و مجتمعها و عينتها ،بالإضافة الى أداة الدراسة وخطوات اعدادها والتأكد من صدق وثبات اداة الدراسة ،وايضا سيتم استعراض الاساليب الإحصائية المستخدمة والتي اعتمد عليها الباحث في تحليل الدراسة ،وفيما يلي وصفا للعناصر السابقة.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور وواقع التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في تحقيق اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية ،ومن اجل تحقيق هذا الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وهو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية،ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحثة القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة،ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث.

حيث يتناول المنهج دراسة الاحداث والمظاهر والمتغيرات والممارسات كما هي في الواقع بحيث تتفاعل معها بالوصف والتحليل دون التدخل فيها او دون التدخل في مجرياتها.

### 3.2 . منهج الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،قد عرفه ( الحمداني :2006 : 100 ) بأنه يفيد بفهم أبعاد وجوانب الظاهرة موضع الدراسة بدقة ، لكونه يلائم الغرض من الدراسة أكثر من غيره ،ويناسب موضوع الدراسة ،حيث يصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفا وكما ،ويساعد في استخلاص

النتائج وتقييمها واختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل الى توصيات واضحة وعلمية وعملية تؤدي الى الحد من المشكلة او حصرها.

### 3.3. مجتمع الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من الفئة الاولى ( مدير ، مدير عام ، وكيل مساعد ، وكيل وزارة ) ، والفئة الثانية رئيس قسم و رئيس شعبة في وزارة التنمية الاجتماعية و البالغ عددهم (635 موظفاً وموظفة ) وقد تم اخذ العينة الاحصائية من شؤون الموظفين حسب الجدول المرفق:

عدد الموظفين في الوزارة و المديريات :

جدول رقم ( 1/3 ) عدد موظفي وزارة التنمية الاجتماعية و المديريات

#	مكان العمل	عدد الموظفين المثبتين	عدد موظفي العقود
1	الوزارة	163	34
2	رام الله	58	8
3	القدس	28	8
4	بيت لحم	93	18
5	الخليل	62	14
6	يطا	17	2
7	نابلس	73	7
8	جنين	54	2
9	قلقيلية	28	5
10	سلفيت	39	4
11	اريجا	37	7
12	طوباس	15	2
13	طولكرم	48	8
	المجموع	715	127
	اجمالي عدد الموظفين		842



جدول ( 2/3 ) مجتمع الدراسة

ملاحظة	العدد	المسمى الوظيفي
	1	وكيل وزارة
3 تكليف	4	وكيل وزارة مساعد
	10	مدير عام
	2	نائب مدير عام
	61	مدير
	9	نائب مدير
	20	مسؤول مكتب فرعي
	191	رئيس قسم
	117	رئيس شعبة
	220	مرشد اجتماعي /باحث اجتماعي
%22	635	اجمالي العدد و النسبة

### 3.4. مصادر جمع البيانات :

تم استخدام عدد من الادوات من اجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من

اجل الحصول على النتائج النهائية وهي مقسمة الى بيانات اولية وثانوية على النحو التالي :

#### البيانات الاولية

1 . الملاحظة : هي احدى الوسائل الهامة في عملية جمع المعلومات حيث تصرفت الباحثة وفق

ما تراه مناسب في عملية جمع المعلومات بناء على الخبرة العملية ومعرفتها التامة بالموظفين في

وزارة التنمية الاجتماعية كونها جزء منهم وعلى معرفة بمشكلاتهم ومشاكلهم في العمل ،وبناء على

ما سبق ذكره فإنه يتوقع الحصول على كم هائل من المعلومات التي تغني البحث .

2 . الإستبانة : وهي إحدى الأساليب الرئيسية في عملية جمع المعلومات والتي اعتمدت عليها الباحثة في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات التي خضعت للتحليل باستخدام المعايير الإحصائية من أجل الوصول إلى النتائج ،حيث قامت بتوزيع الاستبانات بالبداية على عينة استطلاعية على بعض موظفي وزارة التنمية الاجتماعية لقياس صدق وثبات أسئلة الاستبانة ومن ثم يتم توزيعها على أفراد العينة والبالغ نسبتهم 22% من المجتمع الأصلي للدراسة ،وبالرغم من تغطيتها لنطاق واسع من مجتمع الدراسة وسهولة الحصول على البيانات ودقتها إلا أنها تحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد في تصميمها بشكل دقيق و نهائي وكذلك تحتاج إلى إخضاعها لمعالجات إحصائية من أجل الحصول على النتائج المرجوة .

3 . المقابلة : وتتميز هذه الأداة عن غيرها من الأدوات بأنها مكنت الباحثة من الحصول على البيانات من موظفي الوزارة من الفئة العليا والحديث بتفاصيل عميقة بما يخص موضوع التدوير الوظيفي من خلال الأسئلة المفتوحة من أجل الحصول على المعلومات ،وسمحت للباحثة بقياس انفعالات المبحوثين والنقاش مما سمح لها بالحصول على معرفة دقيقة ومتكاملة حول موضوع الدراسة.

**المصادر الثانوية :**

4 . مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة والأدبيات والمنشورات والانترنت والقوانين المطبقة والمعمول بها في مؤسسات القطاع العام الحكومية واللوائح والتشريعات : والتي لها علاقة بموضوع التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية والعلاوات والعلاقة التي تربط المرؤوسين بالعمل برؤساء الأقسام والمدراء ،و ذلك من أجل معرفة إذا كان هذا الموضوع قد اشبع من ناحية البحث والدراسة أم ان هناك جوانب مهمة ولم تغطيها الدراسات السابقة ،والانطلاق من النقطة التي توقف عندها الباحثون في هذا المجال .

### 3.5. أداة الدراسة " الاستبانة "

تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين :

القسم الاول :وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيب (موقع العمل ،الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي ،المسمى الوظيفي ،عدد سنوات الخبرة في العمل ،مكان العمل).

القسم الثاني :وهو عبارة عن محاور الدراسة ويتكون من 53 فقرة ،موزعة على محورين رئيسيين:

- المحور الاول :متطلبات (واقع) التدوير الوظيفي في داخل وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين وعدد فقراتها 19 فقرة.
- المحور الثاني :مدى إسهام التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين وعدد فقراتها 34 فقرة.

### 3.6. خطوات بناء الاستبانة :

قامت الباحثة باعداد أداة الدراسة لمعرفة (التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في تحقيق اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينيةتحديد مشكلة الدراسة )واتبعت الخطوات المدرجة أدناه في عملية تصميم الاستبانة:

1. الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة دراسة أبو هولي

2017 ودراسة بدر2016 ودراسة أبو صبحة 2014 ودراسة عزام 2013 ودراسة القرنة

2011 ودراسة عبد الجليل 2019 ودراسة الصعب 2018 ودراسة عليوة2017 ودراسة علي

2017 ودراسة المدرع2014 ودراسة ميسون احمد2013 ودراسة فلاتة 2011 ودراسة

القحطاني 2011 ودراسة فرشيد ومجتبى 2017 ودراسة جورجنتزال وايرين 2017 ودراسة

كايمزا2010 ودراسة جورجسنن2005 ،والاستفادة منها في عملية بناء وصياغة فقرات

الاستبانة .

2. استشارت الباحثة عدداً من اساتذة الجامعات والاداريين واصحاب الاختصاص في تحديد المجالات التي سوف تتطرق لها في الاستبانة .
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة .
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال .
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الاولية .
6. تم مراجعة المشرف في تنقيح الاستبانة .
7. تم عرض الاستبانة على ( 5 ) من المحكمين من اعضاء هيئة التدريس في جامعة الخليل والبوليتكنك والقدس المفتوحة والاهلية ملحق رقم 2 .
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف او الاضافة والتعديل ،لتستقر الاستبانة في صورتها الحقيقية .

### 3.7. متغيرات الدراسة :

#### المتغير المستقل: التدوير الوظيفي

والمتغير المستقل ( التدوير الوظيفي ) المتغير الذي يؤثر على المتغيرات التابعة في الدراسة وقد تم تحديدها بالاهداف والغايات وما يتأثر بها ،من صفات قابلة للقياس الكمي او الكيفي ويؤثر على كل او بعض المتغيرات الاخرى الموجودة في الدراسة ومرتبطة بعلاقة مباشرة بموضوع الدراسة .وحيث تسعى الباحثة الى تفسير العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات في الدراسة ،وفي النهاية الغرض من تحديد المتغير المستقل هو قدرة الباحثة على ضبط المتغيرات المستقلة في بحثها القائمة على اعداده.

## المتغير التابع : الاهداف و الغايات

تم تحديد المتغيرات التابعة بالأهداف و الغايات وهي التي تتبع المتغير المستقل (التدوير الوظيفي )، التأثير من المتغير المستقل ( التدوير الوظيفي ) يقع على المتغير التابع ( الاهداف والغايات )، فمن السهل جدًا قياس التأثيرات على المتغيرات التابعة، في مشكلة البحث او البحث العلمي ككل هي ما تُظهر المتغير المستقل في الدراسة العلمية. للعلاقة بين المتغيرات في الدراسة فهي ما يميز بين انواع المتغيرات وأي متغير تابع وأي منها متغير مستقل صاحب التأثير المقصود بالمعالجة.

## المتغير الوسيط : المتغيرات الديمغرافية

1. الجنس .
2. العمر .
3. الوظيفة ( المسمى الوظيفي ) .
4. مكان العمل في نفس المحافظة أو خارجها .
5. المؤهل العلمي .
6. الخبرة .
7. مكان العمل ( موقع العمل )

المتغيرات الوسيطة فهي احد انواع المتغيرات ذات الدور الثانوي في الدراسة وقد تم تحديدها ( الجنس ،العمر ،المسمى الوظيفي ،مكان العمل داخل المحافظة او خارج المحافظة ،المؤهل العلمي ،الخبرة ،ومكان العمل )؛ مع العلم أن هذه المتغيرات يكون لها تأثير بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة. لذلك المتغير الوسيط يقوم بدور الوساطة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وقد قامت

الباحثة بتحديد المتغيرات الوسيطة من اجل المساعدة في تمرير التأثيرات على المتغيرات التابعة، او المشاركة في رصد التأثيرات والعلاقات بين المتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة.

وفي مثل هذه الدراسة تحتاج الباحثة الى توفير متغيرات داخلية وسيطة تكون السبب في التأثير وليس الفاعلة له، وتحتاج الباحثة تلك العوامل المساعدة للمتغيرات الوسيطة من اجل ضبط وتحكيم متغيرات الدراسة. من العوامل المساعدة للباحثة العلمي في ضبط المتغيرات قدرة الباحثة على التمييز بين المجموعات التي تتم ملاحظتها ودراسة التأثيرات عليها والعلاقة بينهما.

ولجأت الباحثة الى تحليل التباين وكيفية حدوثه واستخدام الاحصاء؛ من اجل جمع الاستدلالات على المتغيرات الداخلية والخارجية.

### 3.8. عينة الدراسة :

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العمدية ( القصدية ) : العينة التي يعتمد عليها الباحثة ان تكون من حالات معينة او وحدات معينة لأنها تمثل المجتمع الاصل و في الدراسات الوصفية تكون نسبتها 10% من المجتمع الاصل ،حيث قامت الباحثة بتوزيع 30 استبانة كعينة استطلاعية للتأكد من الصدق و الثبات للاستبانة ولم يتم ادخالهم في التحليل النهائي ،وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع ( 143 ) استبانة على مجتمع الدراسة بنسبة 22% .

تكون عينة الدراسة من (143) موظفاً في وزارة التنمية الاجتماعية- دولة فلسطين، حيث تم اتباع طريقة العينة القصدية .

حيث تم تطبيق معادلة لاحتماب حجم العينة عينة الدراسة يعرف هذا الاحتمال :  $N/n$  حيث  $n$  تمثل حجم العينة . و  $N$  تمثل مجتمع الدراسة و التي خرجت بقيمة 22% من حجم المجتمع و سبب اللجوء للعينة القصدية هو عدم التمكن من الوصول للمديريات المختلفة و مرافق الوزارة بسبب جائحة كورونا و حالة الطوارئ .

تجدر الإشارة إلى أن الباحثة قامت بتوزيع الاستبيانات الكترونياً على موظفي وزارة التنمية الاجتماعية ومديرياتها ومراكزها في المحافظات الشمالية حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (143) استبياناً، وتم استرداد (143) استبياناً، أي بنسبة استجابة (100%)، وعند مراجعة الاستبيانات المستردة تبين أن (1) استبانة غير صالحة للتحليل وتم استبعادها، وتم تحليل (142) استبانة أي تقريبا نسبة (99%) من الاستبيانات الموزعة والمستردة للتحليل، والجدول (3.3) يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول (3.3) خصائص عينة الدراسة.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
موقع العمل	الوزارة	25	17.6%
	مديرية	89	62.7%
	مركز	28	19.7%
الإجمالي		142	100%
الجنس	ذكر	54	38.0%
	أنثى	88	62.0%
الإجمالي		142	100%
العمر	25 سنة فأقل	1	0.7%
	من 26-35 سنة	21	14.8%
	من 36-45 سنة	69	48.6%
	من 46 سنة فأكثر	51	35.9%
الإجمالي		142	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	15	10.6%
	بكالوريوس	101	71.1%
	ماجستير	24	16.9%
	دكتوراة	2	1.4%
الإجمالي		142	100%
المسمى الوظيفي	مدير عام	3	2.1%
	مدير	18	12.7%
	مسؤول مكتب فرعي	9	6.3%
	رئيس قسم	55	38.7%

22.5%	32	رئيس شعبة	
14.8%	21	باحث/ مرشد اجتماعي	
2.8%	4	نائب مدير	
100%	142	الإجمالي	
7.0%	10	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في العمل
14.1%	20	من 5-10 سنوات	
38.7%	55	من 11-15 سنة	
40.1%	57	أكثر من 15 سنة	
100%	142	الإجمالي	
73.9%	105	نفس المحافظة	مكان العمل
26.1%	37	خارج المحافظة	
100%	142	الإجمالي	

بالنظر إلى خصائص عينة الدراسة في جدول رقم (3.3) تم استنتاج ما يلي:

- **موقع العمل:** جاء عدد المستجيبين الأكبر من العاملين في المديریات، حيث بلغ عددهم (89) فردًا وبنسبة (62.7%)، وأقلهم عددًا من العاملين في الوزارة وبلغ عددهم (25) فردًا، وبنسبة (17.6%).
- **الجنس:** يلاحظ من أن عدد المستجيبين الأكبر كان من الإناث، حيث بلغ عددهم (88) فردًا وبنسبة (62%)، بينما بلغ عدد الذكور (54) فردًا، وبنسبة (38%).  
هذا يعود إلى تركيبة القوى البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية حسب ما تم الحصول عليه من احصائيات من دائرة شؤون الموظفين بوزارة التنمية الاجتماعية .
- **أما متغير العمر:** فقد بلغ العدد الأكبر للمستجيبين من الفئة العمرية (من 36-45 سنة) وبلغ عددهم (69) فردًا وبنسبة (48.6%)، وأقلهم عددًا من الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وبلغ عددهم (1) فردًا وبنسبة (0.7%).



استهدفت المستويات الادارية و الاشرافية المتوسطة الى العليا في وزارة التنمية الاجتماعية، واغلبهم يمتلكون مواقع اشرافية وادارية واصحاب خبرة ومعرفة بطبيعة عمل الوزارة ويملكون سنوات خبرة علمية وفترة من سنوات العمل في مرافق الوزارة المختلفة ليصلوا الى مواقع اشرافية وقيادية .

• فيما يخص **المؤهل العلمي** فيلاحظ أن عدد المستجيبين الأكبر كان من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (101) فردًا، وبنسبة (71.1%)، بينما أقل عددًا كان من حملة الدكتوراة وبلغ عددهم (2) فردًا، وبنسبة (1.4%).

مما يعني وجود موظفين لديهم خبرة علمية جيدة في وزارة التنمية الاجتماعية والتي تساهم في نجاح السياسات والخطط المعدة في وزارة التنمية الاجتماعية وبالتالي تؤدي الى تحقيق أهدافها وغاياتها، كما أن شروط التوظيف المعدة من قبل دائرة شؤون الموظفين تشترط في المتقدم أن يكون حاصلًا على الشهادة الجامعية الاولى فاعلى في معظم الوظائف المنوي تعيين موظفين جدد ورفد الوزارة بكادر بشري ملم علميا باحتياجات الوزارة، كما أن شروط التعيين حسب قانون الخدمة المدنية المعدل للعام 2005 تتطلب ان يكون المرشح عادة يحمل مؤهلاً علمياً في الشهادة الجامعية الاولى ( البكالوريوس )، بيد أن كثير من الموظفين من حملة الشهادات الاولى و العليا يسعون للحصول على مؤهلات علمية أعلى في مختلف ميادين المعرفة والمشاركة في مؤتمرات محلية واقليمية وعالمية .

• **المسمى الوظيفي:** بلغ عدد المستجيبين الأكبر من المسمى الوظيفي (رئيس قسم) وعددهم (55) فردًا وبنسبة (38.7%) وأقلهم عددًا من (مدير عام) وبلغ عددهم (3) أفراد وبنسبة (2.1%). حيث تتماشى النسبة مع تركيبة ووزن كل فئة من المسميات الوظيفية تقريبا مع حجمها مع مجتمع الدراسة، وهذا ما يشير اليه المطلعون على الهيكل التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية

أولاً حيث كلما إرتفع المستوى التنظيمي قل عدد الموظفين، ويعزو قلة الاستجابة من المسميات الوظيفية العليا لعدم رغبتهم في تعبئة الاستبانة أولاً و عدم اهتمامهم.

- **عدد سنوات الخبرة:** بلغ عدد المستجيبين الأكبر من الفئة (أكثر من 15 سنة) وعددهم (57) فرداً وبنسبة (40.1%) وأقلهم عددًا من الفئة (أقل من 5 سنوات) وبلغ عددهم (10) أفراد وبنسبة (7%). هذا مؤشر إيجابي يتماشى مع مؤشر العمر حيث لا تزال الفرصة مهيأة أمامهم للتطوير من قدراتهم ومهاراتهم ، كما توجد خبرات جيدة لسنوات العمل الطويلة يمكن التعويل عليها في التطوير وإعطاء حافز لسير العمل في وزارة التنمية الاجتماعية، كما يمكن تفسير انخفاض نسبة الذين خبراتهم ( أقل من 5 سنوات ) بلغ عدد ( 10 ) فردا و بنسبة (7%) وذلك بسبب قلة التعيينات الجديدة ، وكذلك سياسة التقدم والحصول على وظيفة اشرافية بحاجة خبرة عملية لاتقل عن 5 سنوات بالإضافة الى الشهادة الجامعية .

- **أما مكان العمل:** فكان عدد المستجيبين الأكبر من العاملين في نفس المحافظة وبلغ عددهم (105) فرداً وبنسبة (73.9%)، وبلغ عدد العاملين خارج محافظاتهم (37) فرداً وبنسبة (26.1%) وذلك يعود الى أن النسبة الأكبر من المستجيبين كانوا من الإناث، حيث بلغ عددهم (88) فرداً وبنسبة (62%)، بينما بلغ عدد الذكور (54) فرداً، وبنسبة (38%) و عادة الاناث يفضلن العمل في نفس المحافظة و ذلك بسبب الظروف الاجتماعية والمسؤوليات الاسرية و ارتباطهم بالاسرة و العائلة خصوصا إن كان لديهم أطفال، وكذلك معظم الموظفين يحبذون العمل داخل محافظتهم لتجنب الحواجز العسكرية والازمات.

تجدر الإشارة إلى أنه تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية لأغراض التحليل حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة خمسة درجات، والإجابة موافق أربعة درجات، والإجابة محايد ثلاثة درجات،

والإجابة غير موافق درجتين، والإجابة غير موافق بشدة درجة واحدة، والجدول (4.3) يوضح تصنيف الإجابات ودرجاتها.

جدول (4.3) تصنيف الإجابات ودرجاتها

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

وتجدر الإشارة أن الملحق رقم (2) يوضح أقسام وفقرات الاستبانة.

### 3.9. ثبات أداة الدراسة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الرجاوي، 2010، 97).

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة لكل مجال من مجالات الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية. كما هو موضح في الجدول (5.3).

جدول (5.3) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا
متطلبات التدوير الوظيفي في داخل الوزارة	19	.95
مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف الوزارة	34	.97
الدرجة الكلية لمحاور الدراسة	53	.97

يلاحظ من الجدول (5.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (97%) عند الدرجة الكلية، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور متطلبات التدوير الوظيفي داخل الوزارة (95%)، كما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف الوزارة (97%)، وتعد نتائج هذا المقياس مناسبة حيث أن مقياس ثبات كرونباخ ألفا يجب أن يكون أكبر من (70%) وهو ما نتج في قياس ثبات أداة الدراسة. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم 1 قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق و ثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج و الاجابة على اسئلة الدراسة و فرضياتها .

### 3.10. صدق الاستبانة:

يعبر صدق الاستبانة " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه "(الجرجاوي، 2010، 105) كما يقصد به كما عرفه (عبيدات و آخرون، 2001، 179) "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها".

و قد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين :

#### 1. الصدق الظاهري :

وهو صدق الاستبيان من وجهة نظر المحكمين الذين تم عرض الاستبيان عليهم، أن تختار الباحثة عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة الجرجاوي(2010: 107) ، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 7 مختصا في العلوم الادارية والاحصائية واسماء المحكمين الملحق رقم (3) وقد تم

تعديل الاستبانة بعد استلام آراء المحكمين وبالتشاور مع المشرف الأكاديمي وقامت بإجراء

كل ما له علاقة بالتعديلات المقترحة، و بذلك تم بناء على الاستبيان بصورته النهائية .

2. صدق المقياس : و يعبر عنه

أولاً : الاتساق الداخلي :

بحيث تكون كل فقرة من الإستبانة متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، بهدف تحديد

درجة وأهمية فقرات الاستبانة، ولكل محور من محاورها والحكم على النتائج من المتوسطات الحسابية،

فقد تم وضع المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي نجد أن المدى (5-

1=4) بالتالي فإن طول الفئة (0.8 = 4/5)، والجدول (6.3) يوضح مقياس الدراسة.

جدول (6.3) مقياس الدراسة

الرقم	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	أقل من 2.60	درجة منخفضة
2	2.61 - 3.40	درجة متوسطة
3	أكبر من 3.41	درجة مرتفعة

ثانياً : الصدق البنائي :

ويعبر عن مدى تحقيق الاداة المستخدمة في الدراسة الاهداف التي تريد الاداة الوصول اليها والتأكد

من تحقيقها ، وكذلك التأكيد على مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات

الاستبانة .

### 3.11 .المعالجة الاحصائية:

بعد استعادة الاستبانات تم تدقيقها ومراجعتها وثم إدخالها إلى الحاسوب وتفرغها في

برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package of Social Sciences)

(SPSS) وذلك لمعالجة البيانات احصائياً، حيث تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية لأغراض

التحليل حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة خمسة درجات، والإجابة موافق أربعة درجات، والإجابة

محايد ثلاثة درجات، والإجابة غير موافق درجتين، والإجابة غير موافق بشدة درجة واحدة، وتم فحص

ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وللإجابة على أسئلة

الدراسة فقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، واختبار صحة

الفرضيات فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات ذات

ثلاثة مستويات فأكثر، واختبار (T-Test) للمتغيرات من مستويين.

## الفصل الرابع

### نتائج تحليل أسئلة وفرضيات الدراسة

#### 4.1. المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز النتائج والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيب.

#### 4.2. عرض نتائج تحليل أسئلة الدراسة:

عرض نتائج تحليل السؤال الرئيسي الأول: ما هو واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين؟

للإجابة على السؤال الرئيسي الأول تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لواقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين كما هو موضح في الجدول رقم (1.4).

جدول رقم (1.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لواقع التدوير الوظيفي في وزارة

التنمية الاجتماعية في فلسطين.

الرقم	المحور الأول: واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين.	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1.	تتوفر رؤية واضحة لأهداف الوزارة	4.09	0.83	82%	مرتفعة
2.	يتم التدوير بناء على تخطيط ودراسة لاحتياجات العمل داخل الوزارة	3.15	1.21	63%	متوسطة
3.	توجد سياسة واضحة لدى الوزارة حول التدوير الوظيفي	3.08	1.22	62%	متوسطة
4.	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم	2.58	1.10	52%	منخفضة
5.	تهتم الوزارة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى	2.78	1.20	56%	متوسطة
6.	يساعد تنوع مهارات الوظائف في تطبيق التدوير الوظيفي	3.25	1.15	65%	متوسطة
7.	تتميز الوظائف في الوزارة بالتصميم الجيد والملائم لإجراء عملية تدوير وظيفي	2.96	1.16	59%	متوسطة

متوسطة	57%	1.12	2.86	يتم الاخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير عند تصميم أي وظيفة	.8
متوسطة	53%	1.14	2.66	يتم تحديد العوائق التي تنتج في تطبيق عملية التدوير الوظيفي على كل وظيفة	.9
متوسطة	57%	1.12	2.85	وضوح معايير الاداء لكل وظيفة ليسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي	.10
متوسطة	58%	1.23	2.89	تعتمد سياسة التدوير المعمول بها في الوزارة على أنظمة و إجراءات خاصة	.11
متوسطة	66%	1.27	3.28	يعد التدوير الوظيفي أحد اساليب وتقنيات التطور الوظيفي والمؤسستي	.12
متوسطة	59%	1.19	2.95	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم اليها	.13
متوسطة	56%	1.18	2.81	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الوزارة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة	.14
متوسطة	57%	1.18	2.87	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها و تطويرها في الوزارة	.15
متوسطة	58%	1.14	2.89	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الوزارة	.16
مرتفعة	70%	1.22	3.51	يتم التدوير الوظيفي في الوزارة بشكل عشوائي	.17
متوسطة	56%	1.12	2.82	تراعى قدرات و مهارات الموظف حين يجري نقله الى وظيفة أخرى	.18
متوسطة	67%	0.96	3.34	يكون التدوير الوظيفي غالبا افقيا و ليس عموديا	.19
متوسطة	61%	0.84	3.03	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول رقم (1.4) أن درجة واقع التدوير الوظيفي جاءت متوسطة حيث بلغ

الوسط الحسابي لها (3.03) والانحراف المعياري (.84)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (تتوفر رؤية

واضحة لأهداف الوزارة)، وبلغ الوسط الحسابي لها(4.09) والانحراف المعياري (.83)، وأقلها أهمية

الفقرة (يتم تحديد العوائق التي تنتج في تطبيق عملية التدوير الوظيفي على كل وظيفة) البالغ وسطها

الحسابي (2.66) والانحراف المعياري لها (1.14)

و من خلال النظر لأراء المبحوثين حول واقع التدوير الوظيفي فإن الاجابات جاءت متوسطة

في معظم الفقرات وتغزو الباحثة ذلك لعدة أسباب والتي تبرز أهمية التدوير الوظيفي في أنه يعد

حافزا للكفاءات الشابة لممارسة الاشراف والادارة والقيادة ،وابراز قدراتهم ابداعاتهم ،و كسر الروتين



والجمود ،كما انه يساعد متخذي القرار في الادارات العليا في وزارة التنمية الاجتماعية على التعرف على قدرات الموظفين في مختلف المستويات الادارية والمهارات الادارية والمهنية التي يبدعون بها ،والتعرف على نقاط القوة لديهم وتحفيزها ،والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها من خلال الاعمال الادارية والاشرفية والتدريبية ومنحهم فرصة للتطور والنمو من خلال تمكين الموظفين من القيام بمهام مختلفة والتوسع الوظيفي لهم، والتغلب على الفائض في الاقسام الادارات والمراكز المختلفة وذلك باعادة توزيع الموظفين لشغلهم وظائف أخرى تتناسب ومهاراتهم للتغلب على الفائض في العمل وسد الاحتياج من الموارد البشرية في اماكن أخرى ،بالإضافة الى أن الموظفين لديهم وعي بأهمية التدوير الوظيفي بما يضيفه من خبرات جديدة للموظف ،من خلال التجديد في العمل والذي يساهم في تقديم الخدمات بشكل افضل للمستفيدين .

من خلال النتائج يتبين أنه على وزارة التنمية الاجتماعية أنها تولي اهتماما بالنظم والإجراءات المتبعة داخلها وتعمل على تطويرها ويجعلها ملائمة للتغيرات التي تطرأ على طبيعة الاعمال التي تقوم بها الوزارة بما يحقق أهدافها وغاياتها وجعلها ملائمة أكثر للتغيرات التي تحدث بالمجتمع بحيث تصبح أكثر مرونة وفعالية في تحقيق أهداف الوزارة ،ويشار هنا الى اهمية اشراك الادارة العامة للشؤون الادارية والادارة العامة للموارد البشرية والادارة العامة صاحبة العلاقة والذي يشمل تصميم العمل القائم على اساس الفريق ورسم سياسة للتدوير الوظيفي والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة من وراء تطبيقها ،وترى الباحثة أن النظم الاجراءات المتبعة في الوزارة تساعد في استخدام نظام التدوير الوظيفي كأداة لتطوير الوزارة والموظف ،فسياسة التدوير الوظيفي تمكن الادارات المختلفة من الاصلاح الاداري والمهني فيه بطريقة ممنهجة وأكثر فعالية وكفاءة في مواجهة التحديات المختلفة التي تواجه الوزارة والتعامل مع المشكلات بشكل مرن رغم أنها لم تصل للمستوى المطلوب ويعزى ذلك أنه لا يوجد قانون ينظم عملية التدوير الوظيفي في كافة المؤسسات الحكومية

كما ان إجراءات التدوير الوظيفي غير مكتوبة وغير معلنة لجميع الموظفين للإطلاع عليها ،مما يؤكد ضرورة الاهتمام بإيضاح آلية التدوير الوظيفي للموظفين من مختلف المستويات الادارية والمهنية والتي تساهم بالدرجة الاولى في تحقيق اهداف وغايات الوزارة وايصال رسالتها لجمهورها ومستفيديها .

و ترجح الباحثة الى النظم والاجراءات المتبعة في اتباع سياسة التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية ربما تكون جامدة و لا تراعي الخصائص الفردية للموظفين كما يوجد شيء جديد مخالف لما كان عليه الموظف في وظيفته السابقة بحيث يكون هناك اكتساب لخبرات ومهارات ومعارف جديدة الامر الذي يترك اثرا سلبيا على سير العمل في وزارة التنمية الاجتماعية حيث لا يتم تقديم الدعم والمساندة والتدريب الكافي للموظف بعد عملية التدوير الوظيفي ، و انه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في ضوء التدوير الوظيفي ،والمهام الوظيفية الجديدة عادة ما تكون غير واضحة قبل نقله للوظيفة الجديدة ولا يتم توضيح ماهية التدوير الوظيفي للموظف ،و الذي يحول نوعا ما في اوصول رسالة الوزارة وتحقيق اهدافها وغاياتها المعدة .

أما بخصوص الفقرة رقم 17 و التي تتعلق بالتدوير الوظيفي بشكل عشوائي فقد كانت النسبة مرتفعة بسبب المركزية فيما يتعلق باتخاذ قرار التدوير والتي تجعل أي قرار يجب أن ينطلق من المسؤول المباشر ( مدير المركز ،مدير المدير ،مدير عام الادارة صاحبة الاختصاص ،او السلطات العليا في الوزارة )وانه لا يمكن تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي إذا ترك الامر للموظف ،وبهذا يكون قرار التدوير الوظيفي من الادارة العليا دون مشورة الموظف ،وذلك يعود الى عدم وجود نضج كافٍ وتقبل من الموظفين لفكرة التدوير الوظيفي ،وبالتالي لو ترك الامر للموظفين لتضاربت اراء الموظفين وكان من الصعب تنفيذ اي قرار اداري .

اما بخصوص فقرة 13 و التي تقول تسمح النظم والاجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم اليها حيث كانت النسبة 59% ، وفقرة 18 ،التي تقول

ترعى قدرات ومهارات الموظف حين يجري نقله الى وظيفة أخرى و نسبتها 56% ، و يمكن القول أن هاتين الفقرتين تدلان على عدم وجود رؤية واضحة أو خطة منظمة لتطبيق فكرة التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية ، وان تم تطبيقها يتم دون وجود خطة مدروسة وتحديد الايجابيات والعوائق التي ممكن أن تؤثر على سير العمل داخل الوزارة و تحول دون تحقيق أهدافها و غاياتها و كذلك فقرة رقم 9 حيث كانت النسبة 53% التي تتعلق بتحديد العقبات و العوائق التي تحول دون تطبيق التدوير الوظيفي، و كذلك مصلحة الموظف حيث يتضح أن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بحاجة الى دراسة أكثر لكي يحقق تبني هذه السياسة الاهداف المنوي تحقيقها من وراء تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، وأن عمليه التدوير يجب أن تنفذ بحذر شديد، بحيث تأخذ بعين الاعتبار رغبة الموظف ومهاراته وقدراته ومؤهلته، ومدى الانسجام والتوافق مع المهارات التي سوف توكل اليه بغية تحقيق أهداف وغايات الوزارة حتى لا ينظر الموظف الى فكرة التدوير الوظيفي على انها فكرة سلبية ومجحفة بحقه واسلوباً للعقاب لا فائدة منها .

وقد أشارت بعض الدراسات عن واقع تطبيق التدوير الوظيفي والية التطبيق كما في السؤال الاول ما هو واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين؟

دراسة ناصر المدرع (2014) والتي وتوصلت الدراسة الى موافقة الموظفين على التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين والإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي ومحايدتهم للسلبيات من جراء تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين .

دراسة جبر أبو صبحة (2014) التدوير الوظيفي يؤدي الى اكتساب الموظفين الخبرات والمهارات الجديدة، والاستفادة من تبادل الخبرات بين الدوائر والاقسام والموظفين بالجامعة، وبناء علاقات جيدة و زيادة الانتاجية .

## دراسة ايمان عليوة (2017) اخضاع الموظفين للتدريب وبناء القدرات كأحد استراتيجيات

التي تساعد في تحسين وزيادة القدرات لدى الموظفين قبل نقلهم من قسم لآخر.

### عرض نتائج تحليل السؤال الرئيسي الثاني: ما مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف

#### وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثاني: مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق وغايات وأهداف وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية	الرقم
مرتفعة	79%	0.82	3.96	أعلم بأهداف الوزارة وفق الخطة الاستراتيجية المنصوص عليها في الوزارة	1.
متوسطة	66%	1.15	3.29	يساعد التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف الوزارة	2.
متوسطة	63%	1.17	3.15	يساعد التدوير الوظيفي في تقديم خدمات مميزة للجمهور	3.
متوسطة	65%	1.15	3.24	يساعد التدوير الوظيفي على تجديد وتطوير اليات العمل في الوزارة	4.
متوسطة	63%	1.23	3.13	يساعد التدوير الوظيفي في رسم خطط جديدة للوزارة	5.
متوسطة	67%	1.21	3.37	يكسب التدوير الوظيفي مهارات و خبرات جديدة .	6.
متوسطة	61%	1.26	3.06	يساعد التدوير الوظيفي في معالجة حالات الطوارئ والأزمات والسرعة في تقديم الخدمة	7.
متوسطة	62%	1.25	3.09	يعمل التدوير الوظيفي على الاستفادة من الطاقات الكامنة في الموارد البشرية بشكل افضل وتطويرها للأفضل	8.
متوسطة	62%	1.16	3.08	يساهم التدوير الوظيفي في محاربة الفساد الاداري	9.
متوسطة	63%	1.15	3.13	يساهم التدوير الوظيفي في الحد من سوء استغلال السلطة	10.
متوسطة	58%	1.21	2.90	يساهم التدوير الوظيفي في تقليل التكاليف المادية للتدريب	11.
متوسطة	58%	1.20	2.92	يساهم التدوير الوظيفي في تعزيز الدافعية لدى الموظفين في الوزارة	12.
متوسطة	58%	1.22	2.91	يساهم التدوير الوظيفي في رفع الروح المعنوية للموظفين	13.
متوسطة	59%	1.13	2.93	تساهم عملية تصميم الوظيفة في الحصول على التغذية الراجعة في حال تم القيام بعملية تدوير وظيفي ما بين الموظفين	14.
متوسطة	62%	1.21	3.12	يكسب التدوير الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف المختلفة	15.
متوسطة	60%	1.08	3.01	يشعر الموظف بعد نقله من وظيفة لأخرى بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم نقله إليها	16.
متوسطة	62%	1.14	3.10	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي	17.
متوسطة	60%	1.13	3.02	تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي	18.
متوسطة	61%	1.21	3.06	يشعر الموظف بان التدوير الوظيفي يعطيه فرصة جيدة للترقية	19.
متوسطة	59%	1.19	2.93	تقلل نظم وإجراءات الوزارة من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير الوظيفي الى الوظائف الأخرى	20.
متوسطة	61%	1.19	3.06	التدوير الوظيفي جعل الموظف أكثر فهما لأهداف و غايات الوزارة	21.
متوسطة	63%	1.10	3.15	ساعد التدوير الوظيفي على بناء حلقة اتصال وتعاون ما بين الأقسام والدوائر المختلفة	22.
متوسطة	59%	1.14	2.96	وفر التدوير الوظيفي بيئة ايجابية مما انعكس على زيادة الانتاج داخل اروقة الوزارة	23.
متوسطة	62%	1.14	3.11	وفر التدوير الوظيفي فرصة لإثبات الذات والمهوبة الذي أثر على تقدم العمل	24.
متوسطة	62%	1.16	3.09	أدى التدوير الوظيفي الى زيادة وعي واهتمام الموظف بعمله	25.
متوسطة	62%	1.19	3.08	يخلق التدوير الوظيفي بيئة محفزة للتطور وانجاز المهام	26.

متوسطة	66%	1.15	3.30	يخلق التدوير الوظيفي إحباط يؤدي الى خفض الإنتاج	27.
متوسطة	62%	1.12	3.11	زاد التدوير الوظيفي من احساس بالانتماء للعمل مما أثر ايجابا على الاداء	28.
متوسطة	67%	1.03	3.35	يساعد التدوير الوظيفي في بناء علاقات جديدة تساهم في تحقيق اهداف الوزارة	29.
متوسطة	66%	1.11	3.29	زاد التدوير الوظيفي من القدرة على الابداع في العمل نتيجة اكتساب تجارب و مهارات متنوعة	30.
متوسطة	66%	1.07	3.31	ساعد التدوير الوظيفي على زيادة التنسيق والتعاون مع الاخرين وبين الادارات والأقسام في الوزارة والتي ساعدت في تحقيق اهداف وغايات الوزارة	31.
متوسطة	66%	1.06	3.32	خلق التدوير الوظيفي موجة مفتوحة ما بين الموظفين للعمل بروح الفريق وتبادل الخبرات	32.
متوسطة	68%	1.04	3.39	لدى الموظف قناعة بأنه لا توجد علاقة بين التدوير الوظيفي وزيادة الكفاءة الانتاجية	33.
متوسطة	62%	1.09	3.11	التدوير الوظيفي مضيعة للوقت	34.
متوسطة	63%	0.85	3.15	الدرجة الكلية	

للإجابة عن السؤال الرئيسي الثاني تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

والوزن النسبي لمدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق وغايات وأهداف و زارة التنمية الاجتماعية

الفلسطينية كما هو موضح في الجدول رقم (2.4).

جدول رقم (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمدى اسهام التدوير الوظيفي في

تحقيق و غايات وأهداف و زارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

يلاحظ من الجدول رقم (2.4) أن درجة مساهمة التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف وغايات

الوزارة جاءت متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.15) والانحراف المعياري (0.85)، وكانت أكثر

الفقرات أهمية (أعلم بأهداف الوزارة وفق الخطة الاستراتيجية المنصوص عليها في الوزارة)، وبلغ

الوسط الحسابي لها (3.96) والانحراف المعياري (0.82)، وأقلها أهمية الفقرة (يساهم التدوير الوظيفي

في تقليل التكاليف المادية للتدريب) البالغ وسطها الحسابي (2.90) والانحراف المعياري لها (1.21).

من خلال تتبعنا لنتائج السؤال الثاني و المتعلق بمدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق

أهداف و غايات وزارة التنمية الاجتماعية ؟ حيث ان التدوير الوظيفي يلعب دورا كبيرا في تحقيق

أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية حيث جاءت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بدرجة

متوسطة حسب الجدول رقم (2.4) وبمعنى تكون اجابات افراد العينة متجانسة .

**فقرة رقم 1 أعلم بأهداف الوزارة وفق الخطة الاستراتيجية المنصوص عليها في الوزارة**

حيث جاء الوسط الحسابي 3.96 و انحرافها المعياري 0.82 و ذلك أن الاستراتيجية المعمول بها وتحديثاتها والتعديلات على اي فرع من فروعها يتم تعميمها بمرسوم رسمي وتنتشر على البوابة وموقع الوزارة بالاضافة الى مناقشتها في مجلس الوزراء الفلسطيني .

**فقرة رقم 2 يساعد التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف الوزارة حيث جاء الوسط الحسابي**

3.29 و الانحراف المعياري 1.15 و ذلك نتيجة بذل الموظف المزيد من الجهد لتحقيق أهداف الوزارة بتقديم الخدمات بشكل افضل و أسرع .

**فقرة رقم 3 يساعد التدوير الوظيفي في تقديم خدمات مميزة للجمهور حيث جاء الوسط**

الحسابي 3.15 و الانحراف المعياري 1.17 وذلك بوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب وبذل جهود مضاعفة لتحقيق أهداف الوزارة .

**فقرة رقم 4 يساعد التدوير الوظيفي على تجديد وتطوير اليات العمل في الوزارة ، يعتبر**

التدوير الوظيفي له اهمية كبيرة عند معظم الموظفين وذلك بالانسجام ما بين الادارة والموظفين تستطيع الادارة الحصول على افضل المهارات والخبرات لدى الموظفين وتوظيفها من أجل تطوير اليات العمل وتجديدها بغية تحقيق أهداف المؤسسة وحسب راي المبحوثين بهذه العبارة فتعتبر جيدة حيث جاء الوسط الحسابي 3.24 و الانحراف المعياري 1.15 ، اي ان افراد العينة يعتبرون التدوير الوظيفي مهما في التجديد والابتكار والابداع و يتضح و بناء على العديد من الدراسات و الدوريات انهم يتفقون بأن هناك ايجابيات يجنيها الموظف والادارة في حال تبني سياسة التدوير الوظيفي ومنها القضاء على البيروقراطية والروتين في الاعمال الفنية والادارية والمهنية وسد النقص لبعض الاقسام والوحدات كذلك يعالج حالات الطوارئ والازمات الخارجة عن الارادة البشرية مثل غياب موظف او الاغلاقات او زيادة حجم العمل في اقسام ودوائر معينة بصورة مفاجئة ،فهو اسلوب ذكي في استغلال

الكوادر البشرية في الوزارة من خلال اعادة هيكلة الوظائف بالوزارة والميدان وهذا يتفق مع دراسة نزار علي (2017) وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي .

**فقرة رقم 5 يساعد التدوير الوظيفي في رسم خطط جديدة للوزارة ، حيث جاء الوسط الحسابي 3.13 و الانحراف المعياري 1.23 حيث تعد الخطط من قبل المستويات العليا في الوزارة والموظفين يقوموا بتنفيذ هذه الخطط باتباع اساليب وافكار مختلفة .**

**فقرة رقم 6 يكسب التدوير الوظيفي مهارات و خبرات جديدة حيث جاء الوسط الحسابي 3.37 و انحراف معياري 1.21 و ذلك لان المبدأ الاساسي لعملية التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية هو تنوع أنماط القيادة في العمل وفتح مجالات جديدة للتطوير والابداع وصقل مهارات الموظفين وإكسابهم الخبرات المتنوعة و زيادة الاحساس بالفخر والثقة بالنفس مما يزيد من الابداع في العمل .**

**فقرة رقم 7 يساعد التدوير الوظيفي في معالجة حالات الطوارئ والأزمات والسرعة في تقديم الخدمة ،حيث جاء الوسط الحسابي لهذه العبارة 3.06 و انحراف معياري 1.26 بدرجة متوسطة وذلك من خلال معالجة حالات الطوارئ في المديرية أو المركز أو في الوزارة بسبب غياب مفاجئ أو عدم قدرة الموظف الوصول الى عمله بسبب اوضاع خارجة عن ارادته سواء كانت سياسية أو صحية أو اقتصادية أو اجتماعية أو هناك ضغط في العمل والحاجة الى المزيد من الموظفين في هذا القسم أو ذاك حيث جاءت اجابات المبحوثين بنسبة متوسطة وهذا يدل على فهمهم لأهمية الاعمال الموكلة اليهم خصوصا ان المستفيدين برامج الوزارة هناك جزء كبير منها تعتمد على ممولين خارجيين .**

## فقرة رقم 8 يعمل التدوير الوظيفي على الاستفادة من الطاقات الكامنة في الموارد البشرية

بشكل افضل وتطويرها للأفضل، يظهر مما سبق أن التدوير الوظيفي يؤدي الى اكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية بوسط حسابي 3.09 و انحراف معياري 1.25 حيث أن الاستمرار بوظيفة نفسها لمدة طويلة يقضي على الطاقات البشرية والابداع والابتكار لدى الموظف، حيث تصبح الاعمال كلها متشابهة وروتينية، والتدوير الوظيفي يدفع الموظف لاتباع اسلوب مجدد بالعمل ويقتل الروتين الذي اعتاد عليه من اعماله السابقة حيث يسعى لتحقيق الابداع والتحسين المستمر بالعمل، بالإضافة الى اكتساب الموظف اساليب التفكير الابداعي ومشاركة الاخرين في اتخاذ القرارات لتشجيع التفكير الابداعي، حيث يساهم التدوير الوظيفي في التخلص من الموظفين غير الكفاء واطاحة الفرصة لموظفين اخرين للإطلاع على العمل الاداري، وكانت أهم ميزة من مزايا اتباع سياسة التدوير الوظيفي في الوزارة جاءت في مجال الابتكار والتفكير الابداعي وتطوير انماط العمل في المؤسسة وتنوع انواع القيادة وفتح مجالات جديدة للتطوير والابداع وصقل مهارات الموظفين واكتسابهم الخبرات المتنوعة وزيادة الاحساس بالفخر والثقة بالنفس مما يزيد من الابداع وتحقيق اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية.

## فقرة رقم 9 يساهم التدوير الوظيفي في محاربة الفساد الاداري، تعتبر ظاهرة الفساد والفساد

الإداري والمالي بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ ابعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر. إذ حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والقانون وعلم السياسة والاجتماع، كذلك تم تعريفه وفقاً لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها والفساد الاداري هو التأثير غير المشروع في القرارات العامة وآليات الفساد تكمن بآلية دفع (الرشوة) و(العمولة) (المباشرة) إلى الموظفين والمسؤولين



في الحكومة، وفي القطاعين العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لرجال الأعمال والشركات الأجنبية، وبوضع اليد على (المال العام) والحصول على مواقع متقدمة للأبناء والأصهار والأقارب في الجهاز الوظيفي. و الفساد الإداري يتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية التي لا ترقى للإصلاح وسد الفراغ لتطوير التشريعات والقوانين التي تغتتم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناع القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار. وهنا تتمثل مظاهر الفساد الإداري في عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو تضييع الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي. و الفساد الأخلاقي، ويتمثل بمجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته. كالقيام بأعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل أو أن يجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون إذن إدارته، أو أن يستغل السلطة لتحقيق مآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي الذي يسمى (المحاباة الشخصية) دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة.

#### **فقرة رقم 10 يساهم التدوير الوظيفي في الحد من سوء استغلال السلطة حيث يعتبر**

التدوير الوظيفي من الاساليب الادارية التي اثبتت نجاحها في الحد من استغلال السلطة من قبل جماعة من المتنفذين باستغلال السلطة الممنوحة لهم بشكل خاطئ وذلك من خلال التلاعب بالبيانات أو التلاعب بالأشخاص أو الوصول لمعلومات لا يسمح له القانون بالوصول لها أو استغلال الاشخاص الموردين واصحاب المصالح في تحقيق منافع شخصية .

فقرة رقم 11 يساهم التدوير الوظيفي في تقليل التكاليف المادية للتدريب ،حيث جاءت النتيجة بوسط حسابي 2.90 و انحراف معياري1.21و ذلك بتعريض الموظف لأكثر من منصب وأكثر من مكان في عمله يكسب خبرات و مهارات مختلفة وهذا يتفق مع دراسة ايمان عليوة (2017)للتدوير الوظيفي نتائج مفيدة للموظفين من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم .

فقرة رقم 12 يساهم التدوير الوظيفي في تعزيز الدافعية لدى الموظفين في الوزارة ،جاءت اجابات المبحوثين في هذا السؤال بدرجة متوسطة حيث جاء وسطها الحسابي 2.92 والانحراف المعياري 1.20 و ذلك بسبب طبيعة حصر التدويرات الوظيفية بالافقية ولا يوجد تقدم في وضع الموظف الوظيفي على الصعيدين المادي والمعنوي .

فقرة رقم 13 يساهم التدوير الوظيفي في رفع الروح المعنوية للموظفين ،جاءت اجابات المبحوثين على هذا السؤال أيضا متوسطة بوسط حسابي 2.91 و انحراف معياري 1.22و ذلك السبب بذلك انعدام الامان الوظيفي عند العديد من الموظفين حيث يبقى قرار التدوير محصورا بيد المدير والمشرف المباشر على الموظف فلا تؤخذ اي اعتبارات بحق بعض الموظفين فيكون التدوير لأجل التدوير ولا يوجد اي هدف مرجو من عملية التدوير .

فقرة رقم 14 تساهم عملية تصميم الوظيفة في الحصول على التغذية الراجعة في حال تم القيام بعملية تدوير وظيفي ما بين الموظفين ،الوسط الحسابي2.93 وانحرافها المعياري 1.13 هي ان تولي عملية تصميم الوظيفة للحصول على التغذية الراجعة حال القيام بتدوير وظيفي يعكس اهمية تبني تصميم الوظائف بشكل جيد ومنهجي في الوزارة ،وهذا يكون بما توليه ادارة الموارد البشرية في الوزارة من اهمية خاصة في موضوع تصميم الوظيفة كي تساهم في عملية المتابعة والتقييم والرقابة على سير العمل داخل اروقة الوزارة والميدان بما يكفل تحقيق اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية

،حيث يرى عزام (2014) ان الوظائف في بعض الوزارات تحتاج مهارات مختلفة ومتنوعة نسبيا وهناك مهام و متطلبات خاصة لكل وظيفة .

ويساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي في الوزارة وتسهيل عملية الرقابة على تحقيق أهداف وغايات الوزارة .

**فقرة رقم 15 يكسب التدوير الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف المختلفة ،حيث**

جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.12 و انحرافها المعياري 1.21 و هذه العبارة تشير الى أن الموظفين يمكن ان يعلموا بمتطلبات الوظائف المختلفة او انهم لا يعلمون التوصيف الوظيفي بشكل دقيق او لا يتم اشراكهم في عملية تصميم الوظائف ، مع العلم أن تصميم الوظائف و وصيفها في الوزارة يحتاج لمهارات متنوعة ومختلفة نسبيا وهناك مهارات خاصة لكل وظيفة ،لذلك ينبغي ان تولي الوزارة مزيدا من الاهتمام بتصميم الوظائف الموجودة داخلها لكي تتلائم مع المرحلة القادمة وتتسجم مع اهداف وغايات الوزارة ويتفق مع هذه النتيجة كلا من ابرني ومارتينينز (2009)، حيث أكد أن العمليات والوظائف لديها قابلية للتغيير ،وأن هناك حاجة للتخطيط المستمر وتطوير فرص العمل لتتوافق مع الطبيعة المتغيرة للمنظمات في الوقت الحاضر

**فقرة رقم 16 يشعر الموظف بعد نقله من وظيفة لأخرى بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة**

يتم نقله إليها ،يتضح من اجابات المبحوثين والتي كان متوسطها الحسابي 3.01 وانحرافها المعياري 1.08 أن التدوير الوظيفي زاد من احساسه بأهمية العمل الذي يقوم به مما أدى الى زيادة الانتماء عنده وبناء علاقات اجتماعية جديد مع الزملاء بالأقسام الاخرى وبذلك تحسين عملية الاتصال والتواصل والتعاون بين مختلف الاقسام والادارات في الوزارة والذي يخدم بالمحصلة النهائية في تحقيق اهداف وغايات الوزارة ،حتى لا تولّد عند المعظم احباطاً نتيجة عملية النقل من قسم الى آخر او من دائرة الى أخرى نتيجة نقله لأقسام تتطلب مجهودا اكبر في العمل.

**فقرة رقم 17 يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي ،حيث جاء**

الوسط الحسابي لها 3.10 و الانحراف المعياري 1.14 و هي نتيجة طبيعية لموافقة افراد العينة بان التدوير الوظيفي يتيح لهم فرصة إكتساب مهارات جديدة وتحسين أوضاعهم الوظيفية في المستقبل وهذا يزيد من دافعية الموظفين لاهمية التدوير الوظيفي كطريقة للتقدم بالوظائف الاشرافية خصوصا أن معظم الموظفين هم من الاعمار المتوسطة وهذا يعتبر دافعا لهم ليقدموا افضل ما عندهم ليحصلوا على مناسب اعلى وبالتالي تحقيق أهداف الوزارة .

**فقرة رقم 18 تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملء الشواغر باستخدام التدوير**

الوظيفي حيث جاء الوسط الحسابي لها 3.02 والانحراف المعياري 1.13 وذلك أن استراتيجية التطور الوظيفي في الوزارة يمكنها أن تساعد في ملء الشواغر الوظيفية التي تكون بحاجة لعدد أكبر من الموظفين أو توجهات الوزارة في كل مرحلة تساهم في تطوير الاستراتيجيات التطويرية في الوزارة وذلك من خلال توقعات حجم العمل المستقبلية والفوائد المرجوة من اجراء تعديلات وتدويرات على كافة الاصعدة .

**فقرة رقم 19 يشعر الموظف بان التدوير الوظيفي يعطيه فرصة جيدة للترقية ، جاء الوسط**

الحسابي 3.06 والانحراف المعياري 1.21 حيث تتضح ملامح التدوير الوظيفي في اكتشاف ابداعات وقدرات ومزايا للموظفين الذين تم نقلهم من خلال التشبيك مع المؤسسات الشريكة في الميدان واسلوب ادارة جديد حيث أن الاستمرار بالوظيفة نفسها لفترة زمنية طويلة يقضي على الابتكار والابداع ويحول دون تحقيق اهداف وغايات الوزارة ،بالإضافة الى تدريب الموظفين على التفكير الابداعي مشاركتهم في اتخاذ القرارات لتشجيع التميز و التفكير الاداري المبني على المصلحة العامة .

**فقرة رقم 20 تقلل نظم وإجراءات الوزارة من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير**

الوظيفي الى الوظائف الاخرى ،حيث اتضح من اجابة المبحوثين الى انهم راضون نوعا ما عن

الاجراءات والسياسات العامة التي تجري داخل اروقة الوزارة بوسط حسابي 2.93 و انحراف معياري 1.19 على رغم من عدم علانية الاجراءات والسياسات وجمودها التي تتم عملية التدوير بناء عليها وعدم مراعاتها للخصائص الفردية للموظفين كذلك التدوير يكون من وظيفة لأخرى مشابهة بالإجراءات وغير متغير بأسلوب وطريقة العمل .

### **فقرة رقم 21 التدوير الوظيفي جعل الموظف أكثر فهما لأهداف و غايات الوزارة ،حيث جاء**

الوسط الحسابي 3.06 والانحراف المعياري 1.19 وذلك من خلال تركيز الموظف على الاهداف طويلة الامد وقصيرة الامد والهدف الاساسي من عمله واعطاء الموظف فرصة جديدة لاثباته خبراته ومهاراته في العمل مما ادى الى تقديم خدمات نوعية لجمهور المستفيدين وهذا ملموس في خدمات الوزارة ومدى نجاحها وان واجهت قصورا على كافة الاصعدة والوصول الى الفئات المهمشة والمعدمة ومساندتها بكافة الامكانيات المتاحة بالتنسيق والتشبيك مع جهات حكومية واهلية وخاصة رغم كل التحديات إلا ان النجاح السمة المميزة للمرحلة الحالية .

هناك العديد من الاتفاقيات والمعاهدات التي تم توقيعها مع اكثر من مؤسسة لدعم المنتفعين و حصولهم على افضل الخدمات جامعية وصحية وغذائية ..... الخ حيث كان جهودا من موظفي الوزارة وطواقمها المنتشرين بالميدان وطاقم الوزارة والمنسقون .

### **فقرة رقم 22 ساعد التدوير الوظيفي على بناء حلقة اتصال وتعاون ما بين الأقسام والدوائر**

**المختلفة**، التدوير الوظيفي ساعد على تحسين و تنمية روح الفريق بين الموظفين حيث عزز الرغبة لدى الموظفين بالعمل الجماعي ،وقل من الاتكالية فخلق موجة مفتوحة من الاتصالات بين الموظفين مما حقق التنسيق الفعال ما بين الاقسام المختلفة والادارات والوزارة ،بالإضافة الى ذلك فقد عزز التدوير الوظيفي عند الموظفين واحترام وجهات النظر المختلفة ،مما ساهم بمشاركة بأفكار وحلول للصعوبات والأزمات التي تواجه القسم أو المديرية أو المركز أو الادارة العامة التي يتبع لها الموظف

حيث اتضح ذلك في دراسة(الشريف، 2011) التي كان اهم نتائجها أن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد على خلق مناخ عمل تعاوني لبث روح التفاهم بين العاملين والادارة داخل بيئة العمل.

#### **فقرة رقم 23 وفر التدوير الوظيفي بيئة ايجابية مما انعكس على زيادة الانتاج داخل اروقة**

الوزارة ،حيث جاء الوسط الحسابي 2.96 % والانحراف المعياري 1.14 % ويكون ذلك بالاهتمام بالنظم والاجراءات الخاصة بعملية التدوير الوظيفي والتي سوف تؤدي لتوفير بيئة ايجابية داخل أروقة الوزارة والميدان والتي سوف تنعكس على طبيعة الخدمات المقدمة وتحسينها واستهداف اكبر قدر ممكن من المستحقين وذلك بتوفير بيئة نفسية جيدة داخلها ،واعطاء الموظفين فرصة للاستقرار والامان الوظيفي وبذلك تجنبهم الاحتراق الوظيفي ،فالحالة الراهنة في الوزارة هي الاصلاح والتغيير بطريقة ممنهجة وأكثر فعالية رغم حجم التحديات الهائلة التي تواجه الوزارة ،و التعامل مع المشاكل المختلفة التي تواجه الوزارة بالشكل الامثل وتوفير بيئة عمل تكون مريحة لمعظم موظفي الوزارة والقضاء على الصراعات والشللية مابين الموظفين ،لكي يتم تحقيق الاهداف المرجوة من سبب وجود الوزارة .

#### **فقرة رقم 24 وفر التدوير الوظيفي فرصة لإثبات الذات والموهبة الذي أثر على تقدم العمل**

،جاء الوسط الحسابي 3.01 و الانحراف المعياري 1.14 من ايجابيات التدوير الوظيفي اتاحة الفرصة لأكبر عدد من الموظفين لاكتساب خبرات جديدة وكسر الروتين والملل ،حيث تتيح الفرصة للموظفين لاثبات خبراتهم وقدراتهم ومواهبهم في العمل الجديد والذي ينعكس على الخدمات المقدمة من الوزارة وبالتالي تحقق الاهداف طويلة الامد وقصيرة الامد ،وقد أكدت دراسة القرنة ( 2011 ) اهمية واهداف التدوير الوظيفي والايجابيات المتوقعة من القيام به، حيث سجلت هذه الدراسة مجموعة من الايجابيات منها ربط تنفيذ التدوير الوظيفي بالعديد من الفوائد النفسية والاجتماعية ،مثل زيادة مشاعر المساواة بين العمال ،والرضا الوظيفي ،والدافعية والابتكار

ورفع مستوى الروح المعنوية وتخفيض الملل والرتابة وضغوط العمل . و دراسة القحطاني والزهراني (2008) حول اسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الاداء المدرسي والتي كان من نتائجها فيما يتعلق بايجابيات التدوير زيادة الابداع في العمل ،وزيادة الاحساس بالفخر والثقة بالنفس عند العاملين ،والتخلص من المديرين غير الكفاء واطاحة الفرصة للافكار الجديدة والتقليل من احتكار الادارة و انتويع انماط القيادة ، اكدك كبح جماح التسلط الاداري والتقليل من الفساد واستغلال الوظيفة للمصالح الشخصية .

**فقرة رقم 25 أدى التدوير الوظيفي الى زيادة وعي واهتمام الموظف بعمله ،جاءت اجابات المبحوثين بوسط حسابي 3.09 و انحراف معياري 1.16 و ذلك نتيجة زيادة اهتمام الوزارة والسياسات الحكومية المطبقة حالياً بتطوير بيئة العمل والاتجاه للتنمية والتنمية تشمل جميع اشكال القرارات و لاجراءات المطبقة في الوزارة وذلك باستخدام تقنيات حديثة مما دفع الموظف لزيادة الاهتمام بالعمل الذي يؤديه والذي يؤدي الى تحقيق أهداف وغايات الوزارة.**

**فقرة رقم 26 يخلق التدوير الوظيفي بيئة محفزة للتطور وانجاز المهام ، حيث جاء الوسط الحسابي لها 3.08 و الانحراف المعياري 1.19 بما أن التدوير الوظيفي من اساليب التطور الوظيفي والتنظيمي حيث يكتسب الموظفين في الوزارة والميدان من الفئات المختلفة بمهارات وخبرات جديدة و التي تسمح لأكثر عدد ممكن من الموظفين من تولي وظائف اشرافية وجاءت دراسة لازيم (2003) والتي بينت أن هناك ارتباطاً كبيراً بين ممارسات التدوير الوظيفي وادراك الموظف نحو ثلاث نتائج متوقعة من التطوير الوظيفي وهي التقدم الوظيفي واكتساب المعرفة والمهارة وفوائد التدوير الوظيفي .**

**فقرة رقم 27 يخلق التدوير الوظيفي إحباطاً يؤدي الى خفض الانتاج حيث جاء متوسطها الحسابي 3.30 و انحرافها المعياري 1.15 عندما تكون قرارات التدوير الوظيفي دون دراسة ومراعاة**

للوظيفة التي سوف يكلف بها الموظف وعدم توضيح المهام وسبب النقل فان ذلك سيؤدي الى احباط الموظف وعدم تعاطيه مع الادارة الجديدة والزملاء الجدد ويمكن أن يكون سببا لتراجع العمل داخل القسم أو المديرية التي كلف بالعمل بها ،فيجب أن تكون الوظيفة الجديدة ملائمة نوعا ما مع الخصائص الشخصية والمهنية للموظف وعلى حجم الانجازات التي قدمها في عمله السابق وكذلك مناسبة لطموح الموظف المهنية والادارية والشخصية .

#### **فقرة رقم 28 زاد التدوير الوظيفي من احساسى بالانتماء للعمل مما أثر ايجابا على الاداء**

،بمعنى أن التدوير الوظيفي له أثر ايجابي على الاداء الوظيفي بمتوسط حسابي 3.11 و انحراف معياري 1.12 من خلال اكتسابهم لمهارات وخبرات جديدة في العمل والمساعدة على التطور والابتكار وعلى ارتفاع انجاز الاعمال الموكلة له،كما يساعد بالارتقاء بالسلوك داخل وخارج الوزارة من خلال تقبل الافكار الجديدة في العمل ،ومساعدتهم على تنمية علاقات حسنة مع رؤسائهم ومرؤوسيههم .

#### **فقرة رقم 29يساعد التدوير الوظيفي في بناء علاقات جديدة تساهم في تحقيق اهداف**

الوزارة حيث حصلت هذه العبارة على نسبة مرتفعة نوعا ما بوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.03 حيث تسمح لعدد كبير من الادارات العليا والمستويات الادارية المختلفة بتبادل المهارات القيادية والاشرفية والتي تساهم في تحقيق أهداف وغايات الوزارة .

#### **فقرة رقم 30 زاد التدوير الوظيفي من القدرة على الابداع في العمل نتيجة اكتساب تجارب**

**ومهارات متنوعة** ،اي أن التدوير الوظيفي يلعب دورا كبيرا في زيادة القدرة الابداعية لدى الموظف بوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.11 حيث أكسب التدوير الوظيفي الموظفين الخبرة في أكثر من مجال نتيجة تعدد أماكن العمل التي تم نقل الموظفين اليها من خلال معرفة صلاحيات وخبرات ومهام العمل بدقة ، بالاضافة الى إكسابهم مهارات جديدة لمواجهة العديد من القضايا والمشاكل التي تواجههم من خلال ابراز قدرات ومهارات جديدة في العمل ، حيث تعرض الموظف



لمهارات جديدة سوف تساهم بانجاز اعمال أخرى بموقع العمل الحالي ،وبالتالي تفسح له المجال للنمو والتطور والترقي الى وظائف عليا والحصول على امتيازات اضافية في العمل .

**اما فقرة رقم 31 ساعد التدوير الوظيفي على زيادة التنسيق والتعاون مع الاخرين وبين**

الادارات والأقسام في الوزارة والتي ساعدت في تحقيق اهداف وغايات الوزارة و التي كانت وسطها الحسابي 3.31 وانحرافها المعياري 1.06 و ذلك بسبب تبادل الخبرات والمهارات ما بين الادارات والاقسام والموظفين ،بالإضافة سد الحاجة والنقص في اعداد الموظفين الذين سواء كانوا مهنيين او اداريين او اصحاب تخصصات نادرة ،وذلك بإتاحة الفرصة لاكتساب مهارات وخبرات جديدة ، بالاضافة الى انه يساعد الموظفين على فهم اهداف وغايات و مهام الوزارة والخدمات التي تقدمها والفئات المستهدفة ،اذ يكتسب الموظف مهارات وخبرات متنوعة مما يتيح له فرصة للترقية ويساهم في اعداد قادة المستقبل

**فقرة رقم 32 التدوير الوظيفي موجة مفتوحة ما بين الموظفين للعمل بروح الفريق وتبادل**

الخبرات يعتقد الباحث أن التدوير الوظيفي يكسب الموظفين خبرات ومهارات جديدة وهي تعتبر أحد اساليب التطور الوظيفي وتبادل الخبرات والمهارات وتعلم الموظفين بالعمل بروح الفريق الواحد والتشاور بالقرارات والاجراءات الادارية المختلفة والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف وغايات الوزارة .

**فقرة رقم 33 لدى الموظف قناعة بأنه لا توجد علاقة بين التدوير الوظيفي وزيادة الكفاءة**

الانتاجية ،حيث جاء متوسطها الحسابي 3.39 و انحرافها المعياري 1.06 و السبب الذي دفع الموظفين لان تكون اجابتهم سلبية على هذا السؤال أن التدوير الوظيفي يجري بشكل افقي فالموظف ينتقل لوظيفة مشابهة للوظيفة التي يقوم بها وعدم الاعلان عن الشواغر الوظيفية الاشرافية في الوزارة

أدى الى احباط الموظفين لذلك يجب وضع الية أو قانون ينظم عملية التدوير لكافة الموظفين ولجميع الفئات بحيث تكون هناك فرص متساوية للجميع لكي ينال حظه من الوظائف الاشرافية .

**فقرة رقم 34 التدوير الوظيفي مضيعة للوقت ،** حيث شكل الوسط الحسابي لهذه العبارة نسبة

3.11 والانحراف المعياري 1.09 و ذلك بسبب عدم وضوح الاجراءات الادارية والمهنية التي يتم

اتخاذها في عملية التدوير الوظيفي رغم تطور النظام الاداري في الوزارة بشقيه الاداري والموارد

البشرية الا انه توجد نسبة المحسوبية وعدم مراعاة للفروق الشخصية وامكانيات الموظف المهنية

والادارية في القرارات مما يخلق نوعا من الاربك داخل اروقة الوزارة .

ويعزو الباحث اهمية تطبيق سياسة التدوير الوظيفي لتحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية

الاجتماعية حيث تتبع الوزارة سياسة واضحة ومحددة في الرقي بالكادر البشري في الوزارة و الميدان

،كذلك إدارة وتنسيق كافة الاعمال والانشطة والتخطيط ووضع الخطط البديلة ورسم السياسات قصيرة

المدى وبعيدة المدى والتدريب على المهام الجديدة والمختلفة بهدف تنمية قدرات وكفاءات الموظفين

بالتنسيق مع المدراء العامون والمدراء في الميدان للارتقاء بعمل الوزارة وتحقيق أهدافها وغاياتها ،

ومع وجود برامج طويلة الامد للتخطيط والتطوير الوظيفي للعاملين في الوزارة يساعد في تحقيق

اهداف الوزارة و تنمية الموارد البشرية وذلك يعود للتخطيط الجيد في مجال التطور الوظيفي و يساعد

في تحقيق غايات وزارة التنمية الاجتماعية و اهدافها ،ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب

،والعمل على تحقيق الاستقرار والامان الوظيفي ،والذي بدوره ينعكس على سير العمل داخل الوزارة

ويؤدي لتحقيق اهدافها وغاياتها والوصول الى الجمهور والمستفيدين من خدمات الوزارة ،وتبدو

استراتيجية التطور الوظيفي في اعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة

من التدريب أو تحديد الوقت الزمني لتخطي كل مرحلة من مراحل التطوير الوظيفي ،وكون التطور

الوظيفي يرجع الى النص القانوني الوارد في قانون الخدمة المدنية رقم ( ) للعام 2005 ومدونة

السلوك حيث يوضح المسار المهني له ،وكذلك العلاوات و الدرجات المدولة ومتطلبات التنقل من درجة الى درجة ومن فئة الى فئة أخرى ،لذلك فان الفئة القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية يقدرون أهمية التطور الوظيفي وارتباطه بتحقيق أهداف وغايات الوزارة من أجل تقديم افضل الخدمات للمستفيدين في كافة أرجاء الوطن .

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة نضال بدر 2016 حيث جاءت استراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات ،تلاها تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات ،ثم تبعتها التدريب وتطوير القدرات ،وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات و توعية العاملين ان من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة هو تحسين أدائهم وأداء الإدارة،ومحاربة الرأي الذي يعتبر ان التدوير أسلوب عقاب نتيجة سوء أدائهم الوظيفي والاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي لتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للموظفين و دراسة عصام القرنة 2011 و التي أظهرت الدراسة توجهها عاما بنسبة 75% على وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في الوكالة – مكتب غزة الإقليمي ،و دراسة ايمان عليوة 2017 والتي بينت أن للتدوير الوظيفي نتائج مفيدة للموظفين من اجل تطوير مهاراتهم و قدراتهم،ودراسة أ.د ميسون عبد الله احمد،"2013 والتي توصلت أن معظم المدراء في الميدان المبحوث يدركون جيدا اهمية التدوير الوظيفي وما ينتج من نتائج إيجابية ومفيدة للميدان التي يعملون بها ، ودراسة سعيد القحطاني 2011 والتي توصلت الى أن أفراد الدراسة موافقون تماما على اهمية تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي من خلال الايجابيات المتوقعة لتطبيقه ، كما يساهم في اتاحة الفرصة لاكتساب خبرات ومهارات جديدة ، كما ان افراد الدراسة موافقون على أن هناك سلبيات ،وكان من اهمها التأثير على مبدأ التخصص في العمل . وان افراد

الدراسة موافقة على ان هناك معوقات تواجه تطبيق التدوير الوظيفي ، وكان من اهمها اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين والثقافة السلبية تجاه أسلوب التدوير الوظيفي .

وترجع أهمية مرونة الانظمة والاجراءات التي تتبناها وزارة التنمية الاجتماعية في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي ويشرف عليها ديوان الموظفين العام فيما يتعلق بأنظمة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي ، والتي تتكيف لمواجهة التغييرات المستمرة والمتلاحقة في طبيعة عمل الوزارة ، علما ان هذه الانظمة والاجراءات يتم دراستها ومناقشتها وتجديدها في ضوء التطورات العامة على كافة الاصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والصحية وفي ضوء الاهداف العامة والرؤية المستقبلية لمجلس الوزراء الفلسطيني .

إن العمل في بيئة تقليدية و أنظمة وقواعد و اجراءات تتصف بالجمود والرتابة وصعوبة في التخلص من العناصر البشرية التي تحول دون تحقيق الاهداف والغايات والتطلعات الشعبية والمرجوة من عمل الوزارة والتي أثبتت عدم اكرائها وانخفاض مستوى انتاجيتها وعدم انتمائها وولائها للمواقع التي تشغلها ، يتطلب من الجميع الوقوف عند مسؤولياته وذلك بالعمل على تغيير النظم والاجراءات المعمول بها لكي تتمكن الوزارة من التغلب على المشاكل والمصاعب الادارية التي تنتج من هذا الجمود في الانظمة والاجراءات ، حيث يمكن من خلال هذه الاجراءات السماح باستخدام التدوير الوظيفي للاستفادة من ايجابيات التدوير ويشمل تدوير المشرفين من أي فئة ( عليا او فئة ثانية ) وهذا له أثره الايجابي على المرؤوسين ويعمل على تحسين وتغيير الرتابة والجمود في العمل والذي يساعد في تحقيق اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية .

وترى الباحثة الى توافق استراتيجية التطور الوظيفي مع الدافعية الموجودة عند معظم موظفي الوزارة في تحقيق الاهداف الشخصية لكل منهم بتولي مواقع اشرافية أكبر وبما ان الدافع الموجود عند معظم فانه يعتبر من اكبر المؤثرات التي تدفع الموظف للقيام بعمله وفق الخطة المعدة

من قبل الادارات العليا ،ولاستمرارية تطور الهيكلية التنظيمية و التشكيلات الجديدة فهذا يعطي دافعا قويا للموظف في عمله ويعطيه حافزا من أجل المنافسة في الحصول على فرصة وظيفية افضل لتولي الشواغر المتوقعة مستقبلا بالحفاظ على انتاجيته وكفاءته و فاعليته لإثبات نفسه نتيجة توقع التطور وبالتالي تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية ،بالإضافة الى ان الفئة العمرية الاكبر بين موظفي الوزارة متوسطة الاعمار ومن الطبيعي أن يكونوا طموحين في تولي مواقع اشرافية اكبر وبما أن سياسة التدوير الوظيفي تعتبر أحد اساليب التطور الاداري والوظيفي فهذا سيؤدي الى زيادة وعي الموظف بأهمية عمله ومكانه الوظيفي والسعي لتحقيق اهداف الوزارة وفق الخطة الاستراتيجية .

#### عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عرض نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (موقع العمل، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، و عدد سنوات الخبرة، ومكان العمل)

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى فقد تم استخدام اختبار (T-Test) للمتغيرات (الجنس ومكان العمل) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات موقع العمل، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، كما هو موضح في الجداول أدناه.

جدول (3.4): نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس ومكان العمل.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
ذكر	54	3.20	.84	140	1.874	.855
أنثى	88	2.93	.84			
مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
في نفس المحافظة	105	3.10	0.85	140	1.590	.950
خارج المحافظة	37	2.84	0.82			

يلاحظ من معطيات الجدول (3.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع التدوير

الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس ومكان العمل، حيث أن قيمة الدلالة الاحصائية لكل من المتغيرات الديموغرافية أكبر من 0.05. وهي غير دالة احصائياً وعليه لا نرفض الفرض الصفري القائل لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس ومكان العمل.

جدول (4.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين تعزى للمتغيرات (موقع العمل، والعمر،

والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
موقع العمل	بين المجموعات	3.113	2	1.557	2.221	.112
	داخل المجموعات	97.415	139	.701		
	المجموع	100.528	141			
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
العمر	بين المجموعات	.141	3	.047	.064	.979
	داخل المجموعات	100.388	138	.727		
	المجموع	100.528	141			
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	4.687	3	1.562	2.250	.085
	داخل المجموعات	95.841	138	.694		
	المجموع	100.528	141			
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	7.907	6	1.318	1.921	.082
	داخل المجموعات	92.621	135	.686		
	المجموع	100.528	141			
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.654	3	.885	1.247	.295
	داخل المجموعات	97.874	138	.709		
	المجموع	100.528	141			

تشير معطيات الجدول (4.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى

الدلالة (.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية

الاجتماعية في فلسطين تعزى للمتغيرات (موقع العمل، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، حيث أن قيمة الدلالة الاحصائية لكل من المتغيرات الديموغرافية أكبر من 0.05. غير دالة احصائياً، وعليه لا نرفض الفرض الصفري القائل لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين تعزى للمتغيرات (موقع العمل، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة). عرض نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق وغايات وأهداف وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (موقع العمل، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، و عدد سنوات الخبرة، ومكان العمل).

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار (T-Test) للمتغيرات (الجنس ومكان العمل) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات موقع العمل، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، كما هو موضح في الجداول أدناه. جدول (5.4): نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق وغايات وأهداف وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس ومكان العمل.



الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
ذكر	54	3.28	0.84	140	1.497	.727
أنثى	88	3.06	0.86			
مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
في نفس المحافظة	105	3.22	0.84	140	1.735	.696
خارج المحافظة	37	2.94	0.86			

يلاحظ من معطيات الجدول (5.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات

إجابات المبحوثين حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق وغايات وأهداف وزارة التنمية الاجتماعية

الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس ومكان العمل، حيث أن قيمة الدلالة الاحصائية لكل من المتغيرات

الديموغرافية أكبر من 0.05. وهي غير دالة احصائياً وعليه لا نرفض الفرض الصفري القائل لا توجد

فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في

تحقيق وغايات وأهداف وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس ومكان العمل.

جدول (6.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين

حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق وغايات وأهداف وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية تعزى

للمتغيرات (موقع العمل، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
موقع العمل	بين المجموعات	4.470	2	2.235	3.166	.045
	داخل المجموعات	98.145	139	.706		
	المجموع	102.615	141			
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
العمر	بين المجموعات	2.699	3	.900	1.243	.297
	داخل المجموعات	99.916	138	.724		
	المجموع	102.615	141			
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	6.175	3	2.058	2.945	.035
	داخل المجموعات	96.440	138	.699		
	المجموع	102.615	141			
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	6.173	6	1.029	1.440	.204
	داخل المجموعات	96.442	135	.714		
	المجموع	102.615	141			
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.776	3	.592	.810	.490
	داخل المجموعات	100.839	138	.731		
	المجموع	102.615	141			

يلاحظ من معطيات الجدول (6.4) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق وغايات وأهداف و زارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، حيث أن قيمة الدلالة الاحصائية لكل من المتغيرات الديموغرافية أكبر من 0.05. وهي غير دالة احصائياً، وعليه لا نرفض الفرض الصفري القائل لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق وغايات وأهداف وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق وغايات وأهداف و زارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية تعزى للمتغيرات (موقع العمل والمؤهل العلمي)، حيث أن قيمة الدلالة الاحصائية لكل من المتغيرات الديموغرافية أقل من 0.05. وهي دالة احصائياً، وعليه نرفض الفرض الصفري القائل لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق وغايات وأهداف و زارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية تعزى للمتغيرات (موقع العمل والمؤهل العلمي)، وبناء عليه تم استخراج جداول (LSD) للمقارنات الثنائية للمتغيرات الديموغرافية كما هو مبين في الجداول رقم (5.4) و (6.4).

جدول (7.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية لمتغير موقع العمل حول مدى اسهام التدوير الوظيفي في

تحقيق وغايات وأهداف و زارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية

موقع العمل		الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الدلالة الاحصائية
الوزارة	مديرية	.12504	.19020	.512
	مركز	.52807*	.23121	.024
مديرية	الوزارة	-.12504-	.19020	.512
	مركز	.40303*	.18207	.028
مركز	الوزارة	-.52807-*	.23121	.024
	مديرية	-.40303-*	.18207	.028

يلاحظ من معطيات جدول (LSD) رقم (7.4) أن الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين

لمتغير موقع العمل كانت لصالح (المركز)، حيث أن الفروق بين الخيارات (الوزارة والمركز) والمركز

والمديرية) حيث أن الدلالات الاحصائية عندها أقل من 0.05 .

جدول (8.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية لمتغير المؤهل العلمي حول مدى اسهام التدوير الوظيفي

في تحقيق وغايات وأهداف و زارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية

المؤهل العلمي		الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الدلالة الاحصائية
دبلوم	بكالوريوس	-.38717-	.23132	.096
	ماجستير	-.46912-	.27515	.090
	دكتوراة	-1.76078-*	.62929	.006
بكالوريوس	دبلوم	.38717	.23132	.096
	ماجستير	-.08195-	.18984	.667
	دكتوراة	-1.37362-*	.59694	.023
ماجستير	دبلوم	.46912	.27515	.090
	بكالوريوس	.08195	.18984	.667
	دكتوراة	-1.29167-*	.61525	.038
دكتوراة	دبلوم	1.76078*	.62929	.006
	بكالوريوس	1.37362*	.59694	.023
	ماجستير	1.29167*	.61525	.038

يلاحظ من معطيات جدول (LSD) رقم (8.4) أن الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين لمتغير المؤهل العلمي كانت لصالح (الدكتورة)، حيث أن الفروق بين الخيارات (الدكتورة والدبلوم) و(الدكتورة والبكالوريوس) و(الدكتورة والماجستير) حيث أن الدلالات الاحصائية عندها أقل من 0.05.

### 4.3. تحليل المقابلات

السؤال الاول :هل انعكست سياسة التدوير الوظيفي المعمول بها على تنفيذ برامج الوزارة

المختلفة؟

بناء على المقابلات التي أجريت مع عدد من المدراء ومدراء الادارات العامة و الوكلاء المساعدون في وزارة التنمية الاجتماعية حيث أكد معظمهم أن عملية التدوير الوظيفي التي تجري بالوزارة هي سياسة صحية انعكست على اهداف و برامج الوزارة بالايجاب و تتم بالتوازي لمصلحة العمل و مصلحة الموظف ،و يعود ذلك لان سياسة التدوير الوظيفي تلعب دورا هاما في تعزيز المشاركة لدى جملة من الموظفين و توسع مداركهم و هذا يتفق مع دراسة ميسون احمد (2013 :314) يرى معظم العاملين في الميدان المبحوث أن التدوير الوظيفي يمثل أهمية كبرى لهذه المنظمات،و انه يساعد على استمرار عمل المنظمة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها المنظمات ككل و بشكل خاص المنظمات التي يعملون بها ،وأن التدوير الوظيفي مدخل هام لحل المشكلات الداخلية التي تواجه المنظمات.

و أكد بعضهم أن عملية التدوير التي تتم بالوقت الحالي لا تقوم على اسس مهنية سليمة و لا تأخذ معيار الكفاءة والمهنية بعين الاعتبار و يقوم جزء كبير من القرارات الخاصة بقرارات التدوير لاعتبارات شخصية أو حزبية أو سياسية .

السؤال الثاني : هل ساهمت سياسة التدوير الوظيفي في الوصول الى تحقيق اهداف و غايات

الوزارة، كيف ؟

تباينت آراء المبحوثين في الاجابة على هذا السؤال و لكنهم معظمهم أجمعوا على أن عملية التدوير الوظيفي إذا تمت بالطرق و القنوات السليمة فانها سوف تؤدي الى تحقيق أهداف و غايات الوزارة من خلال عدة أمور نذكر منها :

1. الاستعانة بالخبرات و الكفاءات المميزة من الموظفين الذين لديهم القدرة على تطوير اليات و اجراءات العمل بما ينسجم مع برامج و اهداف و غايات وزارة التنمية الاجتماعية و ذلك من خلال الاستعانة بتقييم الاداء للموظف للسنوات السابقة و مراجعة السجل المهني له للاستفادة من خبراتهم في شغل مواقع مختلفة في الميدان أو مقر الوزارة .

2. الموظف المؤهل و المدرب يستطيع احداث تغيير في العمل و ترجمة أهداف و غايات الوزارة وهذا يساهم في تطوير استراتيجيات العمل و تحقيق اهداف المؤسسة طويلة المدى و قصيرة المدى و اذا ما اضيف له معيار الرغبة في التطوير واحداث التطور والانتماء للوزارة والدافعية لدى الموظف ،أما اذا لم تكن عملية التدوير مراعية للكفاءة المهنية و الخبرة في العمل فانها قطعاً سوف تؤثر سلباً في تحقيق أهداف و غايات الوزارة.

3. تعزيز الشراكات مع المجتمع المحلي هو ابرز هذه التغيرات وهذا الموضوع بحاجة الى كوادرات و موظفين مؤهلين ليقودوا عمل الوزارة للمرحلة القادمة.

4. وضع الشخص المناسب في المكان المناسبة ذلك كون الشخص يلعب دوراً هاماً في الموقع الذي يشغله (كـرزيما الشخص).

**السؤال الثالث :** هل ساهمت عملية التدوير الوظيفي في الوزارة في رسم سياسات و خطط أدت

الى الوصول الى الاهداف و الغايات المقرر الوصول اليها ، كيف ؟

ايضا تباينت الاراء بخصوص مساهمة سياسة التدوير الوظيفي في رسم سياسات وخطط

أدت الى الوصول الى أهداف و غايات وزارة التنمية الاجتماعية.

منهم من يرى أن سياسة التدوير الوظيفي ليست منفصلة عن عملية رسم السياسات وانها

عملية متكاملة وان من يقوم برسم سياسات الوزارة هم الاشخاص الذين يساهمون في عملية التدوير

الوظيفي وذلك بالانسجام مع اهداف و غايات الوزارة و ليس بعيدا عنها.

والبعض يرى أن قرارات التدوير جاءت لاجل التدوير ولا يوجد لها أهداف ولم تراع مصلحة

العمل وسنوات الخدمة وافكار جديدة للموظف و كذلك جاءت كقرارات عقاب للبعض .

ويرى البعض أنها ساهمت من خلال تعدد التدخلات والخدمات الموجهة للجمهور ،ومن خلال

تطوير التشريعات والقوانين التي تراعي منظومة حقوق الانسان والاتفاقيات الدولية ذات الصلة ،ومن

خلال الزيادة في عدد الاسر التي تتلقى المساعدات من وزارة التنمية الاجتماعية.

ويوعز البعض الى ان سياسة التدوير الوظيفي عادة ما تكون مبنية على اهداف معينة .

**السؤال الرابع :** بشكل عام كيف ترى انعكاس التدوير الوظيفي على تحقيق اهداف الوزارة

**وغاياتها؟**

يرى البعض انعكاس سياسة التدوير الوظيفي على تحقيق أهداف و غايات وزارة التنمية

الاجتماعية بشكل ايجابي لان التدوير الوظيفي ينطلق من قاعدة مصلحة الوزارة و المتمثلة في تحقيق

أهدافها و غاياتها ،متوقع من الموظف الذي يتم تدويره ان يبدأ العمل بطاقة عالية و ايجابية عالية وان

يقدم أقصى ما لديه لكي ينجح العمل ويثبت نجاحه ومن المتوقع أن يضع خبراته ومهاراته ويوظفها

لتحقيق أهداف وغايات الوزارة ،وبذلك تكون مصلحة مشتركة ان يثبت قدرته على نجاح مهمته الجديدة وان تتحقق أهداف وغايات الوزارة.

وبعضهم يرى أن التدوير يكون ايجابياً حينما يكون مستنداً الى معايير ومقاييس تأخذ بعين الاعتبار التخصص و المؤهل العلمي والخبرة والكفاءة وليست المصالح الشخصية ومراكز النفوذ. ومنهم من يرى أن التدوير الوظيفي للموظف الذي يتم اختياره بخلفية مهنية غير مطابقة للموقع الذي يشغله و للمهام التي يكلف بها و يعتبر نوعاً من انواع العقاب وغير مؤهل وغير كفء يؤثر سلبا في تحقيق أهداف و غايات الوزارة .

**السؤال الخامس : هل انعكست سياسة التدوير الوظيفي المطبقة داخل اروقة الوزارة على اكتساب الموظفين لخبرات جديد ساهمت في تحقيق اهداف و غايات الوزارة ؟**

نعم انعكس بشكل كبير سياسة التدوير الوظيفي مقرونة بمنهج التدريب و التأهيل بالتأكيد و هذا لا يقتصر على الاشخاص الذين يتم تدويرهم بل يشمل استمرار التدريب وتأهيل كافة القطاعات العاملة في الوزارة ولهذا الغرض لدينا وحدة على هيكلية الوزارة هي وحدة الموارد البشرية بهدف رفع قدرات ومهارات الموظفين لتحقيق أهداف وغايات الوزارة ،اذا أن منهج التدريب هو سياسة يتم ترجمتها وتطبيقها في الوزارة.

اسلوب التدوير الوظيفي هو كاشف لقدرات الموظفين ،وبالتالي يبرز الموظف عند تدويره كل ما لديه من قدرات ومهارات وطرق لتحسن الأداء من ناحية زيادة انتاجية وكفاءة العمل .

في الوزارة تكون عملية التدوير الوظيفي نجحت هنا او هناك ،وبصورة عامة لا يمكن القول بان عمليات التدوير التي تمت في الوزارة كانت عاملا حيويا ومهما في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية.



هناك العديد من الموظفين الذين تم تدويرهم لأكثر من مرة وفي فترات متقاربة ونلاحظ انه وخلال عامين بعض المواقع حصل لها تدوير أكثر من 9 مرات لنفس الموقع .

**السؤال السادس : ما هي المعوقات التي تواجهكم في تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ؟**

العمليات الادارية التي تقوم بها الادارة تواجهها العديد من الصعوبات و المعوقات التي تعيق الهدف الاساسي من اجراء التدوير الوظيفي وبالتالي تحول دون تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية و هذه المعوقات تعيق سير العمل في الوزارة سواء كان ذلك قبل أو بعد أو تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ،لذا وجب على الادارة العليا التنبؤ بها و تجنب حدوثها لضمان تحقيق الهدف من عملية التدوير الوظيفي والوصول الى النتائج المطلوبة ،وبناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع موظفي الفئة العليا في الوزارة فقد أوضحوا أن أي عملية ادارية تواجه العديد من المعوقات :ضعف الثقة ما بين الموظفين والمسؤول المباشر وأصحاب القرار والنفوذ في الوزارة حيث يواجه قرار التدوير الوظيفي بالرفض أو القبول من قبل الموظف والذي يقوم بتنفيذ قرار التدوير واستلام عمله وفق الاصول ،وان كان لديه اعتراض يتم مناقشة الامر لاحقا وقد يتم وضع مبررات منطقية ومعقولة للعدول عن القرار ولا ضرر بذلك ،وكذلك ثقافتهم السلبية اتجاه اسلوب التغيير والتطوير والتي من بينها أسلوب التدوير الوظيفي ،وعدم وجود حوافز مادية أو معنوية للموظفين ،عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب خصوصا المدراء ،وجود بعض الانظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي ،تصميم الهيكل الوظيفي للوزارة والمديريات لا يسمح بالتغيير وغير مناسب لتطبيق التدوير الوظيفي ،عدم وجود وصف وظيفي واضح لبعض الوظائف و عدم تحديد المسار الوظيفي (بدر :2016).

و من المعوقات ايضا عدم تقبل فريق العمل الجديد و مقاومتهم للموظف الجديد بحيث لا يتم التعاون معه و حجب المعلومات و الوثائق الخاصة بالعمل ،العديد من القرارات لم تأخذ بعين الاعتبار الكفاءة المهنية و كانت بناء على قرارات شخصية ليس الا ، كثرة القرارات الادارية و المتعلقة بالتدوير تخلق بيئة غير مريحة للموظفين و تشويش بالعمل و تؤثر على العلاقة مع الشركاء في الميدان و تؤثر على جودة الخدمات المقدمة من الوزارة للجمهور ، الروتين هو السمة التي تميز عمل البرامج في الوزارة ، فالمتغيرات تكون في اليات التنفيذ و اجراءات العمل ليس الا ، مقاومة الموظف لقرار التدوير والمحسوبة التكاليف المادية لعملية التدوير الوظيفي والمسافات الطويلة على الموظف ، كما أن القرارات الادارية الخاطئة تعيق الاستثمار في تنمية الموارد (التدريب) حيث يشكل ذلك هدرا لهذا الاستثمار و هدرا للموارد المالية لاننا سنضطر لاعادة التدريب لشاغل المركز الوظيفي الجديد. وهذا يتفق مع الباحث القحطاني (2011) في أن أن أفراد الدراسة موافقون تماما على اهمية تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي من خلال الايجابيات المتوقعة لتطبيقه ،كما يساهم في اتاحة الفرصة لاكتساب خبرات ومهارات جديدة ،كما ان افراد الدراسة موافقون على أن هناك سلبيات ،و كان من اهمها التأثير على مبدأ التخصص في العمل .وان افراد الدراسة موافقة على ان هناك معوقات تواجه تطبيق التدوير الوظيفي ،وكان من اهمها اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين والثقافة السلبية تجاه أسلوب التدوير الوظيفي .

و ترى الباحثة أن أبرز المعوقات التي تظهر بعد اي قرار اداري يتعلق بالتدوير الوظيفي في انتشار الشائعات ما بين الموظفين و الموظفين بأن هناك قرارات سوف تطال معظم الموظفين و انكاس ذلك على الخدمات المقدمة للجمهور في الميدان ،التشويش في قنوات الاتصال ما بين الموظفين والوزارة ،والموظفين والجمهور ، الوزارة و الجمهور ،وموظفي الوزارة و الميدان مع الشركاء،و ايضا مقاومة الموظفين لقرارات التدوير الوظيفي .

السؤال السابع : ما هو اقتراحكم بتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية ؟

من خلال المقابلات التي اجريت مع موظفي الفئة العليا في الوزارة فقد أوضحوا أن عملية التدوير الوظيفي بحاجة لدليل إجراءات واضح يتفق مع القانون الاساسي الفلسطيني و الانظمة المعمول فيها في الوزارة وديوان الموظفين العام بحيث يتم التوازن بين مصلحة العمل و حقوق الموظف صادر عن معالي الوزير ،بحيث تكون هذه اللائحة هي الإطار المرجعي لأي تدوير في الوزارة ،في هذه اللائحة يتم وضع كافة المعايير والضوابط لعملية التدوير الوظيفي وهي تطبق على الجميع مراعاة لقواعد المساواة و العدالة .

سياسة التدوير الوظيفي أن كانت مبنية على أساس التخطيط الوظيفي مراعية أن لكل موظف مسار وظيفي محدد و معروف منذ بداية ولوجه للوظيفة و على ضوء ذلك يتم توجيه التدريب او تراكم الخبرات، كما يعتقد ان فترة المكوث في المركز الوظيفي يجب ان تكون محددة و معروفة ومربوطة بفترة زمنية محددة .كما ويجب تصنيف المراكز الوظيفية حيث ان بعضها يتطلب الخبرة في اكثر من مجال او قطاع مما يستدعي ضرورة التدوير الوظيفي على اكثر من مركز معين واكثر من مجال او قطاع كمتطلب لشغل مركز معين وان تكون سياسة التدوير الوظيفي ممنهجة وموضوعية وغير مبنية على الالهواء الشخصية.والقدرة على تشخيص قدرات موظفي الوزارة لغايات اظهار المواهب والقدرات الكامنة لديهم للاستفادة منهم و الوصول الى الكفاءة و الفاعلية المطلوبة .

وترى الباحثة أن عملية التدوير الوظيفي يجب أن تتم وفق مجموعة من الاجراءات وفق دليل إجراءات موحدة صادرة عن معالي الوزير ينظم عملية التدوير الوظيفي في الوزارة والميدان ولجميع المواقع في الوزارة حيث ينعكس ذلك ايجابا على عمل الوزارة و يؤدي الى تحقيق أهدافها وغاياتها ،فالمؤسسات تسعى عادة الى الاحتفاظ بموظفيها الاكفاء وتطويرهم ،وخاصة أولئك الذين يتمتعون بقدرات وخبرات متعددة ،من خلال تبني عملية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي لموظفيها حيث

تعتبر العمليات الادارية ورفع القدرات ومهارات الموظفين في الوزارة من الاهداف المشتركة ما بين الموظفين والوزارة ويتفق مع ابو صبحه (2014) أن التدوير الوظيفي يؤدي الى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر و الاقسام والموظفين بالجامعة ، كما انه يساهم في بناء علاقات اجتماعية جديدة ، الامر الذي يؤثر على زيادة الانتاجية ، واكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة ، ويعمل على التنسيق الفعال بين الدوائر والكلية ، بالاضافة الى دور التدوير في القضاء على البيروقراطية والروتين في الاعمال الفنية والادارية وعلى سد النقص البشري في بعض المجالات ، ومن المهم الاخذ بعين الاعتبار خطوات التدوير الوظيفي والانتقال من خطوة لخطوة لضمان نجاح عملية التدوير الوظيفي و بالتالي تؤدي الى تحقيق أهداف و غايات الوزارة

الخطوة الاولى تتمثل في اعداد الموظف لفكرة الانتقال من موقعه لموقع آخر بالاستناد الى الخبرة التي يملكها الموظف وطموح الموظف في التقدم و الرقي و اهدافه و ملائمة الموظف للموقع المراد نقله اليه والخطوة الثانية حيث يتم ذلك بمقارنة انتاجية الموظف المراد نقله للموقع الجديد مع الموظف القائم على رأس عمله ووضع خطة عمل تتضمن تحقيق اهداف الوزارة و غاياتها والخطوة الثالثة التخطيط للتطوير الوظيفي بتحديد بطاقة الوصف الوظيفي والمسار الوظيفي للموظف والخطوة الرابعة وهي تنفيذ قرار التدوير ويجب أن يتم مباشرة تدريب الموظف على المهام والمسؤوليات الجديدة والتأكيد على الهدف من إجراء عملية التدوير التي تمت وتعريف الموظف بالمهام والمسؤوليات الجديدة والخطوة الخامسة المتابعة والتقييم بحيث يتم متابعة الموظف ومقارنة ما تم تحقيقه من خلال شغله للوظيفة الجديدة ومقارنته مع ما تم تحقيقه سابقا .

## السؤال الثامن : ماهي الايجابيات و السلبيات للتدوير الوظيفي في المرحلة الحالية؟

للتدوير الوظيفي العديد من الايجابيات التي تتعكس على سير العمل في الوزارة ويرى المبحوثون أن الايجابيات تتمثل في اكتساب الموظف مهارات و خبرات ومعارف ومعلومات جديدة ،بناء علاقات عمل جديدة ،التطور الوظيفي ،ضخ دماء جديدة و بافكار ابداعية وبطاقة عالية ،يفيد في تجنب الاحتراق الوظيفي ،زيادة الدافعية والحوافز للموظفين ،تنوع وزيادة الخبرات سواء للموظف والفائدة التي تعود عليه وعلى المؤسسة ، ادراك الموظف ان هناك رقابة وتقييم وان هناك عمل مؤسسي ، جعل الموظف يدرك ان يقرأ و يتعلم بشكل مستمر وان المركز ليس دائماً وانه سينتقل الى مراكز اخرى تتطلب تعليماً وتدريباً والمأما واسعا مما يؤثر بشكل ايجابي على علاقات العمل .

يصبح التدوير الوظيفي سلبياً إذا ما تم تطبيقه بعشوائية حسب أغراض أخرى لا تخدم مصلحة الموظف أو الوزارة كأن يتم التدوير من أجل خلق صراعات بين الموظفين أو تهميش وإقصاء للبعض الآخر منهم أو ممارسة ضغوط معينة على آخرين غير مرغوب فيهم لإجبارهم على النقل أو الاستقالة أو التقاعد ومن السلبيات التي يمكن ذكرها اذا كان تدوير الموظف ليس له علاقة بعمله الاساسي او ليس له علاقة بالاختصاص ،عملية التدوير تؤدي في بعض الاحيان الى خسارة بالمهارات والخبرات التي يمتلكها وعدم استثمارها في موقعها الجديد ،في حال الخبرات النادرة والمتخصصة خسارة كبيرة ان يتم التدوير الى عمل آخر حتى لو كان ذاهبا الى رتبة ووظيفة افضل يسبب خلافا بين الموظفين أو عقاباً ،يؤثر نسبياً على العلاقة مع الشركاء ،فعدم اعتماد التدوير الوظيفي على اسس مهنية وموضوعية بل على اسس مزاجية مما يؤثر على علاقات العمل وبيئة العمل ونتاجيته ، قد يؤثر سلبياً على تحقيق اهداف وغايات الوزارة سيما اذا لم يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ،قد يؤثر سلبياً على تحقيق اهداف وغايات الوزارة سيما اذا لم يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

## الفصل الخامس

### النتائج و التوصيات

#### 5.1. النتائج:

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها :

1. واقع تطبيق التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة

وذلك يتمثل في موافقة أفراد العينة على الحقائق المدرجة أدناه:

\* . عدم اخضاع الموظفين لتدريب كافٍ قبل تدويرهم.

\* . في معظم الأحيان تعتقر عملية التدوير الوظيفي الى تحديد قدرات كل موظف للتأكد

من إمكانية تكيفه مع الوظيفة المنوي نقله اليها.

\* . تصميم الوظائف لا يساعد في تطبيق عملية التدوير الوظيفي .

\* . لا يتم تحديد العوائق و العقبات في تطبيق عملية التدوير الوظيفي على كل وظيفة .

\* . عدم وضوح معايير الأداء لكل وظيفة و الذي يساعد في عملية التقييم و التغذية

الراجعة في الحصول على النتائج المرجوة من إجراء عملية التقييم .

\* . لا توجد اجراءات و لوائح قانونية تنظم عملية التدوير الوظيفي للموظفين وزارة التنمية

الاجتماعية .

\* . لا يتم تدوير الموظفين بناء على فترة زمنية معينة " العشوائية " .

\* . لا يوجد تحديد مهام للوظائف التي تم التدوير عليها .

\* . اكتساب خبرات جديدة و مهارات جديدة للموظفين جراء القيام بتدويرهم بين الاقسام

والادارات والمراكز .

\* . عدم مراعاة الفروق الفردية والشخصية للموظفين المطبق بحقهم سياسة التدوير الوظيفي .

\*. المقاومة من بعض الموظفين من تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.

2. مدى اسهام تطبيق التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية

الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة وذلك يتمثل في موافقة أفراد العينة على الحقائق المدرجة

أدناه:

\*. يساهم التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف وغايات الوزارة إذا تم اختيار الشخص المناسب

للموقع المناسب وعدم العشوائية والمزاجية في وضع القرارات الخاصة بتطبيق سياسة التدوير

الوظيفي والذي ينعكس سلبا على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

\*. يساهم التدوير الوظيفي في تجديد اليات العمل في الوزارة ومرافقها المختلفة وذلك نتيجة

لتبادل الخبرات والمهارات والافكار ما بين الموظفين والذي يساعد على الابتكار والتجديد

والابداع وكسر الروتين والملل والاحباط نتيجة مكوث الموظف في عمله لفترة زمنية طويلة

، فتطبيق سياسة التدوير الوظيفي تعمل عل تجديد الدماء للكوادر البشرية في مختلف المواقع

و بذلك تعد فرصة ذهبية للوزارة لسد النقص لبعض الاقسام ومعالجة حالات الطوارئ في

الوزارة، فهو اسلوب ذكي لاستغلال الكادر البشري و عادة هيكله بعض الوظائف .

\*. ساهم التدوير الوظيفي في إبراز صفة القائد و المدير الناجح و الموظف الكفاء في العديد

من المواقع بوزارة التنمية الاجتماعية و ذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب

\*. يدفع التدوير الوظيفي الموظفين للاهتمام أكثر بعملهم و ذلك بغية الحفاظ على مواقعهم

الحالية و عدم رغبتهم للعمل في أمكنة أخرى أو من أجل التطور الوظيفي .

\*. خلق التدوير الوظيفي بيئة تنافسية لدى العديد من الموظفين الوزارة و الميدان من اجل

تقديم الوزارة و خدماتها بصورة ممتازة و ذلك بهدف تطوير مواقعهم الوظيفية و الاشرافية و

حصولهم على امتيازات أفضل .

\*.التدوير الوظيفي يقلل التكاليف المادية للتدريب لبعض الوظائف نتيجة تعرض الموظف لخبرات و مهارات جديدة .

\*.معظم التدويرات في الوزارة افقية و لا تفي بطموح معظم موظفيها .

\*.حصر التدوير الوظيفي بشخص المسئول المباشر قد يؤدي الى خلق فوضى وقرارات مزاجية لا تراعي مصلحة العمل ومصحة الوزارة.

\*.مقاومة العديد من الموظفين لقرارات التدوير الوظيفي واعتباره اسلوب عقاب وانتقاص من هيبة الموظف و كفاءته وذلك نظرا لغياب الاجراءات المنظمة لتطبيق هذه السياسة .

\*.عدم الاهتمام بتصميم الوظائف وتوصيفها وتحديثها بما يتناسب مع توجهات الجديدة للوزارة.

\*.انعدام الامان الوظيفي لدى عدد من الموظفين وخوفهم الدائم من التغيير الوظيفي وذلك حتى لو كانت عملية النقل بنفس المحافظة واعتباره انتقاص من حقوقهم وامتيازاتهم وعقاب لهم.

\*.يساعد التدوير الوظيفي في بناء حلقة تعاون واتصال ما بين الادارات والاقسام والموظفين انفسهم وهذا يؤدي الى تبادل الخبرات والتعاون في حل الكثير من الامور التي تواجههم بالعمل.

\*.عدم وجود حوافز مادية ومعنوية من تطبيق التدوير الوظيفي .

## 5.2 التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت اليها في الدراسة ،أقدم مجموعة من التوصيات التي تساهم

في تحقيق أهداف و غايات الوزارة بإتباع سياسة التدوير الوظيفي و هي كالآتي :



1. تحديد الاجراءات و المعايير من خلال وضع الية موحدة لتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية بالاستناد الى قانون الخدمة المدنية الفلسطينية من مادة 58- 60 وتفسيرها بالاستفادة من القانون اليمني رقم 31 لسنة 2009 والقانون المصري مادة 29 والاردني مادة رقم 32 .
2. تشكيل لجنة فنية أصحاب الخبرة والاختصاص من الادارة العامة للشؤون الادارية ودائرة الموارد البشرية ووحدة شؤون المديرية ومندوب عن الدائرة المعنية في تطوير الاداء في القرارات الخاصة بالتدوير الوظيفي وفق الاجراءات والمعايير .
3. دراسة الاحتياجات الوظيفية السنوية من الموارد البشرية ومراجعة تحليل عبء العمل وتحديد النقص والفائض منها .
4. متابعة اعداد بطاقات الوصف الوظيفي الفعلية المبنية على الكفايات الوظيفية لوظائف الدائرة واعتمادها وتحديثها كلما دعت الحاجة لذلك .
5. يجب مراعاة نقل الموظف من وظيفة الى وظيفة أخرى ذات مسمى وظيفي آخر يقع ضمن مجموعة مسميات الوظائف التي تقابل فئته ودرجته الوظيفية المحددة وفقاً لتعليمات وصف وتصنيف الوظائف المعمول بها .
6. استغلال التدوير الوظيفي كوسيلة لتحسين العلاقات الاجتماعية في الوزارة .
7. اهتمام وزارة التنمية الاجتماعية بشرح فوائد وأهمية التدوير الوظيفي وإشراك الموظفين باتخاذ القرارات الخاصة بسير العمل في وزارة التنمية الاجتماعية ،وتوفير قنوات اتصال واضحة تمكن الموظف من تقديم مقترحات واليات تساهم في تحسين جودة العمل وتحقيق اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية ،والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للموظفين

،والتخفيف من ضغوط العمل التي ممكن ان تواجه الموظف ،وتحسين وتطوير بيئة العمل  
في الوزارة والمديريات والمراكز .

8. أن يتم تنفيذ عملية التدوير الوظيفي بناء على دليل إجراءات واضح وضمن اطار زمني  
محدد و أن لا تتم العملية بعشوائية.

9. إخضاع موظفي الوزارة لعملية تدريب شاملة بحيث يستفيد الموظف من هذه المعلومات  
وكذلك الوزارة تكتشف الطاقات والمهارات الكامنة عند الموظفين وبالتالي يمكن استغلالها في  
عملية التدوير الوظيفي من أجل الوصول لتحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية.

10. تحديد تاريخ عملية التدوير لجميع الوظائف بالوزارة وعدم العشوائية في اتخاذ القرارات  
في بداية العام أو نهاية العام.

11. عدم اتخاذ سياسة التدوير الوظيفي اسلوب عقاب للموظف والرجوع للقانون في ايقاع  
العقوبات الادارية على الموظف المخالف .

12. تحديد العقوبات التي تواجه عملية التدوير الوظيفي.

13. الاهتمام بسياسة التدوير الوظيفي بإبراز الجانب الايجابي الذي يؤدي الى تحقيق  
اهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية وتحقيق أهداف الموظف بالترقي والتطور الوظيفي.

## قائمة المراجع و المصادر

### المراجع العربية:

1. ال فرج ،محمد.( 2004 ).نظام المعلومات الادارية المتقدمة،دار وائل للنشر و التوزيع.
2. 21 فتحي ،عمرابي .( 2016 ).دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية:دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية -مستغانم(رسالة ماجستير )الجزائر ،جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم .
3. <https://www.mosa.pna.ps> موقع وزارة التنمية الاجتماعية
4. أبو صبحة ، جبر ، ( 2014 ) ،"دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة " رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ،اكاديمية الإدارة و السياسة للدارسات العليا ، برنامج الدارسات العليا المشترك ، غزة .
5. ابوھولي، منى ، 2017 ،"مشكلات التدوير الاداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة و سبل التغلب عليها "رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ،غزة
6. احمد، أ.د. ميسون عبد الله ،( 2013 ) ،اثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير و تنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة و معاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية ، العدد3 ، صفحة 296-316 .
7. استراتيجية وزارة التنمية الاجتماعية 2017 -2022
8. أمان ،( 2015 )،واقع النزاهة ومكافحة الفساد ،التقرير السنوي الثامن،فلسطين.
9. أمان ،(2017)،النقل و الانتداب والإعارة في الوظائف المدنية والعسكرية، سلسلة تقارير رقم 117 ،ايلول 2017 ،فلسطين.
10. باجكر، عبد الرزاق .(2010)إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جامعة صلاح الدين و انعكاساتها على استثمار رأس المال الفكري . (رسالة ماجستير غير منشورة )جامعة الموصل ،العراق .
11. بدر، نضال سلام (2016)، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة الاقصى ، غزة
12. بركات ،محمد،(2011).التدوير الوظيفي تطوير و اصلاح ،جريدة 26 سبتمبر الاسبوعية ،اليمن،العدد(1502).

13. البطوش، خالد. 2012. التدوير الوظيفي، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لدولة الامارات العربية المتحدة، الامارات.
14. البيان الإماراتية، بلدية دبي تبدأ بتطبيق التدوير الوظيفي، 2009، من موقع [www.26sep.net](http://www.26sep.net)
15. الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة ابناء الجراح، فلسطين.
16. الحياي، إيمان (2013) التدوير الوظيفي و انعكاسه على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في بعض المصارف الحكومية بمدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق .
17. الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، الاردن، عمان، مؤسسة الورق للنشر .
18. حمودة، محمد خالد حمودة، (2017)، المؤسسات العامة في فلسطين مشاكل و حلول <http://gss.mpa.edu.ps/article>
19. الخشروم و درة، محمد و عمر، (2010)، اثار استراتيجيات التعلم الفردي و الجماعي على الولاء العاطفي دراسة ميدانية على العاملين بمستشفيات الصحة في حلب، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 66.
20. الدستور المصري قانون 81 لسنة 2016 .
21. روان الحسن، (2016)، الفرق بين الهدف و الغاية والأغراض والهدف السلوكي (الاجرائي) على المستوى الاستراتيجي، 2016، [http://xronialx.blogspot.com/2016/11/blog-post\\_13.html](http://xronialx.blogspot.com/2016/11/blog-post_13.html)
22. زكي، ناصر (2011)، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية .
23. الزهراني، س، القحطاني، س، (2008) اسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الاداء المدرسي، الرياض: لجنة البحوث و الدراسات بمركز الادارة المدرسية بالسعودية .
24. شراف، عقوق. (2007). سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية: دراسة حالة بولاية ميله (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة منتوري، قسنطينة.

25. الشريف، علي. (2011). التدوير الوظيفي و أثره على الأداء بالجامعات السعودية.مجلة دراسات عربية في التربية و علم النفس ،مجلة عربية اقليمية محكمة مستقلة ، تصدرها رابطة التربويين العرب العدد 20،السعودية .
26. الشمراي، محمد (2014) المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين :دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة الداخلية لأحوال المدنية بالرياض ،رسالة دكتوراة غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،المملكة العربية السعودية .
27. العتيبي، محمد دويدار.2011. التدوير الوظيفي، مجلة التنمية الادارية بمعهد الادارة العامة، السعودية.
28. العتيبي،محمد زويد(1993):التدوير الوظيفي .مجلة الخدمة المدنية ،العدد180 ،الرياض .
29. العديلي،ناصر محمد ،(2008)مقالة بعنوان التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة ،صحيفة الاقتصاد الالكترونية،28/7/2008 ،العدد5404 .
30. عزام ، احمد عزمي ، (2013) ، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية و اثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية - قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
31. علي، نزار محمد، dec2017، التدوير الوظيفي و دوره في تنمية الموارد البشرية " دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو ، دراسة منشورة في مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان - العراق .
32. العطاس ،محمد سالم (2009).دراسات في العمل ، الرياض :مكتبة الرشد .
33. عليوة ، ايمان ، 2017 ، ، اثار التدوير و الاجهاد الوظيفي على الرضا الوظيفي على الموظفين الاداريين في المؤسسات غير الربحية ،رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ،غزة .
34. الفريان، مساعد.2011. التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القرارات الادارية، مجلة التنمية الادارية بمعهد الادارة العامة، العدد (81) الرياض، السعودية.
35. فلاتة، عبد العزيز ، "2011" ،" التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية و انعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة للعاملين بمستشفى الرياض . السعودية ، الرياض ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، رسالة ماجستير .

36. فلاته ،عبد العزيز بن عثمان (1432 هـ).التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية و انعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض .رسالة ماجستير (غير منشورة)جامعة نايف العربية للعلوم الامنية :الرياض.
37. فودة ،نادية (2015 ) دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الاشرافية للعاملين بالمنظمات العامة :بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ،جامعة القاهرة .
38. قانون التدوير الوظيفي الذي صدر في اليمن رقم 31 لسنة (2009)
39. قانون الخدمة المدنية الفلسطينية .
40. قانون الخدمة المدنية الاردني .
41. القحطاني ،سعيد،(2011)، التدوير الوظيفي و مدى اسهامه في التنمية البشرية .الرياض : جامعة نايف للعلوم الامنية
42. القران الكريم
43. القرنة ،عصام فايز ، (2011)، التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث - مكتب غزة الإقليمي ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ،كلية التجارة ،قسم ادارة الاعمال. غزة .
44. الموسوي ،سنان .(2008) إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها .عمان :دار مجدلاوي للنشر و التوزيع .
45. ماهر ،أحمد.(2009):المستقبل الوظيفي دليل المنظمات و الافراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي .الإسندرية : الدار الجامعية.
46. محمد،عبد الرحيم (2016)،مفهوم الاهداف الاستراتيجية ،-<http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2017/05>
47. المدرع ، ناصر (2014 ) ، التدوير الوظيفي و علاقته بأداء العاملين " دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية و المالية بوزارة الداخلية بالرياض ، رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض.
48. المرسل ،2018 <https://www.almrsal.com/post/614512>
49. مرزا،هند، (2008) ، التدوير الوظيفي : اداة التجدد الذاتي للمنظمة صحيفة الاقتصادية الالكترونية

50. المعجم الوسيط (2004): الطبعة الرابعة ،مجمع اللغة العربية ،مصر ،مكتبة الشروق الدولية

51. مهنا ،علي (2018) .التدوير الوظيفي أحد مبادئ الحوكمة

<https://www.shasha.ps/articles/301309.html>

52. موقع وزارة التنمية الاجتماعية [/https://portal.mosd.gov.ps](https://portal.mosd.gov.ps)

53. نوري ،منير وكورتل ،فريد .(2011) إدارة الموارد البشرية ،عمان :مكتبة المجتمع العربي

للنشر و التوزيع .

54. وليم، داود ثريا (1994) ،سياسة تدوير العمالة :فلسفته،مزياه،مشكلاته،بدون دار نشر

،القاهرة .

**المراجع الأجنبية:**

55. Anna Elizabeth, Iize swarts & Chipo Mukonza (2018) The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction International Journal of Business and Management; Vol. 13, No. 11; 2018 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education.

56. Asfaw .T,(2018 ) The effect of job rotation on employee motivation and job involvement in the case of commercial bank of Ethiopia ,addis ababa university .

57. Buckley ,M.R. Wheeler,A.R.,Baur,J.E.,&Halbesleben ,J.R.(Eds.)(2019).Research in personnel and human resources management .Emerald Publishing Limited .

58. Kurtulus Kurtulus Kaymaza (2010)( **The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations**)

59. Byars ,Lloyd L&Rue ,Lesliew,2004,Human Resaved Supply Management,7<sup>th</sup> ed .Mc Graw-Hill.Usa .

60. Creager ,P.L.(2007).**Building management bench strength: qualitative look at a job rotation program**. Doctoral Dissertation ,university of san Diego .

61. G. Georgantza1 & Irene Samanta,( **Education as a Means to Implement Job Rotation in a Public Organization** ) (feb2017) [http://www.danmaCleod.com/articles/job\\_Rotation\\_.htm](http://www.danmaCleod.com/articles/job_Rotation_.htm) (ACCESSED 14 7 2015)

62. Janssens, J., 2002. Innovations in lifelong learning. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities,.  
**Jorgensen ,”2005”**Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector, **the U.S.Midwest .**
63. Kaymaz, k. (2010). **The Effect of Job Rotation Practice on Motivation : A research on managers in the automotive organizations.** Business and Economics Research Journal, 1(3), 69-85.
64. Khan ,F, Rasli, A, abid-ru-rahman ,T, (2014) job rotation , job performance , organizational commitment, An empirical study on bank employees , journal of management info (JMI), 3, 2014 mason : Joseph sabatno .
65. Kokila Mohan & Dr.S.Gomathi (jan 2015), **(The Effect of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurse in the Hospital of Vellore District, Mediterranean Journal of Social Science, and vol 6.**
66. Lazim, M., 2003. The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development Among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia: Universiti Putra Malaysia .
67. **Li, F. and Tian, C. (2013) Directed search and job rotation, Journal of Economic Theory, 148(3), 1268-1281.**
68. Macleod ,D. & Kennedy, E., (2006) Job Rotation System Report to XYZ Co.
69. Mohammadi Farshid Ali, Ramezani Mojtaba ( 2017) **(Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees' Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskan Bank branches in the city of Tabriz)** Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, International Review (2017 No.1-2).
70. Morris, James, R, 2012, Job Rotation , The Journal OF Business , Vol.29, No.4.
71. -Mohan, K. The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development ; An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore Districts, Mediterranean Journal, of Social Sciences, Vol.6, No.1, pp209-215, 2015.
72. Mossa, G. ; Boenzi, F. ; Digiesi, S. ; Mummolo, G. and Romano, V. (2016), Productivity and ergonomic risk in human based production systems: A job-rotation scheduling model, International Journal of Production Economics, 171, 471-477.
73. Moussavi ,S ,M ,Zarb, M. Mahdjoubb, O, Grundera S (2019 ), Balancing high operator,s workload through a new job rotation approach



- :Application to an automotive assembly line ,international journal of industrial ergonomics ,71,(2019 )
- 74.Ravindra Deyshappriya (2019) An Empirical Study on the Impact of Job Rotation Practices on Employees Job Performance: Comparative Study of Public and Private Licensed Commercial Banks in Colombo District Journal of Management and Tourism Research volume 2issus2(2019 )31-48 .
- 75.Ragal,S,(2017 )the effect of job rotation ,role stress and job satisfaction on organizational citizenship behavior of bank employee Asian journal of Economics, Business and accounting ,4(3):1-10,2017.
- 76.**Rezeq yaha Alanaty &Dr.M.Razallah Khan (2019) Job Rotation and its effect on the performance of human resources in Yemeni Universities: the case study of Thmmar University**,international journal of scitic research, issue4,april2019.
77. **Sally Earney, Ana Martins. (2009). Job rotation at Cardiff University Library Service: A pilot study. First Published November 20, 2009 Research Article**<https://doi.org/10.1177/0961000609345089>
- 78.Sweeney,D,L.(2008).**The effect of job rotation patterns on organizational outcome indicants of inter –organizational boundary spanner performance** .Doctoral Dissertation ,university of Texas at San Antonio.
- 79.Salih ,M,Al .Beisani ,Y,(2017)Job Rotation &its impact on employees performance :An Empirical ,study among employees at red sea university , sudan international journal of scientific research and - management (IJSRM),6181-6184 .
80. -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; Vol.27 Issue 2 pp.287-311,2014.
- 81.Taylor, S. (2006) Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations,Human Resource Management Review, 16(4), 478-489.
- 82.Teresia K.K.ling (2019 ) job rotation and employee motivation :a case of small ICT firms in Nairobi kenya , journal of language , technology &entrepreneurship in Africa .10 no. 1 may 2019 .



## الملاحق

### ملحق رقم (1): الاستبانة

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الاعمال

السادة موظفي و موظفات وزارة التنمية الاجتماعية المحترمين

تحية طيبة و بعد ،،،،

تقوم الطالبة بإعداد دراسة حول التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أرجو الاجابة عليها بموضوعية، علماً بأنها لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

إشراف الدكتور د.أسامة شهوان  
إعداد الباحثة نور سلطان

القسم الاول : المتغيرات الديمغرافية :  
الرجاء وضع دائرة حول الاجابة التي تناسبك :

العمل	أ. الوزارة	ب.مديرية	ج.مركز
الجنس	أ. ذكر	ب. أنثى	ج. مركز
العمر	أ. 25 سنة فأقل	ب. من 26 الى 35 سنة	ج. من 36 الى 45 سنة
هل العلمي	أ. دبلوم	ب. بكالوريوس	ج. دكتوراة
لمسمى وظيفي	أ. مدير عام	ب. مدير	ج. مسؤول مكتب فرعي
د سنوات الخبرة	د. رئيس قسم	هـ. رئيس شعبة	ب. خارج المحافظة
ان العمل	أ. في نفس المحافظة	ب. من 5 الى 10 سنة	ج. من 11 سنة الى 15 سنة
			د. أكثر من 15 سنة

القسم الثاني : واقع التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية  
المحور الاول :متطلبات التدوير الوظيفي داخل الوزارة  
أرجو وضع اشارة X امام العبارة التي تناسبك .

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
	تتوفر رؤية واضحة لأهداف الوزارة					
	يتم التدوير بناء على تخطيط ودراسة لاحتياجات العمل داخل الوزارة					
	توجد سياسة واضحة لدى الوزارة حول التدوير الوظيفي					
	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم					
	تهتم الوزارة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى					

					يساعد تنوع مهارات الوظائف في تطبيق التدوير الوظيفي
					تتميز الوظائف في الوزارة بالتصميم الجيد والملائم لإجراء عملية تدوير وظيفي
					يتم الاخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير عند تصميم أي وظيفة
					يتم تحديد العوائق التي تنتج في تطبيق عملية التدوير الوظيفي على كل وظيفة
					وضوح معايير الاداء لكل وظيفة ليسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي
					تعتمد سياسة التدوير المعمول بها في الوزارة على انظمة و اجراءات خاصة
					يعد التدوير الوظيفي أحد اساليب وتقنيات التطور الوظيفي والمؤسساتي
					تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم اليها
					تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الوزارة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة
					يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها و تطويرها في الوزارة
					تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الوزارة
					يتم التدوير الوظيفي في الوزارة بشكل عشوائي
					تراعى قدرات و مهارات الموظف حين يجري نقله الى وظيفة أخرى
					يكون التدوير الوظيفي غالبا افقيا و ليس عموديا

المحور الثاني : مدى اسهام التدوير الوظيفي في تحقيق اهداف وزارة التنمية الاجتماعية المنصوص عليها :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أعلم بأهداف الوزارة وفق الخطة الاستراتيجية المنصوص عليها في الوزارة					
2	يساعد التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف الوزارة					
3	يساعد التدوير الوظيفي في تقديم خدمات مميزة للجمهور					
4	يساعد التدوير الوظيفي على تجديد وتطوير اليات العمل في الوزارة					
5	يساعد التدوير الوظيفي في رسم خطط جديدة للوزارة					
6	يكسب التدوير الوظيفي مهارات و خبرات جديدة .					
7	يساعد التدوير الوظيفي في معالجة حالات الطوارئ والأزمات والسرعة في تقديم الخدمة					
8	يعمل التدوير الوظيفي على الاستفادة من الطاقات الكامنة في الموارد البشرية بشكل افضل وتطويرها للأفضل					
9	يساهم التدوير الوظيفي في محاربة الفساد الاداري					
10	يساهم التدوير الوظيفي في الحد من سوء استغلال السلطة					
11	يساهم التدوير الوظيفي في تقليل التكاليف المادية للتدريب					
12	يساهم التدوير الوظيفي في تعزيز الدافعية لدى الموظفين في الوزارة					
13	يساهم التدوير الوظيفي في رفع الروح المعنوية للموظفين					
14	تساهم عملية تصميم الوظيفة في الحصول على التغذية الراجعة في حال تم القيام بعملية تدوير وظيفي ما بين الموظفين					
15	يكسب التدوير الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف المختلفة					
16	يشعر الموظف بعد نقله من وظيفة لأخرى بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم نقله إليها					
17	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي					
18	تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي					
19	يشعر الموظف بان التدوير الوظيفي يعطيه فرصة جيدة للترقية					
20	تقلل نظم وإجراءات الوزارة من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير الوظيفي الى الوظائف الاخرى					
21	التدوير الوظيفي جعل الموظف أكثر فهما لأهداف و غايات الوزارة					

					ساعد التدوير الوظيفي على بناء حلقة اتصال وتعاون ما بين الأقسام والدوائر المختلفة	22
					وفر التدوير الوظيفي بيئة ايجابية مما انعكس على زيادة الانتاج داخل اروقة الوزارة	23
					وفر التدوير الوظيفي فرصة لإثبات الذات والموهبة الذي أثر على تقدم العمل	24
			موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أدى التدوير الوظيفي الى زيادة وعي واهتمام الموظف بعمله	25
					يخلق التدوير الوظيفي بيئة محفزة للتطور وانجاز المهام	26
					يخلق التدوير الوظيفي إحباط يؤدي الى خفض الانتاج	27
					زاد التدوير الوظيفي من احساس بالانتماء للعمل مما أثر ايجابا على الاداء	28
					يساعد التدوير الوظيفي في بناء علاقات جديدة تساهم في تحقيق اهداف الوزارة	29
					زاد التدوير الوظيفي من القدرة على الابداع في العمل نتيجة اكتساب تجارب و مهارات متنوعة	30
					ساعد التدوير الوظيفي على زيادة التنسيق والتعاون مع الاخرين وبين الادارات والأقسام في الوزارة والتي ساعدت في تحقيق اهداف وغايات الوزارة	31
					خلق التدوير الوظيفي موجة مفتوحة ما بين الموظفين للعمل بروح الفريق وتبادل الخبرات	32
					لدى الموظف قناعة بأنه لا توجد علاقة بين التدوير الوظيفي وزيادة الكفاءة الانتاجية	33
					التدوير الوظيفي مضيعة للوقت	34

شاكرين لكم حسن استجابتكم و تعاونكم معنا

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة
1	أ.د.سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
2	الدكتور غسان شاهين	جامعة بوليتكنك
3	الدكتور ياسر شاهين	الجامعة الاهلية
4	الدكتورة رجاء عسيلة	جامعة القدس المفتوحة
5	الاستاذ مصطفى القواسمي	محلل إحصائي

### ملحق (3) اسئلة المقابلة :

السؤال الاول هل انعكست سياسة التدوير الوظيفي المعمول بها على تنفيذ برامج الوزارة المختلفة ؟

السؤال الثاني : هل ساهمت سياسة التدوير الوظيفي في الوزارة في الوصول الى تحقيق اهداف

وغايات الوزارة ' كيف؟

السؤال الثالث : هل ساهمت عملية التدوير الوظيفي في الوزارة في رسم سياسات و خطط ادت الى

الوصول الى الاهداف و الغايات المقرر الوصول اليها حسب استراتيجية الوزارة ، كيف ؟

السؤال الرابع : بشكل عام كيف ترى انعكاس التدوير الوظيفي على تحقيق اهداف و غايات الوزارة

السؤال الخامس: هل انعكست سياسة تطبيق التدوير الوظيفي المطبقة على اكتساب الموظفين للخبرة

والمهارات الجديد التي ساهمت في تحقيق اهداف الوزارة؟

السؤال السادس : ما هي المعوقات التي تواجهكم في تنفيذ عملية التدوير الوظيفي؟

السؤال السابع: ماهي اقتراحاتكم المستقبلية بشأن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي ؟

السؤال الثامن : ماهي الايجابيات و السلبيات للتدوير الوظيفي في المرحلة الحالية؟

ملحق رقم ( 4 ) يوضح حركة التنقلات للموظفين في العام 2014 في عهد الدكتور كمال الشرافي

	وظائف عادية	وظائف اشرافية	وظائف اشرافية عليا	
46	1	17	28	مقر الوزارة
10	3	4	3	مديرية رام الله
7	2	3	2	مؤسسة دار الامل
5	0	2	3	مركز حماية الطفولة بيتونيا
4	0	2	2	مركز تاهيل الشبيبة رونالدو
9	3	6	0	مديرية بيت لحم
1	0	0	1	مكتب فرعي حوسان
3	1	1	1	مكتب فرعي تقوع
2	0	1	1	المدرسة العلانية
3	1	2	0	مؤسسة دار رعاية الفتيات
3	2	1	0	محور
8	0	8	0	مديرية الخليل
4	2	1	1	مكتب فرعي ححول
2	1	1	0	مكتب فرعي دورا
2	1	1	0	مكتب فرعي ترقوميا
3	1	1	1	مكتب فرعي البلدة القديمة
2	1	0	1	مكتب فرعي اذنا
1	0	1	0	مركز تاهيل الشبيبة
3	2	1	0	مركز الشيخة فاطمة
6	4	2	0	مديرية اريحا
2	1	0	1	بيت الاجداد لرعاية المسنين
13	7	5	1	مديرية القدس
4	2	0	2	مكتب بدو الفرعي
2	0	0	2	مكتب الرام
0	0	0	0	مكتب فرعي عنبتا
4	2	2	0	مديرية جنين



1	0	0	1	مركز تاهيل الشبيبة جنين
2	0	1	1	مديرية نابلس
2	0	1	1	مركز تاهيل الشبيبة نابلس
1	0	0	1	مركز تاهيل الفتيات نابلس
1	1	0	0	مركز الشيخ خليفة
0	0	0	0	مكتب فرعي قبالان
3	1	2	0	مديرية طولكرم
1	0	0	1	مركز تاهيل الشبيبة طولكرم
4	2	2	0	مديرية طوباس
1	0	0	1	مديرية قلقيلية
3	0	0	3	مركز تاهيل الشبيبة قلقيلية
2	1	1	0	مديرية يطا
1	0	0	1	مديرية سلفيت
0	0	0	0	مركز الدار البيضاء
171	42	69	60	المجموع

ملحق رقم ( 5 ) حركة التنقلات للموظفين في عام 2015 في عهد الدكتور شوقي العيسة

مكان العمل	وظائف اشرافية عليا	وظائف اشرافية	وظائف عادية	المجموع
مقر الوزارة	27	15	6	48
مديرية رام الله	2	5	1	8
مؤسسة دار الامل	2	0	1	3
مركز حماية الطفولة بيتونيا	0	1	0	1
مركز تاهيل الشبيبة رونالدو	1	1	0	2
مديرية بيت لحم	1	0	0	1
المدرسة العلائية	1	0	1	2
مؤسسة دار رعاية الفتيات	1	0	0	1
مديرية الخليل	0	1	2	3
مركز الشبيبة فاطمة	1	0	1	2
مديرية اريحا	0	1	0	1
مديرية القدس	1	3	1	5
مديرية جنين	1	0	0	1
مديرية نابلس	0	0	1	1
مركز تاهيل الفتيات نابلس	0	1	0	1
مكتب فرعي قبلان	0	1	0	1
مديرية طولكرم	0	0	1	1
مديرية طوباس	1	0	0	1
مديرية قلقيلية	0	0	0	0
المجموع	39	29	15	83

ملحق رقم (6) يوضح حركة التنقلات الإدارية للموظفين في العام 2016 عهد الدكتور ابراهيم الشاعر

مكان العمل	وظائف اشرافية عليا	وظائف اشرافية	وظائف عادية	المجموع
مقر الوزارة	29	22	3	54
مديرية رام الله	0	2	1	3
مؤسسة دار الامل	2	2	1	5
مركز حماية الطفولة بيتونيا	0	1	0	1
مركز تاهيل الشبيبة رونالدو	0	1	0	1
مديرية بيت لحم	1	0	2	3
المدرسة العلانية	1	0	4	5
مؤسسة دار رعاية الفتيات	1	1	2	4
مديرية الخليل	1	0	4	5
مركز تاهيل الشبية	1	0	0	1
مركز الشبيبة فاطمة	0	0	2	2
مديرية اريحا	1	1	0	2
مكتب فرعي عنبتا	0	0	2	2
مديرية جنين	2	0	0	2
مديرية نابلس	1	1	1	3
مركز تاهيل الشبيبة نابلس	1	0	0	1
مديرية طولكرم	1	0	1	2
مركز تاهيل الشبيبة طولكرم	1	1	0	2
مديرية طوباس	0	1	0	1
مديرية قلقيلية	1	0	0	1
مديرية يطا	0	0	1	1
مركز الدار البيضاء	0	0	1	1
المجموع	44	33	25	102

ملحق رقم ( 7 ) يوضح حركة تنقلات الموظفين في العام 2017 في عهد الدكتور ابراهيم الشاعر

المجموع	وظائف عادية	وظائف اشرافية	وظائف اشرافية عليا	موقع العمل
20	1	9	10	مقر الوزارة
1	0	1	0	مؤسسة دار الامل
2	0	2	0	مركز تاهيل الشبيبة رونالدو
2	2	0	0	مديرية بيت لحم
2	0	1	1	مؤسسة دار رعاية الفتيات
6	1	3	2	محور
1	1	0	0	مديرية الخليل
2	0	2	0	مكتب فرعي دورا
3	0	3	0	مكتب الرام
3	0	3	0	مديرية جنين
1	0	1	0	مركز تاهيل الفتيات جنين
1	0	1	0	مركز تاهيل الشبيبة جنين
2	0	2	0	مديرية نابلس
2	1	0	1	مركز الشيخ خليفة
2	0	2	0	مديرية طولكرم
1	0	1	0	مركز تاهيل الشبيبة طولكرم
2	0	2	0	مديرية طوباس
2	1	1	0	مديرية قلقيلية
1	0	1	0	مركز تاهيل الشبيبة قلقيلية
2	1	1	0	مديرية يطا
2	1	1	0	مديرية سلفيت
1	0	0	1	مركز الدار البيضاء
61	9	37	15	المجموع

ملحق رقم ( 8 ) يوضح حركة تنقلات الموظفين من بداية عام 2018 و لغاية 2019/4/26 في عهد دكتور

ابراهيم الشاعر

المجموع	وظائف عادية	وظائف اشرافية	وظائف اشرافية عليا	
40	5	19	16	مقر الوزارة
7	4	3	0	مديرية رام الله
3	2	0	1	مؤسسة دار الامل
6	2	3	1	مركز حماية الطفولة بيتونيا
3	1	0	2	مركز تاهيل الشبيبة رونالدو
14	2	12	0	مديرية بيت لحم
1	0	0	1	مكتب فرعي حوسان
2	1	0	1	مكتب فرعي تقوع
3	1	1	1	المدرسة العلانية
8	2	4	2	مؤسسة دار رعاية الفتيات
2	1	1	0	محور
2	2	0	0	مديرية الخليل
1	0	1	0	مكتب فرعي حلحول
3	0	2	1	مركز تاهيل الشبيبة
1	1	0	0	مركز الشبيبة فاطمة
4	3	0	1	مديرية اريحا
3	2	0	1	بيت الاجداد لرعاية المسنين
3	2	1	0	مديرية القدس
1	0	0	1	مكتب بدو الفرعي
4	2	2	0	مكتب الرام
1	0	0	1	مديرية جنين
1	0	0	1	مركز حماية الطفولة جنين
1	0	1	0	مركز تاهيل الفتيات جنين
15	8	6	1	مديرية نابلس
1	1	0	0	مركز الثريا
7	2	3	2	مكتب فرعي حوارة
3	1	1	1	مركز تاهيل الشبيبة نابلس
3	1	1	1	مركز تاهيل الفتيات نابلس
2	2	0	0	مركز الشيخ خليفة
4	3	0	1	مديرية طولكرم
4	2	1	1	مديرية طوباس
7	4	1	2	مديرية قلقيلية
1	1	0	0	مديرية يطا
2	0	2	0	مديرية سلفيت
1	1	0	0	مكتب بدو الفرعي سلفيت
164				المجموع

ملحق رقم (9) يوضح حركة تنقلات الموظفين في عام 2019 في عهد الدكتور احمد المجدلاني

موقع العمل	وظائف اشرافية عليا	وظائف اشرافية	وظائف عادية	المجموع
مقر الوزارة	46	23	6	75
مديرية رام الله	1	2	2	5
مؤسسة دار الامل	0	0	1	1
مركز حماية الطفولة بيتونيا	1	0	0	1
مركز تاهيل الشبيبة رونالدو	1	1	2	4
مديرية بيت لحم	1	7	3	11
المدرسة العلانية	1	0	0	1
مؤسسة دار رعاية الفتيات	2	2	7	11
مديرية الخليل	1	5	1	7
مكتب فرعي لحول	1	0	1	2
مكتب فرعي دورا	0	0	1	1
مكتب فرعي ترقوميا	1	0	0	1
مكتب فرعي البلدة القديمة	2	0	0	2
مكتب فرعي ادنا	0	1	0	1
مركز تاهيل الشبيبة	1	0	0	1
مركز الشبيبة فاطمة	0	0	1	1
مديرية اربحا	1	0	1	2
بيت الاجداد لرعاية المسنين	1	1	0	2
مديرية القدس	0	1	1	2
مديرية جنين	1	1	3	5
مركز تاهيل الفتيات جنين	0	1	0	1
مركز تاهيل الشبيبة جنين	1	0	0	1
مديرية نابلس	1	2	2	5
مكتب فرعي حوارة	1	0	0	1
مركز تاهيل الشبيبة نابلس	0	0	1	1
مديرية طولكرم	0	1	0	1
مركز تاهيل الشبيبة طولكرم	1	1	0	2
مديرية طوباس	1	1	1	3
مديرية قلقيلية	0	0	3	3
مديرية يطا	0	4	0	4
المجموع				158

جدول رقم (10) يوضح حركة تنقلات الموظفين في عام 2020 في عهد الدكتور احمد المجدلاني

المجموع	وظائف عادية	وظائف اشرافية	وظائف اشرافية عليا	موقع العمل
42	7	15	20	مقر الوزارة
2	2	0	0	مديرية رام الله
3	1	2	0	مؤسسة دار الامل
2	1	1	0	مديرية بيت لحم
1	0	0	1	مؤسسة دار رعاية الفتيات
1	1	0	0	محور
11	5	6	0	مديرية الخليل
3	2	0	1	مكتب فرعي لحول
2	1	0	1	مكتب فرعي دورا
1	0	1	0	مكتب فرعي البلدة القديمة
2	0	2	0	مركز تاهيل الشبية
3	0	2	1	مركز الشبخة فاطمة
4	3	1	0	مديرية اريحا
1	0	0	1	بيت الاجداد لرعاية المسنين
4	1	3	0	مديرية القدس
1	0	1	0	مكتب بدو الفرعي
9	0	8	1	مديرية جنين
2	0	0	2	مركز تاهيل الشبية جنين
6	1	5	0	مديرية نابلس
1	0	0	1	مركز الثريا
3	1	2	0	مركز تاهيل الشبية نابلس
5	3	0	2	مركز تاهيل الفتيات نابلس
2	1	1	0	مركز الشبخ خليفة
6	1	4	1	مديرية طولكرم
5	2	3	0	مركز تاهيل الشبية طولكرم
1	1	0	0	مديرية طوباس
1	0	0	1	مديرية قلقيلية
4	0	2	2	مركز تاهيل الشبية قلقيلية
4	1	3	0	مديرية يطا
132				المجموع

