

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

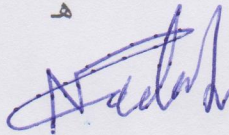
DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

اسم الطالب: نضال سلام حسن بدر Student's name: Nedal.Salam.Bader

التاريخ: ٢٧ جمادى الثانية، ١٤٣٧ هـ Date: 2016-04-05

التوقيع:  Signature:



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى
فلسطين - غزة



التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية

إعداد الباحث

نضال سلام بدر

إشراف الدكتور

محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة

1437هـ - 2016م

قرار لجنة المناقشة

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة

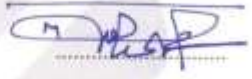


نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ نضال سلام حسن بدر، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 29 جمادي الأول 1437 هـ، الموافق 2016/03/09م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:





د. محمد إبراهيم المدهون شرفاً ورئيساً
د. محمد جوبت فارس مناقشاً خارجياً
د. علاء الدين خليل المسيد مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق...

رئيسة الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون
رئيس الأكاديمية

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يُقَلِّبُ اللَّهُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ،

إِنْ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةٌ لِّأُولِي الْأَبْصَارِ﴾

صدق الله العظيم

آية (44) سورة النور

إهداء

إلى سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام....

إلى الذين غرسا عندي بذرة الكفاح والعطاء.....

إلى من علموني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار....

إلى والدتي ووالدي أطال الله بقائهما وألبسهما ثوب الصحة والعافية....

إلى زوجتي الحبيبة وأبنائي قرّة عيني....

إلى إخواني وأخواتي تقديراً واحتراماً.....

إلى كل من ساندني ودعمني بعد الله في إنجاز هذه الرسالة....

إلى أحبتي جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع....

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي المصطفى الصادق الوعد الأمين، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم، اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علماً يا كريم، اللهم أرنا الحق حقاً وارزقنا اتباعه، وأرنا الباطل باطلاً وارزقنا اجتنابه، واحشرنا برحمتك يا ربنا في عبادك الصالحين، أما بعد:

أحمده سبحانه على جزيل نعمه، وما غمرني به من فضل وتوفيق، إلى أن وفقني لإتمام هذا الجهد المتواضع، وأسأل الله أن ينفع به أمة محمد عليه الصلاة والسلام ويكون عوناً لي على طاعته، فإنني أجد لزاماً على أن أتقدم بالشكر والتقدير من الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذله من جهد وما أسداه إلى من نصح وتوجيه، وأسأل الله سبحانه أن يسدد على طريق الحق خطاه، ويغفر لنا وله.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل لعضوي لجنة المناقشة والحكم، الدكتور الفاضل/ محمد جودت فارس والدكتور الفاضل/ علاء الدين خليل السيد على تفضلهما بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة، كما أتوجه بخالص مشاعر الشكر والتقدير والامتنان والاعتراف بالجميل إلى صديقي الأستاذ/ المعتصم بالله الحلبي والأستاذ الفاضل/ مؤمن عبد الواحد اللذان كانا خير عون لي في تحليل وتدقيق هذه الرسالة، كما لا يفوتني أن أشكر جميع أفراد أسرتي خاصة أمي وأبي حفظهما الله وأطال بقائهما، وبكل تأكيد زوجتي الغالية التي صبرت واحتسبت وهي تللم أوراقي المبعثرة أثناء إنجاز هذه الرسالة، كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من أعانني معنوياً ولو بدعوة خالصة في ظهر الغيب.

وأخيراً أسأل الله العلي العظيم أن أكون قد وفقت في هذه الدراسة، فما كان من توفيق فمن الله، وما كان من خطأ أو زلل أو نسيان فمن نفسي ومن الشيطان. وأسأله تعالى أن ييمن كتابنا وييسر حسابنا اللهم آمين، (وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب). (هود، آية: 88).

والله من وراء القصد،

الباحث

قائمة المحتويات

ب.....	قرار لجنة المناقشة.....
ج.....	الآية القرآنية.....
د.....	إهداء.....
ه.....	شكر وتقدير.....
و.....	قائمة المحتويات.....
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
2.....	1.1 مقدمة.....
4.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
5.....	3.1 متغيرات الدراسة.....
6.....	4.1 فرضيات الدراسة.....
7.....	5.1 أهداف الدراسة.....
7.....	6.1 أهمية الدراسة.....
8.....	7.1 حدود الدراسة.....
8.....	8.1 مصطلحات الدراسة.....
11.....	9.1 صعوبات الدراسة.....
12.....	الفصل الثاني.....
12.....	الإطار النظري.....
14.....	المبحث الأول: التدوير الوظيفي.....
15.....	1.1.2 مقدمة.....
15.....	2.1.2 نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي.....
16.....	3.1.2 مفهوم التدوير الوظيفي.....
18.....	4.1.2 أهداف التدوير الوظيفي.....
19.....	5.1.2 أهمية التدوير الوظيفي.....
20.....	7.1.2 خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.....
22.....	8.1.2 معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي.....
23.....	9.1.2 أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي.....
40.....	10.1.2 نماذج لبعض الدول والمنظمات التي قامت بتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي.....
40.....	1.10.1.2 النماذج العربية.....
41.....	2.10.1.2 النماذج الأجنبية.....
42.....	11.1.2 ملخص.....
43.....	2.2 المبحث الثاني الكفاءة الإنتاجية.....
44.....	1.2.2 مقدمة.....
45.....	2.2.2 الكفاءة الإنتاجية.....
46.....	3.2.2 أهمية الإنتاجية.....
48.....	4.2.2 قياس الكفاءة الإنتاجية.....
50.....	5.2.2 التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية.....
50.....	6.2.2 دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية.....
51.....	7.2.2 المعوقات الداخلية والخارجية التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية.....
52.....	8.2.2 ملخص.....
53.....	3.2 المبحث الثالث: الوزارات.....

54.....	1.3.2 مقدمة:
54.....	2.3.2 واقع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:
56.....	3.3.2 النمط الإداري السائد في الوزارات
57.....	4.3.2 ملخص
58.....	3. الفصل الثالث: الدراسات السابقة
59.....	1.3 مقدمة
59.....	2.3 الدراسات الفلسطينية:
61.....	3.3 الدراسات العربية
66.....	4.3 الدراسات الأجنبية
71.....	5.3 التعليق على الدراسات السابقة:
79.....	4. الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة
80.....	1.4 مقدمة
80.....	2.4 منهج الدراسة
80.....	3.4 مصادر جمع البيانات
81.....	4.4 مجتمع الدراسة:
81.....	5.4 عينة الدراسة:
82.....	6.4 أداة الدراسة:
84.....	7.4 خطوات بناء الاستبانة:
84.....	8.4 صدق الاستبانة:
90.....	9.4 ثبات الاستبانة RELIABILITY:
92.....	10.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
93.....	11.4 ملخص الفصل:
94.....	5. الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
95.....	1.5 المقدمة:
95.....	2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية
98.....	3.5 تحليل فقرات الاستبانة:
114.....	5.5 اختبار فرضيات الدراسة
130.....	6. الفصل السادس النتائج والتوصيات
135.....	1.6 دراسات مقترحة:
136.....	المصادر والمراجع
145.....	الملاحق

قائمة الجداول

جدول رقم 3-1: الفجوة البحثية.....	74
جدول رقم 4-1: مجتمع الدارسة.....	81
جدول رقم 4-2: توزيع عينة الدراسة حسب الوزارة (2015).....	83
جدول رقم 4-3: درجات المقياس المستخدم في الاستبانة.....	84
جدول رقم 4-4: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال.....	86
جدول رقم 4-5: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " متطلبات التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال.....	87
جدول رقم 4-6: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإنتاجية " والدرجة الكلية للمجال.....	88
جدول رقم 4-7: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال.....	89
جدول رقم 8-4: معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.....	90
جدول رقم 4-9: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.....	90
جدول رقم 4-10: يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....	91
جدول رقم 5-1: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	95
جدول رقم 5-2: توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....	95
جدول رقم 5-3: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	96
جدول رقم 5-4: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....	97
جدول رقم 5-5: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.....	97
جدول رقم 5-6: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التدوير الوظيفي.....	98
جدول رقم 5-7: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التدريب.....	100
جدول رقم 5-8: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تصميم الوظائف.....	102
جدول رقم 5-9: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التطور.....	104
جدول رقم 5-10: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " النظم والإجراءات.....	106
جدول رقم 5-11: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات متطلبات التدوير الوظيفي بشكل عام.....	108
جدول رقم 5-12: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإنتاجية ".....	110
جدول رقم 5-13: المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي".....	112

- جدول رقم 5-14: معامل الارتباط بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات.....114
- جدول رقم 5-15: معامل الارتباط بين التدريب وتطوير القدرات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي.....116
- جدول رقم 5-16: معامل الارتباط بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات118
- جدول رقم 5-17: معامل الارتباط بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.....119
- جدول رقم 5-18: معامل الارتباط بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات121
- جدول رقم 5-19: تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار122
- جدول رقم 5-20: نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس124
- جدول رقم 5-21: نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر125
- جدول رقم 5-22: نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي.....126
- جدول رقم 5-23: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي.....127
- جدول رقم 5-24: نتائج اختبار " التباين الأحادي" - عدد سنوات الخبرة.....128

قائمة الأشكال

- شكل رقم 1-1: متغيرات الدراسة 6
- شكل رقم 1-2 : نموذج عملية التدريب المنظم..... 26
- شكل رقم 2-2: نموذج هاكمان وأولدهام لخصائص تصميم الوظيفة..... 31
- شكل رقم 2-3: نموذج مداخل إعادة تصميم الوظائف 34

المخلص

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة. وقد تم دراسة أربعة متطلبات من التدوير الوظيفي وهي (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات). كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية. وتكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا والأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية والبالغ عددهم (1863) موظفاً وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (65) فقرة، تم توزيعها على (380) موظفاً ، باستخدام طريقة العينة العشوائية. وقد أمكن جمع (307) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (80.7%).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. 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 تبعها التدريب وتطوير القدرات، وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات. وأظهرت الدراسة أن الكفاءة الإنتاجية جيدة بمتوسط حسابي نسبي بلغ (63.35%).
2. هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة وبين الكفاءة الإنتاجية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال " النظم والإجراءات " تعزى إلى عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم تتراوح من 4 إلى أقل من 8 سنوات.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استراتيجية التطور، والنظم والإجراءات، وتصميم الوظيفي والتدريب والإنتاجية والعوائق تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل.

كما قدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها:

1. توعية العاملين أن من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة هو تحسين أدائهم وأداء الإدارة، ومحاربة الرأي الذي يعتبر إن التدوير أسلوب عقاب نتيجة سوء أدائهم الوظيفي.
2. الاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي لتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للموظفين.
3. الاهتمام بالتدريب للموظفين كأحد الاستراتيجيات التي تساعد في تحسين وزيادة القدرات للموظفين.
4. الاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر مرونة لتتفق مع التدوير.
5. الاهتمام بإدارة التطوير مادياً وبشرياً من خلال توفير متطلبات العمل والميزانيات المناسبة وتوفير الحوافز والمكافآت.

Abstract

This research investigates the job rotation and its reflections on the Productivity at Ministries at Gaza Strip. Where the job rotation's requirements according to the study are (training, job design, career development strategy, system and procedures). This study aims to identify the productivity efficacy for the first line and top-management employees.

Data were collected by a questionnaire (65 paragraphs), which was distributed to (380) top-level employees. A number of (307) questionnaires were valid for analysis, the response percentage was (80.7%) out of the total distributed questionnaires.

The following are the most important results:

1. Job development strategy has the highest effect on productivity efficacy, second job design, then training, and last job procedures. The study showed that top management productivity efficacy is good with mean 63.35%.
2. There is a positive relationship between job rotation requirements and productivity efficacy.
3. There is statistical differences in the views of respondents towards the impact of job rotation on the employees' productivity attributed to qualification for the sake of Bachelor degree holders.
4. There is statistical differences in the views of respondents towards "procedures' field" refer to experience for the sake of female experience from 4 to less than 8 years.
5. There are no statistical differences in the views of respondents towards the impact of job rotation on the employees' productivity attributed to (age, qualification, job rank,).

The most important recommendation:

1. Notify the employees that job rotation is used to improve performance not a punishment tool.
2. More concern to job rotation requirements, the four fields, because of its effects on productivity.
3. More concern to training strategy to help in developing employees abilities.
4. More flexibility to hierarchy, job design strategies, to be suitable for rotation.
5. More concern to human and substantial development through providing job requirements, suitable budgets, incentives, and rewards.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 متغيرات الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

9.1 صعوبات الدراسة

1.1 مقدمة:

إن التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المؤسسات العامة والخاصة، ويُعد أحد أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء، ويكون ذلك من خلال إكساب الموظف خبرات جديدة ومهارات متنوعة، وفي نفس الوقت يعمل على ضخ دماء جديدة لدى المؤسسة وبالتالي يكون له دور كبير في الكفاءة الإنتاجية للموظفين. بالتركيز على تعزيز الكفاءات الأساسية والاستراتيجية للموظفين.

إن الحركة والدوران قانون من القوانين الكونية الإلهية التي أبدعها الخالق- عز وجل- حيث يقول تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم (يُقَلِّبُ اللَّهُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ، إِنَّ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةً لِّأُولِي الْأَبْصَارِ). (النور، 44)، ولما كانت أجرام السماء والكواكب والنجوم في حركة دائمة، فقد كان بالإمكان أن تكون هذه الحركة ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية والتدوير الوظيفي في منظمات القطاعين العام والخاص، حفاظاً عليها من الفناء في عصر المعرفة وعصر العولمة والعصور التي تليها (العبادي، 2008: 2).

لذا كان لازماً على هذه المؤسسات أن تعمل على الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة، كما أنه من الضروري أن تعمل أيضاً على تنميتها وتطويرها بما يتماشى مع متطلباتها لمواجهة التغيرات المحيطة بها. ويعود ذلك للدور الحيوي والمهم الذي تلعبه هذه المؤسسات والوزارات في المجتمع بما تقدمه من خدمات تساهم في استقرار وأمن وحماية المجتمع. إن عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية لا بد أن تحصل على دعم القيادة، إضافة إلى قيام الإدارات المتخصصة بواجبها نحو هذا التطوير مستخدمة في ذلك أحدث الاستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها، وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية (عساف، 2008).

وكما هو معلوم أن لكل مؤسسة ووزارة هدفاً تسعى إلى تحقيقه من خلال مجموعة من الأعمال التي يقوم بها الأفراد الذين لديهم مؤهلات وقدرات معينة، ويبذلون جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهم بالمقابل يحصلون منه على مقومات كثيرة تشبع رغباتهم وميولهم وبعضاً من حاجياتهم، ولقد أدت التغيرات الهائلة والمتسارعة في نواحي الحياة المختلفة، والازدياد الواضح في مستويات الإنتاج وتطور أساليبه بسبب التقدم التكنولوجي، بالإضافة إلى تطور وسائل وأساليب تقديم الخدمات، أدى ذلك في مجموعه إلى ازدياد دور المؤسسات والوزارات وتعاضم أهميتها، فأصبح ذلك ظاهرة مميزة للعصر الحالي، ونتج عن ذلك مصلحة مشتركة تتمثل في أهمية المؤسسات للأفراد وما تقدمه لهم من

خدمات مختلفة من جهة، ونظرة هذه المؤسسات إلى الأفراد كأساس تعتمد عليه في تحقيق أهدافها من جهة أخرى. (عزام، 2013: 2).

ولذلك يُعد التدوير الوظيفي محفزاً قوياً للكفاءات البشرية لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في القيام بالأعمال وإدارة المواقف المختلفة، 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 للموظف وللمؤسسات على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية وتلافى مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيق الأهداف المرسومة (البدوي، 2012).

ويستخدم هذا الأسلوب في الوزارات والمؤسسات والشركات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كذلك يطبق التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية والصحية والصناعية والإعلامية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية (العبادي، 2014: 3).

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية التدوير الوظيفي في المؤسسات والوزارات، حيث أن التدوير الوظيفي يعتبر أحد محاور اهتمام العاملين خاصة القيادات الإدارية الذين يمثلون واجهة الوزارة عبر قراراتهم، وربما يكون هناك تأثير مباشر على الكفاءة الإنتاجية بعد أن يتم ضخ دماء جديدة في الوزارات، 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.

ولقد مثلت الوزارات الفلسطينية مع دخول السلطة في الفاتح من يوليو لعام ألف وتسعمائة وأربع وتسعون بعداً إضافياً للعمل الإداري في المجتمع الفلسطيني، وأصبحت ضرورة النهوض بإدارة تغييرية مطلباً لحوماً في ظل ما ألم بإدارتها من انحرافات خطيرة أصابت الجسم الإداري الرسمي بالكثير من التشوهات؛ نتيجة للممارسات غير السليمة حيث لم تستخدم الوسائل الإدارية العلمية في التطبيق إلا في قشور بعض العمليات، في تغافل واضح عن طبيعة التغيير القائم على أساس من الوضوح والمهنية، إضافة إلى عدم اتباع المنهجية العلمية لاتخاذ القرارات (مركز التخطيط الفلسطيني، العدد 9، 2003: 176).

وعليه فإن الوزارات الفلسطينية وما يتبع لها من مؤسسات في ظل ما الم بها تحتاج إلى إدارة التغيير إنقاداً للمؤسسة الحكومية، من منطلق الأهمية التي تقدمها هذه الوزارات لشرائح الشعب

المتنوعة، فإن إدارة التغيير تصبح أمراً أكثر ضرورة لقدم المؤسسة الفلسطينية وبناء نظامها على أساس متين من العلم والخبرة معاً (الرقب، 2008: 3).

وفي ضوء هذه المعطيات السابقة فقد حاول الباحث في هذه الدراسة تناول أسلوب التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في الكفاءة الإنتاجية، وتحديد المعوقات التي تواجه تنفيذه وسبل التغلب عليها لما لذلك من أهمية بالغة في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف أي وزارة بشكل عام.

2.1 مشكلة الدراسة

يُعد التدوير الوظيفي من أدوات التحفيز للعنصر البشري، وخصوصاً الفئة الإشرافية، وإظهار قدرتهم وإبداعهم في تنفيذ الأعمال وإدارة المواقف المتنوعة، كما يعتبر نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ولضمان نجاحه فإنه يحتاج إلى بيئة مناسبة داخل العمل (البدوي، 2012)، كما حدد (كارديماس، 2003) أن من متطلبات التدوير الواجب توافرها في المنظمة والتي تؤسس لعملية تدوير ناجحة هي التدريب والتطور الوظيفي والنظم والإجراءات والتصميم الوظيفي ويمكن تحقيق هذه البيئة من خلال تدريب الموارد البشرية، والتهيئة والإقناع بأهمية التدوير الوظيفي، والفوائد التي تعود على الأفراد والمؤسسات، حتى يتمكن من ضمان قناعة الموارد البشرية وتجنب مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي داخل الوزارة، والتي تضمن لنا تحقيق الأهداف الموضوعية. ومن جهة أخرى يعتقد الباحث أن بقاء واستمرارية بعض القيادات الإدارية في مكان العمل يعطي قوة للوزارة وتطور الانتماء والاندماج وتقوي الولاء الوظيفي.

ومن هنا كان لابد من عمل دراسة لبحث عملية التدوير الوظيفي عن قرب، ودراسة إن كانت تتم وفق منهجية علمية، وكذلك معرفة دور التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين ضمن الوزارات الفلسطينية.

ومن خلال عمل الباحث في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة وملاحظته بتنفيذ عمليات تدوير داخل الوزارة بشكل دوري، فقد لاحظ بعض الانعكاسات المؤثرة الناتجة عن عملية التدوير الوظيفي للجهات الإشرافية على العاملين في الوزارات، مما أدى إلى تولد رغبة لدى الباحث في دراسة الموضوع دراسة علمية، ولهذا توصلنا لصياغة التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة في التالي:

❖ " ما دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية؟

ويتفرع من المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق متطلبات التدوير الوظيفي في الوزارات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة؟.
2. ما العلاقة بين متطلبات التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة؟.
3. ما مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى أفراد العينة؟.
4. ما المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلباً في تنفيذ التدوير الوظيفي في الوزارات؟.
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعود لبعض المتغيرات الشخصية أو الوظيفية تعزى للجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل؟

3.1 متغيرات الدراسة

لقد كان هناك نوع من الإجماع على أبعاد ومتطلبات عملية التدوير الوظيفي، حيث يرى كلا من كارديماس وباستماتي، (2007) أن هناك عاملين أساسيين يحددان استخدام التدوير الوظيفي من عدمه وهما التدريب والتطوير، وكذلك استراتيجية التطوير الوظيفي، وقد ركز بعض الباحثين الآخرين على عوامل ومتطلبات أخرى للتدوير الوظيفي مثل النظام المتبع والإجراءات، وتصميم الوظائف (لازيم، 2003). ومن هنا فإن هذه الدراسة سوف تتناول عدد من أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي والتي ستكون كما في الشكل (1-1): (التدريب وتطوير الكفاءات، التصميم الوظيفي، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظام والإجراءات).

شكل 1-1: متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بناءً على دراسة (كارد يماس و باستماتي 2007)، ودراسة (لازيم 2003).

4.1 فرضيات الدراسة.

1.4.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

❖ **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متطلبات

التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية في الوزارات الحكومية الفلسطينية

بقطاع غزة. وتشمل الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب وتطوير القدرات

وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية في الوزارات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تصميم الوظائف وبين

الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية في الوزارات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استراتيجية التطور الوظيفي

الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية في الوزارات الحكومية الفلسطينية بقطاع

غزة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين النظم والإجراءات وبين

الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية في الوزارات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة.

2.4.1 الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

3.4.1 الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

5.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: -

1. إلقاء الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. تحديد العلاقة بين متطلبات التدوير الوظيفي والمتمثلة في: (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات) وبين مستوى الإنتاجية للمدراء العاملين في الوزارات الحكومية والخروج بتوصيات لتطوير وتحسين إجراءات عملية التدوير الوظيفي في.
3. معرفة اتجاهات القيادة في الوزارات من سياسة التدوير الوظيفي.
4. تحليل العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية للمدراء في الوزارات، وارتباطها مع عملية التدوير الوظيفي وتأثيرها على مستوى الإنتاجية.
5. معرفة مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة

6.1 أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة في الفائدة التي ستعود على كل من:

1-الباحث:

أ. تساعد الدراسة الباحث على زيادة الثقة والاطلاع على الموضوع وزيادة الحصيلة العلمية.

ب. تساعد الدراسة الباحث على زيادة المعرفة والطرق العلمية المتبعة في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في الوزارات والتجارب السابقة، والتي تخدم عمل الباحث في الوزارة.

2-الوزارات:

أ- توجه أنظار المسؤولين إلى مدى أهمية تطبيق التدوير الوظيفي في الوزارات الحكومية بالطريقة السليمة وذلك من خلال ما يتم التوصل إليه من النتائج والتوصيات.

ب- تساهم الدراسة في تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في النظام الإداري المتبع ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للعاملين في الوزارات. كما ستساعد نتائج الدراسة الوزارات في التعرف على مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين فيها وارتباطها بعملية التدوير الوظيفي

3-الأكاديمية:

أ- قد تسهم في تقديم إضافة جديدة للمكتبة الفلسطينية وسيما أنها قد تكون إحدى الدراسات القليلة المتعلقة بالتدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية حسب علم الباحث.

ب- قد يستفيد الباحثون من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في إجراء دراسات أعمق وأشمل للتحسين من استخدام أسلوب التدوير الوظيفي في الوزارات، أو في أي ميادين أخرى ذات صلة.

7.1 حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي علي بيان دور التدوير الوظيفي في الكفاء الإنتاجية العاملين في جميع الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

2. **الحد المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة وعددها (22) وزارة.

3. **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في عام 2015.

4. **الحد البشري:** تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية من مدراء (الفئة العليا الفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية) في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

8.1 مصطلحات الدراسة:

1-التدوير الوظيفي:

يعرف التدوير لغة: "من مادة دار، دوراً، دوراناً: أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار" (أنيس وآخرون، 2004: 302).

ويعرف التدوير الوظيفي بأنه ذلك "النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات" (فلانة، 2011: 19).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه أحد الأساليب الحديثة الإدارية المستخدم في المؤسسات ويكون بشكل مخطط ومنظم يتم فيه تحريك أو نقل الموظف من عمله إلى عمل آخر، لتحقيق أهداف متعددة، منها تنمية قدراته وتطوير المنظمة وبالتالي يؤثر على الخدمات التي تقدم من قبل هذه المؤسسة.

2- التدريب:

هو "إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بالأعمال وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكنهم من استثمار الطاقات التي يكتسبونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء من أجل إتاحة مزيداً من الفرص للتحسين والتطوير وتأمين الوصول إلى الأهداف المنشودة" (الدويك، 2013: 30).

ويعرفه الباحث إجرائياً: هي العملية المنظمة والمبنية على خطة استراتيجية تتبعها الوزارة لتطوير أداء الموظفين في جميع الجوانب، والتي تسعى لإكسابهم القيم والاتجاهات الإيجابية، وتغيير قناعاتهم وزيادة معرفتهم، حتى يتم تطوير أداء العاملين والذي سينعكس على أداء الوزارة بالإيجاب.

3- التصميم الوظيفي:

يعرف زايد (2003) تصميم الوظيفة بأنها "عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، ويراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة متغيرات مرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية".

ويعرفه الباحث إجرائياً: هي العملية التي تتبعها الوزارة في فهرسة وتوزيع وتصنيف الوظائف في مجموعات، ومن ثم مراعاة المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة عن تصميم الوظيفة بشكلها النهائي.

4- استراتيجية التطوير الوظيفي:

هي "عملية تصميم وتنفيذ الأهداف، والخطط والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي" (علاقي، 2014)

كما أن التخطيط والتطوير الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، وما يطرأ على هذا العالم من تغييرات وثورات معرفية

وتكنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً للتخطيط والتطوير الوظيفي.

حيث أن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي. أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على إتباع أساليب إدارية كالتمرين والنقل والترقية والتقاعد المبكر والتدوير الوظيفي لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين (الحوسني، 2009).

ويعرفه الباحث إجرائياً: هي استراتيجية تتبعها الوزارة في تخطيط الوظيفة بالتركيز على التوافق بين أهداف أفرادها من جهة، وبين وظائف النمو الوظيفي من جهة أخرى، بما يناسب التغييرات التي تطرأ على العالم.

5- النظم والإجراءات:

يقصد بها الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها (اللوذي، 2002)

ويعرفه الباحث إجرائياً: هو النظام المتبع داخل الوزارات في إدارة الموارد البشرية لتطوير المهارات العقلية والفنية لموظفيها، والخطوات التي تتبعها لحث موظفيها على الابتكار.

6- الإنتاجية:

هي مؤشر يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهذا يعني العلاقة القائمة بين المدخلات من عناصر الإنتاج والمخرجات من السلع المنتجة (الخزاعي، 2009: 6).

ويعرفه الباحث إجرائياً: تعتبر الإنتاجية في الوزارات هي مستوى الخدمة التي يقدمها الموظفون المقدمة للعملاء، ودرجة التواصل والتنسيق والتعاون بين الموظفين أنفسهم في دوائر الوزارة.

7- الكفاءة الإنتاجية: هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى حيث ترتفع الكفاءة الناتجة كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم إلى الموارد. (قاسم: 2010)

8- الوزارة:

تعريف الوزارة لغة: لقد اختلف علماء اللغة حول معنى الوزارة (وزر) وإن اتفقوا في قيامها بالمسؤولية والإشراف والخدمة كما يرد:

الوزر: الملجأ، وأصل الوزر الجبل المنيع، وكل مُعقل وزر.

الوزارة اصطلاحاً ذراع حكومي مسؤول ومختص بتسيير إحدى القطاعات وإدارتها بشكل يتماشى مع سياسات الحكومة وتتبع غالباً إلى مجلس الوزراء ورئيس الوزراء ويلحق بالوزارة عادة عدد من الأقسام والوكالات والمكاتب واللجان الاستشارية والأجهزة التنفيذية تقع تحت إدارة شخص يسمى وزير وهو المنصب الأعلى في الوزارة (خميس، 2014).

9.1 صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة صعوبات راجعة إلى عدم توفر المعلومات والمراجع العلمية والأوراق البحثية تربط الكفاءة الإنتاجية والتدوير الوظيفي، وقد واجهت الدراسة صعوبات في الحصول على عدد مناسب من المستجيبين لأداة البحث في جمع المعلومات خصوصاً أصحاب المناصب العليا.

الفصل الثاني

الإطار النظري

2.1 المبحث الأول: التدوير الوظيفي

2.2 المبحث الثاني: الكفاءة الإنتاجية

2.3 المبحث الثالث: الوزارات

مقدمة:

ينقسم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث رئيسية وهي التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية والوزارات، حيث يقدم المبحث الأول لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي ومن ثم تعريف مفهوم التدوير الوظيفي وأساليب تطبيقاته، والمدة الزمنية، كما يتطرق هذا الفصل لأهمية التدوير الوظيفي، والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال اتباع هذا الأسلوب، والمعوقات التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب، كما يستعرض المبحث الأول أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي، وهي التدريب، والتصميم الوظيفي، والتطوير الوظيفي والنظم والإجراءات، ويعرض المبحث بعض من نماذج الدول التي طبقت سياسة التدوير الوظيفي.

ومن ثم ينتقل الفصل الثاني من الدراسة الأدبية لمبحث التدوير الوظيفي إلى المبحث الثاني وهو الكفاءة الإنتاجية، حيث يقدم هذا المبحث مقدمة عن الكفاءة الإنتاجية وأهميتها ومن ثم أساليب قياس الإنتاجية، وبعدها ينتقل الحديث إلى دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية وينتهي المبحث بدراسة المعوقات التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية.

أما المبحث الأخير في هذا الفصل يتطرق إلى الوزارات العاملة في قطاع غزة، حيث يقدم المبحث البيانات المتعلقة بالوزارات، نشأتها وعدد الموظفين في كل وزارة، وكذلك النمط السائد في الوزارات، والواقع التي مرت به هذه الوزارات على مر السنين الماضية.

1.1.1 المبحث الأول: التدوير الوظيفي

1.1.2 مقدمة

2.1.2 لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي

3.1.2 مفهوم التدوير الوظيفي

4.1.2 أهداف التدوير الوظيفي

5.1.2 أهمية التدوير الوظيفي

6.1.2 خطوات بناء برنامج التدوير الوظيفي

7.1.2 معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي

8.1.2 نماذج لبعض الدول والمنظمات التي قامت بتفعيل سياسة التدوير الوظيفي

9.1.2 ملخص

1.1.2 مقدمة

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

إن المؤسسات والشركات العامة منها والخاصة، وكذلك تعيش في تحدي كبير في ظل التطورات الهائلة التي تحدث من حين لآخر في عصرنا المتسارع، فهذه المؤسسات تسعى دائماً إلى تقديم أفضل الخدمات وتحسين الإنتاجية والجودة لضمان استمراريتها والصمود أمام المتغيرات في شتى مناحي الحياة، لذلك وجب عليها أن تختار أحدث الأساليب الإدارية والخطط الاستراتيجية التي تراعي هذه المتغيرات.

كما نسلط الضوء هنا على العنصر البشري الذي هو الركيزة الأساسية وحجر الأساس الذي تعتمد عليه الوزارة في تميزها بين الوزارات وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية، ويكون ذلك من خلال تنمية قدرات الموارد البشرية في هذه الوزارات، والتي تشمل تطوير القدرات وزيادة المهارات وكسب الخبرات، وبذلك يكون هو المحرك الرئيسي في مواجهة التحديات.

فعلى الإدارة أن تصب جل اهتمامها في كيفية التخطيط السليم، والاختيار الجيد، والتوظيف الصحيح، ولكي يتم ما تم الحديث عنه فلا بد للإدارة من اتباع أحدث الأساليب الإدارية والتي من ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي. فإن سياسة تطبيق التدوير الوظيفي في وزاراتنا أصبح ملحوظ بشكل كبير، حيث يتم من فترة لآخرى تغيير بعض المدراء العاملين في الوزارات، وبذلك يتم إتاحة الفرصة لأكثر عدد من هؤلاء المدراء ممارسة أكثر من عمل سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية، أو القيادية.

2.1.2 نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي:

بدأ تطبيق سياسة التدوير الوظيفي منذ عام 1987م وكانت هذه السياسة مثيرة لقلق العاملين الذين اعتادوا منذ فترة طويلة على سياسة التخصص. وقد كان في ذلك الوقت نموجين متبعين للإدارة ، النموذج الأول يستند إلى مفهوم التخصص (النموذج الانجلوسكسوني) وكان ذلك القرن الثامن عشر في غمار الثورة الصناعية، حيث استند هذا الفكر إلى فكرة التخصص التي ارتبط بأفكار الاقتصادي آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" 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 إيجاد نظام التخصص وتقسيم العمل داخل دوائر النشاط الإنتاجي ككل ووجود أقسام للإنتاج

وأخرى للتوزيع وثالثة للدعاية والإعلان، وداخل كل قسم على حده فذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج. واستمر هذا بفعالية في المنظمات الإدارية بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية. وفي مطلع الخمسينيات لجأت بعض الشركات الأمريكية باستخدام نظام جديد يعتمد على تدوير العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات، ولكن بقية نظام التخصص 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 والصناعي وكان ذلك مطلع الستينيات. واختلف النموذج الإداري المتبع في اليابان على نموذج (الانجلوسكسوني) من حيث:

1. اعتماد النموذج الياباني على أساس فريق العمل.
2. كما استند على سياسة التنقل الوظيفي بدلاً عن التخصص الجامد.
3. أن عملية صناعة القرار تتخذ غالباً من أسفل إلى أعلى في المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية (داوود، 1994: 28).

3.1.2 مفهوم التدوير الوظيفي:

يعتبر التدوير الوظيفي من أحدث الأساليب التي تم التوصل إليها من خلال الإدارة الحديثة في تطبيقه على العاملين من إتاحة الفرصة لهم في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء التدوير داخل المنظمة أو إلى منظمة أخرى.

ويعرف التدوير لغة في مادة: دار، دوراً، دورانا: "أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار" (المعجم الوسيط، 2004: 302)

أما اصطلاحاً فيعرف التدوير الوظيفي على أنه: "ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات" (بركات، 2011: 27). كما يعرف التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية بأنه: تحريك تلك القيادات من موقعها إلى مواقع أخرى بوجود أسباب ومبررات متعددة مثل تلقى الخبرة، أو تنمية المهارات والتدريب، أو شغل أماكن شاغرة تستدعي وجودها فيه، كما يعرف على أنه "تنقلات سريعة نسبياً بين الوظائف، والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت" (ماهر، 2009: 217).

إن التدوير الوظيفي هو مدخل إداري منظم بموجبه يتم تنقل الموظف بين عدة وظائف متصلة ومرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة ولفترات تتراوح من ستة أشهر إلى سنة وقد اختلف كتاب

الإدارة حول تصنيف التدوير الوظيفي فمنهم من يعده أسلوباً إدارياً أو سياسة إدارية عامة يشيع تطبيقها في المؤسسات الحكومية وخاصة العسكرية منها، ويعده البعض الآخر أسلوباً من الأساليب التدريبية الفردية التي تتم داخل المنظمة (العبادي، 2008: 3).

وهناك مفهوم آخر للتدوير الوظيفي: أنه "يُعد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة، وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد سواءً 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" (مرزا، 2008: 10).

كما أنه عملية يتم من خلالها إحلال للموظفين في المستويات المختلفة داخل المؤسسة. كما يعد وسيلة لتصميم الوظيفة من خلالها يقوم الموظفون بتعلم مهارات العمل في مواقع مختلفة، عن طريق تغيير في المهام الموكلة للموظف بحيث يتم القضاء من خلالها على الإرهاق الناتج عن المهام الوظيفية المتكررة، كما يمكن تعريفه بأنه "نقل الموظفين بين وظيفة وأخرى على أساس مدروس بهدف رفع كفاءتهم وقدراتهم، ويحدث هذا لعدة مرات والغرض منه هو تدريب وتنمية الموظف نفسه" ويمكن القول بأن المعنى الضيق للتدوير الوظيفي ينحصر في انتقال الموظف من إدارة إلى أخرى بغرض التعرف على وظيفة أو مهام جديدة لكل إدارة (زكي، 2010: 161).

وتعرف الإدارة المركزية للبحوث (2010: 50) التدوير الوظيفي بأنه "تغيير العمل للأفراد بصفة دورية داخل المنظمة التي تستخدمها المنظمة لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين لممارسة أكثر من عمل منظم في المجالات الفنية والإدارية والإشراف والإدارة والقيادة".

- ويتم تطبيق التدوير الوظيفي بأسلوبين هما: (الزهراني و القحطاني، 2008).
- التدوير الرأسي: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة وفي الأهمية الوظيفية.
- التدوير الأفقي: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية، ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.
- التعريف الإجرائي للتدوير الوظيفي:

وبعد الاطلاع ودراسة مجمل التعريفات السابقة نستطيع صياغة التعريف الإجرائي للتدوير الوظيفي على أنه: أسلوب إداري حديث متبع في الشركات العامة والخاصة وكذلك الوزارات

الفلسطينية، ويتم بموجبه نقل الموظف من وظيفته الحالية، إلى وظيفة أخرى، قد تكون خارج الوزارة أو داخلها، ويكون ذلك لتحقيق هدف مقصود يعود بالمنفعة على المنظمة والفرد. **ويطبق التدوير هنا بإحدى الأسلوبين:**

- **التدوير الأفقي:** ويكون في ذات المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تطلبها الوظيفة الحالية.
- **التدوير الرأسي:** للحصول على مهارات تطلبها تطوره الوظيفي مستقبلاً.

4.1.2 أهداف التدوير الوظيفي.

هناك أهداف عديدة لعملية التدوير الوظيفي تعود بالفائدة على الوزارة وكذلك الموظف، وأجملنا هذه الأهداف من خلال ما تحدث به كلاً من (الرحالي، 2008؛ بركات، 2011؛ البطوش، 2012) في أن عملية التدوير الوظيفي تهدف إلى تجديد النشاط وروح العمل، وتجديد بيئة العمل، وتحقيق مبدأ التغيير من أجل التطوير الذي تتأدي به الكثير من المؤسسات. كما أن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على الخمول والتراخي، ويؤثر على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين. وفي هذا السياق فقد اعتبر فلاسفة وخبراء القيادة والإدارة أن التدوير الوظيفي واحداً من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحسين الإنتاج وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات قدماً نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدراتها وتحسين من أدائها. ومن بين الأهداف التي تنتشدها هذه المؤسسات تبني سياسة التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية، التعرف على المواهب والقدرات الفنية لدى مختلف القيادات، والتخطيط للإحلال الوظيفي لمختلف القيادات، كي لا يكون هناك احتكار للقيادات الإدارية، وكي يكون هناك ضخ دماء جديدة في تلك القيادات، كما أن نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافها المنشودة بالشكل الصحيح مرتبط بالدور المهم الذي يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب من ناحية الترويج لهذا الأسلوب الإداري الحديث بين الموظفين وتهيئتهم لذلك، كونه ينطوي على نوع من التغيير في طبيعة عمل الموظف سواء من الناحية الوظيفية أو التنظيمية وذلك تلافياً لمقاومة التغيير من قبل البعض، وفي نفس الوقت ينبغي على تلك الإدارات بذل جهداً مضاعفاً في إقناع أصحاب القرار بالفوائد المرجوة والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تتحقق لصالح العمل لدى استخدامها هذا الأسلوب.

كما أن هناك أهداف تتعلق باستكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد، وتهيئة وحدات الخدمة العامة ومساعدتها على التجدد الذاتي، ومواكبة التغيرات المستجدة في مختلف مجالات العمل، وتعزيز الجهود التي ترمي إلى التنمية المستدامة من خلال تجسيد مبدأ العدالة والإدارة النزاهة بشكل فاعل، ويمكن تحقيق هذه الأهداف بشرط أن يكون تطبيق التدوير الوظيفي من

خلال عملياته إدارية مخططة ومنظمة ومستمرة ومعلنة ومعاييرها معروفة لدى الجميع، وأن تبدأ بتهيئة العاملين لقبول مثل هذه السياسة بالحوار المستمر بين القيادات الإدارية والعاملين الذي يسمح بتخطي أي عائق يعترضها في التطبيق ، مع تجنب كل إجراء قد يولد الانطباع على أن هذه السياسة أحد أساليب العقاب، لما لذلك من تأثير سلبي بالغ الخطورة على نفسية العاملين وعلى أدائهم (بركات، 2011).

ويخلص الباحث أن من أهداف التدوير الوظيفي ما يلي:

1. ضخ دماء جديدة للمنظمة ومساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك الموظف.
2. يؤدي إلى مكافحة الفساد الإداري في الوزارات.
3. يعزز التدوير الوظيفي تطور العمل وفعاليته في الوزارات.
4. يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء.
5. نسج علاقات اجتماعية جديدة في الوزارة.
6. إكساب مهارات وخبرات جديدة للموظفين.
7. القضاء على الرتابة والملل في العمل.

5.1.2 أهمية التدوير الوظيفي:

تكمن أهمية التدوير الوظيفي في أنه الحافز للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم كما يساعد صناع القرار في الوزارة على التعرف على قدرات ومواهب الموظفين والتعرف على قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم الفرصة للنمو والتطوير إلى وظائف عليا (الإدارة المركزية للبحوث، 2010: 53).

وتبرز أهمية التدوير الوظيفي أيضاً في تأثيرها الكبير على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لشعورهم بأن إدارة المنظمة تعطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي كما أن التدوير الوظيفي وسيلة عملية ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والروتين وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها، أو إخلاصها وولائها وعدم ملاءمتها للمواقع التي تتبوؤها (الفريان، 2010: 19).

كما أن أهمية التدوير تعود على كلاً من الموظف والمنظمة. بالنسبة للموظف: فيعمل التدوير الوظيفي على إشباع حاجات العاملين وتحقيق طموحاتهم بالعمل في أعمال جديدة تصقل مهاراتهم وتكسبهم خبرات متنوعة، كما يقضي هذا الأسلوب على مشاعر الملل والرتابة لدى العاملين بسبب مهام وظيفية معينة لسنوات طويلة، فضلاً عن ذلك فهو يطلق قدرات العاملين للإبداع وتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من وظيفة إلى أخرى، كما يساعد التنقل بين عدد من الوظائف العاملين في معرفة وتثمين مقدار ما يبذله الآخرون من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. أما بالنسبة للمنظمة فالفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق هذا الأسلوب التدريبي كثيرة، فهي تساعدها 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 تتوافر لدى المنافسين في المجال وبذلك يعد وسيلة وقائية وعلاجية في أن واحد تساعد المنظمة على التجدد الذاتي بما يضمن استمرار بقائها لفترات طويلة (العبادي، 2008).

ويرى الباحث أن أهمية التدوير تكمن في أنه الوسيلة لإعداد القيادات وسد الفراغ القيادي في الوزارات، كما أنه يساهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية وصقل مواهبها، وفتح آفاق جديدة لها وإكسابها خبرات ومهارات متنوعة تمكنها من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة. وتعود أهميته في الاستفادة من الطاقات البشرية في كافة مستوياتها الإدارية في الوزارات خصوصاً التي تسعى لتجديد والإبداع في أعمالها، كما تكمن أهمية التدوير في القضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الفنية والإدارية لأن أسلوب التدوير يكشف عن مزايا وإبداعات الموظفين.

والتدوير الوظيفي يساعد الوزارات ذات الموارد البشرية القليلة، بحيث يستفاد من هذه الموارد البشرية المتوفرة لديها على اكتساب مهارات وخبرات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى عن طريق التدريب والتهيئة لسد النقص في بعض الوظائف (زكي، 2010: 163).

6.1.2 خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي:

وبناءً على الأهمية والفائدة التي تحدثنا عنها سابقاً، لابد من أن يستخدم هذا الأسلوب وفق خطة معدة مسبقاً، ويطبق من خلال برنامج واضح تؤدي في النهاية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التدوير الوظيفي. وقد تحدث كلاً من (MacLeo. & Kennedy، 2006؛ زكي، 2010: 165) عن هذه الخطوات والمراحل والتي تشمل على ما يلي:

أولاً: -الإجراءات الأولية: -

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

ثانياً: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

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

ثالثاً: تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها:

1. تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.
 2. رصد ومتابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة، ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة. وتقييم حاجتهم إلى المزيد من التدريب من عدمه.
 3. عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي. وعمل مسح جديد باستخدام استبانة التدوير الوظيفي. يتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح المسبق الأولي. إذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة التدوير. إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان ينبغي وقف التدوير.
- ويرى الباحث أنه إذا أعطية لهذه الخطوات من تخطيط ومتابعة وتقييم وأهمية في إتقانها فإنه سيؤدي إلى احدث تغيير ناجح ونتائج إيجابية للوزارة.

7.1.2 معوقات تطبيق برنامج التدوير الوظيفي:

إن أي عملية إدارية تطويرية تحدث في أي وزارة لا بد أن يواجهها بعض المعوقات سواء كان ذلك قبل أو أثناء أو بعد تنفيذها، ولذلك يجب التنبؤ بها أو ببعضها قبل حدوثها لكي نضمن سلامة سير هذه العملية بنجاح. وهنا نسلط الضوء على بعض المعوقات التي قد تحدث عند تطبيق برنامج التدوير الوظيفي والتعرف عليها ليتم علاجها وتخطيها أو التقليل من تأثيرها. وبعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بهذا الخصوص يمكن ذكر بعض معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي فيما يلي:

1. ضعف ثقافة الموظفين في الوزارات بأهمية التطوير بالإضافة إلى ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي. وهذا الذي يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير.
2. هناك بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
3. ضعف إدارات التطوير سواء من الناحية المادية أو البشرية.
4. عدم وجود حوافز في بعض الوزارات خصوصاً الفترة الحالية.
5. عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب خصوصاً المدراء.
6. تصميم الهيكل التنظيمي لا يسمح لتغيير وغير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي.
7. عدم وجود وصف وظيفي للوظائف وكذلك عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين.

رغم هذه المعوقات والسلبيات ، إلا أنها لا تقلل من أهمية التدوير الوظيفي، حيث أن معظم هذه السلبيات والمعوقات يمكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية، إذا ما كانت الإدارة جادة في تطبيقه وتحقيق الأهداف المرجوة منه. كما تحدث في هذا المجال (اليامي، 2000: 39؛ القحطاني، 2011: 27) و هناك عوامل إذا ما أخذت بعين الاعتبار ستساعد في ضمان إنجاح عملية التدوير الوظيفي وتتمثل في الآتي :

1. التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي.
2. سن وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
3. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وذلك لتتوافق مع أساليب التطوير المهني والتدوير الوظيفي.
4. تحديد عدد معين من الموظفين خلال عملية التدوير الوظيفي حتى لا يؤثر على سير العمل.
5. زيادة ثقافة المديرين والقيادات العليا حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافه لكسب تأييدهم.
6. أن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة قدر الامكان.
7. دعم إدارات الموارد البشرية مادياً، وكذلك بالكوادر البشرية المؤهلة في تخصصات تنمية وتطوير الموارد البشرية مشاركة الموظفين في عملية التدوير الوظيفي ويكون ذلك من خلال الاستعانة بأرائهم.
8. استمرارية العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك.
9. ضرورة وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف.
10. ضرورة تحديد المسار الوظيفي للعاملين.

8.1.2 أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي:

إن التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة المتبعة في الإدارات التي تسعى إلى ازدهار مؤسساتها وتقديمها وتحسين أدائها وكفاءتها الإنتاجية وتحقيق أهدافها المتنوعة، كما يعد أحد أهم الاستراتيجيات لتطور أداء العاملين وكذلك الوزارات، ويتحقق هذا باستخدام أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي والتي نسلط الضوء على بعض منها في هذه الدراسة حيث اجمع كلاً من من (كارديماس وباستماتيو، 2007) على أنه لا بد من توفير عاملين أساسيين لكي تتم عملية التدوير الوظيفي وهما (التدريب والتطوير و استراتيجية التطور الوظيفي)، كما ركز بعض الباحثين على عوامل ومتطلبات أخرى مثل (النظام المتبع والاجراءات وتصميم الوظائف) (Lazim، 2003).

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد والمتطلبات إذا ما تم تطبيقها بشكل الصحيح فإن ذلك سيؤدي إلى نجاح عملية التدوير الوظيفي في أي مؤسسة أو وزارة أو شركة ولذلك سنتناول في هذه الدراسة هذه الأبعاد (التدريب وتطوير الكفاءات، التصميم الوظيفي، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظام والإجراءات).

أ. التدريب وتطوير القدرات

إن تنمية القوى العاملة في المؤسسات العامة والشركات الخاصة تعتبر غاية في الصعوبة ومن المشاكل الكبيرة التي تواجه الإدارات لأي مؤسسة. لهذا بات من الضروري على هذه المؤسسات استخدام أفضل السياسات التدريبية القادرة على تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية للأفراد العاملين، وذلك من خلال وضع برامج وأنشطة تدريبية مفيدة يتم من خلالها تنمية الأفراد وزيادة قدراتهم العملية وتطوير مهاراتهم، كما أن الصراع الرائد الآن في المؤسسات العالمية أدى إلى أن تقوم هذه المؤسسات بتطوير العاملين لديها عن طريق النشاط التدريبي في كافة المجالات بهدف تحقيق الجودة الشاملة، حيث يعرف التدريب على أنه عملية إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بالأعمال وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزلونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء من أجل إتاحة مزيداً من الفرص للتحسين والتطوير وتأمين الوصول إلى الأهداف المنشودة (الدويك، 2013: 30).

إن التدريب الجيد يؤدي إلى تحويل الكادر البشري داخل أي مؤسسة إدارية إلى فرد مثمر للمؤسسة قابل لتحقيق الأهداف وتقديم خدمات وتحسين الأداء والإنتاجية خلال فترات زمنية تدريبية محددة. وهناك فرق شاسع بين المؤسسات التي تهتم بأمر التدريب لتنمية أفرادها وبين تلك التي تترك الأمور للأقدار ومن الاستراتيجيات التي يوليها التدريب في المؤسسة بالنسبة للعاملين بمختلف قطاعاتها هو تهيئة هؤلاء الأفراد، وترك أثر واضح على أداء مهامهم وتطوير خبراتهم في المهام الوظيفية المطلوب أداءها على مستوى العمل والحرص على سمعة المؤسسة وتقديم الأفضل، وهي قوة رئيسية تتحكم بحياة الإنسان العملية، كذلك الحاجة الملحة للأفراد تجعلهم يتقبلون التدريب وذلك للقيام بالأعمال المطلوبة في حدود إمكانياته وبحماس شديد (المدني، 2009: 24).

وتتمثل أهداف التدريب في المساهمة لتطوير الإمكانيات البشرية في المؤسسات والشركات وحتى الأجهزة الحكومية، وذلك لمساعدة الأفراد والمؤسسات في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الإنتاجية والأداء العالي للأفراد العاملين لديها كما أن العملية التدريبية تعتبر وسيلة فعالة لزيادة كفاءة الأفراد داخل أي مؤسسة وغالباً ما يؤدي التدريب إلى زيادة اكتساب المهارات الجديدة والخبرات وإثارة روح المنافسة بين الأفراد والعاملين لتلقي المزيد من المعلومات الجديدة وتطوير أدائهم في العمل

واكتساب نوع جديد من المهارة الجديدة داخل العمل وهي نوع من أنواع التنمية الذاتية والتي يجب على الرئيس أو المسئول داخل المؤسسة أن يقوم بتطبيقها على أرض الواقع في العمل، وتركز أهداف التدريب على بعض النقاط التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة داخل الإدارة كما بينها (المدني، 2009: 33) وهي:

1. رفع المستوى من الناحية الأدائية للأفراد العاملين في المؤسسة وتحسين مستوى إنتاجيتهم وهو باعتباره هدف من الأهداف الرئيسية لأي منشأة أو مؤسسة.

2. تحقيق تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة والأدوات الموجودة داخل المؤسسة

وقد بين عزام، (2014: 21) يمكن للتدريب أن يحقق ما يلي:

1. إنخفاض تكلفة الإنتاج: فالتدريب يزيل المخاطر لأن الموظفين المدربين قادرون على الاستفادة بشكل أفضل من المواد والمعدات وبالتالي تقليل تجنب الفاقد.

2. إنخفاض معدل الدوران: حيث أن التدريب يجلب الشعور بالأمن في مكان العمل مما يقلل من معدل دوران العمالة والتغيب عن العمل.

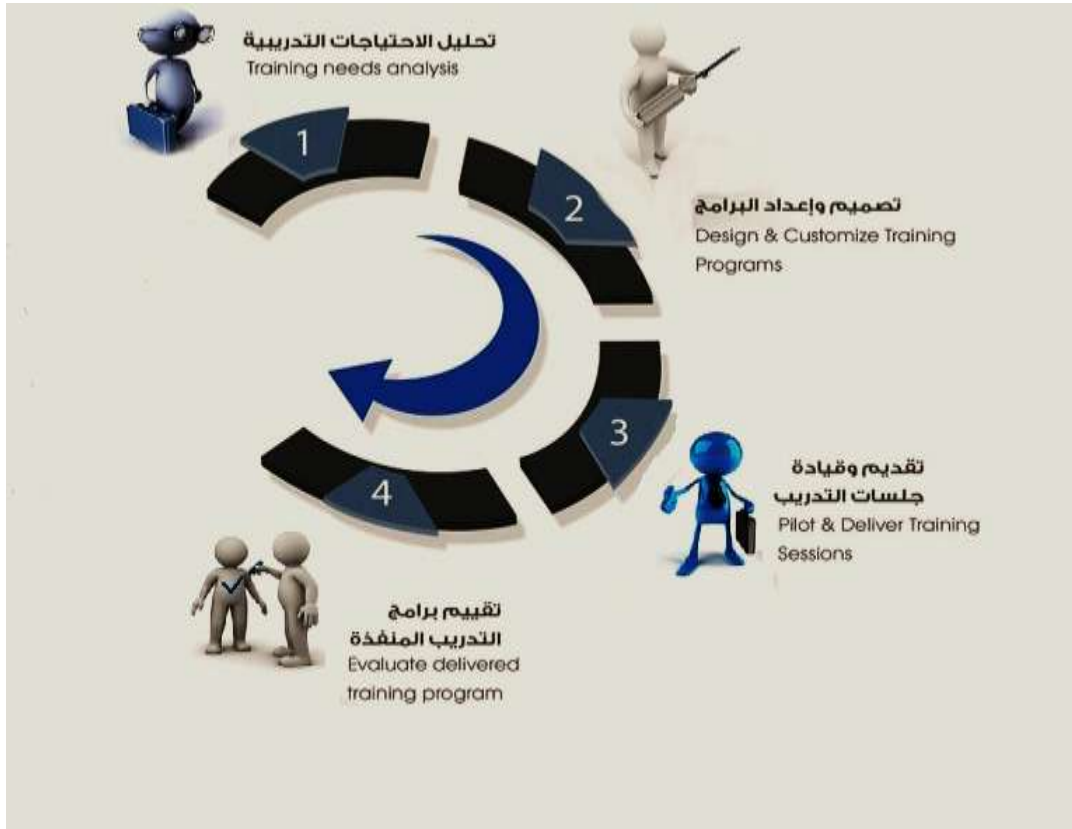
3. إدارة التغيير: فالتدريب يساعد على إدارة التغيير من خلال زيادة التفاهم وإشراك الموظفين في عملية التغيير، ويقدم أيضاً المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع الأوضاع الجديدة.

4. يعطي شعوراً من الارتياح الشخصي والإنجاز، وتوسيع نطاق الفرص المتاحة للتدرج الوظيفي.

5 يساعد على تحسين نوعية وتوافر الموظفين.

كما أن للتدريب خطوات تعتمد عليها نظرية التدريب (أو نظرية تطوير وتنمية العاملين) على مكونات أساسية. وتظهر هذه المكونات في شكل (1-2)، والتي هي في حد ذاتها خطوات التدريب:

شكل رقم 1-2: نموذج عملية التدريب المنظم



المصدر: موقع مايندكور للتدريب والاستشارات بتصرف http://www.mindcoretc.com/approach_ar.html

وتتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة، حيث تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات، وزيادة في المعارف، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة، ثم تليها الخطوة الثانية تصميم لبرنامج التدريب، والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادة ومحتوى تعليمي وتدريبية)، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة، والحالات، والتمارين، والمناقشة). كما يتم تحديد المساعدات (أو المعينات) التدريبية (مثل الأقلام، والسبورة، والأقلام). وكجزء من تصميم برنامج التدريب، كما يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضاً تحديد تكلفة (أو ميزانية) التدريب أما الخطوة الثالثة مرحلة تنفيذ برنامج التدريب، والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات، والراحات وأزمنتها، وأماكنها، وترتيبه، وإعداد تجهيزاته)، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي خطوة بخطوة، ثم نصل بعد ذلك إلى المرحلة الرابعة وهي تقييمه، ويكون من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج. (ماهر، 2004: 320)

حيث ركز العديد من العلماء علي اختيار أساليب التدريب منهم (شاويش، 1996: 239؛ والسكرانة، 2009؛ وأبو شيخة، 2010 : 298) ويروا أن أسلوب التدريب عبارة عن الطرق والوسائل التي يتم من خلالها إيصال وتوضيح المفاهيم والأفكار والمعلومات ونقلها من المدرب إلى المتدرب بحيث تعزز لديه القدرات من خلال مخاطبة أكبر عدد من الحواس، وعلى الرغم من تعدد واختلاف أساليب التدريب المستخدمة إلا أن كل أسلوب يختلف عن الآخر ويمكن أن نستخدم أكثر من أسلوب في وقت واحد.

كما أن هناك معايير يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الأسلوب التدريبي وهي تتمثل في:

1. الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.
2. طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.
3. المستوى الوظيفي.
4. المادة التدريبية.
5. فترة التدريب.
6. التكلفة.

ثم يأتي بعد ذلك أساليب متنوعة للتدريب وقد تحدث في هذا الجانب كلا من: (شاويش، 1996: 240؛ بربر، 1997: 170 ؛ كشواي، 2006: 123؛ درة والصباغ، 2008: 322؛ السكرانة، 2010: 169؛ أبو شيخة، 2010: 299)

أسلوب المحاضرة :- هي أكثر الأساليب شيوعا وهي عبارة عن عملية تعليم وأخبار وحديث مكتوب أو غير مكتوب يقوم فرد بتقديمه لمجموعة ما، ويتصف هذا النوع من الأساليب بالممل لقلّة المشاركة بين المتدرب والمدرّب، لذلك يستخدم بعض وسائل الإيضاح لزيادة وتحسن فعالية المحاضرة.

كما أن هناك أساليب أخرى منها (أسلوب التطبيق العلمي - أسلوب دراسة الحالة - أسلوب تمثيل الأدوار - أسلوب النقاش المخطط - التدريب أثناء العمل - المحاكاة - وأخيراً أسلوب التدريب في مكان العمل)

هذا ويعتبر تنفيذ الأنشطة غير المخطط لها في العمل، والتي لا تعود بالفائدة على تطوير وتنمية الوظيفة والموظف في أغلب الأحيان، لذلك حتى نضمن تحقيق التنمية المرجوة المطلوب من المدراء القيام بتخطيط وتنسيق الجهود الإنمائية، وبهذا ويتوفر للمدراء أساليب مختلفة للتنمية تستخدم في تطوير الوظيفة، ويعتبر التدوير الوظيفي أحد هذه الأساليب، وهو نقل شخص من مكان وظيفة إلى أخرى. ويعتبر أيضا أحد أساليب التنمية. ويقوي التدوير الوظيفي فهم أكبر للأفراد العاملين في

المنظمة وجعلها أكثر تنوعاً، ويعزز مهاراتهم، ويحد من الملل. والتدوير الوظيفي يساهم في أحياء الحماس وتطوير مواهب الموظفين وذلك من خلال عمليات النقل الأفقي للموظفين. وقد يشوب عملية التدوير بعض السلبيات منها أنه تكون مكلفة ويرجع ذلك إلى أن قدراً كبيراً من الوقت قد يكون مطلوب لتدريب المتدربين مع مختلف المهام والتقنيات الجديدة في كل وحدة (Mathis & Jackson، 2010).

ومن ناحية أخرى، ينظر كشواي، (2006) إلى التدوير الوظيفي كأحد أشكال التدريب في مكان العمل، وهو يتلاءم مع المؤسسات الحديثة بحيث يكون هناك حاجة إلى أن يكون الموظفون أكثر مرونة ويكون لديهم مجموعة من المهارات، كما يمكن أن يكون التدوير مفيداً جداً في إيجاد قدر أكبر من الفهم بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل المنظمة. لكن يشترط في عملية التدوير أن تكون مبنية على برنامج مدروس. ويمكن أن يتم استخدامه كوسيلة مكافئة للأشخاص العاملين الأكفاء، بما يتناسب مع عملية تطوير الإدارة.

وتتظر أكاديمية التدريب الاحترافي (2012) إلى أن التدوير الوظيفي أحد أهم وسائل التدريب، حيث يتم إلحاق العامل أو الموظف بعدد من الوظائف المختلفة بالمؤسسة لفترات متقاربة أو متباعدة، حتى يحصل الموظف على أوجه النشاط والمعرفة المناسبة حول أساليب وطرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة، وهذا يقود إلى إعطاء فرصة لزيادة قدرات الموظف المتدرب والدراية الجيدة بالأعمال الأخرى المتصلة والمرتبطة بعمله الأصلي، ويعطي هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسسة، مما يساعد في الاعتماد عليه عاجلاً أم آجلاً في مواجهة بعض مشاكل العمل مثل ضغط العمل، أو عند حدوث شواغر وظيفية، أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك، ويعتبر هذا الأسلوب مناسباً لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المدراء، حتى يتم تأهيلهم كرؤساء أقسام أو مشرفين، وبذلك يكونوا جاهزين لشغل مراكز إدارية في مستويات عليا.

ويعتقد الباحث أن كلاً من التدريب والتدوير الوظيفي موضوعان متكاملان، فلا يمكن أن يحدث تدوير ناجح دون تدريب عملي، والعكس صحيح حيث لا يمكن الإستغناء عن التدوير كأداة فعالة في عملية التدريب؛ حيث أن نقل أي شخص من موقع إداري إلى آخر يعد من الوسائل الفعالة في توسيع آفاقه وإكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة. ويساعد على التحفيز والترقية وزيادة التنافس، وهذا يؤدي إلى زيادة الانتاجية، وبذلك يكون المردود المتحقق من التدريب ذو جدوى، وكذلك مدة التدريب يفضل أن تكون كافية بغرض إكسابه المهارات الجديدة والخبرات الجيدة، ولذلك يفضل تخطيط النقل الدوري وفقاً لخطط وبرامج منظمة في فترات زمنية معقولة. وبالتالي إن إتباع أسلوب سوف ينتج في المنظمة ما يعرف بالموظف الشامل.

ب. التصميم الوظيفي:

يعتبر إعادة التصميم الوظيفي من وظائف الموارد البشرية المهمة الذي بدأ يحتل موقعاً كبيراً من اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة التي تستطيع بواسطتها موازنة الأفراد العاملين الأكثر تنوعاً أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. إذ تعيش هذه المنظمات في ظل بيئة متسارعة التغيير والتنوع في الموارد البشرية من حيث حاجاتها ورغباتها ومهاراتها. وفي الواقع إن أغلب المنظمات تؤكد إعادة تصميم وظائفها بصورة جيدة لأن ذلك يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الأفراد. وهناك ارتباط وثيق في إعادة تصميم الوظيفة ونوعية حياة العمل من جهة وبالاحتياجات الإنسانية للموارد البشرية من جهة أخرى. وبما يؤثر في مستويات الأداء المنظمي للأفراد ، وبما يجعل الأفراد مندفعين بشكل أعلى في انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية، ومن ناحية أخرى يعزز الاستغلال الجيد لمهارات هؤلاء الأفراد ومعارفهم المختلفة. ان العوامل المهمة في أداء العاملين ، سواء كانت هذه العوامل ذات تأثير مباشر ، أو غير مباشر (صالح، 2014: 59).

كما يعرف تصميم الوظيفة على أنها "عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، على أن يراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية". (زايد، 2003) وتصميم الوظيفة له هدفان:

أولاً: تحقيق متطلبات التنظيم من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة العملية وجودة المنتج أو الخدمة.

ثانياً: إشباع حاجات الأفراد من الاهتمام والتحدي والإنجاز، ومن الواضح أن هذه الأهداف متداخلة ولكن الهدف العام لتصميم العمل هو تكامل احتياجات الفرد مع تلك الخاصة بالمنظمة. وإن إعادة التصميم يشتمل على هيكليّة الوظيفة التي تسمح بالتفاعل الاجتماعي، وإحداث تعاون بين العاملين ، وأن قيادة إعادة تصميم الوظيفة تم خلال الستينيات وبداية السبعينيات من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة (العقلي، 2013: 58).

وأشار (Mathis & Jackson، 2010) أن كلا من (Hack & Oldhan) طورا نموذجاً يركز على خمسة خصائص مهمة لتصميم الوظائف، حيث أن النموذج يوضح أهمية تصميم العمل بهدف تحقق خصائص محددة تؤدي إلى تحفيز العاملين وحددت هذه النظرية خمسة خصائص للعمل كما هو موضح في الشكل (2.1) ، وهي تقود إلى الرضا عن العمل والتحفيز وتحسن الأداء وتخفض نسب الغياب ونسبة ترك الخدمة. هذه الخصائص هي:

1. تنوع المهارات:.. تجعل الأفراد قادرين على إنجاز مدى واسع ومتنوع من الوظائف والمهارات المختلفة التي تستخدم مهارات ومواهب وقدرات مختلفة.

2. **هوية الوظيفة:** وهو جعل الوظيفة أكثر ترابطاً وتكاملاً في مهامها لتشكل وحدة عمل متكاملة لها نقاط بدء ونهاية، وتحديد المهام والواجبات لكل فرد.

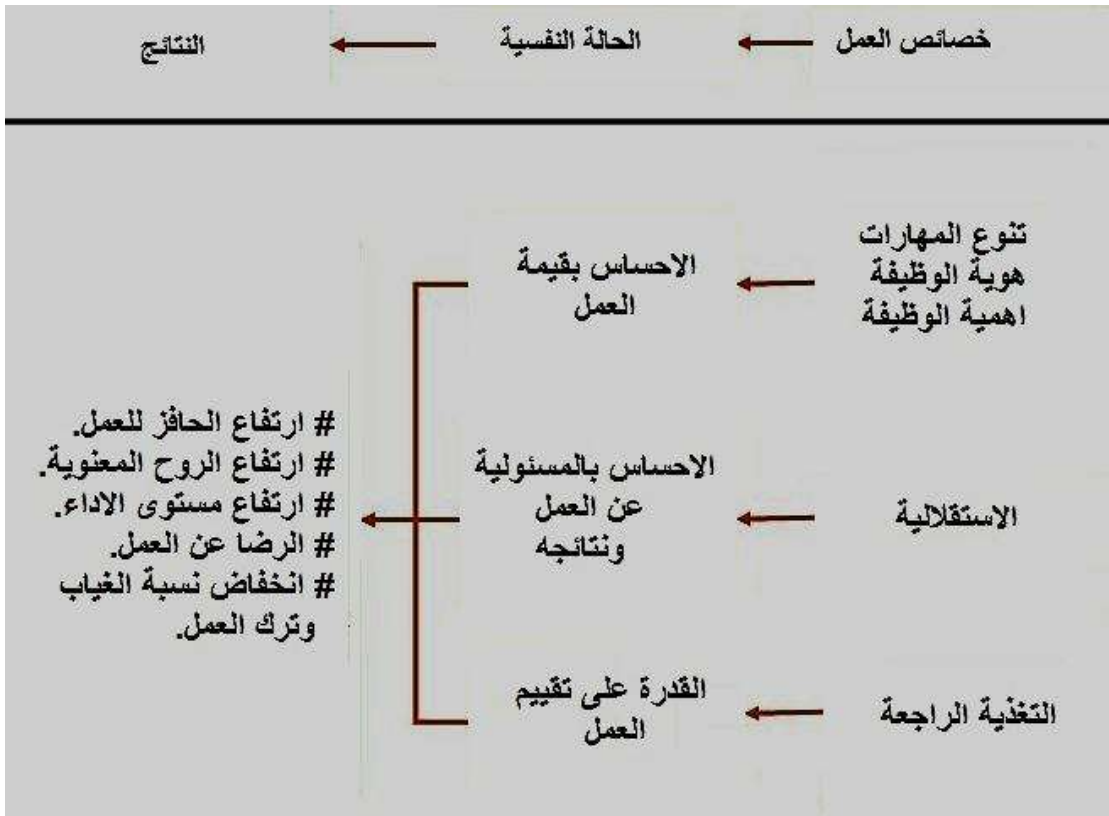
3. **أهمية ومغزى الوظيفة:** وهو امتلاك العمل لخاصية التأثير في الآخرين ويكون هذا التأثير واضحاً ومدرکاً وأساسياً في الآخرين سواء أكانوا داخل أم خارج المنظمة. وأن يتفهم الموظف أو عضو الفريق أهمية العمل الذي يقوم به كجزء من العمل الكلي الذي تقوم به.

4. **الاستقلالية:** هي مدى الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرائق والإجراءات المتبعة في عمله. و تفويضه في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف، بما يمكنهم من الابتكار والشعور بالذاتية .

5. **التغذية الراجعة:** وهو توفير معلومات عن أداء الأفراد والعاملين الذين ينجزون المهمات وهي المقياس للأفراد الذين ينجزون المهمات، وأن تكون أداء مهام العمل مرتبطة بالحصول على قدر من المعلومات عن كفاءة و فاعلية الأداء .

إن هذه الأبعاد إذا أنجزت بشكل صحيح، فإنها تسهم في تحقيق مخرجات عالية في العمل حيث تعمل على رفع مستوى تحفيز الموظفين، وزيادة معدلات الأداء، وكذلك تسجيل أعلى معدلات الرضا الوظيفي الذي سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية لدى الموظفين. وإذا ما تحققت هذه المخرجات فإن المنظمة تصبح قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها والوصول إلى أفضل النتائج.

شكل رقم 1-2: نموذج هاكمان وأولدهام لخصائص تصميم الوظيفة



المصدر: هاكمان وأولدهام بتصرف، (1980: 90) إعادة تصميم الوظيفة

إن تصميم أي وظيفة يترتب عليه آثار نفسية لشاغل الوظيفة، وهذه الآثار يترتب عليها آثار سلوكية مثل مستوى الإنتاجية وجودة العمل. فشاغل الوظيفة الذي يشعر بالرضا الذاتي لشغله للوظيفة بسبب إدراكه أهميتها، تلقائياً يكون متحمس بشكل أكبر للقيام بمهام على مستوى أعلى من الإنتاجية. كما يعتبر اكتساب الخبرة والتعلم الذي يمارسه الموظف أثناء عمله مصدراً آخر للتحمس للوظيفة. ويساعد تحليل الوظائف في تطوير التصميم المناسب للوظائف ويزيد فرص تحسين الكفاءة والارتياح لدى الموظفين، تصميم الوظيفة هو عملية اتخاذ قرار بشأن محتويات الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها، وتعد وسيلة منهجية لتنظيم الجوانب الفنية والاجتماعية للعمل وذلك لتحسين الكفاءة الفنية. يسعى تصميم الوظيفة إيجاد موائمة بين متطلبات الوظيفة والصفات البشرية اللازمة لتنفيذ هذه الوظيفة.. ويعتبر الهدف الرئيسي من تصميم الوظائف هو دمج احتياجات الفرد ومتطلبات المنظمة. وتشمل احتياجات الموظفين الرضا الوظيفي من حيث الاهتمام والتحدي والإنجاز. والمتطلبات التنظيمية تكون من خلال الإنتاجية والكفاءة واليوم، وجود الموظفين المتعلمين والمبدعين يتطلب وظائف مصممة تصميمياً جيداً، لذلك هناك محاولات متزايدة لإعادة تصميم الوظائف وذلك لتحسين نوعية الحياة العملية (University Of Mumbai، 2008).

يؤثر تصميم الوظائف على التحفيز، كما ويعتبر التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب التي تهدف إلى تعزيز الدافعية وزيادة الرضا الوظيفي والأداء عن طريق إكتساب فهم أوسع وأشمل للمنظمة، كما ويشير مفهوم تصميم الوظائف إلى العملية الخاصة بهيكل أو بناء مهام العمل التي يقوم أو يؤديها الفرد أو مجموعة من الأفراد لبلوغ الأهداف التنظيمية والفردية، بمعنى أن تصميم الوظائف يهدف بالدرجة الأولى إلى التوصل إلى وظائف مثمرة لشاغلها ومثمرة في نفس الوقت للمنظمة وذلك من خلال زيادة درجة الرضا الوظيفي وتعزيز الإلتزام التنظيمي والذي يقود إلى تدني معدلات دوران العمل وتخفيض الإحساس بالاغتراب التنظيمي وزيادة الكفاءة الإنتاجية (Agwet، 2011).

تكمن أهمية تصميم الوظائف في أسباب رئيسية ثلاث كما تحدث عنها (Mathis & Jackson ، 2010) هي:

- يؤثر على الأداء في بعض الوظائف، وخاصة تلك التي يكون فيها تحفيز الموظفين يمكن أن يصنع فروقات كبيرة في الأداء.
 - يؤثر على الرضا الوظيفي. لأن الناس تكون أكثر ارتياحا مع عناصر وظيفة معينة أكثر من غيرها. إن انخفاض معدل الدوران والغياب أيضاً يمكن أن يكون مرتبط بعمليات تصميم الوظائف الفعالة.
 - يؤثر على الحالة الجسدية والصحية والنفسية للموظفين على حد سواء. فالمشاكل التي قد تحتاج إلى المساعدة مثل فقدان السمع، ألم في الظهر، ألم في الساق، الإجهاد، ارتفاع ضغط الدم، وحتى أمراض القلب في بعض الأحيان يمكن أن تعزى مباشرة إلى تصميم الوظائف.
- ومن الأشياء التي تحفز العاملين وتعمل على رفع كفاءتهم الإنتاجية حسب نظرية هيرزبرج أن يكون العمل به الكثير من الذاتية وفرص تحقيق إنجازات وتحمل مسؤوليات وفرص نمو. كما أن رتبة العمل تؤدي بالموظف إلى الشعور بالملل ومن ثم اللامبالاة أي فقدان الحافز والدافع. ولكن العمل الذي يحتاج مهارات متعددة والذي يشعر فيه العامل بأنه يؤدي عمل له قيمته ويمكنه التحكم فيه يجعل العامل يستمتع بعمله ويتحفز لتحسينه. هذا هو جوهر أسلوب تصميم العمل والذي يعني تصميم العمل بحيث يكون مثيراً وممتعاً بالقدر الكافي للعاملين. ومنها كما اشار (فهيم، 2008):
- **تكبير العمل:** يقصد بتكبير العمل هو زيادة عدد المهام المتنوعة التي يقوم بها العامل أي أنه بدلا من أن يقوم العامل بمهمة واحدة محددة طوال الوقت فإنه يقوم بالعديد من أعمال مثل أعمال الطباعة فقط، أو اضافة استقبال الزوار والأرشفة، والرد على الهاتف، لاحظ هنا أن العمل يتم إعادة تصميمه لكن دون أن يكون هناك إضافة في ساعات العمل وإنما سيقوم بأعمال مختلفة في نفس وقت العمل. بهذا يكون هناك تنوع في المهام وهذا يقلل من العمل الروتيني. لكن هذه المهارات المطلوبة متشابهة في المستوى.

• **إثراء العمل:** هذا الأسلوب أفضل من أسلوب تكبير العمل، حيث إن هذا الأسلوب يقوم بإعطاء الموظف فرص أكبر للتحكم في عمله كاملاً من حيث التخطيط والتنفيذ ومتابعة النتائج وتصحيح الأخطاء، فبدلاً من اعتبار الموظف مجرد آلة للتنفيذ فإنه يتخذ قرارات وينظم عمله ويطوره ويتابع النتائج ويحللها، طبعاً هذا يتطلب مهارات أعلى ويعطي حافزاً متجدداً، كما أن إثراء العمل يعطي حافزاً مستمراً إذ أن العامل يشعر بمسئوليته عن عمله وأن عليه تصحيح الأخطاء فوراً وتعتبر هذه العملية مستمرة لا تنتهي وذلك نتيجة لأن فرص التحسين لا تنتهي غالباً.

• **تبسيط العمل:** يستند هذا المبدأ على تبسيط الوظيفة وتقسيم العمل أو النشاط إلى أعمال مجزئة بسيطة لكن متكررة، ويتم إسناد كل جزء من العمل إلى موظف واحد فقط، ومن أهم عيوب هذه الطريقة هو شعور الموظف بالعمل الروتيني التي يؤدي إلى الملل مما ينعكس سلباً على الرضى والإنتاجية، وللتغلب على تلك المشكلة ظهر ما يسمى بالتناوب أو التدوير الوظيفي.

التدوير الوظيفي: ويعني هذا الأسلوب بتدوير العاملين على أكثر من عمل متنوع على فترات زمنية مختلفة، فمثلاً العمالة البسيطة قد يتم تدويرها كل 24 ساعة أو كل 48 ساعة فمثلاً العمال في المحلات التجارية (السوبر ماركت) قد يتم تدريبهم على ترتيب البضائع وعلى تحصيل الثمن من العملاء. والعمالة الأكثر تخصصاً قد يتم تدويرها (نقلها) كل عدة سنوات فيتم نقل المشرف من قسم لآخر والمدير من إدارة لأخرى، هذا التدوير يعني أن العامل يحتاج مهارات متنوعة كلما تم تدوير العمل، وهذا من شأنه القضاء على العمل الروتيني وإكساب العامل مهارات متعددة وهو ما يشبع رغبته في النمو والتعلم، كما له تأثير على وجود أفراد كثيرين لديهم القدرة على تنفيذ المهام المختلفة وهو يقلل حجم المشكلة عند غياب أحدهم أو تركه للخدمة، هذا أيضاً يخلق أفراداً لديهم خبرات في وظائف متنوعة وهو ما يجعلهم بعد ذلك مديرين متميزين نتيجة لدرابتهم بمهام كثيرة في المؤسسة. (Schalk & Van R, 2007).

وهذا العمل يحتاج بعض المجهود والتكلفة. لكن بالمقابل تعود الفائدة على كلا من العمل والعامل ففي حالة تكبير العمل وتدوير العاملين فإنه لابد من تدريبهم للقيام بالمهام الجديدة. وفي حالة إثراء العمل فإننا نحتاج تدريب العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر والتحكم في عملهم. و نحتاج لتوفير أدوات أكثر. و من أمثلة ذلك خلايا التصنيع والتي يقوم فيها كل فرد أو فريق بتصنيع إجراء كاملة من المنتج وهو ما يعني توفير معدات التصنيع المختلفة لكل فريق، أسلوب خلايا التصنيع هو أحد الأساليب اليابانية والتي لها تأثير تحفيزي كبير نابع من إعطاء الفرد أو فريق العمل مسئولية كاملة عن تصنيع جزء كامل من المنتج بدلاً من القيام بمهمة محدودة في تصنيعه (van et al, 2005: 27).

شكل رقم 2-3: نموذج مداخل إعادة تصميم الوظائف



المصدر: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (2015): (بتصرف من الباحث)

إن تصميم الوظائف له تأثير كبير على التحفيز. وأحد الأساليب المتبعة التي تهدف إلى تعزيز التحفيز، وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي، و التدوير الوظيفي، هنا يتكون من هذا الأسلوب في نقل الموظفين من وظيفة متخصصة إلى وظيفة أخرى، والهدف هو زيادة الاهتمام والتحفيز واكتساب الموظفين لفهم أوسع وأكثر شمولاً للمنظمة، إن الموظفين الذين عملوا في نظام التدوير الوظيفي وجدت لديهم زيادة في الوعي، والرغبة في التعلم، وتغيير نظرتهم تجاه الموقف العام للوظيفة الجديدة، وكذلك تجاه الإطار العام للمنظمة، هذا التأثير سيكون مصيره في نهاية المطاف الاضمحلال إذا ما بقي الموظف لفترة طويلة في وظيفته، وبذلك، يكون الموظف قد اكتسب المهارات الأساسية اللازمة لأداء الوظيفة الجديدة، ولكنه فقد التحفيز الذي رافق التدوير الوظيفي، لذلك لا بد من الدخول في عملية تدوير جديدة تجعل الشعور بالتحفيز والرغبة في التعلم موجودة بشكل دائم لدى الموظفين (القرعان، 2011: 20)

ت. استراتيجية التطوير الوظيفي:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة المكونة لمنظمات الأعمال المختلفة، كونه المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها لاسيما عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم وطبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، وتنمية للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وما تشهده من تسارع يزيد من حدة منافسة بين كافة قطاعات المنظمات، فإن الأمر يستلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها بما يتماشى وهذا التطور السريع (المدهون، 2005: 14)

ولذلك تساهم المنظمات المعاصرة في مساعدة العاملين على تحديد ميولهم المهنية والتعرف على نقاط الضعف والقوة في مهاراتهم وتصوراتهم لأهدافهم المهنية من خلال ما يسمى بعملية التخطيط المهني والتطوير الوظيفي، وهي العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الموظفين

بمبولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية، إن إتاحة المعلومات أمام الموظفين حول طبيعة الوظائف والمواقع في المنظمة يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المرجوة (عمر، 2010).

ومن تعريفات ادارة الموارد البشرية أنها الإدارة المسؤلة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة على تطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، توظيف ملائم للموارد البشرية، تدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية (الهيتي، 2005: 31).

ومن هنا يكون تعريف التطور الوظيفي: أنه "عملية تصميم و تنفيذ الأهداف و الاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة و تحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي(جعدان، 2013)

وإن المنظمة التي تتطلع للنجاح هي التي تتيح الفرصة للموظفين أن يبرزوا مهاراتهم لخدمة المنظمة وتحقيق طموحاتهم الشخصية معاً، فنجاح المنظمة لا يضمنه جودة المنتجات أو تعدد الأسواق أو كثافة رأس المال، وإنما العنصر البشري والمواهب والطموحات والطاقات الكامنة التي تدفع المنظمة لمواكبة التغيير والتجديد، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الموظف المناسب في المكان والوظيفة المناسبة، فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وأن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافيين حتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري (الكردى و العطار، 2011).

والتخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي يؤدي إلى بعض الإيجابيات: منها: (ماهر، 2008: 325)

1. تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة معاً: فإذا كان الموظفون يهدفون إلى النمو والتطور في العمل، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، والتخطيط الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي يحقق الهدفين معاً.

2. التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب الموظفين ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض الموظفين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتتناقص دافعيتهم للعمل. وبوجود أنشطة التخطيط والتطوير الوظيفي من خلال النقل والتدوير والتدريب والاستغناء يعني تنشيط لمهارات الموظفين، وتجديدا لأفكارهم.

3. تقليل تكلفة العمالة: ما تم ذكره يجعل ما ينفق على أنشطة التخطيط والتطوير الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على هذه العملية كبيراً، لكن إنتاجية

العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات التي لا تجيد التخطيط فإنها تتكبد بذلك خسائر فادحة.

4. تحسين سمعة المنظمة: إذا أدرك الموظفون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم يساعدوا بفعالية للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

كما أن التخطيط والتطوير الوظيفي يركز على تحقيق التوافق بين الموظفون من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى أي يكون على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة ، وما يطرأ على هذا العالم من ثورات تكنولوجية، وبالتالي يزداد الاهتمام في كل من المدخل الفردي والمدخل التنظيمي للتخطيط والتطوير الوظيفي. حيث إن المدخل الفردي يركز على أن تقوم المنظمات بتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية لموظفيها، لذلك على كل عامل أن يخطط لمستقبله الوظيفي من خلال التبصر بالآمال المستقبلية و التعرف على القدرات والمهارات الحالية و معالجة الفرق ومعرفة الحلول، أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على إتباع أساليب إدارية كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر والتدوير الوظيفي لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، ويكون أولاً بتوجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة التخطيط الوظيفي على وجه خاص، لذا من الأفضل أن تقوم كل منظمة بجهود مستقلة من خلال أنظمة، وإجراءات، ولوائح ترعى شئون التخطيط والتطوير الوظيفي بحيث تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط لتقدمهم وتطورهم الوظيفي. ويمكن ذلك من خلال لقاءات في الإرشاد والتوجيه وورش العمل التي تعقد داخل المنظمة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الأفراد كما يمكن الاستعانة بمستشارين من الخارج بهدف اكتشاف المواهب والطموحات عند الأفراد. أو من خلال الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الوظائف وذلك لاكتشاف الموظفين المحتملين لتولي المناصب والمهتمين بذلك، وبالتالي تصل للتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الموظفين، ومن الأهمية بمكان إعطاء الموظفين معلومات كافية عن خطط التطور الوظيفي على مستوى المنظمة والتي توضح المسارات الوظيفية أو المهنية المتاحة بالمنظمة والبحث عنهم في المصادر المناسبة، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه الموظفين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة (الحوسني، 2009؛ الكردي، 2010).

ويوجد سببان رئيسيان لجلب الإنتباه إلى قضايا التطوير الوظيفي للعاملين، الأول هو للموظفين حيث يساعدهم على تحقيق كامل أهدافهم وتوقعاتهم، والآخر هو تمكين الناس المؤسسات

والشركات من إدارة التغيير في هيكل فرص العمل المتاحة، كما أن التوجيه المهني يساعد على بناء الثقة وتمكين الأفراد، إن المنظمات بحاجة إلى أن تدرك أن التنمية المهنية الإيجابية للقوى العاملة هي وسيلة للمساعدة على جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها عن طريق تحديد احتياجات الموظفين وتلبية لهذه الاحتياجات، والتوجيه سوف يكون أكثر فعالية في المساعدة لتطوير اقتصاد المعرفة وتحقيق الاستفادة لكل من الأفراد وأصحاب العمل والمجتمع ككل، وذلك يتطلب تحولاً ثقافياً في سلوك إدارة المنظمات من أجل تحقيق مفهوم الإدارة الذاتية (القرعان، 2011: 38).

يرى كلا من الكردي و العطار، (2011) أن من وسائل التخطيط والتطوير الوظيفي التأهيل، والمهام ذات تحدي، وإشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي، والنقل، والترقية. ومن أهم هذه الوسائل هو التدوير الوظيفي، وهو صقل خبرات وظيفية متعددة للموظف الجديد، وذلك بنقله بشكل مؤقتاً من وظيفته إلى وظيفة أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على موظفين جدد لهم أنشطة مختلفة، كما سيتعرف الموظف مع من يتصل، وبأي طريقة، والقاعدة هنا معرفة كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم. في المنظمات التي تطبق نظام التدوير الوظيفي، عادة ما يكون الموظفون في نفس الوظائف، بشكل دائم ولكن يخطط أن يتم تحويلهم لتولي وظائف أخرى في بعض الإدارات والأقسام داخل المنظمة، وإذا ما نقلوا إلى الوظائف الجديدة لا يعودون إلى وظائفهم السابقة، وإن معظم الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات بينت أهمية الخبرات المكتسبة من خلال عملية التدوير الوظيفي.

ث. النظم والإجراءات

إن المؤسسات التي تعمل بشكل قوي ومدرّوس في تأسيس إجراءاتها الاستراتيجية، وتطوير وتحسين المهارات العقلية لموظفيها تمتلك قدرات أكثر على التعلم الذي يدعم التغيير والابتكار ويهتم المدراء بدرجة عالية في إدارة الموظفين وحثهم على الابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

ولفهم إنتاجية العمال يمكن التطرق لنظامين من الأنظمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، الأول النظام التقليدي والثاني النظام المبتكر وهما المستخدمان حتى الآن في المقام الأول (Selden & MacMillan, 2006: 108; Osterman: 2006, 187):

1. **النظام التقليدي:** يعتمد هذا النظام على أسلوب الحوافز الفردية، كما يعتمد على تصميم الوظائف الفردية، ولا يعتمد على أسلوب التدوير الوظيفي، كما يشير أسلوب الحوافز الفردية على أن مكافأة الموظفين تتم بناءً على أدائهم الفردي. أما تصميم العمل القائم على الفردية يشير إلى المهام التي تم تصميمها خصيصاً للموظفين ليتم أدائها بشكل فردي. ولا يؤخذ بعين الاعتبار لأسلوب التدوير الوظيفي في هذا النظام، وقد استخدم هذا النظام منذ 1960 في الولايات المتحدة ولذلك سمية بالنظام التقليدي (Ichniowski & Shaw, 2003: 55). وله تأثير سلبي على الأفراد في أنهم يشعرون بالخوف من التحدث؛ لأنهم يخافون من العقاب، أو الحرج، أو الرفض من العمل، يكون الموظفون أقل عرضة لتطوير أنفسهم ومهاراتهم حسب ما هو متوقع، ولذلك لا تجد أحد من الموظفين يجازف في مستقبله العملي فلا يقوموا بتطوير مهاراتهم فالأفراد الذين هم تحت ضغط تقييم أعلى يميلون أكثر إلى النفور من المخاطر والابتعاد عنها، ونظام الحوافز القائم على الفردية يخلق هذا النوع من الضغط. حيث يجري تقييم الأداء بشكل فردي، ونوع المكافأة التي تكون بناءً على أدائهم الفردي. فلذلك لن يكون هناك أي فكرة جديدة.

2. **النظام المبتكر:** أما هذا النظام يعتمد على ممارسة الموارد البشرية فرق حل المشكلات وخطط دفع الحوافز والاختيار والتوظيف الدقيقين، ولديه نظم الاتصالات الفعالة بين الموظفين والإدارة، وبالتالي يحقق الأمن الوظيفي للموظفين، يختلف الباحثون في الممارسات التي يعتبرونها تشكل جزءاً من النظام المبتكر، وهناك بعض الممارسات تتقاطع مع بعضها البعض مثل تصميم الوظائف التي تعتمد على نموذج الفريق، ونموذج دفع الحوافز القائم على أساس الفريق، وكذلك التدوير الوظيفي. في تصميم الوظائف القائم على أساس الفريق، وهناك مجموعة من المهام والوظائف المتداخلة والتي يقوم بها أفراد الفريق لأداء المهام التي تتطلب إشراك موظفين من وظائف مختلفة وأقسام متعددة. نظام الحوافز القائم على الفريق هو التعويض أو الحوافز التي

يتلقاها الفريق نتيجة لقيامه بمجموعة من المهام المتداخلة، ويعني هذا أن الأفراد يتم منحهم المكافأة على أساس أداء الفريق في مختلف الوظائف وليس بناء على أدائهم الشخصي (Shaw, & Ichniowski, Gant, 2002: 289; Osterman, 2006: 52).

إن الممارسات المستخدمة في هذا النظام يعمل على تحقيق السلامة النفسية للموظفين، لأن وجود تصميم الوظائف القائم على الفريق، والأجر والمكافئة على أساس أداء الفريق يخفض الضغط الناتج عند الموظفين من عملية تقييم الأداء الشخصي، ويتم توزيع الضغوط على الفريق بدلا من أن تقع على فرد واحد، فإذا كان الموظف تحت ضغط أقل، فهو أكثر عرضة لتجربة وطرح أفكار جديدة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن تصميم الوظائف القائمة على التدوير الوظيفي يساعد على خلق السلامة النفسية اللازمة للأفراد للتعامل مع المعرفة الجديدة التي يمكن أن تكون مفيدة لخلق منتجات متميزة ونوعية. بحيث يسمح للأفراد اكتساب بعض المعرفة المشتركة مع الآخرين في الإدارات الأخرى، والذي بدوره يبني جسور الثقة داخل الموظفين في هذه المنظمة (Madhaven & Grover, 1998: 12).

كما يرى كلا من (Parker & Axtell, 2001: 32) أن المدراء الذين يتناوبون على الإدارات المختلفة في الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة ضمن تخطيط وتطوير مساهمهم الوظيفي قد اكتسبوا معرفة أكبر وتبنوا وجهات نظر الشركات التابعة الأخرى للشركة الأم، مما أدى إلى تسهيل التكامل المعرفي بين هذه الشركات، النظام المبتكر يساعد الموظفين على إيجاد القدرة اللازمة لتحقيق الكفاءة. لأن قدرة الأفراد على تبني وجهات نظر الآخرين يمكن الحصول عليها من خلال الخبرة المباشرة في التناوب على الوظائف.

ويرى الباحث أنه بالإمكان الاستفادة من الأسلوبين معا وذلك من خلال الاستفادة من الفروقات الفردية، حيث توجد في كل فرد قدرات وأفكار مختلفة عن الآخرين، هذا عند استخدام الأسلوب التقليدي، كما أن الفائدة تعود على المنظمة عند تطبيق الأسلوب المبتكر والتي يتم فيه التفاعل الجماعي للموظفين والعمل بروح الفريق والخروج بأفكار جديدة ومنقحة .

وبالتالي تحقق المنظمة أكبر عائد من الافكار الجديدة التي تصب في خدمة المنظمة.

9.1.2 نماذج لبعض الدول والمنظمات التي قامت بتفعيل سياسة التدوير الوظيفي:

أ. 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 مسئوليات 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، 2012: 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 وصقل المهارات وإكساب المعرفة وبالتالي تتحقق أهدافها، كما يهدف إلى تقليل نسبة دوران الموظفين وتطوير قدرات إضافة إلى نقل الخبرات للآخرين وسد النقص النوعي والكمي وتجديد ذاتي والتمكين ومعرفة ما يبذله الآخرون من الجهود ومهام أخرى، ووضعت 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 الوزارات 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 هذه السلبيات (زكي، 2010: 174).

ب. النماذج الأجنبية:

1. اليابان

برزت النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي وكان ذلك مطلع الستينيات 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 خصوصاً 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 للعمالة 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 2010: 52).

ويرى الباحث أن هذه الدول اعتمدت على تطبيق هذا الأسلوب أو هذه السياسة، لمعالجة بعض الانحرافات الإدارية السائدة في مؤسساتها ووزاراتها وذلك من أجل تحسين ورفع كفاءتها

الإنتاجية، وهذا يدفعنا إلى أن نولي أهمية لتفعيل مثل هذه السياسات خصوصاً أنها حققت نجاحات تعود على العاملين والوزارات والمجتمع ككل.

10.1.2 ملخص

ويخلص الباحث في نهاية هذا المبحث إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي بدأ يحقق نجاحات في اليابان والتي أدى إلى النمو الاقتصادي والصناعي وكان ذلك منذ مطلع الستينيات، هذا النموذج يعتمد على مدخل إداري منظم بموجبه يتم تنقل الموظف بين عدة وظائف ويكون رأسياً أو أفقياً، ومن أهداف هذا النموذج التعرف على القدرات الفنية لدى مختلف القيادات في المنظمة والتخطيط للإحلال الوظيفي وبالتالي تكون هناك دماء متجددة في تلك القيادات.

وتتطرق الفصل إلى مفهوم التدوير الوظيفي وتم تعريفه على أنه أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله نقل العاملين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة خلال فترات زمنية محددة، بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم ، وذلك لأداء الأعمال المناطة بهم في الوقت الحالي أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يتبعون لها، ويتم تطبيق التدوير الوظيفي بأسلوبين، الأول، التدوير الرأسي ويقصد به إنتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، والثاني التدوير الأفقي وهو إنتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي.

كما تطرق الفصل إلى أهمية التدوير الوظيفي في ترسيخ مبدأ الإدارة الأمينة ومكافحة الفساد الإداري وتطوير وتغيير مهارات وكفاءات القيادات الإدارية. كما تناول المعوقات التي قد تنتج أو تواجه التدوير الوظيفي، كما تناول الفصل أبعاد ومتطلبات عملية التدوير الوظيفي والتي تمثلت في (التدريب وتطوير الكفاءات، التصميم الوظيفي، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظام والإجراءات). وأثر هذه المتطلبات والأبعاد على وضع وتنفيذ ومتابعة برنامج التدوير الوظيفي. هذا وتطرق الفصل لبعض التجارب الواقعية في التدوير الوظيفي في البلدان العربية والأجنبية.

وتعود أهمية تطبيق هذا النموذج بالفائدة على المنظمة والفرد والمجتمع، وتبين أن من معوقات تطبيقه تعود لبعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية، قلة الموارد والحوافز المادية عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال، وكان هناك إجماع على أبعاد ومتطلبات عملية التدوير الوظيفي وهي (التدريب والتطوير، استراتيجية التطور، النظم والإجراءات، التصميم الوظيفي) وتبين أن هناك بعض الدول العربية والأجنبية قامت بتفعيل سياسة التدوير الوظيفي تم عرضها في ختام هذا المبحث.

2.2 المبحث الثاني الكفاءة الإنتاجية

1.2.2 مقدمة

2.2.2 الكفاءة الإنتاجية:

3.2.2 أهمية الإنتاجية

1.3.2.2 أهمية الإنتاجية على مستوى المنشأة

2.3.2.2 أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد

3.3.2.2 أهمية الإنتاجية على مستوى المجتمع

4.2.2 قياس الكفاءة الإنتاجية

5.2.2 التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية

6.2.2 دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية

7.2.2 المعوقات الداخلية والخارجية التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية

1.7.2.2 عوامل (معوقات) داخلية

2.7.2.2 عوامل (معوقات) خارجية

8.2.2 ملخص

1.2.2 مقدمة

يتناول هذا المبحث مقدمة عن الكفاءة الإنتاجية ومفهومها وأهميتها على مستوى المجتمع والمنشأة والفرد، ثم يعرض بعض مقاييس الإنتاجية مثل الناتج الفعلي، حجم العمل، مستوى الخدمات، ويختتم هذا المبحث بدور الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية، والمعوقات الداخلية والخارجية التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية.

إن الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار الحقيقي، فهو الأساس لكل عملية اقتصادية، والداعم الأول لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة، لذلك تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات، لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل، ومن أشهر تعريفات الإدارة أنها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة، ومن التعريف نجد أن مصطلح الكفاءة مرتبط بالإدارة، فكلما زادت الكفاءة كلما كانت هناك إدارة ناجحة، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفوة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه الإنتاجية. (أخوارشيدة خلف، 2006: 79).

كما تتبع أهمية دراسة تقييم الإنتاجية من أهمية النمو الاقتصادي كهدف محوري للسياسات الاقتصادية، حيث تعتبر الإنتاجية بشقيها الجزئي والكلي أهم مصادر النمو الاقتصادي في العالم خلال الحقب الثلاثة الماضية.

فعلى مستوى الأداء الاقتصادي الكلي، يعتبر تدني معدلات الإنتاجية أحد الأسباب الرئيسية المفسرة لتراجع معدلات النمو العربية خلال حقبة التسعينات والتي شهدت انخفاضا عاما في متوسط معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في العالم العربي من 7.3% في 1990 إلى 4.1% في 2000 (قاعدة بيانات مؤشرات التنمية العالمية، البنك الدولي www.worldbank.org). كما أن الارتقاء بمعدلات الإنتاجية يمثل أحد المكونات الأساسية في برامج الإصلاح الاقتصادي والهيكلية التي يجري تطبيقها حاليا في العديد من البلدان العربية، أما على مستوى الجزئي، فتعتبر الإنتاجية إضافة إلى النوعية والتكلفة من العناصر الأساسية في التنافسية الدولية باعتبارها المحددات الفعلية للحصص السوقية، وبالتالي فإن النهوض بهذه المكونات يكتسب أهمية خاصة للدول العربية، في إطار سعيها لتعزيز القدرات التنافسية لمؤسساتها وشركاتها الوطنية (بابكر، 2005: 47).

2.2.2 الكفاءة الإنتاجية:

مفهوم الإنتاجية:

تمثل الإنتاجية بشكل عام العلاقة بين المخرجات والمدخلات في المنظمة، ويقصد بالمدخلات الإمكانيات المتاحة لتأدية الخدمات بينما يقصد بالمخرجات مقدار ما يقدم من إنتاج أو خدمة، وعلى ضوء ذلك فإن الزيادة في الإنتاج تعني زيادة في المخرجات باستخدام نفس المدخلات.

وتعرف الكفاءة الإنتاجية: "بأنها العلاقة بين الناتج (المخرجات)، وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه". (قاسم، 2010). وهناك تعريفات كثيرة تم الاطلاع عليها تدور حول التعريف السابق. وعلى ضوء هذا المفهوم فإن الإنتاجية ترتفع إذا ارتفع حجم المخرجات مع ثبات المدخلات، أو ارتفاع حجم المدخلات مع انخفاض حجم المدخلات، وهذه نظرة اقتصادية تجاه أعمال المنظمات .

وتشير الكفاءة: إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات إلى المدخلات، وترتبط الكفاءة بالاستخدام الأمثل للموارد والتي تبنى على أهداف واضحة و موضوعية وعادلة وبالتالي استخدام الأساليب الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة و الاستراتيجية الصحيحة تتطلب اختيار وسائل وطرق سليمة وواضحة لتحقيقها. (قاسم، 2010).

فإذا كان هناك خللٌ في الاستراتيجية، فإن الكفاءة لن تحقق مهما استخدم من وسائل فالتحديد الواضح للاستراتيجية يعد أمراً هاماً، ويساعد على التحديد الواضح للطرق والأساليب السليمة للتنفيذ ومن ضمنها التدوير الوظيفي وبالتالي تحقق كفاءة المنظمة. ويتم النظر إلى الإنتاجية كنظام له أغراض أو رسالة محددة والغرض يتم تحديده والتعبير عنه بمجموعة توقعات، ويتجه التخطيط الجيد لاستخدام الموارد من خلال الأنشطة في المنظمة حتى يصل الأداء والإنتاج إلى أعلى درجات الكفاءة. (الناصر، 2003: 73).

ومن هنا نستطيع القول أن الإنتاجية في أوسع معانيها تُعنى بالجمع بين مدخلات الإنتاج (العمالة ورأس المال والأرض والإدارة) اللازمة لإنتاج مخرجات من السلع والخدمات المختلفة، هذا هو المفهوم العام للإنتاجية. وهناك جدل حول مفهوم الإنتاجية بحسب اختلاف مفهوم المنظمة وأهدافها الرئيسية ومسئولياتها تجاه المجتمع ، حيث أن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أرباح عالية ورفع الكفاءة الإنتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام التكنولوجيا القائمة، في حين أن القطاعات التي تؤدي خدمات معينة ليس الهدف منها تحقيق الربح، تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق

مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر عن العائد المادي (الكردى، 2010).

3.2.2 أهمية الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية ذات أثر كبير في نجاح المشاريع التنموية، كما تعتبر من عناصر التقدم الاقتصادي لأي بلد من البلدان، ومن هنا نجد أن زيادة الإنتاجية تحقق أقصى الأرباح الممكنة لأصحاب الأعمال، كما أن زيادة الإنتاجية توفر السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع بأقل تكلفة ممكنة، وعلى ذلك يمكن إجمال أهمية زيادة الإنتاجية بالنقاط التالية: (حمود وفاخوري، 2001).

- أ. تحقيق الاستقلال الاقتصادي والذي يعد أحد أهم عوامل الاستقلال السياسي.
- ب. توفير العملات الأجنبية عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والتي تدفع فيها الدولة أموالاً طائلة خصوصاً إذا كانت هذه المواد مستوردة.
- ج. زيادة الدخل القومي والذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشة الأفراد وزيادة الرفاهية

1.3.2.2 أهمية الإنتاجية على مستوى المنشأة:

تعتبر الإنتاجية مؤشراً مهماً للحكم على مستوى كفاءة الإدارة، وكيفية استغلالها للموارد المتاحة من أجل الحصول على أفضل النتائج، وعلى ذلك فإن زيادة الإنتاجية يعني إمكانية زيادة أجور العاملين، وإدخال التقنيات الفنية الحديثة لتطوير المنتج، ورفع المعدل المهاري للعمال، أي بمعنى محاولة الإدارة استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الجيد، أما الفوائد التي تحققها زيادة الإنتاجية على مستوى المنشأة فهي كالتالي:

- أ. تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي.
- ب. توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات.
- ج. الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل.
- د. زيادة مرتبات وأجور العمال، وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل.

2.3.2.2 أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد:

وفق حساب الدخل القومي لدول الإسكوا (2003) تعكس النتائج المترتبة على زيادة الإنتاجية مدى مساهمة الفرد في العمل الذي يؤديه، ومقدار الجهد والعرق الذي يبذله، بمعنى أن زيادة إنتاجية الفرد يعني زيادة مساهمته، وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته، وإذا انخفضت الإنتاجية كان ذلك دليلاً على قلة مساهمته، وانخفاض دوره وأدائه المكلف به، كما أن الفرد يجني ثمار زيادة إنتاجيته، فكلما ارتفعت الإنتاجية كلما ارتفع دخل الفرد، وكلما ارتفعت درجة تقدير رؤسائه له، وكلما انخفضت إنتاجية الفرد فإن ذلك يعني نقصاً في الدخل وبعضاً من الآثار النفسية الأخرى كعدم رضا رؤسائه عنه.

3.3.2.2 أهمية الإنتاجية على مستوى المجتمع:

تعتبر الإنتاجية من أهم المؤشرات للحكم على مدى رفاهية المجتمع، وذلك عن طريق ما تقدمه من سلع وخدمات لأفراد المجتمع، من حيث الكمية والجودة ومدى مقابقتها لتوقعات المستهلكين وتوقيت الوصول إليهم، هذا بالإضافة إلى أن ارتفاع الإنتاجية يعني استغلال موارد المجتمع البشرية والمادية التي تتميز بالندرة النسبية (هنية، 2005: 74).

يتضح مما سبق أن الإنتاجية تعد من المؤشرات الرئيسية في تنظيم حياة المجتمع، كما أنها أداة مهمة في توزيع ثروة البلد على صعيدي الإنتاج وتوجيه الموارد، ونستطيع القول إن هناك إجماع من الاقتصاديين حول الإنتاجية أنها المصدر الحقيقي للنمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة في أي بلد، مهما كان نوع النشاط الاقتصادي فيه. أن معدلات نمو الإنتاجية وتحليل عناصرها تعطي نظرة فاحصة للنشاط الاقتصادي، وتكشف نواحي الضعف والقوة في هذا النشاط.

لهذا تتسابق الدول للمحافظة على استمرارية معدلات نمو متزايدة في الإنتاجية بإدخال التحسينات المستمرة في الجوانب التكنولوجية والإدارية والبشرية، وتمكنت الدول المتقدمة عن هذه الطريق من تحقيق تقدم صناعي كبير مكنها من السيطرة والتحكم في الاقتصاد العالمي، على سبيل المثال استخدمت اليابان الإنتاجية كوسيلة فعالة لإصلاح اقتصادها الذي تدمر كلياً خلال الحرب العالمية الثانية، واستطاعت بفضل رفع معدلات الإنتاجية من النهوض ثانية بعد أن حققت معدلات نمو عالية في الإنتاجية (عيسى، 2013).

وأخذت دول جنوب شرق آسيا بتجربة اليابان القريبة منها، فركزت الجهود الكبيرة من أجل تطبيع مجتمعاتها وتوعيتهم بأهمية تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، فوضعت لذلك السياسات والبرامج الوطنية لتحقيق أهدافها.

إن محور تحسين الإنتاجية هو تأدية العمل بالطريقة الصحيحة، وبكفاءة أحسن، وليس العمل بجهد مضني لتحقيق نتائج أفضل. إن العمل بكفاءة يعتمد أساساً على السلوك الإنتاجي للأفراد، وهذا السلوك هو نتيجة لعوامل عديدة ومعقدة تكون الشخصية المميزة للفرد، منها عوامل شخصية تحددها البيئة الاجتماعية والتراثية والثقافية، ومنها عوامل إدارية وتنظيمية تهيأ القنوات للاستخدام الكفوء للعوامل الشخصية. لذلك كان للمجتمع والبيئة التي ينشأ فيها الفرد تأثيراً على نوع وطبيعة تصرفات الأفراد وسلوكهم في العمل. إن استمرارية تحسين الإنتاجية يتطلب التطلع على الأساليب الصحيحة والكفوء لأداء العمل في جميع نشاطات المجتمع، وهذا يعني إدخال تغييرات تربوية واجتماعية وسلوكية في المجتمع تؤدي إلى خلق مجتمع جديد.

4.2.2 قياس الكفاءة الإنتاجية:

إن قياس الإنتاجية في منظمات الإدارة العامة يهدف إلى التعرف على المشكلات التي توجه هذه المنظمات، وهي تمهد إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية، وبالتالي العمل على تحسين أدائها.

وبالرغم من صعوبة قياس الإنتاجية العامة، نظراً لعدم تحديد وحدات معينة يقاس بها الإنتاج، وكذلك عدم التمييز بين أفراد المجتمع في الاستفادة من خدمات الجهاز العام، إلا أن هناك بعض المقاييس التقليدية السائدة لقياس الإنتاجية فيها. (هنية، 2005: 76)، وهي كالتالي:

١- الناتج الفعلي:

وهو على سبيل المثال عدد المجرمين الذين أُلقي القبض عليهم، فقد يكون هذا الناتج ذو فعالية في تقليل عدد الجرائم، وهذا موضوع آخر ذلك أن التركيز على الأرقام وحدها قد يولد أنطباعاً يظهر منه بأن تقدماً قد أحرز .

٢- حجم العمل :

حيث يتم رصد عدد ساعات العمل التي بذلت لإنجاز عمل معين، فكلما قلت ساعات العمل كان ذلك دليلاً على كفاءة الأداء، ومع ذلك فليس هناك ما يؤكد فعالية البرنامج الذي أنجز.

٣- مستوى الخدمات :

حيث يتم استنباط بعض المعايير في بعض الآلات المهنية لتحديد المستوى المطلوب، وما يتم إحراره من تقدم.

ويشير بعض الإداريين إلى أن مفهوم الإنتاجية قائم على أن مفهوم المنظمة ما هي إلا تجميع للموارد، لتحقيق أهداف مرغوب فيها بأقل تكلفة ممكنة، فالموارد المستخدمة يتم تحويلها إلى مخرجات تتمثل في الأهداف المراد تحقيقها، وبالتالي فإن انخفاض الإنتاجية يأتي في المقام الأول بسبب عوامل تتعلق (بالعناصر المادية، والموارد البشرية) وكيفية استخدام تلك العناصر وبأساليب تخطيط، وتنظيم

العمل في المنظمات، والبيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات، ويتم قياس الإنتاجية في المنظمات على أساس قياس النمو في إنتاجية العمل (عيسى، 2013). حيث يتطلب معرفة إنتاجية العمل في الفترة الحالية وإنتاجية العمل في فترة الأساس ويحكم معرفة النمو باستخدام المعادلة التالية:

$$(\text{النمو في إنتاجية العمل} = \text{إنتاجية العمل في الفترة الحالية} \div \text{إنتاجية العمل في فترة الأساس}).$$

وهي طريقة سهلة في مقياس الإنتاجية و تتطلب تحديدًا لمعايير الإنتاج المراد قياسها. وهناك من يحدد مفاهيم جزئية لقياس الإنتاجية ، حيث يتم تحديد إنتاجية كل عنصر من عناصر الإنتاج. (العلي، 1983: 20).

وعلى هذا الأساس نجد أن هناك تمييزًا بين أنواع معينة من الإنتاجية الجزئية كإنتاجية العمل ، وإنتاجية الموارد الخاصة وإنتاجية رأس المال ..الخ وتصبح هذه المعادلات على النحو التالي :

$\text{إنتاجية العمل} = \text{المخرجات} \div \text{العمل}.$ $\text{إنتاجية المواد الأولية} = \text{المخرجات} \div \text{المواد الأولية}$
--

وهذا القياس يجعل كلاً من العمل الإنشائي، والمواد الخام، وغيرها من عناصر الإنتاج في مستوى واحد دون التفرقة بينها .

كما يعتبر قياس الإنتاجية الخطوة الأولى في طريق تحسينها وزيادتها وهو يساعد في تحديد أسباب ضعف الإنتاجية وبالتالي الإشارة إلى مواطن الخلل وطرق العلاج التي يمكن من خلالها رفع الإنتاجية، كما أن استمرارية القياس تقود الإدارة إلى الاستدلال والحكم على مدى نجاح برامج تحسين الإنتاجية وإلى أنواع الإجراءات الضرورية من أجل الإصلاح إذا كان هناك إنحرافاً ما في مستوى الإنتاجية، ويساعد قياس الإنتاجية في التقييم الموضوعي لبعض إدارات المنشأة المختلفة، كما يساعد في تصميم بعض برامج الحوافز وذلك لدفع العاملين إلى رفع مستوى إنتاجيتهم. إن مفهوم الإنتاجية قد مر في مراحل متعاقبة من التطور سواء في أهميته أو طرق قياسه أو مؤشرات وطرق تطبيقه، حيث ارتبط مفهوم الإنتاجية في البداية بمفهوم " إنتاجية العمل "والذي يقوم على مقارنة المخرجات مع مدخل واحد فقط هو مدخل العمل، وقد تطور قياس الإنتاجية لاحقاً عبر إدخال متغيرات جديدة في القياس مثل رأس المال، القدرة الإدارية، الخدمات الأخرى، وبالتالي ظهر مفهوم جديد لقياس الإنتاجية وهو قياس متعدد المتغيرات وسمي بالإنتاجية المتعددة وهو أكثر تطوراً وشمولية حيث يقيس الإنتاجية من خلال مقارنة المخرجات بمجمل العملية الإنتاجية (إسماعيل، 2001)

وبناء على كل ما سبق، يمكن أن نجل أهم الفوائد والمزايا التي تحققها زيادة معدلات الإنتاجية في النقاط التالية:

- أ. تمثل الإنتاجية أهم مؤشرات الربحية، وبناء على قيمة الإنتاجية يمكن زيادة الإنتاج.
- ب. تنعكس مؤشرات الإنتاجية على العاملين، حيث يزداد الدخل بزيادة الإنتاجية، وعند انخفاض الإنتاجية تنقص المزايا المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين.
- ت. تعتبر مؤشرات الإنتاجية أحد الأسس الهامة لتحديد الأسعار، حيث أن ارتفاع الإنتاجية يعني انخفاض التكلفة، وبالتالي إمكانية تخفيض السعر، والعكس صحيح.
- ث. تساعد مؤشرات الإنتاجية في تحديد أولويات خطط التوسع والإحلال، وأساس بدء وتنفيذ الأنشطة التي تحقق أعلى عائد ممكن.
- ج. تساعد مؤشرات الإنتاجية أيضاً في معرفة الموقف الحالي للمنشأة بالنسبة للمنشآت المنافسة، مما يؤدي إلى رفع روح المنافسة الإيجابية.

5.2.2 التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية:

وبالرجوع إلى (أبو صبحه، 2014: 57؛ عيسى، 2013؛ الخزاعي، 2009؛ فهد، 2003: 78) فيمكن القول بأن العصر الحالي يتسم بالسرعة والتقدم التكنولوجي الهائل، مما يزيد من الضغوط التي تواجه المنظمات بشكل عام والمديرين بشكل خاص، الأمر الذي يتطلب من المنظمات العمل على تنمية معارف ومهارات الموظفين في كافة المستويات الإدارية لمواجهة تحديات المستقبل، إذا ما أرادت البقاء والاستمرار، ويتم ذلك غالباً عن طريق مجموعة من البرامج والأساليب، ولعل التدوير الوظيفي هو أحدها. أن الاهتمام بالكفاءة الإنتاجية وتأثره بالتدوير الوظيفي له علاقة إما إيجابية أو سلبية .

6.2.2 دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية:

يلعب العنصر البشري دوراً رئيسياً في عملية الإنتاج، من حيث أنه المصدر الوحيد القادر على خلق قيم صافية جديدة، فهو العقل المدبر والمفكر والقادر على الابتكار. ومع ذلك فإن عنصر العمل ليس عنصر الإنتاج الوحيد، إذ تساهم معه عناصر مادية أخرى كأدوات العمل، من آلات ومعدات ومواد خام، لكن هذه العناصر غير قادرة بمفردها على خلق القيم الجديدة، وأن ما تتضمنه من قيم يتم تحويله إلى المنتج الجديد عن طريق عنصر العمل، كما أن الإدارة الفعالة، والقيادة المتعاونة، واتجاهات العمال، ورغباتهم، وسلوكهم وإخلاصهم واهتمامهم بالعمل، كل ذلك، يمثل عناصر هامة لها تأثيرها الكبير على إنتاجية العمل (عيسى، 2013).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الوظائف الفرعية الهادفة إلى رفع الإنتاجية عن طريق تكوين قوة عمل قادرة على العمل أو رغبة فيه.

وحيث أن العنصر البشري يعتبر الركن الأساسي في عملية تطوير وتحسين الإنتاجية، ونظراً لأن التدوير الوظيفي مرتبط أساسياً ولا يتم إلا من خلال العنصر البشري في الوزارات، فلا بد من وجود علاقة مباشرة بين الإنتاجية والتدوير، ويعتقد الباحث أنه إذا كان هناك تدويراً علمياً مخططاً مسبقاً ومبنى على حقائق واقعية، سيؤثر إيجاباً وبشكل مباشر في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في الوزارات. ونظراً لأن متطلبات التدوير تشتمل على المحاور التالية: (التدريب، التطور، النظم والإجراءات، وتصميم الوظائف) فجميع هذه المحاور تطرق بشكل مباشر العنصر البشري في الوزارات، لذلك إذا أسئ إدارة أي محور، سيكون له تأثير سلبي مباشر على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في الوزارات.

7.2.2 المعوقات الداخلية والخارجية التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية:

يمكن القول أن قدرة إدارة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية ليست مطلقة بل توجد مجموعتين من العوامل التي تحد من هذه القدرة (الخزاعي، 2009: 15):

1.7.2.2 عوامل (معوقات) داخلية :

تتمثل بما يلي:

- مدى توفر الخبرات اللازمة بإدارة الموارد البشرية.
- مدى اقتناع ومساعدة الإدارة العليا.
- مدى تعاون الإدارات الأخرى.

2.7.2.2 عوامل (معوقات) خارجية :

تتمثل بما يلي:

- التشريعات والقوانين.
- النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية

8.2.2 ملخص:

ويخلص هذا المبحث إلى أن الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤة يعنى أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه الإنتاجية. وأن الإنتاجية تمثل بشكل عام العلاقة بين المخرجات والمدخلات في المنظمة وبالتالي تكون الكفاءة الإنتاجية: " بأنها العلاقة بين الناتج (المخرجات)، وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه . كما خلص الباحث إلى أن أهمية الإنتاجية تعود بالنفع على الاستقلال الإقتصادي والسياسي، وزيادة الدخل القومي، وبالتالي تعود الفائدة على الفرد والمنشأة والمجتمع.

وتبين أن قياس ومعرفة الكفاءة الإنتاجية في المنظمة يمهّد إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية والذي يعمل بدوره على تحسن أدائها، وهناك بعض المقاييس تستخدم مثل :الناتج الفعلي، حجم العمل.مستوى الخدمات. ويعتقد الباحث أنه إذا كان هناك تدويراً علمياً مخططاً مسبقاً ومبنى على حقائق واقعية، سيؤثر ايجاباً وبشكل مباشر رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في الوزارات. ويتضح أن هناك علاقة مباشرة بين التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية يتضح مما سبق أن الكفاءة الإنتاجية لدى الوزارات تتأثر بشكل مباشر بالتدوير الوظيفي.ويكون ذلك من خلال العنصر البشري وهو الركن الاساسي في عملية تطوير وتحسين الإنتاجية.

كما أن هناك معوقات داخلية وأخرى خارجية تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية.

3.2 المبحث الثالث: الوزارات

1.3.2 مقدمة

2.3.2 واقع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

3.3.2 النمط الإداري السائد في الوزارات

2 3 4 ملخص

1.3.2 مقدمة:

خُصصَ هذا المبحث لدراسة واقع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ثم عرض أهم المشاكل الإدارية والفنية التي واجهتها الوزارات الفلسطينية وختم هذا المبحث بالنمط الإداري السائد في الوزارات يُعتبر القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة حيث لم تعرف فلسطين في تاريخها الحديث وحتى عام 1994 قطاعاً حكومياً بسبب الظروف التي تعرضت لها منذ مطلع هذا القرن، فمع توقيع اتفاق إعلان المبادئ الفلسطيني الإسرائيلي في الثالث عشر من أيلول/سبتمبر عام 1993 وتولى السلطة الوطنية الفلسطينية مسؤولياتها في الأراضي المحررة قامت بإنشاء وزاراتها الحكومية للنهوض بوظائفها حيث مرت الوزارات الفلسطينية بالعديد من التغيرات من حيث دمج الوزارات وإحاقها ببعضها البعض أو استحداث وزارات جديدة (كلاب، 2004: 81).

تجدُر الإشارة إلى أنه تم دراسة واقع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية منذ نشأتها وذلك للتعرف على المشاكل التي عانت منها الوزارات الفلسطينية وذلك خلال الفترة من عام 1994 إلى عام 2006، وهي تسلم الحكومة العاشرة لمهامها بعد الانتخابات الفلسطينية التي أجريت في عام 2006، ومدى تأثير ذلك على الواقع الحالي.

2.3.2 واقع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:

واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها على الأرض عام 1994م تحدي بناء وتشكيل الوزارات والهيئات المختلفة لإدارة الشأن العام الفلسطيني، ونتيجة للوضع الخاص الذي مرت به الوزارات الفلسطينية نتيجة لاحتلال الإسرائيلي نجد أن السلطة الوطنية الفلسطينية تحملت عبئاً كبيراً على مستوى العديد من الهياكل والدوائر الحكومية المترهلة وهذا ما استدعى السلطة الوطنية البدء من نقطة الصفر لبناء هذه الوزارات والمؤسسات، ولذلك توسع الجهاز الإداري للسلطة بصورة متسارعة ونمت الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتضاعف عدد العاملين فيها بشكل مطرد (كلاب، 2004: 89).

فقد بلغ عدد الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية حتى آخر إحصائية لعام 2014، حوالي (80064) موظف، منهم (30870) موظف في قطاع غزة، و(49194) موظف في الضفة الغربية (ديوان الموظفين العام: 2014).

✓ أهم المشاكل الإدارية والفنية التي واجهتها الوزارات الفلسطينية

كل ما سبق أدى إلى ظهور عدة مشاكل إدارية وتداخل الصلاحيات في هذه الوزارات والدوائر (أبو جاسر، 2010: 54؛ اللوح، 2006: 75؛ شهبان، 2003؛ الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، 2004: 124؛ بشناق، 2002: 54؛ مركز التخطيط الفلسطيني، 2003: 176؛ بشناق، 2004: 56؛ المجلس التشريعي، 2006) مثل:

1- عدم الاستقرار في الوزارات الفلسطينية نتيجة التقلبات والتغيرات في الهيكلية الحكومية سواء دمج أو فصل وإلغاء للوزارات وذلك في مدة ليست طويلة نسبياً.

2- تداخل الاختصاصات الوظيفية بين الوزارات والهيئات والإدارات الحكومية الفلسطينية.

3- اختلال التوازن التنظيمي بين وحدات الإدارات الحكومية، يلاحظ ذلك من خلال الفروق الواضحة في موازنات الوزارات والمؤسسات غير الحكومية وتضخم رأس الجهاز الإداري وتقلص قاعدته حيث يلاحظ اكتظاظ الوزارات والدوائر الحكومية الفلسطينية بأعداد كبيرة من الموظفين في مستويات وظيفية إدارية متماثلة في قمة الهرم الإداري.

انخفاض كفاءة القطاع الحكومي الفلسطيني وارتفاع أعبائه ويعود ذلك إلى:

1- الأحداث السياسية عام 2006 وما ترتب عليها من انقسام، واستتلاف عدد كبير من الموظفين، وتوظيف جدد لا يملكون خبرات سابقة في العمل الحكومي.

2- نمو الهياكل الوظيفية بمعدلات أعلى من مخرجاتها مما يتسبب في انخفاض الكفاءة الإنتاجية واتساع الفجوة بين العائد والكلفة.

3- تضخم الجهاز الحكومي وذلك بسبب سياسة التوظيف المزدوجة من قبل الحكومتين.

4- تفشي الفساد الإداري في مؤسسات السلطة، مما يعيق أداء هذه المؤسسات لدورها في خدمة الوطن والمواطن.

5- المركزية الشديدة حيث تتركز السلطات في يد المستويات العليا.

6- وجود عدد كبير من المؤسسات العامة يعاني من إشكاليات مختلفة تتعلق بطريقة تشكيلها، اختصاصاتها، الرقابة عليها، وعلاقتها بغيرها من المؤسسات الرسمية التي تتقاطع أو تتداخل معها في المهام والمسؤوليات.

7- التضخم الوظيفي وضبابية الهيكلية الإدارية.

3.3.2 النمط الإداري السائد في الوزارات:

تميز النمط الإداري في السلطة الفلسطينية بالمركزية، ولم تكن لتنتفي هذه المركزية نسبياً إلا في حالات اختلاف مكان وكيل الوزارة عن مكان الوزير (غزة، الضفة)، أو حدوث اختلافات بينهما في ظل عدم مقدرة أي منهما بتحجيم الآخر، ونبعت هذه القضية من التدخل السياسي في الوزارات، بحيث أصبح العديد من الموظفين في الدرجات العليا يتواصلون مع الرئاسة مباشرة متجاوزين الوزراء، مما أدى لتضارب الكثير من أعمال الوزارة والإضرار بالصالح العام، حيث غلب على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية ارتفاع درجة المركزية والتعقيد ودرجة متوسطة من الرسمية، وهذا ناتج من أن التغيرات الوزارية هذه ناتجة عن استقرار البيئة التي تعمل بها الوزارات الفلسطينية. ومن أوجه المركزية قيام الرئيس بتعيين رؤساء وأعضاء هيئات هذه المؤسسات كما هو الحال بالنسبة لسلطة النقد الفلسطينية مثلاً، ويقومُ بالشيء ذاته إزاء منظمات شبه حكومية، مثل مركز أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، وأكاديمية البحث العلمي وغيرها، ويتأسس هو شخصياً هيئات حكومية مثل سلطة المياه وسلطة الطاقة. وفي حالات معينة يؤدي ذلك إلى إضعاف دور الوزارات الحكومية، فسلطة المناطق الصناعية الجديدة تستجيب مباشرة للرئيس مثلاً، بدلا من وزارة الاقتصاد، والنتيجة الإجمالية لذلك هي زيادة العبء الإداري على الرئاسة. (اللوح، 2006: 110).

كما أن الخدمات التي تقدمها الحكومة عبارة عن سلسلة من النشاطات والعمليات التي تؤديها الجهات الحكومية بهدف تلبية احتياجات المواطنين، وتقسم هذه الخدمات إلى خدمات (معلوماتية، إجرائية، تجارية، اجتماعية)، وتعتبر تلك الخدمات من أهم الخدمات التي تقدمها الحكومات وتعطيها الكم الأكبر من جهدها من أجل إيجاد سبل الراحة للمواطنين خلال إجراءات المعاملات الحكومية ولتتيح له إمكاناته متابعة المعاملات التي تقدم له، فلذلك تسعى الحكومة الفلسطينية إلى رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بكفاءة وفاعلية دون تمييز في كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية، والتركيز على تطوير تكنولوجيا المعلومات للارتقاء بعملية تطوير الحكومة الإلكترونية، لما لها من أهمية كبرى في توفير الجهد والوقت والمال، وإيصال الخدمة بجودة عالية للمواطن (المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، 2001).

لكن الأجواء السياسية التي تعاقبت على السلطة الفلسطينية، أدت إلى ظهور عدة مطبات أثرت بشكل كبير على أداء الوزارات. فقد كانت أحداث عام 2006 لها أثرا كبيرا على أداء الوزارات واستتكاف الموظفين، ومحاولة السلطة القائمة سد العجز من خلال عمليات توظيف تمت بسرعة كبيرة، وهذا أدى إلى وجود فجوة بين الكفاءة المطلوبة للوظيفة والمتوفرة في شاغل هذه الوظيفة.

4.2 ملخص

خُلصَ هذا المبحث إلى أن القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة فمنذ مطلع عام 1994 تولت السلطة الفلسطينية مسؤوليتها في الأراضي المحررة وقامت بإنشاء وزاراتها الحكومية، ومرت الوزارات بالعديد من التغيرات من حيث الدمج أو استحداث وزارات جديدة، وبعد ذلك توسع الجهاز الإداري للسلطة بصورة متسارعة وتضاعف عدد العاملين فيها بشكل مطرد. وذلك وجدت بعض المشاكل منها عدم الاستقرار، تداخل الاختصاصات الوظيفية بين الوزارات والهيئات الإدارية الحكومية.

وخُلصَ المبحث إلى أن النمط السائد في الوزارات هو المركزية إلا في بعض الحالات، وكانت الوزارات تقدم سلسلة من النشاطات والعمليات وتقسم هذه إلى معلوماتية، إجرائية، تجارية، اجتماعية وختم المبحث بأن الواقع الذي تمر به الوزارات في قطاع غزة، قد مرت بمطبات كثيرة، مثل الاحتلال، والانتفاضة الثانية، وأحداث عام 2006 علاوة على أنها تعتبر مستجدة نوعاً.

3. الفصل الثالث: الدراسات السابقة

1.3 مقدمة

2.3 الدراسات الفلسطينية

3.3 الدراسات العربية

4.3 الدراسات الأجنبية

5.3 التعليق على الدراسات السابقة

1.3 مقدمة

يهدفُ هذا المبحث إلى جمع الدراسات السابقة التي يرى أنها مرتبطة بمشكلاته البحثية، حيث سيحدد الباحث من هذه الدراسات ما يرى أنها ذات علاقة مباشرة مع مشكلاته البحثية، وتلك التي ليست لها علاقة مباشرة، ثم سيعرض الباحث الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع الدراسة، ثم سيعرض الدراسات العربية وليها الدراسات الأجنبية.

وفي الختام سيقوم الباحث بالتعقيب على الدراسات السابقة من خلال تحليل نقدي بعد تصنيفها وفق محاور معينة، وسيعرض جدولاً يوضح مصفوفة الفجوة البحثية، يوضح فيه الموضوعات التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، وعلى الموضوعات التي لم تركز عليها، أو على الموضوعات التي ركزت عليها ولكن لم تخرج فيها بنتائج محددة.

2.3 الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة أبو صبحه (2014)

بعنوان " التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير الوظيفي ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة ، والوقوف على الصعوبات التي تواجهها، والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين حول سياسة التدوير الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك باستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ عددهم (72) موظفاً من الإداريين العاملين بالجامعة، من خلال توزيع استبانة صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

❖ **أهم نتائج الدراسة:** أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين الخبرات والمهارات الجديدة، والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالجامعة، كما أنه يساهم في بناء علاقات اجتماعية جديدة، الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية، وإكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة، ويعمل على التنسيق الفعال بين الدوائر والكلديات، بالإضافة إلى دور هذا التدوير في القضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الفنية والإدارية وعلى سد النقص البشري في بعض المجالات.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالتدوير الوظيفي، وذلك بالنظر إلى دوره في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين مع تحديد إجراءات واضحة ومرنة للتطبيق، ووضع

نظام مكتوب خاص بالتدوير الوظيفي، والعمل على إشراك الموظفين والجهات المعنية من خلال مشاورتهم، وتتبع الوسائل الخاصة بنشر ثقافة التدوير الوظيفي لتكريس مفهومه وأهدافه وفوائده، إضافة إلى التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي.

2. عزام (2014)

بغنوان "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية-قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، وكذلك إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الروح المعنوية تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد أمكن جمع (351) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (91%).

❖ **أهم نتائج الدراسة:** جاءت في المرتبة الأولى استراتيجية التطور الوظيفي، تلاها النظم والإجراءات، ثم تبعها تصميم الوظائف، وجاء في المرتبة الأخيرة التدريب والتطوير من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إيجابيات، سلبيات، معوقات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية عند مستوى دلالة إحصائية α (0.05). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال متطلبات التدوير الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين يحملون درجة الدبلوم.

❖ **أهم التوصيات الدراسة:** ضرورة أن تولي الأجهزة الأمنية اهتماماً خاصاً بمتطلبات التدوير الوظيفي، إخضاع الموظفين للتدريب وتطوير القدرات كأحد الاستراتيجيات، الاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر مرونة.

3. القرعان (2011)

بغنوان " التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية - مكتب غزة الإقليمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع

الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة وقد أمكن جمع (199) استبانة صالحه للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (86.5%)

❖ **أهم نتائج الدراسة:** يوجد توجهاً عاماً بنسبة (75%) على وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في الوكالة_ مكتب غزة الإقليمي. كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزي إلى الخبرة.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** ضرورة الاهتمام بجميع متطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغير هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين. كما أوصت بتركيز الوكالة على التدريب وتطوير القدرات كاستراتيجية تساعد في تحسين وزيادة القدرات لدى الموظفين لتحمل الأعباء، وتسهيل عملية التدوير الوظيفي. وأن على إدارة الوكالة أن تهتم بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر مرونة وتقوي من استخدام الممارسات التطويرية مثل التدوير الوظيفي ولتسهيل عملية نقل المهارات والخبرات.

3.3 الدراسات العربية

4. دراسة المدرع(2014)

بعنوان "التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين "دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض".

هَدَفَت الدراسة للتعرف على واقع التدوير الوظيفي، وواقع أداء العاملين والإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية في مدينة الرياض. وكذلك تحاول الدراسة معرفة أن كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التدوير الوظيفي وأداء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض والبالغ عددهم (865) موظفا وتم توزيع (360) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع(295) استبانة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اعتماد استبانة كأداة لجمع البيانات، وتحليل استبانات البحث باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** أن أفراد العينة موافقون على واقع التدوير الوظيفي وذلك بمتوسط حسابي مرتفع (3.68 من 5)، وكذلك أظهرت الدراسة أن أفراد العينة موافقون على واقع أداء العاملين متوسط حسابي (3.76 من 5).

❖ **أهم توصيات الدراسة:** العمل على التوسع في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على الإدارات في الوزارة بشكل تدريجي مما يسهم في تحسين أداء العاملين. وأن يتم توفير المزيد من الاهتمام والدعم من قبل وزارة الداخلية لتبني تفعيل استراتيجية واضحة لعملية التدوير.

5. دراسة فلاته (2011)

بعنوان "التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض"

هدفت إلى دراسة عملية التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وأثرها على العاملين بمستشفى القوات المسلحة في مدينة الرياض السعودية. وكان مجتمع الدراسة من الموظفين بمستشفى القوات المسلحة وعددهم (3000) موظف وكانت عينة الدراسة (295) موظفا يمثلون مجتمع الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين يتأثر بعملية التدوير الوظيفي وأنهم موافقين على الإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي ، وأن هناك وجود فروق في آراء الباحثين حول انعكاسات التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية للعاملين بناءً على متغير العمر.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** العمل على تنمية مشاعر الانتماء الوظيفي، والاهتمام بجوانب التحفيز المادي والمعنوي لما لها من 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 الإدارية، والاستفادة من القيادات الجديدة لتحسين العمل وتطويره.

6. دراسة الشريف (2011)

بعنوان "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والوقوف على العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات والآثار النفسية والمعنوية للتدوير الوظيفي على أعضاء هيئة التدريس، و بحث العلاقة بين التدوير الوظيفي وأثره على الأداء في الجامعات السعودية، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراءات الدراسة، وتم اختيار مجتمع الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس، وأصحاب المناصب الإدارية بالجامعات السعودية، وتم اختيار عينة بلغ حجمها (120) عضو هيئة تدريس واستطاع الباحث جمع (98) استبانة.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** وهي موافقة الهيئة التدريسية لتطبيق التدوير الوظيفي مع تفضيل أن يكون الأمر اختياريًا، بالإضافة إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد على القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات، والتأكيد على أن التدوير الوظيفي يساعد على تحسين الأداء من خلال وضع معايير واضحة ومحددة وثابتة على الجميع.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** العمل على تغيير الثقافة السائدة داخل الجامعة بأن التدوير الوظيفي يحدث في الحالات العقابية فقط، ويطبق على المقصرين والفاستدين وحدهم، والتطوير المستمر لآليات التدوير من أجل تحسين أداء وقدرات الموظفين.

7. دراسة القحطاني (2011)

بمعنوان " التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية "

هدفت الدراسة للكشف عن مدى إسهام 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 وعددهم (357) ضابطًا، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي نظرًا لطبيعة الدراسة وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** أن أفراد الدراسة موافقون تمامًا على أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي من خلال الإيجابيات المتوقعة لتطبيقه، كما يساهم في إتاحة الفرصة لاكتساب خبرات ومهارات جديدة. كما أن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك سلبيات، وكان من أهمها التأثير على مبدأ التخصص في العمل. وأن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك معوقات تواجه تطبيق التدوير الوظيفي، وكان من أهمها اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين والثقافة السلبية تجاه أسلوب التدوير الوظيفي

❖ **أهم توصيات الدراسة:** عقد ندوات ومحاضرات للقيادات العليا لتعريفهم بالأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي. والعمل على تحديد المسار الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للدفاع المدني للمساعدة في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي. وسن وتعديل بعض الأنظمة واللوائح الوظيفية بما يدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بالمديرية العامة للدفاع المدني.

8. دراسة عاصي (2004)

بغنوان "الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الروح المعنوية للعاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة على إنتاجيتهم وقد تم دراسة العوامل المؤثرة على الروح المعنوية في الشركة من خلال تطوير استبانة لأغراض هذا البحث، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين عددهم (150) عامل هم عينة البحث. لقد حدد البحث العوامل المؤثرة على الروح المعنوية والتي تمثلت بالرواتب والأجور ، الاحتفاظ بالعمل والفخر بأدائه، الشعور بالانتماء للمنظمة، كفاءة الإدارة والثقة بها، كفاءة طرق ووسائل الاتصال ، ملائمة ظروف ومتطلبات العملية الإدارية ، وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته، فرص التقدم والترقية، المكافآت المادية والمعنوية، فاعلية وموضوعية نظام الإشراف، توافر علاقات طيبة بين العاملين في المنشأة، توافر الخدمات والمزايا الإضافية للعاملين، توفير العمل لمركز اجتماعي مناسب، والمشاكل العائلية. أما الإنتاجية فقد تم قياسها من خلال معادلة خاصة.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** أن هناك علاقة واضحة بين الروح المعنوية وإنتاجية العاملين وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن معنوية العاملين في الشركة ليست جيدة، وذلك لقلّة الأجور والمكافآت المادية والمعنوية و ضعف عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين. وكانت العلاقة الارتباطية بين الروح المعنوية للعاملين وإنتاجيتهم قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية وتحمل هذه العلاقة مدلولات منطقية تشير إلى دور وأهمية الروح المعنوية في زيادة إنتاجية العاملين.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** دراسة العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للعاملين والاهتمام بها بصورة أفضل للاستفادة من آثارها الإيجابية على الإنتاجية.

9. دراسة ناصر (2003)

"بغنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية"

هدف هذه الدراسة التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي الأمني في الإدارة العامة للدوريات الأمنية ، والكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العامة للدوريات الأمنية والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتهم، والتعرف على مدى مشاركة القيادات التنفيذية في الإدارة العامة للدوريات الأمنية في وضع الخطط الأمنية الاستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وبلغ حجم العينة (113) فرداً ، وكان العائد منها والصالح للتحليل الإحصائي (102) استبانة واستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة أن صياغة وتحديد المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه عنصر جوهري في التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك ضعف من قبل الإدارة على عرض الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالجهاز، وهذا كان له أثراً سلبياً على الكفاءة الإنتاجية.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** بالتركيز على التدريب، وتطوير المهارات لدى أفراد الإدارة العامة للدوريات الأمنية واستقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة إدارياً، وأمنياً للعمل في القطاع الأمني لدعم العمليات الإدارية، لتحقيق أهداف الجهاز الأمني بكفاءة وفعالية. الاهتمام ببرامج التدريب، وتنمية العاملون في مجال التخطيط.

4.3 الدراسات الأجنبية

10. دراسة Abbasi،Saravani (2013)

بغنوان "بحث تأثير التدوير الوظيفي على الأداء من خلال أخذ مهارات التنوع والرضى الوظيفي لموظفي البنك-إيران".

تحاول الدراسة دراسة آثار أنماط التدوير الوظيفي على أداء العاملين في بنوك كيشفرازي في منطقة جيلان. وذلك من خلال اخذ تنوع المهارات والرضا الوظيفي بعين الاعتبار، وتوفير مبادئ توجيهية فعالة لتمكين المديرين من قيادة المنظمة نحو مستقبل أفضل حسب السياسات المطلوبة. وتتكون العينة الإحصائية من (218) موظف من (30) فرعاً للبنك في ثلاث مناطق الجنوب والوسط والشرق والغرب في دولة إيران. بلغ حجم العينة (137) يقدرها حسب معادلة كوكران. وبالتالي، تم استخدام برنامج LISREL لاختبار العلاقة بين الدوران الوظيفي والأداء من حسب اختلاف المهارات والرضا الوظيفي من خلال نمذجة المعادلات.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** أن أداء العمل لا يتأثر مباشرة من قبل الدوران الوظيفي. وكذلك أظهرت الدراسة أن الدوران الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي والاختلاف في المهارات.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** الاهتمام بتحسين الكفاءة عند الموظفين باستخدام التدوير الوظيفي، حيث أنه يعتبر النهج الأكثر أهمية في تصميم الوظائف وفي تنمية رأس المال البشري.

11. دراسة DHKANY وآخرون (2013)

بغنوان "العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين"

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة إيلام، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، وعينت الدراسة تكونت من (72) موظفاً من جامعة إيلام، واستخدم الباحث طريقة سبيرمان لاختبار الارتباط.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** الاهتمام بالتدوير الوظيفي لتأثيره على الالتزام التنظيمي وعلى التنبؤ وفهم السلوك التنظيمي.

12. دراسة Khan & Nawaz & Mohsen (2012)

بعنوان " أثر التدوير الوظيفي على تحفيز الموظفين والالتزام والانغماس الوظيفي في القطاع المصرفي -باكستان"

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة إلى أي مدى يعزز التدوير الوظيفي تحفيز الموظفين والالتزام والمشاركة الوظيفية في القطاع المصرفي في باكستان. تم استخدام منهجية الدراسة الاستقصائية لهذا البحث. وقد تم استرداد (285) استبانة صالحة من المصرفيين العاملين في سبعة بنوك كبرى تعمل في العاصمة الباكستانية. وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل الإحصائي من خلال الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** أن معظم أفراد العينة قد أمضى فترة كافية من وقت العمل في القطاع المصرفي، وكان يتم تدويرهم من وقت لآخر طوال حياتهم المهنية. وقد وجد أنه عندما يتم تدوير الموظفين في وظائف مختلفة في مختلف الإدارات، يقل لديهم مستوى الدافعية والتحفيز بينما يزداد الالتزام والمشاركة في وظائفهم الخاصة، وكذلك يمكن زيادة التزام الموظف والانغماس الوظيفي من خلال تعزيز أنشطة التدوير الوظيفي في القطاع المصرفي.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** بشأن الكيفية التي يمكن بها تحسين ممارسات التدوير على الوظائف في البنوك، كما رصدت الدراسة كمية معقولة من الاستثمارات سنوياً من قبل البنوك على تدوير موظفيها لتطوير الموظفين.

13. دراسة Liz Walkley Hall (2010)

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

تبحث هذه الدراسة في مكان التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في برنامج الدراسات العليا في مكتبة جامعة فلنדרز، بأستراليا، هل التدوير الوظيفي هو أداة فعالة للتعلم في مكان العمل لأمناء المكتبات الجديدة، وما إذا كانت تجربة المتدرب ساهمت في التقدم الوظيفي.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** هناك مستوى عال من الرضا العام عن البرنامج. والدلائل تشير إلى أن غالبية أولئك الذين بدؤوا كمتدربين لا يزالون يعملون في المكتبة، وشهدوا تقدماً في مهنتهم. وكان هناك مؤشرات أخرى، مثل الطموحات المهنية والمشاركة في مزيد من الدراسة من أفراد العينة، وأشاروا إلى مزيد من التقدم الوظيفي من المتدربين السابقين والحاليين. يظهر هذا دليل على أن العائد على الاستثمار لبرنامج المتدرب كان إيجابياً.

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

14. دراسة Kaymaza (2010)

بغوان "دور تدوير العمل في تصميم الوظائف في الشركات في مختلف المستويات الهرمية"

هدفت الدراسة لتحديد دور كل من تقليل الرتبة، زيادة المعرفة والمهارة، تحديد الموقع الصحيح للموظف على الدافعية على التدوير، واختارت الدراسة مجتمع الدراسة من المدراء في كبريات الشركات التركية التي تعمل برأس مال اجنبي، وتم اختيار العينة بعدد 206 مدير. واختارت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اتخاذ الانحدار الخطي المتعدد لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** تدوير العمل يؤثر على تحقيق التحفيز، كما أكدت الدراسة أن الدوران الوظيفي له تأثير مدرك على الدافعية، ويزيد من المهارة والمعرفة والقدرة التنافسية ويصقل الصفات الإدارية، ويعزز العلاقات الاجتماعية عند الموظفين.

❖ أوصت الدراسة بمشاركة الموظفين في قرارات التدوير، استخدام التدوير في صقل المهارات الإدارية.

15. دراسة (Change 2009.C)

بغوان "آثار التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الممرضات"

هدفت الدراسة لقياس آثار التدوير الوظيفي بين الممرضات ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (650) نسخة في مستشفيان كبيران ومؤثران جنوب تايوان وتم استرجاع (532) نسخة صالحة بمعدل استجابة (81.8%) وتم استخدام برنامج SPSS في التحليل.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** أن التدوير الوظيفي بين الممرضات له تأثير على الرضا الوظيفي.

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

16. دراسة Earney & Martins (2009)

بغوان "دراسة حالة التدوير الوظيفي في جامعة كارديف لموظفي المكتبة"

هدفت الدراسة لدراسة التدوير الوظيفي في المكتبة في جامعة ULS أن كان يحسن دافعية العمل، وكذلك مدى تحسن المهارات التقنية.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** أن التدوير الوظيفي يزيد من الدافعية ويرفع من المهارات التقنية والتطوير الوظيفي.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** باستخدام التدوير الوظيفي كأداة إيجابية لتنمية قدرات الموظفين في جامعة كاردف.

17. دراسة Adomi E. (2006)

بعنوان "التدوير الوظيفي في نيجيريا في مكتبات الجامعة"

هدفت الدراسة لفهم تأثير التدوير الوظيفي على مكتبات الجامعات النيجيرية والمكتبات بشكل عام، استخدم الباحث دراسة استقصائية للرأي في مكتبات الجامعات النيجيرية التي أجريت على أمناء المكتبات المهنية والتي تتكون من سبع مكتبات جامعية.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** أن أغلب من شملهم الاستطلاع طبق عليهم عملية التدوير الوظيفي وأن معظم المستطلعين يرون أن التدوير الوظيفي فرصة لتعلم مهارات جديدة، يليهم أولئك الذين يرون أنها فرصة للاطلاع على عمليات أخرى في خدمات المكتبة.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** الاستمرار بالتدوير الوظيفي للحد من الملل الذي يشعر به العاملون بسبب استمرار تكرار المهمة نفسها على مدى فترات متتالية، بالإضافة إلى أن التدوير الوظيفي يزيد الحافز ويوفر للموظفين الفرص المتاحة لزيادة مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية.

18. دراسة authors Jaturanonda (2006)

بعنوان "دراسة مسحية على معايير التدوير الوظيفي في تايلاند: مقارنة بين القطاعين العام والخاص"

هدفت الدراسة إلى النظر في العوامل التي تؤثر على ممارسة التدوير الوظيفي في تايلاند وللتأكيد على أهمية وجود عدد من المعايير المستخدمة لتحديد القضايا المتصلة بالموظف ويفحص ما إذا كان تتأثر كل المرجحة حسب نوع المنظمة أو غرض التدوير، كما ويسعى إلى مقارنة التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع العام والخاص وبالا اعتماد على الأدبيات ذات الصلة، حيث استخدم الباحث الاستبانة التي وزعت على مديري الموارد البشرية للمنظمات التايلاندية المتوسطة والكبيرة. الحجم

❖ **أهم نتائج الدراسة:** إن التدوير الوظيفي هو ممارسة الإدارة المشتركة بين المنظمات في القطاعين العام والخاص في تايلاند، وأن تنفيذ التدوير الوظيفي لتحسين الأداء التنظيمي و الإنتاجية، و تم العثور على تسعة معايير مرجحة في قرار التدوير بشكل مختلف تبعا لنوع المنظمة والغرض من التدوير الوظيفي.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** أنه من المستحسن استخدام نظام التدوير الوظيفي في المنظمات التايلاندية لتحسين أداء الموظفين في القطاعين للتحسين من الأداء والانتاجية.

19. دراسة Jorgensen (2005)

بمعنوان "خصائص التدوير الوظيفي في قطاع التصنيع في الولايات المتحدة الغرب الأوسط"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن خصائص التدوير الوظيفي كتدخل مناسب للسيطرة على الاضطرابات في هيكلية العمل، فقد تم وضع استبانة على شبكة الإنترنت لدراسة ممارسات التدوير الوظيفي في شركات التصنيع في الولايات المتحدة.

❖ **أهم نتائج الدراسة :** أن 42.7% من الشركات التي اتصلت تستخدم التدوير الوظيفي، حيث كان متوسط الوقت التي كانت قد استخدمت التدوير الوظيفي فيه هو خمس سنوات، حيث استخدمت التدوير الوظيفي أساسا للحد من التعرض لعوامل الخطر والحد من إصابات العمل، في حين استخدمت قرارات المشرف والتحليلات لتحديد فرص العمل لمخطط التدوير الوظيفي.

❖ **أهم توصيات الدراسة:** أن يتم تدوير الأفراد مع القيود الطبية والإجراءات وذلك لنجاح تنفيذ نظام التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسة لتحديد ما إذا كان يتم تقليل التعرض لعوامل الخطر من خلال الجهود الحالية.

20. دراسة Ortega & Tomas (2006)

بمعنوان "التناوب الوظيفي: اختبار النظريات "

تختبر هذه الورقة ثلاثة تفسيرات محتملة لأسباب اعتماد الشركات لأسلوب التدوير الوظيفي: تعلم الموظف (التدوير يجعل الموظفين أكثر تنوعا)، وتعلم صاحب العمل (من خلال التدوير، يمكن لأصحاب العمل معرفة المزيد عن العمال ونقاط القوة لديهم)، وتحفيز الموظفين (التدوير يخفف الملل وضغط العمل). وتدمج هذه الدراسة معلومات من مسح مفصل عن شركات القطاع الخاص الدنماركية مع بيانات أصحاب العمل والموظفين المرتبطين، مما يتيح خصائص مميزة للشركة، وقوة العمل، والقيام بممارسات إدارة الموارد البشرية لإدراجها كمتغيرات تفسيرية.

❖ **أهم نتائج الدراسة:** رفض فرضية تحفيز الموظفين، ولكن دعمت فرضية تعلم الموظف، وخاصة فرضيات تعلم صاحب العمل. وأن الشركات التي تخصص المزيد من الموارد لتدريب الموظفين أكثر عرضة لتدوير العمال؛ وكانت خطط التدوير أكثر شيوعا في الشركات الأقل هرمية والشركات التي لديها مدى متوسط لحياة الموظف، وكان نمو العمل قد ارتبط بشكل إيجابي مع خطط التدوير.

❖ أهم توصيات الدراسة: يجب أن يكون هناك تجانس في العمل عند القيام بعملية التدوير الوظيفي.

21. دراسة Lazim (2003)

ب عنوان "العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي للعاملين في الشركات اليابانية في ماليزيا "

تحاول هذه الدراسة التحقق من العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي وآفاق التنمية بين عمال الإنتاج في شركات الأجهزة الإلكترونية اليابانية في ماليزيا. وهي تفحص مدى أهمية التدوير الوظيفي في التقدم الوظيفي، واكتساب المعرفة والمهارات وكذلك إدارة الحياة الوظيفية للعاملين في هذه الشركات. وقد استخدم نموذج من التدوير الوظيفي قام بوضعه كلا من كأبيون وستجن (1994) كما تم استخدام فرضية لاختبار علاقة خطية بين التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي للموظف في مكان العمل. ويتم ذلك من خلال تحليل البيانات المستندة إلى مسح المجموعات التي تم الحصول عليها من عينات خاصة من 209 عامل من عمال الإنتاج في شركات التصنيع الإلكترونية اليابانية في ماليزيا. وقد استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات البحث.

❖ أهم نتائج الدراسة: هناك ارتباط كبير بين ممارسات التدوير على الوظائف وإدراك الموظف نحو

ثلاث نتائج متوقعة من التطوير الوظيفي، وهي التقدم الوظيفي، واكتساب المعرفة والمهارات وفوائد التدوير، كما يعتبر التدوير الوظيفي أحد أنواع التدريب في العمل.

❖ أهم توصيات الدراسة: استخدام التدوير الوظيفي كوسيلة لتطوير الوظائف وتحفيز الموظفين.

واستخدام التدوير كأداة مساعدة للتغلب على بعض الظروف مثل مشكلات نقص المهارات والبطالة على المدى الطويل.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث أن منها ما تناول دور التدوير الوظيفي للمؤسسات والشركات، ومنها ما تناول المسار الوظيفي في عملية التدوير الوظيفي، ومنها ما تناول أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي، فكل باحث تناول دراسته وفقاً لرؤيته البحثية من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات.

واطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة بلغت عشرين دراسة متنوعة بين فلسطينية وعربية وأجنبية، وتمحورت هذه الدراسات بين الأعوام (2003-2015) وهناك من الدراسات التي أجريت على القطاع الحكومي في بعض الوزارات منها التعليم والصحة، والداخلية مثل:

دراسة (Erny & Martines 2009) (الشريف 2011) و (دراسة عزام 2014) و (دراسة Change C

2009)، كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوعات تهتم بتنمية الموارد البشرية. وأجريت تلك الدراسات في دول عديدة مثل فلسطين، السعودية، أستراليا، باكستان، أمريكا، كندا.

أولاً: أوجه الاتفاق

اتفقت الدراسات السابقة على عدة أمور:

✓ **من حيث الأهداف:** اتفقت معظم الدراسات السابقة على التعرف على دور التدوير الوظيفي في المؤسسات العامة أو الخاصة، والتعرف على الإيجابيات والسلبيات وما هي المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي. كما واتفقت هذه الدراسة في تناول موضوع الإنتاجية مع دراسة عاصي(2004) ودراسة ناصر (2003).

✓ **من حيث أداة ومنهج الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة قياس رئيسية، والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

✓ **من حيث نتائج الدراسة:** تباينت درجات التوافق في نتائج الدراسات السابقة التي أوردها الباحث وفقاً للهدف الرئيس من الدراسة.

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة الخاصة بالتدوير الوظيفي تأكيدها على ضرورة إيجاد دماء جديدة لتنشيط العمل وزيادة إنتاجيته ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تغيير مواقع القيادات الإدارية في المؤسسات والوزارات.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

من حيث مجتمع الدراسة: حيث تكون مجتمع الدراسة الحالية من المدراء من الفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية والفئة العليا في الوزارات الفلسطينية بينما معظم الدراسات السابقة طبقت على مجتمعات مختلفة.

كما ركزت الدراسات السابقة على التدوير الوظيفي:

- وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين.
- وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين.
- وأثره على الرضا الوظيفي.
- ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية.

- أثره على أداء الموظف الجمركي بالتطبيق على جمرك مطار الملك خالد الدولي".
- على تحفيز الموظفين والالتزام والانغماس الوظيفي في القطاع المصرفي -باكستان".
- أداة للوصول للتدريب المهني".
- ✓ كما ركزت على دراسة كل متغير بشكل منفصل سواء متغير التدوير أو متغير الإنتاجية، بينما هذه الدراسة سعت للربط بينهما.
- وما يميز هذه الدراسة أنها أول دراسة تطرق أثر التدوير الوظيفي في الفئة القيادية في الوزارات بغزة-حسب علم الباحث -وطرحها للبحث والتحليل واهتمامها بالوزارات وما تقدمه من خدمات.
- ونظراً لعدم وجود دراسات محلية منشورة إلا ثلاث دراسات(عزام2014) (أبو صبحة2014) (القرعان2011) فاعتمد الباحث على الدراسات العربية والدراسات الأجنبية بالإضافة إلى الدراسات التي تحدثت عن الكفاءة الإنتاجية.
- وعلى الرغم من قلة الدراسات المحلية في هذا المجال إلى أن الدراسات العربية والأجنبية قد أفادت الباحث في إضافة الكثير من المعلومات التي ساعدت في صياغة الأسئلة والفرضيات، ومن المتوقع أن تضيف هذه الدراسة إضافة مفيدة للباحثين والمكتبة، وكذلك الدراسات العربية.
- كما ويأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة منطلقاً للاهتمام بعملية التدوير الوظيفي للفئة القيادية في الوزارات، وفقاً للعوامل المؤثرة في هذه العملية بهدف تعزيز الكفاءة الإنتاجية بشكل عام وأيضاً للاستفادة القصوى من تلك الفئة القيادية في أماكن تواجدهم وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

جدول (3-1): الفجوة البحثية

اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
1. التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.	صباحة (2014)	تحليل سياسة التدوير الوظيفي في الجامعة الإسلامية-غزة	فلسطين	موظفو الجامعة الإسلامية	1. إن أي من الدراسات لم تتطرق
2. التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية-قطاع غزة	عزام (2013)	أثر التدوير على القيادات الأمنية وعلاقته بالروح المعنوية	فلسطين	العاملون في الأجهزة الأمنية	على حد علم الباحث إلى دراسة التدوير الوظيفي وأثره على الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الحكومية الفلسطينية.
3. التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية-مكتب غزة الإقليمي	القرعان (2011)	أثر التدوير على أداء موظفي UNRWA	فلسطين	الموظفون في UNRWA الإدارة المحلية.	
4. واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية	الرقب (2008)	تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة	فلسطين	موظفو وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية	
5. التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض	المدرع (2014)	التعرف على واقع التدوير الوظيفي، واقع أداء العاملين والإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير	السعودية	موظفي الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض	
6. التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض	فلاته (2011)	التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وأثرها على العاملين	السعودية	العاملون بمستشفى القوات المسلحة	

اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
7. التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية	القحطاني (2011)	مدى إسهام التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الضباط العاملين	السعودية	العاملون بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض	2. وما يميز هذه الدراسة ندرتها من
8. التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية	الشريف (2011)	مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والوقوف على العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي	السعودية	أعضاء هيئة التدريس، وأصحاب المناصب الإدارية بالجامعات السعودية	حيث تناولها للموضوع في قطاع غزة -حسب علم الباحث -وطرحها للبحث والتحليل واهتمامها بالوزارات
9. الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة	عاصي (2004)	دراسة مدى تأثير الروح المعنوية للعاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة على إنتاجيتهم	مصر	العمالة في مصانع النسيج	وما تقدمه من خدمات.
10. التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية	ناصر (2003)	خصائص التخطيط الاستراتيجي الأمني في الإدارة العامة للدوريات الأمنية، وعلاقاته بالكفاءة الإنتاجية	السعودية	العاملون في الإدارة العامة للدوريات الأمنية	
11. عملية التدوير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الجمركي بالتطبيق على جمرك مطار الملك خالد الدولي	اليامي (2000)	التدوير الوظيفي وأثرها على العمل الجمركي	السعودية	موظفو الجمارك في مطار الملك خالد الدولي	

اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
12.	أثر التدوير الوظيفي على تحفيز الموظفين والالتزام والانغماس الوظيفي في القطاع المصرفي	Mohsen & Nawaz & Khan (2012)	مدى تعزيز التدوير الوظيفي تحفيز الموظفين والالتزام والمشاركة الوظيفية في القطاع المصرفي	بنك فلسطين	موظفو القطاع المصرفي
13.	التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في مكتبة جامعة فلنדרز للدراسات العليا	Lizakeholly (2010)	هل التدوير الوظيفي هو أداة فعالة للتعلم في مكان العمل لأمناء المكتبات الجديدة	أمناء المكتبات الجديدة	المؤسسات والوزارات
14.	دور تدوير العمل في تصميم الوظائف في الشركات في مختلف المستويات الهرمية	كايمازا (2010)	دوران العمل هو نهج مستخدم في تصميم الوظائف على نطاق واسع من قبل العديد من الشركات في مختلف المستويات الهرمية	العمالة في الشركات الكبرى أصحاب رأس المال الأجنبي	المدراء في الوزارات الفلسطينية
15.	"دراسة حالة التدوير الوظيفي في جامعة كارديف لموظفي المكتبة"	Earney & Martins (2009)	دراسة التدوير الوظيفي في المكتبة في جامعة ULS ان كان يحسن دافعية العمل، وكذلك مدى تحسن المهارات التقنية	الموظفين في جامعة كارديف.	الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية.

اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
16. آثار التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الممرضات	C Change(2009)	هدفت الدراسة لقياس آثار التدوير الوظيفي بين الممرضات ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي،	البحرين	ممرضات مستشفيات كبيران في جنوب تايوان	6. ركزت الدراسة على متطلبات التدوير (تصميم الوظائف، استراتيجية التطور، التدريب، إجراءات والنظم) وأثرها على التدوير الوظيفي، وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية لدى الفئة
17. التدوير الوظيفي في نيجيريا في مكتبات الجامعة	Adomi E (2006)	الدراسة لفهم تأثير التدوير الوظيفي على مكتبات الجامعات النيجيرية والمكتبات بشكل عام	نيجيريا	أمناء المكتبات المهنية والتي تتكون من سبع مكتبات جامعية.	
18. دراسة مسحية على معايير التدوير الوظيفي في تايلاند: مقارنة بين القطاعين العام والخاص	Jaturanond وآخرون(2006)	هدفت الدراسة إلى النظر في العوامل التي تؤثر على ممارسة التدوير الوظيفي في تايلاند	تايلاند	مديري الموارد البشرية للمنظمات التايلاندية المتوسطة والكبيرة	
19. تفسير أسباب اعتماد الشركات لأسلوب التدوير الوظيفي في شركات القطاع الخاص الدنماركية	Ortega & Tomas 2006	ثلاثة تفسيرات محتملة لأسباب اعتماد الشركات لأسلوب التدوير الوظيفي: تعلم الموظف (التدوير يجعل الموظفين أكثر تنوعا)	الدنمارك	موظفو الشركات الدنماركية	

اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
20. خصائص التدوير الوظيفي في قطاع التصنيع في الولايات المتحدة الغرب الأوسط	Jorgensen (2005)	هدفت الدراسة إلى الكشف عن خصائص التدوير الوظيفي كتدخل مناسب للسيطرة على الاضطرابات في هيكلية العمل	الولايات المتحدة	شركات التصنيع في الولايات المتحدة	القيادية في الوزارات. ركزت الدراسة على الفئة الأولى
21. العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي للعاملين في الشركات اليابانية في ماليزيا	Lazim (2003)	اثر التدوير بالتطوير الوظيفي في الشركات اليابانية في ماليزيا	ماليزيا	العاملون في الشركات اليابانية في ماليزيا	والعليا ورئيس قسم من الفئة الثانية في الوزارات.

المصدر: جرد بواسطة الباحث

4. الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة

1.4 مقدمة

2.4 منهج الدراسة

3.4 مصادر جمع البيانات

4.4 مجتمع الدراسة

5.4 عينة الدراسة

6.4 أداة الدراسة

7.4 خطوات بناء الاستبانة

8.4 صدق الاستبانة

9.4 ثبات الاستبانة

10.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

11.4 ملخص الفصل

1.4 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك يتناول الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى أداة الدراسة وخطوات إعدادها والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وأيضاً سيتم استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة والتي اعتمد عليها الباحث في تحليل الدراسة، وفيما يلي وصفاً للعناصر السابقة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور وأثر التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية وأثره على زيادة الإنتاجية في الوزارات، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناول دراسة الأحداث والظواهر والمتغيرات والممارسات كما هي في الواقع بحيث تتفاعل معها بالوصف والتحليل دون التدخل فيها أو دون التدخل في مجرياتها.

2.4 منهج الدراسة

ويعرف الحمداني، (2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

3.4 مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في دراسته على العديد من المصادر الأولية والثانوية للمعلومات ذات العلاقة بالتدوير الوظيفي ومتطلباته، والكفاءة الإنتاجية والوزارات في قطاع غزة بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها.

وقد شملت المصادر الثانوية ما يلي:

- 1- الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بالبحث.
- 2- الكتب والمراجع والدوريات والمجلات.
- 3- الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

4- شبكة المعلومات العنكبوتية (الإنترنت).

أما المصادر الأولية فكانت عبارة عن استخدام استبانة مصممة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الدراسة تم توزيعها على أصحاب المناصب الإشرافية في الوزارات من رئيس قسم فأعلى، ومعالجتها وتحليلها إحصائياً والحصول على النتائج.

4.4 مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من الفئة العليا، والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية للوزارات الحكومية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (1863)، وقد تم اخذ هذه الإحصائية من وزارة التخطيط لعام 2015 وهي آخر إحصائية كما هو ظاهر في جدول رقم (4-1).

جدول (4-1): مجتمع الدراسة

الوزارة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة العينة%
الفئة العليا	134	23	7%
الفئة الأولى	714	122	38%
رئيس قسم من الفئة الثانية	1015	174	55%
المجموع	1863	319	100%

المصدر: وزارة التخطيط الفلسطينية (2015)

5.4 عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 40 استبانة لاختبار الصدق والثبات للاستبانة. وقد تم إدخالهم في التحليل النهائي نظرا لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 380 استبانة على مجتمع الدراسة، عمد الباحث لزيادة عدد الاستبانات الموزعة نظرا للضعف الاستجابة المتوقعة وقد تم استرداد 307 استبانة بنسبة 80.7%.

وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$(1) \quad n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).

1. يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$\left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N=1863، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 1863}{1863 + 384 - 1} \cong 319$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 319 على الأقل. ويوضح جدول رقم (2-4) تفصيل العينة موزعة على الوزارات.

6.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في الوزارة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 64 فقرة، موزع على 4 مجالات:

المجال الأول: التدوير الوظيفي، ويتكون من (15) فقرة.

جدول (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب الوزارة (2015)

الوزارة	العدد	النسبة المئوية %
الاتصالات	7	2.3
الأسرى	8	2.6
الأشغال	16	5.2
الاقتصاد	10	3.3
الأوقاف والشئون الدينية	14	4.6
التخطيط	10	3.3
التربية والتعليم	28	9.1
الحكم المحلي	7	2.3
الداخلية	39	12.7
الزراعة	11	3.6
الشباب والرياضة	14	4.6
الصحة	71	23.1
العدل	6	2.0
العمل	16	5.2
المالية	34	11.1
ثقافة	2	0.7
نقل ومواصلات	10	3.3
المرأة	2	0.7
السياحة	2	0.7
المجموع	307	100.0

المجال الثاني: متطلبات التدوير الوظيفي، ويتكون من (24) فقرة، مقسم إلى 4 متطلبات:

أولاً: التدريب، ويتكون من (6) فقرات.

ثانياً: تصميم الوظائف، ويتكون من (6) فقرات.

ثالثاً: استراتيجية التطور، ويتكون من (7) فقرات.

رابعاً: النظم والإجراءات، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: الإنتاجية، ويتكون من (12) فقرة.

المجال الرابع: العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي، ويتكون من (13) فقرة.

تم استخدام المقياس 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (3) يوضح ذلك:

جدول (4-3): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستبانة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	10
	2	9
	3	8
	4	7
	5	6
	6	5
	7	4
	8	3
	9	2
	10	1

7.4 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على (13) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة، والجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (1).

8.4 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق الظاهري صدق الاستبيان من وجهة نظر المحكمين، وهو "أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 13 متخصصين في العلوم الإدارية والاقتصادية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - أنظر الملحق رقم (1).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مفهوم التدوير واضح لدى كافة المستويات الإدارية في الوزارة.	.584	*0.000
2.	يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير.	.788	*0.000
3.	لدى الإدارة العليا في الوزارة قناعة بسياسة التدوير الوظيفي.	.722	*0.000
4.	يتم التدوير بتخطيط مسبق.	.690	*0.000
5.	تقدم الوزارة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي.	.743	*0.000
6.	يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات مميزة.	.736	*0.000
7.	يساعد التدوير على التجديد في العمل.	.695	*0.000
8.	يكسبني التدوير خبرات جديدة.	.614	*0.000
9.	يساعد التدوير على معالجة حالات الطوارئ.	.618	*0.000
10.	يعمل التدوير على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية.	.665	*0.000
11.	يساهم التدوير في مكافحة الفساد الإداري والحد من سوء استغلال السلطة.	.491	*0.001
12.	يؤثر التدوير على مبدأ التخصص.	.359	*0.011
13.	يساهم التدوير في رفع الروح المعنوية.	.786	*0.000
14.	يساهم التدوير في تقليل التكاليف المادية للتدريب.	.468	*0.001
15.	التدوير أحد أساليب التحفيز المتبعة في الوزارة.	.751	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " متطلبات التدوير

الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال الأول (واقع التدوير الوظيفي) صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " متطلبات التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
أولاً: التدريب			
1.	0.000*	.793	تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية.
2.	0.000*	.873	تستخدم الوزارة وسائل مختلفة للتدريب.
3.	0.000*	.787	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم.
4.	0.000*	.799	يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى.
5.	0.000*	.584	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.
6.	0.000*	.805	تهتم الوزارة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى.
ثانياً: تصميم الوظائف			
1.	0.000*	.739	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.
2.	0.000*	.882	تتميز الوظائف في الوزارة التي أعمل بها بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي.
3.	0.000*	.849	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.
4.	0.000*	.809	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي.
5.	0.000*	.863	يتم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها.
6.	0.000*	.775	معايير الأداء واضحة لكل وظيفة ليسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.
ثالثاً: استراتيجية التطور			
1.	0.000*	.734	توفر استراتيجية التطور الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي.
2.	0.000*	.882	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي.
3.	0.000*	.936	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي.
4.	0.000*	.923	تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي.
5.	0.000*	.850	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي.
6.	0.000*	.859	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير.
7.	0.000*	.710	يحاول الموظفون عبر التدوير تطوير مساهمهم الوظيفي.
رابعاً: النظم والإجراءات			
1.	0.000*	.823	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها.
2.	0.000*	.836	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الوزارة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.
3.	0.000*	.871	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الوزارة.
4.	0.000*	.860	تقلل نظم وإجراءات الوزارة من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى.
5.	0.000*	.856	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الوزارة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإنتاجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإنتاجية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	التدوير جعلني أكثر إنتاجية.	.868	*0.000
2.	ساعدني التدوير على تحسين الاتصال والتعاون بين الإدارات في الوزارة.	.888	*0.000
3.	وفر التدوير بيئة مريحة مما أثر إيجابياً على إنتاجيتي.	.903	*0.000
4.	التدوير وفر فرصة جديدة لإثبات ذاتي مما أثر إيجاباً على إنتاجيتي.	.929	*0.000
5.	أدى التدوير إلى زيادة حرصي واهتمامي لإنجاز العمل مما زاد من إنتاجيتي.	.949	*0.000
6.	خلق التدوير بيئة عمل محفزة للإنجاز مما زاد من إنتاجيتي.	.941	*0.000
7.	يخلق التدوير إحباط يؤدي إلى خفض إنتاجيتي.	.304	*0.030
8.	التدوير زاد من إحساسي بالانتماء للعمل مما أثر إيجاباً على إنتاجيتي.	.822	*0.000
9.	ساعدني التدوير على بناء علاقات اجتماعية جديدة مما أثر إيجابياً على إنتاجيتي.	.844	*0.000
10.	التدوير زاد من القدرة على الأبداع في العمل نتيجة لاكتساب معارف وتجارب متنوعة.	.913	*0.000
11.	ساعد التدوير على زيادة التنسيق والتعاون مع الآخرين وبين الإدارات والأقسام في الوزارة مما أدى إلى زيادة الإنتاجية.	.898	*0.000
12.	خلق التدوير موجة مفتوحة من الاتصالات بين الموظفين مما عزز العمل بروح الفريق والذي أدى بدوره إلى زيادة الإنتاجية.	.858	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	زيادة عدد العاملين في الوزارة.	.562	*0.000
2.	الأنظمة والتشريعات الوظيفية لا تساعد على التدوير.	.589	*0.000
3.	ضعف الوعي بأهمية التدوير لعملية التطوير الوظيفي.	.681	*0.000
4.	ضعف إدارة التطوير مادياً.	.718	*0.000
5.	ضعف إدارة التطوير بشرياً.	.731	*0.000
6.	الاختيار غير المناسب للمديرين.	.634	*0.000
7.	عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للوزارة للتدوير.	.661	*0.000
8.	عدم وجود نظام معلومات إدارية فاعلة.	.678	*0.000
9.	مقاومة العاملين للتدوير.	.568	*0.000
10.	قلة الحوافز المادية.	.648	*0.000
11.	ثقافة المديرين السلبية نحو التدوير.	.434	*0.003
12.	عدم وضع وصف وظيفي لجميع الوظائف.	.532	*0.000
13.	عدم مواكبة التطور التكنولوجي في الوزارة.	.696	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (4-8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التدوير الوظيفي.	.896	*0.000
التدريب.	.858	*0.000
تصميم الوظائف.	.914	*0.000
استراتيجية التطور.	.776	*0.000
النظم والإجراءات.	.843	*0.000
متطلبات التدوير الوظيفي.	.938	*0.000
الإنتاجية.	.889	*0.000
العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.	.356	*0.014

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

9.4 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً 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 (الجرجاوي، 2010: 97).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4-9).

جدول (4-9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
التدوير الوظيفي.	15	0.903	0.950
التدريب.	6	0.870	0.933
تصميم الوظائف.	6	0.902	0.950
استراتيجية التطور.	7	0.930	0.965
النظم والإجراءات.	5	0.901	0.949
متطلبات التدوير الوظيفي.	24	0.952	0.976
الإنتاجية.	12	0.958	0.979
العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.	13	0.866	0.931
جميع المجالات معا	64	0.947	0.973

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4-9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.866، 0.958)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.947). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.931، 0.979)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.973) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

10-4 اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4-10).

جدول (4-10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.635	0.745	التدوير الوظيفي.
0.188	1.087	متطلبات التدوير الوظيفي.
0.092	1.241	الإنتاجية.
0.734	0.686	العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.
0.340	0.940	جميع مجالات الاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4-10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

11.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة. حيث إذا كانت سيجما أكبر من 0.05 تكون العبارة محايدة، وإذا كانت سيجما أصغر من 0.05 يتم أخذ المتوسط الحسابي في الاعتبار بحيث إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 6 تكون العلاقة إيجابية وإذا كانت أقل من 6 تكون العلاقة سلبية.
7. تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression-Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

12.4 ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وهي منهجية الوصف التحليلي، أما البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) الإحصائي، بينما البيانات الثانوية فهي الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية المتعلقة بالتدوير الوظيفي لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، إضافة للرجوع لمصادر أخرى ذات علاقة ببيئات عربية وعالمية من أجل الاستفادة من تجارب الآخرين في الارتقاء بإدارة التدوير الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية. وقد تمثل مجتمع الدراسة في الفئة العليا، والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية للوزارات الحكومية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (1863) موظف حسب بيانات 2015م. وقد بلغت عينة الدراسة 319 موظف، وقد اتخذت الدراسة أداتها عبر استبانة تم اتخاذ الإجراءات الطبيعية بحققها من مراجعة المشرف، وعرضها على المحكمين، ثم توزيع العينة الأولية منها وتعديلها بعد ذلك بشكلها النهائي وتوزيعها حتى جمعها وتحليل نتائجها.

وأنقل هذا الفصل إلى صدق وثبات الاستبانة والصدق البنائي لمجالات الاستبانة وقد تحقق ذلك، واختتم الفصل بالاختبارات والمعالجات الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل النتائج.

5. الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.5 المقدمة

2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

3.5 تحليل فقرات الاستبانة

4.5 اختبار فرضيات الدراسة

1.5 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيب التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في الوزارة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

2.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (5-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	260	84.7
أنثى	47	15.3
المجموع	307	100.0

يتضح من جدول (5-1) أن ما نسبته 84.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما 15.3% أناث. ويرجع الباحث هذا التباين في النسب إلى تركيبة القوى العاملة الفلسطينية حيث يمثل الذكور 65.8% منها بينما الإناث تمثل 34.2%، حسب ما تم نشره على موقع ديوان الموظفين العام (ديوان الموظفين، 2015).

3.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	3	1.0
26 إلى أقل من 36 سنة	141	45.9
36 إلى أقل من 46 سنة	99	32.2
46 سنة فأكثر	64	20.8
المجموع	307	100.0

يتضح من جدول (2-5) أن ما نسبته 1.0% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 45.9% تتراوح أعمارهم من 26 إلى 35 سنة، 32.2% تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة، بينما 20.8% أعمارهم 46 سنة فأكثر. ويتضح من البيانات أعلاه أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية (26-45) عاما وما نسبته 78.1%، ويعمل الباحث ذلك بأن الدراسة استهدفت المستويات الإدارية العليا، وأغلبها تكون من أصحاب المسميات الإشرافية الذين يحتاجون إلى فترة من الخبرة وفترة من سنوات العمل بعد التخرج وسنوات العمل ليصلوا لهذه المواقع القيادية، وبذلك تكون أعمارهم أكبر من 26 عام.

4.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	11	3.6
بكالوريوس	196	63.8
دراسات عليا	100	32.6
المجموع	307	100.0

يتضح من جدول (3-5) أن ما نسبته 3.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، 63.8% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 32.6% مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ويتضح من ذلك ارتفاع نسبة المؤهلين علمياً لدى الوزارات حيث 96.4% من عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس فأكثر، مما يعني وجود موظفين لديهم معرفة علمية جيدة بالوزارة والتي تساعد في نجاح الخطط المبنية بالوزارات وتحقيق أهدافها، كما أن هناك شروط للتوظيف في بعض الوظائف المتقدمة تتطلب مؤهل علمي عالي مثل الشهادة الجامعية الأولى حسب قانون الخدمة المعدل 2005 وبذلك يكون الكادر الفلسطيني مؤهل حاصل على شهادات علمية أولى وعليا.

5.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
وكيل وزارة	1	0.3
وكيل مساعد	5	1.6
مدير عام في الوزارة	34	11.1
نائب مدير عام	36	11.7
مدير	79	25.7
نائب مدير	16	5.2
رئيس قسم	136	44.3
المجموع	307	100.0

يتضح من جدول (4-5) أن ما نسبته 0.3% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي وكيل وزارة، 1.6% مساهم الوظيفي وكيل مساعد، 11.1% مساهم الوظيفي مدير عام في الوزارة، 11.7% مساهم الوظيفي نائب مدير عام، 25.7% مساهم الوظيفي مدير، 5.2% مساهم الوظيفي نائب مدير، بينما 44.3% مساهم الوظيفي رئيس قسم، وتتماشى تركيبة ووزن كل فئة من المسميات الوظيفية تقريباً مع حجمها في مجتمع الدراسة، وهذا ما يشير إليه الهيكل التنظيمي حيث كلما ارتفع المستوى التنظيمي قل عدد الموظفين، ويعزو الباحث قلة فئة نواب المدراء نظراً لتجنب الديوان الإعلان عن شواغر بهذا المنصب وتجنب التوظيف فيه وهذا حدث بعد الانقسام بين شطري الوطن (ديوان الموظفين العام، 2015).

6.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول (5-5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 4 سنوات	38	12.4
من 4 إلى أقل من 8 سنوات	99	32.2
من 8 إلى أقل من 12 سنة	77	25.1
12 سنة فأكثر	93	30.3
المجموع	307	100.0

يتضح من جدول (5-5) أن ما نسبته 12.4% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم أقل من 4 سنوات، 32.2% تتراوح سنوات خبرتهم من 4 إلى أقل من 8 سنوات، 25.1% تتراوح سنوات

خبرتهم من 8 إلى أقل من 12 سنة، بينما 30.3% سنوات خبرتهم 12 سنة فأكثر. وهذا مؤشر إيجابي يتماشى مع مؤشر العمر حيث لاتزال الفرصة مهياً أمامهم لتطوير من قدراتهم كما تبين في الجدول رقم (5-5). كما أن تواجد خبرات جيدة لسنوات عمل طويلة يمكن التعويل عليها في التطوير وإعطاء تقدم لسير العمل في الوزارات، وكذلك يفسر الباحث انخفاض نسبة الذين خبراتهم أقل من 4 سنوات إلى ندرة الإعلان عن وظائف جديدة في آخر 4 أعوام وهذا سببه أيضاً الانقسام الذي حدث في 2006. (موقع ديوان الموظفين العام)، وقد يكون السبب أيضاً في أن التقدم والوصول لوظيفة إشرافية يتطلب خبرة عملية لا تقل عن خمس سنوات بالإضافة للشهادة الجامعية.

4.5 تحليل فقرات الاستبانة:

- تحليل فقرات مجال " واقع التدوير الوظيفي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب والنتائج موضحة في جدول (5-6).

جدول (5-6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التدوير الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	العلاقة
1.	مفهوم التدوير واضح لدى كافة المستويات الإدارية في الوزارة.	6.03	2.19	60.29	0.24	0.407	9	محايدة
2.	يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير.	5.89	2.14	58.86	-0.93	0.176	10	محايدة
3.	لدى الإدارة العليا في الوزارة قناعة بسياسة التدوير الوظيفي.	6.05	2.28	60.52	0.40	0.344	8	محايدة
4.	يتم التدوير بتخطيط مسبق.	5.08	2.29	50.82	-7.01	*0.000	13	سلبية
5.	تقدم الوزارة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي.	4.71	2.20	47.08	-10.26	*0.000	15	سلبية
6.	يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات مميزة.	6.28	2.27	62.79	2.14	*0.017	6	إيجابية
7.	يساعد التدوير على التجديد في العمل.	6.93	2.10	69.31	7.76	*0.000	3	إيجابية
8.	يكسبني التدوير خبرات جديدة.	7.61	1.99	76.08	14.13	*0.000	1	إيجابية
9.	يساعد التدوير على معالجة حالات الطوارئ.	6.71	2.18	67.09	5.68	*0.000	5	إيجابية
10.	يعمل التدوير على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية.	6.92	2.21	69.25	7.32	*0.000	4	إيجابية
11.	يساهم التدوير في مكافحة الفساد الإداري والحد من سوء استغلال السلطة.	7.44	2.27	74.38	11.06	*0.000	2	إيجابية
12.	يؤثر التدوير على مبدأ التخصص.	6.09	2.20	60.85	0.68	0.249	7	محايدة
13.	يساهم التدوير في رفع الروح المعنوية.	5.81	2.06	58.14	-1.58	0.057	11	محايدة
14.	يساهم التدوير في تقليل التكاليف المادية للتدريب.	5.79	2.27	57.93	-1.59	0.056	12	محايدة
15.	التدوير أحد أساليب التحفيز المتبعة في الوزارة.	5.05	2.32	50.46	-7.22	*0.000	14	سلبية
	جميع فقرات المجال معاً	6.16	1.48	61.58	1.87	*0.031		إيجابية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

نستخلص من جدول (5-6) ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يكسبني التدوير خبرات جديدة " يساوي 7.61 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.08%، قيمة الاختبار 14.13 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 أي أن هذه الفقرة حصلت على أقوى موافقة، وهي درجة مرتفعة نسبياً.

من خلال هذه المعطيات نجد أن هناك وعي لدى الموظفين أن التدوير له فائدة تعود ثماره على الموظفين في زيادة خبراتهم وكما له تأثير إيجابي وفعال على الوزارة وهذا يتحقق بالفعل عند تطبيق التدوير الوظيفي بالشكل الصحيح. وذلك لما أكدته معظم الدراسات مثل دراسة (عزام، 2013؛ أبوصبحة، 2014؛ القرعان، 2014).

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تقدم الوزارة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي " يساوي 4.71 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 47.08%، قيمة الاختبار 10.26-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة. هذه النتيجة تفيد أن الموظفين في الوزارات بحاجة إلى توفير معلومات أكثر حول عملية التدوير.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.16، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.58%، قيمة الاختبار 1.87، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.031 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين لديهم وعي في أهمية التدوير مؤكدين أنه يضيف خبرات جديدة، من خلال التجديد في العمل والذي بدوره يساهم في مكافحة الفساد الإداري والحد من سوء استغلال السلطة، كما أن هناك إمكانية لمعالجة حالات الطوارئ التي تحدث في الوزارة، ورغم هذه الآراء الإيجابية وهذا يؤكد على الوزارة في الاهتمام بتقديم المعلومات الكافية لعملية التدوير، وعدم تطبيق التدوير بطريقة منهجية وبتخطيط مسبق واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مع دراسة أبو صبحة (2014) لما جاءت به من نتائج أهمها أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين الخبرات والمهارات الجديدة، والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالجامعة، كما أكدت هذا في دراسة المدرع (2014) حيث كانت النتائج تقول أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى اكتساب مهارات جديدة، كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن التدوير يتم دون تخطيط مسبق، ولا يوجد استراتيجية واضحة لتفعيل سياسة التدوير. واتفقت أيضاً مع دراسة القحطاني والزهراني (2008)

حول إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي وانعكاسها على المدرء، وجاءت دراسة اليامي (2000) مؤيدة لهذه النتائج والتي بينت أن الغالبية من أفراد العينة يرون أن عملية التدوير الوظيفي لها تأثير إيجابي مباشر على أدائهم من خلال اكتساب خبرات جديدة في العمل والمساعدة على التطوير والابتكار وعلى ارتفاع أنجاز المعاملات. واختلفت مع دراسة المدرع(2014) في أن التدوير الوظيفي لا يعمل على مكافحة الفساد الإداري في وزارة الداخلية.

- تحليل فقرات مجال " متطلبات التدوير الوظيفي "

أولاً: تحليل فقرات " التدريب "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5-7).

جدول (5-7): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التدريب "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	العلامة
1.	تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية.	5.85	2.38	58.50	-1.11	0.135	3	محايدة
2.	تستخدم الوزارة وسائل مختلفة للتدريب.	5.50	2.23	55.02	-3.91	*0.000	4	سلبية
3.	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم.	3.99	2.24	39.87	-15.69	*0.000	6	سلبية
4.	يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى.	6.16	2.27	61.60	1.23	0.109	1	محايدة
5.	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.	6.09	2.25	60.94	0.73	0.231	2	محايدة
6.	تهتم الوزارة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى.	4.96	2.29	49.57	-7.96	*0.000	5	سلبية
	جميع فقرات المجال معاً	5.43	1.81	54.27	-5.55	*0.000		سلبية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5-7) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى " يساوي 6.16 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي

61.60% ، قيمة الاختبار 1.23 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.109 وهذا يعني أن أفراد هذه العينة محايدون في إجاباتهم وهناك تذبذب لديهم بين قبول ورفض، ويعزو الباحث هذا التذبذب إلى الفجوة بين واضعي سياسات التدريب والموظفين .

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم " يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 39.87% ، قيمة الاختبار - 15.69 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث تلك النتيجة لعدة عوامل قد يكون منها عدم وضع خطة تدريبية في الوزارة تتوافق مع مسارهم الوظيفي تؤهلهم للانتقال إلى أي وظيفة أخرى، أو لسرعة التدوير في الوزارة دون خطة مسبقة تشمل تدريب الموظفين ومعرفتهم في الوظائف التي قد يحتمل تدويرهم إليها.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.43 ، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 54.27% ، قيمة الاختبار -5.55- ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن أراء أفراد العينة على فقرات هذا المجال كانت سلبية، وربما يكون التدريب في الوزارات أداة مفيدة لدى الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ورغم الأهمية الكبيرة للتدريب والتي تسهل عملية التدوير الوظيفي إلا أن أفراد الدراسة يرون أن هذه الوزارات لا تقوم بالتدريب اللازم والكافي لموظفيها لأجل عملية التدوير على الوظائف الإدارية، ويعتقد الباحث أن سبب هذه النتيجة هو عدم توفر ميزانية كافية لسد حاجات التدريب، كما يعتقد الباحث أن الانقسام هو أحد الأسباب التي أدت للوصول هذه النتيجة، حيث تبين من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن مجال التدريب وتطوير الكفاءات لم يصل إلى الحد المرغوب فيه، ويحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتطوير وذلك من خلال عقد المزيد من الدورات التدريبية التخصصية كل في مجاله، كما أن هذه النتيجة تبين أن التدريب ليس فقط أداة للتطوير والنمو في نفس الوظيفة، ولكن أيضاً يعطي آراء ومواقف جديدة ومختلفة ومميزة نحو الوظائف الأخرى ومتطلباتها ويكون ذلك بعد تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. وهذه النتيجة تؤكد على أهمية التدريب من منظور العاملين وأيضاً فيها تشجيع للوزارات لاتخاذ التدريب والتطوير كاستراتيجية لخلق كادر قوي.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المدرع (2014) في أن وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية حريصة على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في الوزارة ، ويرجع الباحث هذا الأمر للفجوة البينة في الدخل بين عينة هذه الدراسة، وعينة دراسة المدرع. كذلك نتيجة هذا البحث مختلفة مع الأبحاث والدراسات التي أجراها كارديماس وباباستاموتيا (2010) وما خلص إليه كلا من

أريكسون وأورتيغا (2006) حيث أكدوا على أهمية التدريب قبل وضع خطط التدوير وأثرها الكبير على سياسة التوظيف بشكل إيجابي على عكس ما أظهرت الفقرة السادسة.

ومن الجدير ذكره أن درجة قوة الفقرات في هذا المجال جاءت أضعف من دراسة القرعان (2011) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأوضاع المادية التي تمر بها الحكومة الحالية بغزة، والتي أثرت على الإنفاق في التدريب بشكل سلبي، وقد تكون هناك أسباب أخرى.

ثانياً: فقرات مجال "تصميم الوظائف"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5-8).

جدول (5-8): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تصميم الوظائف"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	العلاقة
1.	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.	6.08	2.21	60.82	0.65	0.258	1	محايدة
2.	تتميز الوظائف في الوزارة التي أعمل بها بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي.	5.44	2.08	54.39	-4.71	*0.000	4	سلبية
3.	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.	4.93	2.28	49.28	-8.21	*0.000	6	سلبية
4.	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي.	5.57	2.23	55.66	-3.39	*0.000	2	سلبية
5.	يتم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها.	5.10	2.20	51.02	-7.12	*0.000	5	سلبية
6.	معايير الأداء واضحة لكل وظيفة ليسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.	5.53	2.22	55.27	-3.70	*0.000	3	سلبية
	جميع فقرات المجال معاً	5.44	1.83	54.42	-5.33	*0.000		سلبية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5-8) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي" يساوي 6.08 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.82%، قيمة الاختبار 0.65، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.258 وهذا يعني أن هناك حياد من قبل

أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث تلك النتيجة لعدم اطلاع الفئة الإشرافية على كامل البيانات المتعلقة سواء بالتصميم الوظيفي أو بتطبيق عملية التدوير الوظيفي.

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة " تساوي 4.93 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 49.28%، قيمة الاختبار 8.21-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث تلك النتيجة لوجود ضعف ونقص في الرؤية عند تصميم الوظائف بحيث تكون متكاملة ومتوافقة مع تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.44، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 54.42%، قيمة الاختبار 5.33-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. يرى الباحث أن نتائج هذه الفقرة جاءت بإجابات سلبية ويرى الباحث أن هذه النتائج تكشف أن المستطلعين ليس لديهم معرفة جيدة بتصميم الوظائف أو ليس لديهم دور أو اطلاع بعملية تصميم الوظائف، هذا من جانب، وكذلك يعتقد الباحث بأن الوظائف في الوزارات تحتاج مهارات مختلفة ومتنوعة نسبياً وهناك مهام ومتطلبات خاصة لكل وظيفة. ولكن هذه النتائج ليست بالمستوى المطلوب ويجب أن تولي الوزارات مزيداً من الاهتمام بتصميم الوظائف الموجودة داخلها لكي تتناسب مع متغيرات المرحلة والعمل على وضع تصاميم لها تتبنى الأسس الحديثة في ممارسة إدارة الموارد البشرية حتى تسهل من تطبيق التدوير الوظيفي، ويرى أفراد مجتمع الدراسة أن مراعاة استخدام سياسة التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف لا ينال النصيب الكافي له، كما أن معايير الأداء المتبعة ليست واضحة وهي توجد نوع من الصعوبة في عملية تقييم التدوير الوظيفي. هذا ليس من قبيل الصدفة، ولكن هذا يعكس أهمية تبني تصميم الوظائف بشكل جيد ومنهجي في الوزارات، وهذا يجعل من الضروري أن يكون هناك تصميم متميز للوظائف كي تساهم في تسهيل عملية الرصد والمتابعة والتدوير، والهدف العام من أعمال التصميم هو التكامل بين احتياجات الفرد وبين احتياجات المنظمة. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عزام (2014) حيث يرى من خلال النتائج بأن الوظائف في بعض الوزارات تحتاج مهارات مختلفة ومتنوعة نسبياً وهناك مهام ومتطلبات خاصة لكل وظيفة. ويدعم هذه النتيجة كلا من إيرني ومارتينيز (2009)، حيث أكد أن العمليات والوظائف لديها قابلية للتغيير، وأن هناك حاجة إلى التخطيط المستمر وتطوير فرص العمل لتتوافق مع الطبيعة المتغيرة للمنظمات في الوقت الحاضر.

ولكن يرى البعض أن تنوع مهارات الوظائف المصممة يساعد في تطبيق التدوير الوظيفي في الوزارة وهذا يعمل على مساهمة تصميم الوظائف في تسهيل عملية الرقابة على عملية التدوير

الوظيفي. كما توجد إجابات متفاوتة أيضاً في عدم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها، وهناك أكثر من نصف العينة يؤكدون أنه لا يؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة في الوزارة.

ويرى الباحث على الوزارات أن تولي مزيداً من الاهتمام عند تصميم الوظائف وتتنبى الأسس الحديثة في ممارسة إدارة الموارد البشرية، كما أن الهدف العام من تصميم الوظيفي هو التكامل بين قدرات الفرد واحتياجات الوزارة.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال " استراتيجية التطور "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5-9).

جدول (5-9): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "استراتيجية التطور"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	العلاقة
1.	توفر استراتيجية التطور الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي.	5.92	2.39	59.22	-0.57	0.283	7	محايدة
2.	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي.	6.42	2.27	64.23	3.25	*0.001	6	إيجابية
3.	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي.	6.83	2.05	68.30	7.07	*0.000	1	إيجابية
4.	تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي.	6.70	1.94	67.01	6.31	*0.000	2	إيجابية
5.	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي.	6.51	2.09	65.08	4.25	*0.000	5	إيجابية
6.	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير.	6.62	2.16	66.16	4.98	*0.000	3	إيجابية
7.	يحاول الموظفون عبر التدوير تطوير مساهمهم الوظيفي.	6.60	2.06	66.00	5.09	*0.000	4	إيجابية
	جميع فقرات المجال معاً	6.51	1.80	65.05	4.91	*0.000		إيجابية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5-9) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي " يساوي 6.83 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.30%، قيمة الاختبار 7.07 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن أفراد العينة المستجوبة يطمحون إلى مستقبل أفضل من خلال تحسين مساهمهم الوظيفي عبر التدوير الوظيفي لما يروا فيه من فرصة جيدة.

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " توفر استراتيجية التطور الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي " يساوي 5.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.22%، قيمة الاختبار -0.57- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.283 وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم نشر استراتيجية التطور بين الموظفين كأحد متطلبات التدوير الوظيفي.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.51، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.05%، قيمة الاختبار 4.91 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. يعتقد الباحث أن هذه نتيجة طبيعية توضح درجة اهتمام الوزارات في التدوير وإكساب الموظفين المهارات اللازمة لتطوير وتحسين مناصبهم في المستقبل.

وهذا يزيد من دافعية الموظفين لقبول الاندماج في البرامج التدريبية والعمليات التطويرية مثل التدوير الوظيفي كطريقة للوصول إلى مناصب متقدمة في الوزارات خصوصا أن غالبية الموظفين صغار ومتوسطي السن، وهذا يعتبر لهم دافعا أن يقدموا أفضل ما لديهم للوصول إلى مناصب متقدمة.

ويعتقد الباحث أن التدوير الوظيفي يكسب العاملين في الوزارات مهارات جديدة وحيث أن التدوير الوظيفي يعتبر أحد أساليب التطور الوظيفي والتغير التنظيمي في الإدارة الحديثة التي تسمح لعدد أكبر من المستويات الإدارية العليا لتنويع وممارسة المهارات الإدارية والقيادية. مما لا شك فيه أن التدوير الوظيفي يعتبر أحد أشكال تغير الهيكل التنظيمي، والذي يحتاج إلى مهارات الفنية والإدارية الحديثة حتى يتم تطبيقه.

ويرى الباحث أن استراتيجية التطور الوظيفي في الوزارات يمكنها أن تساعد على تحديد استراتيجيات وأساليب التدوير الوظيفي. وهذه النتائج متسقة مع البحوث التي أجريت من قبل دراسة عزام (2014) ودراسة القرعان (2011). وكذلك دراسة لازيم (2003) الذي وجد أن هناك ارتباط كبير

بين ممارسات التدوير الوظيفي و إدراك الموظف نحو ثلاث نتائج للتطور الوظيفي، وهي التدرج الوظيفي، والمعرفة والمهارة المكتسبة، وفوائد التدوير الوظيفي ويدعم هذه النتائج كلا من إيرني ومارتينيز (2009) حيث يشير إلى أن التدوير أسفر عن نتائج إيجابية واسعة النطاق كان من ضمنها التطوير الوظيفي. كما تأثر أيضا باستراتيجية التطور الوظيفي في المؤسسة.

رابعاً: تحليل فقرات مجال " النظم والإجراءات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5-10).

جدول (5-10): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " النظم والإجراءات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	العلاقة
1.	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها.	6.16	2.12	61.62	1.33	0.092	1	محايدة
2.	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الوزارة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.	5.48	2.15	54.82	-4.20	*0.000	2	سلبية
3.	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الوزارة.	5.31	2.19	53.13	-5.48	*0.000	3	سلبية
4.	تقلل نظم وإجراءات الوزارة من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى.	5.02	2.22	50.20	-7.70	*0.000	5	سلبية
5.	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الوزارة.	5.14	2.30	51.45	-6.49	*0.000	4	سلبية
	جميع فقرات المجال معاً	5.42	1.87	54.23	-5.37	*0.000		سلبية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5-10) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها " يساوي 6.16 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.62%، قيمة الاختبار 1.33 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.092 وهذا يعني أن

هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. هناك تباين في وجهات نظر المستجوبين حول هذه الفقرة وذلك أن النظم والإجراءات المتبعة في ذات طابع ثابت وغير مرن ويسير وفق عمل روتيني وقد لا ينتظر إلى أي إجراء جديد فهو يسير وفق نمط متبع يلتزم به الموظف عند التدوير ولا يكون هناك مجال للإبداع أو الابتكار.

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تقلل نظم وإجراءات الوزارة من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى " يساوي 5.02 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.20%، قيمة الاختبار -7.70 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرجع الباحث ذلك إلى أن النظم والإجراءات ربما أنها جامدة ولا تراعي الخصائص الفردية للموظفين كما لا يوجد شيء جديد مخالف لما كان عليه في وظيفته السابقة تشعره بالتغير الإيجابي اتجاهه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.42، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 54.23%، قيمة الاختبار -5.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. من خلال النتائج يتبين أنه على الوزارات أن تزيد الاهتمام بالنظم والإجراءات المتبعة داخلها والعمل على تطويرها وجعلها ملائمة للتغيرات التي تلم بالمجتمع بحيث تصبح أكثر مرونة وفعالية في تحقيق أهداف الوزارة. ويشار هنا إلى أهمية استخدام النظام المبتكر لممارسات إدارة الموارد البشرية والذي يشمل تصميم العمل القائم على الفريق، والتدوير الوظيفي. فالنظام المبتكر لممارسات إدارة الموارد البشرية يساعد الموظفين على إيجاد القدرة اللازمة لتحقيق الكفاءة. ويرى الباحث أن النظم والإجراءات في الوزارة تساعد في استخدام التدوير الوظيفي كأداة للتطوير الوظيفي للموظفين. فنظام إدارة الموارد البشرية في الوزارات يسعى إلى التغيير والإصلاح بطريقة ممنهجة وأكثر فعالية لمواجهة التحديات الهائلة، والتعامل مع المشكلات المختلفة بشكل مرن، رغم أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب. ومن ناحية أخرى وتبين هذه النتيجة الاتجاه السلبي نحو النظم والإجراءات المتبعة داخل الوزارات وتُظهر العينة أن النظم والإجراءات لا توفر بيئة نفسية جيدة داخل المؤسسات الحكومية، ولا تعطي فرصة للاستقرار، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة فوانين أنظمة المؤسسات الحكومية، حيث أن النظام الحكومي يعتبر روتيني وجاف.

وقد كانت هذه النتائج مختلفة لنتائج وتوصيات دراسة صيام (2007) والتي أكد من خلالها ضرورة تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً. كما اختلفت مع القرعان (2011) على أن الأنظمة والإجراءات في وكالة الغوث والتي كانت هي محل الدراسة مساعدة في استخدام التدوير الوظيفي كأداة للتطوير الوظيفي للموظفين وتلعب دوراً هاماً وكبيراً في استخدام

هذا الأسلوب من عدمه. واختلفت أيضاً مع دراسة عزام (2014) في أن النظم والإجراءات المتبعة في الأجهزة الأمنية تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها، إلا أنها انفتحت مع عزام في أن النظم والإجراءات المتبعة في الأجهزة الأمنية لا تقلل من الضغط النفسي.

- تحليل جميع فقرات أبعاد متطلبات التدوير الوظيفي

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (11-5).

جدول (11-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات متطلبات التدوير الوظيفي بشكل عام

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	العلاقة
التدريب	5.43	1.81	54.27	-5.55	*0.000	3	سلبية
تصميم الوظائف	5.44	1.83	54.42	-5.33	*0.000	2	سلبية
استراتيجية التطور	6.51	1.80	65.05	4.91	*0.000	1	إيجابية
النظم والإجراءات	5.42	1.87	54.23	-5.37	*0.000	4	سلبية
متطلبات التدوير الوظيفي بشكل عام	5.74	1.60	57.38	-2.87	*0.002		سلبية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (11-5) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات متطلبات التدوير الوظيفي يساوي 5.74 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.38%، قيمة الاختبار -2.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

وقد كان ترتيب هذه المتطلبات كما هو موضح في الجدول (11-5) حسب المتوسط الحسابي النسبي على النحو التالي:

أولاً: استراتيجية التطور الوظيفي بمتوسط حسابي نسبي 65.05.

ثانياً: تصميم الوظائف بمتوسط حسابي نسبي 54.42.

ثالثاً: التدريب وتطوير القدرات بمتوسط حسابي نسبي 54.27.

رابعاً: النظم والإجراءات بمتوسط حسابي نسبي 54.23.

ويعتقد الباحث أن حصول استراتيجية التطور الوظيفي حصلت على أعلى درجة موافقة بسبب حرص الموظفين على التطور في الهرم المؤسسي، وأنها تؤمن بأن استراتيجية التطور تحقق تأثيراً فعالاً، وأنها تطبق بالوزارة لكن ليس بالقدر الكافي، وجاءت النظم والإجراءات في المرتبة الأخيرة ويفسر ذلك لأن النظام السائد والمتبع في الوزارات والذي يشوبه بعض الجمود من قوانين متبعة لا يمكن الاجتهاد في تطبيقها أو تجاوزها قد تساعد في عملية التدوير الوظيفي وفق المتغيرات التي قد تطرأ على الوزارة أو على المجتمع ككل. أما باقي المحاور لم تلق موافقة عالية، نظراً لقلّة المعلومات التي تصل للعينة المستهدفة حول مدى بناء خطط التدوير الوظيفي على هذه المحاور.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عزام (2014) حيث حصلت استراتيجية التطور على أعلى معدل، واتفقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع دراسة كارديماس وباباستاموتيا (2010) والتي أوصت باستخدام التدوير كفرصة للمنظمات لتعزيز دراستهم وتوفير أساليب التدريب ذات الصلة بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل. والاهتمام بمجالات قياس دورات التدريب المهني، ورصد كفاءة التدريب المهني. وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة ليزا كلي هول (2010) والتي أكدت ضرورة استخدام التدريب كأداة لتحسين نتائج التدوير في أماكن العمل.

واختلفت مع دراسة القرعان (2011) حيث أن التدريب حصل على أعلى معدل. ويعزو الباحث ذلك لتوفر متطلبات التدريب في دراسة القرعان بدرجة أكبر من هذه الدراسة إلى طبيعة العمل المؤسسي، والفرق بين المناخ التنظيمي والنظم الإدارية المتبعة. وقد اختلفت مع نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أريكسون وأورتيغا (2006) اللذان يريان أن التدريب يؤثر إيجاباً على التدوير الوظيفي. ويعزو الباحث هذا لاختلاف بين بيئتي الدراسة ومدى توفر إمكانيات مادية.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

- تحليل فقرات مجال " الإنتاجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. كما في جدول 23.

جدول (5-12): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإنتاجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	العلاقة
1.	التدوير جعلني أكثر إنتاجية.	6.37	2.29	63.70	2.81	*0.003	8	إيجابية
2.	ساعدني التدوير على تحسين الاتصال والتعاون بين الإدارات في الوزارة.	6.63	2.09	66.34	5.27	*0.000	2	إيجابية
3.	وفر التدوير بيئة مريحة مما أثر إيجاباً على إنتاجيتي.	6.18	2.22	61.82	1.42	0.078	10	إيجابية
4.	التدوير وفر فرصة جديدة لإثبات ذاتي مما أثر إيجاباً على إنتاجيتي.	6.47	2.18	64.67	3.72	*0.000	6	إيجابية
5.	أدى التدوير إلى زيادة حرصي واهتمامي لإنجاز العمل مما زاد من إنتاجيتي.	6.42	2.30	64.16	3.15	*0.001	7	إيجابية
6.	خلق التدوير بيئة عمل محفزة للإنجاز مما زاد من إنتاجيتي.	6.25	2.30	62.51	1.90	*0.029	9	إيجابية
7.	يخلق التدوير إحباط يؤدي إلى خفض إنتاجيتي.	5.76	2.38	57.62	-1.74	*0.041	12	سلبية
8.	التدوير زاد من إحساسي بالانتماء للعمل مما أثر إيجاباً على إنتاجيتي.	6.16	2.23	61.63	1.27	0.103	11	محايدة
9.	ساعدني التدوير على بناء علاقات اجتماعية جديدة مما أثر إيجاباً على إنتاجيتي.	6.65	2.16	66.52	5.24	*0.000	1	إيجابية
10.	التدوير زاد من القدرة على الإبداع في العمل نتيجة لاكتساب معارف وتجارب متنوعة.	6.61	2.15	66.13	4.94	*0.000	3	إيجابية
11.	ساعد التدوير على زيادة التنسيق والتعاون مع الآخرين وبين الإدارات والأقسام في الوزارة مما أدى إلى زيادة الإنتاجية.	6.60	2.23	65.98	4.65	*0.000	4	إيجابية
12.	خلق التدوير موجة مفتوحة من الاتصالات بين الموظفين مما عزز العمل بروح الفريق والذي أدى بدوره إلى زيادة الإنتاجية.	6.53	2.25	65.32	4.10	*0.000	5	إيجابية
	جميع فقرات المجال معاً	6.34	1.77	63.35	3.29	*0.001		إيجابية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5-12) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "ساعدني التدوير على بناء علاقات اجتماعية جديدة مما أثر إيجاباً على إنتاجيتي" يساوي 6.65 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.52%، قيمة الاختبار 5.24 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويفسر الباحث هذه النتيجة أن الموظف عندما يتم تدويره إلى وظيفة أخرى فإنه ينسج علاقات اجتماعية جديدة لكي يكون مقبولاً في العمل وهذا ما يدفعه لتحسين من إنتاجيته ليثبت جدارته في المكان الجديد.

المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يخلق التدوير إحباط يؤدي إلى خفض إنتاجيتي" يساوي 5.76 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.62%، قيمة الاختبار -1.74 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.041 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أي أن

العينة أظهرت أن التدوير الوظيفي لا يخلق إحباطاً، وهذا يُظهر الوعي لدى الفئة المستهدفة حول التدوير الوظيفي.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.34، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.35%، قيمة الاختبار 3.29 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويظهر مما سبق أن التدوير الوظيفي ساعد في بناء علاقات اجتماعية وزاد من القدرة على الإبداع ووفر بيئة مريحة ومحفزة للموظف مما زاد من التركيز على أهداف العمل وإعطائه فرصة جديدة لإثبات ذاته مما زاد من إنتاجيته في العمل بالإضافة إلى أن التدوير زاد من إحساس الموظف بالانتماء للعمل وبناء علاقات اجتماعية جديدة إذ ساعد على تحسين الاتصال والتعاون بين دوائر وأقسام الوزارات مما أدى إلى الانسجام في العمل وزيادة الإنتاجية، ولم يخلق التدوير إحباطاً للموظف نتيجة لنقله لأقسام تتطلب قدرات مختلفة في العمل.

واتفقت مع دراسة أبو صبحة (2014) والتي خلصت إلى أن التدوير يؤثر إيجاباً على حرص الموظف واهتمامه وتحفيزه لإنجاز المهام وزيادة الإنتاجية وبما أن الإنتاجية مؤشر من مؤشرات الكفاءة الإدارية، فإن التدوير يؤثر على زيادة الإنتاجية للموظفين المدورين. واتفقت مع دراسة (Abbasi authors، 2013) والتي كانت أهم نتائجها أن التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي عن طريق الرضا الوظيفي وزيادة المهارات المختلفة للموظفين وبذلك يؤثر على الإنتاجية كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القرعان، 2011) حيث أظهرت الدراسة توجهها عاماً بنسبة 75% على وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في الوكالة، وهناك علاقة إيجابية قوية بين متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين الإداريين في الوكالة، وبينت الدراسة مستوى جيداً من الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الوكالة، كل ذلك يؤثر على زيادة إنتاجيتهم، كما واتفقت مع دراسة (Jaturanonda authors، 2006) التي كانت أهم نتائجها أن تنفيذ التدوير الوظيفي يحسن الأداء التنظيمي والإنتاجية، كما أن النتائج السابقة جاءت متفقة مع دراسة (السلمي، 1996) حيث ذكر في إيجابيات التدوير الوظيفي، دعم العمل الجماعي والإنتاجية الفعالة وزيادة الإحساس بالفخر والثقة بالنفس عند العاملين وجعل العاملين أكثر اندفاعاً وإنتاجية وتركيزاً على أهداف العمل بالإضافة إلى إشباع حاجات العاملين وتحقيق طموحاتهم.

ولكنها اختلفت مع دراسة (الجمال، 2012) التي بينت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وبين الاحتراق الوظيفي على البعدين الإجهاد الانفعالي تبدل المشاعر مما أثر سلباً على الإنتاجية.

- تحليل فقرات مجال " العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. موضحة في جدول (5-13).

جدول (5-13): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (Sig.)	القيمة الاحتمالية	الترتيب	العلاقة
1.	زيادة عدد العاملين في الوزارة.	5.82	2.50	58.22	-1.23	0.110	13	محايدة
2.	الأنظمة والتشريعات الوظيفية لا تساعد على التدوير.	6.23	2.32	62.27	1.69	*0.046	12	إيجابية
3.	ضعف الوعي بأهمية التدوير لعملية التطور الوظيفي.	6.96	2.10	69.63	7.94	*0.000	4	إيجابية
4.	ضعف إدارة التطوير مادياً.	6.88	2.14	68.75	7.05	*0.000	6	إيجابية
5.	ضعف إدارة التطوير بشرياً.	6.92	2.06	69.23	7.76	*0.000	5	إيجابية
6.	الاختيار غير المناسب للمديرين.	7.11	2.10	71.10	9.14	*0.000	3	إيجابية
7.	عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للوزارة للتدوير.	6.28	2.33	62.84	2.11	*0.018	11	إيجابية
8.	عدم وجود نظام معلومات إدارية فاعلة.	6.72	2.10	67.22	5.96	*0.000	8	إيجابية
9.	مقاومة العاملين للتدوير.	6.74	2.21	67.42	5.80	*0.000	7	إيجابية
10.	قلة الحوافز المادية.	7.74	1.93	77.36	15.58	*0.000	1	إيجابية
11.	ثقافة المديرين السلبية نحو التدوير.	7.42	1.97	74.18	12.47	*0.000	2	إيجابية
12.	عدم وضع وصف وظيفي لجميع الوظائف.	6.63	2.39	66.29	4.54	*0.000	9	إيجابية
13.	عدم مواكبة التطور التكنولوجي في الوزارة.	6.41	2.34	64.06	2.99	*0.001	10	إيجابية
	جميع فقرات المجال معاً	6.76	1.43	67.59	9.15	*0.000		إيجابية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5-13) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " قلة الحوافز المادية " يساوي 7.74 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.36%، قيمة الاختبار 15.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا واضح للعيان من حيث الميزانية التي تصرف لكل وزارة وهي لا تغطي الحد الأدنى من احتياجاتها الأساسية وهذا بسبب الحصار التي يمر به قطاع غزة ووزاراته فلا تستطيع الوزارة أن تقوم بدورها

الكامل ومنها قلة الحوافز المادية خصوصاً عندما تقوم بعملية التدوير الوظيفي، ولكن الذي يدفع الموظفين للاستمرار في العمل ما غرز فيهم من وازع ديني وحبهم لخدمة شعبهم.

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " زيادة عدد العاملين في الوزارة " يساوي 5.82 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.22%، قيمة الاختبار 1.23- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.110 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويفسر ذلك صعوبة التدوير لزيادة عدد العاملين وبالتالي تكون التكاليف التدوير عالية أيضاً

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.76، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.59%، قيمة الاختبار 9.15 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث قلة الحوافز إلى الوضع الاقتصادي الراهن، والذي يعانيه قطاع غزة في ظل الحصار المفروض وضياح موظف الحكومة في إشكاليات ناتجة عن الوضع السياسي الراهن، حيث أن قلة الحوافز المادية تجعل العاملين غير راغبين في القيام بمهام عمل كبيرة تحتاج إلى جهد أكبر، ولذلك يرفضون تدويرهم. كما أن قلة الحوافز لها تأثير سلبي على إنتاجية العاملين ويبرز هنا مدى تأثير العوائق التي تواجه التدوير الوظيفي على مستوى الكفاءة الإنتاجية وخلق حالة من الإحباط لدى الموظفين الأمر الذي يستوجب إزالة هذه المعوقات والحد من تأثيرها، ويعزو الباحث هذه العوائق إلى ضعف الوعي بأهمية التطوير بحيث يجعل العاملين لا يتفاعلون بصورة جيدة مع أسلوب التدوير الوظيفي ولا يسعون للاستفادة منه مما يعوق تطبيق التدوير الوظيفي. كما أن الاختيار غير المناسب للمديرين يجعل هناك مديريين لا يمتلكون الثقافة والقدرة الإدارية على تطبيق الأساليب الحديثة في العمل مما يعوق تطبيق التدوير الوظيفي. وأن تطبيق التدوير الوظيفي بالعمل يتوقف على وجود نظام معلومات إدارية فعال يتيح مرونة أكبر للتطبيق وفي ظل عدم وجود هذا النظام فإن هذا من شأنه إعاقة تطبيق التدوير الوظيفي. كما أن مقاومة العاملين للتغيير تجعلهم يتمسكون بوظائفهم الحالية مما يعوق تطبيق التدوير الوظيفي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القحطاني (2011) والتي أشار فيها إلى عدد من المعوقات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي مثل ضخامة المؤسسات الحكومية من حيث عدد العاملين، وضعف الوعي لدى العاملين في المنظمات بأهمية التطوير، ومن ثم مقاومتهم للتغيير، وقلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات، وكذلك عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال، كما اتفقت مع دراسة عزام (2013) من حيث قلة الحوافز المادية وكذلك زيادة عدد العاملين ويرجع هذا الاتفاق لأن وزارة الداخلية تدخل في عينة دراستنا، كما واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عساف (2007) حيث كان مجال الحوافز والأجور والترقيات عاملاً في زيادة أو انخفاض الروح المعنوية

للمعلمين والمعلمات. ويرجع ذلك لعدم وجود نظام للمكافآت والحوافز في وزارة التربية والتعليم للمعلم والمعلمة المتميزة في العمل مكتوب وواضح.

5.5 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة " الفرضية الرئيسية الأولى "

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig. (P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ، أما إذا كانت Sig. (P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول (5-14): معامل الارتباط بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.770	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5-14) أن معامل الارتباط يساوي .770، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية في الوزارات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن نجاح عملية التدوير الوظيفي مرتبط باستيفاء هذه العملية لمتطلبات التدوير والتي تعد أساس في إنجاح التدوير، فإذا ما كان هناك تدريب وتطوير للكفاءات

والقدرات لدى الموظفين، مع تصميم الوظائف بشكل مهني وسلس، إضافة إلى وضوح استراتيجية التطور الوظيفي في المنظمة ومرونة النظم والإجراءات التي تتبعها في إطار تحقيق الأهداف الموضوعية، ذلك كله يوجد أرضية مناسبة للقيام بالتدوير وتحقيق النتائج المتوقعة، إضافة إلى الحد من بعض السلبات التي قد تظهر نتيجة التدوير، كذلك الحد من تأثير المعوقات التي تواجه التدوير وتسخيرها في الحصول على المزيد من الإيجابيات. فإذا ما تحقق ذلك، وجدنا أن الكثير من النتائج التي لطالما حلمت المنظمة في الوصول إليها قد أصبحت واقعا ملموسا ومعاشا من خلال انعكاس ذلك على الكفاءة الإنتاجية للموظفين وانتمائهم للوظيفة التي يعملون بها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011) والتي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي والتي شملت (التدريب وتطوير الكفاءات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات) وبين مستويات الأداء داخل الإدارات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، وكان من ضمن نتائجها وتوصياتها بأهمية التدريب والتركيز عليه كاستراتيجية تساعد في تحسين وزيادة القدرات لدى العاملين لتحمل الأعباء على الوجه الصحيح وتسهيل عملية التدوير الوظيفي، وأن على إدارة الوكالة أن تهتم بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر مرونة ولتسهيل عملية نقل المهارات والخبرات بين الموظفين، وبينت الدراسة أهمية وضع استراتيجية واضحة للتطوير الوظيفي تهتم بتحديد المسار الوظيفي للعاملين، بحيث تشمل المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو، كما وأظهرت دور وأهمية الأنظمة والإجراءات المتبعة في وكالة الغوث في تنفيذ التدوير الوظيفي ضمن لوائح وقوانين محددة تتسم بالمرونة الكافية لتحقيق أهداف التدوير ورفع مستوى الأداء لدى الموظفين في الوكالة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الأبحاث والدراسات التي أجراها كارديماس وباباستاموتيا (2010) اللذان وجدا أن التدريب والنمط المتبع في تصميم الوظائف يعتبر فرصة عظيمة للمنظمات لتعزيز أدائها ودعم التدوير الوظيفي والذي بدوره ينعكس بشكل واضح على مستوى الروح المعنوية للعاملين في المنظمة. وهذه النتائج متسقة مع البحوث التي أجريت من قبل لازيم (2003) الذي وجد أن هناك ارتباط كبير بين ممارسات التدوير الوظيفي وبين التطور الوظيفي والنظم والإجراءات المتبعة في المنظمة وتأثيرها على الأداء داخلها، حيث أن التدرج السليم والتطور الوظيفي للموظف يساهم في إيجاد حالة من الروح المعنوية تتأثر بتقبل الشخص لهذا التطور. كما وأكدت دراسة أبو صبحة (2014) أن التدوير الوظيفي ساعد الموظفين على بناء علاقات اجتماعية جديدة، الأمر الذي أثر على زيادة الإنتاجية، كما وجعل الموظفين أكثر إنتاجية وتركيزاً على أهداف العمل بالجامعة.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب وتطوير القدرات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

- جدول (5-15): معامل الارتباط بين التدريب وتطوير القدرات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	- الفرضية
*0.000	.631	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب وتطوير القدرات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5-15) أن معامل الارتباط يساوي .631، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير القدرات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية في الوزارات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية التدريب في الوزارات، حيث يساهم التدريب في حل المشكلات، واكتساب الأفراد للمعارف الوظيفية وكذلك صقل مهاراتهم، وكذلك تعديل سلوك المتدربين وتطوير أساليب إنتاجيتهم التي يقومون بها وذلك من أجل إتاحة الفرص لمزيد من التحسين والتطوير في العمل ولضمان أداء العمل بفعالية، ورفع الكفاءة الإنتاجية للفرد. كما ويهدف إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية. ويعزز التدوير الوظيفي، كأحد أساليب التدريب، فهم أكبر للمنظمة وجعل الأفراد أكثر تنوعاً وإنتاجية، ويتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسسة، مما يمكن من الاعتماد عليه مستقبلاً عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام، أو عند حدوث شواغر وظيفية، أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك. كما ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المديرين، وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى. إن خضوع الموظفين والمدراء للتدريب المنظم ينعكس على نفسياتهم وطريقة

تعاملهم مع المشاكل التي تواجههم بحيث يظهر في إنتاجيتهم الموظفين لأعمالهم من حيث النوعية والكيفية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الأبحاث والدراسات التي أجراها كارديماس وباباستاموتيا (2010) حيث توصلت الدراسة إلى أن التدريب يعتبر فرصة عظيمة للمنظمات لتعزيز أدائها وتوفير الكادر اللازم لسوق العمل من أجل دعم التدوير الوظيفي والذي بدوره ينعكس بشكل واضح على مستوى الكفاءة الانتاجية للعاملين في المنظمة. كما وتدعم هذه الدراسة ما خلص إليه كلا من أريكسون وأورتيغا (2006) والتي كانت نتائجها قد أكدت على أهمية التدريب قبل وضع خطط التدوير وأثرها الكبير على سياسة التوظيف بشكل إيجابي بحيث كلما كان هناك تخطيط محكم ومنظم لعملية التدريب كان الأثر الناتج أكبر على مستوى الإنتاج داخل هذه المنظمات، كما واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة القرعان (2011) والتي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير الكفاءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستويات الأداء داخل الإدارات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، وكان من ضمن نتائجها وتوصياتها بأهمية التدريب والتركيز عليه كاستراتيجية تساعد في تحسين وزيادة القدرات لدى العاملين لتحمل الأعباء على الوجه الصحيح وتسهيل عملية التدوير الوظيفي. كما واتفقت هذه النتائج مع دراسة الخالدي (2012) والتي درست ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي، حيث أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب ضباط وأفراد الشرطة من خلال تكثيف الدورات ودراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم والتي تساعد على اكتساب المهارات المختلفة في مواقف أمنية متباينة وباستخدام أساليب وتقنيات تدريبية متقدمة، وأوصت أيضاً بضرورة ربط الترقيات إلى المناصب القيادية الشرطية باجتياز الدورات التدريبية المتخصصة في تنمية المهارات القيادية اللازمة للقادة. وكذلك اتفقت هذه الدراسة مع نتائج (عزام، 2014) حيث توصلت الدراسة إلى أن الدراسة تساعد في المساهمة في حل المشكلات، واكتساب الأفراد للمعارف الوظيفية وصقل والمهارات، وكذلك تعديل سلوك المتدربين وتطوير أساليب الأداء التي يقومون بها وذلك من أجل إتاحة الفرص لمزيد من التحسين والتطوير في العمل ولضمان أداء العمل بفعالية، ورفع الكفاءة الإنتاجية لأفراد الأجهزة الأمنية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

جدول (5-16): معامل الارتباط بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.696	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5-16) أن معامل الارتباط يساوي .696، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى بناء وتصميم الوظائف الحكومية على أسس علمية، حيث أن تصميم الوظائف يعطي الموظفين والمُشغّل على حد سواء فرصة لتحسين أدوارهم، وقد تم تحديد وتصميم الوظائف لتوائم المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية، بالإضافة إلى الاحتياجات الشخصية لشاغلي الوظائف، وتظهر هذه النتائج أن هيكلة العمل تهدف لتقليل عدم الرضى الوظيفي وتذمر الموظفين من الأعمال الروتينية المتكررة وأنها بالتالي تؤثر إيجابياً على رفع الكفاءة الإنتاجية لدى الوزارة وتتفق هذه الدراسة مع نتائج جوجينسن (2005) والتي أكدت على أن تصميم الوظائف وعدد الوظائف يجب أن يتم اختياره بعناية حتى نحصل على نتائج إيجابية من التدوير على الكفاءة الإنتاجية. كما اتفقت مع دراسة القرعان (2014) والتي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستويات الأداء والتي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية داخل الإدارات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، وكان من ضمن نتائجها وتوصياتها أن على إدارة الوكالة أن تهتم بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر مرونة وتقوي من استخدام الممارسات التطويرية مثل التدوير الوظيفي ولتسهيل عملية نقل المهارات والخبرات بين الموظفين. واتفقت مع عزام (2014) على أن تصميم الوظائف،

في الأجهزة الأمنية يعمل على رفع الإنتاجية في الخدمة عن طريق تقديم قدر أكبر من الارتياح وإشعار الموظفين بالإنجاز وزيادة التحدي والمسؤولية في مهامهم، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الأبحاث والدراسات التي أجراها كارديماس وباباستاموتيا (2010) اللذان وجدا أن النمط المتبع في تصميم الوظائف يدعم التدوير الوظيفي والذي بدوره ينعكس بشكل واضح على مستوى الروح المعنوية للعاملين في المنظمة. والتي بدوره يعمل على زيادة الإنتاجية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

جدول (5-17): معامل الارتباط بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة

الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	- الفرضية
*0.000	0.691	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5-17) أن معامل الارتباط يساوي 0.691، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي ومدى تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية لدى الفئة القيادية في الوزارات، حيث يتبع ديوان الموظفين العام استراتيجية واضحة ومحددة في الرقي بالموظفين في الوزارات، وكذلك إدارة وتنسيق أنشطة ومهارات التخطيط، والتدريب على المهام المختلفة بهدف تنمية قدرات وكفاءات الموظفين بالتنسيق مع مدراء الإدارات والأقسام. ويسعى الديوان إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وذلك من خلال الارتقاء بالعمل الحكومي. كما أن وجود برنامج طويل الأجل للتخطيط والتطوير الوظيفي للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، حيث توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي مثل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والعمل على تحقيق الاستقرار والأمان

الوظيفي والذي بدوره ينعكس على مستوى كفاءة وإنتاجية الموظفين. وتتضمن استراتيجية التطوير الوظيفي إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من التدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة. هذا ويقوم ديوان الموظفين العام وكذلك الوزارات المعنية بتخطيط استراتيجية التطور الوظيفي بشكل واضح، كون التدرج في المسار الوظيفي يرجع إلى النص القانوني الوارد في قانون الخدمة العامة للعام 2005. حيث أن كل يوضح لكل موظف المسار المهني له، وكذلك العلاوات والدرجات المجدولة ومتطلبات التنقل من درجة إلى درجة. ولكن يبقى هنا من هم يستحقون تولي المناصب القيادية والإدارية المختلفة، حيث يتم الاختيار بين حسب الكفاءة والمؤهلات اللازمة للمنصب المحدد. لذلك فإن الفئة القيادية في الوزارات يقدرهم أهمية هذا التدرج في عملية التطور الوظيفي وارتباطه بمستوى الروح المعنوية لديهم.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011) والتي بينت أهمية وضع استراتيجية واضحة للتطوير الوظيفي تهتم بتحديد المسار الوظيفي للعاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، حيث شملت هذه الاستراتيجية الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو، وتعمل على رفع كفاءتها الانتاجية، وهذه النتائج متسقة أيضاً مع دراسة عزام (2014) حيث تبرز جهود الأجهزة الأمنية في اتباع استراتيجية واضحة ومحددة في الرقي بالضباط العاملين لديها والعمل على الارتقاء بمكانتهم الوظيفية، وكذلك إدارة وتنسيق أنشطة ومهارات التخطيط، والتدريب على المهام المختلفة بهدف تنمية قدرات وكفاءات الموظفين بالتنسيق مع مدراء الإدارات والأقسام، وتسعى الأجهزة الأمنية إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وذلك للارتقاء بالعمل الشرطي والأمني كون رجل الأمن هو رأس مال تلك الأجهزة. وكذلك جاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع البحوث التي أجريت من قبل لازيم (2003) الذي وجد أن هناك ارتباط كبير بين ممارسات التدوير الوظيفي وإدراك الموظف نحو ثلاث نتائج للتطور الوظيفي، وهي التدرج الوظيفي، والمعرفة والمهارة المكتسبة، وفوائد التدوير الوظيفي. حيث أن التدرج السليم والتطور الوظيفي للموظف يساهم في إيجاد حالة من الروح المعنوية تتأثر بتقبل الشخص لهذا التطور.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

يبين جدول (5-18) أن معامل الارتباط يساوي 0.676، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة

إحصائية بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

جدول (5-18): معامل الارتباط بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.	.676	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية مرونة الأنظمة والإجراءات التي تتبناها الوزارات ويشعرها ديوان الموظفين العام فيما يتعلق بأنظمة إدارة الموارد البشرية، والتي تتكيف لمواجهة التغيرات المستمرة والمتلاحقة في طبيعة عمل الوزارات. علماً أن هذه الأنظمة والإجراءات يتم دراستها ومناقشتها وتجديدها في ضوء الأهداف العامة والرؤية المستقبلية لمجلس الوزراء.

إن العمل في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والرتابة، وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى إنتاجيتها وولائها وعدم ملاءمتها للمواقع التي تشغلها، يحتم على مجلس الوزراء العمل على تغيير هذه النظم والإجراءات لكي تتمكن الوزارات من التغلب على المشاكل والمصاعب الإدارية التي تنتج عن هذا الجمود في الأنظمة والإجراءات، حيث يمكن من خلال هذه الإجراءات السماح باستخدام التدوير الوظيفي للاستفادة من إيجابيات تدوير المدراء وأثره الإيجابي على المرؤوسين ويعمل على من تحسين إنتاجيتهم كما أن الأهداف المرجوة من التدوير تظل عناوين رنانة وحبراً على ورق حتى تقف عملية تطبيق قانون التدوير الوظيفي بحيث تستكمل الجهات المعنية إعداد اللائحة الخاصة بتنفيذ التدوير والتي تفسر كل شاردة وواردة. حيث تتضمن السياسات والأنظمة والقواعد والأدلة وإجراءات التنفيذ التي يجب أن تعتمد عليها الجهات المعنية بصورة واضحة ومحددة، ثم الإشراف والمتابعة بما يكفل تطبيق هذه اللائحة بعد تصنيف الوظائف على ضوء طبيعتها ومتطلبات التدوير، ووفقاً للمعايير المعتمدة وبالتالي تؤدي إلى مزيداً من رفع الكفاءة الإنتاجية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والإجراءات المتبعة في وكالة الغوث وبين مستوى الأداء لدى العاملين، وهذه النتائج متسقة مع عزام (2014) حيث أظهرت النتائج وجود مرونة

الأنظمة والإجراءات التي تتبناها الأجهزة الأمنية في ممارسة إدارة الموارد البشرية، والتي تقبل الممارسات المبتكرة لمواجهة التغيرات المستمرة والمتلاحقة في طبيعة عمل تلك الأجهزة، رغم أن المؤسسة الأمنية والعسكرية تعد من أشد المؤسسات في العالم من حيث قسوة القوانين والضبط والربط العسكري وأكثرها صرامة في تنفيذ النظم والإجراءات المعمول بها في هذه المؤسسة. هذه الأنظمة والإجراءات يتم تجديدها في ضوء الأهداف العامة والرؤية المستقبلية للإدارة العليا للمؤسسة، وأيضاً كان هناك تقارباً في البحوث التي أجريت من قبل لازيم (2003) الذي وجد أن هناك ارتباط بين ممارسات التدوير الوظيفي وبين الإجراءات المتبعة في المنظمات، بحيث كلما اتسمت هذه الإجراءات بالمرونة والوضوح كلما كان المردود المتوقع من نتائج التدوير أكثر فعالية ويسهم بشكل أكبر في تحقيق أهداف التدوير.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

تم استخدام اختبار "تحليل الانحدار المتدرج الخطي" لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للتدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. والنتائج التالية توضح ذلك.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " الكفاءة الإنتاجية " هي: تصميم الوظائف، استراتيجية التطور، النظم والإجراءات، وأن متغير " التدريب" تبين أن تأثيره ضعيف.
- معامل الارتباط = 0.778، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.602، وهذا يعني أن 60.2% من التغير في الكفاءة الإنتاجية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 39.8% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الكفاءة الإنتاجية.

جدول (5-19): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	5.171	1.293	المقدار الثابت
0.001	3.483	0.216	تصميم الوظائف
0.000	7.463	0.367	استراتيجية التطور
0.000	4.988	0.271	النظم والإجراءات
معامل التحديد المُعدَّل = 0.602		معامل الارتباط = 0.778	

الكفاءة الإنتاجية = $1.293 + 0.216 * \text{تصميم الوظائف} + 0.367 * \text{استراتيجية التطور}$

+ $0.271 * \text{النظم والإجراءات}$

من خلال جدول (5-19) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " الكفاءة الإنتاجية " حسب قيمة اختبار T هي: استراتيجية التطور، ومن ثم النظم والإجراءات، وأخيرا تصميم الوظائف.

ويعزو الباحث ذلك إلى توافق استراتيجية التطور مع الدافعية الموجودة عند كل موظف في تحقيق مناصب متقدمة في المؤسسة، حيث أن الدافع يعتبر أكثر المؤثرات أهمية في رفع الكفاءة الإنتاجية، ونظرا للظروف المادية التي يمر بها قطاع غزة يعتقد الباحث أن الحافز يكاد يكون معدوم في المؤسسات الحكومية نتيجة قلة التمويل، ونظرا لاستمرارية تطور الهيكلية التنظيمية فهذا يعطي حافز للموظف للحفاظ على كفاءة إنتاجية عالية، تساعد بالمنافسة على الحصول على فرص لسد الشواغر المتوقعة نتيجة هذا التطور، بالإضافة إلى أن الفئة العمرية للمبحوثين تعتبر صغيرة ومتوسطة السن بالمقارنة مع متوسط الأعمار في هذه الوظائف، ومن الطبيعي أن هذه المرحلة من العمر يكون أفرادها طموحين في تعزيز مواقعهم الإدارية، ونظرا إلى أن التدوير الوظيفي يعتبر أحد أساليب التطور الوظيفي فكان له تأثيرا كبيرا في الكفاءة الإنتاجية، ونظرا إلى أن التدوير الوظيفي يعتبر أحد أساليب التطور الوظيفي، فهذه تعتبر أسباب قوية في رفع الكفاءة الإنتاجية.

وقد حصلت النظم والإجراءات على المرتبة الثانية من الأهمية في تفسير الكفاءة الإنتاجية، ويعز الباحث ذلك إلى وجود نظام إداري مكتوب وواضح داخل المؤسسات الحكومية، حيث تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي تستخدم في التدوير داخل المؤسسة.

جاءت أخيرا تصميم الوظائف، حيث أن تصميم الوظائف يساعد في جعل عملية التدوير مرنة، وكذلك يعطي تصميم الوظائف معايير واضحة لكل وظيفة تسهل عملية التقييم بعد التدوير، مما يحسن من الكفاءة الإنتاجية.

يعتقد الباحث أن متغير التدريب جاء ضعيفا، وذلك نتيجة إلى الظروف المادية التي تمر بها الوزارات والتي انعكست بشكل مباشر على الخطة التطويرية والبرامج التدريبية في المؤسسات.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كارديماس وباباستاموتيا (2010) والتي أظهرت أن للتدوير يعطي فرصة للموظفين في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم، ولكنها تختلف معهم في متغير التدريب. وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة ليزا كلي هول (2010) في متغير التطور والإجراءات لكنها تختلف معها في استخدام التدريب كأداة تعليمية في أماكن العمل. واتفقت نتائج هذه الدراسة في متغيرات استراتيجية التطور، ومن ثم النظم والإجراءات، وأخيرا تصميم الوظائف مع القرعان (2011) في جميع المتغيرات ما عدا التدريب، واتفقت مع عزام (2014) في جميع المتغيرات لكنها اختلفت

معهم في متغير النظم والإجراءات. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أريكسون وأورتيغا (2006) اللذان يريان أن هناك علاقة سلبية بين التدوير الوظيفي وعدم تجانس العمال.

الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في الوزارة).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى الجنس.

جدول (5-20): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال -
		أنثى	ذكر	
0.111	-1.599	6.47	6.10	التدوير الوظيفي.
0.065	-1.850	5.87	5.35	التدريب.
0.183	-1.334	5.77	5.38	تصميم الوظائف.
0.902	-0.123	6.53	6.50	استراتيجية التطور.
*0.048	-1.986	5.92	5.33	النظم والإجراءات.
0.146	-1.457	6.05	5.68	متطلبات التدوير الوظيفي.
0.344	-0.947	6.56	6.29	الإنتاجية.
0.184	1.333	6.50	6.81	العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5-20) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال " النظم والإجراءات "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة البيئة العملية للوزرات حيث تعتبر بيئة ذكورية بالدرجة الأولى، فتتظر الإناث إلى النظم والإجراءات المتبعة في الوزارات كفرصة لتحسين وضعهن التنظيمي.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

وتختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011). ويعتقد الباحث أن هذا الاختلاف ناتج عن الاختلاف في البيئة التنظيمية الداخلية بين الوكالة والوزرات المحلية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى العمر.

جدول (5-21): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		46 سنة فأكثر	من 36 إلى 45 سنة	35 سنة فأقل	
0.973	0.027	6.16	6.13	6.18	التدوير الوظيفي.
0.335	1.096	5.70	5.28	5.41	التدريب.
0.693	0.367	5.34	5.37	5.54	تصميم الوظائف.
0.410	0.894	6.65	6.31	6.57	استراتيجية التطور.
0.627	0.467	5.27	5.37	5.53	النظم والإجراءات.
0.625	0.471	5.79	5.61	5.80	متطلبات التدوير الوظيفي.
0.439	0.826	6.25	6.19	6.47	الإنتاجية.
0.671	0.400	6.90	6.73	6.71	العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (5-21) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011) وعزام (2014)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (5-22): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال -
		دراسات عليا	بكالوريوس فأقل	
0.059	1.896	5.93	6.27	التدوير الوظيفي.
*0.009	2.610	5.04	5.61	التدريب.
*0.018	2.384	5.09	5.61	تصميم الوظائف.
*0.003	2.952	6.07	6.71	استراتيجية التطور.
*0.038	2.086	5.10	5.58	النظم والإجراءات.
*0.004	2.926	5.36	5.92	متطلبات التدوير الوظيفي.
*0.013	2.499	5.97	6.51	الإنتاجية.
*0.008	2.668	6.44	6.91	العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (5-22) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "التدوير الوظيفي" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل. ويعتقد الباحث أن أصحاب المؤهلات العلمية من درجة بكالوريوس فأقل ينظرون بأهمية أكبر إلى التدريب وتصميم الوظائف، والنظم والإجراءات والتطور كفرصة لتحسين موقعهم التنظيمي. وكذلك لتقارب المهارات الوظيفية في الفئة العمرية الواحدة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011) لأن مجتمع الدراستان من نفس البيئة.

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (5-23): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رئيس قسم	نائب مدير	مدير	نائب مدير عام	وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام في الوزارة	
0.406	1.003	6.16	6.38	6.20	5.74	6.36	التدوير الوظيفي.
0.306	1.212	5.47	5.52	5.20	5.20	5.91	التدريب.
0.595	0.696	5.54	5.23	5.42	5.03	5.63	تصميم الوظائف.
0.844	0.350	6.49	6.83	6.55	6.24	6.57	استراتيجية التطور.
0.787	0.430	5.46	5.06	5.38	5.26	5.69	النظم والإجراءات.
0.734	0.502	5.78	5.73	5.67	5.47	5.96	متطلبات التدوير الوظيفي.
0.735	0.501	6.30	6.63	6.46	6.02	6.41	الإنتاجية.
0.835	0.363	6.84	6.83	6.75	6.64	6.56	العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (5-23) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي. وتظهر هذه الدراسة على اتفاق جميع العينة المستقصاه على اختلاف مسمياتهم على دور التدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإنتاجية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011) وعزام (2014) يعزو الباحث هذا التشابه لتقارب مجتمع الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

جدول (5-24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال -
		أقل من 4 سنوات	من 4 إلى 8 سنوات	من 8 إلى 12 سنة فأكثر	12 سنة	
0.125	1.925	5.71	6.37	6.17	6.11	التدوير الوظيفي.
0.343	1.115	4.93	5.54	5.47	5.47	التدريب.
0.285	1.270	5.02	5.65	5.52	5.33	تصميم الوظائف.
0.761	0.389	6.27	6.57	6.62	6.44	استراتيجية التطور.
*0.049	2.644	4.81	5.73	5.54	5.25	النظم والإجراءات.
0.261	1.341	5.32	5.91	5.81	5.67	متطلبات التدوير
0.492	0.805	6.00	6.33	6.54	6.30	الإنتاجية.
0.102	2.089	6.42	6.79	6.58	7.01	العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5-24) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "النظم والإجراءات" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم تتراوح من 4 إلى أقل من 8 سنوات.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011) حيث أن موظفي الوكالة الجدد يحاولوا إثبات أنفسهم، والحصول على فرص متطورة في الهيكل التنظيمي، وكذلك يكون الموظفين في هذا الفئة في العادة من أصحاب العقود محددة المدة، ويحاولون الحصول على عقود غير محددة المدة.

6. الفصل السادس النتائج والتوصيات

1.6 نتائج وتوصيات الدراسة

2.6 دراسات مقترحة

م	النتائج	التوصيات
1.	أظهرت الفئة المستجوبة أنهم موافقين بمتوسط حسابي 7.61 من 10 في التدوير يكسبهم خبرات جديدة، وهذا يبين أن هناك وعي لدى الموظفين أن التدوير له فائدة ويزيد الخبرات. أظهرت الفئة المستجوبة أن التدوير يساعد على التجديد في العمل وكذلك التدوير يعزز الاستفادة من الموارد البشرية بمتوسط حسابي أكبر من 69.00.	نشر وتعزيز مفهوم التدوير الوظيفي في الوزارات، بوسائل مختلفة.
2.	بينما أظهرت الفئة المستجوبة في الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 4.71 من 10 أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على أن الوزارة تقدم كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي. أظهرت الفئة المستجوبة معارضتها أن التدوير أحد أساليب التحفيز وكذلك أظهرت معارضتها أن التدوير يتم بتخطيط مسبق.	هذه النتيجة تفيد أن الموظفين في الوزارات بحاجة إلى توفير معلومات أكثر حول عملية التدوير.
3.	تباينت وجهات نظر الفئة المستجوبة في الدراسة حول التدريب بين الحيادية والمعارضة، حيث أنهم كانوا محايدين أن التدريب يكسبهم القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى. وكذلك كانوا حياديين أن الوزارة تحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية. بينما أظهرت الفئة المستجوبة معارضتها على أنهم يخضعون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم بمتوسط حسابي يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 10).	الاهتمام بالتدريب كأحد بمتطلبات التدوير الوظيفي. إخضاع الموظفون للتدريب قبل تدويرهم عبر الوظائف في الإدارات الأخرى، حيث أن التدريب غالباً ما يكون بعد عملية التدوير. يجب أن تتوافق الخطة التدريبية في الوزارة مع مسارهم الوظيفي توهلهم للانتقال إلى أي وظيفة أخرى.

4.	تبين أن أفراد مجتمع الدراسة حاديتهم على أن تتوع مهارات الوظائف المصممة يساعد في تطبيق التدوير. بينما اظهر أفراد مجتمع الدراسة أن سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة تؤخذ بعين الاعتبار حيث حصلت على متوسط حسابي 4.93 من 10 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة.	الاهتمام واتباع الأسس الحديثة بعملية تصميم الوظائف، بما يتناسب مع تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.
5.	تبين أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين بمتوسط حسابي يساوي 6.83 (الدرجة الكلية من 10) على أن التدوير الوظيفي يمنح للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي. بينما بين أفراد مجتمع الدراسة أنهم معارضون على أن استراتيجية التطور الوظيفي توفر مناخ يشجع على التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي يساوي 5.92.	نشر وعرض خطط التدوير في بداية كل خطة تشغيلية. توضيح فوائد التدوير الوظيفي وهو مبنى على خطط معدة مسبقاً. تعزيز التدوير الوظيفي من خلال إظهار فوائده في التطور الوظيفي. ومن ثم تحسين الإنتاجية من خلال تحسين صورة التدوير من خلال التصميم الجيد للوظائف، والاهتمام بشكل أكبر على التدريب وتطوير القدرات،
6.	تبين أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين على النظم والإجراءات تسمح للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها بمتوسط حسابي يساوي 6.16 (الدرجة الكلية من 10)، وأظهرت الدراسة أيضاً أن أفراد العينة معارضين على أن نظم وإجراءات الوزارة تقلل من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى بمتوسط حسابي يساوي 5.02.	وأخيراً إعادة النظر في النظم والإجراءات، ومن ثم صياغتها بطريقة تتضمن أن يكون تأثيرها إيجابي على الإنتاجية.
7.	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 تبعها التدريب وتطوير القدرات، وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات.	العمل على: تحسين مستوى المحفزات، وتحسين الوعي بالتدوير الوظيفي. خلق بيئة مريحة في العمل، خلق بيئة محفزة،
8.	هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الكفاءة الإنتاجية للموظفين العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النظم	

استغلال التدوير كأداة تساعد في بناء العلاقات الاجتماعية في الوزارات.	والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الكفاءة الإنتاجية للموظفين العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الكفاءة الإنتاجية للموظفين العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير الكفاءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الكفاءة الإنتاجية للموظفين العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).	
	9. ظهرت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للموظفين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). وتبين أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين في أجابتهم على أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في قطاع غزة بمتوسط حسابي (6.76 من 10).	
	10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.	
الاهتمام بالموظفين أصحاب درجة البكالوريوس، والاهتمام بنشر ثقافة التدوير بشكل أكبر بين باقي فئات المؤهلات العلمية.	11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استراتيجية التطور، والنظم والإجراءات، وتصميم الوظيفي والتدريب والإنتاجية والعوائق تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل.	
تحسين وجهة نظر الموظفين أصحاب الخبرة الأكبر من 8 سنوات، أو أقل من 4 سنوات. وتفعيل فئة 4-8 بشكل أعمق في التدوير.	12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال " النظم والإجراءات " تعزى إلى عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم تتراوح من 4 إلى أقل من 8 سنوات.	

الإطار الزمني المقترح و جهة الاختصاص:

ويقترح الباحث على مجلس الوزراء، ودائرة الموارد البشرية في الوزارات وديوان الموظفين العام البدء بنشر مفهوم التدوير الوظيفي بشكل علمي متسلسل بين العاملين، وتوضيح خطة التدوير الوظيفي داخل الوزارات مبنية على فترات زمنية محددة، بدءاً من العام الجديد. على أن يبدأ تنفيذه في المدى القصير بشكل متدرج ويستمر في التوسع أفقياً ورأسياً على المدى المتوسط والطويل.

2.6 دراسات مقترحة:

1. إجراء دراسة مقارنة بين الوزارات ووكالة الغوث لتشغيل اللاجئين، حول مدى توفر متطلبات التدوير.
2. إجراء دراسة عن التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء الوظيفي.
3. إجراء دراسة عن التدوير الوظيفي وعلاقته بالرضى الوظيفي.
4. إجراء دراسة عن وجه المقارنة بين نظرة الفئة الإشرافية والعاملون في الوزارات حول سياسية التدوير الوظيفي.
5. إجراء دراسة تحاول اقتراح نموذج يوضح علاقة التكاليف والعائد من التدوير.
6. إجراء دراسة عن التدوير الوظيفي وتقييم الأداء.
7. إجراء دراسة تبحث متغيرات أخرى تؤثر على الإنتاجية، غير التي تم دراستها بهذا البحث، مثل الحوافر، الدافعية، الأمان الوظيفي...

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.

المصادر والمراجع

- المعجم الوسيط (2004): الطبعة الرابعة، مجمع اللغة العربية.مصر.مكتبة الشروق الدولية.
- أكاديمية التدريب الاحترافي (2012). [متصل] ، Available at: <http://www.aptksa.org/vb/showthread.php?t=5365> [تاريخ الوصول 22 7 2015].
- اسليم، نبيل(2014): أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية. الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير.
- اعمال ورشة عمل حول القطاع الصناعي في فلسطين - الواقع والافاق.(1997)، إدارة الدراسات والتخطيط- وزارة الصناعة - غزة فلسطين..
- اقديح، وائل (2003): الإصلاحات الاقتصادية والمالية في السلطة الفلسطينية"، مجلة مركز التخطيط الفلسطيني، ع9 و 10، السلطة الفلسطينية، غزة: فلسطين.
- البدوي،خليل(2012). التدوير الوظيفي.[متصل]، Availableat: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=307611> [تاريخ الوصول 2 6 2015].
- البطوش، خليل(2012): الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لدولة الامارات العربية المتحدة. Available at: <http://www.fahr.gov.ae/Portal/ar/e>، [تاريخ الوصول 17 7 2015].
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الورق للنشر.
- الجرجاوي، زياد(2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الجمهورية نت <http://www.algomhoriah.net> [تاريخ الوصول 26 7 2015].
- الحمد، خالد(2014): التدوير الوظيفي الجزيرة العدد15082
- الحنظلي، ايمان (2015) التدوير الوظيفي . واقع ومستقبل مشروط <http://www.algomhoriah.net> الجمهورية نت.
- الحوسني، أشرف، (2009): تخطيط المسار الوظيفي -منتديات معلمي ومعلمات المملكة العربية السعودية. Available at: <http://www.ksa-teachers.com/forums/f18/t-61684.html>.
- الخزاعي، ماهر (2009): دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية.جامعة دمشق.

- الخضري، محسن (2003): إدارة التغيير " مدخل اقتصادي للسلوكيات الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق تفوق، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق: سوريا
- الخطيب ، مازن. (2004): النمط القيادي لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في غزة. الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير.
- الدخيل، منصور(2013): الفساد الإداري والتدوير الوظيفي Wednesday Issue مقالات العدد 15042.
- الدقي، أيمن (2006): واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير.
- الدويك، محمد(2013): نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية - غزة الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير.
- الرحالي، عبد الرحمن (2008): التدوير الوظيفي مطلب للقيادة التربوية. صحيفة عكاظ.
- الرقب، حماد (2008): واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير.
- الزهراني، سعيد. و القحطاني، سعيد(2008): إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي. الرياض: لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية السعودية.
- السراج، رجب (2010): واقع تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية، غزة: جامعة الأزهر. رسالة ماجستير.
- السلطة الفلسطينية (2002): الجريدة الرسمية العدد الممتاز 2002/7/7 وعدد ممتاز 2 2003/3/19 والعدد الرابع والتسعون 2003/6/17
- السلمي، عبد الله (1996): الإيجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصورها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في مدينة جدة. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط . مكة المكرمة.
- السلمي، على (1985): إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية . دار النشر دار غريب. القاهرة.
- السويدان، طارق (2001). منهجية التغيير في المنظمات ، الطبعة الأولى دار ابن حزم، بيروت : لبنان
- السيد، محمد (2011): ملتقى التدريب العربي، Available at: <http://arab-training.net/vb/t41693.html> [تاريخ الوصول 19 7 2015].
- الشنطي، محمود (2006): اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير.
- الشهري، على (2002): الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية. جامعة نايف، رسالة ماجستير.

- الطجم، عبدالله (2000) : التطوير التنظيمي المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات، الطبعة الثانية. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- العتيبي، محمد زويد (1993): التدوير الوظيفي. مجلة الخدمة المدنية، العدد 180، الرياض.
- العديلي، ناصر محمد(2008): مقالة بعنوان : التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة ؟ المصدر صحيفة الاقتصادية الالكترونية: الموافق 28 يوليو 2008 العدد 5404، الرياض
- العكش، علاء (2007): نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير.
- الفرغان، أمل حمد (2002) الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الأنسانية، العدد الأول، المجلد السادس، عمان: الأردن
- الفريان، مساعد، (2013): التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية، <http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=232> [تاريخ الوصول 14 7 2015].
- الفليج، خالد(2014): التدوير الوظيفي صحيفة الرياض العدد 16748
- القحطاني، سالم (2001): القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض.
- القحطاني، سعيد، (2011): التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في التنمية البشرية. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير.
- القرعان، عصام فايز.(2011): التدوير الوظيفي واثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث للاجئين مكتب غزة الإقليمي. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال. فلسطين.
- الكبيسي، عامر خضير(2005): إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكردي، العطار، (2011): تخطيط المسار الوظيفي - مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري. Available at: http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_5125.html، [تاريخ الوصول 26 7 2015].
- الكردي، أحمد، (2010). كنانة أونلاين. [متصل] ، Available at: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127612>، [تاريخ الوصول 20 10 2015].
- اللوح، نبيل (2007): تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية
- اللوزي، موسى (2003)، التطوير التنظيمي أساليب ومفاهيم حديثة، ط2، عمان الأردن، دار وائل.

- اللوزي، موسى (1998) التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة" مجلة دراسات" علمية محكمة"، المجلد 25 ، 2 ع عمادة البحث العلمي بالجامعة الأردنية، عمان : الأردن.
- المدرع، ناصر (2014): التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين"دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض" رسالة ماجستير.
- المصري، هنادي (2007). المشروع الوطني الفلسطيني في خطر. مجلة الدراسات الفلسطينية.
- المصري، وسيم، (2009). شبكة المتحدين العرب. [متصل] ، Available at: <http://www.arbi.ws/vb/showthread.php?t=20207> [تاريخ الوصول 23 7 2013].
- المنصور، ابراهيم (2010): الادارة والتدوير الوظيفي جريدة الرياض اليومية الصادرة من مؤسسة الإمامة الصحفية العدد 15439
- الناصر، ناصر (2003): التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية جامعة نايف، رسالة ماجستير.
- اللوزي، موسى (2002) كتاب التخطيط وإجراءات العمل. عمان الاردن دار وائل للنشر.
- النفيعي (2012). المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية. [متصل] ، Available at: <http://www.hrdiscussion.com/hr17975.html> [تاريخ الوصول 22 7 2015].
- الهيئة الاتحادية . (2013) دليل إجراءات نظام التدريب والتطوير. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية.
- المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية.(2005): اعتبارات التخطيط لتدخل دولي في الصراع الفلسطيني - الاسرائيلي. "تقارير ورشات عمل منتدى الخبراء"، رام الله: فلسطين.
- الياق، محمود (2000): عملية التدوير الوظيفي واثرها على أداء الموظف الجمركي بالتطبيق على جمرک مطار الملك خالد الدولي. جامعة نايف للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير.
- أبو رحمة، امل. (2004): نظم معلومات الموارد البشرية واثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير جامعة الإسلامية.
- أبو سلمية، باسم (2007): مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة. الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير.
- أبو صبحه، جبر (2014): دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير.
- أخورشيدة ، عالية بنت خلف (2006): المسألة والفاعلية في الادارة التربوية- عمان دار مكتبة الجامد
- بركات، محمد (2011). التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح. جريدة ٢٦ سبتمبر الأسبوعية، اليمن العدد 1502.

- بابكر، مصطفى:(2007): الانتاجية وقياسها المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية تعني بقضايا في الدول العربية العدد61.
- حمادة، عامر(2010): التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة. الجامعة الاسلامية رسالة ماجستير.
- حمود خضير وفاخوري، هائل (2001): ادارة الانتاد والعمليات، دار الصفا، عمان
- حنفي، عبد الغفار (2006): الوظائف والممارسات الإدارية - اساسيات إدارة منظمات الاعمال،(د،ن) الدار الجامعية الإسكندرية.
- زكي، ناصر(2010): تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية .
- زايد، عامر، (2003): ادارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية. القاهرة: جامعة القاهرة.
- زوليف، آدم، (2002): إدارة الأفراد. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سلامة، نظام(2012): الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة . الجامعة الاسلامية رسالة ماجستير.
- شيري، أرنارد (2005): **Study of Job Rotation** ، طهران: جامعة ازاد.
- عاصي، (2006): الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية. -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة"
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كريد.(2001): البحث العلمي، مفهومه، ادواته، وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- عزام، أحمد(2014): "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- قطاع غزة" رسالة ماجستير.
- عساف، عبد المعطي محمد، يعقوب، حمدان.(2008): التدريب وتنمية الموارد البشرية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عطوان، أسعد (2008): معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظات غزة - الجامعة الاسلامية. رسالة ماجستير.
- عمر، فارس، (2010): التخطيط المهني - المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية. [متصل] Available at: <http://www.hrdiscussion.com/hr18097.html>، [تاريخ الوصول 7 26 2015].
- عيسى، محمود (2013). مجلة الاقتصاد والأعمال: منتديات ستارت تايم. [تاريخ الوصول 7 26 2015].

- فلاتة، عبد العزيز. (2011): التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض. السعودية، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير.
- فهمي، سعيد (2008): نظريات التحفيز. [متصل] ، Available at: <http://samehar.wordpress.com/2008/05/17/090508> [تاريخ الوصول 9 / 7 2015].
- قاسم، أحمد (2010): المفاهيم النظرية للكفاءة الانتاجية والاقتصادية. مقال <http://kenanaonline.com> تاريخ الوصول 9.9.2015
- كردي، أدنار (2010): تخطيط المسار الوظيفي ، موقع موسوعة الإسلام والتنمية. Available at: http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_5125.html [تاريخ الوصول 26 7 2015].
- كريم، محسن، (2010): المسار الوظيفي المفهوم والأهمية، مكان غير معروف: مفكرة الاسلام.
- كشواي، باري.، (2006): إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- مدني، علاقي، (2014): إدارة الموارد البشرية الطبعة الخامسة.
- ماهر، احمد، 2008. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماهر، احمد. (2009): المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والافراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد. (2008): إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- مرزا، هند، (2008): التدوير الوظيفي: أداة التجدد الذاتي للمنظمة صحيفة الاقتصادية الالكترونية. [متصل] ، Available at: http://www.aleqt.com/2008/01/05/article_123285.html [تاريخ الوصول 7 / 13 2015].
- مصطفى، انور، (2002): استراتيجيات ادارة الاداء والتطوير الوظيفي. الكويت، جامعة بنها.
- منصور بن صالح اليوسف (2011): لتدوير الوظيفي موقع الجزيرة Yousefms@ipa.edu.sa.
- موفق، محمد. (2002): إدارة الاعمال الحكومية، النظريات والعمليات والموارد. (ط1)، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- نبيل، سعيد، (2012): المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. Available at: <http://www.hrdiscussion.com/hr49436.html> [تاريخ الوصول 18 7 2015].

- نتيل، عبد الرحمن (2007): دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث. غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير.

- وليد، محمد، (2010). موضوع/ أهداف التدريب وتقييمه. Available at: <http://mawdoo3.com> [تاريخ الوصول 18 7 2015].

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adomi EE (2006). **Job rotation in Nigerian university libraries**. Library Rev., 55(1).
- Agwet, s., (2011) .**job analysis concept**. Available at :<http://pachodo.org/latest-news-articles/pachodo-arabic-articles/2268-jobs-analysis-concept> [Accessed 22 7 2015].
- Alquraan, I., (2011). **Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance** in UNRWA. Gaza: Islamic University of Gaza, Unpublished master thesis.
- Anon.,(2013). Lifelong Learning Programme. s.l.:European Commission.
- Armstrong M (2006). **Motivation. Handbook** Hum. Resource Manage , Pract., pp. 253-254.
- Arogyaswamy B, Simmons RP (1993). **Value-Directed Management: Organizations, Customers, and Quality**. Westport, CT: Quorum Books.
- Beatty RW, Schneier CE, McEvoy GM (1987). **Executive development and management succession**. Res. Personnel Hum. Resour. Mana.,5.
- Berman EM, Bowman JS, West JP, Wart MRV (2010). **Motivation: Possible, Probable or Impossible?**. Hum. Resour. Manage. Publ. Serv. Paradoxes, Process. Probl. California: SAGE Publications, Inc.
- Boland, R. & Tenkasi, R., (1995). **Perspective-making and perspective-taking** in communities of knowing. s.l.:Organization Science.
- Dessler G, Varkkey B (2009). **Training and Development**. Human Resource Management. New Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt.Ltd.
- Elbadri ANA (2001). **Training practices of Polish companies: an appraisal and agenda for improvement**. J. Eur. Ind. Train, 25.
- Eriksson T ,Ortega J (2006). **The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories**, Ind. Labor. Rel. Rev.
- Hackman, and Oldham (1980) **Work redesign**. Reading,MA: Addison-Wesley.
- Gant, J., Ichniowski, C. & Shaw, K., (2002). **Social capital and organizational change in high-involvement and traditional work organizations**. s.l.:Journal of Economics & Management Strategy.

- Hawk, R., (2011). **What Is the Importance of Employee Morale-** wisegeek. [Online] Available at: <http://www.wisegeek.com/what-is-the-importance-of-employee-morale.htm> [Accessed 30 7 2015].
- Ichniowski, C. & Shaw, K., (2003). **Beyond incentive pay: Insiders' estimates of the value of complementary human resource management practices.** s.l.:Journal of Economic Perspectives, .(3).
- Jamil R, Som H (2007). **Training Needs Analysis: Practices of Top Companies** in Malaysia. Int. Rev. Bus. Res. Pap., (3).
- Jorgensen(2005) entitled “**Characteristics recycling career in the manufacturing sector in the U.S. Midwest**”: the U.S.Midwest
- Jans ‘N ‘.(2001) .**Job Rotation and Military Capability:** Benefits, certainly – but is anyone counting the cost .?AUSTRALIAN DEFENCE FORCE JOURNAL.
- Janssens, J., (2002). **Innovations in lifelong learning.** Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities,.
- Kamery RH (2004). **Motivational Techniques for Positive Reinforcement:** Review, Allied Acad. Int. Conf., 8 (2): 91-96.
- Karadimas ‘N . Papastamuteiou ‘N. (2007) .**Tools for Job Rotation Integrating Access** ‘athens: international journal of simulation.
- Laing, I., (2009). **The Impact of Training and Development on Workers Performance and Productivity** in Public Sector Organizations, Ghana: Institute of Distance Learning-KNUST.
 - Liz Walkley Hall(2010) titled “**Recycling career as a tool for learning in the workplace in the library of the University Graduate Flinders**”: Flinders Australia
- Lazim, M., (2003). **The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development** Among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia, Malaysia: Universiti Putra Malaysia.
- Leat M (2007). **Employee relations and Employment relationships.**Exploring employee relations Burlington, MA: Elsevier Ltd, pp. 14-15.
- MacLeod, D. & Kennedy, E., (2006). **Job Rotation System Report** to XYZ Co. [Online] Available at: http://www.danmacleod.com/Articles/Job_Rotation.htm [Accessed 14 7 2015].
- Madhaven, R. & Grover, R., (1998). **From embedded knowledge to embodied knowledge:** New product development as knowledge management.. s.l.:Journal of Marketing.

- Malinski RM (2002). **Job rotation in an academic library**: damned if you do and damned if you don't. Lib. Trends, 50(4): 673-80.
- managementstudyguide (2013) .management study guide .Available at : <http://www.managementstudyguide.com/job-rotation.htm>[Accessed 17 7 2013].
- MATHIS, R. & JACKSON, J., (2010). **Human Resource Management**. Mason: Joseph Sabatino.
- Mohsan F, Nawaz M و Khan S (2012) .**Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement** in banking sector of Pakistan .African Journal of Business Management.
- Ngambi, H. C., (2011). **The relationship between leadership and employee morale in higher education**. African Journal of Business Management, 4 2.
- Osterman, P., (2006). **wage effects of high performance work organization in manufacturing**. s.l.:Industrial and Labor Relations Review.
- Parker, S. & Axtell, C., (2001). **Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking**. s.l.:Academy of Management Journal.
- Renaud S, Morin L, Cloutier J (2006). **Participation in voluntary training activities in the Canadian banking industry**. Int. J. Manpower, 27 (7).
- Salas E, Cannon-Bowers JA (2001). **The science of training**: A decade of progress. Ann. Rev. Psychol., 52.
- Schein, E., 1992. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass.
- Selden, L. & MacMillan, I., (2006). **Manage customer- centric innovation systematically**. Harvard : Harvard Business Review.
- Seroka, j., (2009). **Boosting employee morale needs to occur daily**, not only during times of crisis.. [Online] Available at: <http://www.hrtools.com/insights> [Accessed 29 7 2013].
- Ortega, j & Tomas, E., 2006. **The adoption of job rotation**: testing the theories, s.l.: Aarhus School of Business , Department of Economics.
- University of mumbai, 2008. **INTRODUCTION TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ENVIRONMENT**. Mumbai: University of Mumbai.

الملاحق.

ملحق رقم (1): الاستبيان



بسم الله الرحمن الرحيم
برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة
والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى



السيد / السيدة الموقرين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

الموضوع: تعبئة استبانة

تسعى هذه الاستبانة للتعرف على اهم نقاط الدراسة العلمية والتي هي بعنوان

" التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"، وذلك ضمن متطلبات رسالة ماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة، آمل منكم التكرم بالاطلاع على محاور الاستبانة المرفقة وقراءة كل عبارة فيها بدقة ووضع رقم من (1 إلى 10) في الخانة، حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد فيها، والعكس صحيح ، وبطبيب لنا أن نتقدم لكم بوافر الشكر على تكرمكم بإعطاء هذه الاستبانة وقتكم وجهدكم، مثنين لكم دعمكم للعلم والمعرفة. كما نؤكد لكم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق احترامنا وتقديرنا

الباحث

نضال سلام بدر

0599776962

المحور الأول: البيانات الشخصية:

أعمل بوزارة :

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ 46 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- المسمى الوظيفي: ☐ وكيل وزارة ☐ وكيل مساعد ☐ مدير عام في الوزارة ☐ نائب مدير عام ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم
- 5- عدد سنوات الخبرة في الوزارة: ☐ أقل من 4 سنوات ☐ من 4 إلى 8 سنوات ☐ من 8 إلى 12 سنة ☐ 12 سنة فأكثر

* اختيار الإجابة من (1-10) حيث رقم 1 يمثل 10% وكلما اقتربت من الدرجة 10 دل ذلك على 100% ويمثل الموافقة العالية.

المحور الثاني التدوير الوظيفي:

م	العبارات	10-1
1	مفهوم التدوير واضح لدى كافة المستويات الإدارية في الوزارة .	
2	يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير.	
3	لدى الإدارة العليا في الوزارة قناعة بسياسة التدوير الوظيفي.	
4	يتم التدوير بتخطيط مسبق.	
5	تقدم الوزارة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي.	
6	يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات مميزة.	
7	يساعد التدوير على التجديد في العمل .	
8	يكسبني التدوير خبرات جديدة.	

9	يساعد التدوير على معالجة حالات الطوارئ.
10	يعمل التدوير على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية.
11	يساهم التدوير في مكافحة الفساد الإداري والحد من سوء استغلال السلطة.
12	يؤثر التدوير على مبدأ التخصص.
13	يساهم التدوير في رفع الروح المعنوية.
14	يساهم التدوير في تقليل التكاليف المادية للتدريب.
15	التدوير أحد أساليب التحفيز المتبعة في الوزارة.

المحور الثالث متطلبات التدوير الوظيفي :

م	التدريب	10-1
1	تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية.	
2	تستخدم الوزارة وسائل مختلفة للتدريب .	
3	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم.	
4	يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى .	
5	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.	
6	تهتم الوزارة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى.	
م	تصميم الوظائف	10-1
7	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.	
8	تتميز الوظائف في الوزارة التي أعمل بها بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي.	
9	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.	
10	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي.	
11	يتم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها.	
12	معايير الأداء واضحة لكل وظيفة ليسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.	
م	استراتيجية التطور	10-1
13	توفر استراتيجية التطور الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي.	
14	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي.	
15	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي.	
16	تساعد استراتيجية التطور الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي.	
17	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي.	
18	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير.	

19	يحاول الموظفون عبر التدوير تطوير مساهمهم الوظيفي.
10-1	النظم والإجراءات
20	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها.
21	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الوزارة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.
22	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الوزارة.
23	تقلل نظم وإجراءات الوزارة من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى.
24	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الوزارة.

المحور الثالث: الإنتاجية:

م	العبارات	10-1
1	التدوير جعلني أكثر إنتاجية.	
2	ساعدني التدوير على تحسين الاتصال والتعاون بين الإدارات في الوزارة.	
3	وفر التدوير بيئة مريحة مما أثر إيجابيا على إنتاجيتي.	
4	التدوير وفر فرصة جديدة لإثبات ذاتي مما أثر إيجابيا على إنتاجيتي.	
5	أدى التدوير إلى زيادة حرصي واهتمامي للإنجاز العمل مما زاد من إنتاجيتي.	
6	خلق التدوير بيئة عمل محفزة للإنجاز مما زاد من إنتاجيتي.	
7	يخلق التدوير إحباط يؤدي إلى خفض إنتاجيتي.	
8	التدوير زاد من إحساسي بالانتماء للعمل مما أثر إيجابيا على إنتاجيتي.	
9	ساعدني التدوير على بناء علاقات اجتماعية جديدة مما أثر إيجابيا على إنتاجيتي.	
10	التدوير زاد من القدرة على الإبداع في العمل نتيجة لاكتساب معارف وتجارب متنوعة.	
11	ساعد التدوير على زيادة التنسيق والتعاون مع الآخرين وبين الإدارات والأقسام في الوزارة مما أدى إلى زيادة الإنتاجية.	
12	خلق التدوير موجة مفتوحة من الاتصالات بين الموظفين مما عزز العمل بروح الفريق والذي أدى بدوره إلى زيادة الإنتاجية.	

المحور الرابع: العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي

م	العبارات	10-1
1	زيادة عدد العاملين في الوزارة .	
2	الأنظمة والتشريعات الوظيفية لا تساعد على التدوير .	
3	ضعف الوعي بأهمية التدوير لعملية التطور الوظيفي .	
4	ضعف إدارة التطوير مادياً .	
5	ضعف إدارة التطوير بشرياً .	
6	الاختيار غير المناسب للمديرين .	
7	عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للوزارة للتدوير .	
8	عدم وجود نظام معلومات إدارية فاعلة .	
9	مقاومة العاملين للتدوير .	
10	قلة الحوافز المادية .	
11	ثقافة المديرين السلبية نحو التدوير .	
12	عدم وضع وصف وظيفي لجميع الوظائف .	
13	عدم مواكبة التطور التكنولوجي في الوزارة .	

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا ,,,

ملحق رقم (2): المحكمون

#	الاسم	الجهة
1.	أ.د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية - غزة
2.	أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية - غزة
3.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية - غزة
4.	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية - غزة
5.	د. أيمن أبو سويرح	الجامعة الإسلامية - غزة
6.	د. وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية - غزة
7.	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر - غزة
8.	د. محمد فارس	جامعة الأزهر - غزة
9.	د. مروان الأغا	جامعة الأزهر - غزة
10.	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر - غزة
11.	د. نهاية التلبأني	جامعة الأزهر - غزة
12.	د. نبيل اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة
13.	د. نضال عبد الله	جامعة الأقصى

ملحق رقم (3): تسهيل مهمة