

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الإجماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم إجتماع

التخصص: تنظيم وتنمية

العنوان:

التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العامل

دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا
والرقمنة ولاية تبسة

مقدمة لنيل شهادة ” . . . ”

2018 :

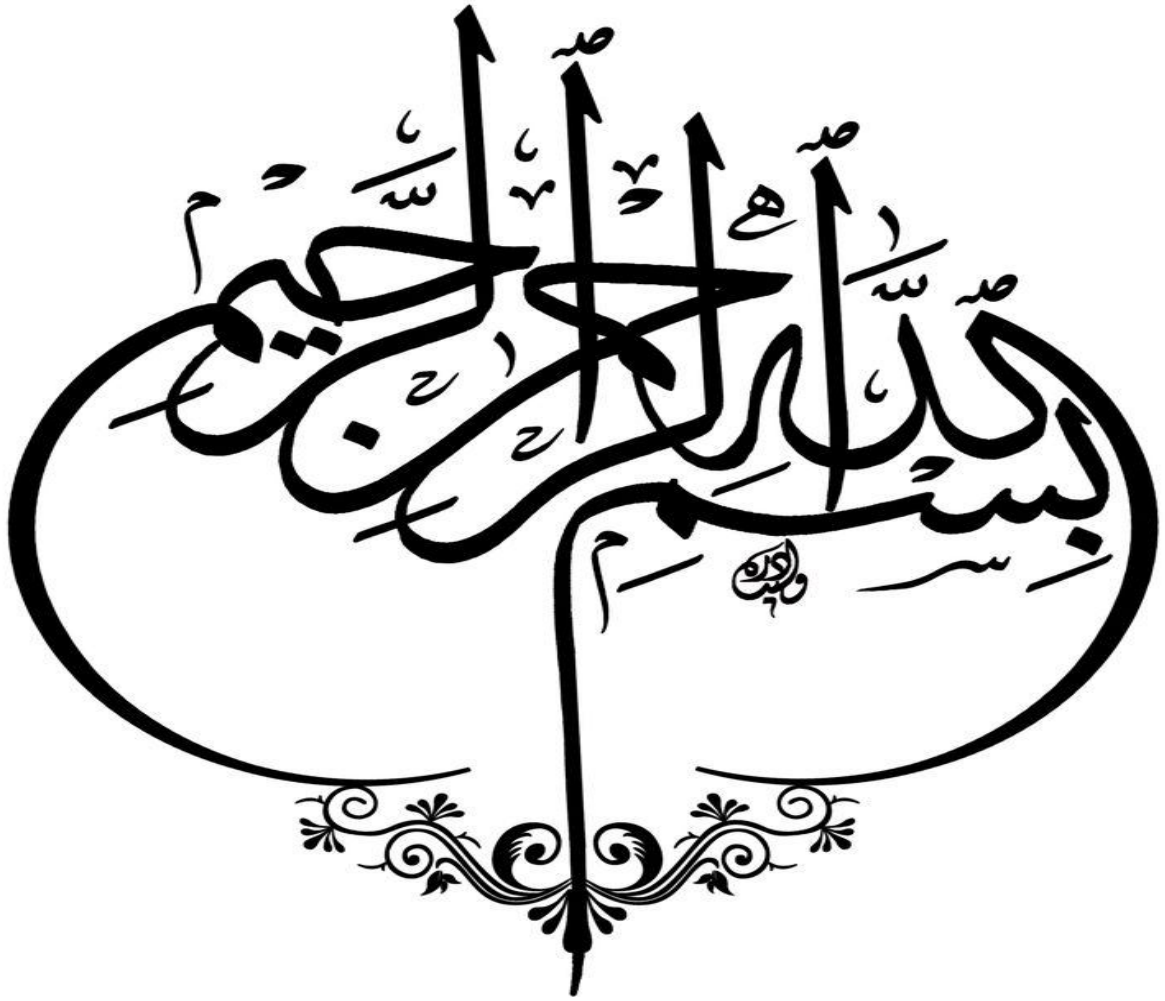
إشراف الدكتور: حداد صونية

إعداد الطلبة:

بوعدة نجود

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	- -	/ميهوبي إسماعيل
	- -	/ حداد صونية
	- -	/

الجامعية: 2018/2017



قُرْأَ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ *
قُرْأُ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

صدق الله العظيم

سورة العلق الآية 1-5

شكر وعرّفان

نحمد الله عز وجل العلي القدير على جزيّل عطائه والذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع ولولا كرمه لما كنا لنهتدي فالحمد لله على ذلك.

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والعرّفان.

للأستاذة حداد صونيا لقبولها الإشراف على إنجاز العمل المتواضع وعلى كل ما قدمت لنا من توجيهات علمية رشيدة.

كما أتقدم بخاص الشكر إلى كل أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة الشيخ العربي التبسي.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذه المذكرة.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
	البسمة	
	الاهداء	
	شكر وعرهان	
	مقدمة	
5-04	الإشكالية	01
06	أسباب اختيار الموضوع	02
07	أهداف الدراسة	03
07	اهمية الدراسة	04
08	الفرضيات	05
09	تحديد المفاهيم	06
10	الدراسات السابقة	07
	الفصل الثاني: - التدوير الوظيفي	08
15	نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي	09
16	مفهوم وأهمية التدوير الوظيفي	10
19	أساليب التدوير الوظيفي	11
21	أهداف التدوير الوظيفي	12
21	إيجابيات التدوير الوظيفي	13
26	سلبيات التدوير الوظيفي	14
29	مفهوم الأداء	16
30	أنواع الأداء	17
32	مكونات الأداء	18
36	أساليب تقييم الأداء	19
39	العوامل المؤثرة في الأداء	20
39	معادلات الاداء	21

فهرس المحتويات

	الفصل الرابع : الفصل المنهجي لدراسة	22
44	مجالات الدراسة	23
46	أدوات جمع البيانات	34
49	المنهج	25
50	العينة و أسلوب اختيارها وخصائصها	26
50	العينة وأسلوب اختيارها	27
51	خصائص العينة	28
71-55	وتبويب و تفسير البيانات والنتائج	29
72	بيانات متعلقة بالفرضية الاولى	30
73	بيانات متعلقة بالفرضية الثانية	31
74	بيانات متعلقة بالفرضية الثالثة	32
	قائمة المصادر والمراجع	33
	الملاحق	

إن المؤسسات اليوم تعيش في عالم المتغيرات وقد تسارعت وتفاقت بفعل ظاهرة العولمة، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تعيش في مبادلة ومشاركة مع البيئة الخارجية للمؤسسة التي تستمد منها مقومات البقاء والنمو مثلها مثل الكائن الحي، حيث تتأثر بمبادئ المؤسسة وقيمها بالبيئة الخارجية وهذا يعكس الدور المتعاقد التي يقوم به اليوم في قيادة عملية التنمية الشاملة.

فالمؤسسات اليوم تجد نفسها في بيئة تنافسية جديدة في ظل هذه التغيرات تبحث عن طرق وأساليب تهتم بالموارد البشري كأحد أهم عناصر تحقيق التنمية وهو الفيصل بين التقدم والتخلف.

لذلك كان لابد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال ومع طرق يتم من خلالها تقييم أداء العاملين في المؤسسات لذلك جاءت طريقة التدوير الوظيفي الذي تم اعتماده في بعض المؤسسات وهو عبارة عن حركة وتقلات منظمة للموظفين داخل الهيكل التنظيمي وهو نوع من أنواع التغير التنظيمي والوظيفي ويحتاج هذا الأخير إلى تهيئة وتدريب.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة علاقة التدوير الوظيفي بأداء العامل بمديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية حيث تناولنا الموضوع من خلال خطة شملت على مقدمة و 5 فصول حيث تمت عنونت:

الفصل الأول الإطار المفهمي للدراسة ويحتوي على إشكالية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى الأهمية والأهداف. والفرضيات ثم تحديد المفاهيم والدراسات السابقة



مقدمة:

أما الفصل الثاني بعنوان التدوير الوظيفي تناولنا فيه نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي بالإضافة إلى مفهوم وأهمية وأساليب التدوير الوظيفي. وأهداف التدوير الوظيفي بالإضافة إلى إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي.

أما الفصل الثالث بعنوان الأداء حيث تناولنا فيه مفهوم الأداء وأنواعه ثم مكوناته وأساليب تقييمه بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه ومعدلاته

أما الفصل الرابع بعنوان الفصل المنهجي لدراسة الميدانية فتناولنا فيه مجالات الدراسة وادوات جمع البيانات و المنهج ثم العينة ثم خصائص العينة ام الفصل الخامس فتناولنا فيه تفرغ وتبويب وتفسير النتائج ثم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.





الفصل الأول : الفصل المفهمي للدراسة

1الإشكالية

2أسباب اختيار الموضوع

3أهداف الدراسة

4اهمية الدراسة

5الفرضيات

6 تحديد المفاهيم

7الدراسات السابقة

الإشكالية :

1 إشكالية الدراسة:

تسعى المنظمات والمؤسسات لتحقيق الإستمرارية ولتتبع الصدارة وتحقيق أهدافها المنشودة لذلك نلاحظها تسعى جاهدة بكل الأساليب واعتماد جميع الوسائل لتحقيق ذلك ومواكبة منها للتطورات الهائلة.

تبنت الإدارة في الكثير من المؤسسات مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد أهم المؤثرات القوية التي يكسبها النجاح لذا كان لزاما على المؤسسات أن تعمل على الاهتمام بالعنصر البشري وباستقطابه وتأهيله من خلال التدريب والتوجيه وذلك لإكسابه مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات العصر وهذا يشير إلى أن للمؤسسات دور حيوي في تطوير الموارد البشرية وتدريبها بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها البشرية ولعل أهم محفز لإظهار الكفاءة البشرية وإبراز قدراتها وإبداعاتها في القيام بالأعمال وإدارة المواقف هو أسلوب التدوير الوظيفي الذي انتهجه بعض المنظمات وذلك من كفاءة أفرادها وتحسين أدائهم داخل المؤسسة الواحدة، فالتدوير الوظيفي نوع من أنواع التغيير الذي تحسن أداء الموظف في بيئة عمله مما يساعده في التخلص من الرقابة والروتين وفسح المجال لصقل المهارات ورفع الكفاءة، ولأن أداء العامل يعكس استيعابه للمفاهيم والأفكار الجيدة فإنه يمكن القول أن الأداء الجيد والفعال يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية مما يضمن استمرارها.

ولذلك فالمؤسسات اليوم تعمل على معرفة كفاءة مواردها وتسعى لرفع أدائهم بمختلف السبل عن طريق تخطيط إستراتيجي ناجح يمكنها من تقديم خدماتها بطريقة

مثلى تساير في ذلك التغييرات والتطورات وبهدف المحافظة على ارتفاع معدلات كفاءة
العنصر البشري وزيادة فعالية أدائه وبذلك وصول المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها.
وبناء على هذه المنطلقات أردنا تسليط الضوء على التدوير الوظيفي كأسلوب إداري
جديد داخل المنظمات وكذا تأثيره على أداء العامل في أرض الواقع ومن هنا جاء
تساؤل دراستنا على النحو التالي:

هل للتدوير الوظيفي علاقة بأداء العامل؟

وتتدرج تحت الإشكالية الرئيسية 3 إشكاليات فرعية:

- هل يؤدي التدوير الوظيفي إلى تطوير قدرات العامل داخل التنظيم؟
- هل كلما اعتمد التنظيم على التدوير الوظيفي كلما زاد رضا العامل؟
- هل التدوير الوظيفي يرفع من معنويات العامل؟

2 أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العامل الموضوع لهذه الدراسة راجع إلى:

- الميول الشخصي لحيوية الموضوع
- انسجام الموضوع مع التخصص
- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع
- الأهمية البالغة للتدوير والوظيفي في الفكر الإداري.

3 أهداف الدراسة

- أهداف وتشخيص التدوير الوظيفي في الميدان المبحوث.
- إلقاء الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في المؤسسات.
- معرفة اتجاهات القيادة من سياسة التدوير الوظيفي.
- واقع أداء العاملين بالمؤسسات في ولاية تبسة من وجهة نظر المبحوثين.
- الايجابيات والسياسات التي تنتج في إحداث التدوير الوظيفي على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات

4 أهمية الدراسة

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية أهدافه المتمثلة في السعي نحو التعريف بمتغيراته وأبعاده.

- 1- الأهمية العلمية: تتجلى في ما ستفصح عنه إجابات وتساؤلات مشكلة النظرية بوصفها ستوفر إطارا نظريا يؤسس لمفهوم التدوير الوظيفي على نحو يسد حاجة المهتمين بمفهومهم.
- 2- الأهمية العلمية: وتتجسد باختيار علاقة الارتباط والأثر القائم بين التدوير الوظيفي في إطارها الكلي وبين أداء العامل، بما قد يلفت انتباه المديرين في حياة منظماتهم على نحو قد لا يقف عند حدود معرفة هذا التأثير وانعكاساته في الميدان فقط، بل تمتد لتجسيد علاقة تكون بذلك مثالا يفتدى به في المنظمات.

- مساعدة الباحث على زيادة الثقة والإطلاع على الموضوع وزيادة الحصيلة العلمية.
- معرفة الطرق العلمية الواجب إتباعها لتطبيق وتفعيل التدوير الوظيفي.
- معرفة مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ومدى ارتباطه بالتدوير الوظيفي.
- محاولة الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها.

- يعتبر التدوير الوظيفي أداة فعالة وركيزة ديناميكية نحو تطوير منظومة العمل المؤسساتي ككل.

5الفرضيات

الفرضية الرئيسية

للتدوير الوظيفي علاقة بأداء العامل.

الفرضيات الفرعية

- يؤدي التدوير الوظيفي إلى تطوير قدرات العامل داخل التنظيم.
- كلما اعتمد التنظيم على التدوير الوظيفي كلما زاد رضا العامل.
- التدوير التنظيمي يرفع من معنويات العامل.

- المفاهيم المتعلقة بالدراسة

1- مفهوم التدوير

أ- لغة: دار، دوار، دوران حول الشيء ومنها الدوارة كل ما تحرك¹.

ب- اصطلاحاً: عملية يتم من خلالها إحلال الموظفين في المستويات المختلفة المتجانسة داخل المؤسسة².

2- مفهوم التدوير الوظيفي Jobrotation: أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة³.

مفهوم التدوير الوظيفي: هو أحد الأساليب الحديثة التي من خلالها يمكن الكشف عن المواهب والقدرات والإبداعات البشرية والقضاء على البيروقراطية السلبية ورتابة روتينية الأعمال اليومية في المنظمة⁴.

المفهوم الإجرائي: هو سياسة إدارية يتم خلالها تنقل الموظف بين عدة وظائف بشكل عمودي أو أفقي خلال فترة زمنية معينة بهدف تطوير القدرات الفردية للموظف والقضاء على المظاهر السلبية داخل المنظمة.

¹ - ابن منظور/ لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص 66.

² - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة باب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص 166.

³ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدارة الجامعية، 2003، ص 207.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط، غدارة الموارد لبشرية من منظور إستراتيجي، إدارة النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 63.

مفهوم الأداء

أ/ لغة

الأداء: هو مصدر الفعل ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء، أدى الأمانة وأدى الشيء قام به 1.

ب/ اصطلاحا

الأداء: هو تنفيذ أمر واجب أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به 2.

مفهوم الأداء: عرف الأداء من قبل الكثير من الباحثين ومن بينهم:

منصور أحمد منصور: حيث عرفه على أنه كفاءة العامل لمسؤولياته في فترة زمنية محددة.

أحمد صقر عاشور: الأداء هو قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله 3.

محمود سليمان العميان: هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محدودة وبأقل تكلفة ممكنة 4.

مفهوم الإجرائي: الأداء هو مجموعة من النشاطات والمهام التي تشكل الأداء الوظيفي والتمثلة في نشاط العامل داخل المنظمة.

7 الدراسات السابقة

¹ - ابن منظور، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² - احمد زكي بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ - احمد صقري عاشور، إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص 10.

⁴ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 14.

1/ دراسة نضال سلام بدر 2015: بعنوان التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة وتم دراسة أربع متطلبات (التدريب تصميم الوظائف، إستراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات) كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية وتكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا والأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية والبالغ عددهم 1863 موظفا وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من 65 فقرة تم توزيعها على 380 موظفا باستخدام طريقة العينة العمرانية وقد أمكن جمع 307 استبانة صالحة للتحليل إلى نسبة 80.7% كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي 1.

أهم نتائج الدراسة

1- جاءت إستراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأخيرها على الكفاءة الإنتاجية في الوزارات تلاها يقيم الوظائف المتبعة في الوزارات ثم تبعها التدريب وتطوير القدرات وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات وأظهرت الدراسة أن الكفاءة الإنتاجية جديدة بمتوسط حسابي نسبي بلغ 63.35%.

أهم توصيات الدراسة

1- توعية العاملين أمن أسباب ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة هو تحسين أدائهم وأداء الإدارة.

2- الاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي بتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للموظفين.

¹ - نضال سلام البدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية،

3- الاهتمام بالتدريب كأحد الإستراتيجيات التي تساعد على تحسين وزيادة القدرات للموظفين.

الدراسات الفلسطينية: دراسة أبو صبحة 2015 بعنوان التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية، بغزة.

هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير الوظيفي ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة والوقوف على الصعوبات التي تواجهها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين حول سياسة التدوير الوظيفي واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ عددهم 72 موظفا من الإداريين العاملين بالجامعة من خلال توزيع استبانة صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة وتم تحليل النتائج لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS1.

أهم نتائج الدراسة

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

أهم توصيات الدراسة

¹ - أبو صبحة، التدوير الوظيفي ودوره في رفع الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية، 2014.

ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالتدوير الوظيفي وذلك بالنظر إلى دوره في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين مع تحديد إجراءات واضحة ومرنة للتطبيق ووضع نظام مكتوب خاص بالتدوير الوظيفي والعمل على إشراك الموظفين والجهات المعنية من خلال مشاريع وتنويع الوسائل الخاصة بنشر ثقافة التدوير الوظيفي لتكريس مفهومه وأهدافه وفوائده إضافة إلى التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي.



الفصل الثاني: التدوير الوظيفي

: - التدوير الوظيفي

- 1- نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي
- 2- مفهوم وأهمية التدوير الوظيفي
- 3- أساليب التدوير الوظيفي
- 4- أهداف التدوير الوظيفي
- 5- إيجابيات التدوير الوظيفي
- 6- سلبيات التدوير الوظيفي

1-لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي:

قد أثار تطبيق سياسة التدوير الوظيفي أو التنقل الوظيفي (Job Rotation) بدءاً من عام 1987م الكثير من التساؤلات بين العاملين كما تركت في بدايتها معالم من الحيرة والاضطراب في أعمال الإدارات المركزية المختلفة التي اعتادت على سياسة التخصص (Specialization) لفترة طويلة من الزمن، وقد كان هناك نموذجين للإدارة أحدهما يستند إلى مفهوم التخصص (النموذج لأنجلو سكسوني) ويقوم على مجموعة من الدعامات التي حافظت لفترة طويلة على فاعليته وإنتاجيته. والآخر يستند إلى مفهوم التبادل الوظيفي

(النموذج الياباني) ودعامته الأساسية سلوك الجماعة (Groupism) وروح الفريق، فقد استند الفكر الإداري (لأنجلو سكسوني) منذ القرن الثامن عشر وفي غمار الثورة الصناعية إلى فكرة التخصص (Specialization) التي ارتبطت بأفكار الاقتصادي الإنجليزي آدم سميث A.Smith في كتابه " بحث في ثورة الأمم" وقد ارتكزت فكرة التخصص إلى مجموعة من المقومات تعتمد على أن من شأن تكرار الفرد أو العامل للعملية الإنتاجية التي يمارسها وبشكل منتظم أن تؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته أو صناعته كما أن إيجاد نظام للتخصص وتقسيم العمل داخل دوائر النشاط الإنتاجي ككل (وجود أقسام للإنتاج وأخرى للتوزيع وثالثة للدعاية والإعلان.... الخ) وداخل كل قسم على حده أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج¹

ولعقود طويلة استمر التخصص أساس العمل الإداري والنظام المعترف بفاعليته في المنظمات الإدارية بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، يبدو أنه من مطلع الخمسينات بدأت بعض الشركات الأمريكية في استخدام نظام جديد يعتمد على ما يسمى

¹ نضال سلام بدر: التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة، تخصص الإدارة والقيادة، فلسطين، ص 15.

تدوير العمالة (Job Rotation) بهدف تطوير أداء هذه الشركات وإن ظل النمط الغالب في الشركات الأمريكية والمنظمات الحكومية والأوروبية هو نظام التخصص، وبالرغم من إتباع بعض الشركات والمؤسسات الأمريكية لأسلوب التنقل الوظيفي فقد ظلت السمة الأساسية الغالبة في الإدارة الأمريكية والأوروبية (الأنجلو سكسوني) هي سياسة التخصص الدقيق، ولم يكتب لهذا النظام الإداري الجديد أن يطفو على السطح ويشغل حيزا هاما في الفكر الإداري المعاصر إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي منذ مطلع الستينات.¹

فقد استند النموذج الياباني في الإدارة على نموذج يختلف نوعيا عن النموذج من حيث:

- 1- أن هذا النموذج الياباني اعتمد أساسا على ما يسمى بفريق العمل.
- 2- أنه استند على سياسة التنقل الوظيفي بديلا عن التخصص الجامد.
- 3- أن عملية صناعية القرار تتخذ غالبا من أسفل إلى أعلى في المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية.

2/ مفهوم التدوير الوظيفي:

إن أبسط مفهوم للتدوير الوظيفي هو أنه مدخل إداري منظم بموجبه يتم نقل الموظف بين عدة وظائف متصلة ومرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة ولفترات تتراوح من ستة أشهر إلى سنة، وقد اختلف كتاب الإدارة حول تصنيف التدوير الوظيفي فمنهم من يعد أسلوبا إداريا أو سياسة إدارية عامة يشيع تطبيقها في المؤسسات الحكومية وخاصة العسكرية منها في حين أن البعض الآخر يعد أسلوبا من الأساليب التدريبية الفردية التي تتم داخل المنظمة.²

¹ المرجع نفسه، ص16

² حسن إبراهيم بلوط: مرجع سبق ذكره، ص65

وبمفهوم آخر للتدوير الوظيفي أن يعد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد سواءا للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية أو الوظائف الفنية أو الإدارية الأخرى أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة قد تكون أربع أو خمس ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى بعد سنوات.¹

وتعرف الإدارة المركزية للبحوث (2010م) التدوير الوظيفي بأنه " تغيير العمل للأفراد بصفة دورية داخل المنظمة كل فترة زمنية محددة وهي إحدى أدوات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي التي تستخدمها المنظمة لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين لممارسة أكثر من عمل منظم في المجالات الفنية والإدارية والإشراف والإدارة والقيادة".

ويعرف زكي (2010 م) التدوير الوظيفي " نقل الأفراد بين وظيفة وأخرى على أسس مدروسة بهدف رفع كفاءتهم وقدراتهم وهو يحدث لعدة مرات ويكون الغرض منه هو تدريب وتنمية الفرد نفسه ويمكن القول بأن المعنى الضيق للتدوير الوظيفي ينحصر في انتقال الموظف من إدارة إلى أخرى بغرض التعرف على وظيفة أو مهام كل إدارة.

أما المعنى الشامل فهو تنقل موظف من وظيفة إلى أخرى ومن ثم تحمل مسؤوليات وواجبات وظيفية أخرى بحيث يثبت جدارته من خلالها ويثبت ذاته في نفس الوقت ويقوم بها كما لو أداها شخص له أقدميه وخبرة في هذه الوظيفة، وأحيانا أخرى يعني التدوير الوظيفي توسيع مدارك الأفراد عن وظيفة معينة بغرض الوصول إلى أفضل أداء في العمل ومن ثم يكون الهدف الأساسي من التدوير هو إعداد الموظف وتنميته بحيث يصبح مؤهلا للتدرج من خلال السلم الوظيفي، ويعد التدوير الوظيفي أهم وسيلة أو منهج تتبعه الإدارة في أي منظمة بغرض الوصول إلى الأهداف التي تريد تحقيقها ونقوم الإدارة

¹ المرجع نفسه، ص66

² بدوي احمد زكي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1992، ص65

بالتخطيط المدروس لتدوير مجموعة منتقاة من الأفراد فيما بين الأجهزة المختلفة أو داخل الجهاز نفسه ومن شأن هذه الوسيلة توسيع آفاق الأفراد عن الوظائف التي تختلف عن وظائفهم.²

أما التدوير الوظيفي للمديرين يقصد به هنا تكليف المدير العمل في عدة إدارات في المنظمة لفترات زمنية محددة وبناء على مستوى وأسلوب أدائه ومن خلال تقويم علمي دقيق يتضمن جوانب القوة والضعف في الشخصية والأداء والتناسب مع متطلبات الموقع الوظيفي وبناء على خطة شاملة لإدارة وتطوير الموارد البشرية على مستوى المنظمة يتم نقله إما لعمل تنفيذي أو إشرافي في موقع آخر.¹

ويجمع عدد من خبراء الإدارة على أن التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية يقصد به تنقل القائد المتميز بين عدة إدارات للإفادة من خبراته في عدة مجالات وفي عدة إدارات وأن الهدف من هذا التنقل الدوري المستمر إكتساب المعرفة والخبرة والمهارة الخاصة بموقع وظيفي معين بين الأفراد المناسبين وفقا لمبدأ الجدارة الذي يضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ويرى الباحث أن التدوير الوظيفي يوجد له مفهوم مرادف له وهو مفهوم حركة العمل زهز:- إنتقال العامل من مكان لآخر أو من وظيفة لأخرى أو من قسم لآخر ضمن المنشأة الواحدة.

ويختلف مفهوم التدوير الوظيفي عن مفهوم الدوران الوظيفي أو دوران العمل فدوران العمل يعني عدد المرات التي يتم فيها تغيير العاملين في الوظيفة الواحدة في المنشأة الواحدة خلال فترة زمنية معينة وكلما ارتفع عدد المرات التي يتغير فيها العامل من

¹ المرجع السابق:ص68

وظيفة معينة في منشأة معينة كلما ارتفع معدل دوران العمل في تلك المنشأة مما يدل على انخفاض مستوى الوضع الاقتصادي والإداري.¹

2-1: أهمية التدوير الوظيفي:

يعد التدوير الوظيفي حافزا للكفاءات الشابة للممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم كما أنه يساعد متخذي القرار في المنظمة على التعرف على قدرات ومواهب الموظفين والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم فرصة للنمو والتطوير والترقي إلى وظائف عليا.

وتبرز أهمية التدوير الوظيفي أن لها تأثيرا كبيرا على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لشعورهم بأن إدارة المنظمة تعطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي كما أن التدوير الوظيفي وسيلة عملية ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والروتين وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها أو إخلاصها وولائها وعدم ملائمتها للمواقع التي تتبوؤها.²

وهناك إتفاق حول أهمية التدوير للموظف والمنظمة:

فبالنسبة للموظف يعمل التدوير الموظف على إشباع حاجات العاملين وتحقيق طموحاتهم بالعمل في أعمال جديدة تصقل مهاراتهم وتكسيهم خبرات متنوعة كما يقضي هذا الأسلوب على مشاعر الملل والرتابة لدى العاملين بسبب ممارسة مهام وظيفة معينة لسنوات طويلة وفضلا عن ذلك فهو يطلق قدرات العاملين للإبداع وتطبيق المهارات

¹ القريشي، مدحت ، اقتصاديات العمل ،ط1، دار وائل للنشر، ، عمان، 2007، ص 89.

² القريوتي ومحمد قاسم: إدارة الأفراد ،ط1، شركة المطابع النموذجية،، عمان، 1990، ص 56

والخبرات التي اكتسب من وظيفة إلى وظيفة أخرى كما يساعد التنقل عدد من الوظائف العاملين في معرفة وتثمين مقدار ما يبذله الآخريين من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

أما بالنسبة للمنظمة فالفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق هذا الأسلوب التدريبي كثيرة منها على سبيل المثال يساعدها على تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة ويهيئ المنظمة التكيف مع المتغيرات السريعة في مجالات العمل مما يكسبها ميزة تنافسية قد لا تتوافر لدى المتنافسين في المجال وبذلك يعد وسيلة وقائية علاجية في آن واحد تساعد المنظمة على التجدد الذاتي بما يضمن إستمرار بقائها لفترات طويلة.¹

وفق ذلك يرى الباحث أن التدوير الوظيفي أسلوب فعال للاستثمار والاستفادة من الطاقات البشرية في مستوياتها كافة وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات التي تسعى إلى الإبداع والإبتكار في أعمالها ويطبق أيضا التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية والصحية والصناعية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال الفنية والإدارية لأن أسلوب التدوير الوظيفي يكشف عن مزايا وإبداعات الموظفين ويتيح فرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم الكامنة في وظائف ونشاطات أخرى مثل: الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية كما يكشف للإدارة عن الفروق الفردية لموظفيها.

والتدوير الوظيفي يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة بحيث يستفاد من هذه الموارد البشرية المتوفرة لديها على إكتساب مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى عن طريق التدريب والتهيئة لسد العجز في بعض المجالات² كما أن التدوير الوظيفي يطبق

¹ المرجع السابق

² ماهر أحمد: نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2010، ص 36.

في بعض المنظمات التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد أو نقل موظفين من منظمات أخرى

3/ أساليب تطبيق التدوير الوظيفي:

يتم تطبيق التدوير الوظيفي بالأسلوبين التاليين:

الأول: التدوير الوظيفي في الإدارة:

ويقصد به إنتقال احد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له ولتوضيح ذلك نفترض أن هذه الإدارة هي إدارة شؤون الموظفين و بها عدد من الموظفين يمارسون المهام التالية:

✓ الموظف (أ) يمارس كل الإجراءات والعمليات الخاصة بالسعوديين

✓ الموظف (ب) يمارس كل الإجراءات والعمليات الخاصة بغير السعوديين.

✓ الموظف (ج) يمارس كل الإجراءات والعمليات الخاصة بالعمال.

لذلك يتم تطبيق طريقة التدوير الوظيفي بأن تتاح الفرصة للموظف (أ) لممارسة أعمال زميله الموظف (ب) كما يمارس الموظف (ج) أعمال الموظف (أ) وهكذا.

تم تطبيق تلك الطريقة بين موظفي الغدارة وبتاح وقت كافي للإستفادة من هذه الطريقة.¹

الثاني: التدوير الوظيفي بين مديري الإدارات:

ويتم تطبيق هذا الأسلوب بأن يتم إنتقال مديري الإدارات للعمل كمديري لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها ويستفاد من هذه الطريقة بأن يتم تحديد مديري الإدارات ويتم على إثر ذلك تجديد الأفكار والأساليب في الإدارة مما يعود بالنفع على الجهاز وعلى

¹ قران محمد سعيد: نظرات في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة القافلة ع.6، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

العاملين وهذه الطريقة تتيح للإدارة والإستفادة من الخبرات الجديدة والطموحة في تحسين وتطوير أعمال الإدارات التي يكفون بها، كما أنها تمنح التجديد اللازم للمدير وذلك لممارسته أعمالاً جديدة وإدارته لعاملين جدد.

بالإضافة إلى ذلك فهي تمنح المرؤوسين فرصة التعامل مع مدير جديد ذو أسلوب إداري مختلف وأفكار إدارية مختلفة في كثير من الأحوال كما أن هذه الطريقة تتيح الفرص للإدارة للتخلص من المديرين العاديين والذين لا يلبون طموحات ورغبات القيادة العليا.

ويشترط لنجاح طريقة التدوير الوظيفي شرطان أساسيان:

❖ أن يكون العمل المكلف للموظف بممارسته يقترب في المستوى الوظيفي والصعوبة من العمل الذي كان يمارسه.

❖ أن تتاح مدة زمنية كافية لمزاولة مهام عمله الجديد من سنتين إلى ثلاث".

أيضاً من الإجراءات المتبعة داخلياً لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي:

1. مراجعة ملفات الأفراد الذين سيتم تنقيحهم
2. سؤالهم عن رغباتهم واتجاهاتهم الخاصة بالعمل
3. التخطيط والتنقل في الأنشطة المتشابهة أو المتجانسة
4. بعد سن معين (45 سنة) من الأفضل أن يستقر الموظف عند تخصص معين.
5. معرفة الإحتياجات الأساسية للأداء الفعال لكل مستوى إداري.
6. معرفة بتاريخ أداء كل موظف وتقديراته ومستوى التدريب الذي حصل عليه.
7. تشكيل لجنة تسمى " لجنة التنمية الإدارية بالشركة أو المنظمة" تكون مهمتها.

أ-التأكيد من أن كل مدير أو كل موظف إداري قد نال من التدريب والخبرة ما يؤهله لعمله بصورة دورية.

ب- التخطيط لعملية التدوير أو التنقل الوظيفي.¹

4- أهداف التدوير الوظيفي:

أورد الكثير من المفكرين وأساتذة علم الإدارة أن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تطوير أداء القيادات الإدارية بالمنظمة
2. زيادة الإعتماد على مبدأ التنافس تشجيعا للكفاءات الإدارية الناجحة.
3. مساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الإعتقاد بأن الوظيفة ملك الموظف.
4. إحداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم إستجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.
5. تمكين المنظمة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للموظفين.
6. إكتساب الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف.
7. تحفيز الموظفين لإطلاق قدراتهم الإبداعية لتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من وظيفة إلى وظيفة أخرى.
8. إستكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد.
9. تهيئة المنظمة للتكيف مع ما يستجد من تغيرات في مجالات العمل ومساعدتها على التجدد الذاتي.
10. توسيع نظرة الموظف وإيجاد التقارب بين أهدافه وأهداف المنظمة.
11. إنخفاض معدلات الكآبة والملل.
12. تفعيل مبدأ العدالة والإدارة النزيه كمطلب حتمي لتعزيز التنمية.¹

¹ المرجع نفسه،

ويرى الباحث أن من أهداف التدوير الوظيفي ما يلي:

- ❖ إمام الموظف بالأنظمة واللوائح والتعاميم المتعلقة بالعمل في الإدارة.
 - ❖ يسهم في تقوية العلاقات الإجتماعية بين الزملاء في العمل من خلال التنقل المستمر بين أقسام الإدارة.
 - ❖ يساعد التدوير الوظيفي على مواجهة الفساد الإداري في المنظمات الحكومية والخاصة وذلك لعدم ثبات الموظف أو المسؤول في منصبه.
 - ❖ يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
 - ❖ يعد التدوير الوظيفي من الركائز الأساسية لتطوير العمل وفعاليتها.²
- تم تطبيق تلك الطريقة بين موظفي الغدارة وبتاح وقت كافي للإستفادة من هذه الطريقة.³

5/ إيجابيات التدوير الوظيفي:

تتمثل أهم إيجابيات التدوير الوظيفي في التالي:

1. إكتساب الموظف خبرات جديدة.
2. تطوير أداء الموظف.
3. الإستفادة من الموظف المجتهد لتحسين وتطوير العمل الجديد الذي أوكل إليه.
4. تحديد العمل وتنويعه للعاملين بالإدارة.
5. تعرف الموظف على أعمال إدارته.⁴

¹ القحطاني سعيد محمد: التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، رسالة ماجستير جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، 1423هـ ص 53.

² المرجع نفسه، ص55

³ قربان محمد سعيد: نظرات في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة القافلة ع.6، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

⁴ نزار محمد علي: التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق، 2017.

6. الحد من الإحتكار والذي يتمثل في بقاء الموظف في أداء عمل معين مدة طويلة.
7. زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
8. الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.
9. زيادة دوافع وحافزية الموظفين والقيادات الإدارية.
10. إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.
11. التخلص من البيروقراطية والروتين.
12. سد النقص في بعض المهارات المطلوبة¹
13. أن التغيير أحد أهم سمات العصر الذي نعيشه وطالما كان التغيير يخضع للتوجيه الراشد والفعال فإنه يعد ظاهرة صحية لما ينتج عنه من كسر الرتابة.
14. من إيجابيات تدوير المديرين الأثر الإيجابي على المرؤوسين حيث يمكنون من الإستفادة من العمل تحت إشراف مديرين بخلفيات وتأهيل ونظرة وأساليب مختلفة فيكتسبون مهارات ومعارف متنوعة.
15. أن التدوير الوظيفي يعالج جمود الوظيفة العامة بطريقة إيجابية.
16. التدوير الوظيفي يحقق للمنظمة فرص أوسع لحسن استخدام القوى البشرية.
17. التدوير الوظيفي يمكن المنظمة من تنمية مواردها البشرية بخلق صفا ثان للمهارات والخبرات التي تحتاجها.

ويرى الباحث أن من إيجابيات التدوير الوظيفي ما يلي:

- ❖ إمكانية الحصول على مواهب وكفاءات مدفوعة بداخل الموظف يتم إكتشافها من خلال المرور بعدد من المسؤوليات والمهام والمهارات والمعارف والقدرة على القيادة الإدارية.

¹ المرجع نفسه، ص68

- ❖ التدوير الوظيفي يكافح ويواجه الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية والمنظمات الخاصة وذلك لعدم ثبات الموظف أو المسؤول في منصب واحد.
- ❖ التدوير الوظيفي بمثابة تدريب الموظفين وهم على رأس العمل.
- ❖ التدوير الوظيفي عملية إدارية نتاجها إيجاد الموظف الشامل الملم بكافة أعمال الإدارة.
- ❖ يساعد التدوير الوظيفي في التغلب على الصعوبات التي تعترض آلية العمل الإداري ووضع الحلول المناسبة لها.

6/ سلبيات التدوير الوظيفي:

يمكن إيجاز سلبيات عملية التدوير الوظيفي في النقاط التالية:

1. التدوير الوظيفي يترتب عليه صعوبة تكوين الكوادر المتخصصة:

أن تكون كوادر في تخصص ما يتطلب أن يتدرج العامل في ممارسة التخصص بحيث تترسخ خبراته وتصلق مهاراته بمرور الوقت فضلا عن التدرج في مستويات الصعوبة كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الإرتقاء بمستوى إتقان العمل وذلك يصعب تحقيقه إذا ما تم تدوير العامل من وقت لآخر.¹

2- التدوير الوظيفي يؤدي إلى مزيد من التوتر داخل المنظمة:

إن التغيير يقابله الأفراد غالبا بالمقاومة ما لم يكن هناك إستعداد مسبق لقبوله نظرا لأنه يخدم مصالحهم أو رغبة في التخلص من أوضاع قائمة ويأتي التدوير الوظيفي كإجراء خارج هذا السياق أحيانا فيبيد بعض العاملين مقاومة تنوع صورها إلا أن نتيجتها دوما إحداث حالة من التوتر.

3- قد يأتي التنقل الوظيفي بشخص غير كفاء ويذهب بشخص كفاء.

¹ المرجع نفسه، ص 69

- 4- قد تصيب العاملين بالضجر بسبب التنقل الدائم مثله مثل الإستقرار الدائم.
- 5- إذا لم يخطط جيدا للتنقل فإن النتيجة عادة ما تكون سلبية.¹
- 6- قد يتبادر إلى ذهن العاملين أن التنقل هو بسبب سوء أدائهم وليس بهدف التحسين والتطوير.²

¹ المرجع نفسه، ص 69



الفصل الثالث: الأداء

1 مفهوم الأداء

2 أنواع الأداء

3 مكونات الأداء

4 أساليب تقييم الأداء

5 العوامل المؤثرة في الأداء

6 - معادلات الاداء

1_ مفهوم الأداء

اهتم العديد من الباحثين و الدارسين بموضوع الأداء الوظيفي و شهد دراسات كثيرة للبحث عن الحلول للمشكلات المتعلقة بالأداء فقام العديد من الباحثين الكثير من الدراسات و الأبحاث العلمية باعتبار يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة .

و قد عرف الأداء من قبل الكثير من الباحثين و من بينهم : الأداء انه " كفاءة العامل لمسؤولياته في فترة زمنية محددة " ¹.

و يعرفه كذلك محمود سليمان العميان " الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محدودة و بأقل تكلفة ممكنة " ²

و يعرفه احمد صقر عاشور " بان الأداء هو قيام العامل بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله " ³.

و يعرف الأداء على انه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام المكونة لوظيفة الفرد و العمل على تحقيقها " ⁴.

¹ - منصور احمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1990 ، ص 123
² - محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 14
³ - احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة و الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للنشر ، 1983 ، ص 10
⁴ - راوية حنا : إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 209

2 أنواع الأداء : هناك نوعين من الأداء

1 _ الأداء الجزئي : هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة - بحيث يمكن تقسيمه حسب الوظيفة على أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة مالية .

2 _ الأداء الكلي : هو الذي يتجسد في الانجازات التي تساهم فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها أهدافها و لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من عناصرها من دون مساهمة باقي العناصر أو بعبارة أخرى هو ناتج تفاعل أداء جميع الأنظمة الفرعية للمؤسسة .¹

3 مكونات الأداء

إن أداء الفرد في العمل هو نتيجة لإدراكه لعمله و قدرته على الإبداع و العطاء و إدراكه لدوره الوظيفي و تحمله لمسؤوليته و واجباته و لكل عامل من هذه العوامل تأثير على الأداء ، و التي هي تكوينها تمثل ما يقدمه او ما ينتجه العامل في منصبه و عليه للأداء ثلاث عناصر أساسية حسب " احمد صقر عاشور " و التي يعبر عنها بالمعادلة :

الأداء الجهد المبذول * نوعيته * نمط انجازه

1 _ كمية الجهد المبذول :

و المعبر عند بدرجة الحماس التي تنتاب العامل ، و مقدار الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد خلال مدة زمنية و بذلك فهو يمثل كمية الطاقة التي يبذلها الأستاذ في نشاطاته

¹ - محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص

المختلفة و المتمثلة في نشاطه التدريسي و البحثي و التفاعل مع المحيط الجامعي ، و كمية الجهد تختلف عن الأداء العمل ، لان الجهد مرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء و كمية الجهد هذه تعتمد على التفاعل بين تقديم المكافأة (الجزائية ماديا و معنويا)

2 _ نوع الجهد المبذول :

و نعني به مستوى الدقة و نوعية و درجة و جودة مطابقة الجهد المبذول للمعايير المحدد ففي بعض الأعمال لا نهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما نهتم بنوعيته و جودته .

3 _ أنماط الانجاز :

و هي الطريقة و الأسلوب الذي تؤدي بها الأنشطة في العمل ، أي تصورات و انطباعات الأستاذ حول الأنشطة التي يتكون منها عمله و السلوك الذي يمارسه و يتم ذلك في خلال استقبال المعلومات و معالجتها و توظيفها في سلوكيات مفيدة و فعالة و بذلك يحدد نمط معين من الانجاز .

استخدامات تقييم الأداء

يستخدم تقييم الأداء في جميع المؤسسات تقريبا مثلا الوحدات الإنتاجية الصغيرة أو المصانع و المؤسسات التربوية و هذه لا تحتاج على أساليب رسمية أو منظمة لتقييم الأداء لان محدودية عدد الأفراد من شأنها أن تسهل على مدير المؤسسة أو صاحبها تقييم الأداء - أما إذا كانت المؤسسة كبيرة بحيث تستخدم مئات أو آلاف العاملين فان الحاجة تكون ملحة إلى أساليب رسمية أو منظمة لتقييم أداء حيث من الصعب - بل من المستحيل على مدير مؤسسة كبيرة أن يجري عملية تقييم الأداء لمئات أو آلاف من العمال .¹

¹ - احمد صقر عاشور :مرجع سبق ذكره ، ص، ص33، 34

و الهدف من تقييم الأداء الوظيفي يدور في العادة حول تقديم الثواب المتمثل في منح العلاوة أو الترقية أو إنزال العقاب و المتمثل في الفصل أو الحسم أو الحرمان من الترقية أو تخفيض العلاوة و هذا كله بهدف تحقيق زيادة فعالية أداء العاملين و رفعا إلى المستوى المطلوب¹.

4 أساليب تقييم الأداء

هذه الأساليب متعددة و لكل أسلوب منها بعض المزايا و عليه هناك عدة أساليب نذكر منها:

أ _ **تقييم المشرفين** : في المؤسسات التي تشير على ما يسمى النظام الهرمي تتبع السلطة نظاما راسيا و لذلك فمن الطبيعي اللجوء إلى الرؤساء المباشرين او المشرفين في تقييم الأداء للعاملين في القسم الذي يرئسه كل منهم و قد يكون التقييم محصلة لتقييم العديد من المستويات الرئاسية للعامل مثلا عامل في إحدى ورش الصيانة بالمصنع فان تقييم أدائه يمكن ان يتم عن طريق رئيسته المباشر و المهندس المس وول عن ورشة و كبير المهندسين الذي يرأس الجميع و تكون هذه التقارير على هيئة نماذج مطبوعة حيث تتضمن هذه التقارير معلومات محددة مثل :

_ الخلفية الشخصية للعامل مثلا سنه و الحالة الاجتماعية و مستواه التعليمي و تاريخه المهني و نواحي الانجاز الخاصة و نواحي التقصير .

_ طبيعة العمل حيث تحديد مختصر لخطواته ، أي خطوات العمل التي يقوم بها العامل .

¹ - مي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007

مستوى أداء العمل : حيث تتضمن مدى مساهمة العامل في تحقيق الأهداف العاملة للمؤسسة .

الإمكانات المستقبلية : من حيث التوقعات بالنسبة له في المستقبل من تقديم أو ترقية .

التوصيات : و هي تدور عادة حول إبقائه في العمل أو التوصية بنقله منه أو تكليفه بدورات تدريبية في مجال العمل إلى غير ذلك .

ب _ تقييم زملاء : حيث يقوم العامل بتقييم زملائه أو رؤساء له المباشرين عن طريق استمارة تحتوي على بيانات تشابه البيانات السابقة و يقال أن هذا الأسلوب كان متبعاً خلال الحرب العالمية الثانية في البحرية الأمريكية بحيث أن تقييم العامل هو متوسط تقييمات زملائه له ¹.

ج _ الاستطلاع الميداني : وهو من طرف تقييم الأداء التي تساهم هذه الطريقة يقوم الأخصائي النفسي في علم النفس العمل و تنظيم في تنفيذها حيث في هذه الطريقة يقوم بها الأخصائي النفسي بتوجيه الأسئلة إلى الرئيس المباشر هذه الأسئلة تتعلق بالشخص المراد تقييم أداءه و هذه الأسئلة توجد استمارة تدور حول بيانات تشبه البيانات السابقة ثم يلخص الأخصائي النفسي المعلومات المتحصل عليها نتيجة هذا و بناء على ذلك يقيم العامل ².

د _ التقييم النفسي :

وهو نوع مختلف من التقييم يقوم بتنفيذه الأخصائي النفسي و هو يقوم على استخدام النفسية في تقييم الأفراد خاصة من حيث قياس شخصيتهم أو ذكائهم حيث يقوم الأخصائي النفسي بدراسة الفرد بصورة شاملة بقصد الوصول لأكبر قدر ممكن من الفهم و الوعي

¹ - المرجع نفسه: ص 96،

² - علي غربي و آخرون: مرجع س بق ذكره، ص 65

للجوانب النفسية المختلفة و هذه المعلومات ذات فائدة جمة خاصة عند النظر في الترقيات أو التنقلات الآن هذه البيانات إذ جمعت بدقة و دراية تعطينا تنبؤ بما يمكن للفرد أن ينجح فيه و هذه الأساليب السيكولوجية المتقدمة تستخدمها الشركات الأمريكية و يقوم عليها أخصائون نفسيون .

هـ _ إنتاج كما و كيفا

تتوقع المؤسسة أن يقوم كل عامل فيها بانجاز وحدات إنتاجية ذات كم معين و ذات كيف معين و يتم هذا الأسلوب من التقييم على أساس قدرة العامل على الوفاء بحصة الإنتاج الخاصة و كما و كيفا فمثلا عند تقييم أداء كاتب الآلة الكاتبة فانه يمكن إن تقييم الأداء كما من خلال عدد الصفحات التي قام بنسخها خلال ساعات العمل - و كيفا من خلال و جود او عدم وجود أخطاء في الكتابة ، ما في الكتابة من تنسيق و تنظيم أي تقييم معدل إنتاج الفرد خلال الزمن المحدد لانجاز أداء مهمة معينة و تقييم هذا الانجاز من الناحيتين الكمية و الكيفية .

و _ تقييم الأداء عن طريق الكلفة و الربح :

يقيم الأداء من خلال قدرة العامل على تحقيق اكبر قدر من الربح و بأقل قدر ممكن من التكاليف و عادة ما يوجد لدى الشركات الصناعية تصور عن الكلفة الفعلية للسلطة ، المنتجة بحيث تحاول خفض هذه الكلفة إلى اقل حد ممكن بحيث تستطيع أن تطرح السلطة بأسعار منافسة تقف في مواجهة الشركات التي تنتج سلعا مماثلة أي أن تقييم لأداء عن طريق الكلفة و الربح يتوقف على ما ينتجه العامل من وحدات إنتاجية و بأقل تكلفة¹.

¹ - المرجع نفسه ، ص 45

د _ موازين التقدير :

تستخدم موازين التقدير أمور عدة مثل تقييم الأداء و تشمل هذه الموازين علم العديد من الخصائص ذات العلاقة بحسن الأداء في العمل و يتم تقييم أداء العامل على هذه الموازين بمقياس مندرج من عدة نقاط (خمس مثلا) تتراوح بين ممتاز و ضعيف و تتضمن هذه الموازين مقياس معينة .

و _ تقييم عن طريق معدل الأداء :

القدرة على فهم التعليمات أو اتخاذ القرارات أو التصرف بدقة الحكم القدرة على تحمل المواقف الضاغطة هذا إلى جانب القدرة على ممارسة القيادة أو التعاون مع الآخرين و الثبات الانفعالي و الخلو من الاندفاعية و تتحدد هذه العبارات التي يتضمنها السلم التقديري ، التي تتضمن متطلبات و مهارات الوظيفة ثم تجمع النفط التي تحصل عليها العامل كنتيجة لأداة و التي تعتبر تقدير كميا لأدائه و كذلك أداءه في العمل .

هـ _ تقييم الأداء عن طريق المقارنة المحدودة :

في موازين التقدير و يقيم العامل بالمقياس إلى المستوى العام لعمال المؤسسة الصناعية و لكن في طريقة المقارنة الموجودة فإننا تقييم مجموعة صغير من العمال يعرفهم جيدا الرئيس المباشر أو المقيم لأدائهم و ذلك عن طريق ترتيبهم وفقا لكفاءتهم و مستوى أدائهم بحيث يختار أحسنهم ليكون في المرتبة الأولى والذي يليه في المرتبة الثانية إلى آخر عامل تناسب هذه الطريقة في المؤسسات الصغيرة و المحدودة العدد .¹

د _ الوصف المقالي :

¹ المرجع نفسه،ص،46

حيث يكتب الرئيس المباشر ما يراه عن العامل في صورة تقرير شامل يتضمن جميع المعلومات التي يعرفها الرئيس المباشر عن العمل و تكون هذه المعلومات دقيقة و مبشرة (اي ما حصل عليها من مشاهداته و ملاحظاته) ومن خلال هذا التقرير الشامل يعطي تقديرا او تقييما للأداء الوظيفي للعامل .

ي _ قوام السلوك الوظيفي :

هذه القوائم تتصل بسلوكيات أداء الوظيفة حيث يقوم أدائهم و مثال ذلك تقييم أداء العمال في ضوء متغيرات مثل المثابرة ، المحافظة على مكان العمل نظيفا الاهتمام بجودة الإنتاج و الاهتمام بكمية الإنتاج ، و الاهتمام بالماكينات الكفاءة في التعامل مع الرؤساء و مع الزملاء الخ .و يمكن أن نقيم هذه السلوكية عن طريق ملاحظة سلوك العامل و إعطاء تقديرات على مدرج من خمس نقاط أوسع نقاط مثلا (مشابهة هذه الطريقة لموازين التقدير)¹.

5 _ العوامل المؤثرة على الأداء :

إن الأداء الوظيفي للعامل له مؤثرات و ظروف مباشر في محيط العمل منها الظروف المادية للعمل او ما يعرف بظروف الفيزيائية من إضاءة و درجة حرارة وسائل الأمن غير ان هذه الظروف ليس المؤثر على الأداء العامل فحسب ، فقد اثبتت الدراسات الحديثة أن هناك العديد من العوامل المحددة لنوعية الأداء و مستوى الكفاءة المهنية للعامل و التي يمكن حصرها في نوعين أساسيين هما العوامل الداخلية أي المتواجد في محيط المنظمة و عوامل خارجية و التي لها صلة بالبيئة الاجتماعية و البيئة السياسية و القانونية و عليه نجد نوعين من العوامل المؤثرة على أداء العامل هما :

2- محمد مزيان : العقد النفسي ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، وهران ، 1998 ، ص 68

_ العوامل الداخلية و تشمل العناصر التالية :

1 _ العنصر البشري : يشكل أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج ، أما العوامل الأخرى يتحكم فيها العنصر البشري حيث ان القرار الذي يتخذه الإنسان و العمل الذي يؤديه هو أساس في تحديد الإنتاج كمية و تكلفته .¹

و يمكن أن نعتبر إن العنصر البشري بما فيه هيئة التدريس و الأساتذة في الجامعة هم الرأس المال الفكري الذي ينمي و يطور الكفاءات الجامعية و يكشف تميز الطلبة و يزيد من معارف و مهارات ، و قدرات ، الطلبة حتى تمكنهم من النجاح في مسارهم المهني .

الإدارة :

إن الإدارة مسؤوليتها عظيمة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرتها و يقال إن أكثر من 75% من زيادات معدلات الأداء تعتمد عن أساليب الإدارة في التسيير .

و نستخلص من ذلك إن أساليب التسيير التي تعتمدها الإدارة في تسيير المورد البشري و تحقيق أهدافها العامة يتوقف على التخطيطي الاستراتيجي للمنظمة ، و التنبؤ بإمكانية النجاح و تحقيق الكفاءة لإنتاجية و نوعية الخدمات و نرى ذلك في الجامعة حيث إن البرامج التدريسية و إعداد جدول التوقيت و مناسب لها و إعداد الملتقيات و تطوير الأداء و له صلة مباشرة بتحسين تحصيل الطلبة و تفوقهم الدراسي .

بيئة العمل :

هناك عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأدية وظيفته و ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية و رأسه نظام الحوافز ، الاتصال داخل المنظمة او ما

¹ - المرجع نفسه،ص،69

يسمى بالعوامل المنظمة لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدنى على العنصر البشري ان عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث و دورات العمل كثير ما تؤدي لسلبية بيئة العمل ¹.

العوامل الخارجية :

و هي التي تقع خارج المنظمة و على الإدارة أن تعي لما حولها من متغيرات ايجابية كانت أم سلبية و تتنبأ بتأثيرها و تعمل على مواجهتها و تكيفها و التعايش معها .
و تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العمال عدة عوامل تذكر منها :

البيئة الاجتماعية الثقافية :

إن كل من العادات و التقاليد الموروثة و النزاعات الفردية و القبلية لما تأثير على الأداء ، و كذلك مستوى التعليم و الأمية و أنواع البرامج و المناهج المتخذة و المسطرة و المعتمدة في التعليم و التدريب لها اثر على الأداء ، و كذلك النظرة الى التعليم بأنواعه و مدى تقدير الأفراد و مدى رغبتهم في الحصول عليه و مدى تطابق النوعيات الموجودة مع الاحتياجات و المهارات المطلوبة كلها لها تأثير مباشر على أداء العاملين .

البيئة السياسية و القانونية

ان النظام السياسي و القانوني السائد في المنظمات له هو الآخر اثر على أداء العاملين و التي تتمثل في النقاط التالية :

_ طبيعة النظام السياسي

¹-المرجع نفسه، ص،69

_ الاستقرار السياسي

_ مرونة الأنظمة و التشريعات المسطرة من الدولة¹

العوامل الفنية و التنظيمية لبيئة العمل : ان اللوازم و المعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء بما في ذلك توزيع المهام و حسن التنظيم و توفر الجو المريح الذي يدفع بالعامل إلى العمل بجدية و يرفع من الروح المعنوية لديه مما يدفعه لتقديم أداء جيد .

التنظيم :

ان التنظيم له اثر على الأداء لأنه يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات و تقسيم العمل وفق التخصصات و السيطرة و التنسيق ، أن درجة الموازنة في التنظيم و أحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل و التوظيف و منظومة الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر ايجابيا على الأداء و تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة و نظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جديدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف و المتغيرات و لذلك يجب ان نطبق المرونة و الديناميكية في اي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغير وفق المستجدات الطارئة².

6معدلات الأداء

إن عملية الحكمة على الأداء تتطلب وصف معدلات الأداء و تحليله من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط و التي تقاس في ضوءها النتائج المحققة لذا بعد معدل الأداء هدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها و قد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء

¹-المرجع نفسه،ص70

²- الق زيوتي و محمد قاسم:إدارة الأفراد،شركة المطابع النموذجية،عمان،1990،ص،84،85،

نشاط معين . و يرى زويلف 1993 أن وصف معدلات الأداء عملية تمر خلال خمس خطوات تخص كل خطوة من الخطوات السابقة باختصار على النحو التالي :

1 _ الاختيار : تشير هذه الخطوة إلى اختيار انسب الأعمال لقيامها فقد يكون موضوع الأداء عام لا جديدا لم يسبق قياسه أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي معين .

2 _ التسجيل : تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق و المعلومات و البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العامل و الأساليب و عناصر النشاط التي يتضمنها العمل

3 _ التحليل لانتقادي : تركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية و عزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية .¹

4 _ القياس : تختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل ...في كل عنصر و بالوقت و الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل .

5 _ التحديد : يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط و الأساليب و التقنيات المعنية التي تستخدم في أدائه .

و يرى شاوبش إن معدلات الأداء تنقسم إلى 3 أنواع :

_ معدلات الكمية : و تدل على العلاقة بين عملية العمل المنتج ...بهذا الأداء

_ المعدلات النوعية : و نعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الإتقان و غالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء بحيث لا يتجاوزها الفرد .¹

¹ المرجع نفسه ،ص، 86

ـ المعدلات الكمية و النوعية : هذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين اذ بموجبه يجب ان يصل الفرد إلى عدد معين فالوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و الإتقان و بذلك تم اختيار المعدل الأفضل للاستخدام حسب طبيعة و أهمية العمل و الإنتاج و الخدمات التي تقدمها كل مؤسسة . و يرى الباحث أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع إلى آخر و من منطقة إلى أخرى لتأثرها بالعادات و التقاليد السائدة في المج و بظروف العمل الخارجية و بدرجة التقدم في المنظمة .²

¹ - المرجع نفسه، ص88



الفصل الرابع: الفصل المنهجي للدراسة

- 1- مجالات الدراسة
- 2- أدوات جمع البيانات
- 3- المنهج
- 4- العينة و أسلوب اختيارها وخصائصها
- 4- 1 العينة وأسلوب اختيارها
- 4- 2 خصائص العينة

تمهيد :

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على جملة من الإجراءات المنهجية التي يرى أنها ضرورية في بحثه فالبحث العلمي يحتاج للربط بين ما هو نظري وتطبيقي (ميداني) على اعتبار أن هذا الأخير بمثابة محك الذي تعترضه ما تم التطرق إليه نظريا ونستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

1مجالات الدراسة

أولاً: المجال المكاني:

المديرية الولائية للبنك والمواصلات السلكية واللاسلكية والرقمنة والتكنولوجيا.

1/ نشأتها:

أنشئت المديرية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 03-233 المؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1424 الموافق لـ 04 يونيو سنة 2003.

وتم تعديل مهامها بموجب مرسوم تنفيذي رقم 15.12 المؤرخ في 15 صفر عام 1433هـ الموافق لـ 09 يناير سنة 2012.

2/ مصالح المديرية:

مكتب تسيير المستخدمين

مكتب الوسائل

مكتب الميزانية

1 -مصلحة الإدارة والوسائل وتضم 03 مكاتب

مكتب تطوير الشبكة البريدية والمالية

مكتب الدراسات والإحصائيات ومراقبة المصالح البريدية

2-مصلحة البريد وتضم

مكتب الدراسات والإحصائيات

3 - مصلحة تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتضم

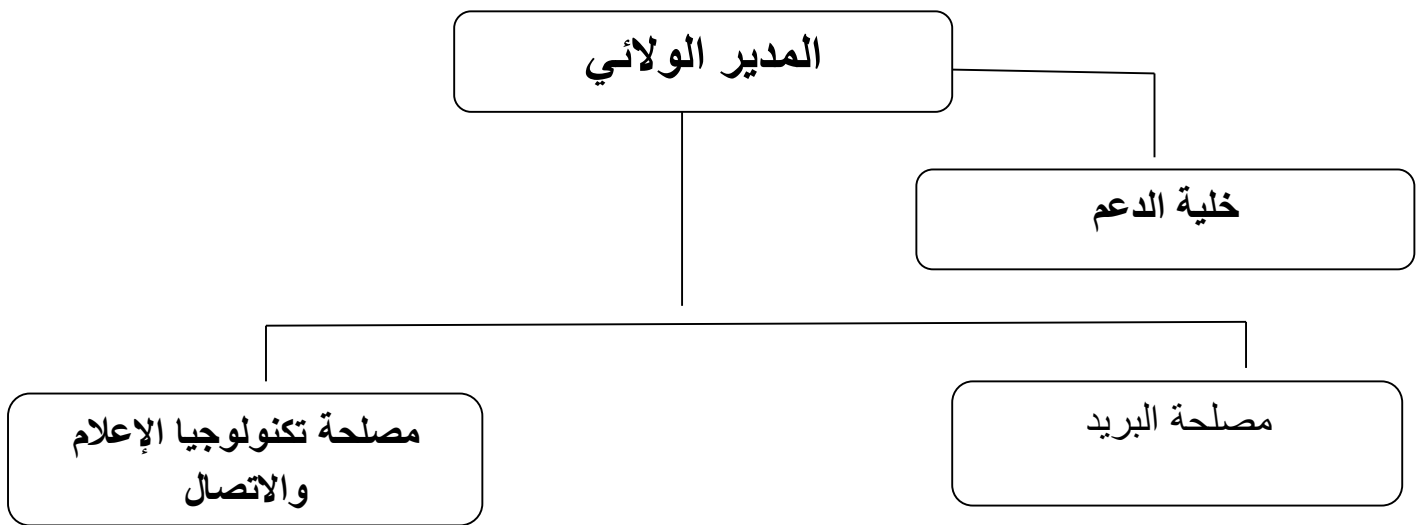
مكتب تطوير المنشآت الأساسية للإعلام والاتصال

مكتب ترقية مجتمع المعلومات

4- مصلحة مجتمع المعلومات ويضم مكتبين ← مكتب تنشيط مجتمع المعلومات

05- خلية شرطة البريد والمواصلات

الهيكل التنظيمي لمديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 04-17 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-233 المتضمن إنشاء المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ويحدد تنظيمها.



الهيكل التنظيمي لمديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال

التعداد الحقيقي لموظفي المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلطوية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة لولاية تبسة.

* عدد الموظفين الدائمين والأعوان المتعاقدين: 48

* عدد الموظفين الدائمين: 36

ثانياً: المجال الزمني:

لقد تمت الزيارة الميدانية الاستكشافية لأول مرة المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة لولاية تبسة بتاريخ 11 مارس 2018 حيث بهذا التاريخ قدمت طلب التبرص بالمؤسسة بتاريخ 12 مارس 2018 كان لي مقابلة مع مدير المؤسسة حول موضوع البحث أين أكدوا موافقته على إجراء البحث الميداني بالمؤسسة.

وبتاريخ 13 مارس 2018 كانت لي زيارة لبعض المكاتب في الإدارة داخل المؤسسة حيث مكثت يوم كامل على السجلات ولاحظت طريقة أداء الموظفين للمهام.

وفي 18 مارس 2018 عدت للمؤسسة حيث تزودنا بعض الوثائق والمعلومات حول سير العمل في المؤسسة وكذلك الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى مقابلة رئيسة مصلحة المستخدمين التي قامت بتزويدي بمعلومات في المؤسسة وتطورها إلى يومنا هذا.

عدت للمؤسسة يوم 25 مارس 2018 حيث قمت بتوزيع الإستمارة على عمال المديرية.

وفي 26 مارس 2018 قمت بجمع الإستمارة.

ثالثاً: المجال البشري: مجتمع البحث يتواجد بالمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة لولاية تبسة والتي تضم 48 عاملاً موزعون على كافة المصالح والمستويات.

2 أدوات جمع البيانات:

1/الملاحظة: وهي تلك التي تقوم فيها العقل بدور كبير من خلال ملاحظة الظواهر وتفسيرها وإيجاد بينها علاقات ولهذا فهي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات تسهم إسهاما كبيرا في البحوث الوصفية والكشفية والتجريبية.

الملاحظة العلمية البسيطة: التي يقوم فيها الباحث بالملاحظة دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به الجماعة فهي ملاحظة من الخارج.

وهي لا تتطلب من الباحثين أن يتقمص أدورا وأن ينتمي إلى جماعة ما وذلك للكشف في الصفات الظاهرة المدروسة.¹

ومن خلال موضوع الدراسة اكتفينا بمراقبة مجتمع الدراسة وملاحظة نشاطهم التي يقومون بها وعلاقتهم الاجتماعية وقد تجسدت أكثر من خلال زيارتنا الميدانية حيث تمكن من مشاهدة سلوكات الموظفين.

2/المقابلة: تعتبر هي أيضا من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي فمن أهم الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى أنها تعرف ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة فالمقابلة الشخصية التي تعتمد على الكلمة والسؤال والحوار المتبادل بين الباحث والمفحوص في موقف تفاعلي²

المقابلة المقننة: وهي التي فيها تستخدم أسئلة تتطلب إجاباتهم بنعم أو لا بناء عليه تكون عمليات تصف المعلومات سهلة.³

¹ فاطمة عوض صابر ومرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإجماع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص 143

² علي عبد الرزاق حليبي، تصميم البحث الاجتماعي، الأسس والاستراتيجيات، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 2005، ص 329

³ عبد الغفار رشاد القصبي، مناهج البحث في علم السياسة، القاهرة، مكتبة الأداء، 2004، ص ص 107، 108

وقد قمنا بإجراء مقابلة مع مدير المؤسسة حيث تم توجيهه له بعض الأسئلة وأفادتنا إجاباته حيث اعتمدنا في تحليل البيانات وتدعيمها.

3/ الإستبيان: هو شكل مطبوع يحتو على مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الأفراد حول موضوع مرتبط بهدف الدراسة.⁴

كما تعرف على أنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل إلى الأشخاص واكتفيت بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.⁵

وقد اشتملت الإستمارة على 22 سؤالاً وكانت موزعة حسب التساؤلات الفرعية الخاصة بالبحث وقد تم تصنيف أسئلة الإستمارة إلى 4 محاور إحتوت على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة من 01 إلى 04.

المحور الأول: إحتوى على البيانات الشخصية ومن بينها: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: وحتوى على 05 أسئلة بخصوص الفرضية الأولى التي مفادها يؤدي التدوير الوظيفي إلى تطوير قدرات العامل داخل التنظيم.

المحور الثالث: وحتوى على 06 أسئلة بخصوص الفرضية الثانية التي مفادها كلما اعتمد التنظيم على التدوير الوظيفي كلما زاد رضا العامل.

4 كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 07
5 فيروز ورافت وآخرون: سلسلة البحوث الإجتماعية في منهجية البحث الإجتماعي، الجزائر، مكتبة إقرأ ، ط1، 2007، ص 104ز

المحور الرابع: واحتوى على 06 أسئلة بخصوص الفرضية 06 التي مفادها التدوير التنظيمي يرفع من معنويات العامل.

السجلات والوثائق: أثناء تواجدي بالمديرية الولائية للبريد والمواصلات إطلعنا على بعض السجلات الخاصة بمصلحة المستخدمين وتم تزويدنا ببعض الوثائق كالهيكلة التنظيمية وبعض المناشير مثل وثائق تحتوي على تعديل مهام المديرية الولائية للبريد والمواصلات.

أسلوب البحث الميداني: إعتمدت على الأسلوب الكمي والكيفي.

3 المنهج:

منهج الدراسة: المنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة على التساؤلات التي تثيرها إشكالية البحث كما أن اختياره ليأتي من قبيل الصدفة والاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها.

وبما أن دراستنا تتمحور حول علاقة التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العامل في فإن الدراسة تنتمي إلى المنهج الوصفي واستخدمنا أداة للتحليل الذي يقوم على وصف الظاهرة لجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة لتحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين والمنهج الوصفي هو أكثر المناهج ملائمة للكشف عن العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العامل.

4 العينة:

4-1 العينة و أسلوب اختيارها: هي لب الدراسة حيث كل خطوات البحث تكون انطلاقا من عينة الدراسة بداية من سؤال الانطلاق إلى غاية الاستنتاج العام فكل ما يقال عن الدراسة مبني على أساس عينة الدراسة.

استعملنا طريقة المسح الشامل نظرا لصغر حجم العينة المتمثل في 48 موظفا.

مفهوم المسح الشامل: يعرفه ربحي العليان: " طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة.⁶

خصائص العينة:

الجدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين على أساس الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
37.05 %	18	ذكر
62.50 %	30	أنثى
100 %	48	المجموع

من خلال الجدول رقم 01 الممثل لتوزيع المبحوثين حسب الجنس يبين لنا أن أغلبية المبحوثين من الإناث 62.50 % هذا ما يعادل 30 موظف مقابل نسبة 37.05 فقط من الذكور وهو ما يعادل 18 موظفا.

إن تفسيرنا لارتفاع نسبة الإناث عن الذكور راجع إلى طبيعة الممارسة الوظيفية (الإدارة والتي تتوجه إليها فئة الإناث لمجموعة من العوامل من أهمها:

- احتواء مهنة الإدارة على نسبة كبيرة من الإناث وبالتالي بغية اندماجها مع جنسها.

⁶ ربحي مصطفى عليان: البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، ط1، صفاء للنشر، عمان، 2009، ص 288.

- رغبة الأنثى في العمل الإداري ووصولها على شهادات جامعية تؤهلها لتوظيف في هذا المجال الذي يفتح سنويا مناصب عديدة مقارنة ببقية الوظائف العمومية.

الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب عامل السن

النسبة %	التكرار	السن
00 %	00	أقل من 25 سنة
39.50 %	19	من 25 سنة إلى 35 سنة
58.33 %	28	من 36 سنة إلى 46 سنة
02.02 %	01	أكثر من 48 سنة
100 %	48	المجموع

من خلال الجدول رقم 02 يبين لنا أن نسبة 39.50 % أي ما يعادل 19 موظف تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة ونسبة 58.33 % أي الأغلبية تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 46 سنة أي ما يعادل 28 موظف بينما 02.02 % أي ما يعادل 01 موظف أكثر من 48 سنة.

الجدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
10.41 %	05	ثانوي
37.50 %	18	جامعي
52.80 %	25	شهادة أعلى
100 %	48	المجموع

من خلال الجدول رقم 03 الممثل لتوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي يتبين لنا أن نسبة 10.41 % أي ما يعادل 05 موظفين ذو مستوى ثانوي بينما 37.50 % أي ما يعادل 18 موظفا ذو مستوى جامعي و 52.80 % أي ما يعادل 25 موظفا يحملون شهادات أخرى.

وهذا راجع على طبيعة العمل بالمؤسسة التي تحتاج إلى حاملي الشهادات في تسيير شؤونها وتسيير الأجهزة المتطورة بمختلف أنواعها والتي تحتاج إلى مورد بشري كفاء ومتخصص.

الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
08.33 %	04	أقل من 05 سنوات
43.75 %	21	من 06 إلى 11 سنة
47.91 %	23	أكثر من 12 سنة
100 %	48	المجموع

من خلال الجدول رقم 04 يبين لنا توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية حيث يتبين لنا أن نسبة 08.33 % أي ما يعادل 04 موظف نقل خبرتهم عن خمس سنوات بينما 43.75 % أي ما يعادل 21 موظف تم خبرة من 06 إلى 11 سنة و 47.91 % أي ما يعادل 23 موظف لديهم خبرة أكثر من 12 سنة. وهذا راجع إلى أن الفئات العمرية المسيطرة هي التي لها مقدرة على التأقلم والعطاء ويمكن الاعتماد عليهم كمرجع تستفيد منه المؤسسة.

الفصل الخامس: تفرغ وتبويب و تفسير البيانات

1- تفرغ وتبويب و تفسير البيانات والنتائج

1-1 بيانات متعلقة بالفرضية الاولى

2-1 بيانات متعلقة بالفرضية الثانية

3-1 بيانات متعلقة بالفرضية الثالثة

2- تحليل النتائج على ضوء الفرضيات

2-1 نتائج متعلقة بالفرضية الأولى

2-2 نتائج متعلقة بالفرضية الثانية

3-2 نتائج متعلقة بالفرضية الثالثة

خاتمة

1* تفرغ وتبويب وتفسير البيانات والنتائج

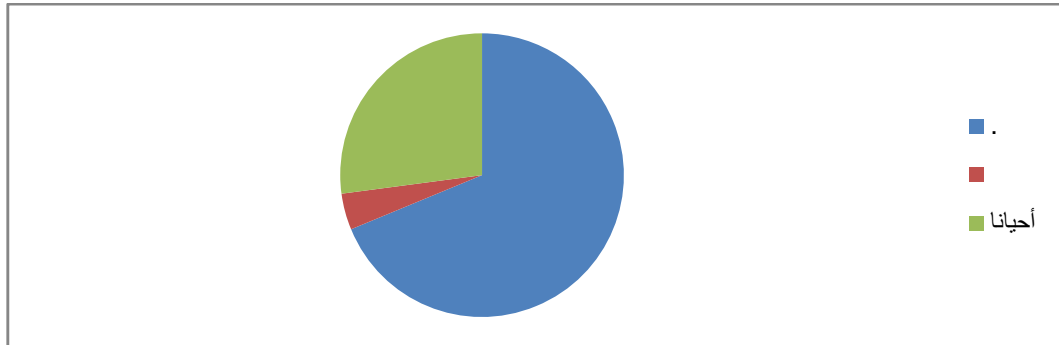
المحور الأول: محور تحليل البيانات الشخصية

1-1 بيانات متعلقة بالفرضية الأولى

المحور الثاني: يؤدي التدوير الوظيفي إلى تطوير قدرات العامل داخل التنظيم:

الجدول رقم 05: يبين رأي المبحوثين ما إذا كان هناك تدوير وظيفي في العمل:

%		
68.00%	33	
4.16%	02	
27.08%	13	أحيانا
100%	48	

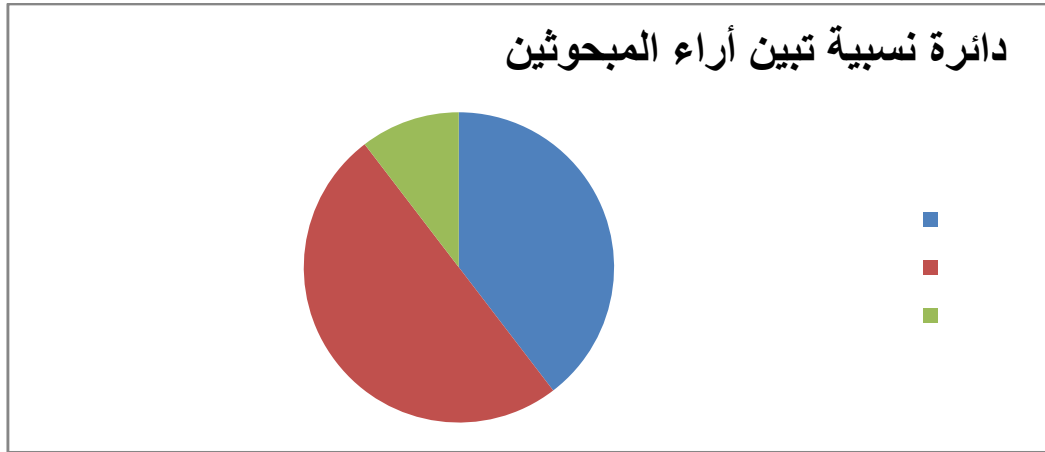


من خلال الجدول رقم 05 يبين لنا أن أغلبية المبحوثين أي نسبة 68.75% أي ما يعادل 33 موظف أجابوا بـ نعم مقابل نسبة ضئيلة أجابت بـ لا بنسبة 4.16% " أي ما يعادل 02 موظف بينما 27.08% أجابوا أحيانا أي ما يعادل 13 موظف.

ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة بالإضافة إلى البيانات المنتهجة من طرف الأراء ورؤساء العمل.

الجدول رقم 06: يبين رأي المبحوثين ما إذا التدوير الوظيفي يحسنا من أداء العامل:

%		
%39.58	19	
%50	24	
% 10.41	05	
% 100	48	

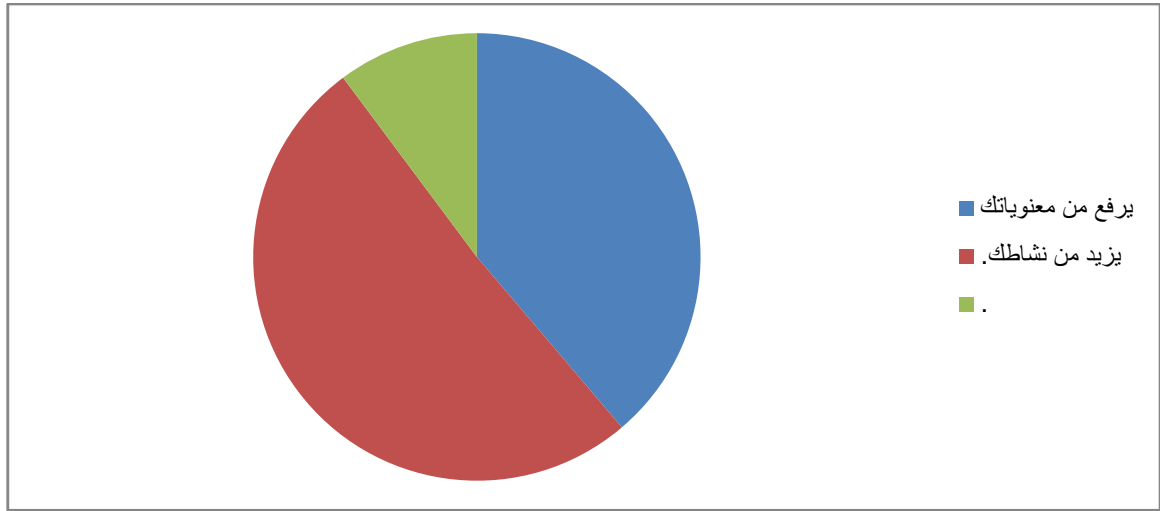


من خلال الجدول رقم 06 يبين لنا أن نسبة 39.58% من المبحوثين أي ما يعادل 19 موظف أجابوا بـ نعم بينما 50% أي ما يعادل 24 موظف أجابوا بـ لا" في حين أجاب 10.41% أي ما يعادل 05 موظف بـ إلى حد ما.

ويرجع هذا إلى مدى رضا الموظف على أدائه أثناء عملية تدويره بالإضافة إلى نظرته العامة لعملية التدوير داخل المؤسسة.

الجدول رقم 07: يبين رأي المبحوثين:

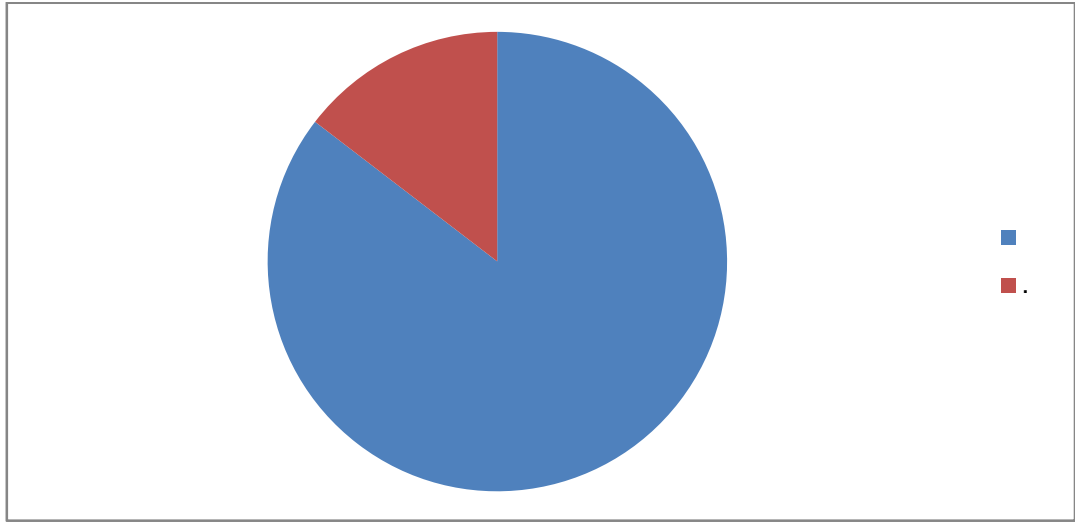
التدوير الوظيفي		%
يرفع من معنوياتك	19	39.58%
يزيد من نشاطك	25	50%
	05	10.41%
	48	100%



من خلال الجدول رقم 07 يبين لنا أن نسبة 39.58% من المبحوثين أي ما يعادل 19 موظف أجابوا بـ أن التدوير الوظيفي يرفع من معنوياتهم بينما أغلبية المبحوثين أي 50% أي ما يعادل 24 موظف أجابوا بـ أن التدوير يزيد من نشاطهم بينما الأقلية أي 10.41% أي ما يعادل 05 موظفين أجابوا بأنه ممل ومزعج وهذا راجع إلى إنعكاسات التدوير الوظيفي على الموظف وما يولده في الشعور..

الجدول رقم 08: يبين رأي المبحوثين ما إذا كان التدوير الوظيفي من قدرات المبحوثين:

%		
%85.41	41	
%14.58	07	
% 100	48	

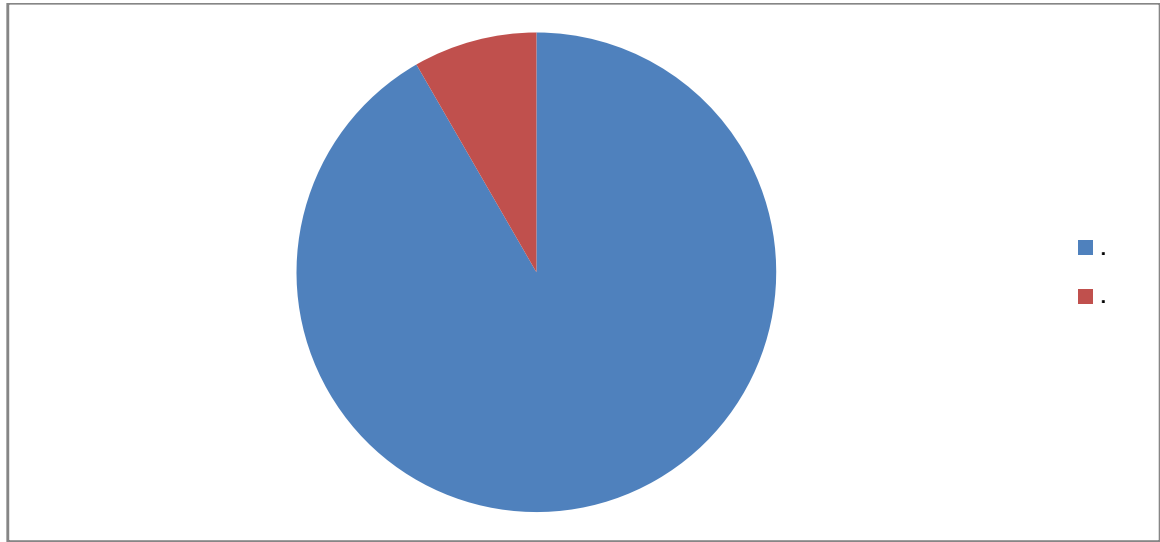


من خلال الجدول رقم 08 يبين لنا أن أغلبية المبحوثين أي 85.41% أي ما يعادل 41 موظف أجابوا بـ "نعم" مقابل 14.85% أي ما يعادل 07 موظف.

وهذا راجع إلى الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي في أداء العامل.

الجدول رقم 09: يبين رأي المبحوثين ما إذا كان التدوير الوظيفي يثري المسار المهني للعامل:

%		
%91.66	44	
%08.33	04	
% 100	48	



من خلال الجدول رقم 09 يبين لنا أن أغلبية المبحوثين أي 91.66% أي ما يعادل 44 موظف أجابوا بـ "نعم" بينما الأقلية المقدرة بـ 8.33% أي ما يعادل 04 موظفين أجابوا بـ لا.

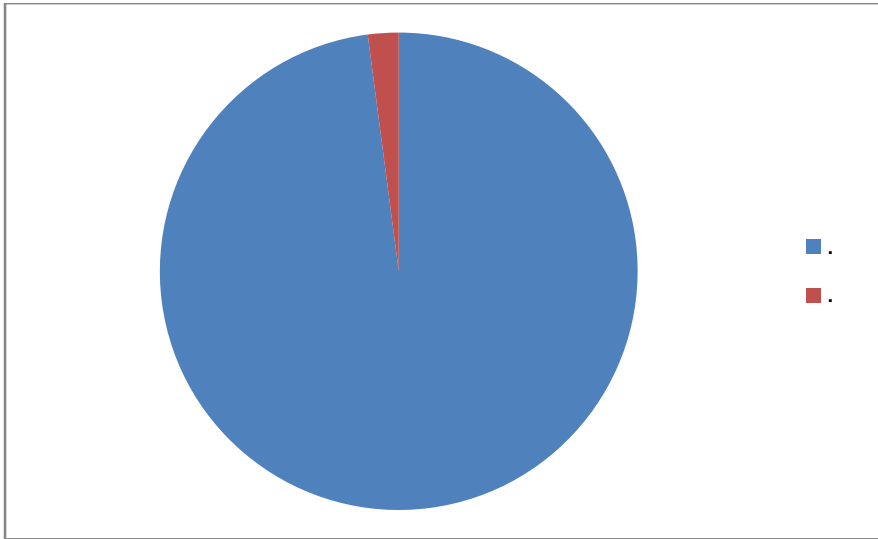
وهذا راجع لما يضيفه التدوير الوظيفي من خبرات ومكتسبات متنوعة.

1-2 بيانات متعلقة بالفرضية الثانية

المحور الثالث: كلما اعتمد التنظيم على التدوير الوظيفي كلما زاد رضا العامل

الجدول رقم 10: يبين رأي المبحوثين ما إذا كان التدوير الوظيفي فرصة لإثبات الذات:

%		
%97.91	47	
%02.08	01	
% 100	48	



من خلال الجدول رقم 10 يبين لنا أن نسبة 97.91% أي ما يعادل 47 موظف أجابوا

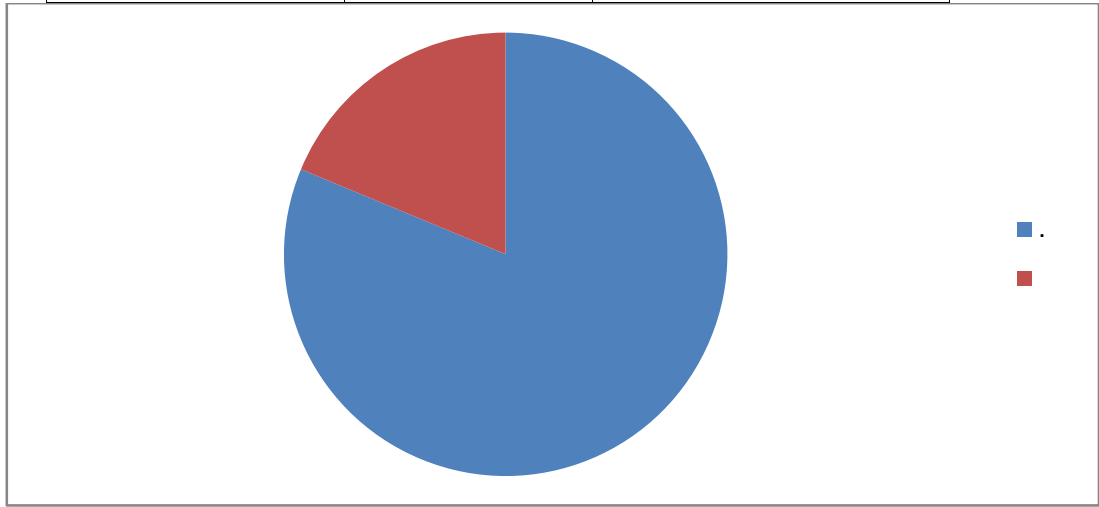
أنهم متجانسة ضئيلة جدا 2.08% أي ما يعادل 01 موظف أجابوا بـ "لا"

وهذا راجع إلى أن الموظف أثناء عملية تدويره أفقيا أو عموديا فهو بذلك فصح مجال إثبات

ذاته وفرصة للإبتكار والإبداع في طرق تسهيل وتحقيق أهداف المديرية

الجدول رقم 11: يبين رأي المبحوثين ما إذا كان التدوير الوظيفي عد على التنسيق بين المصالح:

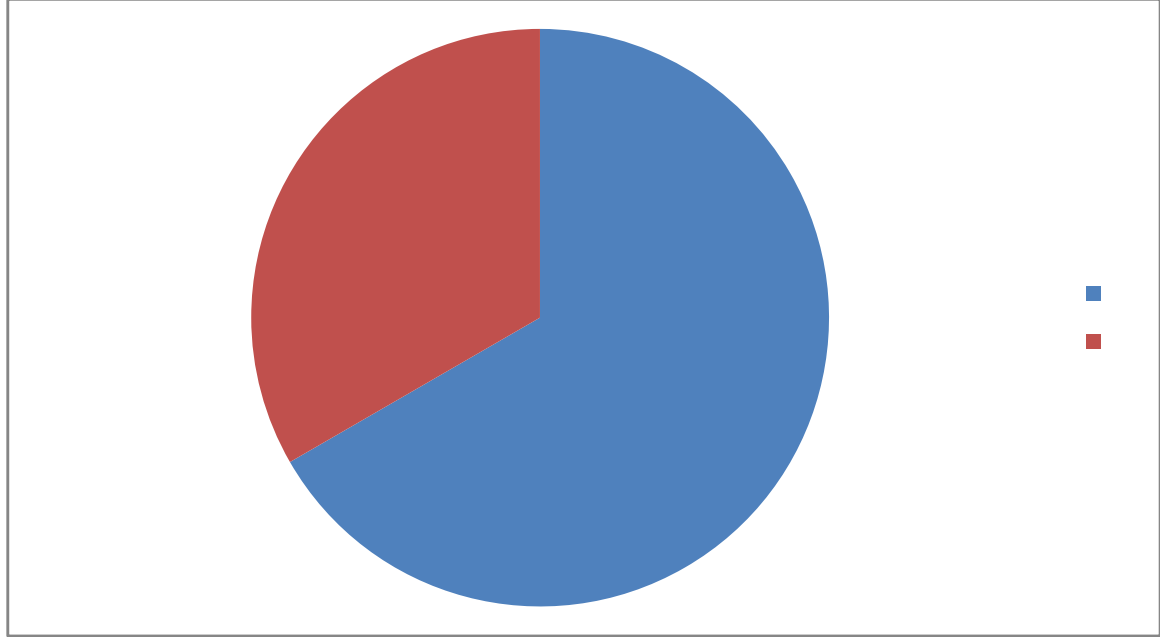
%		
%81.25	39	
%18.75	08	
% 100	48	



من خلال الجدول رقم 11 يبين لنا أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن عملية التدوير تساعد على التنسيق بين المصالح أي 81.25% أي ما يعادل 39 موظف و 18.75% أي ما يعادل 09 موظف أجابوا بـ "لا"

الجدول رقم 12: يبين رأي المبحوثين ما إذا كان التدوير الوظيفي يزيد من إحساس العامل بـانتمائه للمؤسسة:

التدوير يزيد من انتمائه للمؤسسة		%
32		66.66%
16		33.33%
48		100%



من خلال الجدول رقم 12 يبين لنا أن نسبة 66.66 % أي ما يعادل 32 موظف و 33.33 % أي ما يعادل 16 موظف وهذا راجع إلى أثر التدوير في رفع من شعور العامل بانتمائه، لدى فئة بينما الفئة الأخرى أنه يفقد للعامل تركيزه ويشعره أنه قفل لثغرات المؤسسة مما يزرع في نفسه شعور اللانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم 13: يبين رأي المبحوثين ما إذا كان التدوير الوظيفي يؤثر على مبدأ التخصص:

يؤثر التدوير الوظيفي		%
يؤثر	09	18.75%
	27	56.25
لا يؤثر	12	25%
	48	100%



من خلال الجدول رقم 13 يبين لنا أن 18.75% أي ما يعادل 09 موظف أجابوا بـ "يؤثر" بينما 25% أي ما يعادل 12 موظف بينما أن أغلبية 56.25% أي ما يعادل 27 موظف وهذا راجع إلى طبيعة وخصائص كل وظيفة."

الجدول رقم 14: يوفر التدوير الوظيفي بيئة عمل مريحة داخل التنظيم:

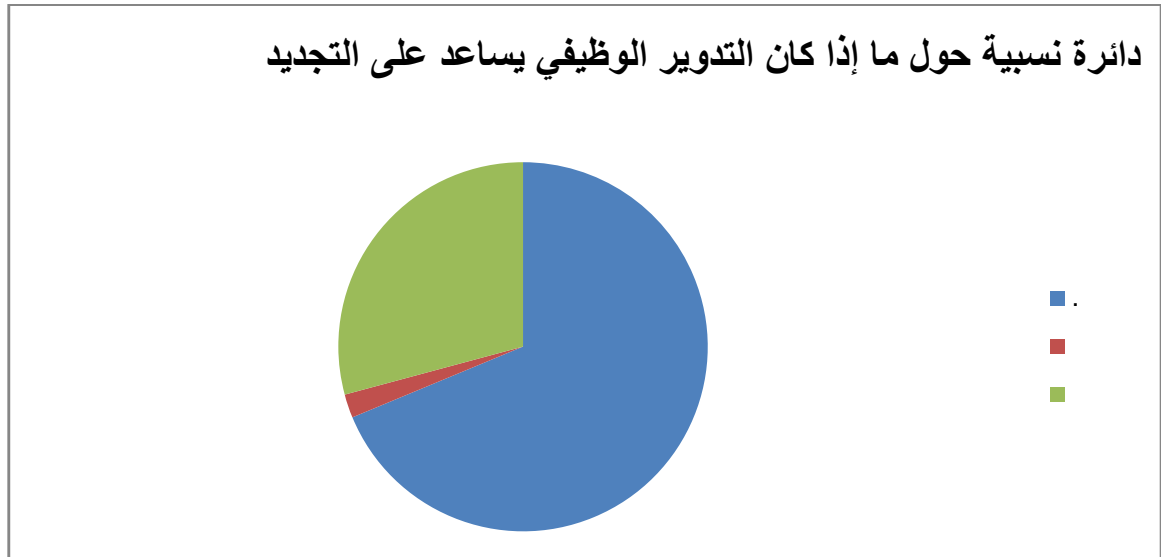
عمل مريحة	يوفر التدوير الوظيفي بيئة عمل مريحة	%
	16	33.33%
ليس بالضرورة	29	52.08%
	03	6.25%
	48	100%



من خلال الجدول رقم 14 يبين لنا أن نسبة 33.33% أي ما يعادل 16 موظف أجابوا بنعم و 6.25% أي ما يعادل 03 موظف بينما الأغلبية 52.08% أي ما يعادل 29 موظف أجابوا بـ ليس بالضرورة وهذا راجع إلى أن بيئة العمل المريحة فيها عدة عوامل وعدة عمليات إدارية أخرى في توفرها.

الجدول رقم 15: يمثل آراء المبحوثين ما إذا كان التدوير الوظيفي يساعد على التجديد في العمل:

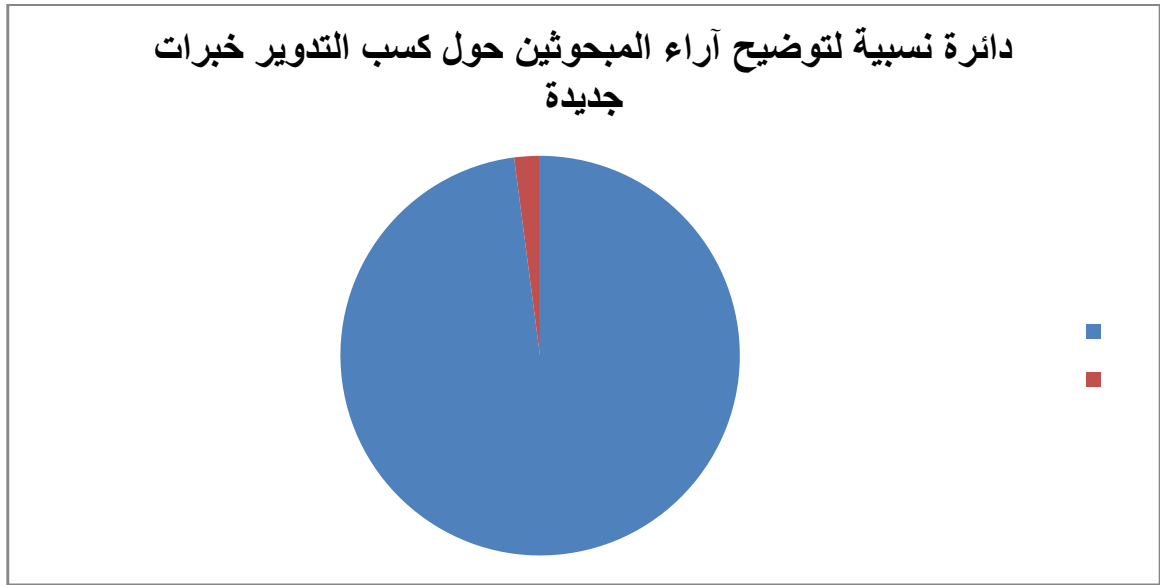
%		
%68.75	33	
%2.08	01	
%29.16	14	
100	48	



من خلال الجدول رقم 15 يبين لنا أن نسبة 68.75% أي ما يعادل 33 موظف أجابوا بنعم و 2.08% أي ما يعادل 01 موظف أجابوا ب لا بينما 29.16% أجابوا ب نوعا ما ويرجع هذا إلى أنه عند تفعيل عملية التدوير الوظيفي تصقل مهارات الموظف مما يدفع به إلى العطاء والتجديد وتحقيق التميز

الجدول رقم 16: يكسب التدوير خبرات جديدة:

%		
%97.91	47	
%2.08	01	
%100	48	



من خلال الجدول رقم 16 يبين لنا أن أغلبية المبحوثين أي نسبة 97.91% أي ما يعادل 47 موظف أجابوا بـ نعم و 2.08% أجابوا بـ لا" ويرجع هذا إلى الخبرات التي يكسبها الموظف في كل مرة تمسه في عملية التدوير.

1-3 بيانات متعلقة بالفرضية الثالثة

المحور الرابع: التدوير التنظيمي يرفع من معنويات العامل:

الجدول رقم 17: يمثل آراء المبحوثين ما إذا كان التدوير الوظيفي يساعد على التجديد في العمل:

%		
%89.58	43	
%10.41	05	
%100	48	



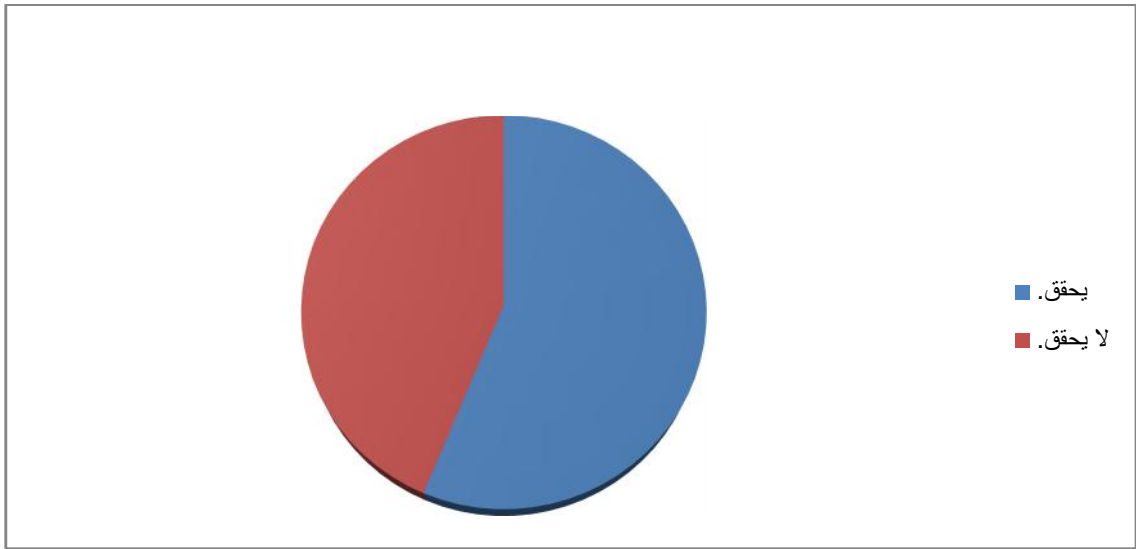
من خلال الجدول رقم 17 يبين لنا أن أغلبية المبحوثين أي نسبة 89.58% أي ما يعادل

43 موظف أجابوا بـ نعم و 10.41% أجابوا بـ لا" أي ما يعادل 05 موظفين

وهذا راجع إلى أن الموظفين بالمديرية يرون أنه كلما كان هناك تخطيط محكم ومنظم لعملية التدوير كان الأثر على مستوى الأداء.

الجدول رقم 18: يحقق التدوير التكيف والانسجام مع أي وظيفة داخل التنظيم:

%		
56.25%	27	يحقق
43.75%	21	لا يحقق
100%	48	



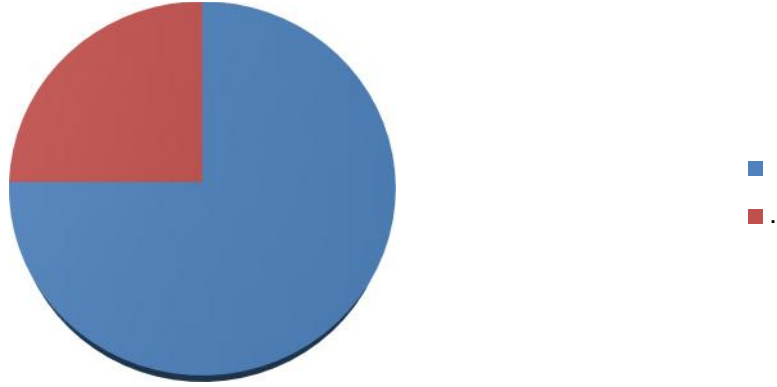
من خلال الجدول رقم 18 يبين لنا أن نسبة 56.25% أي ما يعادل 27 موظف أجابوا بـ يحقق بينما نسبة 43.75% أجابوا بـ لا يحقق " أي ما يعادل 21 موظف.

وهذا راجع إلى قدرات الموظف على تحقيق التكيف و الانسجام مع أي وظيفة داخل التنظيم.

الجدول رقم 19: التدوير يعزز العمل بروح الفريق:

%		
%75	36	
%25	12	
%100	48	

دائرة نسبية توضح بأن التدوير يعزز العمل بروح الفريق

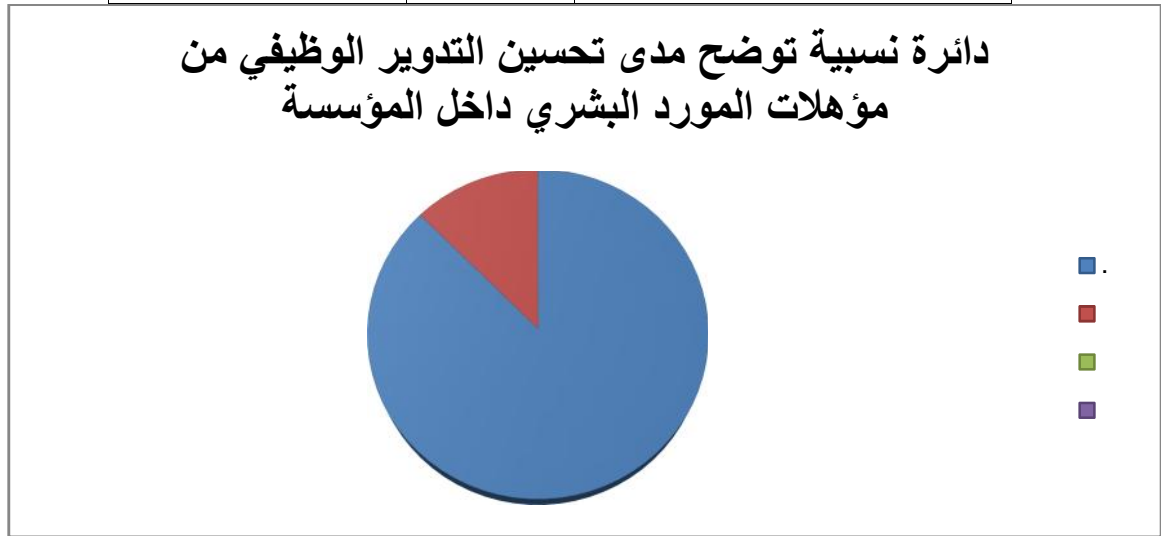


من خلال الجدول رقم 19 يبين لنا أن نسبة 75% أي ما يعادل 36 موظف أجابوا بـ نعم بينما نسبة 25% أجابوا بـ لا " أي ما يعادل 12 موظف.

وهذا راجع إلى المناخ الذي يوفره التدوير على جماعة العمل

الجدول رقم 20: يحسن التدوير الوظيفي من مؤهلات المورد البشري داخل المؤسسة:

%		
%87.50	42	
%12.50	06	
%100	48	



من خلال الجدول رقم 20 يبين لنا أن أغلبية المبحوثين أي نسبة 87.50% أي ما يعادل 42 موظف أجابوا بـ نعم بينما نسبة 12.50% أجابوا بـ لا " أي ما يعادل 6 موظفين.

ويرجع هذا إلى الإنعكاس الإيجابي للتدوير الوظيفي على مؤهلات الموظف وكفاءته

الجدول رقم 21: يحقق التدوير الوظيفي من الرتبة والروتين في العمل:

%		
%83.33	40	
14.58	07	
%2.08	01	
%100	48	

من خلال الجدول رقم 21 يبين لنا أن أغلب المبحوثين أي نسبة 83.33% أي ما يعادل 40 موظف أجابوا بـ نعم بينما نسبة 2.08% أجابوا بـ لا " أي ما يعادل 01 موظف بينما 14.58 أجابوا بنوعا ما. ويرجع هذا إلى شعور الموظفين بديناميكية الأداء والتجديد الذي يحدثه التدوير الوظيفي.



2 تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

2-1 نتائج متعلقة بالفرضية الأولى

1-الفرضية الأولى: والخاصة بـ يؤدي التدوير الوظيفي إلى تطوير قدرات العامل داخل التنظيم وهي محققة وهذا ما بينه الجدول رقم 05 المتعلق بـ هل هناك تدوير وظيفي في العمل، حيث أكدت نسبة 68.75% من مجتمع الدراسة على أن هناك تدوير وظيفي والجدول رقم 08 بنسبة 85.41% من مجتمع الدراسة أكد على أن التدوير الوظيفي ينمي من قدرات الموظف بالإضافة وهو ما يؤكد الجدول رقم 06 بنسبة 91.66% الذي يؤكد على التدوير الوظيفي يثري من المسار المهني.

2-2 نتائج متعلقة بالفرضية الثانية

2-الفرضية الثانية: كلما اعتمدنا على التدوير الوظيفي كلما زاد رضا العامل وهي محققة وهذا ما بينه الجدول رقم 10 المتعلق بأن التدوير الوظيفي فرصة لإثبات الذات الذي أجمع بنسبة 97.91% بالإضافة إلى الجدول رقم 11 المتعلق بالتدوير برؤساء على التنسيق الذي يؤكد نسبة 81.25% والجدول رقم 12 المتعلق بالتدوير يزيد من إحساس العامل بالإنتماء المؤكدة بنسبة 66.66%

2-3 نتائج متعلقة بالفرضية الثالثة

3-الفرضية الثالثة: ومفادها يوفر التدوير الوظيفي بيئة مريحة داخل التنظيم وهي محققة نسبيا أجمع مجتمع الدراسة بنسبة 68.75% على أن التدوير يساعد على التجديد ويدعمها إجابة الجدول رقم 15 أي بنسبة 56.25% التي تؤكد أن التدوير يحقق الإنسجام والتكيف داخل التنظيم.

أولا: الكتب:

1. ابن منظور لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد
2. احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للنشر 1983
3. اخمد زكي بدوي/محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة بابا للجامعة، الاسكندرية 1984
4. بدوي احمد زكي: معجم المصطلحات الاجتماعية، لبنان
5. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشري من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان
6. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة الإسكندرية، 2003
7. ربحي مصطفى عليان: البيانات والمعلومات للأغراض لبحث العلمي، ط1 صفا للنشر، عمان، 2009
8. عبد الغفار رشاد القسبي، مناهج البحث في علم السياسة، مكتبة الأداء، 2004
9. علي عبد الرزاق حلي: تصميم البحث الاجتماعي الأسس والاستراتيجيات، دار المعرفة، الجامعة للطبع،
10. فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاجتماع الفنية، الإسكندرية 2002
11. فيروز ورأفت: وآخرون: سلسلة البحوث الاج، في منهجية البحث الاج، الجزائر، مكتبة اقرأ،
12. القزبوتي ومحمد قاسم: إدارة و الأفراد، شركة المطابع النموذجية، عمان، 1990
13. القريشي ومحمد قاسم: إدارة الأفراد، ط1، شركة المطابع النموذجية، عمان

14. كامل محمد غربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الاج، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2006
15. ماهر احمد: نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2010
16. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر 2006
17. محمد سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر، عمان الأردن
18. محمد مزيان العقد النفسي، دار العرب للنشر والتوزيع وهران 1998
19. منصور احمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة،/وكالة المطبوعات، الكويت
20. مي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر

ثانيا :الرسائل والاطروحات:

1. القحطاني سعيد محمد: التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية دراسة مسحية بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض رسالة ماجستير جامعة نايف، الرياض 1423
2. نضال سلامة البدر: التدوير الوظيفي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة، فلسطين
3. ثالثا :المجالات:
4. قربان محمد سعيد: نظريات في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة القافلة ع6، مكتبة الملك فهد الوظيفية، الرياض

خاتمة

يعتبر التدوير الوظيفي من أهم المداخل الإدارية التي اهتمت بالعنصر البشري واعتبرته رأس مال للمؤسسة لذلك أولته اهتمام بالغ وهذا ما يتضح من خلال دراستنا للتدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العامل حيث يتبين لنا أن التدوير الوظيفي عملية تعتمد عليها مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وذلك لتحسين كفاءة العنصر البشري وتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال إطلاعنا على مختلف الجوانب الوظيفية بمؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ارتأينا اقتراح بعض التوصيات علها تفيد، إن أخذ بها في معالجة بعض المشاكل نذكر منها:

- الحرص على نشر الوعي بأهمية التدوير الوظيفي في مختلف المستويات الوظيفية.
- إعطاء الأهمية كموضوع التدوير الوظيفي وهذا لما يكتسبه من أهمية في تحسين الأداء.
- استغلال العلاقة الوطيدة بين الموظفين لصالح المديرية من خلال عملية تبادل الخبرات والمهارات.
- محاولة الوقوع على العوامل والعناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق حالات عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين ومحاولة مواجهتها.

التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول

التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العامل

دراسة ميدانية المديرية الولائية للبريد والمواصلات الملكية الاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة ولاية تبسة

استمارة بحث مكتملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وتنمية

تحت إشراف الأستاذة :

إمجاد الطالبة:

- حداد صونية

-

نرجو من سيادتكم الإجابة بكل حرية وامانة لخدمة موضوع بحثنا عنوانه المذكور اعلاه، حيث أننا نسعى إلى جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وهذا الأمر لا يتحقق دون مساعدتكم، وإمدادنا بالمعلومات المطلوبة وهي عامل هام في البحث و توصيات مفيدة.

X في الخانة التي تعبر عن رأيك

: البيانات الشخصية

/1

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

/2

<input type="checkbox"/>	25	-
--------------------------	----	---

<input type="checkbox"/>	35	25	-
--------------------------	----	----	---

<input type="checkbox"/>	46	36	-
--------------------------	----	----	---

<input type="checkbox"/>	48	-
--------------------------	----	---

/3 المستوى التعليمي

<input type="checkbox"/>	-
--------------------------	---

<input type="checkbox"/>	-
--------------------------	---

<input type="checkbox"/>	شهادة أخرى	-
--------------------------	------------	---

/4 الخبرة المهنية

<input type="checkbox"/>	5	-
--------------------------	---	---

<input type="checkbox"/>	11	6	-
--------------------------	----	---	---

<input type="checkbox"/>	12	-
--------------------------	----	---

: يؤدي التدوير الوظيفي إلى تطوير قدرات العامل داخل التنظيم

1/ هل هناك تدوير وظيفي في العمل

-

-

أحياناً -

2/ التدوير الوظيفي جعل أدائي يتحسن

-

-

-

3/ هل للتدوير الوظيفي

- يرفع من معنوياتك

- يزيد من نشاطك

-

4/ التدوير الوظيفي ينمي من قدراتي

-

-

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

5/ عملية التدوير الوظيفي تثري المسار المهني للعامل

-

-

: كلما اعتمد التنظيم على التدوير الوظيفي كلما زاد رضا العامل

1/ التدوير الوظيفي فرصة لإثبات الذات

-

-

2/ يساعد التدوير على زيادة التنسيق بين المصالح

-

-

3/ التدوير الوظيفي زاد من إحساسي بانتمائي للمؤسسة

-

-

4/ يؤثر التدوير الوظيفي على مبدأ التخصص في العمل

- يؤثر

- لا يؤثر

-

5/ يوفر التدوير الوظيفي بنية سريعة بيئة مريحة داخل التنظيم

-

-

- ليس بالضرورة

6/ يساعد التدوير على التجديد في العمل

-

-

-

7/ يكسب التدوير خبرات جديدة للعامل

-

-

: التدوير التنظيمي يرفع من معنويات العامل

1/ يتم التدوير داخل المؤسسة بناء على خطة مدروسة؟

-

-

2/ يحقق التدوير التكيف والانسجام مع أي وظيفة داخل التنظيم

- يحقق

- لا يحقق

3/ يوفر التدوير بيئة رة لإنجاز المهام

-

-

-

4/ التدوير يعزز العمل بروح الفريق

-

-

5/ يحسن التدوير الوظيفي من مؤهلات المورد البشري داخل المؤسسة

-

-

6/ يخفف التدوير الوظيفي من الرتبة والروتين في

-

-

-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
الرقم : ل.ع.ا / 2018/2017

من السيد // رئيس قسم علم الاجتماع

الى السيد // المدير العام في البريد والبرق والهاتف
والهاتف والبرق والتكنولوجيا والرقمنة

الموضوع // طلب الموافقة على إجراء بحث ميداني

بعد التحية والاحترام:

بغرض إجراء بحث ميداني لطلبة الماستر جميع تخصصات علم الاجتماع على إجراء
بحث ميداني في مؤسستكم.

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

رئيس قسم علم الاجتماع
العربي التبسي

موافقة مسؤول المؤسسة المستقلة
المدير الولائي البريد و المواصلات
الاسلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا
و الرقمنة - تبسة
امضاء : عبد الله فصيح

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي * تبسة*
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

المرجع: بلا. ق.ع.ا.ا. 2018/2017

تبسة في: / /

إلى السيد: محمد بن الوليد البريدي والمعلمات الهاديّة
واللائحة الهاديّة والتكنولوجيا وصيات والرقمنة



بعد التحية والاحترام؛
لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع.
يرجى منكم السماح للطالب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم
الطالب (ة): بوعيسى جوج
المستوى: مستوى
التخصص: تخطيط وتهيئة
موضوع البحث: التحولات الحضرية وعلاقتها بأداء العالمة

ختاماً تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلة

المدير الولائي للتربية و المواصلات
السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا
و الرقمنة - تبسة

امضاء : عبد القادر فصيح



رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

رئيس القسم

قسم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة العربي التبسي

تبسة

2018/2017

الأستاذ المشرف
الدكتور
عبد القادر فصيح

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة): د. محمدان صمويل بيبة

المشرف على مذكرة تخرج الليسانس / ماستر المعنونة ب:

التجديد والتجديدية وعلاقتها بالإنسان والعمل

تخصص: التجديدية والتجديدية

من إعداد الطالب (ة): جوعكاء نجو

أشهد بان المذكرة تستوفي كل الشروط العلمية والمنهجية والقانونية التي تؤهلها أن تصبح قابلة للمناقشة، وعليه امضي هذا الإقرار والإذن بالطبع

في: 2018/04/30

امضاء الأستاذ المشرف

محمدان صمويل بيبة

كفالة صمويلية