

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and Graduate Studies
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

أثر تطبيق التَّوِيرِ الوظيفي عَلَى الكفاءةِ الإنتاجيةِ لدىِ موظَّفي
وزارةِ التَّميةِ الإجتِماعيةِ - عَزَّة

“Impact of Implementing Job Rotation on
Employees of Productivity Efficiency among
Ministry of Social Development – Gaza”

إعدادُ الباحِثةِ

رَيْمُ مُحَمَّدِ عَبْدِ اللَّهِ إِسْلِيمِ

إشرافُ

الدُّكتورِ

وَسِيمِ إِسْمَاعِيلِ الهَابِيلِ

قُدِّمَ هَذَا البَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الأَعْمَالِ بِكَلِيَّةِ التِّجَارَةِ فِي الجامِعةِ الإِسْلامِيَّةِ بِعَزَّة

2018 م - 1439 هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر تطبيق التّـدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي

وزارة التنمية الإجتماعية - غزة

Impact of Implementing Job Rotation on Employees of Productivity Efficiency among Ministry of Social Development – Gaza

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

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

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

Student's name:	ريم محمد عبد الله اسليم	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	2018م	التاريخ:

ملخص الرسالة

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية - غزة، وقد تضمن التدوير الوظيفي عددا من المتطلبات التي تم قياس تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية؛ وهي (زيادة الخبرات / التدريب / الحافزية / مكافحة الملل الوظيفي)، وقد سعت الدراسة إلى التعرف على آراء الموظفين الذين تم تدويرهم وظيفيا من خلال جمع البيانات بإستخدام إستبانة صممت خصيصا لهذا الغرض، وتضمنت الإستبانة (54) فقرة، تم توزيعها على عدد(279) من موظفي وزارة التنمية الإجتماعية والبالغ عددهم الإجمالي (279) وذلك بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتم إسترداد عدد (222) وبنسبة إسترجاع بلغت (79.60%).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها:

- 1- تصدر مطلب "زيادة الخبرات" من بين متطلبات التدوير الوظيفي التأثير على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بوزارة التنمية الإجتماعية - غزة، تلاها كلا من الحافزية ومكافحة الملل الوظيفي بنسب تكاد تكون متقاربة وجاءت بالمرتبة الأخيرة التدريب، كما أظهرت الدراسة أن هناك تأثير للتدوير الوظيفي بنسبة 60.78% على رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين بوزارة التنمية الإجتماعية.
- 2- هناك علاقة ذات أثر إيجابي بين متطلبات التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية لموظفي وزارة التنمية الإجتماعية - غزة.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول متطلبات التدوير الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي وذلك لصالح الذين مستواهم الوظيفي إدارة وسطى وعليا.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها:

- 1- إشراك الموظفين بشكل مسبق في عملية التخطيط للتدوير الوظيفي بما يضمن مشاركتهم الفاعلة في تحقيق الهدف العام منه وفق رؤية الوزارة.
- 2- إستحداث نظام إداري ضمن معايير محددة وفق إحتياجات العمل لتصميم نموذج معتمد لتطبيق التدوير الوظيفي وفق معايير معتمدة ومعلنة للجميع.
- 3- نشر ثقافة التدوير الوظيفي بين الموظفين ونشر الأهداف الموضوعية من قبل الوزارة للجميع، لإبعاد الموظف عن فكرة العقاب حال تم تطبيق التدوير الوظيفي.

4- تصميم مقياس تقييم أداء سابق ولاحق لعملية التدوير الوظيفي لقياس التغير في الكفاءة الإنتاجية للموظفين.

Abstract

This study aims to identify the impact of implementing job rotation on productivity efficiency among employees of Ministry of Social Development in Gaza. In this regard, job rotation is based on several requirements which their impact on productivity efficiency has been measured. These requirements include (increasing experiences, training, motivation, minimizing job boredom). The study sought to investigate the opinions of employees whose positions were rotated, and that was through collecting data by a questionnaire specifically designed to serve this purpose. The questionnaire contained (54) items, distributed to a number of (279) employees from Ministry of Social Development whose total number is (279) employees. This was conducted using census survey method of the study population. A number of (222) questionnaire was retrieved representing (79.60%) a response rate.

The study concluded with the following results:

1. The requirement “increasing experiences” was ranked first among job rotation requirements impacting on the increase of productivity efficiency among employees of Ministry of Social Development in Gaza. This was followed by both of “motivation” and “minimizing job boredom” requirements which both scored almost approximate percentages. Finally, “training” requirement was ranked last in the list. The study also indicated that there was an impact of job rotation on increasing productivity efficiency among the investigated employees by a percentage of (60.78).
2. There was a positive relationship between the requirements of job rotation and productivity efficiency among employees of Ministry of Social Development in Gaza.
3. There were statistically significant differences between the mean scores of the study sample concerning the requirements of job rotation that can be attributed to “function level” variable in favor of those in middle and top management levels.

The most important recommendations of the study were as follows:

1. Employees should be involved in advance in planning process of job rotation in a way that ensure their effective participation towards achieving the general goal of that planning as perceived by the ministry.
2. An administrative system should be introduced within specific standards of work requirements in order to design an approved model in implementing job rotation. This model should be based on approved and declared standards for all interest parties.
3. Job rotation culture should be circulated among employees including the distribution of pre-determined goals of the ministry in order to alienate the idea of punishment upon the implementation of job rotation.
4. An evaluation measurement of job performance conducted prior and after job rotation should be designed to measure the change in productivity efficiency of employees.

إستهلال



[التوبة: 105]

إهداء

"إلى رُوحِ والديّ التي ترافقني في حياتي ونجاحاتي، لتكون شاهداً على ثمرة ما بذلوه من تربيةٍ وإعدادٍ لأقف في هذا الصرح، إلى إخواني وأخواتي الذين شجعوني على بدء مسيرة الدراسات العليا، إلى زوجي الذي أكمل معي المسيرة وكان داعماً مشجعاً لي، إلى أصدقائي وزملائي وكل من أعانني لأقفَ هذا الموقفَ بكل فخرٍ وإعتزاز"

شكرٌ وتقديرٌ

قال تعالى: ﴿قُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ وَسَلَامٌ عَلَىٰ عِبَادِهِ الَّذِينَ اصْطَفَىٰ﴾ [النمل: 59]، وقال رسوله ﷺ: (لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ) [رواه الترمذي]، فالله المحمود أولاً وآخرًا؛ على ما أنعم علي من نعم كثيرة لا تعد ولا تحصى، ثم الشكر الجزيل لكل أساتذتي الكرام الأفاضل بالجامعة الإسلامية، والذين قدموا لي العلم والدعم والمساندة، ثم الشكر للأساتذة الأفاضل من الجامعات الأخرى ممن قدموا لي المشورة والدعم ولم يبخلوا علي بالنصائح العلمية في مجال بحثي، ثم أخص بالشكر والتقدير مشرفي الفاضل الدكتور المبدع: وسيم الهابيل؛ لما قدمه لي من عون ومشورة ودعم مكثري من الإنتهاء من بحثي على أكمل وجه، كما أخص بالشكر زملاء وزميلات العمل والدراسة ممن خصصوا من وقتهم لمساعدتي دون كلل أو ملل، كما أتقدم بالشكر والعرفان لأهلي وأخص بالذكر والدي ووالدي رحمهما الله، فما أنا فيه ما هو إلا نتاج أيديهما وإعدادهما وحرصهما على تعليمنا حب وإحترام العلم والعلماء، ولا أنسى أن أوجه الشكر والتقدير لمن وقف معي ممسكا بيدي لم يفلتها يوما، أخي وصديقي وسندي بعد والدي طارق إسليم -حفظه الله-، وأكلل شكري للجميع بتقديم أسمى آيات الشكر والعرفان لزوجي الغالي العميد الدكتور: عبد الله العصار؛ لما قدمه لي من دعمٍ وتشجيعٍ ومساندةٍ لإنهاء بحثي على أكمل وجه.

الباحثة:

ريم محمد عبد الله اسليم

فهرس المحتويات

ب	إقرار
ت	ملخص الرسالة
ج	Abstract
ح	إستهلال
خ	إهداء
د	شكر وتقدير
ذ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ش	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
6	متغيرات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري
11	مقدمة
12	المبحث الأول: التدوير الوظيفي
31	المبحث الثاني: الكفاءة الإنتاجية
39	المبحث الثالث: وزارة التتمية الإجتماعية
46	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
48	مقدمة
47	الدراسات الفلسطينية
50	الدراسات العربية
54	الدراسات الأجنبية
71	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
72	مقدمة
72	منهج الدراسة
73	مجتمع الدراسة

74	عينة الدراسة
74	أدوات الدراسة
75	خطوات بناء الإستبانة
76	صدق الإستبانة
85	ثبات الإستبانة Reliability
86	الأساليب الإحصائية المستخدمة
88	الفصل الخامس: تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
89	مقدمة
89	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية
93	المحك المعتمد في الدراسة
113	إختبار فرضيات الدراسة
123	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
124	أولاً: النتائج
126	ثانياً: التوصيات
127	المصادر والمراجع
128	المراجع العربية
133	المراجع الأجنبية
135	الملاحق
136	ملحق (1) أداة الإستبانة
141	ملحق (2) جدول المحكمين

فهرس الجداول

- جدول (1-1) نتائج الدراسة الاستطلاعية 4
- جدول (1-3) الفجوة البحثية..... 66
- جدول (1-4) المستويات الإدارية لمجتمع الدراسة 75
- جدول (2-4) درجات المقياس المستخدم في الاستبانة 77
- جدول (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التدوير الوظيفي والدرجة الكلية للمجال 78
- جدول (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (زيادة الخبرات) والدرجة الكلية للمجال 80
- جدول (5-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (التدريب) والدرجة الكلية للمجال 81
- جدول (6-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (الحافزية) والدرجة الكلية للمجال 82
- جدول (7-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (مكافحة الملل الوظيفي) والدرجة الكلية للمجال 83
- جدول (8-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (الكفاءة الإنتاجية) والدرجة الكلية للمجال 84
- جدول (9-4) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة 85
- جدول (10-4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة 86
- جدول (11-4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 87
- جدول (1-5) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 90
- جدول (2-5) توزيع عينة الدراسة حسب العمر 91
- جدول (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 91
- جدول (4-5) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي 92
- جدول (5-5) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة 92
- جدول (6-5) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في الوزارة 93
- جدول (7-5) توزيع عينة الدراسة حسب عدد المرات التي تم تدوير المستجيب فيها وظيفيا 93
- جدول (8-5) المحك المعتمد في الدراسة 94
- جدول (9-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال التدوير الوظيفي..... 95
- جدول (10-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال زيادة الخبرات 98
- جدول (11-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال التدريب 101
- جدول (12-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال الحافزية 104
- جدول (13-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال مكافحة الملل الوظيفي..... 107

جدول (5-14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لجميع فقرات	
التدوير الوظيفي	110
جدول (5-15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات	
مجال الكفاءة الإنتاجية	111
جدول (5-16) معامل الارتباط بين أداة التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية	
الاجتماعية.....	115
جدول (6-17) تحليل الإنحدار المتعدد	116
جدول (5-18) نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - الجنس	117
جدول (5-19) نتائج اختبار التباين الأحادي - العمر	119
جدول (5-20) نتائج اختبار التباين الأحادي - المؤهل العلمي	120
جدول (5-21) نتائج اختبار التباين الأحادي - المستوى الوظيفي	120
جدول (5-22) نتائج اختبار التباين الأحادي - عدد سنوات الخبرة	122
جدول (5-23) نتائج اختبار التباين الأحادي - عدد سنوات العمل في الوزارة	123
جدول (5-24) نتائج اختبار التباين الأحادي - عدد المرات التي تم تدوير المستجيب فيها وظيفيا	124

فهرس الأشكال

شكل (1-1) مجالات البحث 6

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

يمثل التدوير الوظيفي أحد العمليات الإدارية الهامة التي تعتمد عليها المؤسسات العامة والخاصة في تحقيق عدد من الأهداف الإدارية الخاصة بالأفراد والخاصة بالمؤسسة للعمل علي منح عدد من الخبرات الجديدة للعاملين ورفع الكفاءة الإنتاجية لهم وإكسابهم المزيد من القدرات والفرص للإبداع والتقدم، وكذلك للمؤسسة لتحقيق أوسع للأهداف ورفع الكفاءة الإنتاجية وضمان التقدم الدائم في الأداء، كما وتمثل أداة رئيسة في ضمان إستمرار العمل دون قصور في أحد التخصصات أو الفروع، وكذلك هو أداة فاعلة لمواكبة التغير الذي يطرأ بشكل دائم علي طبيعة العمل والهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة والخاصة.

ظهر مفهوم التدوير الوظيفي في علوم الإدارة في العام 1980 في الدنمارك بوصفه أداة للتصدي ومكافحة التمييز ضد الناس ووسيلة لتعزيز رأس المال البشري والتعليم مدى الحياة لتعزيز القدرة على التكيف والتنقل في سوق العمل كنهج علمي لإثراء وتوسيع مهام الوظيفة بشكل وذلك بهدف المساهمة في تطوير الأعمال الإدارية عن طريق نقل المدير من إدارة إلى أخرى لزيادة فهمه وخبراته وإعتماد مؤهلاته ومهاراته التي إكتسبها في الأماكن التي عمل بها(عزام، 2013م)

ويمثل التدوير الوظيفي أول أسلوب لتصميم العمل تم إعتماده بعد فشل النموذج الآلي في تصميم العمل، حيث يشير أسلوب التدوير الوظيفي إلى إنتقال الموظف من مكان عمله لمكان آخر، وذلك من أجل التخلص من الروتينية وزيادة الدافعية وتحسين الأداء، وذلك من خلال تنوع المهمات التي يقوم بها العامل(شاكر والهواسي، 2014م) ويعتبر التدوير الوظيفي إستراتيجية ذات فاعلية تتيح الفرصة للعاملين للقيام بأكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو الإشرافية أو القيادية من خلال إنتقاله من مكان عمل لآخر وفق خطة مدروسة مسبقا من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

ومن ضمن الأهداف التي تسعى إليها إدارة المنظمة من إتباع أسلوب التدوير الوظيفي هو رفع الكفاءة الإنتاجية، والتي يعرفها علماء الإدارة بأنها ما هو محقق جراء إستخدام الأموال والإستثمار، والمواد الأولية، وما هو منتج، حيث تشكل النسبة بين المدخلات والمخرجات،

ويجدر هنا الإشارة إلى أن الإنتاجية ليست مقياساً للربحية بل لكفاءة العمليات، كما تعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين حجم الإنتاج وموارده (عبوي، 2009م).

وتنتهج حالياً وزارة التنمية الاجتماعية - غزة التدوير الوظيفي كأداة إدارية تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين بكافة مستوياتهم الإدارية بهدف رفع الإنتاجية في مستوى الخدمات المقدمة للجمهور من خلال رفع الخبرات المتوقعة من تنفيذ التدوير الوظيفي بين العاملين، ولتطوير إجراءات وأساليب سير العمل وتقديم الخدمات، ولإيجاد التوازن بين الإدارات والفروع عن طريق توزيع الكفاءات بينهم.

ونظراً لأهمية العمل على رفع إنتاجية العاملين من الخدمات التي يقدمها لجمهور المستفيدين والذي يزداد يوماً بعد آخر فقد وجدت الباحثة ضرورة تناول هذا الموضوع من خلال دراسة بحثية علمية لقياس دور التدوير الوظيفي كأسلوب إداري في رفع الإنتاجية للعاملين بوزارة التنمية الاجتماعية - غزة من خلال الوقوف على عدد من العوامل المؤثرة على زيادة إنتاجية الأفراد كزيادة الخبرات والتدريب والحافزية ومكافحة الملل الوظيفي وكذلك الوقوف على السلبيات والإيجابيات التي تنعكس من تطبيق هذا الأسلوب الإداري وتحديد مدى القدرة على التغلب على السلبيات والمعوقات ورفع الوعي بهذا الأسلوب الإداري بين وسط العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية.

مشكلة الدراسة

في ظل نقص الكادر البشري وغياب عدد من التخصصات لدى وزارة التنمية الاجتماعية عكفت وزارة التنمية الاجتماعية - غزة، على إنتهاج أسلوب التدوير الوظيفي لسد الثغرات في الأداء والعمل على تحسين الخدمات المقدمة، وخاصة كون الوزارة تتعامل مع نحو نصف مليون مواطن من متلقي الخدمات المباشرة، لذا برز بإلحاح الحاجة لعملية إستثمار الكادر البشري بوزارة التنمية الاجتماعية - غزة، وذلك لأسباب عديدة أهمها نقص الموارد البشرية، والحاجة للإستفادة من التخصصات والمهارات من خلال وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، إضافةً لأهمية تقوية الإستعداد المؤسسي ضد الفساد لدى الوزارة، الأمر الذي دعا مدراء العموم ورؤساء الوحدات ومدراء المديریات للمطالبة بشكل مستمر بدراسة الكادر البشري وإجراء عمليات متنوعة من النقل والتدوير (الطرشاي، 2018م).

ومن خلال ملاحظة الباحثة لوجود ثغرات في الربط بين التدوير الوظيفي كأسلوب إداري ورفع الإنتاجية كهدف عام، منها فقد تم التطرق إلى تنفيذ دراسة توضح واقع التأثير الذي يحدثه استخدام أسلوب التدوير الوظيفي على رفع الكفاءة الإنتاجية.

وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية إشمتمت على عينة قدرت ب 10% من مجتمع الدراسة تم مراعاة أن تمثل كل المستويات الإدارية الموضحة تفصيلا بمجتمع الدراسة وقد ظهرت نتائجها كما يلي:

جدول (1-1) نتائج العينة الإستطلاعية

م	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
1	يتم التشاور مع موظفي الوزارة بشأن تطبيق التدوير الوظيفي الخاص بهم	90.32%	-	9.68%
2	أعتقد أن التدوير الوظيفي مهم ويعزز الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالوزارة	19.35%	25.80%	54.85%
3	لدي دراية كافية بالفرق بين التدوير الوظيفي والنقل الوظيفي	25.8%	19.35%	54.85%
4	استطعت أن أحصل على خبرات جديدة أثرت في رفع كفاءتي الانتاجية من خلال التدوير الوظيفي	22.58%	32.25%	45.17%
5	يعزز لدي التدوير الوظيفي محاربة الملل والرتابة بالعمل ويساهم في التجديد في الأداء	29.03%	29.03%	41.94%
6	يساهم التدوير الوظيفي في توفير التدريب الذاتي اللازم لممارسة الأعمال الجديدة الموكلة للموظف	32.25%	25.80%	41.95%
7	يساعد التدوير الوظيفي في زيادة الخبرات العملية مما يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية	29.03%	19.35%	51.62%
8	يمثل التدوير الوظيفي حافزا قويا للموظف لإستمراره في أداء عمله بكفاءة وإنتاجية مرتفعة	32.25%	41.93%	25.82%
9	هناك منهجية واضحة لدى الوزارة في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لتحقيق رفع الكفاءة الإنتاجية لدى موظفيها	83.87%	16.13%	-
10	أقبل تدويري وظيفيا لقناعتي بأنه أداة فاعلة لرفع كفاءتي الإنتاجية بالعمل	22.58%	38.71%	38.71%

ويتضح من نتائج الدراسة بأن ما نسبته **83.87%** من المبحوثين تؤكد على عدم وجود منهجية علمية واضحة مستخدمة في تطبيق التدوير الوظيفي، مما يعزز لديهم أن إدارة العملية تتم بعشوائية، كما إتضح أن ما نسبته **90.32%** من المبحوثين تؤكد أنه لا يتم التشاور معهم لتنفيذ التدوير الوظيفي مما يهدد بعدم رضى الموظفين على تطبيق التدوير وتأثيره على أداء العمل والإنتاجية وشعوره بالظلم وعدم الإستقرار، كما بينت الدراسة الإستطلاعية بأن **74.18%** من المبحوثين ما بين معارض ومحايد تجاه وجود علاقة بين التدوير الوظيفي والحافزية لديهم التي تعمل على زيادة الإنتاجية والكفاءة مما يوضح وجود مشكلة حقيقية تجاه فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وهذا ما يشير إليه نتيجة **61.29%** من المبحوثين والتي وقفت على جانب الرفض والحياد في قبول التدوير الوظيفي.

وكذلك أجرت الباحثة مقابلة مع مسؤولة لجنة التدوير الوظيفي والتي خلصت لعدد من الملاحظات التالية:

- لا يوجد تقييم فعلي قبلي وبعدي للموظفين المطبق عليهم التدوير الوظيفي لقياس التغيير الحقيقي في الأداء وارتفاع الكفاءة الإنتاجية من عدمه.
- تسود ثقافة بين الموظفين بأن عملية التدوير الوظيفي هي عقاب يوقع على الموظف ولا يكون على وعي تام بأهداف وضرورة التدوير وخاصة في ظل حاجة المؤسسة الماسة لشغل بعض الأماكن الوظيفية لضمان إستمرار أداء الخدمة للمواطن.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن هناك مشكلة واضحة في عدم وجود منهجية علمية لتطبيق التدوير الوظيفي وكذلك عدم وضوح رؤية لدى الموظفين المطبق عليهم التدوير الوظيفي نحو رفع الكفاءة الإنتاجية مما يبرز الحاجة الماسة للوقوف على تحديد أثر تطبيق التدوير الوظيفي على رفع الكفاءة الإنتاجية لدى وزارة التنمية الاجتماعية - غزة.

كما ومن خلال عمل الباحثة بوزارة التنمية الاجتماعية ووقوفها وإطلاعها على حيثيات سير العمل، والمخالطة المباشرة، والعملية مع كافة المستويات الإدارية النافذة والتنفيذية فقد لاحظت الباحثة وجود فجوة بين ما يطبق فيما يخص التدوير الوظيفي والأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها عبره وبين ما هو واقع فعلياً بين كافة الفئات الوظيفية مما استرعى إهتمام الباحثة

لإجراء دراسة علمية تحلل وتفسر أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للموظفين كأحد أبرز وأهم الأهداف التي تسعى الإدارة العليا بوزارة التنمية الإجتماعية لتحقيقها. وعليه فقد برز السؤال الذي تبحث الدراسة عن إجابة علمية له وهو :

- ما هو أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة؟

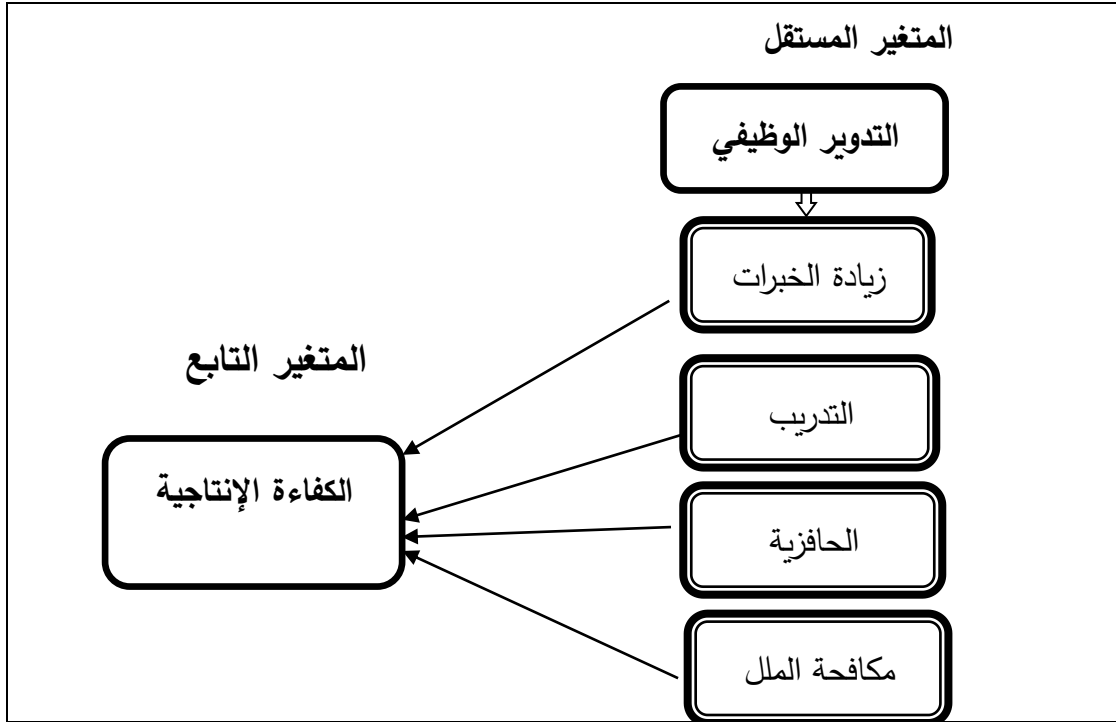
متغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة على دراسة العلاقة بين

المتغير المستقل: التدوير الوظيفي بما يتضمنه من متغيرات فرعية هي:

- زيادة الخبرات
- التدريب
- الحافزية
- مكافحة الملل الوظيفي

المتغير التابع: الكفاءة الإنتاجية



شكل (1-1) متغيرات الدراسة

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على دراسة (lazim 2003, campion & cheraskin&steven)
(1994)

فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة علي الفرضيات الرئيسة التالية:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ($\alpha \leq$) بين تطبيق التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة.
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة.
- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة تُعزى للبيانات الشخصية والوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد سنوات العمل في الوزارة، عدد المرات التي تم تدوير المستجيب فيها وظيفيا".

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة تُعزى إلى الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة تُعزى إلى العمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق أداة التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة تُعزى إلى المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق أداة التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة تُعزى إلى المستوى الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق أداة التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق أداة التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة تُعزى إلى عدد سنوات العمل في الوزارة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق أداة التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة تُعزى إلى عدد المرات التي تم تدوير المستجيب فيها وظيفيا.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة

تهدف الدراسة إلى إستكشاف أثر العلاقة بين إستخدام التدوير الوظيفي ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بوزارة التنمية الاجتماعية - غزة

الأهداف الفرعية للدراسة

- تحديد مدى وعي العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية لدور التدوير الوظيفي في رفع الإنتاجية.
- تحليل العلاقة بين التدوير الوظيفي وزيادة إنتاجية العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية.
- إيجاد إيجابيات وسلبيات عملية التدوير الوظيفي وإيجاد الحلول لتعزيز الإيجابيات وتخفيف السلبيات.
- تعزيز الثقافة الإدارية لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية.
- تقديم رؤى علمية لوزارة التنمية الاجتماعية لضمان تحقيق التدوير الوظيفي لهدف رفع الإنتاجية للعاملين لديها.
- الوقوف على كافة الأسباب الفعلية المؤدية لرفع الإنتاجية لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية - غزة.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة كونها تتناول أحد عوامل رفع الكفاءة الإنتاجية لوزارة خدماتية بحجم وزارة التنمية الإجتماعية، وخاصة أنها تقدم خدمات لما يقارب نصف مليون نسمة في قطاع غزة، وتعد هذه الدراسة هي الأولى من نوعها والتي تحدد أثر تطبيق التدوير الوظيفي على رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بوزارة التنمية الإجتماعية - غزة وما ينعكس من نتائج على زيادة كفاءة الخدمات الإجتماعية المقدمة للمواطن بقطاع غزة.

كما وتتضح أهمية الدراسة في زيادة الوعي والتقبل من قبل العاملين لأهمية تطبيق التدوير الوظيفي لزيادة إنتاجيتهم من خلال زيادة الخبرات ومكافحة الرتابة والملل بالعمل ومشاركة العاملين في إيجاد والوقوف على إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي، وكذلك تحديد السلبيات والمعوقات التي تقابل تطبيق هذا الأسلوب الإداري والعمل على مكافحة هذه المعوقات والتغلب عليها وضمان المشاركة من قبل العاملين في تحقيق الهدف الأساس من تطبيق التدوير الوظيفي.

كما وتأمل الباحثة في أن تكون هذه الدراسة بداية حقبة فعلية في الوقوف على عدد من الطرق والوسائل لدفع عملية التطوير في مجال الموارد البشرية لوزارة التنمية الاجتماعية والعمل على رفع كفاءة الطاقم العامل للوزارة بكل الطرق المؤدية إلى ذلك بما ينعكس إيجاباً على الخدمات الإجتماعية المقدمة للمواطن بقطاع غزة وبما يضمن تحسين الأداء الحكومي بشكل واضح.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً نظرياً لأبعاد الدراسة والتي تتمثل في التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية ووزارة التنمية الإجتماعية، حيث يتضمن المبحث الأول التدوير الوظيفي بما يشمل من تدرج تاريخي لظهوره وتطبيقه وتعريفات ومفاهيم وكذلك أساليب تنفيذه وأهميته للمؤسسات ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة وكذلك العقبات والمعوقات التي تقع في طريق تطبيق التدوير الوظيفي، ويستعرض المبحث الأبعاد التي يتم القياس من خلالها على فاعلية التدوير الوظيفي، وتتمثل في اعتماد الأبعاد الخاصة بزيادة الخبرات، والتدريب، والحافزية ومكافحة الملل الوظيفي، كما سيتم عرض نماذج من دراسات طبقت في المجال.

ويتناول المبحث الثاني من هذا الفصل الكفاءة الإنتاجية وعرضاً تفصيلياً عن التعريفات والمفاهيم وأهمية وأساليب قياسها لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم دور إدارة الموارد البشرية والتدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، والتطرق إلى المعوقات والصعوبات التي تحول دون تحقيق معدلات مرتفعة من الكفاءة الإنتاجية.

وينتقل الفصل الثاني من خلال المبحث الثالث للتطرق إلى وزارة التنمية الإجتماعية - غزة - حيث يقدم نبذة عن الوزارة وإداراتها وموظفيها وأهدافها والأدوات والأساليب الإدارية المتبعة في رفع كفاءة إنتاج العاملين، وواقع تطبيق التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية.

المبحث الأول: التدوير الوظيفي

مقدمة

يتناول هذا المبحث بشكل تفصيلي بداية ظهور التدوير الوظيفي كأسلوب إداري ومن ثم التطرق إلى مفهوم التدوير الوظيفي وأهدافه الإدارية وأهميته فيما يتعلق بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، كما يتضمن المبحث تبيان أثر التدوير الوظيفي على سير العمل بالمؤسسات وتأثيره على الإنتاجية.

لقد بات لزاما على المؤسسات العامة وخاصة في ظل حالة الإنقسام التي سيطرت على كافة مفاصل العمل الحكومي في قطاع غزة خلال العشر سنوات الماضية وما أثر بشكل واضح على تقليص عدد الموظفين العاملين بالوظائف العامة، أن تسعى المؤسسات الحكومية إلى الإستفادة القصوى من الطاقات العاملة وسد العجز الناتج عن توقف عدد ضخم من العاملين بالوظائف الحكومية عن أداء أعمالهم، وذلك لضمان سير العمل وتقديم الخدمات على الوجه الأكمل لفئات المجتمع المختلفة، ويمثل تطبيق التدوير الوظيفي عاملا أساسيا لتعظيم قدرة المؤسسات على تنمية قدرات الموارد البشرية المتاحة لوزارة التنمية الإجتماعية، وكذلك زيادة الخبرات ومكافحة الملل الوظيفي وزيادة الحافزية لدى العاملين.

فالإدارة الحكيمة هي من تستثمر بشكل فاعل في العنصر البشري بهدف تعظيم فرص المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها وفق الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال إتباع الأساليب الإدارية الحديثة والتي يمثل التدوير الوظيفي أحد أدواتها الفاعلة في هذا المجال، وذلك من خلال تطبيقه على كافة الفئات الوظيفية والدرجات الإدارية مما يتيح نقل الخبرات والتدريب وزيادة الخبرات وزيادة الحافزية ومكافحة الملل الوظيفي الناتج عن روتينية الأعمال، وذلك لخلق كوادر قادرة على سد كافة الشواغر والمهام الوظيفية بكفاءة إنتاجية عالية.

التطور التاريخي للتدوير الوظيفي

ظهر مفهوم التدوير الوظيفي في علوم الإدارة في العام 1980 في الدنمارك بوصفه أداة للتصدي ومكافحة التمييز ضد الناس ووسيلة لتعزيز رأس المال البشري والتعليم مدى الحياة لتعزيز القدرة على التكيف والتتقل في سوق العمل كنهج علمي لإثراء وتوسيع مهام الوظيفة بشكل وذلك بهدف المساهمة في تطوير الأعمال الإدارية عن طريق نقل المدير من إدارة إلى

أخرى لزيادة فهمه وخبراته وإعتماده مؤهلاته ومهاراته التي إكتسبها في الأماكن التي عمل بها (عزام، 2013م).

ويمثل التدوير الوظيفي أول أسلوب لتصميم العمل تم إعتماده بعد فشل النموذج الآلي في تصميم العمل، حيث يشير أسلوب التدوير الوظيفي إلى إنتقال الموظف من مكان عمله لمكان آخر، وذلك من أجل التخلص من الروتينية وزيادة الدافعية وتحسين الأداء، وذلك من خلال تنوع المهام التي يقوم بها العامل (شاكر والهواسي، 2014م) ويعتبر التدوير الوظيفي إستراتيجية ذات فاعلية تتيح الفرصة للعاملين للقيام بأكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو الإشرافية أو القيادية من خلال إنتقاله من مكان عمل لآخر وفق خطة مدروسة مسبقا من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

وقد تم إعتبار التدوير الوظيفي نظاما إداريا مقابلا للنظام التخصصي الذي كان معتمدا منذ القرن الثامن عشر والذي دعا اليه "آدم سميث" والذي ركز على ممارسة العامل لمهمة تخصصية واحدة. إلى أن اعتمدت بعض الشركات الأمريكية سياسة التدوير الوظيفي مطلع الخمسينات وذلك بهدف تطوير أداء الشركات، ولكن النظام الجديد لم يكتب له النجاح إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الإقتصادي والصناعي مطلع الستينات (بدر، 2016م).

تعريف التدوير الوظيفي

يمثل التدوير الوظيفي أداة إدارية فاعلة وحديثة تم التوصل إليها في خضم التطور السريع والمتلاحق في علم الإدارة ويهدف من تطبيقه زيادة فاعلية الأداء من خلال قدرة العامل على أداء أكثر من وظيفة بالمؤسسة مما تتيح لهم زيادة فرص العمل داخل المؤسسة أو خارجها.

التعريف اللغوي

ويعرف "التدوير" لغويا: تدوير اسم من المصدر دوّر، أي قام بتدوير في أرجاء المدينة (معجم المعاني الجامع)، ويعرف بأنه طاف حول الشيء (المعجم الوسيط، 2004م).

التعريف الإصطلاحي

ويعرف التدوير الوظيفي إصطلاحا: "ذلك التنقل المنتظم من وظيفة إلى أخرى لغاية تحقيق عدد من الأهداف أبرزها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتفعيل مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة لذلك، وكذلك بهدف تفعيل الإصلاح

الإداري في المنظمات" (بركات، 2011م)، كما يمكن تعريف التدوير الوظيفي بأنه "تكليف الموظف بالانتقال إلى ممارسة عدة وظائف قبل أن يستقر في وظيفته الأخيرة (الكبيسي، 2006م)، كما يعرف على نطاق القيادات الإدارية بأنه: "تحريك تلك القيادات من موقعها إلى مواقع أخرى لوجود أسباب ومبررات مختلفة منها على سبيل المثال تلقى الخبرة أو تنمية المهارات والتدريب، أو شغل أماكن شاغرة تستدعي وجود الموظف فيه (ماهر، 2009م).

كما عرفه البعض بأنه "أسلوب لإعداد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة مسبقاً، مع تحديد سنوات الممارسة للعمل الجديد سواء وظيفة إشرافية أو إدارية أو قيادية أو للوظائف الفنية أو الإدارية الأخرى، بمعنى آخر إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات أخرى بعد هذه السنوات (مرزا، 2008م)، كما يعرفها البعض بأنها أسلوب من الأساليب التدريبية التي تتم داخل المنظمة (العبادي، 2008م)، ويعرف كذلك بأنه "تناوب على الوظائف كواحدة من أدوات التدريب في مكان العمل حيث يحد التناوب بين الموظفين في نفس المستوى من المسؤولية داخل المنظمة لفترة محددة من الزمن (ملينسكي، 2002م).

وترى الباحثة أن التدوير الوظيفي هو بمثابة منهجية إدارية متكاملة تهدف إلى ممارسة التدريب وزيادة خبرات العاملين بالمؤسسة بما يضمن زيادة قدرتهم على ممارسة أكثر من مهمة بكفاءة وفاعلية دون شعورهم بالملل أو الضغط الوظيفي.

ويطبق التدوير الوظيفي وفق مستويات تطبيقية للعمل هما:

- **التدوير الرأسي:** ويعني إنتقال 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 إنتقال 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 (الزهراني والقحطاني، 2008م)

التعريف الإجرائي

ومن مجمل التعريفات المطروحة من قبل علماء الإدارة والدارسين، والباحثين، والخبراء في مجال الإدارة، فإنه يمكن صياغة مفهوم إجرائي للتدوير الوظيفي يتمثل في كونه "أسلوب إداري مخطط

ومنظم يتم من خلاله تحريك الموظفين من عمل لآخر داخل وزارة التنمية الإجتماعية أو خارجها خلال فترات زمنية محددة مسبقا بهدف تنمية وتطوير وزيادة خبراتهم ومعارفهم حتى يتمكنوا من أداء المهام المنوطة بهم، وسد الشواغر الوظيفية المحتملة مستقبلا أو تولي المراكز القيادية لتحقيق أهداف الوزارة وضمان رفع الكفاءة الإنتاجية لعامليها.

على أن يتم إعتقاد تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بكلا الأسلوبين:

- **التدوير الأفقي:** ويكون في ذات المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تطبقها الوظيفة الحالية.

التدوير الرأسي: للحصول على مهارات يتطلبها التطور الوظيفي المستقبلي.

كما يرى (فلاته، 2011م)، أن التدوير الوظيفي يمكن تطبيقه بأحد الأساليب التالية:

- **التدوير الوظيفي في نفس الإدارة:** ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.
- **التدوير بين مديري الإدارات:** ويتم ذلك بأن يتم إنتقال مدير إحدى الإدارات لتولي مهام إدارة أخرى غير ذات التخصص السابق الذي كان يمارسه.

كما ويعتمد نجاح أسلوب التدوير الوظيفي على ما يلي:

- أن يكون العمل الذي كلف به الموظف قريب من المستوى الوظيفي والصعوبة من العمل الذي كان يمارسه.
- أن تتاح مدة زمنية كافية لمزاولة مهام عمله الجديد وتضمن انتقال المهارات الجديدة للموظف بمقر عمله الجديد.

كما يحتاج ضمان نجاح أسلوب التدوير الوظيفي إلى مراجعة ملفات العاملين الذين سيتم تدويرهم وظيفيا مع ضرورة التخطيط المبكر وتحديد الأنشطة المتقاربة والمتماثلة ومعرفة الإحتياجات الأساسية للأداء الفعال في كل مستوى إداري والإطلاع على أساليب إنجاز الأعمال في عدد من الوظائف، وكذلك التعرف على الظروف الوظيفية المحيطة بكل وظيفة من الوظائف الخاضعة لعملية التدوير الوظيفي وتحديد العلاقات التي تربط بين الأعمال (فلاته، 2011م).

أهداف التدوير الوظيفي

يمثل تجديد النشاط، وروح العمل وتجديد بيئة العمل، من الأهداف الأساسية لعملية التدوير الوظيفي، وكذلك تحقيق مبدأ التغيير من أجل التطوير الذي تسعى إليه الكثير من المؤسسات، كما أن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على الخمول والتراخي الوظيفي، كما يهدف التدوير الوظيفي لرفع الروح المعنوية لدى الموظفين (عزام، 2013م).

كما يهدف التدوير الوظيفي الى نقل الخبرات بين المدراء والموظفين وكذلك تحقيق مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد الإداري أو المالي المحتمل في العمل وضخ أرواح جديدة في المنظمة لديها القدرة على تفعيل وتطوير أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة حسب ما وضعتها الإدارة العليا، فنجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق الأهداف بالشكل الصحيح يعتمد على الدور المهم والحيوي الملقى على عاتق إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب من ناحية الترويج لهذا الأسلوب الإداري الحديث بين الموظفين وتهيئتهم لذلك كونه يحتوي على نوع من التغيير في طبيعة عمل الموظف سواء من الناحية الوظيفية، أو الإدارية وذلك إتقافا على مقاومة التغيير من قبل البعض، وفي نفس الوقت يجب على هذه الإدارات تقديم المزيد من الجهد في إقناع أصحاب القرار بالفوائد المرتقبة والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تجنيها جهة العمل عند تطبيق هذا الأسلوب (البطوش، 2012م).

كما أن هناك أهداف ترتبط بإستكمال منظومة القوانين الضامنة للشفافية ومكافحة الفساد الإداري والمالي، وتهيئة وحدات الخدمة العامة والمساهمة في قدرتهم على التجدد الذاتي ومواكبة التغيرات المستجدة في مختلف مجالات العمل، وتعزيز الجهود التي تهدف إلى التنمية المستدامة من خلال تجسيد مبدأ العدالة والإدارة النزيهة بشكل فاعل، ويمكن ضمان تحقق هذه الأهداف بشرط أن يكون تطبيق التدوير الوظيفي من خلال عملية إدارية مخطط لها مسبقا ومنظمة ومستمرة ومعلنة ومعاييرها معروفة لدى الجميع، وأن تبدأ بتهيئة الموظفين لقبول مثل هذه السياسة بالنقاش والتحاور المستمر بين القيادات الإدارية والعاملين الذي يسمح بتخطي أي عائق يعترضها في التطبيق، مع تجنب كل إجراء قد يولد الإنطباع على أن هذه السياسة أحد أساليب العقاب، لما لذلك من تأثير سلبي بالغ الخطورة على نفسية الموظفين وعلى أدائهم (بركات، 2011م).

ويرى (عزام، 2013م)، أنه يمكن إيجاز أهداف التدوير الوظيفي في النقاط التالية:

- تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين.

- تعزيز الإعتدال على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة.
- تفعيل عملية الإصلاح الإداري التي ما تزال بحاجة إلى جهود متواصلة.
- المساعدة للخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الإعتقاد بملكية الموظف للوظيفة.
- إحداث تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم وفقا لمتطلبات العمل وعلى ضوء نتائج تقييم الأداء.

وترى الباحثة إمكانية إضافة عدد من الأهداف التي يحققها تطبيق التدوير الوظيفي وهي:

- زيادة الخبرات الفنية والمهنية للعاملين بالمؤسسة.
- مكافحة الملل والرتابة وما ينتج عنه فقر بالأداء وتراجع الإنتاج.
- توفير النفقات التدريبية وإعتدال التدريب العملي للموظفين من خلال ممارستهم لمهامهم الوظيفية المختلفة والمتنوعة.
- مكافحة وسد العجز في الشواغر الوظيفية التي قد تتجم بالمؤسسة.
- العمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة.

أهمية تطبيق التدوير الوظيفي للمؤسسات

يمثل العنصر البشري أحد الركائز الأساسية وأحد الإستثمارات المهمة لأي مؤسسة ربحية أو خدماتية، ونظرا للتنافس الشديد الذي يمثله العامل البشري في إنتاجية المؤسسات وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها فقد بات لزاما على المؤسسات أن تسعى نحو تفعيل أدوار موظفيها والعمل نحو تطوير أدائهم ووضع الرجل المناسب بالمكان المناسب، فقد كان للتدوير الوظيفي أهمية قصوى نحو تحقيق أهداف المؤسسة في الإستثمار الأمثل للكوادر البشرية.

فنجاح التدوير الوظيفي في المؤسسة يعطي الموظفين تجارب إدارية ليست متاحة في الوظائف الحالية، ويجعل العاملين أكثر انفتاحا على العمل وأكثر إنتاجية، ويجعلهم يتجهون نحو تحقيق أهداف العمل وبالتالي فإن الفوائد تعود على الفرد والمؤسسة على حد سواء. فالتدوير الوظيفي يمنح الموظفين الإطلاع على وجهات نظر مركزة على الحاجات والمصادر في المنظمة ويدعم العمل الجماعي والإنتاجية الفعالة، كذلك يزيد قوة العمل، ويزيد الإبداع في العمل، وكذلك زيادة الإحساس بالفخر، والثقة بالنفس عند العاملين، وإبعاد المديرين غير الأكفاء وإتاحة الفرصة للأفكار الجديدة والتقليل من إحتكار الإدارة وتنوع الأنماط القيادية، وكذلك كبح جماح التسلط

والفساد الإداري والمالي والتقليل من إستغلال الوظيفة للمصالح الشخصية والتجديد في العمل (الزهراني والقحطاني، 2008م).

ولتبيان مدى الأهمية التي قد تلحق بالمؤسسة جراء تطبيقها للتدوير الوظيفي فمن المهم عرض الإيجابيات والسلبيات التي تنتج عن تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات، وهنا نجد أن الكثير من علماء الإدارة قد ذكروا في أدبياتهم العديد من إيجابيات وسلبيات عملية التدوير الوظيفي وسيتم عرضها فيما يلي:

إيجابيات التدوير الوظيفي

إن عملية التدوير سوف تخدم بعض الإحتياجات التطويرية المهنية لأفراد الإدارات من الموظفين مثل تجديد الحالة النفسية، وإكتساب مهارات وخبرات إضافية، وكذلك إكتساب ترقيات في المستقبل في المؤسسة أو خارجها، والإستفادة من الموظف المجتهد لتحسين وتطوير العمل الجديد الذي أوكل إليه، بما يخدم تطوير الكفاءة الإنتاجية للطواقم العاملة، وأيضا تجديد العمل وتنويعه للعاملين بالإدارة، وتعريف الموظف على أعمال إدارته، إضافة الى الحد من الإحتكار والذي يتمثل في بقاء الموظف في أداء عمل معين مدة طويلة، ومن مزايا التدوير الوظيفي توفير الأمن الوظيفي وهو الحالة السائدة في مؤسسة ما ينعم فيها العامل بنوع من الأمان في إستمراره للعمل، وتضائل إحتمال إنهاء خدماته، حيث أن إمتلاك الموظف لأكثر من مهارة ومعرفة شاملة بأعمال المنظمة تجعله موظفا ذا قيمة يصعب الإستغناء عنه، وكذلك يمكن إعتباره حافزا، وذلك من خلال نقل الموظف لوظيفة تتسم بمسؤوليات أكبر، كما أنه يخفف من الملل الوظيفي والرتابة الناتجة عن العمل المتكرر (القحطاني، 2011م).

ويعتبر تداخل المهارات والخبرات من أهم الإيجابيات التي يحققها التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى تقليل الفساد الإداري والمالي الناتج عن سوء استخدام السلطات الموكلة للموظف بمكان عمله، مما يمثل ارتقاءا بأداء الموظف والمنظمة ككل.

ويمكن إيجاز الإيجابيات التي تعود على العمل من خلال تطبيق التدوير الوظيفي فيما يلي

- يمثل التدوير الوظيفي اختبارا متجددا لقدرة الموظف على أداء عمله بما يحقق أهداف المنظمة وبما يضمن إصدار الحكم على الموظف وخاصة إذا كان موظفا جديدا.

- يعمل التدوير الوظيفي على ضمان وضع الموظف المناسب بالمكان المناسب وفق الإحتياجات الوظيفية التي تحتاجها المؤسسة لضمان سير العمل في الإدارات المختلفة والتخصصات.
- يمثل التدوير الوظيفي عملية تدريبية تمارس داخل المؤسسة مما يوفر الوقت والجهد والمال.
- تحديد نقاط القوة والضعف التي قد تؤثر على سير العمل. فالموظفين من خلال تنقلاتهم في العمل يكتشفون هذه النقاط بسرعة ويجدون الحلول المناسبة بأسرع وقت ممكن.
- يمثل التدوير الوظيفي دافعا نحو حصول الموظف على ترقية وخاصة في حال تدويره لأكثر من مرة بأكثر من مهمة وقدرته على ممارسة المهام الموكلة له بكفاءة.
- سد الثغرات الوظيفية التي قد تحدث لأسباب طارئة دون تأثر العمل والأداء.
- تساهم في بناء الموظف الشامل والذي يعتبر مطلب من مطالب النظريات الإدارية الحديثة.

كما ذكر (مرزا، 2008م)، أنه يمكن عرض عدد من المزايا للتدوير الوظيفي تتمثل فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.
- زيادة دوافع وحافزية الموظفين والقيادات.
- تفعيل قدرات ومواهب الموظفين الكامنة بما يحقق زيادة في زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- التخلص من روتينية العمل والبيروقراطية.
- سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.

سلبيات التدوير الوظيفي

يعتبر نقل الموظف من مكان عمله لمكان آخر أحد السلبيات التي قد تواجه عملية التدوير الوظيفي، وخاصة في حال وجود حالة من الإرتباط النفسي من قبل الموظف المطبق عليه التدوير الوظيفي، مما يهدد إستقراره في عمله الجديد، ومما قد يؤثر في بعض الحالات على جودة الأداء وضعف ولاء الموظف للمنظمة بسبب تدويره وظيفيا وخاصة في حال لم يكن الموظف مهينا بشكل سابق لهذا التدوير ومشاركا في عملية التخطيط المسبق لها.

وعلى الرغم من ذلك فإن التقييم الإداري لسلبيات التدوير الوظيفي المرتبطة بما سبق ذكره هي سلبيات مؤقتة يضاف لها نقص خبرة الموظف لأداء مهام عمله الجديد أو عدم تكيفه على المكان والمهام الجديدة، وكذلك فقدان الموظف لبعض الإمتيازات التي كانت موفرة له في وظيفته السابقة، بالإضافة إلى تخوف الموظف من فقدانه لبعض العلاقات الإدارية والتي لا تلبث أن تنتهي مع مرور الوقت وحصول الموظف على التدريب اللازم.

ويمكن إجمال السلبيات المتوقعة من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المنظمات في النقاط التالية:

- انخفاض إنتاجية بعض الموظفين في بعض الأوقات بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أكبر إلى وظيفة ذات مكانة أقل.
- قد تؤدي إلى تكوين فهم خاطئ لدى بعض العاملين حول السبب وراء تدويرهم وظيفياً.
- التأثير على مبدأ التخصصية في العمل، وتقليل إتقان العاملين لمهارات محددة.
- قد يؤدي التدوير الوظيفي في بعض الأوقات إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء العاملين غير الأكفاء.
- قد يسبب الضجر لبعض العاملين بسبب تكرار المهام، وشعورهم بعدم الإستقرار الوظيفي.
- قد يتسبب في إحباط بعض العاملين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهوداً أكبر.
- قد يتسبب أحياناً في بعض المشكلات الصحية والأسرية والاجتماعية للعاملين.
- قد يؤدي إلى زيادة التكاليف المالية للمنظمات. (عزام، 2013م).

آليات تنفيذ وتفعيل أداة التدوير الوظيفي بالمؤسسات

يمثل التدوير الوظيفي للمؤسسة عملية إدارة تهدف إلى تنمية الكادر البشري للمؤسسة، حيث يعتمد بشكل أساسي على تطوير الموارد البشرية للعاملين بالمؤسسة، وذلك بدعم تنمية العديد من المهارات والخبرات للموظفين وفق إحتياجات المؤسسة واللازمة لتطوير العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وضمان استقرارها وإستمرارها دون عقبات إدارية أو فنية، فيهدف التدوير الوظيفي إلى رفع وزيادة الخبرات من خلال إتاحة الفرصة للموظف لممارسة أكثر من عمل ذو طبيعة مختلفة، كما يعزز مبدأ التدريب داخل المؤسسة للموظفين، ويحارب الملل الوظيفي والروتينية في أداء الأعمال مما ينتج عنه زيادة في الكفاءة الإنتاجية للعامل، بما يعزز من قوة وكفاءة المؤسسة.

فقرار التدوير الوظيفي بالوزارات الحكومية هو قرار وزاري تصدره الجهة الأعلى إداريا بالوزارة وفق مقتضيات ومتطلبات العمل، أو بتوصية بتشكيل لجنة بحيث يتم تنفيذه في فترة لا تتعدى الثلاث أو أربع سنوات من تاريخ آخر تدوير، حيث يتم تشكيل لجنة مختصة تقوم بدراسة المناصب والوظائف التي سوف يتم التدوير عليها والمتطلبات والمهارات اللازمة لشغل هذه الوظيفة، إضافة للمدراء المرجح تدويرهم على هذه المناصب ومؤهلاتهم وقدراتهم. ثم يتم دراسة الشخصية الأنسب لشغل الوظيفة المحددة حسب المواصفات والمهارات المطلوبة، ثم يصدر أمر اداري بالتنفيذ التدوير الوظيفي. (عزام، 2013م).

ويشير (كينيدي وماكلود، 2006م)، إلى أن خطوات تنفيذ التدوير الوظيفي يجب أن تكون موثقة بشكل كامل، حيث تشمل الخطوات ما يلي:

- عقد إجتماع للموظفين لتحديد الفوائد المتوقعة من التدوير الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم، وفي أثناء هذا الإجتماع يقدم عرضا قصيرا عن بيئة العمل والتدوير الوظيفي. وكذلك مناقشة العلاقة بين بيئة العمل والتدوير الوظيفي.
- التأكد من أن متطلبات الوظيفة دقيقة ومحدثة لجميع الوظائف التي يجرى النظر فيها للدوران.
- التحقق من قبل فريق موظفين كامل بدور عملية التدوير على كل قسم. وعمل مراجعة دقيقة للتأكد من مناسبة عملية التدوير وكونها عملية معقولة ذات جدوى.
- تزويد الموظفين بكل التدريبات المطلوبة من أجل ممارسة المهام واستخدام المعدات الجديدة.
- تزويد الموظفين بالوقت الكافي والمناسب لضمان تأهيلهم ذهنيا وبدنيا لأداء المهام الجديدة.
- تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي المخطط له وفق الإجراءات والاعتبارات السابقة.

كما وترى الباحثة ضرورة مراعاة النقاط التالية في تنفيذ التدوير الوظيفي

- اعتماد تقييم قبلي وبعدي للموظفين المطبق عليهم التدوير الوظيفي لقياس أثر التغيير الذي يطرأ عليهم لصالح العمل.
- المتابعة الدورية مع الموظفين للوقوف على الإحتياجات الفعلية لهم وتقديم الدعم والتحفيز والتدريب اللازم بالوقت المناسب.

- تتبع التغييرات التي تطرأ على سير العمل بشكل دوري لكافة الأقسام والإدارات التي تم تنفيذ التدوير الوظيفي عبرها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حينها.

معوقات تنفيذ التدوير الوظيفي

من المتعارف عليه أن أي عملية تغيير أو تطوير يقابلها نوع من المقاومة، والمعوقات، التي قد تحول دون تنفيذها وجني ثمارها، كما كان مخططا لها، ويجب على إدارة المؤسسة أن تكون على دراية معمقة بكافة الصعوبات والعقبات التي قد تواجه تنفيذ التدوير الوظيفي والعمل الدائم على مواجهة تلك العقبات بأسلوب إداري علمي، حتى تجني المؤسسة ثمار هذه العملية من خلال تحقيق أهدافها الإدارية والفنية.

فأسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تنمية وتطوير الكادر البشري قد تواجهه بعض العقبات التي قد تصعب من تطبيقه أو تحول دون تطبيقه بالشكل الصحيح، فهناك من يرى أن من العوامل التي تقلل من أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي هو عدم الرغبة في إتاحة الفرصة للتعرف على أسرار بعض الوحدات الإدارية، وعدم وجود وقت كافي للتطبيق، والحاجة لميزانية مستقلة (الشهري، 1999م).

ويمكن ذكر بعض معوقات تطبيق أداة التدوير الوظيفي فيما يلي:

- قلة وعي الموظفين في الوزارات بأهمية التطوير الوظيفي. ودور التدوير الوظيفي مما يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير.
- تعارض بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية مما يحول دون تطبيق التدوير الوظيفي على الوجه الأمثل.
- ضعف إدارات الموارد البشرية والتدريب سواء من الناحية المادية أو البشرية.
- عدم وجود حوافز مادية أو معنوية في بعض الوزارات خصوصا الفترة الحالية.
- عدم وضع الموظف المناسب بالمكان المناسب خصوصا المدراء.
- عدم مناسبة الهيكل الوظيفي والتنظيمي للمؤسسة لتطبيق التدوير الوظيفي.
- عدم وجود وصف وظيفي للوظائف وكذلك عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين (بدر، 2016م).

وبالرغم من وجود صعوبات لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي إلا أن هناك بعض الاعتبارات إذا ما أخذت بعين الإعتبار ستساعد في فاعلية إنجاح التدوير الوظيفي وتتمثل في الآتي:

- التخطيط القبلي لعملية التدوير الوظيفي.
- ملائمة الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- إعادة هيكلة المؤسسات بما يتوافق مع أساليب التطوير المهني، والتدوير الوظيفي.
- تحديد عدد معين من الموظفين خلال عملية التدوير الوظيفي حتى لا يؤثر على سير العمل.
- رفع الوعي لدى المديرين والقيادات العليا حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافه لكسب تأييدهم أثناء التنفيذ.
- العمل على تطبيق التدوير الوظيفي بين الوظائف المتشابهة داخل المؤسسة.
- دعم إدارات الموارد البشرية مادياً، وفنياً، بالكوادر البشرية المؤهلة في تخصصات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ومشاركة الموظفين في عملية التدوير الوظيفي ويكون ذلك من خلال الاستعانة بأرائهم.
- إعتناء خطة دورية لتنفيذ التدوير الوظيفي.
- وضع توصيف وظيفي دقيق لكافة الوظائف بالمؤسسة.
- ضرورة تحديد المسار الوظيفي للعاملين. (القحطاني، 2011م).

أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي

يمثل التدوير الوظيفي أسلوب إداري فاعل في مجال تنمية الموارد البشرية وتطوير أداء المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة، ويختص التدوير الوظيفي بتحقيق أهداف المؤسسة فيما يخص الكادر البشري العامل لديها، وذلك لضمان زيادة خبرات الفريق العامل من خلال رفع قدرته على ممارسة أكثر من مهمة أو عمل، وكذلك ضمان حصول الموظفين على التدريب اللازم، ومكافحة الملل والروتين وزيادة حافزية الموظفين لأداء مهام عملهم على الوجه الأكمل بهدف زيادة الإنتاجية.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة دراسة أبعاد التدوير الوظيفي من أكثر من مجال وستتناول هذه الدراسة عدد من أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي متمثلة في

- زيادة الخبرات.
- التدريب.
- الحافزية.

• مكافحة الملل الوظيفي.

وذلك لتكون مكملة للدراسات السابقة وإضافة لتحليل تطبيق التدوير الوظيفي فيما يخص كونه أسلوب إداري تنموي، وستتناول الفقرات التالية تعريجا على الأبعاد التي سنتناولها الدراسة بشيء من التفصيل.

زيادة الخبرات

التعريف الإجرائي للخبرات

"تعرف الخبرة بأنها تراكم لسنوات العمل، بما يؤهل لإكتساب مهارات جديدة، وقدرة مكتسبها على التطور في أداء الأعمال".

تمثل الخبرة المعرفة بتفاصيل الأمور، وعادة ما يكتسب الإنسان الخبرة بالمشاركة في عمل معين أو حدث معين. وعادة ما يؤدي تكرار العمل إلى زيادة هذه الخبرة وعمقها، ويتوافق مصطلح الخبرة مع المعرفة الإجرائية أو معرفة كيف تؤدي المهمة المطلوبة، والخبرة في مجال الإدارة هي عبارة عن تراكم لسنوات العمل في مجال معين بالإضافة للدراسة الأكاديمية والإعتماد على السمات الشخصية للعامل نفسه والذي يعمل على تطوير نفسه في مجال عمله، وتمثل زيادة الخبرات قدرة الموظف على ممارسة العديد من التخصصات بكفاءة وفاعلية، وعدم الإكتفاء بمهارة أو كفاءة في مجال عمل واحد فقط داخل المنظمة أو خارجها، فخبرة الموظف هي مجمل ما تحصل عليه أثناء التفاعل مع عناصر الحياة المهنية.

وتتراكم الخبرات وتتمو بتزايد المهارات التي يكتسبها الموظف على مدار عمله الوظيفي، ويزيد من ذلك ممارسته لأكثر من مهمة خلال هذه سنوات وهو ما يحققه تطبيق التدوير الوظيفي حيث يتيح للموظف ممارسة أكثر من عمل خلال فترة عمله مع ضمان متابعته وتدريبه ليلائم متطلبات العمل الجديد الذي يمارسه، مما ينتج عنه تزايد الخبرة المكتسبة.

فأسلوب التدوير الوظيفي أسلوب مناسب لمختلف الفئات من الموظفين، فالبنسبة للموظف المميز يساعد ذلك على بذل مزيد من الجهد ومضاعفة العمل وزيادة الإنتاج لتحقيق ذاته والشعور بالرضا عن عمله، وبالنسبة للموظف الكسول وغير المنتج فهو أيضا سيكتسب الخبرة وتتطور مفاهيمه وممارسته الخاطئة وسيشعر نتيجة لذلك بالتجدد والحيوية، وبالنسبة للموظف

الذي ينوي التقاعد عن العمل في المؤسسة فالتدوير يساعده على نقل خبراته إلى الآخرين سواء كانوا من المرشحين للوظيفة التي يعمل بها أو غيرها. (العبادي، 2011م).

التدريب

التعريف الإجرائي للتدريب

"يمكن تعريف التدريب إجرائياً بأنه عملية هادفة مخصصة وموجهة يخضع لها المتدرب بهدف زيادة المهارة والخبرة في مجال التدريب بما يرفع كفاءته وقدرته على ممارسه عمله بشكل مميز ومنافس"

يعتبر التدريب من أنشطة الموارد البشرية الموكلة لها تطوير العاملين، فالعديد من الموظفين يشعرون بخطر احتمال فقدان وظائفهم، مما يضعف تحفيز العامل ويهدد إنتاجية المؤسسة. ويمثل التدريب إحدى طرق تحفيز هؤلاء الموظفين، بحيث يتم صقل مهاراتهم وإتاحة إعادة تنفيذ التدريب الذي يمد العاملين بمهارات جديدة. (نتيل، 2007م).

ويعرف التدريب بأنه جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل واكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف التي تساعد على تحسين الأداء وأهداف المنظمة (وليد، 2010م)، كما يعرف بأنه عملية منظمة ومخطط لها بعناية تهدف إلى تطوير أداء الموظف في جميع جوانبه النظرية والعملية، الفنية والإدارية، وتساهم في إكساب الموظف قيم وإتجاهات إيجابية عن مهنته، الأمر الذي يحدث تغييراً إيجابياً في أداءه، وبالتالي تحسين عمل المنظمة بكل عناصرها. (عطوان، 2008م).

فالمؤسسات تعتمد للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة أداء الكادر البشري المشارك في عملياتها وعلى قدرتها الإنتاجية والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للكادر البشري هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها. ولقد أدى الإتجاه المتزايد نحو التخصص في أداء الأعمال وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال، إلى زيادة الحاجة لتدريب

الموظفين وإلى ظهور التدريب ليكون واحدا من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرة الفاعلة للأداء بما يلبي إحتياجات الأجهزة الحكومية لتحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات السريعة في المهارات المطلوبة، والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم. (النفيعي، 2012م).

وهناك عدد من المبادئ التدريبية على المؤسسات الإلتزام بها وتطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقا سليما فإنها تؤدي إلى زيادة العائد التدريب ومنها أن التدريب نشاط دائم، وأنه نظام متكامل نشاط متجدد. كما أنه عملية إدارية تتصف بالشمول والتدرج ومواكبة التطور. كذلك من مبادئ التدريب أن يكون واقعا، يلبي الإحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم الوظيفية. (الننيل، 2007م).

ويهدف التدريب لتحقيق ما يلي:

- الروح المعنوية المرتفعة: فالموظفين الذين يحصلون على التدريب يتولد لديهم زيادة في الثقة ودافعية أكبر للعمل.
- خفض التكلفة الإنتاجية: فالتدريب يزيل المخاطر، لأن الموظفين المدربين قادرين على الإستفادة من المواد والمعدات بشكل أفضل وبالتالي تقليل تجنب الفاقد.
- إنخفاض معدل الدوران: حيث أن التدريب يجلب الشعور بالأمن في مكان العمل مما يقلل من معدل دوران العمالة والتغيب عن العمل.
- إدارة التغيير: فالتدريب يساعد على إدارة التغيير من خلال زيادة التفاهم وإشراك الموظفين في عملية التغيير، ويقدم أيضا المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع الأوضاع الجديدة.
- يعطي شعورا من الإرتياح الشخصي والإنجاز، وتوسيع نطاق الفرص المتاحة للتدرج الوظيفي.
- يساعد على تحسين نوعية وتوافر الموظفين. (عزام، 2013م).

ويمثل التدوير الوظيفي أحد طرق التدريب داخل العمل، وهو يلائم المؤسسات الحديثة بحيث يكون هناك حاجة أن يكون الموظفون أكثر مرونة وأن يكون لديهم العديد من المهارات، كما يمكن أن يكون التدوير الوظيفي مفيدا لإيجاد قدر أكبر من التفاهم والإنسجام بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل المؤسسة. ويشترط في التدوير الوظيفي أن يكون جزءا من برنامج

مخطط له مسبقاً. ويمكن أن يتم استخدامه كوسيلة يتم من خلالها مكافئة الأشخاص العاملين الأكفاء، كما تتناسب مع عملية تطوير الإدارة. (كشواي، 2006م).

وبحسب أكاديمية التدريب الاحترافي (2012م)، فإن التدوير الوظيفي يعد أحد الطرق المهمة في التدريب، حيث يتم تدوير العامل أو الموظف على عدد من الوظائف المختلفة بالمؤسسة لفترات زمنية مختلفة، وذلك بهدف تمكنه من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المؤسسة ومعرفة الطرق المختلفة لأداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى إتاحة الفرصة لزيادة قدرات الموظف المتدرب والدراية الجيدة بالأعمال الأخرى المرتبطة بعمله الأساسي، وينج هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تدوير الموظف إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسسة، مما يمكن الإعتماد عليه مستقبلاً أو في حالات الحاجة الوظيفية عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام، أو عند حدوث شواغر وظيفية، أو في حالات الغياب أو الإستقالات أو غير ذلك، ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المديرين، وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى، لأن نقل الشخص من موقع إداري لآخر يعد من الوسائل الفعالة في توسيع آفاقه وإكسابه الخبرات الجيدة، كما ويجب أن يكون النقل الدوري وفقاً لخطط وبرامج منظمة. وبالتالي يمكن القول بأن هذا الأسلوب سوف يخلق ما يعرف بالموظف الشامل.

الحافزية

التعريف الإجرائي للحافزية

"يمكن تعريف الحافزية إجرائياً بأنه ذلك السبب المؤدي لرفع رغبة الموظف على أداء عمله وممارسه مهامه دون نقص أو تقصير وبحالة نفسية ومعنوية مرتفعة"

فالتحفيز عاملاً محورياً في عالم الإدارة، لأنه يعد الجانب الأهم للكادر البشري العامل، والذي يمثل العامل الأهم والأسمى لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالرغم من ذلك لم ينل هذا الجانب القدر الكافي من الدراسات والإهتمام من قبل القيادات الإدارية والتي تعتمد غالبيتها منها على أسلوب الإدارة البيروقراطية والذي يعتمد بشكل أساسي على وضع السياسات الإدارية وإتخاذ القرارات الإدارية للوصول للأهداف.

ويعرف التحفيز بأنه "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والإبتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله"(مرعي، 2012م).

أهمية نظام التحفيز في مسار التطوير الفردي والمؤسسي

يؤكد المختصون والقادة الإداريون المطلعون على أهمية التحفيز في مسار العمل وذلك لعدد من الأسباب منها:

- يمثل وسيلة نحو المبادرة والإبداع المستمر.
- وسيلة للمقترحات المميزة التي تعالج جوانب القصور في بعض جوانب العمل.
- يمثل أداة للتغيير والتطوير وتعديل المسار عن طريق إدخال عناصر فعالة وجديدة في بعض جوانب العمل.
- إحداث حالة من التوازن الحيوي الذي يجعل مكونات النظام تعمل بانسجام، وتناغم.
- يمثل رد فعل قوي في بيئة العمل الخارجية والداخلية تؤثر بفاعلية على المتابعة والتنفيذ.

مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز في المؤسسات

أشار (مرعي، 2012م)، في دراسة تحت عنوان التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الخاص والحكومي أن المؤسسات التي لا تستخدم نظام تحفيز فعال يغطي كافة العاملين، قد تتعرض لعدد من المخاطر منها:

- انخفاض مستوى الأداء لدى العاملين.
- تدني معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة مسبقاً من قبل المؤسسة.
- تراجع معدلات جودة المنتجات والخدمات.
- تأخر إنجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد مسبقاً من قبل إدارة المؤسسة.
- الشعور بعدم الرضا لدى العاملين.

وترى الباحثة إضافة عددا من المخاطر التي قد تواجه المؤسسات التي تهمل عملية التحفيز لموظفيها ومنها:

- فقدان الثقة في إدارة المؤسسة ووجود فجوة كبيرة بين المؤسسة وموظفيها.
- شعور الموظفين بعدم الإلتزام للمؤسسة وما يترتب على ذلك من عدم إكترائهم لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.
- ظهور المشاكل التي تتعلق بالخلافات الشخصية بين العاملين ولأنقه الأسباب.
- زيادة نسب التغيب والإنفلات الإداري.
- توجه الموظفين للبحث عن بدائل وظيفية أخرى مما يهدد المؤسسة بفقدان خبرائها.
- زيادة حالات إصابات العمل الناتجة عن عدم إهتمام الموظف بأداء الأعمال وخاصة الخطرة منها.

عناصر التحفيز

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

- **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل ما يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.
- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا ووقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداؤه فعلا (رفيق، 1995 م).

مكافحة الملل الوظيفي

التعريف الإجرائي للملل الوظيفي

"يمكن تعريف الملل الوظيفي إجرائيا بأنه تلك الحالة المزاجية والنفسية التي تعمل على فقدان العامل للرغبة في أداء العمل وممارسة المهام الوظيفية وفق ما هو مطلوب منه مؤسسيا" مهما كانت طبيعة العمل، ومهما كان المسمى الوظيفي، فإن العديد من الموظفين يصابون بالشعور بالملل الوظيفي، بسبب الروتين الوظيفي، حيث تبدأ الأعراض بالظهور بشكل واضح حين يشعر الموظف بأنه يريد التغيب عن العمل، أو يبدأ بعدم مراعاة المهمات الوظيفية، والكسل، وغيرها من الظواهر التي تشكل عائقاً سلبياً في إنتاجية العامل، والتي من الممكن أن

تتسبب في فقدان الموظف لعمله في حال إستمر هذا الشعور لفترات طويلة. كما أن الملل الوظيفي يؤثر سلباً على صحة الموظف النفسية والجسدية، وبالتالي فإن بعض الأعراض المرضية قد تبدأ بالظهور تدريجياً.

ويعتبر الملل الوظيفي مرحلة أولية من الإحتراق الوظيفي حيث يجعل الموظف يميل إلى التخاذل في أداء العمل، مما يؤدي تدريجياً إلى تدني الإنتاجية للعامل وتدني مستوى الخدمات المقدمة، إن ردود الأفعال حول النظام الإداري العلمي في بداية العشرينيات والذي عمد إلى تحويل العمالة إلى آلات فعالة بشكل كبير الى حديث حول الشغف والعمل كتعبير عن الروح المعنوية المرتفعة للعمل، في حين أدى هذا الأمر بالعاملين والموظفين إلى ممارسة أعمال مملة وباهتة وروتينية، أودت بالمبدعين إلى روتينية الأعمال بحد كبير.

مظاهر الملل الوظيفي

- عدم الرغبة في ممارسة العمل والمهام المطلوبة.
- غياب روح المبادرة في أداء العمل.
- تضيق الوقت أثناء فترات الدوام وإنخفاض الإنتاجية.
- غياب الإبداع والإبتكار.
- التهرب من المسؤولية الوظيفية.

طرق ووسائل لمكافحة الملل الوظيفي

- التجديد في المهام الموكلة للعاملين.
- البعد عن الإدارة البيروقراطية.
- إفساح المجال للمبدعين والأفكار الجديدة.
- البعد عن النمطية في تنفيذ وإنجاز الأهداف.
- إلحاق العاملين بدورات تدريبية في مجال عملهم.
- إيفاد العاملين لمهام عمل تختلف عن طبيعة العمل الروتينية.
- تغيير مكان العمل من وقت لآخر.
- تغيير ديكور بيئة العمل.

المبحث الثاني: الكفاءة الإنتاجية

مقدمة

يتضمن هذا المبحث ملخصاً عن مفهوم الكفاءة الإنتاجية بما يشتمل عليه من تعريف وأهمية على كافة المستويات المتأثرة بمعدل الكفاءة الإنتاجية، كما يتناول العلاقة بين التدوير الوظيفي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والتعريخ نحو المعوقات التي تواجه العمل نحو رفع الكفاءة الإنتاجية.

يمثل الإستثمار في الكادر البشري هو الإستثمار الأمثل لرأس المال، فهو الداعم الأول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لأي مؤسسة، لذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى إحداث حالة من التوازن بين حاجاتها وحاجات ورغبات الكادر البشري العامل لديها، من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات، لينتج عن ذلك رفع معدلات الأداء في العمل، ومن أشهر التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة أنها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة بإستخدام 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، وتعنى الكفاءة تحقيق أعلى نتيجة ومنفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المؤسسة مميزة وذات كفاءة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه الإنتاجية. (أخوارشيدة، 2006م).

ويعرفها علماء الإدارة بأنها ما هو محقق جراء إستخدام الأموال والإستثمار، المواد الأولية، حيث تشكل النسبة بين المدخلات والمخرجات، ويجدر الإشارة إلى أن الإنتاجية ليست مقياساً للربحية بل لكفاءة العمليات، كما تعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين حجم الإنتاج وموارده. (زيد عبوي، 2009م).

كما تتضح أهمية دراسة تقييم الإنتاجية من أهمية النمو الإقتصادي كهدف محوري للسياسات الإقتصادية، حيث تمثل الإنتاجية بشقيها الجزئي والكلي أهم مصادر النمو الإقتصادي في العالم خلال العقود الثلاث الماضية. (بدر، 2016م).

فعلى مستوى الأداء الإقتصادي الكلي، يعتبر إنخفاض معدلات الإنتاجية أحد أهم الأسباب الرئيسية التي تفسر تراجع معدلات النمو في الدول العربية خلال حقبة التسعينات والتي شهدت إنخفاضا عاما في متوسط معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في العالم العربي من 7.3% في العام 1990 إلى 4.1% في العام 2000 - قاعدة بيانات مؤشرات التنمية العالمية، البنك الدولي - كما أن الإرتقاء بمعدلات الإنتاجية يمثل أحد المكونات الأساسية في برامج الإصلاح الإقتصادي والهيكلية التي يجري تطبيقها حاليا في العديد من البلدان العربية، أما على المستوى الجزئي، فتمثل الإنتاجية إضافة في النوعية والتكلفة من العناصر الأساسية في التنافسية الدولية بإعتبارها المحددات الفعلية للحصص السوقية، وعليه فإن النهوض بهذه المكونات يكتسب أهمية خاصة للدول العربية، في إطار سعيها لتعزيز القدرات التنافسية لمؤسساتها وشركاتها الوطنية. (بابكر، 2005م).

مفهوم الإنتاجية

تمثل الإنتاجية العلاقة بين المدخلات والمخرجات في المؤسسة، وتعني المدخلات الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بما فيها الموارد البشرية، بينما يقصد بالمخرجات ما يتم إنتاجه من سلع أو خدمات حسب طبيعة عمل المؤسسة، وعليه فإن الكفاءة تعني زيادة المخرجات مقابل نفس المدخلات.

وتعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها "العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت للحصول عليه" (قاسم، 2010م). وتشير غالبية التعريفات لنفس مكونات التعريف السابق وهي العلاقة بين المدخلات وتعميم المخرجات، مما يوجد علاقة طردية بين الكفاءة الإنتاجية وزيادة وجودة الإنتاج.

وتشير الكفاءة إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات إلى المدخلات، وترتبط الكفاءة بالإستخدام الأمثل للموارد والتي تبنى على أهداف واضحة وموضوعية وعادلة وبالتالي إستخدام الأساليب الصحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة والإستراتيجية الصحيحة تستلزم إختيار وسائل وطرق سليمة وواضحة لتحقيق هذه الأهداف. (قاسم، 2010م).

فإذا كان هناك خلل في الإستراتيجية، فإن الكفاءة لن تحقق مهما إستخدم من وسائل فالتحديد الواضح للإستراتيجية يعد أمرا هاما، 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 السليم لإستخدام الموارد من خلال الأنشطة في المؤسسة حتى يصل الأداء والإنتاج إلى أعلى درجات من الكفاءة. (الناصر، 2003م).

وعليه نستطيع أن نقول بأن الإنتاجية في أشمل معانيها تعني بالجمع بين مدخلات الإنتاج اللازمة لإنتاج مخرجات من السلع والخدمات المختلفة، وهذا يمثل المفهوم العام للإنتاجية. وهناك خلاف حول مفهوم الإنتاجية بحسب إختلاف مفهوم المؤسسة وأهدافها الرئيسية ومسئولياتها تجاه المجتمع، حيث أن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أرباح عالية ورفع الكفاءة الإنتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على إستخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أعلى معدلات إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل بإستخدام التكنولوجيا الحالية، في حين أن القطاعات التي تؤدي خدمات معينة ليس الهدف منها تحقيق الربح، تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق مستوى معين من الإنتاج بإستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر عن العائد المادي. (الكردي، 2010م).

أهمية الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية هي الهدف التي تسعى المؤسسات الوصول اليه، بمعنى آخر هي الهدف من تأسيس المؤسسات وكلما زادت الإنتاجية زاد سرعة الوصول إلى الهدف، وخاصة إذا ارتبطت الإنتاجية بزيادة الأرباح المتوقعة من عمل المؤسسات، بالإضافة لكون زيادة وكفاءة الإنتاجية تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات بكلفة أقل، وفيما يلي عرض تفصيلي لأهمية الإنتاجية:

- تحقيق الإستقلال الإقتصادي والذي يعد أحد أهم عوامل الإستقلال السياسي.
- توفير العملات الأجنبية عن طريق الإستخدام الأمثل للمواد الأولية والتي تدفع فيها الدولة أموالا طائلة خصوصا إذا كانت هذه المواد مستوردة.
- زيادة الدخل القومي والذي بدوره يؤدي إلى إرتفاع مستوى معيشة الأفراد وزيادة الرفاهية. (حمود وفاخوري، 2001م).

تعتبر الإنتاجية مؤشرا مهما للحكم على مستوى كفاءة الإدارة، وكيفية إستغلالها 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 إستغلال الموارد المتاحة لها الإستغلال الجيد، أما الفوائد التي تحققها زيادة الإنتاجية على مستوى المنشأة فهي كالتالي:

- تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الإستثمار بتمويل ذاتي.
- توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات.
- الاستخدام الكفاء للطاقات الإنتاجية ومن ومن ثم خلق فرص التوظيف والتشغيل.
- زيادة مرتبات وأجور العمال، وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل.

ووفق حساب الدخل القومي لدول الاسكودا (2003.م)، تعكس النتائج المترتبة على زيادة الإنتاجية مدى مساهمة الفرد في العمل الذي يؤديه، ومقدار الجهد والعرق الذي يبذله، بمعنى أن إنتاجية الفرد تعني زيادة مساهمته، وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته، وإذا إنخفضت الإنتاجية كان ذلك دليلا على قلة مساهمته، وإنخفاض دوره وأدائه المكلف به، كما أن الفرد يجني ثمار زيادة إنتاجيته، فكلما إرتفعت الإنتاجية كلما إرتفع دخل الفرد، وكلما إرتفعت درجة تقدير رؤسائه له، وكلما إنخفضت إنتاجية الفرد فإن ذلك يعني نقصا في الدخل وبعضا من الآثار النفسية الأخرى كعدم رضا رؤسائه عنه. (بدر، 2016.م).

كما 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 إرتفاع الإنتاجية يعني إستغلال موارد المجتمع البشرية والمادية التي تتميز بالندرة النسبية. (هنية، 2005.م).

يتضح مما سبق أن الإنتاجية تمثل أحد المؤشرات الرئيسة لتنظيم حياة المجتمع، كما تمثل أداة مهمة في توزيع ثروة البلد على صعيدي الإنتاج وتوجيه الموارد، ويمكن القول أن هناك إجماع من الإقتصادييين حول أن الإنتاجية تمثل المصدر الحقيقي للنمو الإقتصادي والرفاهية الإجتماعية وتحسين مستوى المعيشة في أي بلد، مهما كان نوع النشاط الإقتصادي فيه، فمعدلات نمو الإنتاجية وتحليل عناصرها تعطي نظرة فاحصة للنشاط الإقتصادي، وتكشف نواحي الضعف والقوة في هذا النشاط.

ولذلك تتسابق الدول للمحافظة على إستمرارية معدلات نمو متزايدة في الإنتاجية، بإدخال التعديلات والتحسينات المستمرة في الجوانب التكنولوجية والإدارية والبشرية، وتمكنت الدول المتقدمة عن هذه الطريق من تحقيق تقدم صناعي كبير مكنها من السيطرة والتحكم في

الإقتصاد العالمي، على سبيل المثال إستخدمت اليابان الإنتاجية كوسيلة فعالة لإصلاح إقتصادها الذي تدمر كلياً خلال الحرب العالمية الثانية، وإستطاعت بفضل رفع معدلات الإنتاجية من النهوض ثانية بعد أن حققت معدلات نمو عالية في الإنتاج. (عيسى، 2013م).

قياس الكفاءة الإنتاجية

إن قياس الإنتاجية في مؤسسات الإدارة العامة يهدف إلى التعرف على المشكلات التي تقابل هذ المؤسسات، وهي تمهد إلى إتخاذ 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 الإستفادة من خدمات الجهاز العام، إلا أن هناك بعض المقاييس التقليدية السائدة لقياس الإنتاجية (هنية، 2005م)، فيها وهي كالتالي:

1- الناتج الفعلي

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

2- حجم العمل

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

3- مستوى الخدمات

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

ويشير بعض الإداريين إلى 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 إنخفاض الإنتاجية يأتي في المقام الأول بسبب عوامل تتعلق بالعناصر المادية والموارد البشرية وكيفية إستخدام 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، 2013م) حيث يتطلب معرفة إنتاجية العمل في الفترة الحالية وإنتاجية العمل في فترة الأساس ويحكم معرفة النمو بإستخدام المعادلة التالية:

(النمو في إنتاجية العمل = إنتاجية العمل في الفترة الحالية / إنتاجية العمل في فترة الأساس)

وتعتبر هذه الطريقة الأسهل في قياس الإنتاجية حيث أنها تتطلب تحديد معايير الإنتاج المنوي قياسه، وقد يتطلب ذلك تحدي أو قياس جزئي بحيث يتم قياس كل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية على حدى.

وعلى أساس ذلك نجد أن هناك تمييزاً بين أنواع معينة من الإنتاجية الجزئية كإنتاجية العمل، وإنتاجية الموارد الخاصة وإنتاجية الموارد الخاصة وإنتاجية رأس المال.

إنتاجية العمل = المخرجات / العمل

إنتاجية المواد الأولية = المخرجات / المواد الأولية

ويمثل قياس الإنتاجية الخطوة الأولى للعمل على تحسينها، وزيادة فاعليتها، فهو يساعد على الوقوف على أسباب تدهور الإنتاجية، وبالتالي سهولة تحديد أماكن الخلل وتقديم الطريقة المثلى للعلاج، التي تمكن المنظمة من رفع الإنتاجية، كما أن استمرار العمل بقياس الإنتاجية يقود إلى تحديد مدى فاعلية برامج تحسين الإنتاجية وكذلك الإجراءات اللازمة للإصلاح في الوقت المناسب، كما يساعد قياس الإنتاجية على وضع تقييم موضوعي لمختلف إدارات المنشأة وتصميم برامج الحوافز المناسبة لكل قسم أو إدارة للعمل على رفع الإنتاجية وفق الرؤية المطلوبة.

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

- 1- تمثل الإنتاجية أهم مؤشرات الربحية، وبناء على قيمة الإنتاجية يمكن زيادة الإنتاج.
- 2- تنعكس مؤشرات الإنتاجية على العاملين، حيث يزداد الدخل بزيادة الإنتاجية، وعند انخفاض الإنتاجية تنقص المزايا المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين.
- 3- تعتبر مؤشرات الإنتاجية أحد الأسس الهامة لتحديد الأسعار، حيث أن ارتفاع الإنتاجية يعني انخفاض التكلفة وبالتالي إمكانية تخفيض السعر والعكس صحيح.
- 4- تساعد مؤشرات الإنتاجية في تحديد أولويات خطط التوسع والإحلال، وأساس بدء وتنفيذ الأنشطة التي تحقق أعلى عائد ممكن.

5- تساعد مؤشرات الإنتاجية أيضا في معرفة الموقف الحالي للمنشأة بالنسبة للمنشآت المنافسة مما يؤدي إلى رفع الروح المنافسة الإيجابية.

التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية

يمثل التدوير الوظيفي أحد الأدوات التي يتم تطبيقها وإستخدامها بالمنظمات بهدف زيادة الإنتاجية من خلال العمل مع الموارد البشرية بشكل مباشر ودفعه نحو التطوير ومكافحة المل وزيادة التدريب وغيرها من التغيرات التي يمكن الحصول عليها بالتطبيق العلمي للتدوير الوظيفي، فالعصر الحالي يتسم بالسرعة والتكنولوجيا مما يزيد من الضغط على المنظمات ومما يجعل الإستثمار في الكادر البشري من المحاور الأساسية في المنافسة بين المنظمات.

العلاقة بين الموارد البشرية ورفع الكفاءة الإنتاجية

يلعب العنصر البشري دورا رئيسيا في عملية الإنتاج، من حيث أنه المصدر الوحيد القادر على خلق قيم صافية جديدة، فهو العقل المدبر والمفكر والقادر على الإبداع والإبتكار. 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، وإتجاهات العمال، ورغباتهم وسلوكهم وإخلاصهم وإهتمامهم بالعمل، كل ذلك يمثل عناصر هامة لها تأثيرها الكبير على إنتاجية العمل (عيسى، 2013م).

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 (بدر، 2016م).

ونظرا لكون الموارد البشرية هي عنصر أساسي في عملية رفع وزيادة الكفاءة الإنتاجية، ونظرا لأن التدوير الوظيفي مرتبط بشكل أساسي بالعنصر البشري، وخاصة داخل وزارة التنمية الإجتماعية فهناك علاقة واضحة ومؤثرة بين التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية، وترى الباحثة أن تطبيق التدوير الوظيفي بشكل علمي وعملي مبنيا على معلومات واضحة ودقيقة وواقعية لبيانات العاملين، فإن هذا سيؤثر بشكل إيجابي على رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بوزارة التنمية الإجتماعية، ونظرا لكون الدراسة تتضمن دراسة المحاور التالية (زيادة الخبرات -

التدريب - الحافزية - مكافحة الملل الوظيفي) وكلها تتطرق بشكل مباشر للعنصر البشري في وزارة التنمية الإجتماعية.

المعوقات الداخلية والخارجية التي تؤثر على الموارد البشرية وقدرتها على رفع الكفاءة الإنتاجية

• عوامل ومعوقات داخلية

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

• عوامل ومعوقات خارجية

- التشريعات والقوانين.
- النظم الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية.

المبحث الثالث: وزارة التنمية الإجتماعية

وزارة التنمية الإجتماعية هي إحدى أجهزة السلطة الفلسطينية، والتي تؤدي دورا تخصصيا في إطار تكاملي مع الوزارات والهيئات الحكومية المختلفة لإرساء القواعد الإجتماعية الأساسية للدولة الفلسطينية وفق أسس حديثة لبناء مجتمع سليم ورفع مستوى معيشته لضمان الحياة الكريمة للإنسان الفلسطيني وترتكز رسالة الوزارة على تحقيق التنمية الشاملة والأمن الإجتماعي لكل أسرة فلسطينية وصولا للرفاه الإجتماعي في إطار عملية تنسيقية شاملة ما بين القطاع الرسمي والأهلي والخاص، وتهدف إلى تحسين المستوى المعيشي للفئات المهمشة في المدن والريف والمخيمات، وتطوير البرامج الإجتماعية الخاصة بفئات الأشخاص ذوي الإعاقة والمسنين والأطفال والمرأة والأحداث والمتسربين من المدارس ورفع مستوى التعاون والتنسيق مع المنظمات الأهلية والمجتمع المدني لتحقيق تنمية شاملة متكاملة للمجتمع الفلسطيني وتعزيز الإعتماد على الذات والقضاء على التبعية الإقتصادية من خلال تنمية الموارد البشرية المحلية وتفعيل التجمعات الفقيرة وتمكين القدرات المؤهلة من المشاركة الفعلية في العملية الإنتاجية للمجتمع، بالإضافة إلى رفع مستوى الوعي المجتمعي بهدف تعزيز القيم والإتجاهات الإيجابية ومكافحة الظواهر السلبية في المجتمع.

ومن أجل ذلك فإن الوزارة تقوم بمهامها من خلال العديد من البرامج وهي: برنامج مكافحة الفقر الذي يهدف إلى تحسين المستوى المعيشي للفئات المهمشة ويتضمن محورين الأول إغاثي من خلال المساعدات النقدية والعينية والثاني تنموي من خلال الأنشطة الهادفة لتنمية قدرات الفئات المهمشة وتعزيز الإعتماد على الذات في منح القروض للفئات المؤهلة لإنشاء مشاريع إقتصادية صغيرة مدرة للدخل، وبرنامج رعاية ذوي الإحتياجات الخاصة بإعتبارهم من الفئات المهمشة بالإضافة إلى دمجهم في المجتمع وذلك من خلال المراكز التأهيلية التابعة للوزارة أو الإحالة إلى مؤسسات متخصصة أهلية من خلال آليات التنسيق والتعاون، برنامج رعاية الأسرة والطفولة الذي يهدف إلى دعم إستقرار الأسرة وحمايتها من التفكك عن طريق التدخل لمعالجة النزاعات الزوجية والعنف الأسري وتنفيذ حلقات توعية وإرشاد للأسرة وتوفير الحماية للأطفال الذين يتعرضون للإيذاء أو الإهمال أو الإستغلال داخل الأسرة أو المؤسسات، ودعم وتطوير مرحلة الطفولة المبكرة والإشراف على دور الحضانة بالإضافة إلى رفع مستوى الوعي المجتمعي حول دور الأسرة في التنشئة والتربية السليمة للأطفال. (التقرير السنوي، 2017م).

رسالة الوزارة

ترتكز رسالة الوزارة على تحقيق التنمية الشاملة والأمن الإجتماعي والنمو الإقتصادي لكل أسرة فلسطينية وصولاً للرفاه الإجتماعي لبناء المجتمع السليم ورفع مستوى المعيشة لضمان حياة للإنسان الفلسطيني وعلى أسس المساواة دون تمييز عرقي أو جنسي أو عقائدي أو طائفي في إطار عملية تنسيقية شاملة ما بين القطاع الرسمي والأهلي والخاص بما يلبي متطلبات العمل كأقصى درجات الكفاءة والمرونة. (هيكيلة الوزارة، 2013م).

واقع العمل الوزاري للسلطة الوطنية الفلسطينية

قابلت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ تأسيسها عام 1994 عقبة إدارية وتحدي إداري تمثل في تشكيل الوزارات والهيئات الحكومية، وفي ظل الإحتلال الإسرائيلي فقد تحملت السلطة الوطنية الفلسطينية عبئاً مضاعفاً على مستوى معظم الهياكل والدوائر الحكومية مما جعل السلطة الوطنية الفلسطينية تبدأ من الصفر لتأسيس وهيكله الوزارات والهيئات بما يساعد ويخدم على إدارتها بالشكل الأمثل، وهذا ما نتج عنه توسع الجهاز الإداري وزيادة عدد العاملين بالوزارات والهيئات الحكومية.

أهم المشاكل التي واجهت الوزارات الفلسطينية

يمكن تلخيص أهم المشكلات التي تواجه العمل الحكومي الفلسطيني في وزارات السلطة الفلسطينية فيما يلي:

- عدم الإستقرار في الوزارات الفلسطينية نتيجة التقلبات والتغيرات في الهيكلية الحكومية سواء دمج أو فصل أو إلغاء للوزارات وذلك ليس في مدة طويلة نسبياً.
- تداخل الإختصاصات الوظيفية بين الوزارات والهيئات والإدارات الحكومية الفلسطينية.
- إختلال التوازن التنظيمي بين وحدات الإدارات الحكومية، ويلاحظ 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.
- تفشي الفساد الإداري في مؤسسات السلطة، مما يعيق أداء هذه المؤسسات لدورها في خدمة الوطن والمواطن.
- المركزية الشديدة حيث تتركز السلطات في يد المستويات العليا.

- وجود عدد كبير من المؤسسات العامة تعاني من إشكاليات مختلفة تتعلق بطريقة تشكيلها، إختصاصها، الرقابة عليها، وعلاقتها بغيرها من المؤسسات الرسمية التي تتقاطع أو تتداخل معها في المهام والمسؤوليات.
- التضخم الوظيفي وضبابية الهيكلية الإدارية.

التدوير الوظيفي بوزارة التنمية الإجتماعية

برز بإلحاح الحاجة لعملية إستثمار الكادر البشري بوزارة التنمية الإجتماعية وذلك لأسباب عديدة أهمها نقص الموارد البشرية، والحاجة للإستفادة من التخصصات والمهارات من خلال وضع الإنسان المناسب بالمكان المناسب، إضافة لأهمية تقوية الإستعداد المؤسسي ضد الفساد لدى الوزارة، الأمر الذي دعا مدراء العموم ورؤساء الوحدات ومدراء المديریات بالوزارة للمطالبة بشكل مستمر بدراسة الكادر البشري واجراء عمليات متنوعة من النقل والتدوير الوظيفي، وعلى أثر هذه المطالبات شكل وكيل الوزارة "لجنة استثمار الكادر البشري" والتي حددت منهجية العمل من خلال سياسات ومبادئ واضحة قائمة على أساس النزاهة ومصصلحة العمل ومصصلحة الموظفين مع مراعاة التوازن، وبرغم الصعوبات التي واجهت اللجنة خاصة محدودية الطواقم من حيث العدد والخبرات الفنية الا أنها خلصت لمقترح يفى بالغرض. (تقرير لجنة إستثمار الكادر البشري، 2014.م).

وتعكف وزارة التنمية الإجتماعية بشكل دائم على إنتهاج التدوير الوظيفي لسد الثغرات والفراغات الوظيفية والمهارية وخاصة في ظل التناقص المستمر بالكادر البشري وعدم تعويضه بشغل وظائف جديدة من قبل ديوان الموظفين مستندة في ذلك على دراسة واقع الكادر البشري للوزارة والذي تضمن النتائج والتحليلات التالية:

- بلغ عدد الوظائف الإشرافية حسب الهيكلية 306، منها 61 مشغولة بموظفين، 27 مشغولة بمكلفين، 256 شاغر.
- الكادر البشري في حالة تناقص ناتج عن التقاعد والوفيات والنقل إلى جامعة الأقصى.
- نسبة 69% من الطواقم المتقاعدة والوفيات والمنقولين حتى عام 2016 من الفنينين.
- لم تحصل الوزارة على أي إحداثيات وظيفية أو موظفين منقولين منذ منتصف عام 2014 وحتى تاريخه.
- هناك صعوبة لإيجاد بدائل للفنينين أصحاب الخبرات في الوقت الراهن.

- يوجد 5 ادارات عامة، 5 وحدات ولا يوجد سوى 3 مدير عام (2 بدرجة 1-A3 بدرجة A4)، 4 نائب مدير عام بدرجة A.
- يوجد 16 بدرجة مدير بدرجة "C+B".
- محدودية خيارات التحريك لبعض موظفي الوحدات الفنية وذلك لحساسية الفئة التي ترعاها أو إرتباطها ببعض البرامج مع مؤسسات خارجية.
- مكث موظفو المستودعات 7 سنوات دون نقل أو تدوير.
- وجود عدد 24 من موظفي التشغيل المؤقت "الربيع العربي" لم يتلقوا رواتب منذ سنة.
- يعاني غالبية الموظفين من حالة عدم الرضا الوظيفي.
- هناك أخطاء إدارية وفنية واضحة في آخر هيكلية معتمدة ولا بد من إنتهاز أول فرصة سانحة لتعديلها.
- ركائز عمل لجنة إستثمار الكادر البشري بوزارة التنمية الإجتماعية (تقرير لجنة استثمار الكادر البشري، 2014م).

• المديریات في المحافظات (مدراء وطواقم إدارية):

- أخذت اللجنة بطلب السيد الوكيل نحو إستكمال ما بدأه من تدوير لمدراء المديریات في المحافظات الخمس لتصبح نسبة النقل والتدوير 100%.
- قيادة المديریات لا بد أن يتم من قبل متخصصين في الخدمة الاجتماعية كون أساس العمل لمدير المديرية فني أكثر من الإداري.
- تم تعزيز المديرية بطواقم فنية مساندة لمدير المديرية لضمان الإستقرار وزيادة الإنتاجية.
- ملاحظة: بلغت نسبة التدوير لمدراء المديریات 140% لعام 2015م، وكانت على النحو التالي:

شهدت مديرية الوسطى نقل وتدوير سابق وتكليف وتدوير حالي خلال 2015م بما يعني أن مديرية الوسطى قد مر عليها 4 مدراء بما نسبته 400% وهذا بكل تأكيد أثر على أدائها الفني والإداري.

- أقسام المديرية الفنية: مراقبي السلوك / الأسرة والطفولة / تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة/الحماية الإجتماعية:
- شمل المقترح تحريكاً حذراً في هذه الأقسام نظراً لكونها فنية وحتى يتم نقل الخبرات فيها بالتدريج ضماناً لاستدامة العمل وإبتعاداً عن الإرباك والتشويش في التعامل مع الفئات المستهدفة والمؤسسات.
- تعزيز وحدة الرقابة والتفتيش: رأت اللجنة ضرورة تعزيز وحدة الرقابة والتفتيش لما لعملها من عظيم الأثر في ضمان الشفافية ومكافحة الفساد المؤسسي، على أن تتناول كافة قطاعات العمل الادارية والمالية والفنية والمهنية وتوصي اللجنة بفصل ملف الرقابة الفنية عن المهنية على أن يتبع كلاهما لمدير الوحدة.
- تعزيز التنسيق وفرص المشاريع الممولة: في كل من دائرة الجمعيات ودائرة المشاريع التطويرية في الإدارة العامة للتنمية والتخطيط من أجل إعداد وتسويق المشاريع وتعزيز الدور التكاملي مع المؤسسات الأهلية خدمة للشرائح الاجتماعية الهشة.
- دائرة المستودعات/ مخازن التموين: بعد تقييم اللجنة وجدت بأن آخر تدوير لطواقم العمل كان قبل 7 سنوات لهذا توجهت اللجنة نحو ضرورة نقل موظفي الدائرة وتدويرهم بين أقسام مخازن المديرية استجابة لأهمية هذه الأماكن.
- تدوير في الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية: تم تدوير مدراء كلا من دائرة المستودعات، الشئون الإدارية، دائرة المشتريات لتعزيز الخبرات واستكمال خطط تطوير العمل.
- الإدارة العامة للرعاية الاجتماعية:
 - وجدت اللجنة بأنه خلال الأربع سنوات الأخيرة إستلم الإدارة العامة للرعاية الاجتماعية والتأهيل عدد 6 مدراء عامون وهذا أثر على إستقرار الإدارة بشكل كبير، كما أثر على شكل علاقة الوزارة بالمؤسسات بالذات مؤسسات قطاع التأهيل.
 - دائرة الدفاع الاجتماعي ومؤسسة الربيع: وجدت اللجنة من الأهمية بمكان - وفي ظل الظروف التي يعيشها شعبنا الفلسطيني في قطاع غزة - تعزيز الدائرة

بكوادر جديدة تمكنها من القيام بدورها بشكل أفضل بالذات في ظل إقتراب تقاعد مديرها الحالي مع الحفاظ على إستقرار بيت الأمان.

- تفعيل قسم الشكاوى في وحدة الشئون القانونية والشكاوى: وجدت اللجنة أن من أولى مهام الوزارة إعداد مشاريع القوانين ومراجعة اللوائح لمختلف قطاعات عمل الوزارة، وضرورة ضبط حركة شكاوى الجمهور بالذات في ظل وجود إتفاقية تفاهم مع مؤسسة أمان للنزاهة والشفافية.

- الباحثين الإجتماعيين في الميدان:

حيث ضمن المقترح نقل وتحريك عدد لا بأس به بين المحافظات، مع ضرورة إستكمال التدوير داخلياً من قبل مدراء المديریات، بهدف ضمان مصلحة العمل وكسر الروتين الوظيفي وتنويع الخبرات في التجمعات السكانية المختلفة.

صعوبات ومعوقات في تطبيق أداة التدوير الوظيفي

- إضطراب اللجنة لتعديل مسار عملها تعاضياً مع قرارات النقل والتدوير التي تمت أثناء عمل اللجنة من قبل السيد الوكيل خاصة تدوير مدراء المديریات والحديث عن توجهات لنقل مدراء غزة والشمال.
- عدم تعاضي مدراء المديریات بالشكل المطلوب مع اللجنة بسبب نقلهم كما بدا عليهم التخوف من تحمل أي مسؤولية تجاه الأمور، إضافة للبعد النفسي الذي كان أثره واضح عليهم لطريقة إخراج النقل.
- محدودية الكادر المتوفر سواء كان من حيث العدد أو من حيث الخبرة الفنية.
- كثرة الشائعات والبلبله في الوزارة وميدانها فيما يخص النقل والتدوير.

مقترحات لضمان نجاح منهجية التدوير الوظيفي

- تنفيذ المقترح يأتي رزمة واحدة فالإنقائية ستعني للجميع بأنه لا يوجد حالة شفافية ونزاهة بل سيكون التشكيك وعدم الثقة بقيادة الوزارة وأن الأمر فقط عملية إنتقام وتدوير لمجرد التدوير وهذا سيفشل الأهداف الموضوعه.

- لن تحتتمل الوزارة وميدانها أي تنقلات إضافية لعام 2016 م بعد تنفيذ المقترح المرفق وإلا حدث حالة إرباك وخلل وسوف تتأثر بشكل مباشر البرامج المرتبطة بالفئات الإجتماعية والمؤسسات.
- يفضل أن يصاحب العملية فعاليات تعزيزية للموظفين.
- إستمرار الإستفادة من مدراء العموم المكلفين على رأس الإدارات العليا والوحدات من أجل سد العجز في الكادر البشري وتحقيقا لسياسة الحفاظ على حقوقهم والتكليفات التي حصلوا عليها سابقاً.
- إستمرار الإستفادة من التكاليفات للمستويات المتوسطة (مدير دائرة، رئيس قسم) من أجل سد العجز في الكادر البشري وتحقيقا لسياسة الحفاظ على حقوقهم والتكليفات التي حصلوا عليها سابقاً.
- الإحتفاظ بمن ليس لهم بدائل من الفنيين أصحاب الخبرات والمختصين بالذات في البرنامج الوطني الفلسطيني للحماية الاجتماعية والأسرة والطفولة.
- ضرورة توفير البيئة المناسبة قدر الإمكان للموظفين وحماية حقوقهم وتخفيف الضغط النفسي عنهم لتعزير الأداء.
- العمل كأولوية في عام 2016م نحو تطوير كوادر إضافية في برنامج الحماية الاجتماعية والأسرة والطفولة وتأهيل الأشخاص ذوي الاعاقة وذلك لتوفير البدائل اللازمة حين يلزم.
- الضغط على الوزارات الأخرى وديوان الموظفين العام لإستكمال إستقدام عدد 40 باحث اجتماعي المنقولين منها للوزارة.
- توفير وسد العجز من الفنيين والمدربين المطلوب تواجدهم في مراكز التدريب المهني أمر هام.
- تفعيل برنامج التشغيل " العمل مقابل الغذاء " لتمكين الوزارة من إستكمال العجز في بعض المهام.
- ضرورة توفير رواتب أو مكافآت لموظفي "الربيع العربي" بالوزارة على بند التشغيل المؤقت

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة

تعددت الدراسات التي تناولت تأثير التدوير الوظيفي علي أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية محليا وعربيا ، وكذلك في عدد من المؤسسات الخاصة دوليا وقد تم تناول تلك الدراسات بالتحليل للأهداف التي تناولتها الدراسة، والمنهج العلمي المستخدم في إجراء الدراسة، وكذلك النتائج النهائية لكل دراسة، وذلك بهدف الإسترشاد والبدء من حيث وقفت تلك الدراسات، والإستعانة بالخبرات التي تمتع بها باحثو الدراسات السابقة، من حيث المضمون والإطار العام للدراسة وعناصرها.

الدراسات الفلسطينية

1-دراسة بدر (2016م) بعنوان "التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في

الوزارات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة لتحديد دور التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية بالوزارات الفلسطينية معتمدة على عناصر التدوير الوظيفي (التدريب - تصميم الوظائف - استراتيجية التطور الوظيفي - النظم والإجراءات) وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل مستخدما أداة الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عدد 307 مبحوث وتم تحليل النتائج بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

أهم النتائج: أن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى للعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

أهم التوصيات: وتوصلت الدراسة الى ضرورة نشر وتعزيز مفهوم التدوير الوظيفي بالوزارات، وضرورة مشاركة معلومات أكثر مع الموظفين حول التدوير الوظيفي، مع ضرورة الإهتمام بالتدريب كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وإخضاع الموظفين لبرامج تدريبية قبل تدويرهم وظيفيا، الإهتمام وإتباع الأسس الحديثة في تصميم الوظائف، كما أوصى الباحث بضرورة تحسين وعي الموظفين بضرورة التدوير الوظيفي ودوره في التحفيز الوظيفي للموظفين بالوزارات

الفلسطينية وأخيراً إستغلال أسلوب التدوير الوظيفي لإثراء العلاقات الاجتماعية بين الموظفين مما ينتج عنه بيئة عمل صحية ومنتجة.

2- دراسة أبو صبحة (2014م) بعنوان دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية - غزة

هدفت هذه الدراسة لتحديد وتحليل دور التدوير الوظيفي نحو رفع الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين لدى الجامعة الإسلامية - غزة والتعرف على اتجاهات الباحثين حيال ذلك وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعيناً بالإستبانة كأداة دراسة وزعت على عينة قدرت ب 72 مبحوث لقياس مدى إستجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة وقد إستخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

أهم النتائج: توصل الباحث لعدد من النتائج يمكن تلخيصها في كون التدوير الوظيفي يؤدي الى إكتساب الموظفين الخبرات والمهارات الجديدة، والإستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالجامعة، كما أنه يساهم في بناء علاقات إجتماعية جديدة الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية، وإكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة، ويعمل على التنسيق الفعال بين الدوائر والكليات بالإضافة لكون التدوير الوظيفي يقلل من البيروقراطية والروتين في العمل وسد النقص في الكوادر البشرية.

أهم التوصيات: أوجز الباحث عدد من التوصيات تضمنت ضرورة إهتمام الإدارة بالتدوير الوظيفي، وذلك بالنظر الى دوره في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين، مع الحاجة الماسة لتحديد إجراءات مرنة وواضحة التطبيق، ووضع دليل إجرائي مكتوب خاص بالتدوير الوظيفي وإشراك الموظفين والجهات المعنية في إعداده، ونشر ثقافة التدوير الوظيفي بين الموظفين، وضروة التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي.

3- دراسة عزام (2013م) بعنوان "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين التدوير الوظيفي كأسلوب إداري ورفع الروح المعنوية على الضباط العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية غزة كمؤسسة حكومية تعتمد أسلوب الإدارة العامة، حيث قامت الدراسة بتحديد عدد من الجوانب التي مثلت متطلبات التدوير الوظيفي كالترتيب وتطوير قدرات وتصميم الوظائف، وإستراتيجية التطوير الوظيفي، والنظم والإجراءات،

وكذلك قياس تأثير هذه المتطلبات على الروح المعنوية لمجتمع الدراسة سلباً أو إيجاباً وفق مقتضيات العمل وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة مستخدماً أداة الإستبانة مع عينة عشوائية راعت كافة الفئات والدرجات الوظيفية لعدد 351 إستبانة وبنسبة إستجابة بلغت 91%.

أهم النتائج: وتوصل الباحث لعدد من النتائج تمثلت في إحتلال إستراتيجية التطور الوظيفي المرتبة الأولى تلاها النظم والإجراءات ومن ثم تصميم الوظائف وأخيراً التدريب والتطوير من بين متطلبات التدوير الوظيفي وتأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين بوزارة الداخلية - غزة كما توصل الباحث لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إيجابيات وسلبيات ومعوقات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية لعينة الدراسة كما خلصت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال متطلبات التدوير الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي وذلك لصالح حملة درجة الدبلوم.

أهم التوصيات: وكانت من أهم التوصيات التي أوردتها الباحثة بالدراسة هي ضرورة أن تهتم الأجهزة الأمنية إهتمام خاص بمتطلبات التدوير الوظيفي من حيث إخضاع الموظفين للتدريب وتطوير القدرات كأحد الإستراتيجيات كما أوصى الباحث بضرورة الإهتمام بالهيكلة التنظيمية والتصميم الوظيفي لتكون الوظائف أكثر مرونة.

4-دراسة القرعان (2011م) بعنوان " التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية - مكتب غزة الإقليمي"

هدفت الدراسة للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الموظفين نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وإستخدم الإستبانة كأداة دراسة وقد تشكلت عينة الدراسة من 199 مفردة وبلغت نسبة الإستجابة 86.5% وقد استخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

أهم النتائج: خلص الباحث لعدد من النتائج تمثلت في وجود توجه عام 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 أداء العاملين الإداريين تعزى للخبرة.

أهم التوصيات: أورد الباحث في دراسته عدد من التوصيات تضمنت ضرورة الإهتمام بجميع متطلبات التدوير الوظيفي بإعتباره متغيرا هاما يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، كما أوصى الباحث بضرورة أن تركز الوكالة على التدريب وتطوير قدرات عاملها كإستراتيجية تساعد في تحسين وزيادة القدرات لدى الموظفين لتحمل الأعباء وتسهيل عملية التدوير الوظيفي، كما أورد الباحث توصية بضرورة إهتمام الوكالة بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر مرونة وضرورة تقوية إستخدام الممارسات التطويرية مثل التدوير الوظيفي لتسهيل عملية نقل الخبرات والمهارات.

الدراسات العربية

1-دراسة المدرع (2014م) بعنوان "التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية من وجهة نظر الباحثين وكذلك تحديد سلبيات وإيجابيات عملية التدوير الوظيفي وتحديد العلاقة بين التدوير الوظيفي ومستوى أداء العاملين بالإدارة العامة للشئون المالية والإدارية بوزارة الداخلية - الرياض، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مجتمع الدراسة مستخدما الإستبانة كأداة دراسة وجمع بيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 295 إستبانة من أصل 360 إستبانة تم توزيعها.

أهم النتائج: خلص الباحث لعدد من النتائج تمثلت في موافقة أفراد العينة على واقع التدوير الوظيفي وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.68 من 5) كما أظهرت الدراسة موافقة عينة الدراسة على واقع أداء العاملين بمتوسط حسابي (3.76 من 5)، كما خلصت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يمثل أداة لرفع كفاءة أداء العاملين.

أهم التوصيات: أورد الباحث في أطروحته عدد من التوصيات منها ضرورة العمل على التوسع في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على الإدارات في الوزارة - وزارة الداخلية بالرياض - بشكل تدريجي مما يساهم في تحسين أداء العاملين، كذلك أوصى الباحث بأن يتم توفير المزيد من الإهتمام والدعم من قبل وزارة الداخلية لتبني تفعيل إستراتيجية واضحة لعملية التدوير.

2-دراسة القحطاني (2011م) بعنوان "التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إسهام التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي، وأجرى مسح شامل لمجتمع الدراسة المكون من العاملين بالإدارة العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض والبالغ عددهم 357 ضابط وإستخدام الباحث الإستبانة كأداة دراسة وقد تم استرجاع عدد 288 إستبانة.

أهم النتائج: خلصت الدراسة لوجود علاقة بين تطبيق أداة التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية وتناقل الخبرات وزيادة الخبرات وفرص إكتساب المهارات الجديدة للموظفين، كما وجد الباحث أن هناك موافقة من قبل المبحوثين بأن هناك بعض السلبيات التي تظهر نتيجة تطبيق التدوير الوظيفي وترجع ذلك الى إختلاف شخصيات الموظفين وثقافتهم تجاه عملية التدوير، وكذلك ضرورة نشر الوعي بأهمية التدوير الوظيفي كأداة لتطوير الأداء.

أهم التوصيات: أورد الباحث عددا من التوصيات التي تمثلت في ضرورة عقد ندوات ومحاضرات للقيادات العليا لتزويدهم بالأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية ومنها أسلوب التدوير الوظيفي والعمل على تحديد المسار الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للدفاع المدني للمساعدة في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، كذلك أوصى الباحث بضرورة سن وتعديل بعض الأنظمة واللوائح الوظيفية بما يدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض.

3-دراسة فلاتة (2011م) بعنوان "التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض"

هدفت الدراسة لتوضيح العلاقة بين التدوير الوظيفي وأثر ذلك على العاملين بمستشفى القوات المسلحة في مدينة الرياض، تضمن مجتمع الدراسة الموظفين العاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض والبالغ عددهم 3000 موظف وكانت عينة الدراسة تمثل 295 موظف يمثلون مجتمع الدراسة، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام الإستبانة كأداة دراسة.

أهم النتائج: خلص الباحث لعدد من النتائج منها أن مستوى الروح المعنوية لدى عينة الدراسة يتأثر بعملية التدوير الوظيفي وأنهم راضون على الإيجابيات والسلبيات الناجمة عن تطبيق التدوير الوظيفي، كما خلص الباحث لوجود فروق في آراء المبحوثين حول انعكاسات التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية للعاملين بناء على متغير العمر.

أهم التوصيات: أورد الباحث عددا من التوصيات منها العمل على تنمية مشاعر الإلتزام الوظيفي وضرورة الإهتمام بجوانب التحفيز المادي والمعنوي لما لها من أثر كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتوفير فرص تدريب وتنمية المهارات والقدرات العلمية والعملية للموظفين، وكذلك أوصى الباحث على العمل بالتدوير الوظيفي على القيادات العليا حتى يساعد على التنافس بين القيادات الإدارية والإستفادة من القيادات الجديدة لتحسين العمل وتطويره.

4-دراسة الشريف (2011م) بعنوان "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية"

هدفت الدراسة للتعرف 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، وبحث العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي والأداء بالجامعات السعودية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وإستخدم الإستبانة كأداة دراسة لعينة الدراسة البالغ عددهم 120 عضو هيئة تدريسية وتم إسترجاع عدد 98 استبانة.

أهم النتائج: إستنتج الباحث من دراسته موافقة الهيئة التدريسية لتطبيق التدوير الوظيفي مع تفضيل أن يكون الأمر إختياريا، 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 للجميع.

أهم التوصيات: أورد الباحث عدد من التوصيات التي ركزت على العمل على تغيير الثقافة السائدة داخل الجامعة بأن التدوير الوظيفي يحدث في الحالات العقابية فقط، ويطبق على المقصرين والفاستدين وحدهم، كما أوصى الباحث بضرورة التطوير المستمر لآليات التدوير الوظيفي من أجل تحسين أداء وقدرات الموظفين.

5-دراسة عاصي (2004م) بعنوان "الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة"

هدفت الدراسة لتحديد مدى تأثير الروح المعنوية للعاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة على إنتاجيتهم وقد تم دراسة العوامل المؤثرة في الروح المعنوية في الشركة، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الإستبانة كأداة دراسية لعينة الدراسة والتي تضمنت 150 عامل وذلك لقياس عدد من العوامل المؤثرة في الروح المعنوية تمثلت في الوراثة والأجور، الإحتفاظ بالعمل والفخر بأدائه، الشعور بالإنتماء للمنظمة، كفاءة الإدارة والثقة بها، كفاءة طرق ووسائل الاتصال، ملائمة الظروف 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 بالمنشأة، توافر الخدمات والمزايا الإضافية للعاملين، توفير العمل لمركز اجتماعي مناسب، والمشاكل العائلية، أما الإنتاجية فقد تم قياسها من خلال معادلة خاصة.

أهم النتائج: خلصت الدراسة لوجود علاقة واضحة بين الروح المعنوية وإنتاجية العاملين وأكدت النتائج الإستطلاعية أن معنوية العاملين بالشركة ليست جيدة، وذلك لقلة الأجور والمكافآت المادية والمعنوية وضعف عملية الإتصال بين الإدارة والعاملين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين الروح المعنوية للعاملين وإنتاجيتهم مما يؤكد على وجود مدلولات منطقية تشير إلى دور وأهمية الروح المعنوية في زيادة إنتاجية العاملين.

أهم التوصيات: أوعز الباحث لضرورة دراسة العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للعاملين والإهتمام بها بصورة أفضل للاستفادة من أثارها الإيجابية على الإنتاجية.

6-دراسة ناصر (2003.م) بعنوان " التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على خصائص التخطيط الإستراتيجي الأمني في الإدارة العامة للدوريات الأمنية والكشف عن معايير نجاح التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العامة للدوريات الأمنية والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتهم والتعرف على مدى مشاركة القيادات الأمنية التنفيذية في الإدارة العامة للدوريات الأمنية في وضع الخطط الأمنية الإستراتيجية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وإستخدم أداة الإستبانة لعمل مسح شامل للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها، حيث بلغ حجم العينة 113 فرد وكان الإستبانات المستردة 102 تم تحليلها بإستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

أهم النتائج: شملت الدراسة على نتائج تفيد بأن صياغة وتحديد المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه عنصر جوهري في التخطيط الإستراتيجي، إلا أن هناك ضعف من قبل الإدارة على عرض الخطط الإستراتيجية المتعلقة بالجهاز، وهذا كان له أثر سلبي على الكفاءة الإنتاجية

أهم التوصيات: أوصى الباحث بدراسته على ضرورة التركيز على التدريب وتطوير المهارات لدى أفراد الإدارة العامة للدوريات الأمنية وإستقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة إداريا وأمنيا للعمل في القطاع الأمني لدعم العمليات الإدارية، لتحقيق أهداف الجهاز الأمني بكفاءة وفعالية، وكذلك أوصى الباحث بضرورة الإهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين بمجال التخطيط.

الدراسات الأجنبية

1- دراسة (2015) **Kokila Mohan&S. Gomathi** بعنوان "أثر التدوير الوظيفي

على تنمية الكادر العامل/ دراسة مطبقة على ممرضات مستشفى **Vellore** "

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد التأثير الذي يحدثه تطبيق أداة التدوير الوظيفي على تنمية قدرات الممرضات العاملات بمستشفى "Vellore" حيث تم قياس متغيرات تنمية القدرات بالإيعاز إلى متغيرات العمر والحالة الإجتماعية والتعليم والخبرة والراتب، وقياس المعارف والأنشطة المكتسبة إستنادا على التدوير الوظيفي لعينة الدراسة، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام أداة الإستبانة لدراسة عينة الدراسة التي تمثلت في 125 ممرضة وإستخدام برنامج التحليل (SPSS).

أهم النتائج: توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها وجود إرتباط وثيق بين التدوير الوظيفي وزيادة كفاءة ومهارات الكادر العامل وزيادة الروابط الإجتماعية والعلاقات الإجتماعية فيما بينهم وكذلك التقليل من رتابة العمل والأداء والقدرة على زيادة الحافزية لأداء المهام، كما أن هناك علاقة واضحة بين التدوير الوظيفي وسد الشواغر الوظيفية في بعض التخصصات الوظيفية.

أهم التوصيات: أوردت الدراسة توصيات بإعتماد التدوير الوظيفي أو التناوب الوظيفي كأحد أهم الطرق للتدريب وإكساب المهارات والمعارف وعدم ترك الهيئة التمريضية دون تدويرهم لإكسابهم مهارات ومعارف بأقل تكلفة مالية لرفع كفاءة الكادر الوظيفي وتوطيد العلاقات الإجتماعية فيما بينهم بما يزيد الحافزية للعمل ومن ثم رفع الإنتاجية.

2- دراسة (2013) **Abbasi & Saravani** بعنوان " بحث تأثير التدوير الوظيفي على

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

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أنماط التدوير الوظيفي على أداء العاملين في بنوك "كيشفرازي" بمنطقة جيلا بإيران، وذلك من خلال أخذ تنوع المهارات والرضا الوظيفي بعين الاعتبار، وتوفير مبادئ توجيهية فعالة لتمكين المديرين من قيادة المنظمة نحو مستقبل أفضل حسب السياسات المطلوبة، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الإستبانة كأداة دراسة لعينة بلغت 218 مبحوث من ثلاث مناطق جغرافية وقام الباحث بإستخدام برنامج LISREL لإختبار العلاقة بين الدوران الوظيفي والأداء حيث إختلفت المهارات والرضى الوظيفي.

أهم النتائج: خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن أداء العمل لا يتأثر مباشرة من قبل التدوير الوظيفي وأنه يتأثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، كما أكدت الدراسة على ضرورة تحسين الكفاءة لدى العاملين من خلال إعتداد أداة التدوير الوظيفي كأداة لتنمية رأس المال البشري.

أهم التوصيات: أشارت الدراسة لضرورة الإهتمام بتحسين الكفاءة عند الموظفين بإستخدام التدوير الوظيفي حيث أنه يعتبر النهج الأكثر أهمية في تصميم الوظائف وتنمية رأس المال البشري.

3- دراسة Dhkany وآخرون (2013) بعنوان "العلاقة بين التدوير الوظيفي والإلتزام التنظيمي للموظفين"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التدوير الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة "إيلام" حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة لدراسة عينة مكونة من 72 مبحوث من موظفي الجامعة وإستخدمت الدراسة طريقة سبيرمان لإختبار الإرتباط بين المتغيرين.

أهم النتائج: توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والإلتزام الوظيفي

أهم التوصيات: أوردت الدراسة توصية خاصة بالإهتمام بالتدوير الوظيفي وتأثيره على الإلتزام التنظيمي وعلى التنبؤ وفهم السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمة.

4- دراسة Khan & Nawaz & Mohsan (2012) بعنوان "أثر التدوير الوظيفي على تحفيز الموظفين والإلتزام والإنغماس الوظيفي في القطاع المصرفي - باكستان"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إلى أي مدى يعزز التدوير الوظيفي تحفيز الموظفين والإلتزام والمشاركة الوظيفية في القطاع المصرفي في باكستان وعلى البنوك بشكل عام، إستخدم الباحث المنهج الإستقصائي على عينة من 7 بنوك عاملة في باكستان وتم إستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية لتحليل البيانات من خلال الإحصاء الوصفي وتحليل الإرتباط، إستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم إسترداد 285 إستبانة وإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

أهم النتائج: خلصت الدراسة لوجود علاقة طردية بين التدوير الوظيفي وزيادة إلتزام الموظف وإنغماسه في أداء دوره الوظيفي، كذلك وجود علاقة طردية بين التدوير الوظيفي وزيادة التحفيز والإنتاجية.

أهم التوصيات: عرضت الدراسة توصية بضرورة تحسين الكيفية التي يطبق بها التدوير على الوظائف بالبنوك، كما أوصت الدراسة بضرورة رصد إستثمارات مالية مناسبة من قبل البنوك على تنفيذ أداة التدوير الوظيفي بين موظفيها.

5-دراسة (2010) Liz Walkely Hall بعنوان "التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في مكتبة جامعة فلنדרز للدراسات العليا"

هدفت الدراسة إلى إيجاد امكانية استخدام أداة التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في برنامج الدراسات العليا في مكتبة جامعة فلنדרز بأستراليا، والإجابة على التساؤل إذا كان التدوير الوظيفي هو أداة فاعلة للتعلم في مكان العمل لأمناء المكتبات الجديدة وما إذا كانت تجربة المتدرب ساهمت في الإرتقاء الوظيفي.

أهم النتائج: إستنبطت الدراسة عدد من النتائج أهمها أن هناك مستوى عال من الرضى العام عن البرنامج والدلائل تشير إلى أن غالبية أولئك الذين بدءوا كمتدربين لا يزالون يعملون في المكتبة وقد سجلوا تقدما في الأداء، كما سجلت النتائج وجود إرتفاع في مستوى الطموح المهني والمشاركة في مزيد من الدراسة من أفراد العينة، وسجلت العينة تقدما وظيفيا فاق المتدربين السابقين مما يؤكد على إرتفاع العائد على الإستثمار من تطبيق التدوير الوظيفي كأداة تدريب في بيئة العمل.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بإدراج مكتبة فلنדרز في التدريب مستقبلاً، وأن تقوم المكتبة على تقييم التحصيل الدراسي (المعارف والمهارات المكتسبة للمشاركين في البرنامج) وتغيير السلوك لإمكانية تطبيق المتدربين لما يتعلموه.

6- دراسة (2010) Kaymaza بعنوان "دور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف في الشركات في مختلف المستويات الهرمية"

هدفت الدراسة لتحديد دور التدوير الوظيفي على تقليل الرتبة في العمل وزيادة المعرفة والمهارة وتحديد الموقع الصحيح للموظف على الدافعية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات من عينة بلغت 206 مدير وتم إتخاذ الإنحدار الخطي المتعدد لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

أهم النتائج: أوجزت الدراسة النتائج التي توصلت لها في كون التدوير الوظيفي يؤثر على تحقيق التحفيز، كما أكدت الدراسة أن التدوير الوظيفي له تأثير مدرك على الدافعية، ويزيد من المهارة والمعرفة والقدرة التنافسية ويعزز الصفات الإدارية والعلاقات الإجتماعية بين الموظفين بالمنظمة.

أهم التوصيات: أوردت الدراسة توصية بضرورة مشاركة الموظفين في قرارات التدوير الوظيفي والعمل على تفعيل إستخدام أداة التدوير الوظيفي لصقل المهارات الإدارية لدى الموظفين.

7- دراسة (2009) C Change بعنوان "آثار التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي بين الممرضات"

هدفت هذه الدراسة لقياس آثار التدوير الوظيفي على مدى الرضا الوظيفي بين كادر التمريض، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 650 ممرضة من العاملات بإثنين من أكبر مستشفيات تايوان وتم استرجاع عدد 532 إستبانة بنسبة إستجابة بلغت 81.8% وتم إستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

أهم النتائج: خلصت الدراسة لوجود علاقة واضحة بين التدوير الوظيفي والرضى الوظيفي على عينة الدراسة.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم المستشفى بالترويج لفوائد التدوير الوظيفي ونشر ثقافته بين العاملين بالمستشفى بكافة المستويات الوظيفية.

8- دراسة **Eraney & Martins (2009)** بعنوان "دراسة حالة التدوير الوظيفي في جامعة كارديف لموظفي المكتبة"

هدفت الدراسة للتعرف ما إذا كان التدوير الوظيفي في المكتبة في جامعة ULS يحسن الدافعية ويحسن من المهارات التقنية للعاملين

أهم النتائج: توصلت الدراسة لنتيجة مفادها أن التدوير الوظيفي يزيد من الدافعية ويرفع من المهارات التقنية والتطوير الوظيفي

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة استخدام التدوير الوظيفي كأداة إيجابية لتنمية قدرات الموظفين في جامعة كارديف.

9- دراسة **Adomi E (2006)** بعنوان "التدوير الوظيفي في نيجيريا في مكاتب الجامعة"

هدفت الدراسة إلى فهم أثر التدوير الوظيفي على موظفي مكاتب الجامعات النيجيرية والمكاتب بشكل عام، إستخدم الباحث المنهج الإستقصائي مستخدماً أداة إستقصائية للرأي في مكاتب الجامعات النيجيرية وبالتحديد على عينة من أمناء المكاتب المهنية وعددهم 7 مكاتب جامعية.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن غالبية من شملهم الإستطلاع طبق عليهم عملية التدوير الوظيفي وأن معظم المستطلعين رأوا أن التدوير الوظيفي فرصة لتعلم مهارات جديدة يليهم أولئك الذين يرون أنها فرصة للإطلاع على عمليات ومهام أخرى في المكتبة.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة الإستمرار في تطبيق التدوير الوظيفي للحد من الملل الذي يشعر به العاملون بسبب إستمرار تكرار المهمة نفسها على فترات زمنية متتالية، بالإضافة إلى أن التدوير الوظيفي يزيد من الحافز ويوفر للموظفين الفرص المتاحة لزيادة مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية.

10- دراسة **Authors Jaturanonda (2006)** بعنوان "دراسة مسحية على معايير التدوير الوظيفي في تايلاند: مقارنة بين القطاعين الخاص والعام"

هدفت الدراسة لتحديد العوامل التي تؤثر على تطبيق التدوير الوظيفي في تايلاند والتأكيد على أهمية وجود عدد من المعايير المستخدمة لتحديد القضايا المتصلة بالموظف وفحص ما إذا كان هناك تأثير للعوامل المرجحة حسب نوع المنظمة أو الهدف من التدوير الوظيفي، وتهدف الدراسة لإجراء مقارنة بين التدوير الوظيفي في القطاعين العام والخاص، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وإستعان بالإستبانة كأداة دراسة وجمع بيانات من عينة الدراسة التي تمثلت في مديري الموارد البشرية للمنظمات التايلاندية المتوسطة وكبيرة الحجم.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التدوير الوظيفي هو ممارسة الإدارة المشتركة بين المنظمات في كل من القطاع العام والخاص في تايلاند، وكذلك أن تطبيق التدوير الوظيفي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والإنتاجية وقد توصلت الدراسة لوجود 9 معايير مرجحة في قرار التدوير بشكل مختلف تبعا لنوع المنظمة والغرض من التدوير الوظيفي

أهم التوصيات: أوردت الدراسة توصية خاصة بأفضلية إستخدام نظام التدوير الوظيفي في المنظمات التايلاندية لتحسين أداء الموظفين في القطاع الخاص والعام للتحسين من الأداء والإنتاجية.

11- دراسة (2006) Jaime Ortega & Tor Eriksson بعنوان "إختبار

نظريات التدوير الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار ثلاث من نظريات التدوير الوظيفي التي تعتمد عليها عدد من المؤسسات والشركات في تطبيق هذه الأداة الإدارية وهي تعليم الموظفين، تعليم صاحب العمل، تحفيز الموظفين، وتم تطبيق هذه الدراسة على من الشركات الدنماركية وإستخدمت الدراسة أسلوب التحليل لبيانات وسجلات هذه الشركات والتي تختص بأقسام الموارد البشرية بهذه الشركات.

أهم النتائج: خلصت هذه الدراسة إلى بعض النتائج التي تمثلت في وجود علاقة وثيقة بين التدوير الوظيفي وتطوير الأداء للعاملين وسد الشواغر الوظيفية المتوقعة وكذلك يقوم التدوير الوظيفي بزيادة تحفيز العاملين على أداء العمل ولكنه ليس ذو تأثير عالي في حال تقارب المواقع الوظيفية، كما أن التدوير الوظيفي يدعم التعلم لدى المبحوثين.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة وجود تجانس في العمل عند القيام بعملية التدوير الوظيفي.

12- دراسة (Lazim 2003) بعنوان "العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي

والتطوير الوظيفي للعاملين في الشركات اليابانية في ماليزيا"

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي وآفاق التنمية بين عمال الإنتاج في شركات الأجهزة الإلكترونية اليابانية في ماليزيا، ومدى أهمية التدوير الوظيفي في التقدم الوظيفي وإكتساب المعارف والخبرات والمهارات وإدارة الحياة الوظيفية، إستخدمت الدراسة إختبار فرضية مبنية على نموذج التدوير الوظيفي للموظف في مكان العمل وتم ذلك من خلال تحليل البيانات المستمدة لمسح المجموعات التي تم الحصول عليها من عينات خاصة من 209 عامل وإستخدام معامل إرتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات وإختبار الفرضيات.

أهم النتائج: توصلت الدراسة لوجود علاقة بين التدوير الوظيفي وزيادة أبعاد التقدم الوظيفي وإكتساب المعرفة والمهارات الخاصة بالمبحوثين، كما يعتبر التدوير الوظيفي أحد وسائل التدريب وأداة لإحتواء مشكلات نقص المهارات والبطالة على المدى البعيد.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بأهمية إستخدام التدوير الوظيفي كوسيلة لتطوير الوظائف وتحفيز الموظفين، وتفعيل إستخدام التدوير الوظيفي كأداة لسد نقص المهارات والبطالة على المدى البعيد.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الإتفاق

إتفقت الدراسات السابقة في عدد من النقاط منها:

- الأهداف والإطار البحثي

تناولت معظم الدراسات المحلية والعربية والدولية والتي طبقت على تأثير التدوير الوظيفي على أداء الكادر الوظيفي من حيث المهارات والكفاءات التي يتم إكتسابها للأفراد وكذلك المنافع التي تعود على المؤسسة من تطبيق أداة التدوير الوظيفي فقد خلصت الدراسات إلى أن التدوير الوظيفي يوفر عدد من الإيجابيات التي تتمثل في رفع كفاءة الأداء للطاقت العامل، وزيادة المهارات المكتسبة للكادر، وكذلك سد الشواغر الوظيفية التي قد تحدث دون الإخلال بالعملية الإنتاجية، وهناك دلائل واضحة عن دور التدوير الوظيفي في زيادة الحافزية ومكافحة الرتابة والملل في العمل، وكذلك تحقيق بعض الفوائد المادية التي قد تعود على من طبقت عليهم أداة التدوير الوظيفي.

- المنهج العلمي المستخدم وأدوات البحث

إجمعت غالبية الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإعتماد الإستبانة كأداة أساسية للدراسة

- النتائج والتوصيات

تباينت نتائج وتوصيات الدراسات السابقة وفق المتغيرات التي بنيت عليها الدراسات ولكنها أجمعت على أهمية التدوير الوظيفي في رفع كفاءة الكادر البشري ومجريات سير العمل بالمنظمات.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- مجتمعات الدراسة

تباينت مجتمعات الدراسة التي إعتمدت عليها الدراسات السابقة وفق كل تخصص وقطاع تم إجراء الدراسة عليه، وفي هذه الدراسة سيتم تناول كافة الفئات الوظيفية لمجتمع الدراسة بدءاً بالمستويات العليا والإدارية والإشرافية والتنفيذية للعاملين بوزارة التنمية الإجتماعية غزة.

الفجوة البحثية

لم تتناول الدراسات السابقة تأثير التدوير الوظيفي على زيادة الكفاءة الإنتاجية بشكل عام بل اقتصر على تأثير التدوير الوظيفي على أبعاد منفصلة ومحددة من تلك التي يتضمنها مفهوم الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية، كالحافزية والمهارات ومكافحة الملل والرتابة والفرغ الوظيفي، وسوف تقوم هذه الدراسة على قياس تأثير تطبيق التدوير الوظيفي على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بوزارة التنمية الإجتماعية آخذة بعين الإعتبار كافة العوامل المؤدية إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية ومدى إدراك العاملين للعلاقة بين التدوير الوظيفي والمنافع الوظيفية والشخصية التي قد تعود عليهم.

ونظراً لقلّة عدد الدراسات المحلية التي تناولت فاعلية وأثر تطبيق التدوير الوظيفي على زيادة الكفاءة الإنتاجية فتطمح الباحثة أن تقدم إضافة بحثية في هذا المجال وخاصة في ظل تدهور أداء القطاع الحكومي والعجز الواضح في بعض التخصصات الفنية والتقنية في القطاع وسد الثغرات التالية:

- لم تتناول الدراسات السابقة دراسة أثر التدوير الوظيفي بأبعاده الخاصة بزيادة الخبرات والحافزية ومكافحة الملل الوظيفي على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين

- تقدم الدراسة أثر التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لكافة المستويات الإدارية بوزارة التنمية الإجتماعية.
- تسعى الدراسة للوصول لمنهجية مكتوبة ومعتمدة لتطبيقالتدوير الوظيفي ونشر ثقافة التدوير الوظيفي بفوائده وعوائده بين عموم الموظفين بوزارة التنمية الإجتماعية - غزة.
- المحاولة نحو الوصول للإستخدام الأمثل للكادر البشري في ظل قلة العدد.

جدول (1-3) الفجوة البحثية

#	الدراسة	الباحث / سنة الإصدار	هدف الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
1	التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية	نضال بدر / 2016م	لتحديد دور التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية بالوزارات الفلسطينية	فلسطين	موظفو الوزارات الفلسطينية / غزة	1- لم تتناول الدراسات السابقة تأثير التدوير الوظيفي بما يتضمنه من متغيرات (الحافزية - مكافحة الملل - زيادة الخبرات - التدريب) على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين
2	دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية - غزة	جبر أبوصبحة / 2014م	لتحديد وتحليل دور التدوير الوظيفي نحو رفع الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين لدى الجامعة الإسلامية/غزة	فلسطين	موظفو الجامعة الإسلامية / غزة	
3	التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة	أحمد عزام / 2013م	إيجاد العلاقة بين التدوير الوظيفي كأداة إدارية ورفع الروح المعنوية على الضباط العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية غزة	فلسطين	العاملون بالأجهزة الأمنية	

#	الدراسة	الباحث / سنة الإصدار	هدف الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
4	التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية - مكتب غزة الإقليمي	القرعان / 2011م.	أثر التدوير الوظيفي على أداء موظفي UNRWA	فلسطين	الموظفون في UNRWA الإدارة المحلية	
5	التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض	ناصر المدرع / 2014م.	التعرف على واقع التدوير الوظيفي بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية من وجهة نظر المبحوثين وكذلك تحديد سلبيات وإيجابيات عملية التدوير الوظيفي	السعودية	موظفي الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية بوزارة الداخلية / الرياض	
6	التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية	القحطاني / 2011م.	تحديد مدى إسهام التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر	السعودية	العاملون بالمديرية العامة للدفاع	سنة التأسيس -2

#	الدراسة	الباحث / سنة الإصدار	هدف الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
			العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض		المدني / الرياض	
7	التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وإنعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض	فلاته / 2011م	توضيح العلاقة بين التدوير الوظيفي وأثر ذلك على العاملين بمستشفى القوات المسلحة في مدينة الرياض	السعودية	العاملون بمستشفى القوات المسلحة / الرياض	
8	التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية	الشريف / 2011م	مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والوقوف على العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات	السعودية	أعضاء هيئة تدريسية واصحاب مناصب إدارية بالجامعات السعودية	
9	الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية -	عاصي / 2004م	مدى تأثير الروح المعنوية	مصر	عمال مصانع	

#	الدراسة	الباحث / سنة الإصدار	هدف الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
	دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في المحلة الكبرى		للعاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في المحلة الكبرى على إنتاجيتهم		النسيج	
10	التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية	ناصر / 2003م	للتعرف على خصائص التخطيط الإستراتيجي الأمني في الإدارة العامة للدوريات الأمنية والكشف عن معايير نجاح التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العامة للدوريات الأمنية والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتهم	السعودية	العاملون في الإدارة العامة للدوريات الأمنية	3- تسعى الدراسة للوصول لمنهجية مكتوبة لتطبيق أداة التدوير الوظيفي ونشر ثقافة التدوير الوظيفي بفوائده بين عموم الموظفين العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية غزة
11	أثر التدوير الوظيفي على تنمية الكادر العامل/ دراسة مطبقة على ممرضات مستشفى " Vellore "	Kokila Mohan&S.Gomathi 2015 /	إيجاد التأثير الذي يحدثه تطبيق أداة التدوير الوظيفي على تنمية قدرات الممرضات	اميركا	ممرضات مشفى Vellore	

#	الدراسة	الباحث / سنة الإصدار	هدف الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
			العاملات بمستشفى "Vellore"			
12	بحث تأثير التدوير الوظيفي على الأداء من خلال أخذ مهارات التنوع والرضى الوظيفي لموظفي البنك - إيران	Abbasi & Saravani /2013	دراسة أنماط التدوير الوظيفي على أداء العاملين في بنوك "كيشفرازي" بمنطقة جيلا بايران	ايران	العملون في المصارف الايرانية	
13	العلاقة بين التدوير الوظيفي والإلتزام التنظيمي للموظفين	Dhkany وآخرون / 2013	تحديد العلاقة بين التدوير الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة "ايلام"	باكستان	موظفي جامعة إيلام	
14	أثر التدوير الوظيفي على تحفيز الموظفين والإلتزام والإنغماس الوظيفي في القطاع المصرفي - باكستان	Khan & Nawaz & Mohsan(2012)	تحديد إلى أي مدى يعزز التدوير الوظيفي تحفيز الموظفين والإلتزام والمشاركة الوظيفية في القطاع المصرفي في باكستان	باكستان	موظفي البنوك بباكستان	

#	الدراسة	الباحث / سنة الإصدار	هدف الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
15	التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في مكتبة جامعة فلنדרز للدراسات العليا	Liz Walkely Hall (2010)	إيجاد إمكانية استخدام أداة التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في برنامج الدراسات العليا في مكتبة جامعة فلنדרز بأستراليا	أستراليا	أمناء المكتبات الجديدة	
16	دور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف في الشركات في مختلف المستويات الهرمية	Kaymaza (2010)	تحديد دور التدوير الوظيفي على تقليل الرتبة في العمل وزيادة المعرفة والمهارة وتحديد الموقع الصحيح للموظف على الدافعية	تركيا	العمالة في الشركات الكبرى من ذوي رأس المال الأجنبي	
17	آثار التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي بين الممرضات	C Change (2009)	قياس آثار التدوير الوظيفي على مدى الرضا الوظيفي بين كادر التمريض	تايوان	ممرضات مستشفيات كبيران	
18	دراسة حالة التدوير الوظيفي في جامعة كارديف لموظفي المكتبة	Eranev & Martins (2009)	التعرف ما اذا كان التدوير الوظيفي في المكتبة في	تركيا	موظفي جامعة	

#	الدراسة	الباحث / سنة الإصدار	هدف الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
			جامعة ULS يحسن الدافعية ويحسن من المهارات التقنية للعاملين		كارديف	
19	التدوير الوظيفي في نيجيريا في مكاتب الجامعة	Adomi E(2006	فهم أثر التدوير الوظيفي على موظفي مكاتب الجامعات النيجيرية والمكاتب بشكل عام	نيجيريا	أمراء 7 مكاتب مهنية	
20	دراسة مسحية على معايير التدوير الوظيفي في تايلاند: مقارنة بين القطاعين الخاص والعام	Authors Jaturanonda (2006	لتحديد العوامل التي تؤثر على تطبيق التدوير الوظيفي في تايلاند	تايلاند	مديري الموارد البشرية للشركات المتوسطة وكبيرة الحجم بتايلاند	
21	اختبار نظريات التدوير الوظيفي	Jaime Ortega &	إختبار ثلاث من نظريات	الدنمارك	موظفي	

#	الدراسة	الباحث / سنة الإصدار	هدف الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	الفجوة البحثية
		Tor Eriksson (2006)	التدوير الوظيفي التي تعتمد عليها عدد من المؤسسات والشركات في تطبيق هذه الأداة الإدارية		الشركات الدنماركية	
22	العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي للعاملين في الشركات اليابانية في ماليزيا	Lazim (2003)	التحقق من العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي وآفاق التنمية بين عمال الإنتاج في شركات الأجهزة الإلكترونية اليابانية في ماليزيا	ماليزيا	العاملون في الشركات اليابانية بماليزيا	4- تهدف الدراسة للوصول للاستخدام الأمثل للكادر البشري في ظل قلة عدد

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

مقدمة

تمثل المنهجية العلمية المتبعة بالدراسة والإجراءات الخاصة بها المحور الأساسي لإنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، ومن خلالها يتم الوصول على البيانات اللازمة لعملية التحليل الإحصائي الذي يصل بالباحث إلى الحصول على النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة والبحث والقدرة على تفسيرها إستنادا للدراسات والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث والدراسة، بالتالي القدرة على تحقيق الهدف الأساس للدراسة.

وعليه فقد تم تناول هذا الفصل من عدة زوايا إشملت على وصف المنهج المستخدم للدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة التي تم الوصول إليها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية إعدادها وبنائها وتطويرها، وقياس مدى صدق وثبات الإستبانة المستخدمة، كما يتضمن الفصل المعالجات الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في تحليل البيانات والوصول للنتائج ضمن التسلسل التالي.

منهج الدراسة

نظرا لنوع المعلومات المطلوبة لإجراء الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يكون قادرا على وصف الظاهرة محل الدراسة، وتحليل البيانات والعلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات والإجراءات التي تتضمنها وآثارها.

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".

وقد إستخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث تم الإعتماد في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية والتي تضمنت الكتب العلمية والمراجع العربية والأجنبية المختصة بموضوع الدراسة، وكذلك الدوريات العلمية والمقالات الإدارية والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة

التي تناولت موضوع الدراسة، ولم تغفل الباحثة الإستناد إلى العديد من المواقع الإلكترونية المختصة في مجال الدراسة.

2. **المصادر الأولية:** وتم الإعتماد فيها على الوقوف على بيانات حقيقية حصلت عليها الباحثة بإستخدام أدوات الدراسة وكان مصدرها الأساس عينة الدراسة، والقائمين عليها. ومن ثم تحليلها لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة كافة العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية الذين تم تدويرهم وظيفيا إما من مقر لآخر أو لمستويات وظيفية وإدارية مختلفة بكافة مستوياتهم الإدارية والبالغ عددهم 309 من إجمالي 428 موظف مقسمين وفقا للمستويات الإدارية العليا، والوسطى والدنيا (الموظفين التنفيذيين) ومقسمين وفقا للأعداد التالية كما في الجدول التالي

جدول (1-4)

العدد	المستوي الإداري
4	المستويات الإدارية العليا
45	المستويات الإدارية الوسطى
260	المستويات الإدارية التنفيذية
309	المجموع

حيث يمثل المستويات الإدارية العليا العاملين بدرجات مدير عام، ويحتوي المستويات الإدارية الوسطى الموظفين الذين يحملون درجات وظيفية بدءا من مدير دائرة ونائب مدير دائرة ورئيس قسم، ويمثل قطاع المستويات الإدارية الدنيا (التنفيذيين) الموظفين الذين يحملون درجات وظيفية بدءا من رئيس شعبة وباحث اجتماعي وفنيين ومهنيين ومدخلي بيانات. وتتراوح نسبهم داخل وزارة 72.20% من إجمالي موظفي وزارة التنمية الاجتماعية، (إحصائية الشؤون الإدارية والمالية لوزارة التنمية الاجتماعية - غزة).

عينة الدراسة العينة الاستطلاعية

تضمنت عينة الدراسة الإستطلاعية عدد 30 موظف، تم إختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إستبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

العينة الأصلية "الفعلية"

إستخدمت الباحثة طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع عدد 279 إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم إسترداد عدد 222 إستبانة بنسبة إسترداد بلغت 79.60% من العينة الكلية.

أدوات الدراسة

أولاً: المقابلة

حيث تم إجراء مقابلة غير رسمية مع رئيس لجنة التدوير الوظيفي بوزارة التنمية الإجتماعية بهدف الحصول على آليات عمل اللجنة والأهداف التي سعت اللجنة لتحقيقها من تطبيقها التدوير الوظيفي والوقوف على متابعة التقييم الخاص بنجاح التدوير الوظيفي.

ثانياً: الإستبانة

تم تصميم إستبانة للتعرف على " أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الانتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة"، تكونت من الأقسام الأربعة الرئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد سنوات العمل في الوزارة، عدد المرات التي تم تدوير المستجيب فيها).

القسم الثاني: وهو عبارة عن التدوير الوظيفي، ويتكون من (10) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي، ويتكون من 28 فقرة، موزع على 4 مجالات هي:

المجال الأول: زيادة الخبرات، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: التدريب، ويتكون من (8) فقرات.

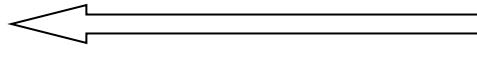
المجال الثالث: الحافزية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: مكافحة الملل الوظيفي، ويتكون من (6) فقرات.

القسم الرابع: وهو عبارة عن الكفاءة الإنتاجية، ويتكون من (15) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الإستبيان بحيث كلما إقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (2-4) يوضح ذلك:

جدول (2-4) درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جدا									موافق بدرجة قليلة جدا	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

خطوات بناء الإستبانة

قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة لمعرفة " أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة"، متبعة الخطوات التالية لبناء الإستبانة:

1- الإطلاع على الأدبيات الخاصة بمجال البحث والدراسة والدراسات العلمية التي سبقت بمجال البحث وذات صلة بموضوع الدراسة، والإستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة الفقرات.

2- إستعانت الباحثة بخبرات عدد من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسية التي إشتملت عليها الإستبانة.

4- تحديد الفقرات كل مجال بما يلم بموضوع الدراسة.

5- تم تصميم الصورة الأولية من الإستبانة.

6- تم مراجعة وتنقيح الإستبانة من قبل المشرف.

7- تم عرض الإستبانة على (8) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة.

8- وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتخرج الإستبانة في صورتها الختامية. ملحق (2)

صدق الإستبانة

صدق الإستبانة يعني " أن يقيس الإستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الإستقصاء 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 الإستبانة بطريقتين:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي، 2010: 107) حيث تم تحكيم الإستبانة من قبل مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أساتذة متخصصين في العلوم الإدارية بكل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة، وقد تم توضيح قائمة أسماء لجنة التحكيم بالملحق رقم (2) وقد تم الإستجابة الفاعلة من قبل الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء التعديلات المطلوبة بما يضمن زيادة كفاءة الإستبانة في جمع البيانات المطلوبة وذلك في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الإستبيان في نسخته الختامية، أنظر الملحق رقم (1).

2- صدق المقياس:

أولاً: الإتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الإتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولاً: الإتساق الداخلي لـ " تطبيق التدوير الوظيفي".

يوضح جدول (3-4) 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 (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	0.026	.359*	مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدارية في الوزارة
2.	0.000	.680*	يتوفر للإدارة العليا بالوزارة رؤية واضحة وأهداف محددة مسبقاً لدى تطبيق أداة التدوير الوظيفي
3.	0.000	.801*	تقتنع الإدارة العليا بالوزارة بأن التدوير الوظيفي سياسة إدارية دقيقة تهدف للتطوير الوظيفي
4.	0.000	.723*	تعتمد الوزارة التخطيط المسبق قبل تطبيق أداة التدوير الوظيفي على الموظفين
5.	0.000	.603*	تمتلك كافة المستويات الإدارية بالوزارة الدراية الكاملة بآليات عمل وتطبيق أداة التدوير الوظيفي بوضوح
6.	0.000	.651*	يساهم التدوير الوظيفي في زيادة إنتاجية الموظفين بشكل مباشر وملحوظ
7.	0.001	.579*	يكسبني التدوير الوظيفي خبرات عملية جديدة لا يوفرها لي الثبات في مكان العمل
8.	0.000	.572*	يقلل التدوير الوظيفي من شعوري بالملل الوظيفي ويمنحني طاقة عمل ايجابية
9.	0.000	.758*	يساهم التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الإداري وبسط السلطة من قبل الموظفين
10.	0.000	.767*	يساهم التدوير الوظيفي في توفير النفقات التدريبية والاعتماد على التدريب بالممارسة

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

يوضح جدول (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " زيادة الخبرات " 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 " زيادة الخبرات " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	0.000	.783*	تتراكم لدي الخبرات من خلال انتقالي لممارسة أكثر من عمل في أكثر من مكان
2.	0.000	.870*	يتوفر لدي علم مسبق بأن التدوير الوظيفي يهدف لزيادة خبراتي المكتسبة بالممارسة
3.	0.000	.899*	تأخذ الإدارة العليا زيادة الخبرات ضمن أهدافها الأساسية التي تسعى لتنفيذها التدوير الوظيفي
4.	0.000	.781*	يمثل التدوير الوظيفي تراكم تدريجي للخبرات التي تحتاجها الوزارة لأداء العمل
5.	0.000	.711*	تسعى الوزارة الى تطوير خبرات موظفيها من خلال قدرتهم على ممارسة مهام متعددة بمقرات عديدة
6.	0.000	.793*	يملك الموظفين الدراية الكافية بالخبرات التي يكتسبونها جراء تطبيق أداة التدوير الوظيفي
7.	0.000	.619*	تضع الإدارة العليا قائمة بالخبرات المطلوبة للوزارة لسد العجز الوظيفي وتحديد الفجوة الوظيفية وطريقة سدها
8.	0.000	.889*	يكسب التدوير الوظيفي المزيد من الخبرة في أداء العمل التي يمكن الاستفادة منها داخل العمل.

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

يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدريب " 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 (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدريب " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تملك الوزارة آلية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها بكافة المستويات الوظيفية	.735*	0.000
2.	تتنوع العملية التدريبية لدى الوزارة وفق مقتضيات الاحتياجات التدريبية وطبيعة العمل	.709*	0.000
3.	يتم تدريب الموظفين قبل عملية تدويرهم وظيفياً.	.759*	0.000
4.	يملك الموظفون القدرة على تحديد المهارات اللازمة لممارسة المهام الجديدة حال تدويرهم وظيفياً	.761*	0.000
5.	تقوم الوزارة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من قدرته على ممارسة مهامه الجديدة	.716*	0.000
6.	تنتهج الوزارة أسلوب التدريب داخل الوظيفية بشكل ممنهج ويمكن قياسه	.746*	0.000
7.	يكون الموظف قادراً على ممارسة أكثر من مهمة تنفيذية أو قيادية بعد خضوعه للتدوير الوظيفي	.839*	0.000
8.	تعتمد الوزارة تقييم قبلي وبعدي للموظفين الذين يتم تدويرهم وظيفياً.	.699*	0.000

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

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

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	0.000	.704*	تهتم الإدارة العليا بالوزارة بتحفيز الموظفين لممارسة مهام عملهم بكفاءة وفاعلية
2.	0.000	.680*	يمثل التدوير الوظيفي عاملاً مهماً في زيادة حافزية الموظفين لممارسة مهام جديدة.
3.	0.000	.670*	تزيد قدرة الموظف على ممارسة أكثر من مهمة مما يزيد من حافزيته لأداء العمل
4.	0.000	.589*	تمنح مشاركة الموظف في قرار التدوير الوظيفي الحافزية الكافية للوصول للهدف من عملية التدوير الوظيفي
5.	0.000	.688*	تزيد فرص الارتقاء الوظيفي من خلال التدوير الوظيفي مما يزيد تحفيز الموظف للقبول بالتدوير الوظيفي
6.	0.000	.778*	تحسن أدائي بشكل ملحوظ بعد تدويري وظيفيا بسبب زيادة حافزتي لأداء مهام عملي الجديد

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

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

جدول (7-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مكافحة الملل الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أحيانا تكون المهام المسندة لي مملة أو مكررة	.341*	0.032
2.	يمثل التدوير الوظيفي سببا مهما في التجديد في العمل	.674*	0.000
3.	يساهم تدويري وظيفيا على زيادة قدرتي على التجديد في أداء عملي وزيادة الروح المعنوية	.560*	0.001
4.	تضع الإدارة العليا مكافحة الملل لموظفيها ضمن الأهداف الأساسية لسياسة تطبيق التدوير الوظيفي.	.543*	0.001
5.	يقتنع موظفي الوزارة بضرورة التجديد في مهام العمل للخروج من دائرة الملل والتكرار	.431*	0.009
6.	أعاني من تكرار نفس المهام الروتينية الشديدة بعلمي	.467*	0.005

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

ثانياً: الإتساق الداخلي لـ " الكفاءة الإنتاجية"

يوضح جدول (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة 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 (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة الإنتاجية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	0.000	.774*	يساهم التدوير الوظيفي في زيادة كفاءتي الإنتاجية
2.	0.000	.627*	يساعدني التدوير الوظيفي على اطلاعي على عدد أكبر من المهام وتخصصات العمل
3.	0.000	.787*	يوفر التدوير الوظيفي بيئة ايجابية متجددة ساهمت في زيادة الانتاجية لدي
4.	0.000	.836*	يساهم التدوير الوظيفي في زيادة انتاجيتي لإثبات قدرتي على أداء مهام عملي الجديد.
5.	0.000	.604*	يمنحني التدريب الوظيفي التدريب اللازم لأداء مهمة عملي بكفاءة وانتاجية مرتفعة
6.	0.000	.640*	يؤدي التدوير الوظيفي لإحداث حالة من الإحباط تتسبب في انخفاض الإنتاجية
7.	0.000	.653*	يساعد التدوير الوظيفي على تحسين الاتصال والتواصل والتعاون بين الإدارات المختلفة بالوزارة
8.	0.000	.837*	يخلق التدوير الوظيفي موجة مفتوحة من الاتصالات بين الموظفين تعزز العمل بروح الفريق والعمل الجماعي
9.	0.000	.895*	يزيد التدوير الوظيفي من الانتماء للوزارة مما يزيد من الكفاءة الإنتاجية
10.	0.000	.827*	يرفع التدوير الوظيفي من القدرة على الإبداع في العمل نتيجة لاكتساب خبرات جديدة ومعارف متنوعة تزيد من الكفاءة الإنتاجية
11.	0.001	.550*	تهتم الادارة العليا بالوزارة بجودة الخدمات المقدمة من خلال رفع كفاءة انتاجية موظفيها
12.	0.001	.535*	تمتلك الوزارة خطة مسبقة لرفع كفاءة أداء الموظفين لديها وتستخدم أداة التدوير الوظيفي كأداة إدارية لتحقيق ذلك الهدف.
13.	0.000	.621*	تعتمد الوزارة مقياس واضح لقياس الكفاءة الإنتاجية للموظفين لديها قبل التدوير الوظيفي وبعده
14.	0.000	.814*	أقبل التدوير الوظيفي بهدف تحسين كفاءتي الانتاجية وشعوري بتحقيق الذات.

0.000	.622*	يساهم التدوير الوظيفي في توفير التدريب اللازم ومنحي الخبرات اللازمة لرفع كفاءتي الإنتاجية بهدف الترتي الوظيفي في عملي.	15.
-------	-------	--	-----

* 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 الإستبانة.

يبين جدول (4-9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (4-9) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.896*	التدوير الوظيفي.
0.000	.837*	زيادة الخبرات.
0.000	.839*	التدريب.
0.000	.894*	الحافزية.
0.000	.777*	مكافحة الملل الوظيفي.
0.000	.959*	تطبيق أداة التدوير الوظيفي.
0.000	.913*	الكفاءة الإنتاجية.

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

ثبات الإستبانة Reliability

يقصد بثبات الإستبانة هو أن يعطي الإستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة إتساقه وإنسجامه وإستمراريته عند تكرار إستخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010: 97).

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10-4)

جدول (10-4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التدوير الوظيفي.	10	0.854
زيادة الخبرات.	8	0.912
التدريب.	8	0.875
الحافزية.	6	0.813
مكافحة الملل الوظيفي.	6	0.717
تطبيق أداة التدوير الوظيفي.	28	0.930
الكفاءة الإنتاجية.	15	0.917
جميع المجالات معا	53	0.956

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10-4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.717، 0.930)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.956)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

إختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم إستخدام إختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4-11)

جدول (4-11) يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.89	0.58	التدوير الوظيفي.
0.99	0.46	زيادة الخبرات.
1.00	0.33	التدريب.
0.96	0.51	الحافزية.
0.78	0.66	مكافحة الملل الوظيفي.
1.00	0.35	تطبيق التدوير الوظيفي.
0.82	0.63	الكفاءة الإنتاجية.
0.89	0.58	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-11) أن القيمة الإحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم إستخدام الإختبارات العملية لإختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم إستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستمابنة.

4. إختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الإرتباط: يقوم هذا الإختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد إستخدمته الباحثة لحساب الإنساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. إختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 5.5 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم إستخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة.
7. نموذج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
8. إختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. إختبار 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.

الفصل الخامس

تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس

تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

مقدمة

يشتمل الفصل على عرض متكامل لتحليل البيانات، وإختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وعرض أهم النتائج التي تم التوصل لها من خلال تحليل فقرات الإستبانة أداة الدراسة، والوقوف على البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيبين التي تكونت من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد سنوات العمل بالوزارة، عدد المرات التي تم تدوير المستجيب فيها وظيفيا)، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من الإستبانة، وقد تم إستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الإجتماعية (SPSS) وذلك بهدف الحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها ضمن العرض التالي.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5-1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
58.1	129	نكر
41.9	93	أنثى
100.0	222	المجموع

يتضح من جدول (5-1) أن ما نسبته 58.1% من عينة الدراسة ذكور، بينما 41.9% إناث، ذلك على الرغم من بلوغ نسبة الإناث 34.34% من إجمالي الموظفين مقابل 65.66% من الذكور ويرجع ذلك لإقتصار الوظائف المهنية (السائقين - الفنيين - المراسلين) على الذكور وهي الفئة التي تم إستثنائها من إجمالي مجتمع الدراسة بسبب ثبات مهامهم الوظيفية، كما ويتضح من نتائج توزيع العينة حسب الجنس عدم تحيز من قبل الوزارة في تطبيق التدوير الوظيفي على جنس دون آخر.

عينة الدراسة حسب العمر

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

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	5	2.3
أقل من 35 سنة	88	39.6
أقل من 45 سنة	85	38.3
45 سنة فأكثر	44	19.8
المجموع	222	100.0

يتضح من جدول (2-5) أن ما نسبته 2.3% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 39.6% أعمارهم أقل من 35 سنة، 38.3% أعمارهم أقل من 45 سنة، بينما 19.8% أعمارهم 45 سنة فأكثر، وذلك يفسر من خلال توجه الوزارة نحو تفعيل دور الموظفين في سن الشباب لقدرتهم وفق ما ذكرته رئيس لجنة التدوير الوظيفي بالوزارة خلال المقابلة التي إجرائها معها بمكتبها بمقر وزارة التنمية الإجتماعية - غزة (الطرشايوي، 2018) على التجدد والعتاء وخاصة في ظل عملهم لسنوات عمل كافية لتطبيق التدوير الوظيفي عليهم.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

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

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	17	7.7
بكالوريوس	189	85.1
ماجستير	16	7.2
دكتوراه	-	-
المجموع	222	100.0

يتضح من جدول (3-5) أن ما نسبته 7.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، 85.1% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 7.2% مؤهلهم العلمي ماجستير، ويرتبط ذلك مباشرة أن التركيز على حملة البكالوريوس لقدرتهم على ممارسة أكثر من مهمة، وتفعيل دورهم، كذلك تتناسب هذه النسبة مع المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظائف المختلفة بوزارة التنمية الإجتماعية.

- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

جدول (4-5) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الوظيفي
65.3	145	وظيفة تنفيذية
22.1	49	وظيفة إشرافية
10.8	24	إدارة وسطى
1.8	4	إدارة عليا
100.0	222	المجموع

يتضح من جدول (4-5) أن ما نسبته 65.3% من عينة الدراسة مستواهم الوظيفي وظيفية تنفيذية، 22.1% مستواهم الوظيفي وظيفية إشرافية، 10.8% مستواهم الوظيفي إدارة وسطى، بينما 1.8% مستواهم الوظيفي إدارة عليا، وهذه النسب تتناسب مع أعداد موظفي وزارة التنمية الإجتماعية من حيث المستوى الوظيفي حيث تتفوق الوظائف التنفيذية بشكل واضح وكبير عن المستويات الإشرافية والعليا من حيث العدد، وذلك وفقا لمقتضيات سير العمل.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

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

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخبرة
14.0	31	أقل من 5 سنوات
41.4	92	أقل من 10 سنوات
44.6	99	أكثر من 10 سنوات
100.0	222	المجموع

يتضح من جدول (5-5) أن ما نسبته 14.0% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 41.4% سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، بينما 44.6% سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات، ويفسر ذلك لكون ما يقارب من 75% من موظفي الوزارة تم تعيينهم بعد الإنقسام أي خلال العشر سنوات الماضية، وكذلك توقف التعيينات بالخمس سنوات الأخيرة ابدءا لحسن النية نحو تحقيق المصالحة الفلسطينية بين شقي الوطن.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في الوزارة
جدول (5-6) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في الوزارة

عدد سنوات العمل في الوزارة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 2 سنة	18	8.1
من 2 إلى أقل من 5 سنوات	37	16.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	91	41.0
أكثر من 10 سنوات	76	34.2
المجموع	222	100.0

يتضح من جدول (5-6) أن ما نسبته 8.1% من عينة الدراسة سنوات عملهم في الوزارة أقل من 2 سنة، 16.7% تتراوح سنوات عملهم في الوزارة من 2 إلى أقل من 5 سنوات، 41.0% تتراوح سنوات عملهم في الوزارة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 34.2% سنوات عملهم في الوزارة أكثر من 10 سنوات، تنطبق هذه النسب مع فترات التعيين التي تم إعتماها من قبل الحكومة والتي توقفت بالفترة الأخيرة وكذلك حالات تنقل بين الموظفين التي تم تحديدها بأضيق الحدود في إطار السعى نحو تحقيق الوحدة الوطنية.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد المرات التي تم تدوير المستجيب فيها وظيفيا
جدول (5-7) توزيع عينة الدراسة حسب عدد المرات التي تم تدوير المستجيب فيها وظيفيا

عدد المرات التي تم تدوير المستجيب فيها وظيفيا	العدد	النسبة المئوية %
1-2 مرة	152	68.5
من 3-5 مرات	57	25.7
أكثر من 5 مرات	13	5.9
المجموع	222	100.0

يتضح من جدول (5-7) أن ما نسبته 68.5% من عينة الدراسة أجابوا أن عدد المرات التي تم تدويرهم فيها وظيفيا يتراوح من 1- 2 مرة، 25.7% يتراوح عدد تلك المرات من 3-5 مرات، بينما 5.9% أجابوا أن عدد المرات التي تم تدويرهم فيها وظيفيا أكثر من 5 مرات، ومن النسب الموضحة يتبين أن النسبة الأكبر تم تطبيق التدوير الوظيفي عليهم من مرة الى مرتين فقط وذلك يتناسب مع عدد سنوات الخبرة التي إكتسبها كل موظف وفق المستوى الوظيفي، وهذا يتفق مع أهداف التدوير الوظيفي التي وضعتها لجنة التدوير الوظيفي للوزارة بالعام 2014.

المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012)

وللعمل على تفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الإستجابة، تم الإعتماد من قبل الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للإستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5-8) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 2.8	من 10% - 28%	منخفضة جدا
أكبر من 2.8 - 4.6	أكبر من 28% - 46%	منخفضة
أكبر من 4.6 - 6.4	أكبر من 46% - 64%	متوسطة
أكبر من 6.4 - 8.2	أكبر من 64% - 82%	كبيرة
أكبر من 8.2 - 10	أكبر من 82% - 100%	كبيرة جدا

تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: تحليل فقرات " التدوير الوظيفي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5-9).

جدول (5-9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " التدوير الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدارية في الوزارة	6.10	2.42	60.95	4	متوسطة	3.66	0.000
2.	يتوفر للإدارة العليا بالوزارة رؤية واضحة وأهداف محددة مسبقاً لدى تطبيق أداة التدوير الوظيفي	5.61	2.38	56.08	8	متوسطة	0.68	0.250
3.	تقتنع الإدارة العليا بالوزارة بأن التدوير الوظيفي سياسة ادارية دقيقة تهدف للتطوير الوظيفي	5.96	2.42	59.59	6	متوسطة	2.82	0.003
4.	تعتمد الوزارة التخطيط المسبق قبل تطبيق أداة التدوير الوظيفي على الموظفين	5.44	2.32	54.38	9	متوسطة	-0.39	0.347
5.	تمتلك كافة المستويات الإدارية بالوزارة الدراية الكاملة بآليات عمل وتطبيق أداة التدوير الوظيفي	5.36	2.32	53.64	10	متوسطة	-0.87	0.192

							بوضوح	
0.012	2.27	متوسطة	7	58.60	2.36	5.86	يساهم التدوير الوظيفي في زيادة انتاجية الموظفين بشكل مباشر وملحوظ	.6
0.000	8.52	كبيرة	2	68.33	2.33	6.83	يكسبني التدوير الوظيفي خبرات عملية جديدة لا يوفرها لي الثبات في مكان العمل	.7
0.000	6.86	كبيرة	3	65.81	2.35	6.58	يقلل التدوير الوظيفي من شعوري بالملل الوظيفي ويمنحني طاقة عمل ايجابية	.8
0.000	9.82	كبيرة	1	70.45	2.33	7.05	يساهم التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الإداري وبسط السلطة من قبل الموظفين	.9
0.000	3.87	متوسطة	5	60.91	2.26	6.09	يساهم التدوير الوظيفي في توفير النفقات التدريبية والاعتماد على التدريب بالممارسة	.10
0.000	4.72	متوسطة		60.88	1.86	6.09	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (9-5) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " يساهم التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الإداري وبسط السلطة من قبل الموظفين " يساوي 7.05 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 70.45%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تمتلك كافة المستويات الإدارية بالوزارة الدراية الكاملة بآليات عمل وتطبيق التدوير الوظيفي بوضوح " يساوي 5.36 أي أن الوزن النسبي 53.64%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التدوير الوظيفي " يساوي 6.09 أي أن الوزن النسبي 60.88%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد بدا ذلك واضحا في نتائج الدراسة الإستطلاعية التي أوضحت أن ما نسبته 90.32% من الموظفين لا يتم مشاورتهم قبل تطبيق التدوير الوظيفي مما يجعلهم غير حاملين لرؤية الإدارة في تطبيق التدوير الوظيفي وفاعليته في تحسين أداء العمل، كما أن ما نسبته 83.87% من الموظفين التي تم تطبيق التدوير الوظيفي عليهم يرون أن الوزارة ليس لديها منهجية واضحة في تطبيق التدوير الوظيفي بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين.

وإتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (المدرع، 2014) والتي خلصت إلى وجود موافقة من قبل المبحوثين على تنفيذ التدوير الوظيفي ووجود إيجابيات لذلك في مقابل حيادية السلبيات.

وكذلك إتفقت النتائج مع دراسة (القحطاني، 2011) والتي أوردت موافقة المبحوثين على دور التدوير الوظيفي على الرغم من وجود بعض السلبيات التي تظهر نتيجة تطبيق التدوير الوظيفي.

في نفس الوقت إختلفت مع نتائج الدراسة في كون التدوير الوظيفي هو ممارسة الإدارة المشتركة داخل الإدارة.

ثانيا: تحليل فقرات " تطبيق التدوير الوظيفي "

- تحليل فقرات مجال " زيادة الخبرات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10-5)

جدول (10-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " زيادة الخبرات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تتراكم لدي الخبرات من خلال انتقالي لممارسة أكثر من عمل في أكثر من مكان	7.09	2.17	70.86	1	كبيرة	10.87	0.000
2.	يتوفر لدي علم مسبق بأن التدوير الوظيفي يهدف لزيادة خبراتي المكتسبة بالممارسة	6.76	2.25	67.61	3	كبيرة	8.35	0.000
3.	تأخذ الإدارة العليا الخبرات ضمن أهدافها الأساسية التي لتتفيذها التدوير الوظيفي	5.98	2.33	59.82	9	متوسطة	3.06	0.001
4.	يمثل التدوير الوظيفي تراكم تدريجي للخبرات التي تحتاجها	6.50	2.20	65.05	5	كبيرة	6.80	0.000

							الوزارة لأداء العمل	
0.000	3.44	متوسطة	8	60.41	2.34	6.04	تسعى الوزارة الى تطوير خبرات موظفيها من خلال قدرتهم على ممارسة مهام متعددة بمقرات عديدة	.5
0.000	5.67	متوسطة	7	62.93	2.08	6.29	يملك الموظفون الدراية الكافية بالخبرات التي يكتسبونها جراء تطبيق أداة التدوير الوظيفي	.6
0.190	0.88	متوسطة	10	56.36	2.30	5.64	تضع الإدارة العليا قائمة بالخبرات المطلوبة للوزارة لسد العجز الوظيفي وتحديد الفجوة الوظيفية وطريقة سدها	.7
0.000	6.63	كبيرة	4	65.79	2.42	6.58	يكسب التدوير الوظيفي المزيد من الخبرة في أداء العمل التي يمكن الاستفادة منها داخل العمل.	.8
0.000	6.99	متوسطة	6	63.61	1.84	6.36	تتراكم لدي الخبرات من خلال انتقالي	.9

							لممارسة أكثر من عمل في أكثر من مكان	
0.000	10.87	كبيرة	1	70.86	2.17	7.09	يتوفر لدي علم مسبق بأن التدوير الوظيفي يهدف لزيادة خبراتي المكتسبة بالممارسة	10.
0.000	8.35	كبيرة		67.61	2.25	6.76	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (10-5) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى والعاشره " تتراكم لدي الخبرات من خلال إنتقالي لممارسة أكثر من عمل في أكثر من مكان " و" يتوفر لدي علم مسبق بأن التدوير الوظيفي يهدف لزيادة خبراتي المكتسبة بالممارسة " يساوي 7.09 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 70.86%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هاتين الفقرتين.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تضع الإدارة العليا قائمة بالخبرات المطلوبة للوزارة لسد العجز الوظيفي وتحديد الفجوة الوظيفية وطريقة سدها " يساوي 5.64 أي أن الوزن النسبي 56.36%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " زيادة الخبرات " يساوي 6.76 أي أن الوزن النسبي 67.61%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وذلك يوضح مدى إقتناع أفراد العينة بمدى إكتسابهم للخبرات الجديدة من خلال تطبيق التدوير الوظيفي.

وقد إتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو صبحه، 2014) والتي توصلت لنتيجة مفادها أن التدوير الوظيفي يؤدي لزيادة المهارات الإدارية وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة. كما إتفقت النتائج مع دراسة (Lazim, 2003) والتي كان من بين نتائجها وجود علاقة بين التدوير الوظيفي وإكتساب المعرفة والمهارات الخاصة بالمبجوثين.

وقد إتفقت هذه النتيجة مع الأهداف التي تم وضعها من قبل لجنة التدوير الوظيفي بوزارة التنمية الإجتماعية والتي وضعت لتنفيذ التدوير الوظيفي بالعام 2014.

ولكن نرى اختلافا مع دراسة (Jaime Ortega & Tor Eriksson 2006) حيث أورد الدراسة في نتائجها أن التدوير الوظيفي لا يمثل وسيلة لزيادة الخبرات في حال تقارب المواقع الوظيفية والمستويات الوظيفية التي ينتقل إليها الموظف.

- تحليل فقرات مجال "التدريب"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5-11).

جدول (5-11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التدريب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية
1.	تملك الوزارة آلية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية لموظفيها بكافة المستويات الوظيفية	5.66	2.43	56.58	2	متوسطة	0.96	0.170
2.	تتنوع العملية التدريبية لدى الوزارة وفق مقتضيات الإحتياجات التدريبية وطبيعة العمل	5.61	2.36	56.07	3	متوسطة	0.67	0.251
3.	يتم تدريب الموظفين قبل عملية تدويرهم وظيفيا .	4.76	2.58	47.58	8	متوسطة	-4.17	0.000

0.312	0.49	متوسطة	4	55.77	2.33	5.58	يملك الموظفون القدرة على تحديد المهارات اللازمة لممارسة المهام الجديدة حال تدويرهم وظيفيا	.4
0.008	-2.44	متوسطة	5	51.15	2.33	5.11	تقوم الوزارة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من قدرته على ممارسة مهامه الجديدة	.5
0.000	-3.57	متوسطة	7	49.17	2.41	4.92	تنتهج الوزارة أسلوب التدريب داخل الوظيفية بشكل ممنهج ويمكن قياسه	.6
0.000	3.43	متوسطة	1	60.27	2.28	6.03	يكون الموظف قادرا على ممارسة أكثر من مهمة تنفيذية أو قيادية بعد خضوعه للتدوير الوظيفي	.7
0.001	-3.32	متوسطة	6	49.31	2.53	4.93	تعتمد الوزارة تقييم قبلي وبعدي للموظفين الذين يتم تدويرهم وظيفيا.	.8
0.087	-1.36	متوسطة		53.15	2.03	5.31	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (5-11) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يكون الموظف قادرا على ممارسة أكثر من مهمة تنفيذية أو قيادية بعد خضوعه للتدوير الوظيفي " يساوي 6.03 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 60.27%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتم تدريب الموظفين قبل عملية تدويرهم وظيفيا " يساوي 4.76 أي أن الوزن النسبي 47.58%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - بشكل عام يمكن القول المتوسط الحسابي لمجال " التدريب " يساوي 5.31 أي أن الوزن النسبي 53.15%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويرجع ذلك لعدم إعتداد خطة تدريبية مسبقة للموظفين الذين يتم تطبيق التدوير الوظيفي عليهم
- وقد إختلفت هذه النتائج مع النتائج التي توصلت لها دراسة (Lazim, 2003) والتي حملت في طيات نتائجها أن التدوير الوظيفي أحد وسائل التدريب للموظفين المطبق عليهم التدوير الوظيفي، وذلك بنسب موافقة مرتفعة.
- كما إختلفت دراسة (Adomi E) والتي إستتجت أن التدوير الوظيفي فرصة لتعلم مهارات جديدة من خلال الممارسة والذي يمثل نوع من التدريب داخل العمل وذلك بنسب موافقة مرتفعة.
- وإتفقت دراسة (Liz Walkely Hall, 2010) والتي خلصت لنتيجة مفادها أن هناك ارتفاع للعائد على الإستثمار من تطبيق التدوير الوظيفي كأداة تدريب في بيئة العمل.

- تحليل فقرات مجال " الحافزية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5-12)

جدول (5-12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الحافزية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تهتم الإدارة العليا بالوزارة بتحفيز الموظفين لممارسة مهام عملهم بكفاءة وفاعلية	4.79	2.40	47.86	6	متوسطة	-4.41	0.000
2.	يمثل التدوير الوظيفي عاملاً مهماً في زيادة حافزية الموظفين لممارسة مهام جديدة.	5.43	2.32	54.34	5	متوسطة	-0.42	0.338
3.	تزيد قدرة الموظف على ممارسة أكثر من مهمة مما يزيد من حافزيته لأداء العمل	5.73	2.26	57.29	4	متوسطة	1.50	0.067
4.	تمنح مشاركة الموظف في قرار التدوير الوظيفي الحافزية الكافية للوصول للهدف من عملية التدوير الوظيفي	6.12	2.48	61.18	1	متوسطة	3.70	0.000

0.001	3.18	متوسطة	3	60.05	2.35	6.00	تزيد فرص الارتقاء الوظيفي من خلال التدوير الوظيفي مما يزيد تحفيز الموظف للقبول بالتدوير الوظيفي	5.
0.001	3.18	متوسطة	2	60.23	2.44	6.02	تحسن أدائي بشكل ملحوظ بعد تدويري وظيفيا بسبب زيادة حافزيتي لأداء مهام عملي الجديد	6.
0.090	1.35	متوسطة		56.83	2.02	5.68	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (12-5) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تمنح مشاركة الموظف في قرار التدوير الوظيفي الحافزية الكافية للوصول للهدف من عملية التدوير الوظيفي " يساوي 6.12 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 61.18%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تهتم الإدارة العليا بالوزارة بتحفيز الموظفين لممارسة مهام عملهم بكفاءة وفاعلية " يساوي 4.79 أي أن الوزن النسبي 47.86%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الحافزية " يساوي 5.68 أي أن الوزن النسبي 56.83%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- ويرجع ذلك لعدم إشراك الموظفين في لتحضير لتطبيق التدوير الوظيفي وكذلك عدم وجود خطة تدريبية تسبق عملية التدوير الوظيفي بالإضافة للوضع الوظيفي الراهن لموظفي غزة بالتحديد وما يمثله التغيير لهم من زيادة العبء النفسي في أداء الوظيفة.

وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (عزام، 2013) حيث أوردت ضمن نتائجها أن التدوير الوظيفي يؤثر بشكل واضح في رفع الروح المعنوية وحافزية الموظفين وكذلك وجود علاقة بين ايجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي ومستوى الروح المعنوية لدى الموظفين وكذلك اختلفت النتائج مع نتائج دراسة (Kokila Mohan&S. Gomathi 2015) والتي تضمنت نتائجها أن هناك ارتباط وثيق بين التدوير الوظيفي والتقليل من رتبة العمل وزيادة الحافزية لأداء المهام.

بينما إتفقت دراسة (Khan& Nawaz&Mohsan, 2012) والتي إتفقت بنتائجها مع وجود علاقة طردية بين التدوير الوظيفي وزيادة التحفيز لدى الموظفين.

ويتضح وجود اتفاق بين نتائج الدراسة ودراسة (Tor Eriksson& Jaime Ortega) حيث إستنتجت الدراسة لوجود علاقة بين التدوير الوظيفي وتحفيز الموظفين على أداء العمل بشكل عام واختلفت في نسب الموافقة على درجة احداث الحافزية لدى الموظفين في كافة أنواع المنظمات التي شكلت مجتمعات الدراسة.

- تحليل فقرات مجال " مكافحة الممل الوظيفي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5-13)

جدول (5-13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " مكافحة الممل الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	أحيانا تكون المهام المسندة لي مملة أو مكررة	4.53	2.34	45.32	6	منخفضة	-6.14	0.000
2.	يمثل التدوير الوظيفي سببا مهما في التجديد في العمل	6.60	2.20	66.00	1	كبيرة	7.41	0.000
3.	يساهم تدويري وظيفيا على زيادة قدرتي على التجديد في أداء عملي وزيادة الروح المعنوية	6.52	2.20	65.20	2	كبيرة	6.91	0.000
4.	تضع الإدارة العليا الممل لموظفيها ضمن الأهداف الأساسية لسياسة تطبيق التدوير الوظيفي.	5.42	2.46	54.17	4	متوسطة	-0.50	0.310
5.	يقتنع موظفي الوزارة بضرورة التجديد في مهام العمل للخروج من دائرة الممل	5.86	2.40	58.58	3	متوسطة	2.21	0.014

							والتكرار	
0.000	-4.27	متوسطة	5	47.72	2.53	4.77	أعاني من تكرار نفس المهام الروتينية الشديدة بعملي	6.
0.041	1.74	متوسطة		56.20	1.02	5.62	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (13-5) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يمثل التدوير الوظيفي سببا مهما في التجديد في العمل يساوي 6.60 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 66.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أحيانا تكون المهام المسندة لي مملة أو مكررة " يساوي 4.53 أي أن الوزن النسبي 45.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " مكافحة الملل الوظيفي " يساوي 5.62 أي أن الوزن النسبي 56.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن عدم إشراك الموظف في عملية التخطيط للتدوير الوظيفي وعدم إهتمام الإدارة العليا بالتحفيز للموظف ورغما عن ذلك فإن التغيير في مجال ومكان العمل يجلب معه بيئة متجددة تكافح الملل الوظيفي وبدا ذلك في نتائج الدراسة الإستطلاعية التي بينت وجود رضا عن قدرة الموظف الخاضع للتدوير الوظيفي على التغيير وإكتساب المهارات والخبرات الجديدة والتنوع في أداء العمل مما يشجع على مكافحة الملل والروتين وقد إتفقت دراسة (أبو صبحة، 2014) والتي إستنتجت وجود دور للتدوير الوظيفي في البعد عن الروتين والبيروقراطية والذي يعدوا من أسباب الملل الوظيفي.

بينما إختلفت نسبة الموافقة مع دراسة (فلاتة، 2011) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على تأثير التدوير الوظيفي على مكافحة الملل الوظيفي ورفع الروح المعنوية لأفراد العينة.

بينما اتفقت كذلك النتائج مع دراسة (عاصي، 2004) والتي أظهرت وجود موافقة متوسطة على تأثير التدوير الوظيفي على الروح المعنوية ومكافحة الملل الوظيفي.

تحليل جميع فقرات التدوير الوظيفي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5-14).

جدول (5-14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لجميع فقرات "التدوير الوظيفي"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
زيادة الخبرات.	6.36	1.84	63.61	1	متوسطة	6.99	0.000
التدريب.	5.31	2.03	53.15	4	متوسطة	-1.36	0.087
الحافزية.	5.68	2.02	56.83	2	متوسطة	1.35	0.090
مكافحة الملل الوظيفي.	5.62	1.02	56.20	3	متوسطة	1.74	0.041
جميع مجالات التدوير الوظيفي.	5.76	1.57	57.63		متوسطة	2.49	0.007

من جدول (5-14) تبين أن:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات التدوير الوظيفي يساوي 5.76 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 57.63%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات التدوير الوظيفي بشكل عام.

وترجع الباحثة ذلك لوجود موافقة مسبقة من قبل المبحوثين على تطبيق التدوير الوظيفي لتحقيق أهداف محددة مع الحاجة الماسة لإشراكهم في عملية التخطيط لتنفيذ وتطبيق التدوير الوظيفي ليكون الموظف على دراية تامة ويتبنى تحقيق الهدف العام والأهداف الخاصة من تطبيق التدوير الوظيفي، وقد اتضح ذلك في النتائج الخاصة بأبعاد التدوير الوظيفي والتي تم عرضها مسبقاً.

وإتفقت هذه النتائج مع العديد من الدراسات والأبحاث التي إستندت عليها الباحثة في الفصل الثالث والعديد من الدراسات العربية والأجنبية.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال " الكفاءة الإنتاجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (15-5)

جدول (15-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة الإنتاجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يساهم التدوير الوظيفي في زيادة كفاءتي الإنتاجية	6.40	2.44	64.05	7	كبيرة	5.50	0.000
2.	يساعدني التدوير الوظيفي على اطلاعي على عدد أكبر من المهام وتخصصات العمل	6.72	2.29	67.18	1	كبيرة	7.88	0.000
3.	يوفر التدوير الوظيفي بيئة ايجابية متجددة ساهمت في زيادة الانتاجية لدي	6.10	2.36	61.04	10	متوسطة	3.80	0.000
4.	يساهم التدوير الوظيفي في زيادة انتاجيتي لإثبات قدرتي على أداء مهام عملي الجديد.	6.52	2.37	65.18	4	كبيرة	6.36	0.000
5.	يمنحني التدريب الوظيفي التدريب اللازم لأداء مهمة عملي بكفاءة وانتاجية مرتفعة	6.62	2.23	66.23	2	كبيرة	7.45	0.000
6.	يؤدي التدوير الوظيفي لإحداث حالة من الإحباط تتسبب في	5.03	2.46	50.27	15	متوسطة	-2.85	0.002

							انخفاض الإنتاجية	
0.000	5.88	كبيرة	6	64.09	2.29	6.41	يساعد التدوير الوظيفي على تحسين الاتصال والتواصل والتعاون بين الإدارات المختلفة بالوزارة	7.
0.000	6.17	كبيرة	5	64.77	2.35	6.48	يخلق التدوير الوظيفي موجة مفتوحة من الاتصالات بين الموظفين تعزز العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	8.
0.001	3.25	متوسطة	11	60.50	2.51	6.05	يزيد التدوير الوظيفي من الانتماء للوزارة مما يزيد من الكفاءة الإنتاجية	9.
0.000	5.15	متوسطة	9	63.40	2.37	6.34	يرفع التدوير الوظيفي من القدرة على الإبداع في العمل نتيجة لاكتساب خبرات جديدة ومعارف متنوعة تزيد من الكفاءة الإنتاجية	10
0.213	-0.80	متوسطة	12	53.73	2.36	5.37	تهتم الإدارة العليا بالوزارة بجودة الخدمات المقدمة من خلال رفع كفاءة انتاجية موظفيها	11
0.002	-2.90	متوسطة	14	50.41	2.36	5.04	تمتلك الوزارة خطة مسبقة لرفع كفاءة أداء الموظفين لديها وتستخدم أداة التدوير الوظيفي كأداة إدارية لتحقيق ذلك الهدف.	12
0.005	-2.59	متوسطة	13	50.59	2.51	5.06	تعتمد الوزارة مقياس	13

							واضح لقياس الكفاءة الإنتاجية للموظفين لديها قبل التدوير الوظيفي وبعده
0.000	6.84	كبيرة	3	66.15	2.43	6.62	14 أقبل التدوير الوظيفي بهدف تحسين كفاءتي الانتاجية وشعوري بتحقيق الذات.
0.000	5.25	متوسطة	8	63.80	2.49	6.38	15 يساهم التدوير الوظيفي في توفير التدريب اللازم ومنحي الخبرات اللازمة لرفع كفاءتي الإنتاجية بهدف الترقى الوظيفي في عملي.
0.000	4.85	متوسطة		60.78	1.77	6.08	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (15-5) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يساعدني التدوير الوظيفي على إطلاعي على عدد أكبر من المهام وتخصصات العمل يساوي 6.72 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 67.18%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يؤدي التدوير الوظيفي لإحداث حالة من الإحباط تتسبب في إنخفاض الإنتاجية يساوي 5.03 أي أن الوزن النسبي 50.27%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الكفاءة الإنتاجية " يساوي 6.08 أي أن الوزن النسبي 60.78%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج العينة الاستطلاعية والتي بينت موافقة المبحوثين على العلاقة بين التدوير الوظيفي ورفع الإنتاجية والذي بينته الدراسة من خلال موافقة المبحوثين على الأبعاد الخاصة بالتدوير الوظيفي والتي تمثلت في زيادة الخبرات والتدريب وزيادة الحافزية ومكافحة الملل الوظيفي.

وقد إتفقت هذه النتائج مع دراسة (بدر، 2016) حيث تضمنت نتائجها أن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية.

كما إتفقت النتائج مع دراسة (القرعان، 2011) والتي كانت من نتائجها وجود توجه بنسبة 75% على وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في الوكالة - مكتب غزة الإقليمي.

كما تبين وجود إتفاق بين دراسة (المدرع، 2014) حيث بينت الدراسة أن التدوير الوظيفي يمثل أداة لرفع كفاءة أداء العاملين.

وقد تبين وجود توافق مع دراسة (الشريف، 2011) والتي تضمنت نتيجة مفادها أن التدوير الوظيفي يساعد على تحسين الأداء.

إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل بيرسون للإرتباط، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (16-5) معامل الإرتباط بين تطبيق أداة التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للإرتباط	الفرضية
0.000	.807*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين زيادة الخبرات والكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة.
0.000	.753*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب والكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة.
0.000	.807*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحافزية والكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة.
0.000	.674*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مكافحة الملل الوظيفي والكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة.
0.000	.862*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أداة التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة.

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

يبين جدول (16-5) أن معامل الإرتباط يساوي .862، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة.

وهذا يتوافق مع دراسة (Authors Jaturanonda, 2006) حيث أستنتجت الدراسة أن تطبيق التدوير الوظيفي تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والإنتاجية.

وترى الباحثة أن ذلك يرجع لدور التدوير الوظيفي في رفع كفاءة ومهارة وخبرات الموظفين المطبق عليهم التدوير وكذلك مكافحة الملل الوظيفي الذي يؤهل لزيادة دافعية الموظف نحو العمل والإنجاز.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام الإنحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5-17) تحليل الإنحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.012	0.034	0.973
زيادة الخبرات.	0.406	7.173	0.000
التدريب.	0.025	0.448	0.654
الحافزية.	0.323	6.214	0.000
مكافحة الملل الوظيفي.	0.270	3.388	0.001
معامل الارتباط = 0.874	معامل التحديد المُعدَّل = 0.760		
قيمة الاختبار F = 175.438	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في جدول (5-17) يمكن إستنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.874، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.760، وهذا يعني أن 76% من التغير في الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية.
- قيمة الإختبار F المحسوبة بلغت 175.438، كما أن القيمة الإحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة.

- تبين أن المتغيرات المؤثرة في " الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية " هي: زيادة الخبرات، الحافزية، مكافحة الملل الوظيفي، بينما تبين ضعف تأثير متغير التدريب. وهذا يرجع لعدم وجود خطة تدريبية مسبقة لدى الوزارة يتم تطبيقها على الموظفين المنوي تدويرهم وظيفيا، مما يضعف وجود نتائج ملموسة للربط بين التدوير الوظيفي والتدريب

- أهمية المتغيرات المؤثرة في " الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية " حسب قيمة إختبار t هي على الترتيب: زيادة الخبرات، ومن ثم الحافزية، ومن ثم مكافحة الملل الوظيفي، وأخيرا التدريب، وتعزو الباحثة ذلك لمدى موافقة المبحوثين على تأثير أبعاد التدوير الوظيفي على كفاءتهم الإنتاجية

- الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة تُعزى للبيانات الشخصية والوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد سنوات العمل في الوزارة، عدد المرات التي تم تدوير المستجيب فيها وظيفيا.

إختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار "T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو إختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم إستخدام إختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الإختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر، والجداول التالية توضح ذلك.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة تُعزى إلى الجنس.

جدول (18-5) نتائج إختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.203	-1.278	6.28	5.95	التدوير الوظيفي.
0.124	-1.545	6.58	6.20	زيادة الخبرات.
0.021	-2.318*	5.68	5.05	التدريب.
0.190	-1.316	5.89	5.53	الحافزية.
0.501	-0.674	5.68	5.58	مكافحة الملل الوظيفي.
0.073	-1.804	5.99	5.60	تطبيق التدوير الوظيفي.
0.485	-0.700	6.18	6.01	الكفاءة الإنتاجية.
0.148	-1.453	6.10	5.78	جميع المجالات معا

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

من النتائج الموضحة في جدول (18-5) يمكن إستنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الإحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار " T لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " التدريب "، وبذلك يمكن إستنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الإحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس. وذلك يؤكد عدم وجود تحيز أو تمييز بين الذكور والإناث في تطبيق التدوير الوظيفي وأثره على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بوزارة التنمية الإجتماعية - غزة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الإجتماعية- غزة تُعزى إلى العمر.
جدول (5-19) نتائج إختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أقل من 35 سنة	أقل من 45 سنة	45 سنة فأكثر	
0.045	3.141*	6.58	6.19	5.76	التدوير الوظيفي.
0.089	2.441	6.81	6.43	6.09	زيادة الخبرات.
0.325	1.130	5.50	5.48	5.07	التدريب.
0.045	3.153*	6.06	5.92	5.29	الحافزية.
0.295	1.229	5.78	5.66	5.50	مكافحة الملل الوظيفي.
0.107	2.261	6.05	5.89	5.51	تطبيق التدوير الوظيفي.
0.029	3.585*	6.63	6.12	5.78	الكفاءة الإنتاجية.
0.050	3.032*	6.31	6.02	5.63	جميع المجالات معا

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

من النتائج الموضحة في جدول (5-19) يمكن إستنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الإحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " التدوير الوظيفي، الحافزية، الكفاءة الانتاجية" والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 45 سنة فأكثر ويعزى ذلك لخبرة المبحوث فكلما زادت الخبرة زادت تقدير الأدوات الإدارية التي تعمل على رفع الكفاءة الادارية والفنية والإنتاجية.

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 العمر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق أداة التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة تُعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (20-5) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.149	1.918	6.07	6.01	6.93	التدوير الوظيفي.
0.236	1.451	6.30	6.30	7.09	زيادة الخبرات.
0.169	1.793	4.78	5.29	6.08	التدريب.
0.188	1.687	5.44	5.63	6.53	الحافزية.
0.052	2.992	5.17	5.62	6.04	مكافحة الملل الوظيفي.
0.132	2.045	5.45	5.73	6.46	تطبيق أداة التدوير الوظيفي.
0.060	2.857	5.64	6.03	6.99	الكفاءة الإنتاجية.
0.093	2.400	5.62	5.87	6.70	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (20-5) 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 والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي، ويرجع ذلك لمناسبة المؤهلات العلمية للعاملين بوزارة التنمية الاجتماعية لمهامهم الوظيفية التي يقومون بها.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق أداة التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة تُعزى إلى المستوى الوظيفي.
جدول (21-5) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		إدارة وسطى وعليا	وظيفة إشرافية	وظيفة تنفيذية	
0.086	2.479	6.47	6.46	5.89	التدوير الوظيفي.
0.074	2.637	6.97	6.56	6.17	زيادة الخبرات.
0.452	0.798	5.55	5.55	5.19	التدريب.
0.017	4.122*	6.38	6.10	5.41	الحافزية.
0.015	4.259*	5.96	5.85	5.48	مكافحة الملل الوظيفي.
0.058	2.877	6.22	6.03	5.58	تطبيق أداة التدوير الوظيفي.
0.027	3.657*	6.63	6.44	5.85	الكفاءة الإنتاجية.
0.040	3.263*	6.38	6.23	5.72	جميع المجالات معا

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

من النتائج الموضحة في جدول (21-5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " الحافزية، مكافحة الملل الوظيفي، الكفاءة الإنتاجية" والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المستوى الوظيفي وذلك لصالح الذين مستواهم الوظيفي إدارة وسطى وعليا، ويعزى ذلك لإطلاع هذ الفئات على الأهداف الإدارية وعدم تشوش تفكيرهم بأن عملية التدوير الوظيفي هو عملية عقابية تستهدف البعض دون الآخر.

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 المستوى الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق أداة التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

جدول (22-5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 10 سنوات	أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.070	2.692	6.06	5.89	6.77	التدوير الوظيفي.
0.012	4.482*	6.33	6.11	7.23	زيادة الخبرات.
0.029	3.593*	5.24	5.10	6.19	التدريب.
0.122	2.127	5.51	5.65	6.35	الحافزية.
0.152	1.903	5.57	5.56	5.95	مكافحة الملل الوظيفي.
0.023	3.837*	5.68	5.61	6.48	تطبيق أداة التدوير الوظيفي.
0.581	0.545	6.04	6.02	6.39	الكفاءة الإنتاجية.
0.082	2.527	5.85	5.78	6.51	جميع المجالات معا

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

من النتائج الموضحة في جدول (22-5) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "زيادة الخبرات، التدريب، تطبيق أداة التدوير الوظيفي" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، ويعزى ذلك

لتقبل الموظف حديث الخبرة لتدويره وظيفيا لتطلعه لممارسة أكثر من عمل وبأكثر من مقر وقلة صلاحيته في المشاركة في اتخاذ القرار .

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا 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 والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق أداة التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة تُعزى إلى عدد سنوات العمل في الوزارة.

جدول (5-23) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات العمل في الوزارة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.313	1.169	6.03	5.94	6.41	التدوير الوظيفي.
0.200	1.620	6.28	6.20	6.74	زيادة الخبرات.
0.086	2.485	5.23	5.08	5.83	التدريب.
0.255	1.374	5.43	5.69	6.03	الحافزية.
0.209	1.575	5.53	5.57	5.83	مكافحة الملل الوظيفي.
0.125	2.102	5.64	5.64	6.14	تطبيق أداة التدوير الوظيفي.
0.983	0.017	6.06	6.07	6.12	الكفاءة الإنتاجية.
0.333	1.106	5.83	5.82	6.19	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5-23) 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 والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عدد سنوات العمل في الوزارة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق أداة التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة تُعزى إلى عدد المرات التي تم تدوير المستجيب فيها وظيفيا.

جدول (24-5) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد المرات التي تم تدوير المستجيب فيها وظيفيا

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 5 مرات	3-5 مرات	1-2 مرة	
0.372	0.993	6.22	5.79	6.19	التدوير الوظيفي.
0.416	0.880	5.78	6.27	6.44	زيادة الخبرات.
0.391	0.944	5.18	5.01	5.44	التدريب.
0.955	0.046	5.74	5.61	5.71	الحافزية.
0.918	0.085	5.64	5.67	5.60	مكافحة الملل الوظيفي.
0.707	0.347	5.60	5.64	5.82	تطبيق أداة التدوير الوظيفي.
0.905	0.100	6.25	6.12	6.05	الكفاءة الإنتاجية.
0.836	0.179	5.93	5.81	5.95	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (24-5) 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 والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عدد المرات التي تم تدوير المستجيب فيها وظيفيا.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

من خلال تحليل البيانات التي توصلت لها الدراسة وإختبار الفرضيات فقد تم التوصل لعدد من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج

- 1- هناك وضوح لمفهوم التدوير الوظيفي لدى كافة المستويات الإدارية بالوزارة.
- 2- يكسب التدوير الوظيفي الخبرات العملية لا يوفرها الثبات في مكان العمل.
- 3- يقلل التدوير الوظيفي من الشعور بالملل الوظيفي ويمنح الطاقة الإيجابية للعمل.
- 4- يساهم التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الإداري.
- 5- يساهم التدوير الوظيفي في توفير النفقات التدريبية والإعتماد على التدريب بالممارسة ولكن لا يشعر الموظف بتأثير التدوير الوظيفي على التدريب.
- 6- يمثل التدوير الوظيفي سببا رئيسا في تراكم الخبرات لدى الموظف.
- 7- المبحوثين على دراية كافية بعلاقة التدوير الوظيفي وتراكم الخبرات العملية.
- 8- يعتبر التدوير الوظيفي وسيلة لتراكم الخبرات التي تحتاجها الوزارة لأداء العمل.
- 9- يكسب التدوير الوظيفي المزيد من الخبرة في أداء العمل التي يمكن الإستفادة منها داخل العمل.
- 10- يتوفر لدى المبحوثين علم بأن التدوير الوظيفي يهدف لزيادة الخبرات المكتسبة بالممارسة.
- 11- لا تملك الوزارة آلية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها بكافة المستويات الوظيفية.
- 12- الوزارة ليس لديها خطط تدريبية مسبقة وتحديد دقيق للخبرات المطلوب تطويرها لكل وظيفة.
- 13- يملك الموظف القدرة على تحديد المهارات اللازمة لممارسة المهام الجديدة حال تدويرهم وظيفيا.
- 14- تقوم الوزارة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من قدرته على ممارسة مهامه الجديدة.
- 15- يكون الموظف قادرا على ممارسة أكثر من مهمة تنفيذية أو قيادية بعد خضوعه للتدوير الوظيفي.

- 16- يمثل التدوير الوظيفي عاملا مهما في زيادة حافزية الموظفين لممارسة مهام جديدة، على الرغم من إهمال الوزارة لعامل التحفيز كسبب رئيس لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- 17- تزيد قدرة الموظف على ممارسة أكثر من مهمة مما يزيد من حافزته لأداء عمله.
- 18- تمنح مشاركة الموظف في قرار التدوير الوظيفي الحافزية الكافية للوصول للهدف من عملية التدوير الوظيفي، ولكن هذا الأسلوب غير متبع إداريا بالوزارة.
- 19- تزيد فرص الإرتقاء الوظيفي من خلال التدوير الوظيفي مما يزيد تحفيز الموظف للقبول بالتدوير الوظيفي.
- 20- يتحسن أداء الموظف بشكل ملحوظ بعد التدوير الوظيفي بسبب زيادة الحافزية لأداء مهام العمل الجديد.
- 21- يساهم التدوير الوظيفي على زيادة القدرة على التجديد في أداء العمل وزيادة الحافزية
- 22- تضع الإدارة العليا مكافحة الملل لموظفيها ضمن الأهداف الأساسية لتطبيق التدوير الوظيفي، ولكنها تهمل جانب التحفيز والتدريب.
- 23- موظفي الوزارة على قناعة بضرورة التجديد في مهام العمل للخروج من دائرة العمل.
- 24- يعاني العديد من الموظفين من تكرار نفس المهام الروتينية بالعمل.
- 25- يساعد التدوير الوظيفي على الإطلاع على عدد أكبر من المهام والتخصصات.
- 26- يساهم التدوير الوظيفي في زيادة الإنتاجية مما يؤهل لإثبات القدرة على أداء المهام.
- 27- لا يمنح التدوير الوظيفي التدريب اللازم لأداء مهمة العمل بكفاءة وإنتاجية مرتفعة.
- 28- يخلق التدوير الوظيفي موجة مفتوحة من الاتصالات بين الموظفين تعزز العمل بروح الفريق والعمل الجماعي.
- 29- يتقبل الموظفون التدوير الوظيفي بهدف تحسين الكفاءة الإنتاجية والشعور بتحقيق الذات.

ثانياً: التوصيات

بعد الإنتهاء من الدراسة وإستخلاص النتائج التي تم التوصل اليها من آراء المبحوثين من خلال الإستبانة التي صممت خصيصا لهذا الغرض فقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وهي:

- 1- إعتداد التدوير الوظيفي لضمان زيادة خبرات الموظفين والقدرة على سد الشواغر الوظيفية والعجز الوظيفي.
- 2- تفعيل العملية التدريبية بوزارة التنمية الإجتماعية بما يخدم ضمان نجاح التدوير الوظيفي.
- 3- إشراك الموظفين بشكل مسبق في عملية التخطيط للتدوير الوظيفي بما يضمن مشاركتهم الفاعلة في تحقيق الهدف العام منه وفق رؤية الوزارة.
- 4- تفعيل دور الوزارة تجاه التحفيز، ومكافحة الملل الوظيفي لدى الموظفين وتفعيل دور التدوير الوظيفي تجاه هذا الغرض.
- 5- إستحداث نظام إداري ضمن معايير محددة وفق إحتياجات العمل لتصميم نموذج معتمد لتطبيق التدوير الوظيفي وفق معايير معتمدة ومعلنة للجميع.
- 6- ضرورة وضع قائمة مسبقة بالخبرات المطلوبة وفق كل تخصص آليات التدريب التي تتفق مع ضمان وصول الموظفين لهذه الخبرات.
- 7- نشر ثقافة التدوير الوظيفي بين الموظفين ونشر الأهداف الموضوعية من قبل الوزارة للجميع، لإبعاد الموظف عن فكر العقاب حال تم تطبيق التدوير الوظيفي.
- 8- تصميم مقياس تقييم أداء سابق ولاحق لعملية التدوير الوظيفي لقياس التغير في الكفاءة الإنتاجية للموظفين.
- 9- تفعيل دائرة التدريب بوزارة التنمية الإجتماعية لتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين مسبقاً وربط هذه الإحتياجات بتطبيق التدوير الوظيفي.
- 10- مراعاة الظروف العامة للموظفين حال تطبيق التدوير الوظيفي لضمان تحقيق الرضى الوظيفي وتحقيق الهدف العام للتدوير الوظيفي.
- 11- تفعيل التدوير الوظيفي بين الإقسام الفنية المختلفة وخاصة أقسام العمل الإجتماعي.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

- السنة النبوية

المراجع العربية

أبو صبحة، جبر. (2014 م). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية - غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. فلسطين.

أخورشيدة، عالية. (2006 م). المسألة والفاعلية في الإدارة التربوية. (ط.1). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.

أكاديمية التدريب الإحترافي. (2012م) www.aptksa.org.vb/showthread.php تاريخ الوصول [20/02/2018].

بابكر، مصطفى. (2005م). الإنتاجية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط بالكويت. سلسلة دورية تعنى بقضايا في الدول العربية. (ع.61). (د.ص).

بدر، نضال. (2016م). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية القيادة والإدارة. فلسطين.

بركات، محمد. (2011م). التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح. جريدة 26 سبتمبر الأسبوعية. (ع.1502). (د.ص). اليمن.

البطوش، خالد. (2012م). الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لدولة الإمارات العربية المتحدة. www.fahr.gov.ae/portal/ar/e تاريخ الوصول [20/02/2018]

التقرير السنوي. (2011م). وزارة التنمية الاجتماعية. فلسطين. غزة.

تقرير لجنة استثمار الكادر البشري. (2014م). وزارة التنمية الاجتماعية. فلسطين. غزة.

الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الإستهيبان. (ط.2). (د.ص). مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

الحمداني، موفق. (2006م). مناهج البحث العلمي. (د.ط). مؤسسة الوراق للنشر. عمان. الأردن.

حمود خضير، وفاخوري هائل. (2001م). إدارة الإنتاج والعمليات. (د.ط). دار الصفا، عمان.

رفيق، الطيب. (1995). وظائف التسيير التقنية. (د.ط). ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

الزهراني، س، والقحطاني، س. (2008م). إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي، الرياض. لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية. السعودية.

شاكر، البرزنجي، والهواسي، محمود. (2014م). مبادئ علم الإدارة الحديثة. (د.ط). (د.ص).

الشريف، على فهيد. (2011م). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). السعودية.

الشهري، عجلان. (1999م). تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية، دراسة إستطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين. مجلة الإدارة العامة. (7.ع).

الطرشاوي، اعتماد. (2018م). مقابلة شخصية مع الباحثة في مكتبها، مدير عام الإدارة العامة للتنمية والتخطيط. وزارة التنمية الإجتماعية. غزة. فلسطين.

عاصي، نايف. (2004م). الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بابل. العراق.

العبادي، أحمد. (2008م). الإلتزام الوظيفي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. السعودية.

عبوي، زيد. (2010م). دور الإدارة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. (ط.1). (د.ص). دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2014م). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه. (د.ط.). (د.ص). دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان.

عزام، أحمد. (2013م). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. فلسطين.

عطوان، أسعد. (2008م). معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. فلسطين.

عيسى، محمود. (2013م). مجلة الإقتصاد والأعمال: منتديات ستارت تايم.

فلانة، عبد العزيز. (2011م). التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.

قاسم، أحمد. (2010م). المفاهيم النظرية للكفاءة الإنتاجية والإقتصادية. مقال منشور.

www.kenanaonline.com تاريخ الوصول [20/02/2018]

- القحطاني، سعيد. (2011م). *التدوير الوظيفي زمدى إسهامه في التنمية البشرية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.
- القرعان، عصام. (2011م). *التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث للاجئين - مكتب غزة الإقليمي*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- الكبيسي، عامر خضير. (2006م). *إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية*. (د.ط). منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- الكردي، أحمد. (2010م) www.kenanaonline.com تاريخ الوصول [20/02/2018]
- كشاوي، باري. (2006م). *إدارة الموارد البشرية*. (د.ط). (د.ص). دار الفاروق للنشر والتوزيع. القاهرة.
- ماهر، أحمد. (2009م). *المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي*. (د.ط). (د.ص). الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.
- المدرع، ناصر. (2014م). *التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين "دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.
- مرزا، هند. (2008م). *التدوير الوظيفي: أداة التجدد الذاتي للمنظمة*. صحيفة الإقتصاد الإلكترونية.
- مرعي، محمد. (2012م). *موجز إرشادي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي*. المعهد العالي للتنمية الإدارية. دمشق. سوريا.
- المعجم الوسيط. (2004م). (ط.4). مجمع اللغة العربية. مكتبة الشروق الدولية. مصر.

- الناصر، ناصر. (2003م). التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.
- نتيل، عبد الرحمن. (2007م). دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- النفيعي، عواض. (2012 م). الشرطة وحماية حقوق ضحايا الجريمة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. معهد الدراسات العليا. السعودية.
- هنية، ماجد الحسن. (2005م). العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- هيكلية الوزارة. (2013م). وزارة التنمية الإجتماعية. غزة. فلسطين.
- وليد، محمد. (2010م). موضوع / أهداف التدريب وتقييمه www.mawdoo3.com تاريخ الوصول [20/02/2018]

- Adomi EE. (2006). *Job rotation in Nigerian University Libraries Rev.* 55(1).
- Alquraan, I. (2001). *Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA, Gaza.* Islamic University of Gaza. Unpublished master thesis.
- Authors Jaturanonda. (2006) *a survey study on weights of decision criteria for job rotation in Thailand: comparison between public and private sectors.*
- Earney, sally, Ana, Martins. (2009). *Job rotation at Cardiff University Library Service: A pilot study.*
<http://journals.sagepub.com/home/lis> Arrival At[20/02/2018]
- Kokila Mohan, S. Gomathi. (2015). *the Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District.*
- Kurtulus Kaymaza. (2010). *The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations.* Business and Economics Research Journal.
- Lazim, M. (2003). *The Relationship between Job Rotation Practices and Employee Career Development among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia: University Putra Malaysia.*
- Liz Walkley Hall. (2010). *all change: job rotations as a workplace learning tool in the Flinders University Library Graduate Trainee Librarian Program.* Adelaide. Australia.

- Macleod, D. & Kennedy, E. (2006). *Job Rotation System Report to XYZ Co.* [online] www.danmacleod.com/articles/job_rotation.htm
Arrival At[20/02/2018]
- 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.
- Mohsan, F, Nawaz, M, Khan, S. (2012). *Impact of Job Rotation on Employee Motivation, Commitment and Job Involvement in banking sector of Pakistan.* African Journal of Business Management.
- Ortega, Jaime. (2006). *the adoption of job rotation: testing the theories, Universidad Carlos III de Madrid.*
- Shahin Rasouli Saravani, Badri Abbasi. (2013). *Investigating the Influence of Job Rotation on Performance by Considering Skill Variation and Job Satisfaction of Bank Employees.*

الملاحق

ملحق (1) أداة الإستبانة

The Islamic University- Gaza
Deanship of Graduates Studies
Faculty of Commerce
Business Administration Department



الجامعة الإسلامية- غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

السادة الكرام

تحية طيبة وبعد...

الإستبانة التي بين أيديكم هي أداة دراسة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال وعنوانها " أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدي موظفي وزارة التنمية الإجتماعية - غزة" والتي تهدف الي استكشاف مدى العلاقة بين استخدام التدوير الوظيفي ورفع انتاجية العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية - غزة، وذلك بهدف الخروج باستنتاجات وتوصيات من شأنها أن ترقى بجودة إستخدام هذه الأداة الإدارية الهامة في رفع كفاءة انتاجية العاملين والخدمات بشكل عام.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتخصيص 10 دقائق من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الإستبانة بأدق درجة ممكنة.

كما ننوه لسيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

ريم محمد إسماعيل

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس			
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر			
<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 35 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 45 سنة	<input type="checkbox"/> 45 سنة فأكثر
المؤهل العلمي			
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتورة
المستوى الوظيفي			
<input type="checkbox"/> وظيفة تنفيذية	<input type="checkbox"/> وظيفة إشرافية	<input type="checkbox"/> إدارة وسطى	<input type="checkbox"/> إدارة عليا
عدد سنوات الخبرة			
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	
عدد سنوات العمل في الوزارة			
<input type="checkbox"/> أقل من 2 سنة	<input type="checkbox"/> 2 سنة وأقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات
عدد المرات التي تم تدويرك فيها وظيفيا.			
<input type="checkbox"/> 1-2 مرة	<input type="checkbox"/> 3-5 مرات	<input type="checkbox"/> أكثر من 5 مرات	

أولاً: تعريف المصطلحات المستخدمة:

- **التدوير الوظيفي:** أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله تحريك الموظفين من عمل لآخر داخل وزارة التنمية الإجتماعية أو خارجها خلال فترات زمنية محددة مسبقا بهدف تنمية وتطوير وزيادة خبراتهم ومعارفهم حتى يتمكنوا من أداء المهام المنوطة بهم وسد الشواغر الوظيفية المحتملة مستقبلا أو تولي المراكز القيادية لتحقيق أهداف الوزارة وضمان رفع الكفاءة الإنتاجية لعاملها.
- **الكفاءة الإنتاجية:** ما هو محقق جراء استخدام الأموال والاستثمار، المواد الأولية، حيث تشكل النسبة بين المدخلات والمخرجات، ويجدر الإشارة الي ان الانتاجية ليست مقياس للربحية بل لكفاءة العمليات، كما تعرف الكفاءة الانتاجية بأنها العلاقة بين حجم الانتاج وموارده
- **الوظيفة التنفيذية:** هي كل عمل يتعلق بتنفيذ مهام دورية بشكل فردي دون الإشراف على مرؤوسين

الجزء الثاني: الاستبانة:

نرجو الإجابة على الأسئلة التالية وذلك بوضع الدرجة المناسبة من 1 إلى 10 والتي تمثل أدق إجابة مع العلم أن 10 تعنى موافق بدرجة كبيرة جدا وتقل بالتدرج مع مراعاة أن الإجابة تمثل الواقع الذي تلمسه من خلال خبرتك وليس رأيك في العبارة نفسه

ثانياً: أسئلة الاستبانة:

#	البند	الدرجة
أولاً: التدوير الوظيفي : تحريك الموظف من عمل لآخر بهدف تنمية وتطوير وزيادة الخبرات والمعارف.		
1.	مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدارية في الوزارة	
2.	يتوفر للإدارة العليا بالوزارة رؤية واضحة وأهداف محددة مسبقاً لدى تطبيق التدوير الوظيفي	
3.	تقتنع الإدارة العليا بالوزارة بأن التدوير الوظيفي سياسة إدارية دقيقة تهدف للتطوير الوظيفي	
4.	تعتمد الوزارة التخطيط المسبق قبل تطبيق التدوير الوظيفي على الموظفين	
5.	تمتلك كافة المستويات الإدارية بالوزارة الدراية الكاملة بآليات عمل وتطبيق التدوير الوظيفي بوضوح	
6.	يساهم التدوير الوظيفي في زيادة إنتاجية الموظفين بشكل مباشر وملحوظ	
7.	يكسبني التدوير الوظيفي خبرات عملية جديدة لا يوفرها لي الثبات في مكان العمل	
8.	يقلل التدوير الوظيفي من شعوري بالملل الوظيفي ويمنحني طاقة عمل إيجابية	
9.	يساهم التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الإداري وبسط السلطة من قبل الموظفين	
10.	يساهم التدوير الوظيفي في توفير النفقات التدريبية والاعتماد على التدريب بالممارسة	
ثانياً: أبعاد التدوير الوظيفي / زيادة الخبرات: تراكم الخبرات وتنوعها من خلال ممارسة أكثر من عمل		
11.	تتراكم لدي الخبرات من خلال انتقالي لممارسة أكثر من عمل في أكثر من مكان	
12.	يتوفر لدي علم مسبق بأن التدوير الوظيفي يهدف لزيادة خبراتي المكتسبة بالممارسة	
13.	تأخذ الإدارة العليا زيادة الخبرات ضمن أهدافها الأساسية التي تسعى لتنفيذها التدوير الوظيفي	
14.	يمثل التدوير الوظيفي تراكم تدريجي للخبرات التي تحتاجها الوزارة لأداء العمل	
15.	تسعى الوزارة الى تطوير خبرات موظفيها من خلال قدرتهم على ممارسة مهام متعددة بمقرات عديدة	
16.	يملك الموظفون الدراية الكافية بالخبرات التي يكتسبونها جراء تطبيق التدوير الوظيفي	
17.	تضع الإدارة العليا قائمة بالخبرات المطلوبة للوزارة لسد العجز الوظيفي وتحديد الفجوة الوظيفية وطريقة سدها	
18.	يكسب التدوير الوظيفي المزيد من الخبرة في أداء العمل التي يمكن الإستفادة منها داخل العمل.	
ثالثاً: أبعاد التدوير الوظيفي / التدريب عملية منظمة ومخطط لها بعناية تهدف إلى تطوير أداء الموظف في جميع جوانبه النظرية والعملية، الفنية والإدارية		
19.	تملك الوزارة آلية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها بكافة المستويات الوظيفية	

#	البنء	الءرءة
20	تتنوع العملية التدريبية لدى الوزارة وفق مقتضيات الإءتياجات التدريبية وطبيعة العمل	
21	يتم تدريب الموظفين قبل عملية تدويرهم وظيفيا.	
22	يملك الموظفون القدرة على تحديد المهارات اللازمة لممارسة المهام الجديدة حال تدويرهم وظيفيا	
23	تقوم الوزارة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من قدرته على ممارسة مهامه الجديدة	
24	تنتهج الوزارة أسلوب التدريب داخل الوظيفية بشكل ممنهج ويمكن قياسه	
25	يكون الموظف قادرا على ممارسة أكثر من مهمة تنفيذية أو قيادية بعد خضوعه للتدوير الوظيفي	
26	تعتمد الوزارة تقييم قبلي وبعدي للموظفين الذين يتم تدويرهم وظيفيا.	
رابعاء: أبعاد التدوير الوظيفي / الحافزية : الدافع تجاه ممارسة الأعمال		
27	تهتم الإدارة العليا بالوزارة بتحفيز الموظفين لممارسة مهام عملهم بكفاءة وفاعلية	
28	يمثل التدوير الوظيفي عاملا مهما في زيادة حافزية الموظفين لممارسة مهام جديدة.	
29	تزيد قدرة الموظف على ممارسة أكثر من مهمة مما يزيد من حافزته لأداء العمل	
30	تمنح مشاركة الموظف في قرار التدوير الوظيفي الحافزية الكافية للوصول للهدف من عملية التدوير الوظيفي	
31	يساهم التدوير الوظيفي المتكرر في تدني حافزية الموظف في أداء العمل	
32	تزيد فرص الارتقاء الوظيفي من خلال التدوير الوظيفي مما يزيد تحفيز الموظف للقبول بالتدوير الوظيفي	
33	تحسن أدائي بشكل ملحوظ بعد تدويري وظيفيا بسبب زيادة حافزتي لأداء مهام عملي الجديد	
خامسا: أبعاد التدوير الوظيفي / مكافحة الملل الوظيفي: الشعور بعدم الإقبال على ممارسة الأعمال بنشاط وفاعلية		
34	أحيانا تكون المهام المسندة لي مملة أو مكررة	
35	يمثل التدوير الوظيفي سببا مهما في التجديد في العمل	
36	يساهم تدويري وظيفيا على زيادة قدرتي على التجديد في أداء عملي وزيادة الروح المعنوية	
37	تضع الإدارة العليا مكافحة الملل لموظفيها ضمن الأهداف الأساسية لسياسة تطبيق التدوير الوظيفي.	
38	يقتنع موظفي الوزارة بضرورة التجديد في مهام العمل للخروج من دائرة الملل والتكرار	
39	أعاني من تكرار نفس المهام الروتينية الشديدة بعلمي	
سادسا: الكفاءة الإنتاجية: ما هو محقق جراء استخدام الأموال والموارد		
40	يساهم التدوير الوظيفي في زيادة كفاءتي الإنتاجية	
41	يساعدني التدوير الوظيفي على اءلاعي على عدد أكبر من المهام وتخصصات العمل	
42	يوفر التدوير الوظيفي بيئة ايجابية متجددة ساهمت في زيادة الإنتاجية لدي	
43	يساهم التدوير الوظيفي في زيادة إنتاجتي لإءبات قدرتي على أداء مهام عملي الجديد.	

#	البند	الدرجة
44	يمنحني التدريب الوظيفي التدريب اللازم لأداء مهمة عملي بكفاءة وإنتاجية مرتفعة	
45	يؤدي التدوير الوظيفي لإحداث حالة من الإحباط تتسبب في انخفاض الإنتاجية	
46	يساعد التدوير الوظيفي على تحسين الاتصال والتواصل والتعاون بين الإدارات المختلفة بالوزارة	
47	يخلق التدوير الوظيفي موجة مفتوحة من الاتصالات بين الموظفين تعزز العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	
48	يزيد التدوير الوظيفي من الإلتزام للوزارة مما يزيد من الكفاءة الإنتاجية	
49	يرفع التدوير الوظيفي من القدرة على الإبداع في العمل نتيجة لإكتساب خبرات جديدة ومعارف متنوعة تزيد من الكفاءة الإنتاجية	
50	تهتم الإدارة العليا بالوزارة بجودة الخدمات المقدمة من خلال رفع كفاءة إنتاجية موظفيها	
51	تمتلك الوزارة خطة مسبقة لرفع كفاءة أداء الموظفين لديها وتستخدم أداة التدوير الوظيفي كأداة إدارية لتحقيق ذلك الهدف.	
52	تعتمد الوزارة مقياس واضح لقياس الكفاءة الإنتاجية للموظفين لديها قبل التدوير الوظيفي وبعده	
53	أقبل التدوير الوظيفي بهدف تحسين كفاءتي الإنتاجية وشعوري بتحقيق الذات.	
54	يساهم التدوير الوظيفي في توفير التدريب اللازم ومنحي الخبرات اللازمة لرفع كفاءتي الإنتاجية بهدف الترقى الوظيفي في عملي.	

ملحق (2) جدول المحكمين

أسماء المحكمين

م	الإسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د/ سمير صافي	إحصاء	الجامعة الإسلامية
2	أ.د/ نهاية التلباني	إدارة	جامعة الأزهر
3	د. ياسر الشرفا	إدارة	الجامعة الإسلامية
4	د. خالد الدهليز	إدارة	الجامعة الإسلامية
5	د. وائل ثابت	إدارة	جامعة الأزهر
6	د. بلال البشيتي	إدارة	جامعة الأزهر
7	د. وفيق الأعغا	إدارة	جامعة الأزهر
8	د. نبيل اللوح	إدارة	ديوان الموظفين العام