

الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي الجامعة الافتراضية السورية ماجستير إدارة الأعمال

أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي

The influence of Job Rotation on the Performance of Employees

A field study on Syria International Islamic Bank

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد الطالب: ماجد محمود المصوّل majed_84318

إشراف الدكتور: أحمد الطباع

صفحة لجنة الحكم

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير إدارة الأعمال

اسم الباحث: ماجد المصول

عنوان البحث: أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين - دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي

"بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي"

لجنة المناقشة:

1- الأستاذ الدكتور:

2- الأستاذ الدكتور:

3- الأستاذ الدكتور:

تاريخ المناقشة: / / 2019

القرار والملاحظات:

الاهداء

إلى من عجزت يداي عن وصف جزء مما يدور في عقلي وقلبي تجاهها، ووقفت عاجزاً أمام عظيم عطائها صاحبة القلب الأبيض وأغلى نعم الله(أمى الحبيبة أطال الله في عمرك وألبسك ثوب العافية).

إلى رفيقة دربي وصديقة عمري من تحملتني على الدوام فكانت لي خير سند (زوجتي الغالية).

إلى قرة عيوني قلبي وروحي (أولادي مريم ومؤيد حفظكم الله وأعانني على حسن تربيتكم).

إلى أولئك النجوم في سمائي والجبال الشامخة، مصدر قوتي وسندي وعزوتي(إخوتي حفظكم الله).

إلى من بدأت أحسب عمرها في اللحظات ثم في الدقائق (أختي الحنون)

إلى البراعم النضرة وأصحاب الغد المشرق الذي أتمنى (أولاد أخوتي رعاكم الله).

إلى أولئك الذين اتشرف بهم وأرتقي بهم ولم يسعني المقام لذكرهم وشكر أفضالهم... (أقاربي وأصدقائي).

إلى من تشاركت معهم أجمل اللحظات وعشت معهم أحلى أيام عمري تقاسمنا فها الآلام والاحلام......(زملائي في بنك سورية الدولي الإسلامي بحماه).

لكم جميعاً وبكل المحبة أهدي هذا العمل المتواضع الذي لولا دعمكم لما كان.

داعياً الله سبحانه وتعالى أن يتقبل مني هذا البحث خاصاً لوجهه الكريم.

والله ولي التوفيق

الباحث ماجد محمود المصوّل

الشكر والتقدير

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساندني ووقف بجانبي منذ اللحظة التي تقدمت فيها لدراسة الماجستير في الجامعة الافتراضية إلى أن أتممت هذا البحث بحمد الله وعونه وأخص بالذكر والشكر استاذي المشرف الدكتور أحمد الطباع الذي قدم لي المساندة والنصح والدعم الكبير وكان لملاحظاته وإرشاداته الأثر الكبير في إثراء هذ البحث.

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

والشكر الجزيل أيضاً لأعضاء الكادر التدريسي وكافة الموظفين في الجامعة الافتراضية السورية وفي مقدمتهم الدكتور إياد زوكار مدير برنامج ماجستير إدارة الأعمال على جهودهم المبذولة ومساندتهم ودعمهم وتقديم كل ما يلزم لإنجاح العملية التعليمية.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة موظفين بنك سورية الدولي الإسلامي على اختلاف درجاتهم الوظيفية والذين لم يبخلوا علي في الدعم وتقديم المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز هذا البحث. والشكر الجزيل لمن لم يتسنى لي ذكرهم وكان لهم الأثر والجهد الكبير في تقديم المساعدة والإرشاد والخبرة لإتمام هذا البحث.

فشكراً لكم جميعاً

الطالب: ماجد محمود المصوّل

العنوان: أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين _ دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي

الجامعة الافتراضية السورية عام 2019

إشراف الدكتور: أحمد الطباع

ملخص

هدف هذا البحث إلى قياس أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي، حيث تم تحليل التدوير الوظيفي إلى أربعة عناصر وتم قياس أثر كل عنصر من هذه العناصر الأربعة المتمثلة في (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على أداء موظفي بنك سورية الدولي الإسلامي.

ويتألف مجتمع البحث من حوالي 500 موظف موزعين على كافة المستويات الإدارية، حيث تم الحصول على البيانات الأولية عن طريق إجراء استبيان الكتروني، وقد تألفت عينة البحث من 61 فرداً، وقد تم إجراء عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لعرض وتحليل النتائج.

توصل البحث إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، مع ملاحظة وجود أثر قوي لعنصر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين.

وانتهى البحث بتقديم مجموعة من التوصيات وأهمها ضرورة تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والاستمرار بتطبيقه لفترات مستمرة وذلك لأثره الملموس والايجابى على أداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية:

التدوير، التدريب، التطوير الوظيفي، الأداء، نظم وإجراءات، تصميم الوظائف.

Student: Majed Mahmoud Al- Musawel

Title: The influence of Job Rotation on the Performance of Employees - a field study on

Syria International Islamic Bank

Syrian Virtual University

Year 2019

Supervised by: Dr. Ahmad Al-Tabaa

Abstract

The purpose of this study was to measure the impact of job rotation on the performance of the

employees at the International Islamic Bank of Syria. Job rotation was analyzed into four elements.

The impact of each of these four elements (training, job design, the strategy of career development,

systems and procedures) on the performance of employees in the International Islamic Bank of

Syria was measured.

The research community consists of about 500 employees distributed at all administrative levels.

Preliminary data was obtained through an electronically distributed questionnaire. The sample

consisted of 61 individuals. A number of statistical methods were conducted using SPSS Program

to present and analyze the results.

The research ended with several results. The most important of the results is that there is a

statistically significant positive effect of each component of job rotation on the performance of

employees, noting that there is a strong impact of the strategy of career development on the

performance of employees.

The research ended with a set of recommendations, the most important of which is the necessity

of applying the principle of job rotation and continuing to apply it for continuous periods because

of its tangible and positive impact on the performance of employees.

Key words:

Rotation, training, career development, performance, systems and procedures, job design.

ج

المحتويات

لإهداء
لشكر والتقدير
لخص
هرس الأشكال
لملاحق
لقصل الأول
الإطار المنهجي للبحث
مقدمة
[-1 الدراسات السابقة:
أولاً- الدراسات العربية:
ثانياً- الدراسات الأجنبية:
لتعقيب على الدراسات السابقة:
2- أهمية البحث:
1- الأهمية النظرية:
2- الأهمية العملية:
-3 مشكلة البحث:
-4 أهداف البحث:
ز- 5 فرضيات البحث:
ئ-6 منهجية البحث: - 1 منهجية البحث:
-7 مجتمع البحث وعينته:
<u>-8 متغيرات البحث:</u>
ي-9 نموذج متغيرات البحث:
-10 مصطلحات البحث:
لفصل الثاني
لإطار النظري للبحث
المبحث الاول: التدوير الوظيفي
مقدمة:
ولاً: مفهوم الندوير الوظيفي:
انياً: أنواع التدوير الوظيفي:
الثاً: أهداف التدوير الوظيفي:
يعاً: أهمية التدوير الوظيفي:
غامساً: مزايا تطبيق التدوير الوظيفي:

23	سادساً: سلبيات تطبيق التدوير الوظيفي:
24	سابعاً: معوقات تطبيق التدوير الوظيفي:
24	ثامناً: خطوات التدوير الوظيفي:
25	تاسعاً: مكونات ومتطلبات التدوير الوظيفي:
26	
	.C. استراتيجية التطوير الوظيفي:
29	
	عاشراً: بعض التجارب العربية والعالمية الناجحة في عملية التدوير الوظيفي:
	المبحث الثاتي: الأداء
	العبت التامي. الم-19 أولا: مفهوم الأداء
	روء ـ ــــــــــــــــــــــــــــــــــ
	حيد مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي ثالثا: مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي
33	
	خامسا: العلاقة بين التدوير الوظيفي والاداء
	خلاصة: خلاصة:
	الفصل الثالث
35	
	أولاً- لمحة عن بنك سورية الدولي الاسلامي:
36	
36	
	رابعاً بناء أداة البحث:
	خامساً- الإحصاءات الوصفية:
44	سادساً- اختبار ثبات أداة البحث:
	سابعاً- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان:
52	ثامناً اختبار فرق المتوسطات عن قيمة ثابتة T-TEST لمتغيرات البحث:
55	تاسعاً- اختبار الفرضيات:
	عاشراً- النتائج:
	المقترحات:
68	قائمة المراجع:
72	ملحق الاستبيان

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
19	المسم البدوير الوظيفي أنواع التدوير الوظيفي	1-2
38	توزع العينة بحسب الجنس	3-1
39	توزع العينة بحسب العمر	3-2
40	توزع العينة حسب مستوى التعليم	3-3
41	توزع العينة حسب التخصص العلمي	3-4
42	توزع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	3-5
43	توزع العينة بحسب الدرجة الوظيفية	3-6
44	معمل الثبات لعبارات الاستبيان	3-7
45	المتوسط المرجح لدرجة الموافقة	3-8
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدوير الوظيفي	3-9
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدريب	3-10
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تصميم الوظانف	3-11
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استراتيجية الوظائف	3-12
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النظم والإجراءات	3-13
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أداء الموظفين	3-14
52	الإحصاءات الوصفية في اختبار t لمتغير التدوير الوظيفي	3-15
52	اختبار t للعينة الواحدة لمتغير التدوير الوظيفي	3-16
52	الإحصاءات الوصفية في اختبار † لمتغير التدريب	3-17
53	اختبار t للعينة الواحدة لمتغير التدريب	3-18
53	الإحصاءات الوصفية في اختبار t لمتغير تصميم الوظائف	3-19
53	اختبار † للعينة الواحدة لمتغير تصميم الوظائف	3-20
54	الإحصاءات الوصفية في اختبار t لمتغير استراتيجية التطوير الوظيفي	3-21
54	اختبار t للعينة الواحدة لمتغير استراتيجية التطوير الوظيفي	3-22
54	الإحصاءات الوصفية في اختبار t لمتغير النظم والاجراءات	3-23
54	اختبار t للعينة الواحدة لمتغير النظم والاجراءات	3-24
55	الإحصاءات الوصفية في اختبار t لمتغير أداء الموظفين	3-25
55	اختبار t للعينة الواحدة لمتغير أداء الموظفين	3-26
56	معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	3-27
56	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الرنيسية	3-28
57	ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	3-29
57	معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى	3-30
58	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الاولى	3-31
58	ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	3-32
58	معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	3-33
59	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الثانية	3-34
59	توابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	3-35
60	معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	3-36
60	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	3-37
61	ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	3-38

7

61	معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	3-39
61	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	3-40
62	ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	3-41
62	معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار المتعدد لمتغيرات التدوير الوظيفي وأداء الموظفين	3-42
63	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد لقياس أثر عناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين	3-43
63	ثوابت معادلة الانحدار لاختبار أثر عناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين	3-44

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
15	تأثير التدوير الوظيفي وعناصره على أداء الموظفين	1-1
38	توزع العينة حسب الجنس	3-1
39	توزع عينة البحث بحسب العمر	3-2
40	توزع العينة حسب مستوى التعليم	3-3
41	توزع العينة حسب التخصص العلمي	3-4
42	توزع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	3-5
43	توزع العينة بحسب الدرجة الوظيفية	3-6

الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع
72	الاستبيان

الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث

مقدمة

إن التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المؤسسات العامة والخاصة، ويُعد أحد الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء، ويكون ذلك من خلال إكساب الموظف خبرات جديدة ومهارات متنوعة، وفي نفس الوقت يعمل على ضخ دماء جديدة لدى المؤسسة وبالتالي يكون لو دور كبير في أداء الموظفين. بالتركيز على تعزيز الكفاءات الأساسية والاستراتيجية للموظفين، ويعتبر من الطرائق الفعالة لتطوير أداء العاملين سواء المديرين أو الموظفين، كما أنه يمكن الإدارة من ضخ دماء جديدة لتولي مهام إدارية جديدة، ولذا كان لزاماً على هذه المؤسسات أن تعمل على الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة، كما أنه من الضروري أن تعمل أيضاً على تنميتها وتطوير ها بما يتماشي مع متطلباتها لمواجهة المتغيرات المحيطة بها، ويعود ذلك للدور الحيوي والمهم الذي تلعبه هذه المؤسسات في المجتمع بما تقدمه من خدمات تساهم في استقرار وأمن وحماية المجتمع.

إن عملية وتنمية الموارد البشرية لابد وأن تحصل على دعم الإدارة بالإضافة إلى قيام الادارات المتخصصة بواجبها نحو هذا التطوير مستخدمة في ذلك أحدث الاستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية، وكما هو معلوم فإن لكل مؤسسة هدف تسعى لتحقيقه من خلال مجموعة من الافراد الذين لديهم قدرات ومؤهلات معينة، والذين يبذلون جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة وهم بالمقابل يحصلون على ميزات ومقومات كثيرة تشبع رغباتهم وميولهم وبعضاً من حاجياتهم، ولقد أدت التغيرات الهائلة والمتسارعة في نواحي الحياة المختلفة وازدياد مستويات الانتاج وتطور وسائل وأساليب تقديم الخدمات إلى ازدياد دور المؤسسات وتعاظم اهميتها في العمل على تحسين أداء الموظفين لتقديم اجود أنوع الخدمات، وقد نتج عن ذلك مصلحة مشتركة تتمثل في أهمية المؤسسات للأفراد وما تقدمه لهم من خدمات و ميزات من جهة ومن جهة أخرى نظرة المؤسسات إلى الافراد كأساس تعتمد عليه في تحقيق أهدافها.

ولذلك يعد التدوير الوظيفي محفزاً قوياً للكفاءات البشرية لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وابداعاتهم في القيام بالأعمال وإدارة المواقف المختلفة، ولا شك بأن التدوير الوظيفي يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي، وفائدته للموظف و المؤسسة على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية و تلافى مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

ويستخدم هذا الأسلوب في الوزارات والمؤسسات والشركات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كذلك يطبق التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية والصحية والصناعية والإعلامية والخدمية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في العمل، ولا شك أن هناك اعتبارات معينة يجب أن تؤخذ في الحسبان عند إجراءات تدوير الموظفين داخل المنظمة ومنها على سبيل المثال: مناسبة الموظف للمهام الجديدة، ومناسبة التخصص له، وحاجة العمل إليه، وميول الموظف إلى المهام الجديدة وغيرها. كما ينبغي أن يعطى الموظف فرصة كافية للتدريب على المهام الجديدة وأن يبقى مدة كافية لكي يتمكن من الإلمام بتفاصيل المهام الجديدة وإتقانها، ويتم التدوير الوظيفي وفق خطة مرسومة وجدول زمني معين. وقد يكون التدوير على مستوى الرؤساء كما يكون أيضا على مستوى المرؤوسين، ويتم التدوير بطريقة أفقية كأن يكلف الموظف بمهام وظيفة في ذات مستوى وظيفته السابقة أو يتم بطريقة رأسية كأن يكلف بمهام وظيفة أعلى من مستوى وظيفته السابقة من حيث الواجبات والمسئوليات، وقد يكون التدوير مزدوجا بحيث يتم على مستوى الإدارة التي يعمل بها كأن توكل إليه مهام أخرى أو أن يكون على مستوى المنظمة كأن يكلف بمهام أخرى في إدارة التي يعمل بها كأن توكل إليه مهام أخرى أو أن يكون على مستوى المنظمة كأن يكلف بمهام أخرى في إدارة أخرى.

وتأتي اليابان في مقدمة الدول الرائدة في هذا المجال، فالإدارة اليابانية تطورت كثيرا وبلغت الآفاق وأصبحت مضرب المثل في سرعة ودقة الإنتاج واستثمار الوقت لصالح المنظمة والفرد على حد سواء، لأنها تسعى إلى اكساب العامل مهارات وخبرات عديدة عن طريق تدويره من حقل إلى آخر ليصبح في النهاية ملما بأعمال وشؤون المنظمة كلها، أي أنه يصبح مدربا وجاهزا للعمل في أي قطاع من قطاعات هذه المنظمة، وهذا من أهم ملامح الإدارة اليابانية.

إن التدوير الوظيفي إذاً هو أهم نهج لتصميم الوظائف وكذلك تنمية رأس المال البشري التي الذي يعد العامل الرئيسي على تحسين جودة الخدمات وازدياد رضا العملاء بالإضافة إلى الرضا الوظيفي وزيادة القدرات لدى الموظفين، وبالتالي تحاول الدراسة الحالية دراسة آثار التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الاسلامي مع الأخذ في الاعتبار تنوع المهارات والرضا الوظيفي وتوفير إرشادات فعالة لتمكين المديرين من قيادة المؤسسة نحو مستقبل أفضل من خلال السياسات المرغوبة.

1-1 الدراسات السابقة: أولاً- الدراسات العربية:

1- دراسة (الشريف، 2011) بعنوان التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والوقوف عند العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات والآثار النفسية والمعنوية للتدوير الوظيفي على أعضاء هيئة التدريس، وبحث العلاقة بين التدوير الوظيفي وأثره على الأداء في الجامعات

السعودية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء دراسته، وتألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وأصحاب المناصب الإدارية في الجامعات السعودية، وقد تم اختيار عينة مؤلفة من 120 عضو هيئة تدريس استطاع الباحث من خلالها جمع 98 استبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة موافقة أعضاء الهيئة التدريسية على تطبيق التدوير الوظيفي مع تفضيل أن يكون الأمر اختيارياً، بالإضافة إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد في القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات والتأكيد على أن التدوير الوظيفي يساعد في تحسين الأداء من خلال وضع معايير واضحة ومحددة وثابتة على الجميع.

2- دراسة (القرعان، 2011) بعنوان التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث – مكتب غزة الإقليمي، حيث كانت متطلبات التدوير الوظيفي هي التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من 51 فقرة تم توزيعها عشوائياً على 230 موظف وموظفة من العاملين الإداريين في الوكالة، وتم الحصول على 199 استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة 86.5%، هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة توجهاً عاماً بنسبة 75% بوجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في الوكالة، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين، كما أظهرت الدراسة مستوى جيد من الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الوكالة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، إلا أنه تبين من خلال هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تأثير التدوير الوظيفي، إلا أنه تبين من خلال هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تأثير التدوير الوظيفي، إلا أنه تبين من خلال هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين تعزى إلى الخبرة.

5- دراسة (عزام، 2013) بعنوان التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة بالإضافة إلى معرفة مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية مع تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الروح المعنوية وقد جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (56) فقرة تم توزيعها (380) ضابطا من ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية والبالغ عددهم (2868) ضابطا بطريقة تضمن التوزيع النسبي عسب الرتبة العسكرية لهم من رتبة ملازم وحتى رتبة رائد، وكذلك التوزيع النسبي للمحافظة التي يعمل فيها الضباط.

وقد أمكن جمع (351) استبانة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة (91) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

جاءت استراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين، ثم النظم والإجراءات ثم تصميم الوظائف وجاء التدريب وتطوير الكفاءات في الأخير من حيث متطلبات التدوير الوظيفي.

4- دراسة (أبو صبحة، 2014) بعنوان دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، وقد هدفت الدارسة إلى تحليل سياسة التدوير ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة والوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين.

قام الباحث باستطلاع آراء مجتمع الدارسة البالغ 22 موظفا تم توزيع استبانة صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة توصلت الدراسة إلى نتائج منها التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين في الجامعة كما يساهم في بناء علاقات اجتماعية وتجارب جديدة الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية وإكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة ترفع من قدراتهم الإبداعية ويعزز العمل بروح الفريق والتنسيق الفعال بين الدوائر والكليات وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- اهتمام إدارة الجامعة بالتدوير الوظيفي بالنظر إلى دوره في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين مع تحديد آليات واجراءات واضحة ومرنة للتطبيق.
 - وضع نظام مكتوب خاص بالتدوير الوظيفي.
 - العمل على إشراك الموظفين والجهات المعنية من خلال تشاور هم.
 - تنويع الوسائل الخاصة بنشر ثقافة التدوير الوظيفي لتكريس مفهومه وأهدافه وفوائده.
 - التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي.

5- دراسة (المدرع، 2014) بعنوان التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين "دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي وواقع أداء العاملين والإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي في الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية في مدينة الرياض، وكذلك حاولت الدراسة معرفة إن كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التدوير الوظيفي وأداء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية بالرياض والبالغ عددهم 865

موظفاً، وتم توزيع 360 استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع 295 استبانة، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي واعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل استبانات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وكانت أهم نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة على واقع التدوير الوظيفي وذلك بمتوسط حسابي 3.76 من 5، بالإضافة إلى موافقتهم على واقع أداء العاملين بمتوسط حسابي 3.76 من 5.

6- دراسة (أحمد، 2016) بعنوان أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقتي بمدينة الموصل، هدف هذا البحث إلى معرفة مدى إسهام التدوير الوظيفي للمديرين بمزاياه ومنافعه فضلاً عن المعوقات التي تجابه العينة في تطوير وتنمية الموارد البشرية في عدد من كليات الجامعة ومعاهد هيئة التعليم التقني في مدينة الموصل، وبعد أن انتهت الباحثة من إعداد منهجية بحثها بما في ذلك استمارة الاستبانة خماسية المقياس والتي أعدت وفقاً السياقات العلمية في إعداد أمثالها وما يتطلب من الإطار النظري الملائم للتعريف بمتغيرات بحثهم (التدوير الوظيفي وتطوير وتنمية الموارد البشرية)، وقد شرعت بتحليل البيانات التي تم تحصيلها من عينة بحثها المتمثلة بعدد من رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة الموصل ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني في المدينة والبالغ عددهم 76 رئيس قسم، وقد توصلت إلى جملة من النتائج التي تم في ضوئها الخروج بعدد من الاستنتاجات، ولعل من أهمها ثبوت صحة وجهة نظر ها التي استهات بها هذا الملخص، وفي ضوء جملة ما توصلت إليه قدمت الباحثة مقترحاتها، وقد تجلى أهمها بضرورة سعي المديرين نحو تنمية مواردهم لما له من أثر ثبت معنويته في هذا البحث.

7- دراسة (بدر، 2016) 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، وقد تم دراسة أربعة متطلبات من التدوير الوظيفي وهي (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات)، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا والأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية، وتكون مجتمع الدراسة من 1863 موظفا، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من 65 فقرة تم توزيعها على 380 موظف باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد أمكن جمع 700 استبانة صالحة للتحليل وبلغت نسبة الاستجابة من الاستبانات الموزعة 80.7 %، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بأن استراتيجية التطوير الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثير ها على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات، تم تبعها التدريب وتطوير القدرات، وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات.

8- دراسة (على، 2017) بعنوان التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، ويهدف هذا البحث إلى النعرف على دور الندوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم أداة استبانة لمتغيري البحث لجمع البيانات والمؤلفة من (30) فقرة تمثل فقرات التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، حيث تم توزيع (52) استمارة استبيان على الموظفين الإداريين في جامعة زاخو وخلال تفريغ البيانات وجد (47) استمارة فقط صالحة للتفريغ. وقد تم تحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها بوساطة حزمة(SPSS)الإحصائية باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحر افات المعيارية و علاقتي الار تباط و التأثير، و قد أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير التدوير الوظيفي أن درجة الاتفاق الكلية وصلت إلى (69.20%) ولمتغير تنمية الموارد البشرية أن درجة الاتفاق الكلية وصلت إلى (67.23%) وبناءً على اختبار مخطط البحث و فرضيتيه فقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلى. وكذلك توصل إلى وجود علاقة تأثير معنوية للتدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلى فضلاً على أن أسلوب التدوير الوظيفي يعد تقنية إدارية حديثة يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى كالوظائف الإشر افية والإدارية والقيادية، كما يكشف للإدارة والقيادات في المؤسسة عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية. كما يعد محفزاً قوياً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة. واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من استنتاجات فقد وضعت مجموعة من المقترحات كان من أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بالتدوير الوظيفي ومضامينه وفق خطة مدروسة وواضحة من قبل الادارة العليا. وذلك للقضاء على البيروقراطية والرتابة والروتين والخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف. وكذلك ضرورة أن تعطى إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بتنمية الموارد البشرية باعتبارها متغيراً هاماً يساهم في تنمية قدر اتهم و زيادة أدائهم الوظيفي و ولائهم وانتمائهم للجامعة. ومساعدة الموظفين من اجل التغلب على نقاط الضعف في أدائهم وتعزيز نقاط القوة من خلال حث الجامعة على تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم من خلال مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية وبرامج تدريبية كفوءة ومتميزة. وهذا ينعكس إيجاباً من اجل النجاح والتفوق والارتقاء بمستوى الجامعات العالمية

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Saravani & Abbasi, 2013) بعنوان:

فحص أثر التدوير الوظيفي على الأداء من ناحية تنوع المهارات والرضا الوظيفي لموظفي البنوك Investigating the Influence of Job Rotation on Performance by Considering Skill Variation and Job Satisfaction of Bank Employees

حيث يتطلب الأداء الأمثل للمنظمات في الوقت الحاضر سياسات لتنمية الموارد البشرية، وبما أن الموارد البشرية تعتبر أهم عامل إنتاج وأهم رأس مال ومصدر رئيسي للميزة التنافسية والكفاءات الأساسية للمنظمات فإن أكثر الوسائل فعالية لتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الحالية هي تحسين كفاءة الموظفين، ويعتبر التدوير الوظيفي من أهم الوسائل لتصميم الوظائف وكذلك سياسات تنمية رأس المال البشري التي تعزز الرضا الوظيفي وتزيد القدرات لدى الموظفين، وبالتالي تحاول الدراسة الحالية توضيح آثار التدوير الوظيفي على أداء موظفي بنوك كشاورزي في جيلان فيما يتعلق بتنوع المهارات والرضا الوظيفي وتقديم إرشادات فعالة لتمكين المديرين من قيادة المؤسسة نحو مستقبل أفضل من خلال السياسات المرغوبة، وقد تألف مجتمع البحث من 218 موظفاً في الجنوب والوسط والشرق والغرب، أما حجم في 30 فرع من فروع بنك كشاورزي ضمن ثلاث مناطق في الجنوب والوسط والشرق والغرب، أما حجم العينة فقد بلغ 137 مفردة، وقد تم اختبار العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء من خلال توسط تنوع المهارات مهيكلة، وأظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي لا يتأثر مباشرة بالتدوير الوظيفي، حيث أن التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي وذلك من خلال توسط الرضا الوظيفي وتنوع المهارات بينهما.

2- دراسة (Zin, et al., 2013) بعنوان:

دراسة أثر التدوير الوظيفي على التطور المهنى بين عمال الإنتاج في الشركات اليابانية

Investigating the Influence of Job Rotation on Career Development among Production Workers in Japanese Companies

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة تأثير التدوير الوظيفي على النطور المهني، ولتحقيق ذلك تم إجراء استقصاء بين 209 عامل إنتاج في شركات التصنيع اليابانية في ماليزيا، وقد نتج عن التحليل العاملي أربعة أبعاد مميزة للتدوير الوظيفي وهي الاهتمام والمعرفة في العمل والمعرفة الفنية والمعرفة الإدارية، ولكن التطور المهني جاء كبعد أحادي، هذا وقد أشارت نتائج الانحدار المتعدد إلى أن جميع أبعاد التدوير الوظيفي باستثناء المعرفة في العمل تؤثر على التطور المهني.

3- دراسة (Dhanraj & Parumasur, 2014) بعنوان:

وجهات نظر حول أثر التدوير الوظيفي على الموظفين والإنتاجية والمنظمة وعلى الأمان الوظيفي

Perceptions of the Impact of Job Rotation on Employees, Productivity, the Organization and on Job Security

تقوم هذه الدراسة بتقييم وجهات نظر الموظفين حول تأثير التدوير الوظيفي على الموظفين والإنتاج والمنظمة والأمان الوظيفي، كما تم تقييم التأثيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التوزيع، المستوى

التنظيمي ، الحيازة القانونية) فيما يتعلق بهذه التأثيرات، وقد أجريت الدراسة ضمن بيئة عمليات شركة نسيج في كواز ولوناتال في جنوب أفريقيا، وشمل مجتمع البحث 77 موظف مناوب بدوام كامل في المنظمة، وبسبب صغر حجم مجتمع البحث فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وتم جمع البيانات عن طريق إجراء استبيان تم تطويره بشكل ذاتي وترميزه مسبقاً والتأكد من موثوقيته باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا، وتم اعتماد الإحصاء الوصفي والاستدلالي من أجل تحليل البيانات، وقد أظهرت النتائج أن الموظفين يدركون بأن التدوير الوظيفي له درجة عالية من التأثير الإيجابي على الموظفين والإنتاجية والأمان الوظيفي وعلى المنظمة بشكل متتالي، وقدمت توصيات هذه الدراسة لتؤكد على تعزيز تطبيق التدوير الوظيفي والحفاظ على تأثيره الإيجابي في مكان العمل.

4- دراسة (Rashki, et al., 2014) بعنوان:

دراسة التدوير الوظيفي وأداء الموظفين في منظمة الجمارك في محافظتي غلستان ومازندران

The Study of Job Rotation and Staff Performance in Customs Organization of Golestan and Mazandaran Provinces

تم إجراء هذه الدراسة في عامي 2012 - 2013 من أجل دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين في دائرة الجمارك في محافظتي غلستان ومازندران في إيران، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ونموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، وتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في دائرة الجمارك ضمن محافظتي غلستان ومازندران والبالغ عددهم 161 فرد ومنهم تم سحب عينة مؤلفة من 114 فرد وذلك من خلال جدول مور غان، ومن أجل الحصول على البيانات المطلوبة تم استخدام استبيانين أحدهما للتدوير الوظيفي والأخر لأداء الموظفين، هذا وتم التحقق من موثوقية الاستبيان من خلال اختبار الثبات كرونباخ ألفا والذي بلغت قيمته 95% مما يدل على درجة ثبات مرتفعة لأداة الدراسة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين، وكذلك بين أسلوب الإدارة في المنظمة وبين أداء الموظفين، بالإضافة إلى وجود علاقة بين أهداف المنظمة من التدوير الوظيفي وبين أداء الموظفين أيضاً تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن التدوير وأداء الموظفين في منظمة الجمارك في محافظتي غلستان ومزندران.

5- دراسة (Charity, 2015) بعنوان:

التدوير الوظيفي: دراسة أثره على أداء الموظفين في فروع المصرف التجاري الكيني في منطقة الصدع الشمالية، كينيا

Job Rotation: An Examination of its Effect on Employee Performance at KCB Branches in the North Rift Region, Kenya

تعد الحوافز غير المالية ضرورية لتحسين أداء الموظفين، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنك التجاري الكيني، وقد تم إجراء هذه الدراسة في 6 أفرع من فروع البنك التجاري الكيني من خلال اعتماد أسلوب دراسة الحالة، كما تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات واعتمدت الدراسة على كل من البيانات الأولية والثانوية، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات في حين تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات ذات الصلة بالموضوع، هذا وقد تم تحليل البيانات بشكل كمي ونوعي، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل واختبار استبيانات الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين، حيث تبين من خلال نموذج الانحدار أن التدوير الوظيفي يؤثر بنسبة 55.20% في أداء الموظفين.

6- دراسة (Ali-Mohammadi, et al., 2017) بعنوان:

تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على جاهزية الموظفين للتدوير الوظيفي (دراسة حالة: فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز)

Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees' Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskan Bank branches in the city of Tabriz)

وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على جاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز، ولهذا الغرض تم تحديد فعالية نظام التدوير الوظيفي استناداً إلى نظرية نانا أدوم واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي استناداً إلى نظرية دونهام وآخرون، حيث تم تطوير ثلاث فرضيات رئيسية، وقد شمل مجتمع البحث العاملين في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز و عددهم 485 شخصًا، وبلغت العينة 214 موظفًا باستخدام صيغة كوشرين واختيار هم من خلال طريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تم جمع البيانات عن طريق إجراء استبيانين: عن فعالية نظام التدوير الوظيفي استناداً إلى نانا أدوم، واستعداد الموظفين التغيير التنظيمي بالاستناد إلى دونهام وآخرون، وبعد التأكد من الصلاحية والموثوقية تم توزيع الاستبيان، وتم استخدام طرق إحصائية وصفية واستقرائية، ومن أجل تصنيف البيانات الإحصائية وتلخيصها ووصفها تم

استخدام طرق إحصائية وصفية، والاختبار الفرضيات تم استخدام اختبار او Kolmogorov-Smirnov، وارتباط بيرسون وسبيرمان والانحدار في برنامج SPSS، وأظهرت النتائج أن فعالية نظام التدوير الوظيفي واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز أعلى من المتوسط، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر لفعالية نظام التدوير الوظيفي على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك مسكن في مدينة تبريز.

7- دراسة (Jocom, et al., 2017) بعنوان:

أثر التدوير الوظيفي والتدريب على أداء الموظفين في شركة بي تي بيغادايان (بيرسيرو) مانادو

The Effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in PT. Pegadaian (Persero) Manado

تسعى كل منظمة من أجل تحسين أداء موظفيها وجعلهم يعملون بأقصى قدراتهم، وقد كان الهدف من هذه الدراسة تحليل أثر التدوير الوظيفي والتدريب على أداء الموظفين، وقد تم تحليل البيانات بشكل كمي من خلال استخدام نموذج الانحدار المتعدد، وتعد هذه الدراسة من النوع السببي تم الحصول على البيانات الأولية من خلال إجراء استبيان، وكان المجيبون على الاستبيان هم الموظفون الدائمون في شركة الائتمان الإندونيسية بي يبغادايان (بيرسيرو) مانادو وبلغ حجم عينة الدراسة 100 فرد، وقد أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين، إلا أنه تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموظفين، لذلك ينبغي على شركة بي تي بيغادايان (بيرسيرو) مانادو الاهتمام بإدارة برنامج التدريب من أجل الحفاظ على أداء الموظفين بأفضل مستوى.

8- دراسة (Oparanma & Nwaeke, 2018) بعنوان:

أثر التدوير الوظيفي على الأداء التنظيمي

Impact of Job Rotation on Organizational Performance

وتحاول هذه الدراسة التحقق من تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في منظمات الأعمال مع التركيز والتأكيد بشكل أساسي على التأثير الكلي للتدوير الوظيفي على الإنتاجية وتطوير المهارات والمواهب وتصحيح الانحرافات، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين، حيث أن المهارات والمعرفة المكتسبة من التدوير الوظيفي تعزز الإنتاجية بالإضافة إلى أن التدوير الوظيفي يساعد الإدارة في الكشف عن الأخطاء وتصحيحها، وبناءً على ذلك فقد تم التوصية من خلال

هذه الدراسة بأهمية تطبيق التدوير الوظيفي وضرورة قيام الإدارة ببناء نظام رقابة داخلي محدث وقابل للتطبيق ومحاسبة الموظفين على ممارساتهم الخاطئة طبقاً لذلك.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أجمعت أكثر الدراسات السابقة التي تم استعراضها على أهمية التدوير الوظيفي وأثره الإيجابي، وقد اختلف هذا التأثير وتباين بين الدراسات السابقة، ففي دراسة (علي، 2017) ركزت الدراسة على دور التدوير الوظيفي في رفع في تنمية الموارد البشرية، في حين تناولت دراسة (أبو صبحة، 2014) دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، أما دراسة (عزام، 2013) فقد ركزت على التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، وفي دراسة (بدر، 2016) فقد كانت عن التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، وقد تناولت دراسة (2015) معد Nwaeke, 2015) أثر التدوير الوظيفي على الأداء التنظيمي، أما دراسة (2014) وعلى الأمان الوظيفي، ومن الواضح بأن التدوير الوظيفي له الوظيفي على الموظفين والإنتاجية والمنظمة وعلى الأمان الوظيفي، ومن الواضح بأن التدوير الوظيفي له تأثير على مختلف المجالات الوظيفية والسلوكية، وهذا ما أعطاه الأهمية الكبيرة وجعل الأنظار تتجه لدراسته وتحديد أثره.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة كل من (الشريف، 2011) و(القرعان، 2011) ودراسة (المدرع، 2014) من حيث دراسة التدوير الوظيفي على أداء العاملين بشكل محدد.

كما وتتشابه أيضاً مع كل من دراسة (Charity, 2015)و (Charity, 2015) بالإضافة إلى دراسة (Jocom, et al., 2017) من حيث تناول أثر التدوير الوظيفي على الأداء الموظفين، وبالنظر إلى قطاع التطبيق ومتغيرات الدراسة فإن أكثر دراسة مشابهة لهذه الدراسة هي دراسة (Charity, 2015) حيث تمت على دراسة أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في فروع المصرف التجاري الكيني، وبالنسبة لأداة البحث فقد اعتمدت جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية.

وتعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة حيث تمت هذه الدراسة لتحديد أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة وتحديد الفرضيات وصياغة الاستبيان بالإضافة إلى المساعدة في تفسير النتائج.

1-2 أهمية البحث:

1- الأهمية النظرية:

يعد التدوير الوظيفي من المداخل الإدارية الحديثة، وقد لفت هذا المدخل نظر الباحثين من حيث أهميته وأثره الواضح على الموظفين وبالتالي على المنظمات، وهذا ما يعطي هذا البحث الأهمية في الاستمرار في إجراء البحوث عن التدوير الوظيفي وأثره على الأداء إضافة إلى اكتشاف جوانب تأثير أخرى للتدوير الوظيفي كأثره في الإنتاجية والفعالية والشفافية.

2- الأهمية العملية:

يستمد البحث أهميته من خلال لفت نظر المديرين في بنك سورية الدولي الاسلامي إلى أهمية التدوير الوظيفي على الموظفين وتزويدهم بالمعلومات عن الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في تحسين أداء الموظفين مما يعود بالنفع على البنك والموظفين على حد سواء، فالتدوير الوظيفي يلعب دوراً مهماً في اكساب الموظفين المهارات والخبرات الجديدة عن طريق التدوير إلى وظائف أخرى تثري الموظف و تعطيه الخبرة والمعلومات بالإضافة إلى الثقة والجودة في الأداء وهذا سينعكس على أدائهم وبالتالي على جودة الخدمة المقدمة من قبل البنك لعملائه مما يعطي البنك ميزة تنافسية أكبر، كما يسهم التدوير الوظيفي في تحديد نقاط القوة و تعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها لدى الموظفين.

1-3 مشكلة البحث:

يُعد التدوير الوظيفي من أدوات التحفيز للعنصر البشري فهو يؤثر على الموظفين و العاملين على كافة المستويات الإدارية في المنظمات، فهو يعمل على إظهار قدراتهم و يفجر طاقاتهم و يخلص الموظفين من الملل و الروتين الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى ضعف في الأداء وانخفاض في الانتاجية وهو يؤدي أيضا لتحسين قدرة الموظف على التعامل مع المشاكل الإدارية التي تواجهه بسبب الخبرة التي يحصل عليها نتيجة للتدوير، ومن أهم متطلبات التدوير الواجب توافرها في المنظمة التدريب والتطور الوظيفي والنظم الإجراءات والتصميم الوظيفي، ويمكن لذلك أن يتحقق عند تبني الإدارة التنفيذية لقرارات تكون من شأنها الحث على تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي وتبيان أثره الإيجابي على كافة المستويات مما يؤدي في النهاية إلى تحسين المخرجات والخدمات التي من شأنها أن تعود بالنفع على المنظمة و الموظفين على حد سواء.

ونظراً لأهمية تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي على كافة المستويات الإدارية كان من المهم إجراء هذه الدراسة لبحث عملية التدوير وأثرها على أداء الموظفين، ولتحديد إن كان تطبيق هذا المبدأ يتم وفق منهج علمي، أم بشكل عشوائي، ومن خلال عمل الباحث في بنك سورية الدولي الإسلامي تقرر إجراء هذا البحث لمعرفة أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الاسلامي.

وبناءً عليه تم صياغة التساؤل الرئيس لمشكلة البحث على الشكل التالى:

هل يؤثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الاسلامي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يؤثر التدريب على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي؟
- 2- هل يؤثر تصميم الوظائف على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي؟
- 3- هل تؤثر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي؟
 - 4- هل تؤثر النظم والإجراءات على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي؟

1-4 أهداف البحث:

تسعى الدر اسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1. بيان أثر التدوير الوظيفي على أداء موظفين بنك سورية الدولي الاسلامي.
 - 2. بيان أثر التدريب على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.
- 3. بيان أثر تصميم الوظائف على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.
- 4. بيان أثر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي
 - 5. بيان أثر النظم والإجراءات على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.

1-5 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.

وبتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.
- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.
- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.
 - H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم و الاجراءات على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.

1-6 منهجية البحث:

تم الاعتماد على الأسلوب الاستنتاجي السببي في إعداد هذا البحث، وقد تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال استعراض ما جاء في الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي، أما البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها عن طريق إجراء استبيان تم توزيعه والإجابة عليه الكترونيا، وبعد جمع البيانات تم الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS من أجل الحصول على النتائج وتفسيرها لوضع التوصيات المناسبة بناءً على هذه النتائج.

1-7 مجتمع البحث وعينته:

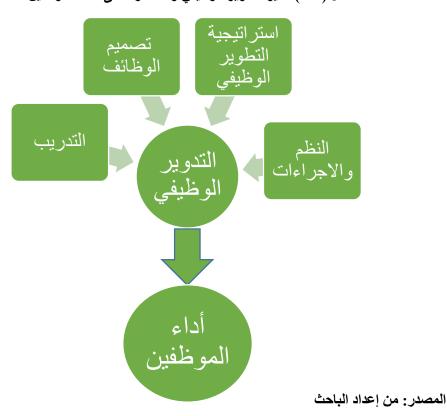
يتألف مجتمع البحث من موظفي بنك سورية الدولي الإسلامي والبالغ عددهم حوالي 500 موظف موزعين على عدد من الفروع والإدارات في كافة المحافظات السورية، وقد تم الحصول على هذا العدد عن طريق إدارة الموارد البشرية في بنك سورية الدولي الاسلامي. وقد كانت عينة البحث من نوع عشوائية بسيطة مؤلفة من 61 فرد تم الحصول على إجاباتهم عن طريق إجراء استبيان الكتروني. تم توزيعه الكترونيا على كافة الموظفين.

1-8 متغيرات البحث:

- المتغير التابع: أداء الموظفين
- المتغير المستقل: التدوير الوظيفي، وتتمثل عناصره في:
 - 1. تدريب الموظفين.
 - 2. تصميم الوظائف.
 - 3. استراتيجية التطوير الوظيفي.
 - 4. النظم والاجراءات.

1-9 نموذج متغيرات البحث:

الشكل (1-1) تأثير التدوير الوظيفي وعناصره على أداء الموظفين



1-10 مصطلحات البحث:

- 1. التدوير الوظيفي: هو ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى وظيفة أخرى وهو من الأساليب الإدارية الحديثة ويهدف إلى تحسين أداء الموظفين وبالتالي الحصول على أفضل الخدمات التي يقدمها البنك (فلاتة، 2011، ص19).
- 2. **التدریب:** و هو الخطة التي يقوم بها البنك من أجل زيادة الخبرة والمعرفة والمعلومات لدى الموظفين وتصحيح مساراهم وقناعاتهم وسلوكهم وذلك لكي يتحسن أداؤهم ويقدمون أفضل الخدمات بالشكل المناسب (الدويك، 2013، ص30).
- 8. استراتيجية التطوير الوظيفي: هي عملية تخطيط للوظائف ووضع استراتيجية يتبعها البنك من أجل إرضاء رغبات موظفيه وتحقيق طموهم في الترقي والتقدم الوظيفي (علاقي، 2014).

- 4. تصميم الوظائف: هي العملية التي يتم فيها تصميم الوظائف وتصنيفها في مجموعات ووصفها ثم مراعاة الشروط المرتبطة بشاغلها (بدر، 2016، ص9).
- النظم والإجراءات: وتعبر عن مراحل وخطوات تطور العملية الإدارية من البداية وحتى تظهر بشكلها النهائي (اللوزي، 2002).
 - 6. الأداع: النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة.(Wheelen& Hunger, 2000,231).

1-11 حدود البحث:

الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة في بنك سورية الدولي الاسلامي بجميع فروعه في سورية.

الحدود الزمانية: تم إتمام هذا البحث في عام 2019

الحدود الموضوعية: تم تناول تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفين من خلال عناصر التدوير الاربعة وهي (التدريب والتطوير الوظيفي وتصميم الوظائف والنظم والاجراءات)

12-1 صعوبات البحث:

واجه الباحث صعوبات تتعلق بقلة الأبحاث والدراسات المنشورة حول موضوع التدوير الوظيفي، كما كانت هناك صعوبة في الحصول على العدد الكافي من الإجابات على الاستبيان وذلك بسبب توزع فروع البنك على كامل أراضي الجمهورية العربية السورية مما شكل صعوبة في التواصل مع المستقصين وقد استغرق ذلك وقتاً طويلاً.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث المبحث الاول: التدوير الوظيفي

مقدمة

تواجه المنظمات في العصر الحديث ضغوط وتحديات تتمثل في التأثير المستمر للقوى الخارجية والداخلية المؤثرة على استقرارها، فالحاجة إلى تحسين الإنتاجية أو الجودة أو الأداء تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء والاستمرارية لها، ويعد العنصر البشري وسيلة الإدارة الأساسية في المواجهة التي ستتخذها ضد المتغيرات والتحديات المختلفة، وبالتالي فإنه يجب أن تكون قضية الإدارة الأولى ومحور اهتمامها هو العنصر البشري ويتم ذلك عن طريق التخطيط السليم و الاختيار الجيد و التنمية المستمرة و المحافظة على المورد البشري و تطوير تلك الموارد لذا فإن العاملين في المنظمة هم بأمس الحاجة للحركة والتغيير والتطوير المستمر وتنمية مهاراتهم وقدراتهم و خبراتهم ويمكن تطبيق ذلك عن طريق بعض الأساليب الإدارية ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، فيعد التدوير الوظيفي (Job rotation) أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو القيادة (بدر، 2016).

ويؤدي هذا الأسلوب إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار والتدريب على عدة مناصب مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظف أو العامل في المنظمة من خلال تحسبن أداء الموظفين وإعطائهم الفرصة لتقلد بعض المسؤوليات وكذلك تشجيعهم على المبادرة والمشاركة وكذا منحهم الحرية في اتخاذ القرارات في العمل وخلق روح التنافسية، كل هذه الأمور تؤدي إلى القضاء على المركزية في اتخاذ القرار والتي كبحت آليات الإبداع والتفكير بالمستقبل. فالتدوير الوظيفي إذاً يقوم على إعداد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة سواء للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية أو الوظائف الفنية، أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم خلال مدة محددة ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى (مرزا، 2008، ص10)

أولاً: مفهوم التدوير الوظيفي:

- يبين (HUANG.1999.1) بأن التدوير الوظيفي هو نقل جانبي للموظفين بين عدد من المناصب والمهام المختلفة ضمن الوظائف التي تتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات مختلفة، و هو تقنية تنموية

التي تم استخدامها على نطاق واسع، ويتعلم الأفراد عدة مهارات مختلفة ويؤدون كل مهمة لفترة زمنية محددة. والمهام الوظيفية الدورية تساعد العمال على فهم الخطوات المختلفة التي تدخل في خلق المنتج أو تقديم الخدمات، وكيف أن جهودهم تؤثر على جودة وكفاءة الإنتاج وخدمة العملاء، وكيف يساهم كل عضو من أعضاء الفريق في هذه العملية، وبالتالي يسمح التدوير الوظيفي للأفراد في اكتساب الخبرة في مختلف مراحل الأعمال التجارية وتوسيع وجهة نظر هم.

- يعد التدوير الوظيفي المخطط من بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، سواء على نفس المستوى التنظيمي أو على مستويات أعلى و هو من الطرق الفعالة في توسيع إدر اكات و آفاق المديرين، و إكسابهم مهارات وقدرات ومعارف نتيجة معايشتهم لوظائف متعددة، و عليه فالتدوير الوظيفي هو التنقل المنتظم للموظف من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى التنظيمي (بربر 276.2008).
- ويرى (فلاته ،2011) أن التدوير الوظيفي هو ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات.
- يشير (حريم،124،2013) بأن التدوير الوظيفي يتلخص في تنقل العامل من عمل لأخر، وذلك بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل والروتين والرتابة، وذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها العامل
- كما يشير (المدرع،14،2014) إلى أن المعنى الشامل للتدوير الوظيفي هو أداة فعالة للتنفيذ الناجح لاستراتيجية الموارد البشرية، بل هو حول تسوية الموظفين في المكان المناسب حيث يمكن تحقيق أقصى قدر من النتائج في عالم اليوم التنافسي، وهذا يمكن أن يثبت كأفضل استراتيجية للعثور على الاستبدال الفوري لموظف في قيمة عالية من داخل المنظمة، والعثور على أنسب موظف وتحويله إلى تولي مهام ومسؤوليات مهمة وصعبة في مستوى أعلى، وهذه الاستراتيجية تساعد مدير الموارد البشرية في تحديد من يمكن استبداله مكان من.

ومما سبق يمكن توضيح مصطلح التدوير الوظيفي بأنه أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلال نقل أو تحريك الموظف من عمل إلى عمل آخر داخل المؤسسة، بهدف تنمية وتطوير معارفه ومهاراته وخبراته، في ضوء تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

ومن الممكن أن نضع تعريف آخر للتدوير الوظيفي بأنه تحريك الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافيه أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة.

ثانياً: أنواع التدوير الوظيفى:

يشير كلاً من (القحطاني ،44،2011) و (عزام ،10،2013) و (المدرع ،2014،12) بأنه هناك عدة أنواع من التدوير الوظيفي نلخصها كما يلي:

جدول (2-1) أنواع التدوير الوظيفي

التدوير في بداية المسار الوظيفي	يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعين الموظف، وتهدف الى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، واكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.
التدوير في مراحل المسار الوظيفي	ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف الى اكساب المسار مرونة اكبر، وزيادة خبرات الفرد.
التدوير الرأسي	ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة وفي الأهمية الوظيفية.
التدوير الأفقي	ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.
التدوير بين مديري الإدارات	ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل مديرين لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.
التدوير القصير والسريع	يتم تدوير الموظف حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على أن لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف لإكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.
التدوير الطويل والبطيء	يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية فترة زمنية حيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، والهدف هو تحسين مهارات الموظفين وزيادة خبراتهم وابتعادهم عن الملل والرتابة والفساد الإداري وغيرها.

ثالثاً: أهداف التدوير الوظيفي:

هناك العديد من الأهداف لعملية التدوير الوظيفي تعود بالنفع على الموظف والمؤسسة على حد سواء، فعملية التدوير الوظيفي تهدف إلى تجديد بيئة العمل، وتجديد النشاط وروح العمل، وتحقيق مبدأ النمو الذي تنادي به الكثير من المنظمات لتحقيق التطور وتحقيق الاهداف الذي تسعى إليها عن طريق التطوير الداخلي، كما أن

التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل ويساعد على القضاء على الروتين والخمول ويؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية والكفاءة والفعالية لدى الموظفين (بركات، 2011).

يهدف هذا النظام إلى اعداد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد مدة معينة ومحددة لممارسة العمل الجديد، سواء للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية أو الوظائف الفنية أو الإدارية الأخرى، أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات أخري بشكل منظم خلال مدة محددة ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى بنهاية المدة المقترحة، ونجد أنه أسلوب ذكى للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات والشركات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كذلك يطبق التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية والصحية والصناعية والإعلامية والخدمية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقر اطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية، بالإضافة إلى ذلك فإن التدوير الوظيفي يعد محفزاً قوياً للموظفين وخصوصاً الشباب منهم لتولى مناصب إشرافيه وقيادية وإبراز قدراتهم وابداعاتهم في أعمال وإدارات ومهام مختلفة، وبذلك يتيح لهم التعبير عن قدراتهم ومواهبهم وامكاناتهم ويكشف أيضاً للمنظمة الفرق بين الموظفين عن طريق الاختلاف في تعاملهم في الظروف المختلفة، هذا إلى جانب أن التدوير الوظيفي يساعد متخذى القرار في الشركات والمنظمات على اكتشاف القدرات والمواهب وامكانات الموظفين من خلال التعرف على جوانب قوتهم ونقاط ضعفهم وكيفية تعاملهم مع الأوضاع المختلفة التي توجههم أثناء العمل من خلال الاعمال الإشرافية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم فرصاً للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا في المؤسسة أو غيرها من منظمات الأعمال، ويفيد التدوير الوظيفي أيضاً الشركات التي تعاني من نقص الموارد البشرية أو تلك التي تكون مواردها البشرية محدودة بحيث يستفاد من الموارد البشرية المتوفرة وذلك بتدريبهم وتوكيل المهام إليهم لإنجاز أعمال جديدة وبذلك تستطيع سد النقص في باقى المجالات (الأعرجي والشيخلي، 1990، 213).

وقد أورد الكثير من المفكرين وأساتذة علم الإدارة إلى أن تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي يحقق العديد من الاهداف منها (بركات، 2011) (أحمد،302،2016).

- 1. ضخ دماء جديدة للمنظمة ومساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج عن الروتين الوظيفي والتعود.
 - 2. يؤدي إلى مكافحة الفساد الإداري في المنظمات والمؤسسات.
 - 3. يؤدي إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الفعالية.
 - 4. يعزز التدوير الوظيفي تطور العمل وفعاليته في المؤسسات.
 - 5. إكساب مهارات وخبرات جديدة للموظفين.

- 6. تطوير الخبرة العملية للموظفين.
- 7. بناء علاقات جديدة بين الموظفين بعضهم البعض وبين الموظفين والمنظمة.
 - 8. القضاء على الرتابة والروتين اليومي.
 - 9. رفد المنظمة بخبرات ومهارات متنوعة.
- 10. تخطيط التعاقب: مفهوم تخطيط التعاقب هو "من سيحل محلهم" وظيفتها الرئيسية من التدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن توضع على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.
- 11. تجهيز وتهيئة الموظف المناسب الصالح للوظيفة: نجاح المنظمة يعتمد على جودة الأداء أثناء العمل لموظفيها، إذا وضبعت بشكل صحيح فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الجودة، بالإضافة إلى جودة المستخرجات الناتجة عن الموظفين ولذلك فإن ملاءمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية لتدوير الوظائف.
- 12. تعريف الموظفين على جميع قطاعات المنظمة: تعتبر هذه من الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي حيث تهدف إلى تعريف العمال على جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل اطلاعهم على كيفية العمل وكيفية تنفيذ المهام فذلك سيعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة.

رابعاً: أهمية التدوير الوظيفى:

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويعتبر تقنية إدارية حديثة يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين وكذلك القضاء على البير وقراطية والرتابة في العمل التي تولدها الوظائف نتيجة لمكوث أصحابها لفترات طويلة، وهو يحقق مجموعة من المميزات التي تكسبه أهمية جيدة مقارنة مع الوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المنظمة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية، ومن أهم مميزات التدوير الوظيفي (Jones&George,2003,555) و (Yinhu,2005,557):

- 1. مازال التدوير الوظيفي مفهوم حديث ولم يتطرق إليه العديد من الباحثين مما أدى إلى عدم توضيح دوره وأهميته بالنسبة للمنظمات بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها.
 - 2. يحقق إبعاد الملل عن الموظف الذي يمارس العمل لسنوات طويلة.
 - 3. يعتبر التدوير الوظيفي أداة فعالة نحو تطوير منظومة العمل.
- 4. أن التدوير الوظيفي يستخدم لتوظيف مجموعة من الأفراد من اجل تهيئتهم واعدادهم للتدريب على العمل.

- 5. إمكانية التدوير الوظيفي على حل المشاكل التي حدثت في إدارة الموارد البشرية وايجاد الحل لها تدريجيا وبشكل صحيح إذا ما تم تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات على أفضل صورة.
- 6. يسهم في زيادة تنوع مهارة الفرد العامل من خلال تناوبه على أعمال عدة أو مواقع وظيفية في أقسام المنظمة.
- 7. يمثل إسهاما فاعلا في إعداد الملاك البشري من خلال إيجاد نوع من التطابق بين قدرات الفرد وواجباته ومسؤولياته إذ يتطلب اعتماد هذا الأسلوب إدارة كفؤة ومعرفة كاملة بما تحويه الأقسام والإدارات من مهارات أو أعمال لتحديد الكيفية اللازمة لإجراء التنقلات داخل الإدارة الواحدة وبين الإدارات المختلفة.
- 8. يكسب الموظف الذي يتم تدويره في العمل خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي لم يتم تدويره في العمل.
- 9. يعتبر التدوير الوظيفي أداة فعالة للتطوير الوظيفي، حيث يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة في المنظمة وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلاً أو في القريب عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام أو عند حدوث شواغر وظيفية أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك.
- 10. إن المؤسسات هي في أمس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها وتطوير خدماتها للمستفيدين وبشكل مستمر لضم أفكار ورؤى وتقنيات جديدة من قبل شاغلين وظائف جدد.
- 11. التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد العشرية في مستوياتها كافة في المنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية.

خامساً: مزايا تطبيق التدوير الوظيفى:

هناك العديد من مزايا التدوير الوظيفي تتمثل أهمها في التالي (العديلي، 2008) (عزام،15،2013):

- 1. زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- 2. الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.
- 3. زيادة دوافع والعمل على تحفيز الموظفين والقيادات.
 - 4. إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.
 - 5. التخلص من البير وقر اطية والروتين.
 - 6. سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.
- 7. زيادة الرضا الوظيفي والحد من معدل دوران لموظفين.
- 8. يساعد على استكشاف مزايا الموظفين واكتشاف اهتماماتهم.

ولا شك أن التدوير الوظيفي يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو ادارية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي وفائدته على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية وتلافي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيقه الأهداف المرسومة، وذلك لإن البشر بطبيعتهم يقاومون التغيير، لأنه يقلقهم ويؤثر في أمنهم الوظيفي، كما أنه يهدد مصالحهم، ومتى ما نجحت الإدارة في إقناعهم بأهميته واطمأنوا على أمنهم الوظيفي أصبحوا داعمين ومؤيدين له، بل ويكونوا سبباً في نجاح تطبيقه، ويبقى على السلطات التشريعية مسؤولية ايجاد مشروع قانون يؤدي إلى متابعة وتقنين سياسة التدوير الوظيفي ووضع معايير قانونية ومدد زمنية للتدوير حتى لا يساء استخدامه من قبل المسؤولين فيقصون أي شخص يخالفهم الرأي ويبقون على الأشخاص المؤيدين لسياستهم فيتحول التدوير الوظيفي من سياسة إدارية هدفها يخالفهم الرأي ويبقون على الأشخاص المؤيدين لسياستهم فيتحول التدوير الوظيفي من سياسة إدارية هدفها تطوير الموظف وزيادة كفاءته إلى أداة عقاب يتم ايقاعها على الموظف بصورة عشوائية (العديلي، 2008).

سادساً: سلبيات تطبيق التدوير الوظيفى:

يبين (القحطاني، 59،2011) سلبيات التدوير الوظيفي بما يلي:

- 1- من الممكن انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل.
 - 2- الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تدوير هم مما يؤثر على أدائهم.
 - 3- قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة المدير على العامل.
 - 4- احتمال عدم اهتمام العامل بتنفيذ الأعمال الموكلة له بسبب فهمه الخاطئ لعملية التدوير الوظيفي.
 - 5- يساهم التدوير الوظيفي في الابتعاد عن الرتابة والملل بصورة مؤقتة.
- 6- قد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات.
- 7- قد يؤدي التدوير الوظيفي إلى الاحباط بالنسبة لبعض الموظفين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب جهوداً
 أكبر.
 - 8- قد يتسبب التدوير الوظيفي في زيادة المصاريف المالية للمنظمة.
- 9- التدوير الوظيفي في بعض الأحيان قد يؤدي إلى التوتر والقلق بين الموظفين، حيث الموظفين يترددون في الخروج من منطقة الراحة وبالكاد المساهمة في قسم آخر. و عليه العاملين يستغرقون وقتاً للانفتاح أمام أشخاص جدد، والتعبير عن أفكارهم و غالباً ما تتحول إلى السلبية، حيث إنهم يعملون بشكل مريح جداً مع الأشخاص الذين يعرفونهم، ولكن عندما يتعلق الأمر بالزملاء الجدد، يجدون صعوبة بالغة في التكيف وبالتالي خلق بعض من المشاكل.

سابعاً: معوقات تطبيق التدوير الوظيفى:

إن أي عملية تدوير أو تنمية لابد وأن يرافقها العديد من المعوقات التي قد تحول دون تطبيقها أو تقلل من الفائدة المرجوة منها، وأسلوب التدوير الوظيفي هو كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تطوير الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات وقد تواجه العديد من العوائق التي تحول دون تطبيقه بالشكل السليم.

ويرى (أحمد،37،1997) بأن أهم العوامل التي تقلل من أهمية تطبيق التدوير الوظيفي تتلخص فيما يلي

- 1- عدم رغبة الإدارة لإتاحة الفرصة لجميع الموظفين للتعرف على أسرار بعض الاقسام الإدارية.
 - 2- الحاجة لميزانية مستقلة ربما لا تكون متوفرة في بعض الأحيان.
 - 3- عدم وجود وقت كاف التطبيق.

بينما يرى (القريوتي،2010، 51) بأن ألمعوقات تتحدد كما بالأتي:

- 1- ضخامة الاجهزة الحكومية من حيث العدد الكبير في الموظفين.
- 2- الأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تعيق تطبيق التدوير الوظيفي.
 - 3- ضعف إدارات التطوير.
 - 4- قلة الموارد المالية والحوافز النقدية.
- 5- ضعف الوعى لدى العاملين بأهمية التطوير الوظيفي ومن ثم مقاومتهم للتدوير.
 - 6- الهيكل التنظيمي المعقد والغير مناسب لتطبيق اسلوب التدوير الوظيفي.
 - 7- الاختيار غير المناسب للمديرين.
 - 8- عدم تحديد المسار الوظيفي للعاملين.
 - 9- اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين.
 - 10- عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.
 - 11- ثقافة المديرين السلبية تجاه التغيير والتطوير.

ثامناً: خطوات التدوير الوظيفى:

- ❖ يتطلب أسلوب التدوير الوظيفي مراجعة ملفات الأفراد الذين سيخضعون لهذه العملية مع ضرورة التخطيط المبكر، وتحديد الأنشطة المتشابهة والمتجانسة، ومعرفة الاحتياجات الأساسية للأداء الفعال في كل مستوى إداري، ويتطلب أيضا الاطلاع على أساليب انجاز الأعمال في عدد الوظائف، وكذلك التعرف إلى الظروف المحيطة بكل وظيفة من الوظائف الخاضعة لعملية التدوير الوظيفي وتحديد العلاقات التي تربط بين الأعمال، وتتم خطوات التخطيط من خلال ما يلى (أبو صبحة، 2014،10):
- 1. تحديد الحاجة للتدوير من خلال الخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف التطوير المحددة في خطة التطوير الفردية من قبل الرئيس المباشر، وتحديد ما إذا كان التدوير الوظيفي مناسبا.

- 2. تحديد الهدف والالتزام الزمني بخطة التدوير الوظيفي حيث يجب أن يتم تحديد برنامج التدوير الوظيفي والاتفاق عليه بين الرئيس المباشر والموظف الموفد. علما بأنه يجب إلا تقل مدة كل تدوير وظيفي عن شهر، ويجب الاتفاق على أهداف التدوير الوظيفي مع الرئيس المباشر الأساسي والرئيس المباشر المضيف قبل بدء التدوير.
- 3. مراجعة ترتيبات تزويد موظف بديل لإنجاز الأعمال والمهام، فيجب على الرئيس المباشر الأساسي أن يشرح لإدارة الموارد البشرية كيف ستنجز المهام الإدارية أثناء التدوير الوظيفي وآلية توفير موظف الى الوظيفة الأساسية أثناء عملية التدوير الوظيفي.
 - 4. تزويد الموظفين مع أي تدريب مطلوب من أجل المهام الجديدة.
 - 5. تنفيذ إجراءات التدوير الوظيفي وفقا للإطار الزمني والأهداف المتفق عليها.
- 6. رصد ومتابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة، ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة.
- 7. مراجعة الخبرات المكتسبة خلال التدوير الوظيفي ويجري الرئيس المباشر المضيف مراجعة لأداء المشروع أثناء التدوير الوظيفي.

تاسعاً: مكونات ومتطلبات التدوير الوظيفى:

إن التدوير الوظيفي أداة إدارية فعالة، وتستخدم في بعض المنظمات لتحقيق أهداف مختلفة، وقد تستخدم هذه الأداة لاستهداف الوظيفي لاستهداف الموظف بتكليف الأداة لاستهداف الوظيفة أو الموظف، أو كليهما معاً فعندما يستخدم التدوير الوظيفي لاستهداف الموظف بتكليف إداري لأول مرة فإن ذلك يكون بهدف تطوير مهاراته الإدارية وصقل خبراته وإكسابه مهارات جديدة، وعندما يتم تغيير موقعه الإداري فذلك لتحفيزه والاستفادة من قدراته ومهاراته أو تهيئته لمواقع قيادية ومسئوليات وظيفية أعلى، أما عندما يستهدف التدوير الوظيفي الوظيفة فإن هذه الأداة الإدارية تكون مصدر تجديد في دماء المنظمة وتساهم في حمايتها من الترهل والجمود في أسلوب أدائها، وتدفعها نحو التغيير إلى الأفضل في مخرجاتها، ولقد كان هناك نوع من الإجماع على مكونات ومتطلبات التدوير الوظيفي حيث يرى كل من مخرجاتها، ولقد كان هناك نوع من الإجماع على مكونات ومتطلبات التدوير الوظيفي حيث يرى كل من من عدمه وهما التدريب والتطوير واستراتيجية التطوير الوظيفي.

فيما ركز بعض الباحثين الأخرين (Lazim, 2003) على عوامل ومتطلبات أخرى للتدوير الوظيفي مثل النظم والاجراءات وتصميم الوظائف.

ومن هنا فإن هذه الدراسة سوف تتناول مكونات ومتطلبات التدوير الوظيفي على الشكل التالي:

1. التدريب والتطوير.

- 2. التصميم الوظيفي.
- 3. استراتيجية التطوير الوظيفي.
 - 4. النظم والاجراءات.

A. التدريب والتطوير:

إن تنمية القوى العاملة في المؤسسات العامة والشركات الخاصة تعتبر غاية في الصعوبة ومن المشاكل الكبيرة التي تواجه الإدارات لأي مؤسسة، لذا بات من الضروري على هذه المؤسسات استخدام أفضل السياسات التدريبية القادرة على تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية للأفراد العاملين، وذلك من خلال وضع برامج وأنشطة تدريبية مفيدة يتم من خلالها تنمية الأفراد وزيادة قدراتهم العملية وتطوير مهاراتهم، كما أن الصراع الرائد الآن في المؤسسات العالمية أدى إلى أن تقوم هذه المؤسسات بتطوير العاملين لديها عن طريق النشاط التدريبي في كافة المجالات بهدف تحقيق الجودة الشاملة، حيث يعرف التدريب على أنه عملية إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بالأعمال وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها لتمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزلونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء من أجل إتاحة مزيد من الفرص للتحسين و التطوير وتأمين الوصول إلى الأهداف المنشودة، إن التدريب الجيد يؤدي إلى تحويل الكادر البشري داخل أي مؤسسة أو منظمة إلى فرد مثمر قابل لتحقيق الأهداف وتقديم الخدمات وتحسين الأداء والإنتاجية وذلك من خلال فترات وبرامج تدريبية محددة، وهناك فرق شاسع بين المنظمات التي تهتم بأمر التدريب لتنمية وتطوير أفرادها وبين تلك التي تترك الأمور للأقدار وتوجهات الأفراد الشخصية، ومن الاستراتيجيات التي يوليها التدريب في المنظمات بالنسبة للعاملين في مختلف قطاعاتهم هو تهيئة هؤلاء الأفراد، وترك أثر واضح على أداء مهامهم وتطوير خبراتهم في المهام الوظيفية المطلوب أداؤها على مستوى العمل والحرص على سمعة المنظمة وتقديم أفضل ما لديهم بحماس وبالتالي الحصول على أفضل المخرجات، وتتمثل أهداف التدريب في المساهمة في تطوير الامكانات البشرية في كافة المؤسسات والمنظمات، وذلك لمساعدة الافراد والمؤسسات في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الانتاجية وزيادة الكفاءة وتحسين الأداء، كما أن العملية التدريبية تعتبر وسيلة فعالة لتحسين أداء الأفراد داخل أي منظمة وغالباً ما يؤدي التدريب إلى اكساب مهارات وخبرات جديدة وإثارة روح المنافسة بين العاملين وذلك في نهاية الأمر من أجل تطويرهم وتطوير المنظمة (الدويك، 30،2013).

وقد بين (عزام،2014، 21) بأن التدريب يحقق ما يلي:

1- انخفاض تكلفة الإنتاج: فالتدريب يزيل المخاطر لأن الموظفين المدربين قادرين على الاستفادة بشكل أفضل من المواد والمعدات وبالتالى تقليل تجنب الفاقد.

- 2- انخفاض معدل الدوران: حيث أن التدريب يجلب الشعور بالأمان في مكان العمل مما يقلل من معدل دوران العمالة والتغيب عن العمل.
- 3- إدارة التغيير: فالتدريب يساعد على إدارة التغيير من خلال زيادة التفاهم واشراك الموظفين في عملية التغيير، ويقدم أيضاً المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع الأوضاع الجديدة.
 - 4- يعطي شعور في الارتياح الشخصي والإنجاز، وتوسيع نطاق الفرص المتاحة للتدرج الوظيفي.
 - 5- يساعد على تحسين نوعية وتوافر الموظفين.

وللحصول على النتائج المرجوة يجب التنبه إلى أن هناك معايير يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الاسلوب التدريبي وهي:

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

بالإضافة إلى ما سبق فإن للتدريب أساليب متنوعة وأسلوب المحاضرة هو الأكثر شيوعاً وهو عبارة عن عملية تعليم وإلقاء يقوم فرد بتقديمه لمجموعة ما، ويتم الإلقاء بمساعدة العديد من وسائل الايضاح لزيادة فعالية المحاضرة وشد انتباه وتركيز المتدربين (درة، 28،2003)

هناك أساليب اخرى لعملية التدريب أهمها:

(اسلوب التطبيق العلمي - أسلوب در اسة الحالة - أسلوب النقاش - المحاكاة)

B. التصميم الوظيفى:

يعتبر إعادة التصميم الوظيفي من وظائف الموارد البشرية المهمة الذي بدأ يحتل موقعاً كبيراً من اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة التي تستطيع بواسطتها مواءمة الأفراد العاملين الأكثر تنوعاً أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ تعيش هذه المنظمات في ظل بيئة متسار عة التغيير والتنوع في الموارد البشرية من حيث حاجاتها ورغباتها ومهاراتها، وفي الواقع إن أغلب المنظمات تؤكد إعادة تصميم وظائفها بصورة جيدة لأن ذلك يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الأفراد، وهناك ارتباط وثيق في إعادة تصميم الوظيفة ونوعية حياة العمل من جهة وبالاحتياجات الإنسانية للموارد البشرية من جهة أخرى. وبما يؤثر في مستويات الأداء للأفراد، وبما يجعل الأفراد مندفعين بشكل أعلى في انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية، ومن ناحية أخرى وبما يجعل الأفراد مندفعين بشكل أعلى في انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية، ومن ناحية أخرى

يعزز الاستغلال الجيد لمهارات هؤلاء الأفراد ومعارفهم المختلفة، ويعرف تصميم الوظيفة على أنها "عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، على أن يراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة المتغيرات البيئية" (زايد، 2003).

وتصميم الوظيفة له هدفان:

- 1- تحقيق متطلبات التنظيم من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة العملية وجودة المنتج أو الخدمة وتحسين الأداء.
 - 2- إشباع حاجات الأفراد من الاهتمام والتحدي والإنجاز.
 - وقد حدد (Mathis & Jackson, 2010) ثلاث أسباب رئيسية لأهمية تصميم الوظائف وهي:
- 1- يؤثر على الأداء في بعض الوظائف، وخاصة تلك التي يكون فيها تحفيز الموظفين يمكن أن يصنع فروقات كبيرة في الأداء.
 - 2- يؤثر على الرضا الوظيفي، لأن الناس تكون أكثر ارتياحاً مع عناصر وظيفة معينة أكثر من غيرها.
- 3- يؤثر على الحالة الجسدية والصحية والنفسية للموظفين على حد سواء. فالمشاكل التي قد تحتاج إلى المساعدة مثل فقدان السمع، ألم في الظهر، ألم في الساق، الإجهاد، ارتفاع ضغط الدم، وحتى أمراض القلب في بعض الأحيان يمكن أن تعزى مباشرة إلى تصميم الوظائف.

C. استراتيجية التطوير الوظيفي:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة المكونة لمنظمات الأعمال المختلفة، كونه المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها لاسيما عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم وطبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، ولذلك تساهم المنظمات المعاصرة في مساعدة العاملين على تحديد ميولهم المهنية والتعرف على نقاط القوة والضعف في مهاراتهم وتصوراتهم لأهدافهم المهنية من خلال ما يسمى بعملية التخطيط المهني والتطوير الوظيفي، وهي العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الموظفين بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية، إن إتاحة المعلومات أمام الموظفين حول طبيعة الوظائف والمواقع في المنظمة يساعد في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة لتحقيقها (عمر 2010).

وبناءً عليه يمكن تعريف التطوير الوظيفي بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي، إن المنظمة التي تتطلع للنجاح هي التي تتيح الفرصة للموظفين أن يبرزوا مهاراتهم لخدمة المنظمة وتحقيق طموحاتهم الشخصية معاً، فنجاح المنظمة لا يعني بالضرورة جودة المنتجات أو تعدد الأسواق أو كثافة رأس المال أو كثرة الزبائن، وإنما العنصر البشري

والمواهب والطموحات والطاقات الكامنة التي تدفع المنظمة لمواكبة التغيير والتجديد، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الموظف المناسب في المكان والوظيفة المناسبين، فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة، فوظيفة إدارة الموارد البشرية الرئيسية في أي منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين حتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الكردي والعطار، 2011).

D. النظم والإجراءات:

يلعب المدراء أدواراً حاسمة في إدارة الموظفين وحثهم على الابتكار والابداع وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي يقدمونها، فالمؤسسات التي تعمل بشكل قوي ومدروس ومتين في اجراءاتها الاستراتيجية وتطوير وتحسين المهارات المختلفة لموظفيها تمتلك قدرات أكبر في التعلم وبالتالي في التأثير على الموظفين ويهتم المدراء وأصحاب القرار بدرجة عالية في إدارة الموظفين وحثهم على الابتكار في المنتجات والخدمات التي يقدمونها (Selden & MacMillan, 2006,108).

عاشراً: بعض التجارب العربية والعالمية الناجحة في عملية التدوير الوظيفي:

- من التجارب العربية الناجحة في التدوير الوظيفي تجربة معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، التي بدأت في أواخر الثمانينات وما زالت مستمرة، حيث تبنت إدارة المعهد أسلوب التدوير الوظيفي على مديري إدارات المعهد، وبعض الوظائف الإدارية والفنية الأخرى مثل مديري الأقسام ومديري البرامج ومنسقي القطاعات، وكانت التجربة ناجحة ومفيدة للمعهد كمؤسسة تعليمية إبداعية، كما كانت التجربة ناجحة بالنسبة إلى الموارد البشرية المؤهلة، فقد برز في المعهد كثير من القيادات الإدارية الشابة التي أسهمت في تحسين مستوى أداء إدارات وبرامج المعهد، كما هيأت العديد من الكفاءات القيادية الشابة التي احتلت مراكز قيادية فاعلة داخل معهد الإدارة وفروعه وخارج المعهد في بعض الوزارات والشركات والمؤسسات العامة والخاصة في المملكة (العتيبي. 52،2010)
- تجربة بلدية عجمان في دولة الامارات العربية المتحدة حيث بدأت إدارة الموارد البشرية والتخطيط في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على جميع موظفيها بشكل تجريبي في مطلع عام 2008 ثم طبقته رسمياً في عام 2009، ويأتي ذلك في إطار التزامها بتطبيق أفضل الممارسات العالمية المتعلقة بالموارد البشرية وفق النظام الأوروبي المعتمد لدى الدائرة وتحقيقاً لاستراتيجيتها في الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وتعزيز المهارات لديهم باعتبارهم الثروة الحقيقية لها (العتيبي،52،2010).
- تجربة اليمن والتي قامت بإصدار قانون التدوير الوظيفي رقم (٣١) لسنة ٢٠٠٩ وقبل صدور هذا القانون كان التدوير الوظيفي يتم في البنوك كل أربع سنوات حيث يجري تغيير شامل لجميع الموظفين

دون استثناء لغرض إلمام الموظفين بأهداف وطبيعة نشاط البنوك واكتساب الخبرات والمهارات للوظائف الجديدة (زكي,174,2010).

وقد لاحظ الباحث بأن هذه التجربة قد توافقت مع موضوع هذا البحث في العديد من النقاط فهناك تطابق من ناحية قطاع التطبيق (القطاع المصرفي) إضافة إلى تحقيق نفس الغاية وهي اكساب الخبرات والمهارات للموظفين والإلمام بطبيعة العمل في البنوك.

- بالإضافة للتجارب العربية السابقة فهناك تجارب عالمية ناجحة في اليابان وألمانيا والهند في مجالات التدوير الوظيفي، فاليابان تعد إحدى الدول المتقدمة التي تمارس التدوير الوظيفي، إيماناً منها بأهمية الموارد البشرية، والاستفادة من مهاراتها، كما تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين هذه الموارد البشرية في الوظائف الفنية أو الإدارية أو الإشرافية أو القيادية، وكذلك إيمانهم بالإبداع والتجديد والتطوير من خلال التدوير الوظيفي (زكي,174,2010)
- كما تعد تجربة شركات الهند من أحدث التجارب المقبولة في التدوير الوظيفي، فعلى سبيل المثال تعد تجربة شركة إل جي LG الكورية للإلكترونيات في الهند من التجارب الهامة والناجحة في التدوير الوظيفي حيث قامت بتطبيقها على نطاق واسع شملت 2800 موظف مرتين خلال 5 سنوات، وقد كانت هذه التجربة مثالاً ناجحاً في تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي (العتيبي،52010).

المبحث الثاني: الأداء

مقدمة

تعاني الكثير من المنظمات على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، تتجلى هذه المشكلات في عدم الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولا شك أن هذا الأمر يمثل أحد الأسباب في فشل كثير من المنظمات في تحقيق درجة عالية من الأداء الوظيفي لعامليهم، مما يتطلب من المنظمات ومن أجل نجاحها وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية في أداء موظفيها وتحقيق أهدافها أن تبذل كل ما في وسعها من أجل الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات بما يتناسب مع التغيرات السريعة في البيئة (محمد،76،2010)

أولا: مفهوم الأداء

رغم شيوع مصطلح الأداء وكثرة استعمالاته إلا أن ذلك لم يفيد في توحيد وجهات النظر المختلفة حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، وقد يعبر في كثير من الأحيان عن إنجاز المهام بسرعة عالية أو بدقة متناهية (مزهودة، 86،2001).

وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف الأداء وبدا واضحاً الاختلافات في وجهات النظر بينهم بالرغم من الاتفاق العام على أن الأداء هو الذي يعكس نجاح او فشل المنظمات (محمد، 2010).

ونتيجة لذلك ظهر العديد من التعاريف لتحديد معنى الأداء:

- فقد عرفه (Hoffer,1980,19): بأنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها لتحقيق أهدافها.
- وقد وضع (Johnson & Scholes, 1997, 177) تعريفاً للأداء بأنه المحصلة التي يتم تحقيقها عن طريق التكيف من خلال الموائمة بين بيئة الأعمال والموارد الخاصة بالمنظمة.
 - في حين وصفه (Wheelen & Hunger, 2000,231) بأنه النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة.
- أما (السلمي، 27،2001): فقد وصفه بأن الرغبة والقدرة على العمل يتفاعلان معاً لتحديد الأداء ومستواه حيث هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء.
- وقد وصف (David, 2007,308) الأداء بأنه نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة.

ولفهم أكثر في مفهوم الأداء، فإنه يتعين علينا التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء ألا وهما الفعالية والكفاءة، فالفعالية تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها

مسبقاً، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط، أما الكفاءة فيقصد بها: القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفؤة هي العملية الأقل تكلفة (عباس،138،2006).

و عليه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف.

ثانيا: العوامل المؤثرة في مفهوم الأداء

ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات (الشريف،84،2004):

- 1. العوامل المتعلقة بالعامل: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، مثل الحالة التعليمية والخبرة العملية ونوع الجنس.
- 2. العوامل المتعلقة بالوظيفة: وتعبر عن الميزات التي يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة، كالأجر والحوافز المادية والمعنوية وفرص الترقى والإثراء الوظيفي.
- 3. عوامل تتعلق بالمؤسسة: ترتبط هذه العوامل بسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتأثيرها على أداء العمال كمدة العمل وساعات العمل الرسمي وظروف العمل ووسائل الاتصال والقوانين والاجراءات ونمط الإشراف والقيادة.
- 4. عوامل تتعلق بالبيئة: أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل وبالتالي تؤثر في أدائه الوظيفي.

ثالثا: مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي

تعددت تعريفات الأداء الوظيفي فالكثير من يرى أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، ومنهم من يرى أنه سلوك وآخرون يرون أنه جهد ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم تطبيقية، فلذلك يجب عدم الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء (درة،119،2003):

- فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها.
- أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه يمثل المخرجات أو النتائج.
 - أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز.

وبعملية جمع لمختلف الآراء يمكن وضع تعريف يشمل مختلف وجهات النظر تجاه الأداء الوظيفي: هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة ومستوى الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها.

رابعا: أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الإدارية التي تحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة والتي تهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة وماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة وكيف سيعمل الموظف والمشرف معاً للمحافظة على الأداء الحالي للموظف والبناء عليه، ولتحقيق أعلى أداء يتطلب توفير ثلاثة عوامل رئيسية (محمد، 2010):

- 1. القابلية او القدرة على الأداء كتمتع الموظف بالذكاء ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.
- 2. الرغبة أو الدافعية في العمل ويمكن تحسينها بالتحفيز ويقصد بالدافعية استمالة الفرد لإتيان سلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه أن يحقق هدفاً رسمته إدارة المنظمة.
- 3. إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء ويمكن تحقيق ذلك عن طريق قيام المدير باتخاذ مجموعة من القرارات المؤثرة في الموظف كتفويض السلطة ومنح الصلاحيات ويمكن تحقيق ذلك أيضاً عن طريق التدوير الوظيفي.

خامسا: العلاقة بين التدوير الوظيفي والاداء

إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير وذلك بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي اهمية، ذلك لأن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية اليوم يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً لتحسين أداءه، ومن ذلك نجد بأن طبيعة العمل تؤثر بشكل كبير على الأداء فكلما كانت طبيعة العمل تحث على الابتكار والابداع كلما ساعد ذلك في تحسين الأداء، وكلما كانت طبيعة العمل ذات طابع روتيني أدت إلى شعور العاملين بالإحباط وانخفاض انتاجيتهم، لذا على المنظمات أن تعمل وبشكل دائم على أن تكون طبيعة العمل متناسبة مع مؤهلات الأشخاص القائمين عليه وقدراتهم، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى القيام بعملية التدوير الوظيفي للعاملين في الوظائف المختلفة لقتل روح الرتابة في العمل وزيادة خبرتهم وتحسين

أدائهم، وإشعار هم بأهميتهم وأهمية الوظائف التي يقومون بها والأدوار التي يؤدونها ومدى مساهمة هذه الوظيفة في العملية الإنتاجية العامة للمنظمة (العميان،2004).

تكتسب المنظمات في العصر الحديث ميزتها التنافسية من خلال الاعتماد على إنتاجية الموارد البشرية وتطوير نظام التعلم ورأس المال الفكري والسمات الشخصية والوظيفية، ويتم تعزيز إنتاجية الموارد البشرية من خلال تطوير قدراتهم المختلفة، وبالتالي يستند الأداء الأمثل إلى تطوير القدرات التنظيمية للموظفين، ويعتبر الأداء بمثابة أسلوب لعمل المنظمات والمجموعات والأفراد، وبعبارة أخرى يعتبر الأداء من خلال مؤشرات محددة بأنه السلوك الذي يتم من خلاله تقييم عمل الموظفين بشكل إيجابي أو سلبي، فيعتبر التدوير الوظيفي بأنه نظام بشعيلي فعال لتحسين أداء رأس المال البشري وتسريع العمليات وتوفير الوقت والموارد، حيث يتم القيام بالتدوير الوظيفي من خلال تبديل الموظفين ذوي المهارات المتعددة بشكل منظم ونقلهم من وظيفة إلى أخرى ضمن المنظمة وتدريبهم بما يسهم في تحسين الإنتاجية والأداء على المستوى التنظيمي والفردي، ومن خلال المهارة والتحفيز يتم توفير المشاركة العملية للموظفين وبما يسهم في زيادة رضاهم الوظيفي، حيث يعد التدوير الوظيفي في غاية الأهمية وذلك من خلال أحد عناصره المتمثل في تصميم الوظائف الذي يسهم في تحقيق المعاوية والأداء الأفصل، كما أن الانتقال من موقع وظيفي إلى آخر يؤدي إلى اكتساب مهارات وخبرات المعنوية لديه، وهكذا يسهم التدوير الوظيفي في زيادة وتحسين الإنتاجية من خلال تعزيز أداء الموظفين وتوفير فرص العمل الجماعي وخفض ضغوط العمل وزيادة القدرة الفكرية والابتكارية للموظفين، بالإضافة إلى تعزيز العمل الفعال (Saravani & Abbasi, 2013).

خلاصة:

يرى الباحث في نهاية هذا البحث إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي بدأ يحقق نجاحات في كثير من الدول مما أدى إلى النمو الاقتصادي والصناعي والوظيفي والإداري، إن هذا النموذج يعتمد على مدخل إداري منظم يتم من خلاله تنقل الموظف بين عدة وظائف إما رأسياً أو أفقياً ليتم من خلال هذا النقل الكشف عن القدرات الكامنة والمهارات المتنوعة لدى الموظفين وبالتالي وضع الموظف المناسب في المكان المناسب مما يحقق معه النجاح للمنظمة والشعور بالأمان وتحقيق الذات للموظف ورفد المنظمة بدماء جديدة بشكل دائم.

القصل الثالث

الدراسة الميدانية

أولاً لمحة عن بنك سورية الدولي الاسلامي:

برؤية مصرفية ومالية إسلامية متطورة، وفي إطار شراكة استراتيجية بين القطاعين الخاص في كل من الجمهورية العربية السورية ودولة قطر، تأسس بنك سورية الدولي الإسلامي على شكل شركة مساهمة سورية مغفلة برأسمال قدره خمسة مليارات ليرة سورية، بموجب قرار الترخيص الصادر عن السيد رئيس مجلس الوزراء في الجمهورية العربية السورية رقم 67/م بتاريخ 2006/9/7 إيذاناً بانطلاقة العمل المصرفي الإسلامي في سورية.

وكما ذكر سابقاً فأن بنك سورية الدولي الإسلامي تأسس برأسمال قدره (5) مليارات ليرة سورية وقام برفعه ليصل إلى نحو 13.7 مليارات ليرة.

ويبلغ عدد فروعه ومكاتبه 26 فرعاً ومكتباً منتشرة في مختلف المناطق السورية، ووصل عدد عملاء البنك إلى أكثر من 235 ألف متعامل حتى نهاية العام 2018 ويعد البنك من أكبر البنوك السورية الخاصة من حيث عدد المساهمين حيث بلغ عددهم حوالى 13 ألف مساهم، ومن أهم غايات البنك توفير وتقديم الخدمات المصرفية وفق أحكام الشريعة الإسلامية وممارسة أعمال التمويل والاستثمار القائمة على غير أساس الفائدة في جميع صورها وأشكالها، والمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية في سورية من خلال قيام البنك بالمساهمة في عملية التمويل والاستثمار اللازمة لتلبية احتياجات المشاريع الإنمائية المختلفة بما ينسجم وأحكام الشريعة الإسلامية، الصافة إلى تحقيق نمو دائم ومتصاعد في الربحية وفي معدلات العائد على حقوق المساهمين، وحصل بنك سورية الدولي الإسلامي في العام 2017 على جائزة الريادة في التطور والنمو في سورية من اتحاد المصارف العربية، كما حصل على جائزة "أفضل مزود للخدمات المصرفية الإسلامية في سورية للعام 2017" من مجلة العربية، كما حصل على جائزة "أفضل مزود للخدمات المصرفية الإسلامية في سورية للعام 2017" من مجلة العربية، كما حصل على جائزة "أفضل مزود للخدمات المصرفية الإسلامية في سورية للعام 2017" من مجلة العربية، كما حصل على حائزة "أفضل مزود للخدمات المصرفية الإسلامية ألم العالمية.

يعمل في بنك سورية الدولي الاسلامي حوالي 500 موظف في مختلف الوظائف موزعين على الفروع والادارات العاملة في مختلف المناطق السورية، والجدير بالذكر أن بنك سورية الدولي الإسلامي يعتبر من أهم البنوك الخاصة الموجودة في سورية اليوم، ويظهر ذلك جلياً من البيانات المالية المنشورة من البنك عن الربع الثالث من العام 2018 حيث تشير إلى تحقيقه نمواً بنسبة بلغت نحو 5% في جانب الموجودات حتى نهاية أيلول الثالث من العام 2018 ليتخطى مجموع موجودات البنك حاجز 300 مليار ليرة مقابل 289 مليار ليرة في نهاية العام 2017، بينما وصل إجمالي الإيداعات والتأمينات النقدية لدى البنك إلى نحو 266 مليار ليرة مرتفعة بنسبة 5% تقريباً،

وبلغ مجموع حقوق المساهمين نحو 27 مليار ليرة في نهاية الربع الثالث من العام الجاري، كما بلغ صافي المحفظة التمويلية للبنك نحو 50 مليار ليرة حتى نهاية أيلول 2018.

وفيما يتعلق بأداء سهم البنك في بورصة دمشق فقد استحوذ سهم البنك على ما نسبته 46% من إجمالي قيمة التداول في سوق دمشق للأوراق المالية في الأشهر التسعة، حتى نهاية أيلول 2018 وبلغت قيمة التداول على سهم البنك نحو 5.7 مليارات ليرة سورية من إجمالي قيمة التداول البالغة في السوق خلال الفترة حوالي 12.4 مليارات ليرة سورية.

ثانياً مجتمع البحث وعينته:

يتألف مجتمع البحث من موظفي بنك سورية الدولي الإسلامي والبالغ عددهم حوالي 500 موظف موزعين على عدد من الفروع والإدارات في كافة المحافظات السورية، وقد تم الحصول على هذا العدد عن طريق إدارة الموارد البشرية في بنك سورية الدولي الاسلامي. وقد كانت عينة البحث من نوع عشوائية بسيطة مؤلفة من 61 فرد تم الحصول على إجاباتهم عن طريق إجراء استبيان الكتروني. تم توزيعه الكترونيا على كافة الموظفين، ثم بعد ذلك تم جمع هذه البيانات وتحليلها عن طريق برنامج spss الاحصائي.

ثالثاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة البحث.
- 2- اختبار الثبات كرونباخ ألفا الذي يقيس التناسق الداخلي بين العبارات التي تقيس المتغيرات البحثية.
- 3- اختبار فرق المتوسطات عن قيمة ثابتة للعينة الواحدة لقياس الفرق عن قيمة المتوسط الحسابي عند مستوى دلالة إحصائية لمتغير ات البحث.
 - 4- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان.
- 5- اختبار الانحدار الخطي البسيط لبيان أثر كل عنصر من عناصر التدوير الوظيفي بمفرده على أداء الموظفين.
 - 6- اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر عناصر التدوير الوظيفي مجتمعة على أداء الموظفين.

رابعاً- بناء أداة البحث:

تم استخدام اسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد هذا الاستبيان، حيث تم الاستفادة من دراسة كل من (علي، 2017) و (بدر، 2016) و (أبو صبحة، 2014)، وقد تألف الاستبيان من عدة أقسام كما يلي:

1- البيانات الشخصية وعدد عباراتها 6 عبارات تعبر عن الجنس والعمر ومستوى التعليم والتخصص العلمي وسنوات الخبرة والدرجة الوظيفية.

- 2- عبارات التدوير الوظيفي وعددها 14.
- 3- عبارات تعبر عن عنصر التدريب وعددها 6 عبارات.
- 4- عبارات تقيس متغير تصميم الوظائف وعددها 6 عبارات
- 5- عبارات لقياس متغير استراتيجية التطوير الوظيفي وعدد عبارات هذا المتغير 7.
 - 6- عبارات لمتغير النظم والإجراءات وعددها 5.
 - 7- عبارات لقياس المتغير التابع أداء الموظفين وعددها 11 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عن درجة الموافقة للإجابة على عبارات هذا الاستبيان، وتم إعطاء الأوزان الرقمية لكل إجابة بدءاً من غير موافق بشدة تم إعطاؤها الرقم 1، غير موافق 2، محايد3، موافق4، موافق بشدة 5.

خامساً - الإحصاءات الوصفية:

1- توزع العينة بحسب متغير الجنس:

يوضح الجدول رقم (3-1) توزع العينة حسب الجنس، وقد أظهر الجدول بأن عدد الذكور 45 بنسبة 73.8% وعدد الإناث 16 بنسبة 26.2%.

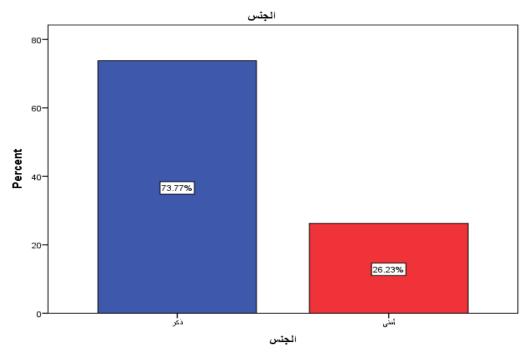
الجدول (1-3) توزع العينة بحسب الجنس

الجنس

			Valid	Cumulative
	Frequency	Percent	Percent	Percent
نکر Valid	45	73.8	73.8	73.8
أنثى	16	26.2	26.2	100.0
Total	61	100.0	100.0	

وبالتالي فإن عدد أفراد العينة من الذكور يفوق عدد الإناث بشكل كبير كما هو واضح من خلال الشكل رقم (1-3):

الشكل (1-3) توزع العينة حسب الجنس



2- توزع العينة بحسب متغير العمر:

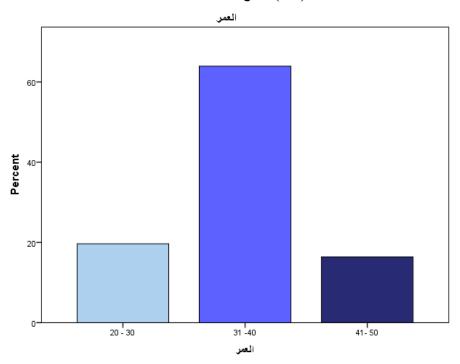
يظهر الجدول (2-3) بأن أغلب مفردات عينة البحث تتراوح أعمار هم بين 31 و 40 سنة أي ما نسبته 63.9% و هذا يدل على أن أغلبية الموظفين في بنك سورية الدولي الاسلامي هم من فئة الشباب، وتتقارب أعداد الفئة العمرية من 20 العمرية من 40 إلى 50 سنة مع از دياد طفيف في الشريحة العمرية من 20 إلى 30 سنة، حيث بلغ عدد هذه الفئة العمرية 12 بنسبة 19.7% من العينة، في حين شكلت الشريحة العمرية من 41 إلى 50 عدد 10 أفراد بنسبة 16.4%

الجدول (2-3) توزع العينة بحسب العمر العمر

				Valid	Cumulative
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	20 - 30	12	19.7	19.7	19.7
	31 -40	39	63.9	63.9	83.6
	41- 50	10	16.4	16.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

وبالتالي تظهر النتائج السابقة بأن عنصر الشباب هو الشريحة الأكبر والفاعلة في بنك سورية الدولي الاسلامي كما هو واضح من الشكل رقم (2-3)، ويجب على إدارة البنك بأن تأخذ هذا الأمر في الحسبان وعند اتخاذ القرارات.

الشكل (2-3) توزع عينة البحث بحسب العمر



3- توزع العينة بحسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول (3-3) توزع العينة حسب المستوى التعليمي، حيث أظهر النتائج بأن حملة الشهادة الجامعية هم الأعلى نسبة، وقد بلغ عددهم 39 فرداً بنسبة 63.9% من مجمل مفردات العينة، وتلاهم حملة شهادة الماجستير

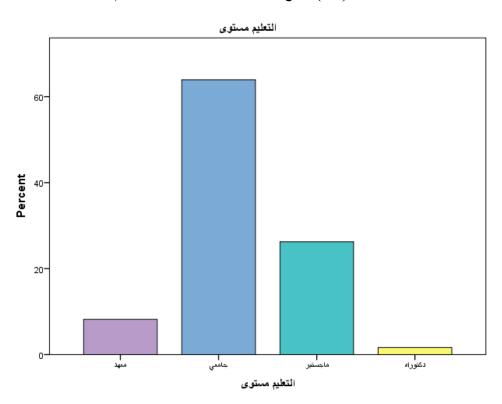
وعددهم 16 بنسبة 26.2%، فيما لم يتجاوز عدد خريجي المعاهد أكثر من 5 أفراد بنسبة 8.2%، وهناك مشاركة واحدة من العينة لأحد الحاصلين على شهادة الدكتوراه.

الجدول (3-3) توزع العينة حسب مستوى التعليم مستوى التعليم

			12 00		
				Valid	Cumulative
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	معهد	5	8.2	8.2	8.2
	جامعي	39	63.9	63.9	72.1
	جامعي ماجستير	16	26.2	26.2	98.4
	دكتوراه	1	1.6	1.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

والشكل (3-3) يوضح توزع العينة حسب الشهادة العلمية:

الشكل (3-3) توزع افراد العينة حسب مستوى التعليم



4- توزع العينة بحسب التخصص العلمي:

يوضح الجدول (4-3) توزع العينة حسب التخصص العلمي، حيث اظهرت النتائج تنوع الشهادات العلمية في بنك سورية الدولي الاسلامي مع ملاحظة أن حملة شهادة الاقتصاد هم الاكثرية حيث بلغ عددهم 45 فردا بنسبة بنك سورية الدولي الاسلامي مع ملاحظة أن حملة شهادة الاقتصاد هم الاكثرية حيث بلغ عددهم 45 فردا بنسبة 73.8%، بينما كان عدد الافراد من باقى الاختصاصات 16 فردا بنسبة 26.2%.

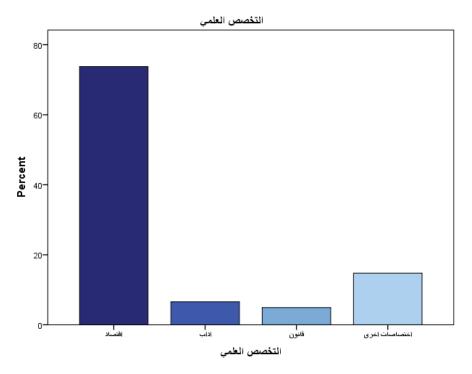
الجدول (4-3) توزع العينة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقتصاد	45	73.8	73.8	73.8
	آداب	4	6.6	6.6	80.3
	قانون	3	4.9	4.9	85.2
	اختصاصات اخری	9	14.8	14.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

ويظهر الشكل (4-3) توزيع العينة حسب الشهادة العلمية حيث بلغت النسبة الأكبر لحملة شهادة الاقتصاد مما يدل على استخدام بنك سورية الدولي الاسلامي لسياسة توظيف تتلاءم مع احتياجات العمل والتخصص واختيار الشهادات العلمية المناسبة للوظائف المختلفة.

شكل رقم (4-3) توزع العينة حسب التخصص العلمي



5- توزع العينة بحسب عدد سنوات الخبرة:

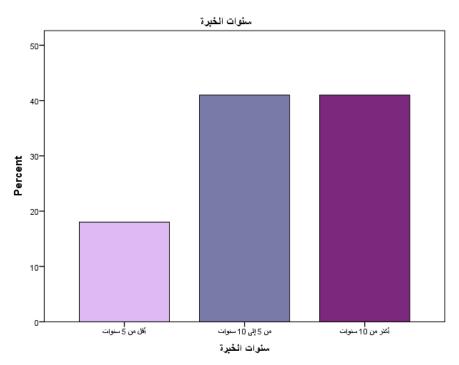
يوضح الجدول رقم (5-3) توزع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث أظهر الجدول تساوي في عدد الجابات اصحاب الخبرة من 5 الى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وقد بلغ عددهم مجتمعين 50 فرداً بنسبة 82%، بينما عدد افراد العينة الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغ 11 فردا فقط بنسبة 18% من اجمالي مفردات العينة

الجدول (5-3) توزع العينة حسب عدد سنوات الخبرة سنوات الخبرة

				Valid	Cumulative
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	11	18.0	18.0	18.0
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	25	41.0	41.0	59.0
	اكثر من 10 سنوات	25	41.0	41.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

ويوضح الشكل (5-3) توزيع الافراد حسب عدد سنوات الخبرة مع التنويه بأن الأغلبية ممن تم استقصاء رأيهم كانوا من اصحاب الخبرة الجيدة حيث أظهرت النتائج بأن 82% من أفراد العينة لديه خبرة تجاوزت 5 سنوات و هذا يعطى مؤشراً جيداً على دقة الاجابات و خبرة المستقصين.

شكل رقم (3-5) توزع العينة حسب عدد سنوات الخبرة



6- توزع العينة بحسب الدرجة الوظيفية:

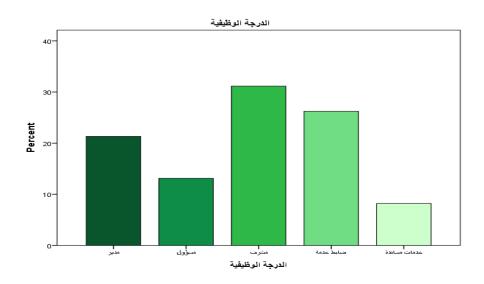
إن الجدول (6-3) الموضح أدناه يظهر الدرجات الوظيفية للعينة المستقصاة، فقد بلغ عدد الافراد من درجة مدير 13.1%، مدير 13فرد بنسبة 21.3%، وعدد الأفراد من درجة مسؤول (معاون مدير) بلغ 8 أفراد بنسبة 13.1%، وبلغت النسبة الأكبر لأصحاب الدرجة الوظيفية من رتبة مشرف حيث بلغ عددهم 19 بنسبة 31.1%، كما بلغ عدد الأفراد من درجة ضابط خدمة (موظفين تنفيذيين) 16 فرداً وشكلت نسبتهم 26.2%، واخيراً فإن عدد الأفراد من رتبة خدمات مساندة بلغ 5 أفراد بنسبة 28.2%

الجدول (6-3) توزع العينة بحسب الدرجة الوظيفية الدرجة الوظيفية

		•	* 9 .9		
				Valid	Cumulative
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	مدير	13	21.3	21.3	21.3
	مسؤول	8	13.1	13.1	34.4
	مشرف	19	31.1	31.1	65.6
	ضابط خدمة خدمات	16	26.2	26.2	91.8
	خدمات مساندة	5	8.2	8.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

وفيما يلي توضيح لتوزع مفردات العينة بحسب الدرجة الوظيفية من خلال الشكل (6-3) حيث يظهر بأن العدد الأكبر من الافراد المشاركين بالاستبيان هم من الدرجات الوظيفية المنفذة والمشرفين عليهم وبالتالي هم الأقرب من العملاء ويمارسون المهام ذات العلاقة المباشرة في التواصل مع العملاء المختلفين.

الشكل (6-3) توزع العينة بحسب الدرجة الوظيفية



سادساً - اختبار ثبات أداة البحث:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أجل اختبار ثبات أداة البحث المستخدمة قام الباحث بإجراء اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الذي يدل على الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس المتغيرات، وتتراوح قيمة كرونباخ ألفا بين (0 و 1) وبالتالي لتحقق شرط الثبات يجب ألا تقل قيمته عن (0.6) والجدول التالى يوضح قيمة اختبار الثبات لعبارات الاستبيان:

جدول رقم (7-3) معمل الثبات لعبارات الاستبيان

درجة الثبات	عدد العبارات	المتغير
0.868	14	التدوير الوظيفي
0.860	6	التدريب
0.795	6	تصميم الوظائف
0.839	7	استراتيجية التطوير الوظيفي
0.873	5	النظم والاجراءات
0.896	11	أداء الموظفين

من الجدول السابق يتبين بأن جميع العبارات التي تقيس متغيرات البحث تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، حيث أن أقل قيمة ثبات بلغت 0.795 وذلك للعبارات التي تقيس متغير تصميم الوظائف، أما أعلى درجة ثبات فكانت للعبارات التي تقيس أداء الموظفين حيث بلغت 0.896

وعليه فإن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، أي أنها صالحة لقياس ما أعدت من أجله وبالتالي قام الباحث بإنشاء المتغيرات الاساسية من خلال جمع العبارات المكونة لكل متغير بعد التأكد من وثوقيتها وترابطها.

سابعاً - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان:

تم حساب المتوسط المرجح لعبارات الاستبيان وذلك لمعرفة أكثر العبارات التي نالت درجة الموافقة من قبل مفردات العينة، وفيما يلى جدول يوضح الأوزان الترجيحية لدرجة الموافقة.

جدول (8-3) المتوسط المرجح لدرجة الموافقة

درجة الموافقة	الوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.4. إلى 4.19
مو افق بشدة	من 4.20 إلى 5

1- عبارات التدوير الوظيفي:

فيما يلي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات التدوير الوظيفي و عددها 14 عبارة من خلال الجدول (3-9):

جدول (3-9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدوير الوظيفي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
محايد	1.01948	3.1639	1- مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدارية في البنك.
محايد	1.05089	3.2787	2- يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي.
محايد	0.98901	3.2951	3- لدى الإدارة العليا في البنك قناعة بسياسة التدوير الوظيفي.
محايد	1.17068	3.2131	 4- يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق.
محايد	1.11006	2.9672	 5- يقدم البنك كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي.
مو افق	0.93417	3.8361	 6- يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات مميزة.

موافق بشدة	0.80707	4.3115	7- يساعد التدوير الوظيفي على التجديد في العمل
موافق بشدة	0.71937	4.4426	8- يكسب التدوير الوظيفي خبرات جديدة.
موافق بشدة	0.73291	4.2131	9- يساعد التدوير الوظيفي على معالجة حالات الطوارئ.
مو افق	0.87247	4.1475	10- يعمل التدوير الوظيفي على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية.
مو افق	1.06253	4.0656	11- يساهم التدوير الوظيفي في مكافحة الفساد الإداري والحد من سوء استغلال السلطة.
مو افق	1.10241	3.5738	12- يؤثر التدوير الوظيفي على مبدأ التخصص.
مو افق	0.87560	4.0000	13- يساهم التدوير الوظيفي في رفع الروح المعنوية.
موافق	1.08794	3.8197	14- يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب التحفيز المتبعة في البنك.

يتضح من الجدول السابق (9-3) بأن العبارة رقم / 8/ (يكسب التدوير الوظيفي خبرات جديدة) قد نالت أعلى درجة موافقة وبلغ وسطها الحسابي 4.4426 ويشير ذلك إلى قناعة وتفهم من قبل المستقصين بماهية التدوير الوظيفي والغاية منه في اكتساب خبرات جديدة للموظف تمكنه من شغل الوظائف المختلفة، وقد أخذت العبارة رقم /5/ (يقدم البنك كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي.) أقل قيمة توسط حسابي حيث بلغ وسطها الحسابي 2.9672 مما يدل على حصول هذه العبارة على درجة الحياد من وجهة نظر أفراد العينة ويتضح ايضاً بأن جميع العبارات التي حصلت على درجة الحياد كانت تتعلق بفكر وتوجه الإدارة في التدوير الوظيفي و ربما عدم وضوحه بشكل جيد لكافة المستويات الادارية.

2- عبارات التدريب:

يوضح الجدول (10-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدريب وقد بلغ عددها /6/ عبارات:

جدول (3-10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدريب

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	0.82581	3.5738	1- يحرص البنك على تحديد الاحتياجات التدريبية.
موافق	0.86366	3.4098	2- يستخدم البنك وسائل مختلفة للتدريب
محايد	1.07251	3.1803	3- يخضع الموظفون إلى تدريب كافٍ قبل تدوير هم.
مو افق	0.60191	4.0656	4- يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى.
مو افق	0.69345	4.0492	 5- يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.
موافق	1.05608	3.4262	6- يهتم المصرف بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى.

إن أغلب العبارات التي تقيس التدريب قد حصلت على درجة الموافقة مما يدل على أهمية التدريب ودوره في اتقان الموظف لعمله واكسابه الخبرة الضرورية والمطلوبة لإنجاز المهام المتنوعة الموكلة إليه بدرجة عالية من الدقة والاتقان، أما العبارة التي حصلت على أقل درجة متوسط حسابي فهي العبارة رقم /3/ و المتعلقة بالتدريب الكافي للموظفين قبل تدوير هم وارجع ذلك إلى عدم اهتمام البنك في الفترة السابقة بالتدريب الجيد للموظفين ويرجع ذلك بسبب صعوبة التنقلات بين الفروع المختلفة و الادارات الموجودة في العاصمة دمشق خلال الفترات السابقة.

3- عبارات تصميم الوظائف:

نجد في الجدول رقم (11-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تصميم الوظائف وقد بلغ عدد العبارات/6/ وقد كانت على الشكل التالى:

جدول رقم (11-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تصميم الوظائف

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مو افق	0.76143	3.7705	 1- يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.
مو افق	0.74217	3.5574	 2- تتميز الوظائف في البنك بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي.
محايد	0.84349	3.2951	3- تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.
مو افق	0.69424	3.5738	 4- تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي.
موافق	0.92121	3.5738	 5- يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها.
مو افق	0.87871	3.6230	 6- تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.

يتضح من الشكل السابق بأن أغلب عبارات تصميم الوظائف كانت متقاربة من ناحية المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة مما يدل على وعي من قبل المستقصين بأهمية ودور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف باستثناء عبارة واحد وهي العبارة رقم /3/ (تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة) يتضح من ذلك بأن التدوير الوظيفي حسب رأي المستقصين لا يؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم الوظيفة وهذا قد يكون أمر صحى لحداثة هذا المبدأ وحداثة تطبيقه.

4- عبارات استراتيجية التطوير الوظيفى:

إن عبارات استراتيجية التطوير الوظيفي مدرجة في الجدول (12-3) حيث يحوي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهي على النحو التالي:

جدول (3-12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استراتيجية التطوير الوظيفي

لموافقة	درجة ال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
فق	مواذ	0.82681	3.8197	 1- توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي.

موافق	0.60752	4.1.620	2- يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات
	0.68752	4.1639	التطوير الوظيفي.
موافق بشدة	0.64951	4.2459	 3- يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي.
موافق	0.65412	4.1475	4- تساعد استراتيجية التطوير الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي.
مو افق	0.78476	3.8689	5- التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي.
مو افق	0.68313	4.0000	 6- تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير.
موافق بشدة	0.54221	4.1967	 7- يحاول الموظفون عبر التدوير تطوير مسارهم الوظيفي.

من الجدول السابق نلاحظ تقارب كبير في نتائج الآراء فقد كانت القيم متقاربة جداً غير أن هناك عبارتان حصلتا على أعلى درجة في المتوسط الحسابي حيث بلغتا على الترتيب 4.1967 و 4.2459 فالعبارتين تعطيان مؤشراً واضحاً عن فهم وإدراك لأهمية التدوير الوظيفي في التطور في المنظمة وظيفياً بالإضافة إلى تطوير المسار الوظيفي للموظف وذلك عبر التدوير الوظيفي وهذا فعلياً هو جوهر التدوير الوظيفي والمغاية المرجوة من تطبيقه.

5- عبارات النظم والإجراءات:

لقد تم تخصيص الجدول (3-13) لقياس المتوسط والانحراف لعبارات النظم والإجراءات وقد كانت كالآتي: جدول (3-13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النظم والإجراءات

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
			1- تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز
محايد	0.91107	3.7377	قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم
			اليها.
محايد			2- تشجع النظم و الإجراءات المتبعة في البنك على
محايد	0.91347	3.3607	استخدام التدوير الوظيفي كسياسة

مو افق	1.00463	3.3934	 3- يعتبر التدوير الوظيفي من النظم و الإجراءات التي يتم الاهتمام بها و تطوير ها في البنك .
مو افق	0.87622	3.6393	4- تقال نظم و إجراءات البنك من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير الى الوظائف الأخرى.
مو افق	0.84219	3.6066	5- تحدد النظم و الإجراءات الطرق و الآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في البنك.

يتضح من الجدول السابق وخاصة من العبارة رقم /4/ (تقلل نظم وإجراءات البنك من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير الى الوظائف الأخرى) بأن هناك أهمية كبيرة للتدوير الوظيفي حسب رأي الأفراد المستقصين وبأن البنك مؤخراً قد بدأ ولو بشكل جزئي في وضع الخطط لتطبيق هذا المبدأ، أما العبارة التي حصلت على أقل متوسط فهي العبارة رقم /2/ (تشجع النظم و الإجراءات المتبعة في البنك على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة) فكما ظهر سابقاً بأن البنك قد بدأ في تطبيق المبادئ الرئيسية للتدوير الوظيفي أي أن الأمر لم يرتقي بعد ليصبح سياسة وإنما هو في طور الدراسة و التخطيط لإمكانية تطبيقه كمبدأ وسياسة في البنك و ذلك نظراً لحداثة تطبيقه و هذا ما انعكس على اجابات الأفراد.

6- عبارات تقيس أداء الموظفين:

تم تصميم الجدول رقم (14-3) لقياس المتوسط والانحراف المعياري لعبارات أداء الموظفين وقد بلغت هذه العبارات /11/ وتم تصميم الجدول لها على النحو التالى:

جدول (3-14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أداء الموظفين

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعبارة
			1- يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل
موافق	0.61360	4.0820	بين الإدارات المختلفة في البنك مما يحسن في
			الأداء.
äål			2- يوفر التدوير بيئة مريحة مما يؤثر إيجابياً على
موافق	0.80470	3.9508	أداء الموظفين.
موافق بشدة			3- يوفر التدوير فرصة جديدة لإثبات الذات مما
مو اقی بسده	0.72240	4.2459	يؤثر إيجابيا على أداء الموظفين.

موافق بشدة	0.58720	4.2951	4- يؤدي التدوير الوظيفي إلى اكتساب خبرات جديدة و متنوعة في أكثر من مجال.
موافق بشدة	0.63547	4.2131	 5- يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات و المهارات بين الإدارات و الأقسام المختلفة في البنك.
موافق بشدة	0.69266	4.2295	6- يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات و مهام كل عمل بدقة.
مو افق	0.79307	4.0656	7- يساعد التدوير الوظيفي على ابتكار و تطوير أساليب جديدة لحل المشكلات في الأقسام المختلفة.
موافق بشدة	0.58534	4.3934	 8- يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين.
موافق بشدة	0.70478	4.2623	 9- يقلل التدوير الوظيفي من سلبيات روتين الوظيفة.
موافق	0.84511	3.9508	10- يسهم التدوير الوظيفي في مكافحة الفساد الإداري.
مو افق	0.72655	4.1475	11- يسهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين الموظفين.

يلاحظ من الجدول السابق بأن هناك اجماع من قبل الافراد المستقصين عن أهمية التدوير الوظيفي وتأثيره على الأداء، فقد نال القسم الأكبر من الإجابات على درجة عالية من الموافقة (موافق بشدة) والقسم الأخر كان متمركزاً في الحدود العليا من درجة الموافقة (موافق)، ويرجع ذلك إلى إدراك المستقصين وتفهمهم لأهمية التدوير الوظيفي ودوره في رفع مستوى الأداء وقد بدا ذلك جلياً من خلال العبارات (9-8-6-5-4-3). حيث حصلت العبارة رقم 8 على أعلى درجة موافقة وقد أشارت إلى دور التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين ويتم تفسير ذلك بفهم الأفراد للغاية والهدف من عملية التدوير وإدراكهم للمنافع التي ستعود عليهم من خلال عملية التدوير، أما العبارات التي حصلت على أقل درجة موافقة فهي العبارات (2-10) وهي كما ذكر سابقاً تتموضع في الحدود العليا لدرجة الموافقة (موافق) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكلا العبارتين \$9508.

ثامناً - اختبار فرق المتوسطات عن قيمة ثابتة T-TEST لمتغيرات البحث:

من أجل قياس الوسط الحسابي عن قيمة ثابتة تم استخدام اختبار t-test، حيث تم تحديد قيمة الحياد في مقياس ليكرت الخماسي 3 ولكن و لأسباب موضوعية فقد رأى الباحث اعتماد 3.4 كقيمة ثابتة، وفيما يلي اختبار فرق المتوسطات لكل متغير:

1- متغير التدوير الوظيفى:

الجدول (3-15) الإحصاءات الوصفية في اختبار t لمتغير التدوير الوظيفي One-Sample Statistics

One sumple statistics					
			Std.	Std. Error	
	N	Mean	Deviation	Mean	
التدوير الوظيفي	61	3.7377	.59243	.07585	

الجدول (16-3) اختبار t للعينة الواحدة لمتغير التدوير الوظيفي One-Sample Test

		Test Value = 3.4					
	95% Confidence Int					nce Interval of	
			Sig. (2-	Mean	the Difference		
	T	df	tailed)	Difference	Lower	Upper	
التدوير الوظيفي	4.452	60	.000	.33770	.1860	.4894	

يظهر من الجولين السابقين بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.7377 و هو أكبر من القيمة الثابتة 3.4 عند مستوى دلالة أصغر من 0.05، وبالتالي فإن التدوير الوظيفي يميل لأن يكون إيجابياً.

2- متغير التدريب:

الجدول (3-17) الإحصاءات الوصفية في اختبار t لمتغير التدريب One-Sample Statistics

	One-Bampie Statistics							
		Std.		Std. Error				
	N	Mean	Deviation	Mean				
ΙĹ	61	3.6175	.66691	.08539				

الجدول (18-3) اختبار t للعينة الواحدة لمتغير التدريب

One-Sample Test

		Test Value = 3.4					
					95% Confidence Interval of		
			Sig. (2-	Mean	the Difference		
	t	df	tailed)	Difference	Lower	Upper	
التدريب	2.547	60	.013	.21749	.0467	.3883	

بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التدريب 3.6175 وهو أكبر من القيمة الثابتة التي تم اعتمادها وهي 3.4 ومستوى الدلالة الاحصائية بلغت 0.013 وهي أصغر من 0.05، وهذا يشير إلى أن تطبيق التدريب يميل لأن يكون إيجابياً.

3- متغير تصميم الوظائف:

الجدول (19-3) الإحصاءات الوصفية في اختبار t لمتغير تصميم الوظائف

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تصميم الوظائف	61	3.5656	.56950	.07292

الجدول (2-2) اختبار t للعينة الواحدة لمتغير تصميم الوظائف

One-Sample Test

_	One sumple rest							
Ī			Test Value = 3.4					
		95% Confidence Interv		nce Interval of				
				Sig. (2-	Mean	the Difference		
		t	df	tailed)	Difference	Lower	Upper	
	تصميم الوظائف	2.271	60	.027	.16557	.0197	.3114	

من الجداول السابقة يتضح بأن المتوسط الحسابي لمتغير تصميم الوظائف بلغ 3.5656 وهو أكبر من القيمة الثابتة التي تم اعتمادها والتي تعادل 3.4، ومستوى الدلالة الاحصائية بلغت 0.027 وهي أصغر من 0.05 مما يعنى بأن تطبيق مبدأ تصميم الوظائف يميل لأن يكون إيجابياً.

4- متغير استراتيجية التطوير الوظيفى:

الجدول (21-3) الإحصاءات الوصفية في اختبار t لمتغير استراتيجية التطوير الوظيفي One-Sample Statistics

one sample statistics							
			Std.	Std. Error			
	N	Mean	Deviation	Mean			
استراتيجية التطوير الوظيفي	61	4.0632	.49592	.06350			

الجدول (22-3) اختبار t للعينة الواحدة لمتغير استراتيجية التطوير الوظيفي One-Sample Test

		Test Value = 3.4							
		95% Confidence Interval							
			Sig. (2-	Mean	the Difference				
	t	df	tailed)	Difference	Lower	Upper			
استر اتيجية التطوير الوظيفي	10.445	60	.000	.66323	.5362	.7902			

من الجداول السابقة يتضح بأن المتوسط الحسابي لمتغير استراتيجية التطوير الوظيفي بلغ 4.0632 وهو أكبر من القيمة الثابتة التي تم اعتمادها والتي تعادل 3.4، ومستوى الدلالة الاحصائية أصغر من 0.05 مما يعني بأن تطبيق مبدأ استراتيجية التطوير الوظيفي يميل لأن يكون إيجابياً.

5- متغير النظم والإجراءات:

الجدول (3-23) الإحصاءات الوصفية في اختبار t لمتغير النظم والاجراءات One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
النظم والإجراءات	61	3.5475	.74198	.09500

الجدول (3-24) اختبار t الغينة الواحدة لمتغير النظم والاجراءات One-Sample Test

		Test Value = 3.4							
			95% Confider	nce Interval of					
			Sig. (2-	Mean	the Dif	ference			
	T	df	tailed)	Difference	Lower	Upper			
لنظم رالإجراءات	1 553	60	.126	.14754	0425-	.3376			

يتضح مما سبق بأن المتوسط الحسابي لمتغير النظم والاجراءات بلغ 3.5475 وهو أكبر من القيمة الثابتة التي تم اعتمادها والتي تعادل 3.4، ولكن قيمة sig بلغت 0.126 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق في المتوسطات لتطبيق مبدأ النظم والاجراءات.

6- متغير أداء الموظفين:

الجدول (25-3) الإحصاءات الوصفية في اختبار t لمتغير أداء الموظفين

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أداء الموظفين	61	4.1669	.49465	.06333

الجدول (26-3) اختبار t للعينة الواحدة لمتغير أداء الموظفين One-Sample Test

		Test Value = 3.4							
		95% Confidence Interval of							
			Sig. (2-	Mean	the Dif	ference			
	t	df	tailed)	Difference	Lower	Upper			
أداء الموظفين	12.109	60	.000	.76692	.6402	.8936			

يتضح من الجداول السابقة بأن المتوسط الحسابي لمتغير أداء الموظفين بلغ 4.1669 وهو أكبر من القيمة الثابتة التي تم اعتمادها والتي تعادل 3.4، ومستوى الدلالة الاحصائية أصغر من 0.05 مما يعني بأن أداء الموظفين يميل لأن يكون إيجابياً.

تاسعاً - اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.

حيث أن التدوير الوظيفي هو المتغير المستقل، وأداء الموظفين هو المتغير التابع في هذه الفرضية وبالتالي فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر متغير مستقل وحيد من نوع كمي على متغير تابع من نوع كمي أيضاً.

ويشير الجدول (27-3) إلى أن قيمة R تساوي 0.613 وهذا يعني أن نسبة الارتباط بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين تساوي 61.3%، أما معامل التحديد يساوي 0.376 وهذا يدل على أن المتغير المستقل التدوير الوظيفي يفسر 37.6% من المتغير التابع وهو أداء الموظفين.

الجدول (3-27) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية Model Summary

	Wiodei Summai y									
			Adjusted R	Std. Error of						
Model	R	R Square	Square	the Estimate						
1	.613a	.376	.365	.39419						

a. Predictors: (Constant), التدوير الوظيفي

من الجدول (28-3) يظهر بأن قيمة F تساوي 35.478 عند مستوى دلالة احصائية أصغر من 0.05، وهذا يشير إلى الأهمية الاحصائية للتدوير الوظيفي بالنسبة لأداء الموظفين، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطى البسيط لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (28-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الرئيسية ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.513	1	5.513	35.478	.000b
	Residual	9.168	59	.155		
	Total	14.681	60			

a. Dependent Variable: أداء الموظفين b. Predictors: (Constant), التدوير الوظيفي

من الجدول (3-29) يظهر بأن معلمة الحد الثابت B0 تساوي 2.255 ومعلمة الميل B1 تساوي 0.512 عند مستوى دلالة أصغر من 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية، حيث يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين، ويؤثر التدوير الوظيفي بنسبة 51.2% على أداء الموظفين وتكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

المتغير التابع = معلمة الحد الثابت B0 + A معلمة الميل B1 (المتغير المستقل) وبالتالي فإن أداء الموظفين = 2.255 + 0.512 (التدوير الوظيفي)

الجدول (29-3) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية Coefficients^a

				Standardized Coefficients		
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.255	.325		6.937	.000
	التدوير الوظيفي	.512	.086	.613	5.956	.000

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية، وقد تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل عنصر من عناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، بالإضافة إلى اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر عناصر التدوير الوظيفي مجتمعة على أداء الموظفين كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي. يظهر من الجدول (30-3) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع أداء الموظفين يساوي 39.6% أما معامل التحديد فيساوي 0.157 أي أن التدريب يفسر 15.7% من أداء الموظفين.

الجدول (3-3) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى Model Summary

	_	_ ~	Adjusted R	Std. Error of
Model	R	R Square	Square	the Estimate
1	.396a	.157	.142	.45809

a. Predictors: (Constant), التدريب

يشير الجدول (31-3) إلى أن قيمة F هي 10.960 عند مستوى دلالة 0.002 وهي أصغر من 0.05 وبالتالي فإن هذا يشير إلى الأهمية الإحصائية للتدريب بالنسبة لأداء الموظفين ويمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (31-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الاولى ANOVAa

			11110 111			
		Sum of				
Mod	lel	Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.300	1	2.300	10.960	.002 ^b
	Residual	12.381	59	.210		
	Total	14.681	60			

a. Dependent Variable أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), التدريب

يبين الجدول (3-32) بأن قيمة معلمة الحد الثابت B0 تساوي 3.105 ومعلمة الميل B1 تساوي 0.294 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.05 لكلا المعلمتين وبالتالي تقبل الفرضية القائلة بوجود أثر للتدريب على أداء الموظفين، وقد بلغت نسبة التأثير 29.4% وتكون معادلة الانحدار كما يلي:

أداء الموظفين = 3.105 + 0.294 (التدريب)

الجدول (32-3) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (Coefficients

	Coefficients						
_		Unstand	Unstandardized				
		Coefficients (Coefficients			
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	3.105	.326		9.521	.000	
	التدريب	.294	.089	.396	3.311	.002	

a. Dependent Variable:أداء الموظفين

الفرضية الفرعية الثانية:

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي. يظهر من الجدول (33-3) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل تصميم الوظائف والمتغير التابع أداء الموظفين يساوي49.7% أما معامل التحديد فيساوي0.247 أي أن تصميم الوظائف يفسر 24.7% من أداء الموظفين.

الجدول (3-32) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية Model Summary

	ъ	D. C	Adjusted R	Std. Error of
Model	R	R Square	Square	the Estimate
1	.497a	.247	.234	.43298

a. Predictors: (Constant), تصميم الوظائف

يظهر من الجدول (34-3) إلى أن قيمة F هي 19.309 عند مستوى دلالة أصغر من 0.05 وبالتالي فإن هذا يشير إلى الأهمية الإحصائية لتصميم الوظائف بالنسبة لأداء الموظفين ويمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (34-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الثانية ANOVA^a

Μ	odel	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.620	1	3.620	19.309	.000 ^b
	Residual	11.061	59	.187		
	Total	14.681	60			

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), تصميم الوظائف

من الجدول (35-3) يتبين بأن قيمة معلمة الحد الثابت B0 تساوي 2.629 ومعلمة الميل B1 تساوي 10.431 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.05 لكلا المعلمتين وبالتالي تقبل الفرضية القائلة بوجود أثر لتصميم الوظائف على أداء الموظفين، وقد بلغت نسبة التأثير 43.1% وتكون معادلة الانحدار كما يلي: أداء الموظفين = 0.431 + 2.629 + 0.431 (تصميم الوظائف)

الجدول (35-3) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية Coefficients

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.629	.354		7.420	.000
	تصميم الوظائف	.431	.098	.497	4.394	.000

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

الفرضية الفرعية الثالثة:

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.

يظهر من الجدول (36-3) بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل استر اتيجية التطوير الوظيفي والمتغير التابع أداء الموظفين يساوي 70.2% أما معامل التحديد فيساوي 0.493 أي أن استر اتيجية التطوير الوظيفي تفسر 49.3% من أداء الموظفين.

الجدول (36-3) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة Model Summary

			Adjusted R	
Model	R	R Square	Square	Std. Error of the Estimate
1	.702ª	.493	.484	.35532

a. Predictors: (Constant), استر اتيجية التطوير الوظيفي

يظهر من الجدول (34-3) إلى أن قيمة F هي 57.281 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.05 وبالتالي فإن هذا يشير إلى أهمية استراتيجية التطوير الوظيفي بالنسبة لأداء الموظفين ويمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (3-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ${
m ANOVA}^a$

N	Model (Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
1	Regression	7.232	1	7.232	57.281	.000 ^b		
	Residual	7.449	59	.126				
	Total	14.681	60					

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), استراتيجية التطوير الوظيفي

من الجدول (38-3) يتبين بأن قيمة معلمة الحد الثابت B0 تساوي 1.322 ومعلمة الميل B1 تساوي 0.700 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.05 لكلا المعلمتين وبالتالي تقبل الفرضية القائلة بوجود أثر لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين، وقد بلغت نسبة التأثير 70% وتكون معادلة الانحدار كما يلى:

أداء الموظفين = 1.322 + 0.7 (استراتيجية التطوير الوظيفي)

الجدول (38-3) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model	В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1.322	.379		3.493	.001
استر اتيجية التطوير الوظيفي	.700	.092	.702	7.568	.000

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

الفرضية الفرعية الرابعة

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم و الاجراءات على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي. من الجدول (39-3) يتضح بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل النظم والاجراءات والمتغير التابع أداء الموظفين يساوي 58.8% أما معامل التحديد فيساوي 0.346 أي أن النظم والاجراءات تفسر 34.6% من أداء الموظفين.

الجدول (3-29) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة Model Summary

			Adjusted R	Std. Error of
Model	R	R Square	Square	the Estimate
1	.588 ^a	.346	.335	.40342

a. Predictors: (Constant), النظم والإجراءات

يظهر من الجدول (40-3) إلى أن قيمة F هي 31.207 عند مستوى دلالة احصائية أصغر من 0.05 وبالتالي فإن هذا يشير إلى أهمية النظم والاجراءات بالنسبة لأداء الموظفين ويمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (3-40) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار في اختبار الفرضية الفرعية الرابعة $\Delta NOVA^a$

			ANOVA			
		Sum of				
Mod	del	Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.079	1	5.079	31.207	.000 ^b
	Residual	9.602	59	.163		
	Total	14.681	60			

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), النظم والإجراءات

يبين الجدول (41-3) بأن قيمة معلمة الحد الثابت B0 تساوي 2.776 ومعلمة الميل B1 تساوي 0.392 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.05 لكلا المعلمتين وبالتالي تقبل الفرضية القائلة بوجود أثر للنظم والاجراءات على أداء الموظفين، وقد بلغت نسبة التأثير 39.2% وتكون معادلة الانحدار كما يلي:

أداء الموظفين = 2.776 (النظم والاجراءات)

الجدول (41-3) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

$\boldsymbol{\alpha}$	nn.	•	4 0
Co	effic	cie	ntsª

	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0							
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients				
Mod	lel	B Std. Error		Beta	t	Sig.		
1	(Constant)	2.776	.254		10.915	.000		
	النظم والإجراءات	.392	.070	.588	5.586	.000		

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

• اختبار الانحدار الخطى المتعدد

من الجدول (42-3) يتضح بأن نسبة الارتباط بين المتغيرات المستقلة التي تمثل عناصر التدوير الوظيفي وأداء الموظفين تساوي 0.757%، الموظفين تساوي 0.757 أي أن نسبة الارتباط بين متغيرات التدوير الوظيفي وأداء الموظفين تساوي 0.572 أي أن متغيرات التدوير الوظيفي تفسر 57.2% من المتغير التابع أداء الموظفين.

الجدول (42-3) معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار المتعدد لمتغيرات التدوير الوظيفي وأداء الموظفين

Model Summary

		_		
			Adjusted R	Std. Error of
Model	R	R Square	Square	the Estimate
1	.757ª	.572	.542	.33478

a. Predictors: (Constant), النظم والاجراءات , التدريب ,النظم والاجراءات , التطوير الوظيفي

يظهر من الجدول (43-3) أن قيمة F هي 18.746 عند مستوى دلالة احصائية أصغر من 0.05 وبالتالي فإن هذا يشير إلى أهمية متغيرات التدوير الوظيفي للمتغير التابع أداء الموظفين، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطى المتعدد لاختبار أثر عناصر التدوير الوظيفي الاربعة على أداء الموظفين.

الجدول (43-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد لقياس أثر عناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين ANOVAa

_									
ľ.	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.			
Ľ	Model	Bquares	GI	Tream square	1	515.			
	1 Regression	8.404	4	2.101	18.746	.000 ^b			
	Residual	6.276	56	.112					
	Total	14.681	60						

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

من الجدول (44-3) يظهر وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغيرين من متغيرات التدوير الوظيفي على أداء الموظفين وهما تصميم الوظائف واستراتيجية التطوير الوظيفي، حيث بلغت معلمة الميل B1 لمتغير تصميم الوظائف و0.31 عند مستوى دلالة احصائية 0.028 وهي أصغر من 0.05 وهذا يشير إلى تأثير تصميم الوظائف بنسبة 31.5% على أداء الموظفين، ومعلمة الميل B2 لمتغير استراتيجية التطوير الوظيفي تساوي9.597 عند مستوى دلالة احصائية أصغر من 0.05 وهذا يشير إلى أن استراتيجية التطوير الوظيفي تؤثر ايجابياً بنسبة 5.95% على أداء الموظفين، ولكن لم يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيري التدريب والنظم والاجراءات على أداء الموظفين، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية للتدريب 0.148 وهي أكبر من 0.05، وذلك يشير لعدم وجود أثر لمتغيري التدريب والنظم والاجراءات على أداء الموظفين عند استخدام نموذج الانحدار الخطي وجود أثر لمتغيري التدريب والنظم والاجراءات على أداء الموظفين عند استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لعناصر التدوير الوظيفي مجتمعة.

وبالتالي فإن معادلة الانحدار لمتغيرات التدوير الوظيفي التي وجد لها أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع أداء الموظفين تكون على النحو التالي:

أداء الموظفين = 0.963 + 0.963 (تصميم الوظائف) +0.597 (استراتيجية التطوير الوظيفي) الجدول (3-44) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار أثر عناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين Coefficients^a

	Unstand	lardized	Standardized		
	Coeffi	cients	Coefficients		
Model	В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	.963	.403		2.390	.020
التدريب	159-	.108	215-	-1.469-	.148
تصميم الوظائف	.315	.140	.363	2.254	.028
استر اتيجية التطوير الوظيفي	.597	.116	.599	5.166	.000
النظم والإجراءات	.064	.090	.097	.717	.476

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), النظم والأجراءات, التطوير الوظيفي التدريب, النظم والأجراءات الوظائف

عاشراً- النتائج:

بعد القيام بالعمليات الإحصائية والحصول على النتائج الإحصائية تبين ما يلي:

- من خلال اختبار فرق المتوسطات عن قيمة ثابتة t-test للعينة الواحدة حصل متغير التدوير الوظيفي على متوسط 3.7377 وهو أكبر من القيمة الثابتة التي تم اعتمادها والتي تبلغ 3.4 وهذا ما يشير إلى توافق في وجهة نظر العينة المدروسة حول التدوير الوظيفي.
- حصول متغير التدريب على متوسط حسابي 3.6175 ومتغير تصميم الوظائف كان متوسطة 3.5656 واستراتيجية التطوير الوظيفي كان متوسطة الحسابي 4.0632 وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.05 في اختبار t للعينة الواحدة، حيث كان هناك إجماع وموافقة من العينة على أهمية هذه العناصر ودورها في انجاح عملية التدوير الوظيفي.
- وقد اشارت الأهمية النسبية لعناصر التدوير الوظيفي من خلال اختبار فرق المتوسطات بحسب المتوسط الحسابي أهمية عنصر استراتيجية التطوير الوظيفي بالدرجة الأولى، يليه عنصر التدريب، ومن ثم عنصر تصميم الوظائف.
- إن متغير النظم والاجراءات في اختبار t للعينة الواحدة كان متوسطة الحسابي 3.5475 وهو أكبر من القيمة الثابتة التي تم اعتمادها 3.4 إلا أن الدلالة الإحصائية لهذا الاختبار بلغت 0.126 وهي أكبر من 0.05 وهذا يشير لعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية مما يشير لعدم قناعة الأفراد المستقصين ببعض الجمل في الاستبيان والتي لا تتناسب مع التوجهات الإدارية الحالية من وجهة نظر هم.
- عند الوقوف عند عبارات التدوير الوظيفي وذلك بعد احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوحظ بأن هناك فهم ودراية من قبل المستقصين عن أهمية التدوير الوظيفي ودوره في اكساب الموظف خبرات جديدة وتنوع الخبرة، بالمقابل فإن تفاعل إدارة البنك مع الموظفين في تقديم المعلومات المتعلقة بالتدوير الوظيفي نال على درجة الحياد ويرجع ذلك لحداثة مبدأ التدوير الوظيفي و عدم وضوح الصورة الكاملة بالنسبة للموظفين لتطبيقه من أجل أن يصبح سياسة يعتمدها بنك سورية الدولي الاسلامي.
- إن أغلب عبارات التدريب قد حصلت على درجة الموافقة من خلال تقدير المتوسط الحسابي، مما يعني أهمية وضرورة عنصر التدريب لعملية التدوير ولكن هذا التدريب من وجهة نظر المستقصين لم يرتق بعد لمستوى يؤهل الموظف لتولى مهام قيادية وإعطاء خبرات جديدة.
- بحسب قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تصميم الوظائف يتضح بأن هناك ضرورة وأهمية لعنصر تصميم الوظائف على سياسة التدوير الوظيفي، إلا أن تصميم الوظائف الجديدة لم يأخذ التدوير الوظيفي بعين الاعتبار حتى الآن وهذا ما اشارت إليه العبارة التي حصلت على درجة الحياد (تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة).

- هناك تصور واضح وفهم دقيق لأهمية عنصر استراتيجية التطوير الوظيفي بحسب رأي المستقصين وقد ظهر ذلك بوضوح من خلال حساب المتوسط الحسابي لعبارات استراتيجية التطوير الوظيفي وقد نالت أغلب العبارات على درجة عالية من الموافقة.
- بعد احتساب المتوسط الحسابي لعبارات عنصر النظم الاجراءات تبين عدم وجود قناعة لدى الأفراد المستقصين عن الاجراءات التي يتبعها البنك لتعزيز مبدأ التدوير الوظيفي وتفعيله.
- اظهر اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي، وقد بلغت نسبة هذا الأثر 51.2%، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريف، 2011) التي توصلت إلى أن التدوير الوظيفي يساعد في تحسين الأداء من خلال وضع معايير واضحة ومحددة وثابتة، ودراسة (القرعان، 2011) بالإضافة إلى دراسة

(Charity, 2015) ، إلا أن هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (Charity, 2015) ، إلا أن هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (Charity, 2015) التي أشارت إلى أن الأداء الوظيفي لا يتأثر مباشرة بالتدوير الوظيفي و إنما من خلال توسط الرضا الوظيفي و تنوع المهارات بينهما، بالإضافة إلى اختلاف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

(Jocom, et al., 2017) التي توصلت إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين.

- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر التدريب على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي، حيث تبين أن التدريب يؤثر على الأداء بنسبة 29.4%، وهذا يتوافق مع دراسة (Jocom, et al., 2017).
- تبين أن عنصر تصميم الوظائف يؤثر بشكل ايجابي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الاسلامي وقد بلغت نسبة تأثير هذا العنصر 43.1%.
- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لعنصر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين وقد بلغ هذا التأثير نسبة وقدر ها 70%.
- إن عنصر النظم والاجراءات يؤثر ايجابياً على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الاسلامي وقد بلغت نسبة هذا التأثير 39.2%.
- من خلال المقارنة بين نسب التأثير للعناصر المختلفة على أداء الموظفين تبين أن عنصر استراتيجية التطوير الوظيفي هو العنصر الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين، وهذه النتيجة تتشابه مع ما توصلت إليه دراسة (عزام، 2013) التي أشارت إلى أن استراتيجية التطوير الوظيفي هي أكثر عناصر التدوير الوظيفي تأثيراً ولكن على الروح المعنوية وليس على الأداء الوظيفي، وعنصر تصميم الوظائف كان العنصر الأكثر أهمية بعد عنصر استراتيجية التطوير الوظيفي، وفي المرتبة الثالثة تبعاً لنسبة التأثير فقد كان عنصر النظم والاجراءات، وأقل العناصر تأثيراً هو عنصر التدريب.

- أظهر اختبار الانحدار الخطي المتعدد من خلال جمع عناصر التدوير الوظيفية الأربعة من خلال قياس أثر ها مجتمعة على أداء الموظفين وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية على أداء الموظفين لعنصرين فقط وهما تصميم الوظائف واستراتيجية التطوير الوظيفي.
- لم يتبين وجود أثر لعنصري التدريب والنظم والاجراءات على أداء الموظفين عند اجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد في ظل وجود عنصري تصميم الوظائف واستراتيجية التطوير الوظيفي، وهذا يدل على أهمية أعلى وتأثير أوضح لعنصري تصميم الوظائف واستراتيجية التطوير الوظيفي مما أدى لعدم ظهور أثر ذو دلالة احصائية لعنصري التدريب والنظم والاجراءات.

المقترحات:

بناء على النتائج التي تم الوصل إليها يوصي الباحث بالمقترحات التالية:

- على الإدارة التنفيذية في بنك سورية الدولي الاسلامي أن تولي اهتماماً بشكل أكبر في تعزيز مبدأ التدوير الوظيفي لما تبين من خلال الدراسة والنتائج بأثره الايجابي على أداء الموظفين.
- على الإدارة التنفيذية للبنك أن تقوم بتعزيز عملية التدوير الوظيفي بكافة عناصره من تدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، تصميم الوظائف، النظم والإجراءات التي تم تناولها في هذه الدراسة لما لها من دور في تحسين أداء الموظفين وبالتالي ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- الاهتمام بالتدوير الوظيفي لما له دور في رفع كفاءة وتحسين أداء العنصر البشري الذي يعتبر أساس النجاح في القطاع الخدمي وتحديداً البنوك.
- اخضاع الموظفين لعملية تدريب شاملة وضمن خطة مدروسة بعناية ولفترات زمنية متقاربة تكون الغاية منها إعطاء الموظف كافة المعلومات التي يمكن الاستفادة منها عند القيام بعملية التدوير الوظيفي.
- وضع نظام محدد يعتمد على مبادئ واضحة يصف عملية التدوير الوظيفي ويحدد الاجراءات المتبعة للقيام بعملية التدوير وذلك لكي يشعر الموظف بالعدالة وعدم الاتكالية.
- يجب أن تكون عملية التدوير مستمرة وعلى كافة المستويات الإدارية وذلك لتنجب الروتين والملل مما يزيد من المخاطر في العمل.
- على الإدارة التنفيذية أن تولي اهتماماً خاصاً بعنصر استراتيجية التطوير الوظيفي لما له من دور كبير في التأثير على أداء الموظفين فهو يشعر الموظف بالأمان ويحفزه على تحسين أدائه باستمرار.
- وجود آلية واضحة ومعايير محددة للتطوير الوظيفي مما يفسح المجال للموظفين بالترقي والتطور وظيفيا وشعور هم بالأمان الوظيفي.
- تحديد المهام والمسؤوليات والمؤهلات اللازمة بشكل واضح ومنظم بما يساعد في تعزيز عنصر تصميم الوظائف.

مقترحات لدراسات مستقبلية

- دور التدوير الوظيفي في الحد من التر هل الوظيفي.
 - أثر التدوير الوظيفي على الإبداع الإداري.
 - دور التدوير الوظيفي في إثراء الخبرة الوظيفية.

ويقترح الباحث دراسة أثر التدوير الوظيفي في قطاعات مختلفة كالدوائر الحكومية مثلاً.

قائمة المراجع:

1- المراجع العربية:

أبو صبحة، جبر علي جبر. (2014) دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أحمد، ميسون عبد الله. (2016) أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 3، ص. ص 296-

الأعرجي، عاصم؛ الشيخلي، عبد الرزاق. (1990) إدارة الأفراد، مطبعة التعليم العالي، العراق، بغداد.

بدر، نضال سلام. (2016) التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

بربر، كامل. (2008) إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، بيروت.

بركات، محمد. (2011) التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح، جريدة 26 سبتمبر الأسبوعية، اليمن، العدد 1502.

حريم، حسين. (2013) السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

درة، عبدالباري ابراهيم (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

الدويك، محمد. (2013) نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.

زايد، عامر. (2003) إدارة الموارد البشرية رؤية واستراتيجية، القاهرة، جامعة القاهرة.

زكي، ناصر (2010) تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية

السلمي، على (2001) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

الشريف، طلال عبد الملك. (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

الشريف، علي. (2011) التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مجلة عربية إقليمية محكمة مستقلة تصدرها رابطة التربويين العرب، العدد 20، السعودية.

عباس، سهيلة محمد. (2006) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.

عزام، أحمد عزمي أحمد. (2013) التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

علي، نزار محمد. (2017) التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 5، العدد 4، ص. ص 1169-1188.

عمر، فارس. (2010) التخطيط المهني، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

العتيبي، محمد زويد (2010) التدوير الوظيفي، مجلة الخدمة المدنية، العدد 180، الرياض.

العميان، محمود. (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

العديلي، ناصر محمد. (2008) مقالة بعنوان التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة، صحيفة الاقتصادية الالكترونية، 2008/7/28، العدد 5404.

فلاته، عبد العزيز بن عثمان يوسف. (2011) التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض.

القحطاني، سعيد بن محمد بن سعيد. (2011) التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في التنمية البشرية، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

القر عان، عصام فايز. (2011) التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث للاجئين مكتب غزة الإقليمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.

القريوتي، محمد قاسم. (1990) إدارة الأفراد "المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص"، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى. (2002) كتاب التخطيط وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الكردي، العطار. (2011) تخطيط المسار الوظيفي، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري.

محمد، جلال عبد الله. (2010) أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.

المدرع، ناصر. (2014) التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير.

مرزا، هند. (2008) التدوير الوظيفي أداء التجدد الذاتي للمنظمة، صحيفة الاقتصادية الالكترونية.

مز هودة، عبد الملك. (2001) الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

2- المراجع الأجنبية:

Ali-Mohammadi, F., & Ramezani, M. (2017). Evaluate the effectiveness of job rotation system and its impact on employees' readiness for job rotation: Case study of: Maskan bank branches in the city of Tabriz. *International Review*, (1-2), 27-35.

Charity, B. C. (2015). Job rotation: An examination of its effect on employee performance at KCB branches in the north rift region, Kenya. *International Journal Of Advanced Research In Management And Social Sciences*, *4*(5), 84-93.

David . Fred R ., *Strategic Management* , (2007) , pearson prentice Hall, New Jersey .

Dhanraj, D., & Parumasur, S. B. (2014). Perceptions Of The Impact Of Job Rotation On Employees, Productivity, The Organization And On Job Security. *Corporate Ownership & Control*, 682.

Hoffer, C.W, Turn around Strategies, 1980, J.B.S, United Kingdom.

Huang, H. J. (1999). Job rotation from the employees' point of view. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.

Jocom, J., Lambey, L., & Pandowo, M. (2017). The Effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in PT. Pegadaian (Persero) Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2).

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, *Exploring corporate strategy*, *text and cases*, 1997, 3rd Ed, prentice – Hall co, London.

Jones ,Gareth R& George , Jennifer M., (2003), **Contempora Management** ,3rd ed , Mc Graw – Hill ,New York,Usa.

Karadimas 'n, .Papastamuteiou 'n '.(2007) .Tools for Job Rotation Integrating Access to 'athens: international journal of simulation.

Lazim, M., (2003). The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development Among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia, Malaysia: Universiti Putra Malaysia.

MATHIS, R. & JACKSON, J., (2010). Human Resource Management. Mason: Joseph Sabatino.

Oparanma, A. O., & Nwaeke, L. I. (2018). Impact of job rotation on organizational performance.

Rashki, Z., Hasanqasemi, A., & Mazidi, A. (2014). The study of job rotation and staff performance in customs organization of Golestan and Mazandaran Provinces. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, *33*(2534), 1-10.

Saravani, S. R., & Abbasi, B. (2013). Investigating the Influence of Job Rotation on Performance by Considering Skill Variation and Job Satisfaction of Bank Employees. *Tehnički vjesnik*, 20(3), 473-478.

Selden, L. & MacMillan, I., 2006. Manage customer- centric innovation systematically. Harvard: Harvard Business Review.

Wheelen, Thomas L.& Hunger J. David, *Strategic Management and Business policy entoring 21* st century global society, (2000), 7th Ed, prentice hall – Inc.

Yinhua ,Liu,(2005), Value Analysis Of Job Rotation , www.Sei Of Bluemoun.com.

Zin, M., Lazim, M., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. (2013). INVESTIGATING THE INFLUENCE OF JOB ROTATION ON CAREER DEVELOPMENT AMONG PRODUCTION WORKERS IN JAPANESE COMPANIES. *International Journal of Business & Society*, *14*(1).

ملحق الاستبيان

الزملاء المحترمون:

تحية طيبة ...

يرجى منكم فضلاً المساعدة في الإجابة على عبارات الاستبيان المرفق بشكل حيادي وموضوعي حول أثر التدوير الوظيفي على الأداء، وذلك في إطار بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA في الجامعة الافتراضية السورية، مع العلم بأن إجاباتكم ستكون ذات فائدة كبيرة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا جهدكم ومساندتكم

		= .
الشخصية	المداة الت	أملا
استعب		- 4 9

1- الجنس:	□ ذکر	□ أنثى			
2- العمر:	30 -20 □	40 -31 □	□ 50 -41 □	_] أكثر من 50 سنة	
3- مستوى التع	اليم: 🗆 معهد	🗆 إجازة جام	مية □ ماجستير	🗆 دکتوراه	
4- التخصص ال	لعلمي: 🗆 اقتص	اد 🗖 آداب	🗆 قانون 🛮 اخت	صاصات أخرى	
5- سنوات الخب	رة: 🛘 أقل من	5 سنوات 🛚	□ 5- 10 سنوات	ا أكثر من 10 سنوات \Box	
6- الدرحة الوظ	لىفىة. □ مدىر	□ مسة ه أ	⊓مشدف ⊓ض	بابط خدمة □ خدمات مسانا	ساند

ثانياً - البيانات الأساسية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غیر موافق	غير موافق بشدة	العبارة
					التدوير الوظيفي:
					1- مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدارية في البنك.
					2- يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي.
					3- لدى الإدارة العليا في البنك قناعة بسياسة التدوير الوظيفي.
					 4- يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق. 5- يقدم البنك كافة المعلومات المتعلقة بعملية
					التدوير الوظيفي. 6- يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات
					مميزة. 7- يساعد التدوير الوظيفي على التجديد في العمل
					8- يكسب التدوير الوظيفي خبرات جديدة.
					9- يساعد التدوير الوظيفي على معالجة حالات الطوارئ.
					10- يعمل التدوير الوظيفي على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية.

	11- يساهم التدوير الوظيفي في مكافحة الفساد
	الإداري والحد من سوء استغلال السلطة.
	anti tarti nta ata a a a
	12- يؤثر التدوير الوظيفي على مبدأ التخصص.
	13- يساهم التدوير الوظيفي في رفع الروح
	المعنوية.
	14- يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب التحفيز
	المتبعة في البنك.
ير الوظيفي:	متطلبات التدو
	أولاً- التدريب:
	1- يحرص البنك على تحديد الاحتياجات
	التدريبية.
	and the state of the second of
	2- يستخدم البنك وسائل مختلفة للتدريب
	3- يخضع الموظفون إلى تدريب كافٍ قبل
	تدوير هم.
	4- يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة
	متطلبات الوظائف الأخرى.
	5- يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على
	التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.
	6- يهتم المصرف بتحديد قدرات كل موظف
	للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى.
	ثانياً- تصميم الوظائف:

اعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في	1- يىد
التدوير الوظيفي.	تطبيق
ميز الوظائف في البنك بالتصميم الجيد	2- تت
ساعد في التدوير الوظيفي.	الذي يا
خذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي	3- تؤ۔
صميم أي وظيفة.	عند تم
اهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل	4- تسـ
مراقبة عملية التدوير الوظيفي.	عملية
وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب	5- يتم
	عليها
رن معايير الأداء واضحة لكل وظيفة	6- تكو
عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير	لتسهيل
ي.	الوظيف
استراتيجية التطوير الوظيفي:	ثالثاً۔ ا
فر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ	1- توذ
على التدوير الوظيفي.	يشجع
	C
. التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات	2- يعد
ر الوظيفي.	التطو بر
ح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو	<u>3</u> يمن
ير الوظيفي.	و التطو
	. 3
اعد استراتيجية التطوير الوظيفي في ملئ	4- تسـ
غر باستخدام التدوير الوظيفي.	الشو اخ
	•
طور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية	5- التد
ي الوظيفي.	التدو بر

		6- تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على
		نجاح عملية التدوير.
		7- يحاول الموظفون عبر التدوير تطوير
		مسار هم الوظيفي.
		رابعاً - النظم والإجراءات:
		1- تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز
		قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدوير هم
		اليها
		2- تشجع النظم و الإجراءات المتبعة في البنك
		على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.
		3- يعتبر التدوير الوظيفي من النظم و الإجراءات
		التي يتم الاهتمام بها و تطوير ها في البنك .
		4- تقال نظم و إجراءات البنك من الضغط النفسي
		لدى الموظفين عند التدوير الى الوظائف الأخرى.
		5- تحدد النظم و الإجراءات الطرق و الأليات
		التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في
		البنك.
		خامساً أداء الموظفين:
		1- يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات
		العمل بين الإدارات المختلفة في البنك مما يحسن
		في الأداء.
		-
		2- يوفر التدوير بيئة مريحة مما يؤثر إيجابياً على
		أداء الموظفين

	3- يوفر التدوير فرصة جديدة لإثبات الذات مما
	يؤثر إيجابيا على أداء الموظفين.
	3
	4- يؤدي التدوير الوظيفي إلى اكتساب خبرات
	جديدة و متنوعة في أكثر من مجال.
	5- يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات و
	المهارات بين الإدارات و الأقسام المختلفة في
	البنك.
	6- يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات
	و مهام كل عمل بدقة.
	7- يساعد التدوير الوظيفي على ابتكار و تطوير
	أساليب جديدة لحل المشكلات في الأقسام
	المختلفة.
	 8- يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب
	الموظفين.
	9- يقلل التدوير الوظيفي من سلبيات روتين
	الوظيفة.
	الوطيعة:
	10- يسهم التدوير الوظيفي في مكافحة الفساد
	،
	۰۰۰ کی د
	11- يسهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة
	الشريفة بين الموظفين.