

جامعة مولود معمري- تيزي وزو-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية

دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية

(جامعة مولود معمري بتيزي وزو)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

أ.د. نبيلة بن يوسف

إعداد الطالبتين:

سيلية رعاب

كاهينة حداد

- د.كريمة لعربي رئيسا

- أ.د.نبيلة بن يوسف مشرفا ومقررا

- أ.ياسمين نوري مناقشا

تاريخ المناقشة: 18 / 07 / 2019م

الشكر والعرفان

نتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة " نبيلة بن يوسف " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، وإرشاداتها لإنجاز هذا العمل وإتمام هذه المذكرة وإلى كل الأساتذة اللذين ساهموا في نجاحنا وتفوقنا.

وندين بالشكر إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة لإتمام هذه

المذكرة، خاصة السيدة فهيمة بوسنو

كما نتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة

وجميع أساتذة قسم العلوم السياسية.

" ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا "

الإهداء

لك الحمد ربى على عظيم فضلك وكثير عطائك أهدي هذا العمل إلى من
ريتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود
أمي الحبيبة، إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا
عليه، أبي الكريم أدامه الله لي.

إلى من هم سندي في الحياة إخواني سهام وزوجها مناد، صبرينة ونزيم،
لونيس، مهدي، نورة.

وإلى كل عائلة كاسحي، نورة من زرعت في حب العلم وكانت سندي في حياتي،
وجدي الغالي أطال الله في عمره.

وإلى أجدادي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته.

إلى صديقة وأختي في الدراسة كهينة وكل عائلتها الكريمة.

إلى زملائي وزميلاتي الذين رافقوني في المشوار الدراسي: لونس، سهيلة، نجيم،
كاتية، يوسف.

سيلية

الإهداء

إلى من قال فيهما عزٌّ وجل "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً".

أهدي عملي إلى والدي العزيزين حفظهما الله عزُّ وجل.

إلى إخوتي وأختي العزيزة.

وإلى جدتي التي ربّنتي والتي كانت ولا زالت أكبر حافز لنجاحي في دراستي أطال الله في عمرها.

وإلى كل الأهل والأقارب خاصة عمتي سهيلة وبنات عمتي "كاتية، فايذة، لامية".

وإلى أعز صديقتي في الدراسة سيلية وكل عائلتها الكريمة.

وإلى كل الأحباب والأصدقاء الذين عرفتهم وأحببتهم "يوسف، سهيلة، زهرة، ثيللي".

كاهينة

خطة الدراسة:

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي

المطلب الأول: التطور التاريخي للتدوير الوظيفي ومفهومه

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدوير الوظيفي

المطلب الثالث: شروط وخطوات نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

المطلب الرابع: أنواع التدوير الوظيفي وأساليبه

المبحث الثاني: أساسيات التدوير الوظيفي

المطلب الأول: أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي

المطلب الثاني: معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي

المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي وأبعاده

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الرابع: علاقة التدوير الوظيفي بأداء الموظفين

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل البيانات)

البحث الأول: تعريف مؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة مولود معمري بتيزي وزو

المطلب الثاني: تعريف كلية الحقوق والعلوم السياسية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل وتقرير نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: عراقيل ومقترحات الدراسة الميدانية

الخاتمة.

مقدمة

إن أهم ما يميز عالم الإدارة المعاصرة سرعة التحول الديناميكية التي أحدثت حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة والتي بدورها تؤثر على منظمات العمل، وبالتالي حتم عليها ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات، مما دفع بها على التركيز بالعنصر البشري، الذي يعتبر من أهم الدعائم التي تسند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءاتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد، مما جعلها تفكر في خطط وبرامج حتى تحقق هدفها المتمثل في النوعية المميزة لموردها البشري من أجل تطوير أدائهم لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويعتبر أسلوب التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب والبرامج الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إزاحة الجمود الذي أصاب العديد من المنظمات، والذي يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن مواهبهم في الوظائف والنشاطات الإدارية كالوظائف الإشرافية، والقيادية والإدارية للموظفين، وتعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة.

يقوم التدوير الوظيفي على تحسين أداء الموظفين في المنظمة، ويساهم في إبراز قدراتهم وزيادة تنوع مهارتهم لأداء العمل على أحسن وجه، مما يسمح للمنظمة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة في المنظمة، وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلاً أو في القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغوط العمل في أحد الأقسام أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك من الظروف التي تصيب الكيان الإداري.

1- أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية الدراسة فيما يلي:

- ❖ إبراز أهمية موضوع التدوير الوظيفي في كونها تتناول واحد من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة ألا وهو التدوير الوظيفي.
- ❖ إبراز أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين.
- ❖ التدوير الوظيفي يهدف إلى تجديد بيئة ونشاط العمل.
- ❖ البحث في كيفية تحسين تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات.
- ❖ محاولة لفت انتباه الإداريين على أهمية تطبيق التدوير الوظيفي والدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الموظفين.

2- أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ تقديم إطار مفاهيمي نستعرض فيه مفهومي التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي.
- ❖ توضيح أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين.
- ❖ التعرف على مدى تقبل الموظفين لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي.
- ❖ التعرف على المعوقات التي تواجهها الإدارة خلال تطبيقها لأسلوب التدوير الوظيفي.

3- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

للباحث أسباب موضوعية وأخرى ذاتية تجعله يتعلق بموضوع ما، ويختاره للدراسة، لذا فهناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا البحث موضوعاً للمذكرة، ومن المبررات نذكر:

أ- مبررات ذاتية:

- ❖ ميولنا الشخصي إلى المواضيع التي تهتم بالعلوم الإدارية، ووقع إختيارنا على مصطلح التدوير الذي رأيناه مصطلحاً جديداً في قاموس العلوم الإدارية.
- ❖ فضولنا لمعرفة أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين والعلاقة الكامنة بينهما.

ب- مبررات موضوعية:

- ❖ موضوع التدوير الوظيفي حديث لم يتطرق إليه كثيرا لاسيما في المراجع العربية.
- ❖ ارتباط الموضوع بتخصصنا الدراسي المتضمن في إدارة الموارد البشرية.
- ❖ معرفة الطرق والآليات المستخدمة أو المنتهجة من طرف المنظمة في التدوير الوظيفي.
- ❖ نقص البحوث المقدمة في الجامعات الجزائرية في موضوع التدوير الوظيفي.

4- أدبيات الدراسة:

إن الوصول إلى بناء معرفي يستوجب أن يطلع الباحث عامة على الدراسات العلمية والبحوث الأكاديمية السابقة في مختلف المجالات التي تخدم الموضوع، واطلعنا على بعض الدراسات مكنتنا من الاستفادة من معلومات وتحليلات واستنتاجات أثرت الموضوع من عدة جوانب ومن هذه الدراسات نذكر:

الدراسة الأولى:

هدفت دراسة ناصر بن فهد حول التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين¹ إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي وواقع أداء العاملين كما سعت أيضا إلى التعرف على علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين وانعكاساتها على الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالإدارة المذكورة، والبالغ عددهم (865) موظفا، بينما الحد الأدنى من عينة الدراسة (266) موظفا، حيث تم توزيع (360) استبانة على مجتمع الدراسة، وكان عدد الاستبانات التي تم استرجاعها (295) استبانة، خضعت للتحليل الإحصائي، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل استبانات البحث باستخدام عددا من الأساليب الإحصائية، بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss".

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

¹- ناصر بن فهد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين" دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.

- أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التدوير الوظيفي، وذلك بمتوسط حسابي مرتفع (03.68 من 05).
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين واقع التدوير الوظيفي، وواقع أداء العاملين، حيث بلغت قيمة العلاقة (0.564).
- أظهرت نتائج الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير (الحالة الاجتماعية، عدد التنقلات بين مهام الإدارة خلال فترة الخدمة).

الدراسة الثانية:

هدفت دراسة نضال سلام بدر حول التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية¹، إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية.

وتكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا والأولى، ورئيس قسم من الفئة الثانية، والبالغ عددهم (1863) موظفاً، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (65) فقرة، تم توزيعها على (380) موظفاً، باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد أمكن جمع (307) صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (80%).

وقد أكد الباحث أن من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي في الإدارة هو تحسين أدائهم ومعاملات الإدارة، ومحاربة الرأي الذي يعتبر أن التدوير أسلوب عقاب، نتيجة سوء أدائهم الوظيفي، كما أوصى بضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي لتكون أكثر مرونة لتتفق مع التدوير، والاهتمام بإدارة التطوير مادياً وبشرياً من خلال توفير متطلبات العمل، والميزانيات المناسبة، وتوفير الحوافز.

الدراسة الثالثة:

أظهرت دراسة جبر علي جبر أبو صبحة حول دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين²، في الجامعة الإسلامية بغزة، والكشف على الصعوبات

¹ - نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

² - جبر علي جبر أبو صبحة، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.

والمعوقات التي تواجه سياسة التدوير الوظيفي والتي تحد من فعالية تطبيقها، والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين، وآرائهم حول سياسة التدوير الوظيفي، وقد استخدم الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث باستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والبالغ (72) موظفاً، من خلال توزيع استبانة صممت لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss).

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة، والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالجامعة، كما أنه يساهم في بناء علاقات اجتماعية جديدة، الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية.

الدراسة الرابعة:

هدفت دراسة سهام بن رحمون حول بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي¹، إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين، ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، وذلك بالتعرف على مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية، والمادية المكونة لها، ومدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية، ورضاهم عن عناصرها، إضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم للأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم، وتم استخدام المنهج الوصفي في دراسة مدى التأثير بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين، وتم استخدام الاستمارة المقننة والبسيطة لجمع المعلومات والبيانات.

الدراسة الخامسة:

هدفت دراسة صليحة شامي حول المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين²، إلى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها، حيث أوضح أن وجود المناخ المناسب داخل

¹- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي " دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-،2014.

²- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة-بومرداس-"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس،2010.

منظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية، لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الأداء الوظيفي.

5- مشكلة الدراسة:

إن التدوير الوظيفي أسلوب فعال للاستثمار والاستفادة من الطاقة البشرية في مستوياتها كافة، وغالبا ما يستخدم في المنظمات التي تسعى إلى الابداع والابتكار في أعمالها، ويطبق هذا الأسلوب في المؤسسات التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين في الأعمال، كما يكشف عن مزايا وإبداعات الموظفين ويتيح لهم الفرصة للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم الكامنة في وظائف ونشاطات أخرى.

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في كلية الحقوق والعلوم السياسية؟

ومن خلال التساؤل المحوري والرئيسي ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتدوير الوظيفي؟
- ما المقصود بالأداء الوظيفي؟
- ما هي إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي؟
- هل يمكن للتدوير الوظيفي التأثير على أداء الموظفين؟
- هل للتدوير الوظيفي دور في تحسين أداء الموظفين في كلية الحقوق والعلوم السياسية؟
- ما هي المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلبا في تنفيذ التدوير الوظيفي في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

6- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يجمع بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين علاقة ترابطية تكاملية في إدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة مولود معمري.

الفرضيات الفرعية:

للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- كلما ازداد تطبيق التدوير الوظيفي على مستوى المنظمة كلما اكتسب الموظف خبرة أكثر.

- يكون التدوير الوظيفي إيجابيا إذا انعكس إيجابا على أداء الموظفين.
- لا يلعب التدوير الوظيفي دور في رفع أداء الموظفين.
- يساهم التدوير الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في إدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية.

7- حدود الدراسة:

الحدود الزمانية والمكانية: انطلقت دراستنا بعدما وافقت اللجنة العلمية لقسم العلوم السياسية على موضوع دراستنا، حيث انطلقت الدراسة النظرية في أوائل شهر أكتوبر 2019 إلى غاية منتصف شهر مارس من ذات السنة، ومن ثم تم الشروع في الدراسة التطبيقية شهر أبريل 2019. أما عن المجال المكاني للدراسة، فقد إعتدنا على أداءها في إدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة مولود معمري ولاية تيزي وزو.

عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الإداريين العاملين في كلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة مولود معمري تيزي وزو، بلغ عدد الموظفين الإداريين (71) موظفا، بينما الحد الأدنى من عينة الدراسة (42) موظفا.

- منهجية الدراسة:

قبل التطرق الى المناهج المستخدمة في هذا البحث يجب أولا أن نعرف ماذا يقصد بالمنهج، فهو "عبارة عن طائفة من القواعد العامة للوصول إلى الحقيقة في العلوم، أو هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته للوصول إلى نتيجة معلومة"¹.

1/ المنهج التاريخي:

يقوم المنهج التاريخي على "تتبع الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة منذ نشأتها وتحديد مراحل تطورها والعوامل التي أثرت بها ووضعها القائم، بهدف تفسير الظاهرة أو المشكلة في سياقها التاريخي،

¹- إبراهيم عبد الله الساسي، **مناهج البحث في الدراسات الإعلامية**، القاهرة: دار الفكر العربي، 2008، ص17.

واستخلاص النتائج المرتبطة بها لتساهم في الفهم المعمق لِماضي الظواهر والمشكلات والتعرف الموضوعي لاتجاهاتها في الماضي والمستقبل.¹

والهدف من استخدام هذا المنهج في دراستنا هو إبراز لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي، فلا يمكن إستعاب أي ظاهرة دون الرجوع إلى سياقها التاريخي.

2/ منهج دراسة حالة:

هو ذلك المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا، مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مر بها، وذلك قصد الوصول إلى التعميمات المتعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة.²

ولقد اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، ودراسة مدى تطبيقها في الإدارة بكلية الحقوق والعلوم السياسية.

ب-الإقترابات وأدوات الدراسة:

1-الإقترابات:

1.1 الاقتراب المؤسسي:

المؤسسة لها تكوينها وبنيتها الداخلية ومعاييرها الخاصة، وهي تنمو وتتطور، وتدخل في علاقات جديدة، وتضم أدوارا و وحدات ليست جامدة، وإنما هي أخذة في التفاعل والحركة.³ اعتمدنا على الاقتراب المؤسسي، باعتبار المؤسسة نموذج الدراسة في بحثنا والتي تتمثل بكلية الحقوق والعلوم السياسية، حيث قدمنا شرحا مفصلا لنشأتها وتعريفها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

¹-عمار بحوش، **مناهج البحث العلمي وإعداد بحوث**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص29.

²-عمار بحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط6، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص130.

³-عبد الغفار رشاد القصيبي، **مناهج البحث في علم السياسة**، القاهرة: مكتبة الآداب، 2004، ص186.

2.2 الاقتراب الإتصالي:

يستخدم هذا الإقتراب من أجل فهم المجتمع أو النظام أو المنظمة، ويحاول توضيح كيفية نقل معلومة البيئة المحيطة بها؛ أي خلال دراسة عملية إنتقال المعلومات وتبادلها عبر أجزائها وقنواتها المختلفة¹. وقد تطرقنا إلى الاقتراب الإتصالي في دراستنا كون الإتصال يلعب دورا هاما بين المدربين والموظفين في عملية التدوير الوظيفي، فعلى الإدارة أن تعي أهمية الإتصال الفعّال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة به، كونه يعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بينهم، كما أنه يساهم في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة.

2- أدوات جمع البيانات:

1.2-الملاحظة:

تعد الملاحظة من الأدوات البحثية التي يمكن استخدامها للحصول على بيانات تتعلق ببعض الحوادث والوقائع، ويفضل استخدام الملاحظة كأداة بحثية على غيرها من الأدوات وخاصة عندما تكون ممكنة، حيث يتم فيها تحديد ما هو مطلوب التركيز عليه وتدوين ما يراه الباحث أو ما يسمعه بدقة تامة.²

2.2-المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، تساعد المقابلة على شرح الأسئلة بدقة وتزود الباحث بمعلومات إضافية عن الموضوع³. تم الاعتماد على المقابلة المباشرة مع بعض المبحوثين حول موضوع التدوير الوظيفي من أجل التعرف على رأيهم، وتمت هذه المقابلات في قسم الحقوق مع السيد نبيل إدنموش مسؤول مكتبة الكلية، والسيدة شاذة نعار في الأمانة العامة، ورئيس مصلحة الموظفين السيد فريد سعدي، ثم في قسم العلوم السياسية مع السيد مهدي فتاك رئيس قسم العلوم السياسية، والسيد فهيمة بوسنو رئيسة مصلحة التدريس في قسم العلوم السياسية.

1 - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم، المناهج والإقترابات والأدوات، الجزائر: مطابع دار هومة، 1997، ص148.

2- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أساليب البحث العلمي مدخل (منهجي- تطبيقي)، ط1، الإمارات: دار الكتاب الجامعي، 2017، ص149.

3-صلاح شروخ، منهجية البحث العلمي. الجزائر: دار العلوم، 2003، ص56.

2.3- الاستبيان:

الاستبيان تقنية لجمع المعلومات عن طريق استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع معين، يقوم بهذه العملية أفراد ميدانيا، أو ترسل الاستمارات عن طريق البريد أو تنشر الأسئلة في الجرائد والمجلات، وبعد الإجابة التي يمكن أن يدونها المبحوثين أنفسهم أو يدونها الباحث الميداني تدوينا دقيقا، تعاد الاستمارات إلى المشرف على البحث.¹

وضمن الإجراءات المنهجية التي اتبعناها في إعداد المذكرة، فقد قمنا بإعداد استمارة الاستبيان التي تتكون من محورين: المحور الأول حول البيانات الشخصية، والمحور الثاني حول بيانات التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي.

8- تقسيم الدراسة:

من أجل الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لكل من التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي، وقسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث وفيه تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التدوير الوظيفي ونشأته وخصائصه وأهدافه، أما المبحث الثاني فتتطرق إلى أساسيات التدوير الوظيفي الذي يتفرع إلى ثلاث مطالب وهي أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي ومعوقاته وإيجابيات وسلبيات تطبيقه، أما في المبحث الثالث قمنا بتسليط الضوء حول ماهية الأداء الوظيفي وأهميته.

أما الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، فقد خصصنا فصلا يبين فيه أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في إدارة قسم الحقوق والعلوم السياسية في جامعة مولود معمري بتيزي وزو، وقد قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تقديم مكان الدراسة كلية الحقوق والعلوم السياسية وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني قمنا بتحليل نتائج الاستبيان والمقابلات.

9- صعوبات الدراسة:

إن صعوبات البحث نختصرها في قلة المراجع المتخصصة في التدوير الوظيفي، لأن موضوع التدوير الوظيفي يعتبر مصطلحا جديدا في العلوم الإدارية، بالإضافة إلى صعوبة إعطاء مفهوم موحد للتدوير الوظيفي، لكثرة المفاهيم المتداخلة معه.

¹-محمد شلبي، مرجع سابق الذكر، ص108.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتدوير الوظيفي

والأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أساس المنظمة والمورد الفعال لها، لذا لا بد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهدافها مما جعلها تفكر في خطط وبرامج لتطوير أدائهم، وذلك من خلال وسائل التدريب المتعددة ومن بينها التدوير الوظيفي الذي يعتبر وسيلة لتحسين كفاءات الأفراد بالإضافة إلى ذلك فهو يقلل من رتابة الوظيفة ويمنح لهم التجربة الأوسع ويساعدهم على اكتساب المزيد من الأفكار والمهارات، والحد من الملل بالقيام من نفس العمل كل يوم، واكتشاف إمكانياتهم الخفية.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار المفاهيمي لكل من التدوير الوظيفي والأداء

الوظيفي، وقسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث يتفرع إلى مطالب وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي.

المبحث الثاني: أساسيات التدوير الوظيفي.

المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي حول الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي

يهدف المبحث لتسليط الضوء على تاريخ التدوير الوظيفي، ثم استعراض مفهومه والمفاهيم المرتبطة به مع إبراز خصائصه، وأهدافه وأهميته، والتطرق إلى مراحل وخطوات تطبيقه، وفي الأخير نستعرض أنواع وأساليب التدوير الوظيفي.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتدوير الوظيفي ومفهومه

أولاً: نشأة التدوير الوظيفي

ظهرت فكرة التدوير الوظيفي عام 1980م في الدانمارك، بوصفها أداة للتصدي ومكافحة التمييز ضد الناس، ووسيلة لتعزيز رأس المال البشري والقدرة على التكيف والتنقل في سوق العمل.¹

أثار في عام 1987م تطبيق سياسة التدوير الوظيفي الكثير من التساؤلات بين العاملين الذين اعتادوا منذ فترة طويلة على سياسة التخصص، وقد وجد نموذجين للإدارة، إحداهما يسند إلى مفهوم التخصص (النموذج الإنجلوسكسوني) والآخر يسند إلى مفهوم التبادل الوظيفي (النموذج الياباني).

لقد استندا الفكر الإداري الأنجلوسكسوني منذ القرن الثامن عشر للميلاد إلى فكرة التخصص، فالموظفون يميلون في البقاء في مجال وظيفي واحد،² ففكرة التخصص ارتبطت بالفكر الاقتصادي الإنجليزي لآدم سميث في كتابه "بحث في ثورة الأمم"، وقد ارتكزت هذه الفكرة إلى مجموعة من المقومات التي تعتمد على أنّ تكرار الفرد أو العامل للوظيفة التي يمارسها وبشكل منظم تؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهاراته و إكسابه للخبرة ما يحسن أداءه، كما أن إيجاد نظام للتخصص وتقسيم العمل داخل نشاط الإنتاجي ككل وداخل كل قسم لحدده أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج.

استمر هذا النموذج لعقود طويلة، التخصص أساس العمل الإداري والنظام المعترف بفعالية في المنظمات الإدارية في الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية.

أما النموذج الياباني يختلف نوعياً على النموذج الإنجلوسكسوني كونه يركز على الآتي:

✓ العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد.

¹- ناصر بن فهيد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين "دراسة مسحية على العاملين للشؤون الإدارية والمالية بالوزارة الداخلية بالرياض"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 2.

²- حسين حريم، إدارة المنظمات، ط2، عمان: دار الحامد، 2009، ص144.

✓ إنه إستند على سياسة التنقل الوظيفي أي عدم التخصص في المهنة، فالموظف يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها ما يكسبه تجربة ثرية.¹

✓ أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاما وتوافقا بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.²

ومن خلال هذه النبذة التاريخية نتطرق إلى تعريف التدوير الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به.

1. تعريف التدوير الوظيفي

أ. **التدوير لغة:** دار الشيء يدور دورا ودوراناً، استدار، يستدير، بمعنى إذا طاف حول الشيء، وإذا عاد إلى الموضع الذي ابتدأ منه.³

ب. **اصطلاحاً:** يعرف التدوير الوظيفي على أنه: "تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها".⁴

ركز هذا التعريف على أن التدوير الوظيفي يطبق فقط على الموظفين الجدد، بهدف تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم وتجهيزهم لفهم بيئة العمل وإنشاء علاقات اجتماعية بين الموظفين، ولكن ما يعيبه أنه أهمل الموظفين القدامى رغم أنهم عنصر مهم في المؤسسات.

عرف التدوير الوظيفي أيضا على أنه "أحد أشكال التدريب ضمن جهة العمل، حيث يتم تدوير الموظف وفقا لجدول زمني للقيام بمهام محددة من أجل تزويده بخبرات ومعرفة مختلف المهام الوظيفية".⁵

¹- تقيّة محمد المهدي حسان، "من أسرار نجاح تجربة البيانية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، الجزائر: جامعة شلف، 2011، ص146.

²- عفاف عبد المعطي محمد، النظرية العلمية في الإدارة، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2011، ص399.

³- محمّد بن مكرم بن منظور الإفريقي وأخرون، لسان العرب، بيروت: دار المعارف، المجلد6، 1981، ص1450.

⁴- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص531.

⁵- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام تدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، د.د.ن، د.س.ن، ص35.

وحول ما سبق ذكره يمكن توضيح بأن التدوير الوظيفي هو أسلوب إداري وعملية مخططة، وهو نوع من التدريب أثناء العمل.

التدوير الوظيفي: هو "أداة فعالة للتنفيذ الناجح لإستراتيجية الموارد البشرية، بل حول تسوية الموظفين في المكان المناسب، حيث يمكن تحقيق أقصى قدر من النتائج في عالم اليوم التنافسي، وهذا يمكن أن يثبت كأفضل إستراتيجية للعثور على الاستبدال الفوري لموظف ذو قيمة عالية داخل المنظمة".¹ فحسب هذا التعريف التدوير الوظيفي إستراتيجية فعالة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتقادي أي فراغ في الوظائف داخل المؤسسة.

التدوير الوظيفي: هو "أسلوب تصميم وظيفة يتم فيه نقل الموظفين بين وظيفتين أو أكثر بطريقة مخططة والهدف هو تعريض الموظفين لخبرات مختلفة ومجموعة متنوعة من المهارات لتعزيز الرضا الوظيفي وتدريبهم بشكل متقاطع".²

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التدوير الوظيفي هو أسلوب تصميم العمل وعملية مخططة ويتم دراستها قبل تطبيقها، من خلالها يكسب الموظف مجموعة من الخبرات والمهارات، ويكون على دراية بما يدور من وظيفة إلى أخرى.

ج . التعريف الإجرائي للتدوير الوظيفي

هو تنتقل الموظف من وظيفة إلى أخرى من نفس المستوى الوظيفي أو قريبة من تخصصه، بهدف التعرف على مختلف المهام في المنظمة بغرض تحمل أكبر قدر من المسؤولية ورفع كفاءته وقدراته الوظيفية، والمرونة في العمل.

د. المفاهيم المتداخلة للتدوير الوظيفي

اختلف آراء الباحثين حول مفهوم مّوحد لأسلوب التدوير الوظيفي وتداخلت بمفاهيم متشابهة، فتعددت المفاهيم وأسلوب فهمهم للموضوع وشرحهم للظاهرة، ومن بين هذه المفاهيم نذكر الآتي:

¹- محمد علي نزار، " التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد4، مجلد5، العراق: جامعة زاخو، 2017، ص1171.

²-Dora Adjei, the impact of job rotation on employees performance,<<a case study: utrak financial services limited>>,master in buisness administration, college of art and social sciences , school of buisness KNUST , 2012, p9.

1. المناقلة والتداور (المداورة) على الوظائف: job rotation

يقصد به تضمن البرنامج قائمة وظائف تعتبر الخبرة فيها مهمة لتطوير الفرد، فيتم مداورة المشارك عليها بشكل منظم وغالبا ما يكون برنامج المناقلة أو التدوير rotation على وظائف جزء أساسي من أي برنامج تطوير، خاصة إذا كان المشاركون في البرنامج من أفراد يتم تعيينهم ليكونوا ضمنه، ويجب أن يتضمن الدوائر ذات العلاقة بالوظيفة التي يشغلها المشارك، مع تحديد مدة أشغال كل وظيفة.¹

2. أسلوب التناوب في العمل: job Rotation

يتمثل هذا الأسلوب بقيام الأفراد العاملين بالانتقال بين الأعمال والوظائف المختلفة في المنظمة لغرض اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة والتعرف على جميع أو أغلب الوظائف في المنظمة، ويتسم هذا الأسلوب من التصميم الوظيفي بعدم إضافة مهام أو مسؤوليات جديدة للعاملين وإنما يقتصر دورها في عملية المناقلة.²

3. التناوب الوظيفي: job Rotation

يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في المنظمة بموجب هذا الأسلوب وقد يكون الانتقال عموديا أو أفقيا، ويتم تنقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر، أن يصحب عملية النقل هذه تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه.³

4. تدوير العمل: job Rotation

وفقا لهذا الأسلوب يتم عملية نقل الأفراد العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر وعملية النقل هذه يصحبها تدريب وتوجيه من قبل مدرب لتعرف الفرد العامل بالعمل الجديد المنقول إليه.⁴

¹- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص14.

²- خضير حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن: دار المسيرة، 2009، ص70.

³- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص ص84، 85.

⁴- علي حسين علي، سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار وائل، 2007، ص117.

5. دورية العمل (تبادل الأعمال):

بموجب هذا الأسلوب job Rotation تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، يكسب فيها خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد، ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد، حتى تتسنى التنقلات بينهم.¹

6. تعاقب الوظيفة:

إن انتقال المتعلمين ضمن سلسلة من الوظائف تسمى التعاقب الوظيفي، يقدم هذا الأسلوب للمتدربين الخبرة الأولية في إطلاعهم على كيفية عمل الشركة، وكيفية تنفيذ المهام وفهم عمل الوحدات المختلفة للمؤسسة، وعلى مر الوقت يتم تعيين متدرب الإدارة في الأقسام التصنيعية، التسويقية، المالية لتعلم كيفية أداء كل وحدة وفهم علاقة لهذه الأقسام.²

7. دوران العمل:

هو نسبة العمالة المعوّضة خلال مدة في مؤسسة ما مقارنة بمتوسط العمال، وهي عملية دخول وخروج العمال من المؤسسة، فيكون هناك تعويض للمناصب الشاغرة نتيجة عملية المغادرة.³

ومن خلال هذه المفاهيم المرتبطة بالتدوير الوظيفي نرى أنها كلها تعاريف متداخلة فيما بينها. ومهما اختلفت مصطلحاتها إلا أن هدفها واحد، وأن المصطلح الوحيد الذي يختلف الباحثون في تفسيره هو الدوران الوظيفي الذي يعبرون عنه بنفس المصطلح مع التدوير الوظيفي في المراجع الغربية وهو job

Rotation

وكل مصطلح بالعربي يقابله بالأجنبية ذات المصطلح Rotation ، ما عاد دوران العمل الذي جاء بتسمية مخالفة، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على المصطلحات أعلاه متشابهة، وهي ذاتها التدوير في مضامينها، إلا أن اللغة العربية الغنية بمفرداتها تركت بعض الباحثين يتوه بينها.

¹- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص470.

²- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، عمان: مؤسسة الوراق، 2006، ص289.

³- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993، ص107.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة نستخلص مجموعة من الخصائص للتدوير الوظيفي منها:

- ✓ اكتساب الموظف معارف وخبرات جديدة.
- ✓ التعرف على قدرات ومهارات الموظفين.¹
- ✓ تطوير إجراءات وأساليب العمل.
- ✓ خفض نفقات التدريب.
- ✓ وضع حد للصراعات والخلافات في وجهات النظر.
- ✓ إيجاد التوازن داخل المنظمة عن طريق توزيع القوى العاملة.²
- ✓ إيجاد أفراد من ذوي اختصاصات العامة حيث يتقلهم باستمرار في وظائف مختلفة.
- ✓ تمكن أي فرد في المنشأة أن يحل مكان من يرغب في ترك العمل أو في حالة غيابه عن العمل، دون أن يؤدي ذلك إلى عرقلة أو تعطيل العمل.
- ✓ توطيد العلاقات بين العاملين إلى جانب ذلك رفع الروح المعنوية.
- ✓ القضاء على الرتابة والملل والإحباط الناجمين عن التخصص الدقيق في العمل.³

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدوير الوظيفي

أولاً: أهمية التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من المورد البشري في مستوياتها كافة، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كما يطبق في المنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية، فهو

¹-Shamsudin Faridahwati, "investigating the influence of job rotation on career development among production workers in japanese companies", **international journal of business and society**, n1, vol 14, malaysia,2013, p136.

²- علي سامي أبو الروس، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بعزة، **مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص12.**

³- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، **مرجع سابق الذكر، ص289.**

أسلوب ذات أهمية بالغة ويعود بالنفع على الموظف والمؤسسة في ذات الوقت. وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي ذكره:

أ. أهمية التدوير الوظيفي للموظف:

- ✓ قد يساهم في تحقيق طموحه من خلال العمل في أعمال جديدة وتطور مهاراته وكسب خبرات جديدة ومتنوعة.
- ✓ يقضي على الملل والرتابة لدى الموظف بسبب مهام وظيفته المتكررة.¹
- ✓ تهيئة الموظفين وإعدادهم للعمل في الظروف المختلفة.
- ✓ يساعد التدوير الوظيفي على معرفة العاملين للوظائف وتثمين مقدار ما يبذله الآخرين من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ يكسب الموظف الذي يتم تدويره في العمل خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي لا يتم تدويره في العمل، فالتدوير أداة فعالة للتطوير الوظيفي.
- ✓ منحهم الفرصة للنمو والتطور إلى وظائف عليا.
- ✓ يساهم في تعزيز وتفعيل دور المورد البشري.
- ✓ القضاء على البيروقراطية.²

ب. أهمية التدوير الوظيفي للمؤسسة:

- ✓ يساهم في تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة في المؤسسة.
- ✓ يهيئ المؤسسة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل مما يكسبها الميزة التنافسية التي قد لا تتوفر لدى المنافسين في المجال.
- ✓ يعد وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد، حيث تساعد المؤسسة على التجدد الذاتي بما يضمن استمرار بقائها لفترات طويلة.

¹ - Maija Jarvi, "job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire", **journal of nursing management**, N12, finland, 2004, p 339.

²- نضال سلام بدر، مرجع سابق الذكر، ص16.

- ✓ قدرة التدوير الوظيفي على حل المشاكل التي تحدث في إدارة الموارد البشرية، وإيجاد الحل لها تدريجياً، وبشكل صحيح إذا ما تم تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات على أفضل صورة.
- ✓ المعرفة الكاملة بما تحويه الأقسام، والإدارات في المؤسسة من مهارات أو أعمال لتحديد الكيفية اللازمة لإجراء التنقلات داخل الإدارة الواحدة.
- ✓ تساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل.
- ✓ يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة على الاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة لديها على اكتساب مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى عن طريق التدريب والتهيئة وسدّ النقص في بعض الوظائف.
- ✓ معالجة حالة الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة.¹
- ✓ يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالاً للتوزيع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة في قلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.²

ثانياً: أهداف التدوير الوظيفي

تتلخص أهداف التدوير الوظيفي فيما يلي:

- ❖ **الحد من رتابة الوظيفة:** الهدف الأول والأهم من التدوير الوظيفي هو الحد من الرتابة والتكرار والمشاركة في وظيفة واحدة، وإنها تسمح للموظفين تجربة نوع مختلف من الوظائف ويحفزهم على أداء الجيد في كل مرحلة من مراحل استبدال الوظائف.
- ❖ **تخطيط التعاقب:** مفهوم التعاقب هو "من سيحل محلهم" وظيفتها الرئيسية من التدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن تضعهم على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة، والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.

¹- منى عبد الرازق عبد راية أبو هولي، مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الإسلامية غزة، 2017، ص43.

²- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2002، ص195.

❖ **تكوين الموظف المناسب الصالح للوظيفة:** نجاح المنظمة يعتمد على الإنتاجية أثناء العمل

لوظيفتها إذا وضعت بشكل صحيح، فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الإنتاج. ولذلك فإن ملائمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية للتدوير الوظيفي.

❖ **تعويض العمّال في جميع قطاعات المنظمة:** تتمثل الوظيفة الرئيسية الأخرى في عملية التدوير

الوظيفي في تعريض العمّال إلى جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل إطلاعهم على كيفية العمل وكيفية المهام، ويعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة للإنتاجية حتى أثناء العمل.

❖ **اختيار مهارات الموظفين وكفاءاتهم:** إن إختيار وتحليل مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومن ثمّ

تعيينهم في العمل الذي يتفوّقون فيه واحدة من الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي، ويتم ذلك عن طريق نقلهم إلى وظائف ومهام مختلفة وتحديد كفاءاتهم وقدراتهم ووضعهم فيها هم أفضل في زيادة الإنتاجية على رأس العمل.

❖ **تطوير مجموعة واسعة من الخبرة العلمية:** من خلال التدوير الوظيفي، يقوم المديرون بإعداد

الموظفين مسبقاً ليتمتعوا بمجموعة أوسع من الخبرة في العمل وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المختلفة، فمن الضروري للتنمية الشاملة للفرد، جنباً إلى جنب مع التدوير الوظيفي، فهم مشاكل مختلف الإدارات ومحاولة التكيف معها أو التكيف وفقاً لذلك.¹

✓ خفض نفقات التدريب.

✓ إيجاد التوازن داخل المنظمة عن طريق توزيع القوى العاملة.

✓ التقليل من معدل دوران العمل.

¹- محمد علي نزار، مرجع سابق الذكر، ص ص 1172، 1173.

المطلب الثالث: شروط وخطوات نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

أولاً: شروط نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على المنظمة الإقتداء بمجموعة من الشروط المتمثلة فيما يلي:

- ✓ يجب أن يتم تحديد برنامج التدوير الوظيفي من قبل الرئيس المباشر ومن ثمّ الاتفاق عليه بين كل من الرئيس المباشر الذي يتبع له الموظف، والرئيس الذي يتبع له العمل المطلوب التدريب عليه والموظف المعني.
- ✓ يجب ألا تقل مدة كل تدوير وظيفي شهر واحد، وان كانت بعض الأعمال تتطلب أكثر كحد أدنى.
- ✓ يجب أن تتم عملية التدوير الوظيفي ضمن الجهة الاتحادية نفسها.
- ✓ يجب تخصيص مشرف على الموظف خلال فترة التدوير الوظيفي وفقاً للآلية التي تحددها إدارة الموارد البشرية.
- ✓ يجب الاتفاق على أهداف التدوير الوظيفي مع الرؤساء المباشرين المعنيين قبل إجراء التدوير الوظيفي.
- ✓ يجب على الرئيس المباشر الذي يتبع له الموظف أن يحدد لإدارة الموارد البشرية في تلك الجهة، كيفية القيام بالمهام الإدارية أثناء التدوير الوظيفي وآلية تاريخ عودة الموظف إلى وظيفته الأساسية بعد انتهاء عملية التدوير الوظيفي.
- ✓ يتم قياس النتائج المحققة من برنامج التدوير الوظيفي على الموظف من قبل الرئيس المباشر، وفقاً للمعايير التي تحددها إدارة الموارد البشرية في الجهة الاتحادية.¹

ثانياً: خطوات نجاح تطبيق التدوير الوظيفي.

حتى تكون سياسة التدوير الوظيفي أكثر فعالية وتحقق الأهداف المسطرة لا بد أن يستخدم هذا الأسلوب وفق خطة معدة مسبقاً، وتتم خطوات هذا التخطيط من خلال ما يلي:

¹ - الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام تدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، د.د.ن، ص36.

1- الإجراءات الأولية: وتشمل ما يلي:

- ✓ استخدام نظام لتقييم المستمر لتحديد من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والخبرة.
- ✓ تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي.
- ✓ تحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد حاجاتهم من التنمية والتحدث معهم عن العمل الجديد وعن أسباب اختيارهم المتوقع منهم.
- ✓ التنبؤ بخلو الوظائف عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل أو التنقل...) في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة.
- ✓ معرفة كيفية مواجهة مشاكل التدوير الوظيفي.
- ✓ خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين مع بعضهم البعض الجدد والقدامى.

2. مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين بقبول سياسة التدوير الوظيفي: وتتمثل في:

- ✓ التحدث مع المرؤوسين في كافة المجالات والمشاكل والمواقف التي يمكن أن يتعرض لها عند حدوث سياسة التدوير الوظيفي.
- ✓ ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغييرات التي قد تحدث قبل إجرائها وأخذ رأيهم ومشورتهم بعين الاعتبار.
- ✓ الباب مفتوح دائما للمرؤوسين عن شعور بأي مخاوف من العمل الجديد.
- ✓ محاولة توطيد العلاقات بين المرؤوسين بعضهم البعض لان هذا سيخلق نوعا من التعاون المثمر لنجاح سياسة التدوير الوظيفي.

3. مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار: وتضم ما يلي:

- ✓ مراجعة معدلات أداء العناصر البشرية وتجميع بيانات شاملة عنه وتحديد أوجه القصور والقوة لديهم.
- ✓ حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل وذلك حتى تستطيع المنظمة توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة، فليست كل وظيفة تصلح لكل موظف.

✓ لا بد من التحدّث مع العنصر الذي سيجري عليه تطبيق سياسة التدوير الوظيفي وعن سبب اختياره، والمتوقع منه، وهل يمكنه الرجوع في حالة وجود مشاكل تقابله.¹

كما توجد عدة عوامل تساهم في إنجاح أسلوب التدوير الوظيفي عند تطبيقه في الإدارة للتنمية والتطوير ومن بينها نذكر:

- ✓ التخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي.
- ✓ نقل عدد محدد من الموظفين خلال عملية التدوير حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل.
- ✓ أن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة أو المتكامل لبعضها البعض.
- ✓ مشاركة العاملين في عملية التدوير الوظيفي عن طريق الاستعانة بأرائهم.
- ✓ أن تتم هذه العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعات المدّة المناسبة لذلك.
- ✓ أن يتم تنفيذ أساليب إدارية أخرى بجانب تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي، مثل الإثراء الوظيفي حتى تسهم في تحقيق الهدف المنشود.
- ✓ أن يكون العمل الذي كلف به الموظف قريبا في مستوى الوظيفي والصعوبة في العمل الذي كان يمارسه.
- ✓ أن تتاح مدّة زمنية كافية لمزاولة مهام عمله الجديد من سنتين إلى ثلاث سنوات.²
- ✓ ضرورة إيجاد نظام معلومات فعّال.
- ✓ ضرورة وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف.
- ✓ ضرورة تحديد المسار الوظيفي للعاملين.
- ✓ سنّ وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- ✓ إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وقد يكون الشّكل الأفقي أكثر إيجابيا من الشّكل الهرمي.³

¹- فتحي عمراوي، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية" دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحليم بن باديس، مستغانم، 2016، ص 12، 13.

²- جبر علي جبر أبو صبحة، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014، ص 12.

³- فتحي عمراوي، مرجع سابق الذكر، ص 15، 16.

المطلب الرابع: أنواع التدوير الوظيفي وأساليبه

هناك عدة أنواع وأساليب يتميز بها أسلوب التدوير الوظيفي التي نذكر من بينها:

أولاً: أنواع التدوير الوظيفي:

وتتمثل أنواع التدوير الوظيفي فيما يلي:

1- تدوير خلال المسار الوظيفي: ويتمثل في نوعين:

أ- التدوير في بداية المسار الوظيفي: يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، وإكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.

ب- التدوير في مراحل المسار الوظيفي: ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى اكتساب المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.

2- تدوير حسب الهيكل التنظيمي:

أ- 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 والأهمية الوظيفية.

ب- التدوير الأفقي: ويقصد به انتقال الموظف في وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي قد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.

3- التدوير في الإدارات:

أ- التدوير الوظيفي في الإدارة: ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميله.

ب- التدوير بين مديري الإدارات: ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل ومديري الإدارات الأخرى غير التي يمارسون أعمالها.

4- تدوير من حيث المدة والوقت:

أ- التدوير القصير والسريع: يتم تدوير الموظف حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على ألا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة والهدف لإكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.

ب- التدوير الطويل والبطيء: يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية كاملة، بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة، تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، والهدف هو تحسين مهارات الموظفين وزيادة خبراتهم، وابتعادهم عن الملل والرتابة.¹

ثانياً: أساليب التدوير الوظيفي

يتم تطبيق التدوير الوظيفي بأسلوبين التاليين:

1. التدوير الوظيفي في الإدارة:

ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له، ولتوضيح ذلك يتم تطبيق طريقة التدوير الوظيفي بأن تتاح الفرصة للموظف (أ) لممارسة أعمال زميل الموظف (ب) كما يمارس الموظف (ج) أعمال الموظف (أ) وهذا ويتم تطبيق تلك الطريقة بين موظفي الإدارة ويتاح وقت كاف للاستفادة من هذه الطريقة.

2. التدوير الوظيفي بين مديري الإدارات:

ويتم تطبيق هذا الأسلوب بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل كمديرين لإدارات أخرى تابعة لنفس المنظمة غير التي يمارسون أعمالها ويستفاد من هذه الطريقة بأن يتم تجديد مديري الإدارات ويتم على إثر ذلك تجديد الأفكار والأساليب في الإدارة مما يعود بالنفع على الجهاز وعلى العاملين وهذه الطريقة تتيح للإدارة الاستفادة من الخبرات الجديدة والطموحة في تحسين وتطوير أعمال الإدارات التي يكفون بها كما أنها تمنح التجديد اللازم للمدير وذلك لممارسة أعمال جديدة وإدارتها لأعمال جديدة بالإضافة إلى ذلك فهي تمنح المرؤوسين فرصة التعاون مع مدير جديد ذو أسلوب إداري مختلف، وأفكار

¹- محمد علي نزار، مرجع سابق الذكر، ص ص 1173، 1174.

إدارية مختلفة في كثير من الأحوال، كما أن هذه الطريقة تتيح الفرصة للإدارة لتخلص من المديرين اللذين لا يلبون طموحات ورغبات القيادة العليا.¹

المبحث الثاني: أساسيات التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي يعتبر من أهم الأساليب الإدارية المؤدية إلى تطوير مهارات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنّ لها تأثيراً كبيراً على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لشعورهم بأن إدارة المنظمة تعطي المتميز المستقل والفرصة العادلة للتقدم والرقى الوظيفي.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي وعوامل نجاحه، كما أننا سنبين إيجابيات وسلبيات تطبيقه.

المطلب الأول: أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم، ويعتبر وسيلة فعّالة لتدريب الموظفين، وتحويلهم إلى فرد مثمر للمؤسسة، كما يعدّ من أهم الإستراتيجيات الإدارية لتطوير أداء العاملين، ولنجاح هذه الإستراتيجيات يتطلب تطبيق بشكل صحيح مجموعة من الأبعاد والمتطلبات والتي سنقوم بإبراز البعض منها في هذه الدراسة وتتمثل فيما يلي:

أولاً: التدريب وتطوير القدرات

نظراً لتغيّرات العالم الاقتصادي وما خالفته من منافسة شديدة بين المؤسسات بات من الضروري عليها استخدام أفضل السياسات التدريبية، ووضع برامج وأنشطة لها ليتم من خلالها تنمية الأفراد وزيادة قدراتهم العملية وتطوير مهاراتهم بهدف تحقيق الجودة الشاملة، حيث يعرّف التدريب بأنه عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة.²

¹ ناصر بن فهيد ناصر المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين" دراسة مسحية على العاملين للشؤون الإدارية والمالية بالوزارة الداخلية بالرياض"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص ص 21، 22.

² بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 19.

يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل والتطورات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. ويتمثل الهدف الأساسي للتدريب في: إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والنتيجة من عدم مقدرته على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة.¹ كما له أهداف فرعية تتمثل في:

1- أهداف تدريبية عادية:

وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم وشروط العامة وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلي على فئة الأفراد المطلوب تدريبهم، وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية بقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة.

2- أهداف تدريبية لحل المشكلات:

وهذا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة، وتحاول كشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء.

3- أهداف تدريبية إبتكارية:

وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعاً من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، فهي تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية. فهي تمثل قمة الهيكل التنظيمي للأهداف.²

¹- محمد فتحي، كيف تبدأ طريقك إلى التعلم والتدريب، ط2، القاهرة مصر: دار أجيال للنشر والتوزيع، 2002، ص34.

²- محمد صيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار الفكري الجامعي، 2007، ص129.

ويمكن إبراز أهداف أخرى للتدريب المتمثلة في:

- ✓ تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أداء.¹
- ✓ إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
- ✓ تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- ✓ إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- ✓ إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.²

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

- ✓ الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه وطبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.
- ✓ المستوى الوظيفي.
- ✓ المادة التدريبية.
- ✓ فترة التدريب والتكلفة.³

ومن الضروري أن تكون أساليب التدريب مناسبة لأنواع التدريب الذي سيقدم وألا تقتصر بأسلوب واحد، بل اللجوء إلى استخدام العديد من الأساليب واختيار الأسلوب المناسب لكل موضوع، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع التدريب، ونوع المدربين والهدف من التدريب.⁴

ومن بين هذه الأساليب نذكر:

¹- محمد فتحي، مرجع سابق الذكر، ص33.

²- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، القاهرة: نيولينك للنشر والتدريب، 2015، ص ص61،62.

³- نضال سلام، مرجع سابق الذكر، ص27.

⁴- رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، د.ط، 2018، ص84.

1-التدريب في مكان العمل:

أ-التوجيه: هو طريقة لإدارة الأشخاص العاملين ويتم من خلال هذه العملية إعطاء المتدرب دعم وإرشاد عام، وتتناسب هذه الطريقة بشكل خاص مع الوظائف الإدارية والمهنية.

ب-التدريب العملي: تعتمد تقنية التدريب العملي على طريقة التعلم عن طريق الاكتشاف والتي تقوم على أنها أكثر الطرق فاعلية في التعلم عندما يكون على المتدرب أن يكتشف ويوضح بنفسه، وتمثل هذه التقنية جزءا من برنامج مدروس مع مجموعة من التقارير التي يتم رفعها إلى شخص ما يكون مسؤولا عن مراقبة تقدم وتوفير الإرشاد.

ج-عملية التدريب على الوسائل التكنولوجية: تشير إلى أية تقنية يتم من خلالها تدريب على استخدام الأجهزة التكنولوجية، ويتمكن الفرد من خلالها العمل من خلال برنامج تدريبي مستخدما برامج الكمبيوتر، أو أجهزة الفيديو أو الأقراص المضغوطة.¹

د-التناوب الوظيفي: في هذا الأسلوب من التدريب ينتقل العامل بين عدة وظائف يمضي فيها وقت من الزمن وهذا لمساعدة العاملين من اكتشاف المواقع الأكثر ملائمة لهم.²

هـ-التدريب لغرض التقاعد: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن للتقاعد، وبدلا من أن يشعر العامل فجأة بالخروج على المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل.³

2-التدريب خارج مكان العمل:

أ-المحاضرات: هو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظرية والمفاهيم، حيث يتلقى المتدربون معلومات المدرب دون غيره وليس للمتدربين

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2001، ص ص131، 132.

² الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل الجذب والحفاظ على الموظفين، ط1، 2017، ص12.

³ مروى سعدون صالح، " أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع من البرنامج التدريبي بحث ميداني في وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد71، المجلد19، جامعة بغداد، د.س، ص132.

فرص النقاش أو المعارضة، إزاء ما يقدمه لهم المدرب، وهنا تقع عليه مسؤولية تجهيز وتحضير ما سوف يتلقى هؤلاء المتدربين في آن واحد.¹

ب-تمثيل الأدوار: إن هذا الأسلوب يقوم على فكرة أن يطلب من المتدربين القيام بتمثيل بعض الأدوار الواقعية أو الافتراضية، ومتابعة هذه العملية ليكشف المتدربون خاصة القائمين بالأدوار، الآثار الناجمة عن تصرفاتهم أو علاقاتهم مع الآخرين وعلى درجة رضاهم ومعدلات أدائهم.²

ج-مجموعة المناقشة: تتطوي مجموعة المناقشة النشطة على قدر كبير من الأهمية في إلقاء الضوء على مجموعة متنوعة من الآراء حول موضوع معين، وبصفة عامة فإن مثل هذه المجموعات تمكن الحاضرين من التعلم من خبرة الآخرين كما تمكنهم من الممارسة والرفع من مستوى المهارات الخاصة بالتعبير عن الذات.³

د-دراسة الحالة: تتطلب مشاركة نشطة من المشاركين كما يمكنها محاكاة الأداء المطلوب بعد التدريب.

هـ-التدريب المهني: يقوم المدرب بهذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وخطوات وإجراءات الأداء والعمليات، وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير من المهارات والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير، ويمكن تعريف هذا الأسلوب " بأنه نظام من خلاله يعطي الفرد توجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل وتتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات".⁴

¹ بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية تدريب، الحوافز "دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء. سونلغاز. عنابة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص106.

² محمد رشدي عايش صيام، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارية وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2007، ص38.

³ برك شواي، مرجع سابق الذكر، ص135.

⁴ هشام بوكفوص، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية في مؤسسة سوناريك فرجيوت"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافية، جامعة الإخوة منتوري -قسنطينة-، 2006، ص85.

ثانياً: التصميم الوظيفي

إن إعادة تصميم الوظيفة هو نوع من الإثراء الوظيفي الذي يعيد هيكله الوظيفة لأفضل أداء للمستخدم في الوظيفة، كما ركز على جمع الوظائف الحالية وتكوين مجموعة العمل والسماح بالتقارب الشخصي أكثر بين المستخدمين المجهزين. وتتطلب عملية إعادة التصميم معلومات تفصيلية عن الوظائف الحالية.¹

وهناك ارتباط وثيق في إعادة تصميم الوظيفة ونوعية حياة العمل من جهة وبالاحتياجات الإنسانية للموارد البشرية من جهة أخرى، ومن ناحية أخرى يعزز الاستغلال الجيد لمهارات ومعارف هؤلاء الأفراد.²

ويمكن تعريف هذا المصطلح على أنه: " عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما وهذا يشمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ وتنتهي".³

وقد شهد تصميم الوظائف تطوراً عبر التاريخ وذلك وفقاً لثلاثة مراحل أساسية، كانت كل مرحلة منها تحاول التغلب على المرحلة السابقة لها، ما يوضح الشكل التالي مراحل التطور التاريخي التالية: التخصص الوظيفي، مداخل دراسة استجابة العامل، المداخل المعاصرة.⁴

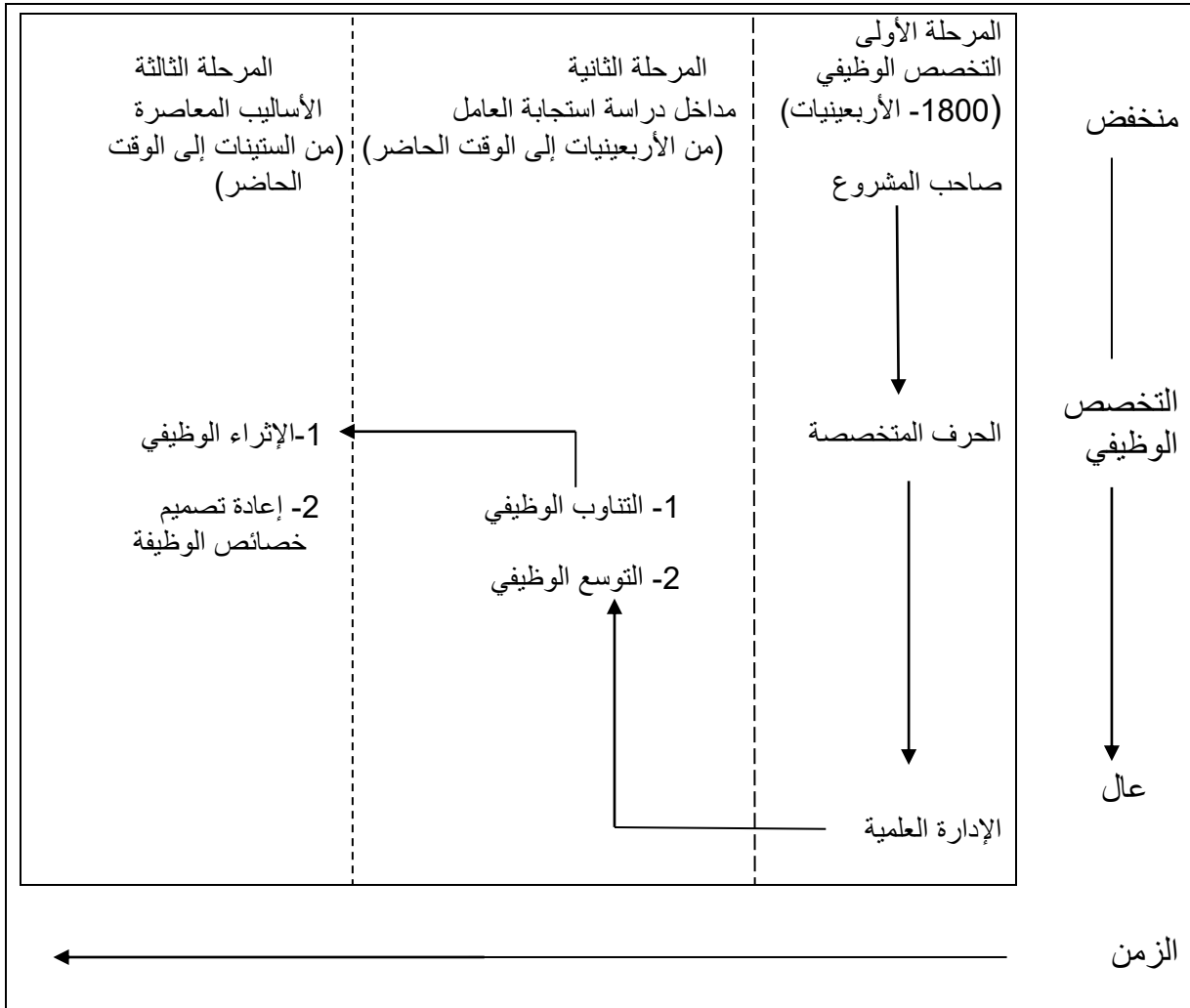
¹- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص40.

²- يوسف حجيم الطالي، مؤيد عبد الحسين الفصل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص602.

³- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص29.

⁴- عزدين هارون، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص47.

الشكل رقم 01: التطور التاريخي لتصميم الوظائف



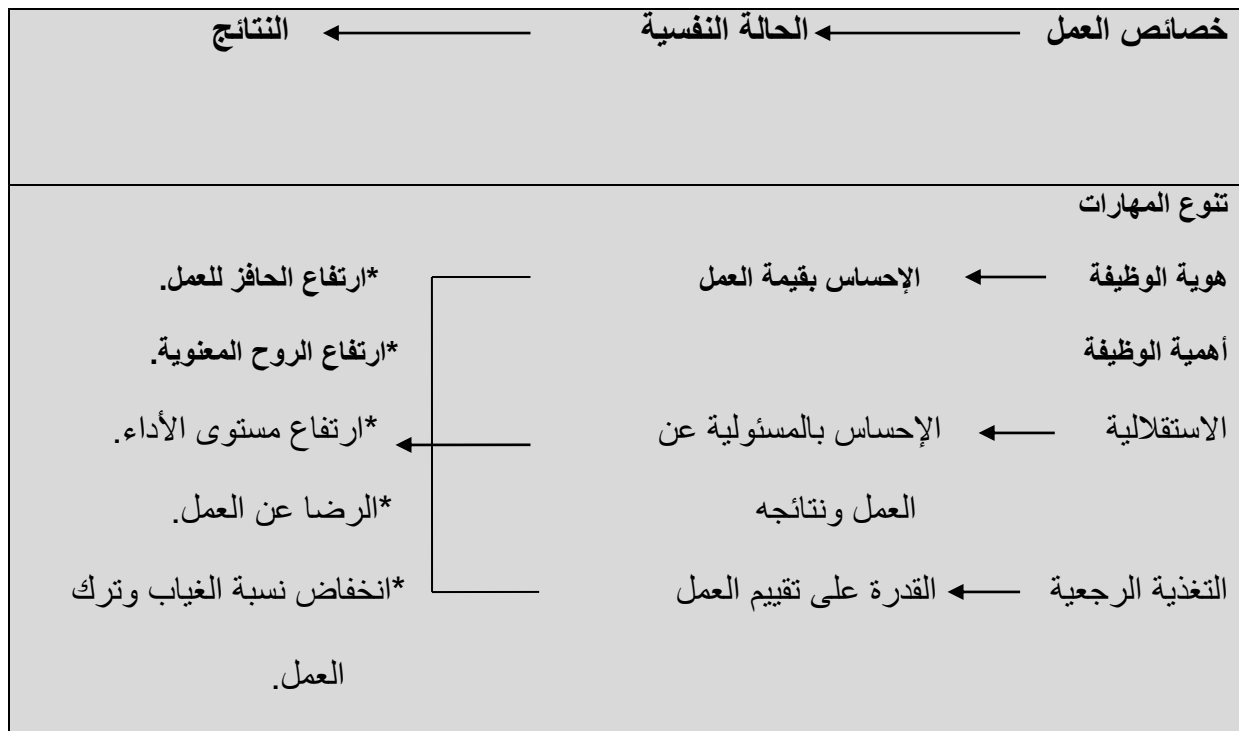
المصدر: عزدين هارون، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص47.

ولتصميم الوظائف خمسة خصائص تؤدي إلى تحفيز العاملين وتقود إلى الرضا عن العمل وتخفيض نسبة الغياب ونسبة ترك الخدمة وهي:

1. تنوع المهارات: تجعل الأفراد قادرين على إنجاز مدى واسع ومتنوع من الوظائف والمهارات المختلفة.
2. تحديد المهمة: وهو جعل الوظيفة أكثر ترابطاً وتكاملاً في مهامها لتشكل وحدة عمل متكاملة لها. وتحديد المهام والواجبات لكل فرد.

3. أهمية المهمة: وهو امتلاك العمل لخاصية التأثير في الآخرين ويكون هذا التأثير واضحا ومدركا وأساسيا في الآخرين سواء كانوا داخل أو خارج المنظمة.
4. الاستقلالية: هي مدى الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والإجراءات المتبعة في عمله.
5. التغذية العكسية: وهو توفير المعلومات عن أداء الأفراد والعاملين الذين ينجزون المهمات وأن تكون أداء مهام العمل مرتبطة بالحصول على قدر من المعلومات عن كفاءة وفاعلية الأداء¹. وهي نوع من المعلومات تشكل نوعا من الرقابة والضبط وتصل بين المخرجات من جهة والعمليات والمدخلات من جهة أخرى.²

الشكل رقم 02: نموذج هاكمان وأولدهام لخصائص تصميم الوظيفة



المصدر: نضال سلام بدر، مرجع سابق الذكر، ص 31.

¹ فلاح كريم صالح، "تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي"، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، العدد 7، د، ب، ن، 2014، ص 61.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 66.

لقد تباينت أساليب مختلفة في تصميم الوظيفة وفق العديد من الاعتبارات التي ترتبط بطبيعة الأداء ذاته وطبيعة الأفراد القائمين على إنجازه. إن التطورات الحديثة في شأن تصميم الوظيفة تأخذ بعين الاعتبار كافة الدوافع التي تؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الرضا حول العمل من قبل الأفراد، ومن هذا المنطلق هناك أربعة عوامل أساسية في مجال أساليب الوظيفة وهي:

1. **أسلوب توسيع الوظيفة:** يتمثل بإضافة مهام وأعباء وظيفية جديدة للمهام والمسؤوليات القائمة لدى الأفراد العاملين وخصوصا الوظائف التي تتميز بالتخصص الدقيق في الأداء، إذ أن هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة الاستقلالية في العمل وإعطاء العاملين ذوي المهارات التخصصية العالية درجة عالية من الثقة بإنجازهم، وغالبا ما يساهم هذا الأسلوب في تحقيق الرضا وإزالة الملل والتشاؤم وعدم تكرار العمليات التخصصية، وإنما تتاح من خلاله القدرة على الإبداع والتميز في الأداء، ومما يعاب لهذا الأسلوب أنه يضيف مهام أفقية للعمل أي أنها بنفس المسؤولية السابقة، مما يؤدي إلى الملل والرتابة وفقدان عناصر التشوق للأداء.¹

2. **أسلوب تبسيط الوظيفة:** بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما تم فعلا داخل الوظيفة، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها²، فإن أسلوب تبسيط الوظيفة يقوم على أساس أخذ الأعمال ذات المهام والمسؤوليات المتعددة والقيام بحذف بعض المهام غير الضرورية والإبقاء على المهام الرئيسية للأداء المطلوب إنجازه وبالتالي الشروع بتبسيط الأداء المراد تحقيقه إلى مهام وأعمال متخصصة وواضحة ودقيقة بحيث يتم تجاوز حالات التعقيد الذي يرافق إنجاز الأداء.³

3. **أسلوب إثراء العمل:** إن أسلوب الإثراء الوظيفي ركز على نماذج الإستراتيجيات العملية في إعادة تصميم الوظائف، بهدف تغيير محتوياتها وإجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين والوصول إلى وظيفة تتضمن جوانب إثرائية وتتطلب تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير محتوى الأفراد. كما يعرف مصطلح الإثراء الوظيفي على أنه يشير إلى عدد من العمليات المختلفة الخاصة

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص70.

² -أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية، 2004، ص2.

³ -نبيل إبراهيم يوسف الغول، العلاقة بين توظيف العاملين وملاتمة الأفراد لمنظماتهم" دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2011، ص24.

حيث يتم تناوب وتوسيع وتجميع المهام.¹ لكتوزيع الواجبات والمسؤوليات وازديادها، بحيث تسمح للفرد بتطوير مهاراته.²

4. أسلوب تدوير الوظيفة: يعتبر التدوير الوظيفي أول أسلوب لتصميم العمل، تم تطبيقه بعد فشل النموذج الآلي في التصميم، ويشير أسلوب التدوير الوظيفي في تنقل العامل من عمل لآخر، وذلك من أجل التخلص من الروتين والرتابة، وزيادة الدافعية وتحسين الأداء وذلك من خلال تنوع المهام التي يقوم بها العامل.

إلا أن هذا الأسلوب لم يحقق الكثير مما كان يتوقع منه في التحسين الكبير لأداء العامل ورضاه عن عمله، وإن العامل أصبح يمارس عدة أعمال روتينية بدلا من عمل واحد دون أي تغيير للخصائص الرئيسية للأعمال التي تنقل فيها العامل.³

ثالثا: المسار الوظيفي

إن المسار الوظيفي هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفي المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عبر مستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، ويسمى هذا الانتقال بالترقية، أو أفقيا تسمى بالنقل الوظيفي الأفقي و لم يعد مفضلا للشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شخص شغل وظائف متعددة و متنوعة ورأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

في ضوء تعريف المسار الوظيفي السابق يمكننا الآن تحديد بعض أنواع المسارات الوظيفية:

¹- ناظم جواد، "إعادة تصميم الوظائف في شعبة خدمات الدم لدائرة صحة بغداد الرصافة دراسة حالة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 106، المجلد 24، جامعة بغداد، 2018، ص 110.

²- أحمد سحنون، تأثير التكنولوجيا الحديثة على الأداء الرياضي بين التحفيز النفسي والأخطار الصحية، أطروحة دكتوراه، معهد التربية والرياضية سيدي عبد الله-زرالدة-، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 95.

³- ميسون علي حسين علي العبيدي، محاضرة حول مداخل تصميم العمل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة بابل، مارس 2015، نقلا عن الموقع: www.uobabylon.edu.iq، 14:42، 2019/03/25.

1. **المسار التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة. وعليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينتقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته للتقاعد.

2. **المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة، بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا لغاية إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد.¹

المطلب الثاني: معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي

إنّ التدوير الوظيفي لا يمثّل للإدارة أي مشكلات، إن لم يكن هناك نوع من أنواع سوء الاستخدام أو التنفيذ، ولكن يبقى التدوير الوظيفي شئناً أي تغيير يصاحبه المعارضة والمقاومة لبعض الموظفين، ويواجه مجموعة من التحديات والعوائق التي قد تصعب تطبيقه، ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:

✓ ضعف ثقافة الموظفين في المنظمات لأهمية التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير.

✓ يوجد بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

✓ ضعف إدارات التطوير سواء من الناحية المادية أو البشرية.

✓ عدم وجود حوافز في بعض المنصّات.

✓ عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، خصوصاً المدراء.

¹- عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1، عمان: دار وائل، 2005، ص ص550، 551.

- ✓ تصميم الهيكل التنظيمي لا يسمح للتغيير وغير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي.¹
- ✓ حاجة التدوير الوظيفي إلى ميزانية خاصة.
- ✓ عدم تحديد المسار الوظيفي والإداري للعاملين، فضلا عن عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف.
- ✓ ضعف قوانين محددة لسياسة التدوير الوظيفي.
- ✓ وجود المحسوبية لدى بعض الموظفين.²

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي

أولا: إيجابيات التدوير الوظيفي

- يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية المورد البشري داخل المنظمات، ويحقق مجموعة من الإيجابيات التي تمكنه من اتخاذ قرار رشيد تكسبه أهمية كبرى مقارنة بالوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المنظمات في مجال تنمية المورد البشري، ومن أهم هذه الإيجابيات:
- ✓ يساعد التدوير الوظيفي على إمداد المدير عن معظم أنشطة وظائف المنظمة.
 - ✓ يسهل تطوير الموظفين فبقاء الفرد في عمل واحد وفي مدة طويلة يفقده القدرة على التجديد والابتكار.
 - ✓ يؤدي إلى تقادي التدريب النظري والنتائج السلبية المترتبة عليه.
 - ✓ يساهم في التغلب على الفرص المحددة للترقية في بعض أقسام المنظمة، كما يكون أساسا موضوعيا للمقارنة وتقويم الأفراد.

¹- إيمان علي أحمد الحياي، "واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية -دراسة إستطلاعية لآراء عينة العاملين في مصر في الرافدين في جامعة الموصل للتنمية والإستثمار-"، مجلة تنمية الرافدين، العدد119، المجلد37، جامعة الموصل، 2018، ص136.

²- منى عبد الرازق، عبد راية أبو هولي، مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص57.

- ✓ يدعم أهم مبادئ الإدارة المتمثلة في توفير النظرة الشاملة للمستوى الإشرافي من خلال تعريف المدير أو رئيس القسم أو الموظفين على كل وظيفة من وظائف المؤسسة، إلى الوظيفة التي يتم تدويره إليها.¹
- ✓ يساهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية وصقل مواهبها، كما يعدّ وسيلة لإعداد القيادات وسدّ الفراغ القيادي في المنظمة ويفتح آفاقاً جديدة لاكتساب خبرات ومعارف متنوعة تمكّن المدير أو الموظف من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، ويحفّز الموظفين على الإبداع والتميز، ويساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- ✓ القضاء على الحساسية بين الموظفين والتنافس الغير الشريف والحسد، والعمل بروح الفريق الواحد مما يساعد على عملية إحلال موظف أثناء غياب زميله، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال وعدم تعطيل المعاملات.
- ✓ القضاء على الشخوخة في الهرم الوظيفي والترهل الإداري ومحاربة الفساد.²

ثانياً: سلبيات التدوير الوظيفي

على الرغم من المزايا والإيجابيات العديدة للتدوير الوظيفي، إلا أنّ لهذا الأسلوب عيوب تظهر في حالة ما تمّ وضع المتدربين أو رؤساء الأقسام، بشكل مفاجئ في أحد الأقسام دون تهيئة سابقة، أو فهمهم الخاطئ لأسباب التدوير أو سوء التخطيط أو لتنفيذ هذه العملية.

إنّ السلبيات التي قد تنتج لعملية التدوير الوظيفي ترجع إلى نقل الموظف من مكان عمله الذي كان يحبه وينتمي إليه، ويشعر بالمتعة في أداء مهامه إلى مكان آخر غير قادر على التكيف مع متغيراته الجديدة، وكذلك زيادة التكاليف في عملية التدوير، ويؤثر التدوير سلباً على جودة العمل، حيث يحتاج

¹- غنية بن شيف بن سعيد النعمانية، تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، قسم الدراسات الإنسانية، جامعة مؤته، 2013، ص21.

²- ميسون عبد الله أحمد، 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، العدد3، جامعة الموصل، ص303.

الموظف الذي تمّ تدويره إلى وظيفة جديدة وقتاً لكي يتدرب على أداء المهام المطلوب حسب المعايير المحددة.¹

كما أن التدوير الوظيفي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة المدير على العامل، وقد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، ممّا ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقّيات، ممّا يدفعه بالشّعور بالإحباط.

إن العاملين من خلال تقنية التدوير يستغرقون بعض الوقت للتعرف على عملهم الجديد، ومن المؤكد أنّ العاملين الذين يعملون خارج خبراتهم سيكونون قادرين على المساهمة ولكن إنتاجهم بالتأكيد لن يكون على قدر المساواة مع الخبراء، وقد تفقد المؤسسة كفاءتها، حيث العاملين لا يتقنون المهام والعمل بصورة مفاجأة.

بالإضافة إلى ذلك تحزّي الشفافية في عملية التدوير والعدالة بين الموظفين، وخضوع عملية التدوير الوظيفي لأهواء أو أغراض شخصية عند بعض القادة في المنظمات.²

¹- أحمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين للأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2013، ص16.

²- إيمان علي أحمد الحياي، مرجع سابق الذكر، ص140.

المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

إنّ التطوّرات التي عرفها مجال التسيير، ما كان ليصل إليها لولا تركيزه على مفهوم الأداء، الذي يعتبر من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام والدراسات المورد البشري بشكل خاص، وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها من خلال أدائه الوظيفي، وهو يمثل أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، كما سنتطرق في المطلب الثاني إلى نظرياته وأبعاده، وبالتالي سنتعرف على المحددات والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير نبرز علاقة التدوير الوظيفي بأداء الموظفين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تقديم مفهوم شامل للأداء الوظيفي والأهمية التي يتميز بها:

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

1- تعريف الأداء لغة: لفظ مشتق من الفعل (أدا) ويعني (أدى) الشيء: قام به (تأدى) الأمر: قضي وإلى فلان: توصل.

اصطلاحاً: هو الإنجاز الفعلي كما يصنف من القابلية أو الطاقة أو القدرة الكامنة وخلق فرص التعليم التي تمكن من اكتساب المعرفة والمهارات.¹

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.²

¹. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، كفايات التدريس المفهوم، التدريب، الأداء، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص24.

². عائدة عبد العزيز علي النعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى "دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص38.

ويقصد أيضا بالأداء: "قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة".¹
 الأداء: "هي الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفق لمعايير توجيهه معينة، أو في تحقيق النتائج وفق الأهداف أو الخطط".²

تعريف الوظيفة:

الوظيفة: هي مجموعة من المهام التي يجب أن ينفذها موظف ما³، ويمثل مفهوم الوظيفة الحجر الأساس لعمل إدارة المورد البشرية، لها هوية واسم وهو مصدر تسمية الموظف.⁴

مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي: "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد".⁵

بمعنى أن الأداء الوظيفي في هذا التعريف، يعني نتيجة تفاعل كل من الجهد والقدرة والإدراك.
 الأداء الوظيفي: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.⁶

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي له صلة بطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف وهو ناتج تفاعل كل من الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

1. نادر حامد عبد الرزاق أبوشايخ، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2010، ص 18.
 2- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، ط1، الأردن: دار الشرق الثقافي، 2006، ص 17.
 3. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، (ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المعتال)، د.ط، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2015 ص 127.
 4- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 66.
 5. عبد الفاتح صالح خليفات، "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، العدد3، مجلد26، الأردن، 2010، ص 603.
 6. اسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 33.

الأداء الوظيفي: يشير إلى مجموعة سلوكيات الإدارة المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.¹

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد نتيجة التفاعل بين القوى الداخلية والخارجية المحيطة به.

. التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو " تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤوليات قامت المنظمة بتكليفه للقيام بها".

نظرا لتداخل مفهوم الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها:

1. **الفعالية:** تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف المسطرة كان هذا النظام فعال والعكس صحيح، وهي الحاصل بين النتائج المتوصل إليها والأهداف المرجوة، فإذا كانت النتائج مرتبطة أكثر بالأهداف المحددة من قبل المؤسسة أو المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، فالفعالية هي إذن النتيجة المحققة أو المتوقعة من خلال الأهداف، ويمكن تحديد مفهوم الفعالية من خلال الصيغة الآتية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة}} \text{ أو الأهداف.}$$

وبذلك فإن الفعالية تعني عمل الشيء الصحيح، بمعنى مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

2. **الكفاءة:** هي العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة، فالكفاءة يشير إلى نسبة المداخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى

¹- ناجي حسين ناجي شريف، "الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران"، مجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد8، المجلد6، السعودية، 2017، ص88.

من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات، فهي بذلك تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي نسبة بين المخرجات والمدخلات.

فالكفاءة = المخرجات (النتيجة المحققة) / المدخلات

ويمكن التمييز بين الكفاءة والفعالية على رغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمؤسسات أو المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة وهي غير فعالة، والفعالية تشير إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقاً، أما الكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بأهداف ومفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فهو يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط.¹

3. **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية على المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبة بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد. يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية.

هناك من لا يفرق بين كل من السلوك والإنجاز والأداء:

أ- **تعريف السلوك:** هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المنظمة التي يعملون فيها.

ب- **تعريف الإنجاز:** هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل.²

ج- **تعريف الأداء:** هو النشاط الذي يقوم به الموظف والذي يظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.³

¹- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي " دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014، ص ص68،69.

²- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة-بومرداس-"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 63.

³- براهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحد وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، الجزائر: جامعة شلف، 2017، ص 259

ويتضح مما سبق تعدد تعريف الأداء الوظيفي، ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلافهم في تعريف الأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريبا في تعريف الأداء، وهي كما يلي:

✓ الموظف وكفاءاته.

✓ العمل ومتطلباته.

✓ البيئة التنظيمية ومركباتها.

أ- **الموظف وكفاءاته:** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، إما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين¹.

ب- **العمل ومتطلباته:** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميزة.

ج- **البيئة التنظيمية ومركباتها:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال من التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة. أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصادية والاجتماعية التكنولوجية والحضارية السياسية والقانونية².

¹- رقيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014، ص96.

²- محمود يوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص63،64.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

إن المؤسسات تحتاج إلى أداء أمثل لعمالها لكي تحقق أهدافها، ولكي تنجز الأنشطة التي تخصصت بها بصفة جيدة وكذا الميزة التنافسية والاستمرارية في السوق، كما أن الأداء مطلب أساسي لتطوير المهن وتحقيق النجاح في سوق العمل، فالأداء ضروري ومهم للأفراد كما هو مهم للمؤسسة.¹ وفيها نستعرض أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين والمؤسسة:

1- بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيد هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا. يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي. من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.²

2- بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعه فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليته أيضا، كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح

¹- براهيم بلقايد، شوقي بوري، مرجع سابق الذكر، ص 259.

²- سهام بلخير، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند ولحاج بويرة، 2012، ص 85.

والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة. فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حيث يكون أداء العاملين متميزاً.

ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها، كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹

المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي وأبعاده

أولاً: نظريات الأداء الوظيفي

لا شك في أن محور العملية الإنتاجية هو الفرد، فقد شد انتباه الباحثين والدارسين إلى بلورة عدد من النظريات، التي يمكن تصورها بأنها طائفة من الآراء التي تحاول تفسير الوقائع والعلاقة بين الفرد والجماعة والأداء والمنظمة.² ومما يلي نذكر أهم تلك النظريات:

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" من أبرز ممثلي هذه النظرية، التي ركزت على وسائل رفع الإنتاج بتحديد معيار العلمي لمعدل إنتاج العامل وهو على دراسة الوقت والحركة، وقد أوصت بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم على أنسب طريقة لإنجاز هذا العمل، معتبرة العنصر البشري مورد من موارد المنظمة يمكن التحكم فيه من أجل رفع الإنتاجية.

طور تايلور أربعة مبادئ لنظريته للإدارة العلمية هي كالآتي:

¹- محمود يوقطف، مرجع سابق الذكر، ص ص 62، 63.

²- عبد الرزاق الديلمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، الطبعة العربية، عمان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص 08.

المبدأ الأول: هو وضع منهجية أفضل لأداء كل مهمة.

المبدأ الثاني: هو أنه يجب على المديرين التأكد من اختيار أفضل شخص لأداء المهمة وضمان حصوله على أفضل تدريب.

المبدأ الثالث: هو أن المديرين مسؤولون عن التأكد من أن أفضل شخص يتم اختياره لهذا المنصب من خلال تطبيق أفضل منهجية.

المبدأ الرابع: أن المسؤولية الكاملة عن طريق العمل يجب أن تتم إزالتها من العامل ويجب أن يتم نقلها إلى الإدارة، والموظف هو المسؤول الوحيد عن أداء العمل الفعلي.¹

2- نظرية التقسيم الإداري:

اهتمت نظريات التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادية للعمل وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، ولقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، كونها قادرة على خلق أفراد ذوي كفاءات في المنظمة.

ومن روادها "هانري فايول"، اتجه من خلال دراساته للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف في المنظمات التي يعملون فيها، فقد وجد فايول أن نشاط المنظمة يضم ستة أشهر أنشطة، لكونها المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

ركزت نظرية تقسيم الإداري على مجموعة من المبادئ وهي:

- ❖ مبدأ التدرج الهرمي.
- ❖ مبدأ الإدارة بالاستثناء.
- ❖ مبدأ التخصص الوظيفي.
- ❖ مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين.²

¹-صالح مهدي، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، عمان: دار وائل، 2008، ص 56.

²- خليل محمد حسين الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص ص 33، 34.

3- النظرية البيروقراطية:

لقد عرف هذا الاتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" في مطلع القرن العشرين الذي يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري. ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد، المتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإفراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ. لم يهتم النموذج البيروقراطي بزيادة الإنتاج بقدر ما اهتم بالنواحي التنظيمية والشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار الجانب الإنساني والاجتماعي.

وقد اكتسبت مبادئ فيبر البيروقراطية شهرة واسعة في أنحاء العالم بعد ترجمة كتبه في الأربعينات إلى اللغة الانجليزية وغيرها وقد تضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية:

1. تقسيم العمل ويعتمد على تحديد الوظيفي لكل عامل.
2. تنظيم السلطة تنظيماً هرمياً محددًا.
3. وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة وحتى يلتزم بها جميع العاملين فيها.
4. وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسؤولياتهم وواجباتهم.
5. يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة وبعضهم البعض وبينهم وبين غيرهم على أسس موضوعية عقلية، لا تتأثر بالأمور الشخصية والعاطفية.
6. التعيين واختيار العناصر البشرية اللازمة وغيرها للمؤسسة ويجب أن تعتمد الترقية على الكفاية والقدرة الفنية التخصصية للعامل أو الموظف.¹

4- نظرية العلاقات الإنسانية:

استهدفت هذه النظرية الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج من خلال ما يمكن أن يؤثر على الفرد بالعوامل النفسية والمعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً انفعالياً أكثر منه، وقد أثبتت تجارب "إلتون مايو" أن

¹ - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، اليمن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، دس، ص 56، 57.

نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بحل المشكلات العالقة والإنتاجية، وتتأثر بعلاقاته بزملاء العمل. ومن هنا يتضح الدور الذي يلعبه تماسك الجماعة في حركة تفاعل الأفراد¹. إن منهج "العلاقات الإنسانية" ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة، تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل². ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم³.

5- النظرية اليابانية:

توصل "ويليام أوشي" إلى ما يسمى بالنظرية Z التي تقوم على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل أو الموظف حيث لاحظ أن إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تحول دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة الذي يساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء، ويرى أوشي أن نظرية Z تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

- ❖ **الوظيفة مدى الحياة:** وهي من أهم الخصائص الإدارية اليابانية وتساهم في عملية الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.
- ❖ **التقويم والترقية البطيئة:** يتم تقويم وترقية الموظفين خلال فترة طويلة تبلغ حوالي 10 سنوات، وهذا الأمر يساعد على التآني والدقة في التقويم.
- ❖ **عدم التخصص في المهنة:** أي الموظف يمارس أكثر من مهنة ويكون قادرا على العمل في أكثر من مجال في المنظمة⁴.

¹- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د ط، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص121.

²- هاني عرب، محاضرات في الموارد البشرية، نقلا عن الموقع www.rsscra.info 10:15 ساعة، 05 أبريل 2019.

³- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص20.

⁴- صابر بحري، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال القيادة، الدافعية، التغيير التنظيمي، ط1، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2018، ص81.

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي

تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمنظمات الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ)¹.

هناك عدة أبعاد أخرى للأداء الوظيفي تشمل ما يلي:

➤ **مستوى أو وحدة التحليل:** وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة.

¹- مصطفى يوسف كافي، محمد طاهر الخلف وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، ط1، قسنطينة: -الجزائر-: نشر استيراد وتوزيع الكتب، 2017، ص ص 227، 228.

- مقاييس الأداء الوظيفي: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير تشمل الإنتاجية، الفاعلية، الكفاءة، النوعية أو تحقيق الربح أو النمو أو رضا الموظفين أو رضا الزبائن، والتجديد والابتكار.
- قياس الأداء الوظيفي: المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.
- الإطار الزمني للأداء الوظيفي: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.
- مجال الاهتمام والتركيز في الأداء الوظيفي: وهنا يكون مجال الاهتمام على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.¹

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:
1. الجهد.
 2. قدرات المورد البشري وخصائصه.
 3. إدراك المورد البشري لعمله.

ونلخص ذلك في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الجهد المبذول} \times \text{قدرات المورد البشري وخصائصه} \times \text{إدراك المورد البشري لعمله}^1$$

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة بأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتمد الفرد أنه من الضروري

¹ - محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظره، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008، ص30.

توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.¹

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء

يمكن إجمال العوامل المؤثرة على الأداء بعاملين رئيسيين هما:

1- عوامل فنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، الهيكل التنظيمي للعمل وطرق وأساليب العمل.

لا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوع الآلات بالإضافة إلى طرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة.

2- عوامل إنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتحدد بالآتي: المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل وتحدد ظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية، وحاجات ورغبات الفرد.

وتكسب القدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين، لا بد من توافرها معا وهما المعرفة والمهارة.

والعامل الثاني هو الرغبة في العمل والتحفيز لأدائه، ويحدد عامل الرغبة بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته.

كما أن هناك عوامل تساهم في رفع كفاءة المنظمة، وذلك من خلال تطوير وتفعيل دور العاملين في المنظمة وتشمل الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتدريب.

أما الحوافز فتشمل جميع الفرص والمزايا والتسهيلات المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة، التي تساعد في دفع الأفراد وحفزهم على بذل الجهد من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية، فالحوافز بمختلف أنواعها ومصادرها هي من بين المؤشرات الحيوية التي تؤثر في مستوى أداء المنظمات، ويتضمن نظام الحوافز أسلوب وفلسفة الإدارية، خصوصاً فيما يتعلق بموقع ودور العاملين في اتخاذ القرارات ورسم

1- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات platel في فلسطين"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص35.

السياسات والتخطيط، يختلف دور العاملين في المؤسسات العامة من دولة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى في نفس الدولة ومن الطبيعي أن المشاركة الفعالة من قبل العاملين في القضايا الإدارية الهامة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمات، خاصة عند توافر الظروف والأوضاع الإيجابية الأخرى المؤثرة في الأداء.

إن وجود نظام فعال للتدريب يعتبر من المؤشرات الهامة التي تساعد في تطوير إدارة المنظمات، حيث أن الأداء يتضمن وجود أفراد أكفاء قادرين على الأداء بمهارات وفعالية، وبالتالي فإن مستوى الأداء يتوقف على مدى كفاءة العنصر البشري الذي يمكن تطويره وتعزيز قدراته من خلال التدريب بمختلف أنواعه.¹

3-المكانة الوظيفية : إن المكانة الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات الضغوط في بيئة

العمل لدى كثير من العاملين خاصة في المراكز القيادية التي لها علاقة مع الجمهور. فكلما كان الموظف له مكانة وظيفية مرموقة ويعتمد جزء من وقته على التركيز في القرارات وما يصاحبها من مسؤوليات، نرى كثيرا منهم يتعرض لعوامل الضغط نتيجة طبيعية الأدوار التي يعملون بها.

على أن الضغوط الناجمة عن المكانة الوظيفية لارتباط فقط بالمستويات الإدارية العليا، بل إنها تشمل أشخاص الذين هم في الإدارة الوسطى والإشرافية على حد سواء.

إن الوظائف ومكاناتها بالرغم اختلاف مستوياتها تفرض على شاغليها عدد من المسؤوليات والواجبات تجعلهم أكثر عرضة للضغوط بسبب الأدوار الذين يشغلونها.

4- طبيعة العلاقة داخل التنظيم: إن أغلب الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة، لا تتم

بصفة مستقلة عن باقي الأعمال، بل إن أداء الفرد يتم من خلال علاقات عمل متداخلة، قد تكون بين رؤساء والمرؤوسين أو زملاء فيما بينهم.

وهناك يظهر دور العلاقات غير الرسمية، في توجيه سلوك الأفراد وزيادة روحهم المعنوية ما ينعكس على أدائهم للعمل، فإذا كانت علاقات الأفراد فيما بينهم علاقة تعاون وانسجام ترفع روحهم المعنوية ويعطون إنتاجية أكبر ويظهرون كفاءة أعلى في الأداء، ويحدث العكس إذا كانت هذه العلاقات يسودها نوع من الصراع وعدم التفاهم فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض معنوية الأفراد ولا يحقق أدائهم بالفعالية المطلوبة.

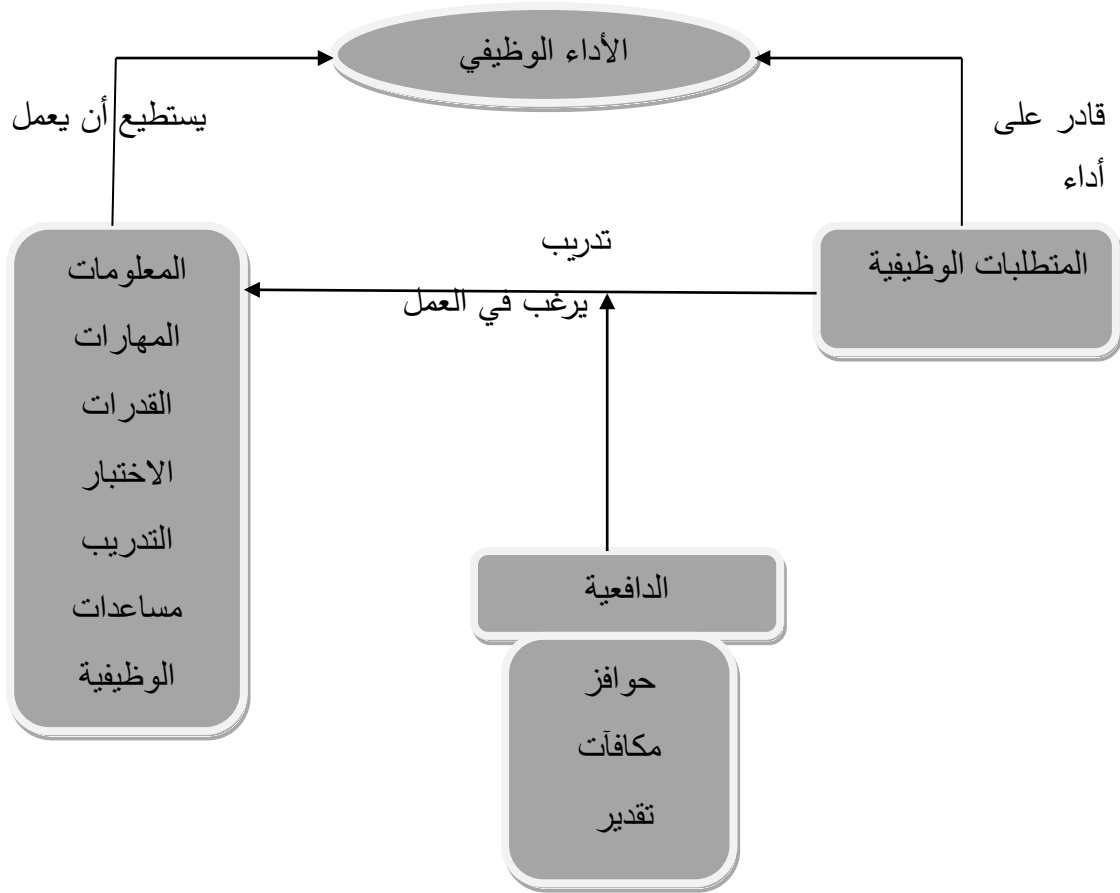
¹- محمد سليمان البلوي، مرجع سابق الذكر، ص ص 36،37.

5- **تضخم العمالة:** إن زيادة عدد العاملين أكثر مما يتطلب العمل (البطالة المقنعة) نتيجة عمليات التوظيف العشوائية، تعوق حركة سير العمل والتأخر في إنجاز الأعمال، نتيجة توافر الموظفين واعتمادهم على بعضهم البعض في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، كما أن هذه الزيادة تؤدي إلى تعطيل الإنجاز وتعقيد الإجراءات وتداخل الاختصاصات، والتكرار أو الازدواجية في الأعمال، وإعاقة الخدمات للجمهور، هذا بالإضافة إلى إهدار الأموال التي تنفق على الأجور والمرتبات والإنشاءات وغيرها دون فائدة وبالتالي يكون لتضخم العمالة آثار سلبية تعكس مظاهر الانحراف المتمثلة في الإهمال والتكاسل.¹

والشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

¹- عز الدين هرمون، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرفعات (CPG)-قسنطينة-"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص ص 45،46.

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة-بومرداس-"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص70.

المطلب الرابع: علاقة التدوير الوظيفي بأداء الموظفين

كما رأينا في دراستنا هذه انه من الضروري إبراز أثر التدوير الوظيفي على الموظفين والمنظمة في نفس الوقت، لكن قبل ابراز ذلك علينا تبيان العلاقة الرابطة بين المتغيرين الأساسيين في موضوع الدراسة.

يقوم التدوير الوظيفي على تحسين مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم التي تؤثر إيجابا على الإنتاجية في الشركة، فكلما زاد التدوير الوظيفي كلما زادت فرص التعلم ما ينعكس على العمل الذي يقومون به مما يؤدي إلى إدارة فعالة.

يهدف التدوير الوظيفي إلى التوفيق بين رفع كفاءة الأداء وتحقيق رغبات الموظفين في تحسين أوضاعهم الوظيفية والشخصية، فكون الموظف غير راضٍ عن العمل الذي يقوم به يؤدي إلى إهمال مهامه ما يسبب تراجع في مستوى الأداء.

إن التدوير الوظيفي وسيلة تمارسها الإدارة لوضع العاملين في مراكز تناسب قدراتهم وإمكاناتهم، إذ أن وضع الفرد في عمل لا يجيده سيعكس سلبا على إنتاجيته وتصرفاته.

تعمل المنظمات على الحفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات وتسعى جاهدة لعدم فقدانها لأي سبب كان، ما قد يؤدي إلى ضعف في الأداء العام للمنظمة، وبالتالي يجب على المنظمة أن تخطط لمثل هذه الحالات بالعمل على إعداد خلفاء لشغل المناصب بحيث إذا غادر أحد الموظفين يكون البديل جاهزا ليقوم بعمله دون أن يعكس ذلك سلبا على أداء العمل.

التدوير الوظيفي يجعل الموظف الذي كان يحس بالاستقرار في مكان عمله غير قادر على التكيف مع الأعمال التي كلفت له في الوظيفة التي انتقل إليها ويشعر بعدم الاستقرار الوظيفي ما يؤثر سلبا على جودة العمل وعلى نفسية الموظف.

خلاصة الفصل:

أوضحنا في المقدمة أن التدوير الوظيفي جاء نتيجة للمشكلات المتراكمة التي تؤثر على الفرد والمنظمة في نفس الوقت، مما أدى بالمنظمات إلى البحث على حلول تساعد على تخطي هذه العقبات، ومن بينها أسلوب التدوير الوظيفي.

يمكن اعتبار التدوير الوظيفي عملية تحويل شخص من وظيفة إلى وظيفة أخرى لمدة زمنية مؤقتة، حيث يساهم في تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل، بهدف إحداث تطوير الأداء، وتجنب ترهل المؤسسات وتغلغل المحسوبية فيها، وتقليل احتمالات الفساد والقصور في الإنتاجية ومخرجات العمل وجودته، وتحرير الإدارات من الملل نتيجة الروتين.

والتدوير الوظيفي واحد من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدرتها، كما أنه يساهم في تطوير قدرات الفرد من خلال تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين، ما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

(عرض وتحليل البيانات)

تمهيد:

إن أهمية أي دراسة ودقتها تتعدى الجانب النظري المنطلق منه، بل ويتطلب تدعيمها ميدانيا من أجل التحقق من فرضيات الموضوع، وتتوقف صحة النتائج التي يتحصل عليها كل باحث على مدى دقة الإجراءات المتبعة، والأساليب المستخدمة التي تمكننا من التعرف على أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي، في كلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة مولود معمري الكائنة بولاية تيزي وزو. وقد جاء هذا الفصل ليشمل مبحثين؛ يختص الأول بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما الثاني فهو يهتم بعرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال تحليل ما جاء في أجوبة المبحوثين من خلال استبانة، وتحليل ما جاء في المقابلات الشخصية المباشرة أيضا.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة محل الدراسة

قبل البدء في تقديم كلية الحقوق والعلوم السياسية، سيتم أولاً إبراز لمحة تاريخية عن نشأة وتطور جامعة مولود معمري في تيزي وزو، ثم سنحاول التعرف بميدان الدراسة وتقديم هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة مولود معمري بتيزي وزو

تأسست جامعة مولود معمري سنة 1977م، تحت تسمية جامعة "تيزي وزو"، وعرفت منذ نشأتها عدة مراحل وتطورات، أدرجناها على النحو التالي:

1. مرحلة المركز الجامعي تيزي وزو 1984/1977 CUTO:

أنشأ المركز الجامعي سنة 1977م، ولم تكن له أية هياكل قاعدية حيث بدأت الأعمال فيه بمقر ثانوية (متقنة) سابقاً، مركز للمسنين بوادعيسي.

ومنذ ذلك الوقت، عرف هذا المركز تطوراً ملحوظاً حيث كان يضم خمسة (05) معاهد، تمثلت في:

❖ معهد العلوم الدقيقة

❖ معهد الحقوق

❖ معهد البيولوجيا

❖ معهد اللغة والآداب العربية

❖ معهد العلوم الاقتصادية

قدر في ظل المركز الجامعي عدد الطلبة، بحوالي 400 طالب، من بينهم 55 طالبا أجنبيا، ثم بلغ عدد الأساتذة 27 أستاذا خلال الدخول الجامعي لموسم 1978/1977، وتضاعف عدد الطلبة والأساتذة ابتداءً من سنة 1979م.

بقيت الجامعة على هذا النحو إلى غاية 1983م، حيث تطورت وتحولت إلى مؤسسة عمومية علمية، وتتمتع بالإستقلالية المالية والإدارية بموجب المرسوم رقم 544/83، الصادر بتاريخ 24 سبتمبر 1983م، والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة والذي كان ساري المفعول إلى غاية سنة 1985م.

2. مرحلة المعاهد الوطنية للتعليم العالي: INES 1989/1985:

إبتداء من عام 1985م انبثق عن المركز الجامعي تسعة (09) معاهد، وكل معهد تميز عن الأخير بالإستقلالية المالية، والإدارية وتتمثل هذه المعاهد في:

- ❖ معهد العلوم الدقيقة
- ❖ معهد علوم الطب
- ❖ معهد اللغة والأدب العربي
- ❖ معهد الزراعة والبيولوجية
- ❖ معهد الحقوق
- ❖ معهد الهندسة المدنية
- ❖ معهد الإعلام الآلي
- ❖ معهد الإلكترونيك
- ❖ معهد العلوم الاقتصادية

3. المرحلة الجامعية UMMTO1990 إلى يومنا هذا:

أطلق على هذه الجامعة إسم "جامعة مولود معمري تيزي وزو" عرفت هذه المرحلة تطورا كبيرا، حيث أصبحت مكونة من أربعة عشرة (14) معهدا، بدلا من تسعة (09)، وهذا بمقتضى المرسوم رقم 316/91 والمؤرخ في 07 ديسمبر 1991م، والذي أضاف على القائمة السابقة خمسة (05) معاهد، وأصبحت كلها مرتبطة بها إداريا وماليا، تتمثل في:

- ❖ معهد الهندسة المعمارية
- ❖ معهد علم النفس
- ❖ معهد الهندسة الميكانيكية
- ❖ معهد اللغات الأجنبية

عرفت الجامعة قيد الدراسة سنة 1989م نوعين من التعديل في نظامها الإداري، فكان أولهما بموجب المرسوم التنفيذي رقم 392/98 والمؤرخ في 02 ديسمبر 1998م، والمتضمن إستبدال المعاهد بنظام الكليات.

وفي سنة 1999م طرأ تنظيم جديد على الجامعة فأصبحت تضم ثمانية (08) كليات، والمتمثلة في:

- ❖ كلية العلوم
- ❖ كلية الإلكترونيك والإعلام الآلي
- ❖ كلية الهندسة المعمارية
- ❖ كلية العلوم البيولوجية وعلوم الفلاحة
- ❖ كلية الطب
- ❖ كلية الحقوق
- ❖ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- ❖ كلية الآداب والعلوم الإنسانية

طرأ تنظيم جديد على جامعة تيزي وزو سنة 2010م، فأصبحت تضم تسعة (09) كليات بدلا من ثمانية (08)، وهذا بمقتضى المرسوم رقم 308/10 والمؤرخ في 05 ديسمبر 2010م، والذي أضافه إلى القائمة السابقة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وبقي التنظيم السابق على حاله سائد في الجامعة.

تميزت السنة الجامعية 2006 بإنشاء قسم الحقوق والعلوم السياسية، اما السنة الجامعية 2015/2016م تميزت بوفود قدر كبير من الطلبة بلغ أكثر من 52000 طالب مستجد، مما دفع إلى إطرء تنظيم جديد على الجامعة، وبالتالي إمكانية الإنقسام إلى جامعتين "حسناوة01" و"حسناوة02"¹.

المطلب الثاني: تعريف كلية الحقوق والعلوم السياسية

من بين الكليات الموجودة في جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية التي تقع على بعد 07 كلم من مدينة تيزي وزو في بوخالفة.

طبقا لأحكام المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 اوت سنة 2003م المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار على إنشاء الأقسام المكونة لكلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة تيزي وزو، لكن القانون لم يطبق في عام النشأة إلى غاية 2010².

¹ موقع الكلية: Fdsp. Ummto.dz

² -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قرار رقم 36، يتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الحقوق والعلوم السياسية لدى جامعة تيزي وزو، الصادر بتاريخ 19 فيفري 2010، المادتين 1، 2.

في السنة الدراسية (2005-2006م) تم إنشاء فرع العلوم السياسية، لتتخرج أول دفعة في السنة الدراسية 2008-2009 م، وتلتها عدد من الدفعات، كان تعداد الطلبة فيها في تزايد مستمر، ومرت الكلية والقسم كغيرها من الكليات والأقسام من النظام الكلاسيكي إلى النظام الجديد ل.م.د. لم تكن العلوم السياسية قسما مستقلا بذاته بل فرعا من الكلية كما ذكرنا سالفًا، وأول سنة فتح فيها قسم الماجستير كانت سنة 2010م بعد مسابقة أجريت في مقر القسم، وفتحت أبوابها لكل طلبة أقسام العلوم السياسية في الجزائر، وتلتها أقسام ماجستير إلى حين توقف العمل بالنظام القديم والتحول إلى قسم الدكتوراه ل م د الذي استقبل الطلبة الناجحين في المسابقة عام 2015م. ولازال الاستمرار بالنظام الجديد ليسانس، ماستر ودكتوراه، وكان عدد الطلبة في تزايد مستمر إلى غاية سنة 2016 م بدأ يتناقص بعد رفع معدل القبول في العلوم السياسية، أما عن عدد الأساتذة فهو الآخر كان في تزايد، وفي السنوات الأخيرة حدث تراجعاً¹.

تضم كلية الحقوق والعلوم السياسية 240 أستاذاً؛ 197 أستاذ في قسم الحقوق و43 أستاذاً في قسم العلوم السياسية إلى غاية جوان 2019م، كما بلغ عدد الطلبة حسب إحصائيات السنة الدراسية 2018/2019 م، 3719 طالبا، و63 موظفا إداريا في كلية الحقوق، إضافة إلى 08 موظفين إداريين في قسم العلوم السياسية. وستوضح الجداول الآتية ذلك بالتفصيل:

جدول رقم 01: يوضح عدد الأساتذة في كلية الحقوق والعلوم السياسية سنة 2018/2019م

العدد	أساتذة قسم العلوم السياسية	العدد	أساتذة قسم الحقوق
02	أستاذ	25	أستاذ
05	أستاذ محاضر قسم أ	34	أستاذ محاضر قسم أ
05	أستاذ محاضر قسم ب	41	أستاذ محاضر قسم ب
29	أستاذ مساعد قسم أ	92	أستاذ مساعد قسم أ
02	أستاذ مساعد قسم ب	05	أستاذ مساعد قسم ب
0	معيد	01	معيد
43		198	المجموع
241			

المصدر: معطيات رئيسة مصلحة الإحصائيات في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

¹! الاستاذة الدكتورة نبيلة بن يوسف، استاذ في قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، 24 جوان 2019م.

جدول رقم 02: يوضح عدد الطلبة في كلية الحقوق والعلوم السياسية سنة 2019/2018 م.

الكلية			
المجموع	ماستر	ل م د	القسم
3294	884	2410	قسم الحقوق
425	210	215	قسم العلوم السياسية
3719	1094	2625	المجموع

المصدر: حسب إحصائيات حول التسجيل 2018/2019م.

جدول رقم 03: يوضح عدد موظفين الإداريين في كلية الحقوق والعلوم السياسية سنة 2019/2018م

العدد	الموظفين الإداريين لقسم العلوم السياسية	العدد	الموظفين الإداريين لقسم الحقوق
01	- متصرف رئيسي	03	- متصرف رئيسي
01	- متصرف إداري	01	- مهندس الدولة في الإعلام الآلي
01	- تقني سامي في الإعلام الآلي	05	- ملحقة المكتبة الجامعية مستوى 01
01	- ملحق للإدارة	02	- ملحقة المكتبة الجامعية مستوى 02
03	- عون حفص البيانات	01	- مساعد الوثائقي والمحفوظات
01	- عامل مهني مستوى 01	11	- متصرف إداري
		01	- مساعد متصرف
		01	- مساعد مهندس الإعلام الآلي مستوى 01
		02	- مساعد مهندس الإعلام الآلي مستوى 02
		04	- مساعد المكتبة الجامعية

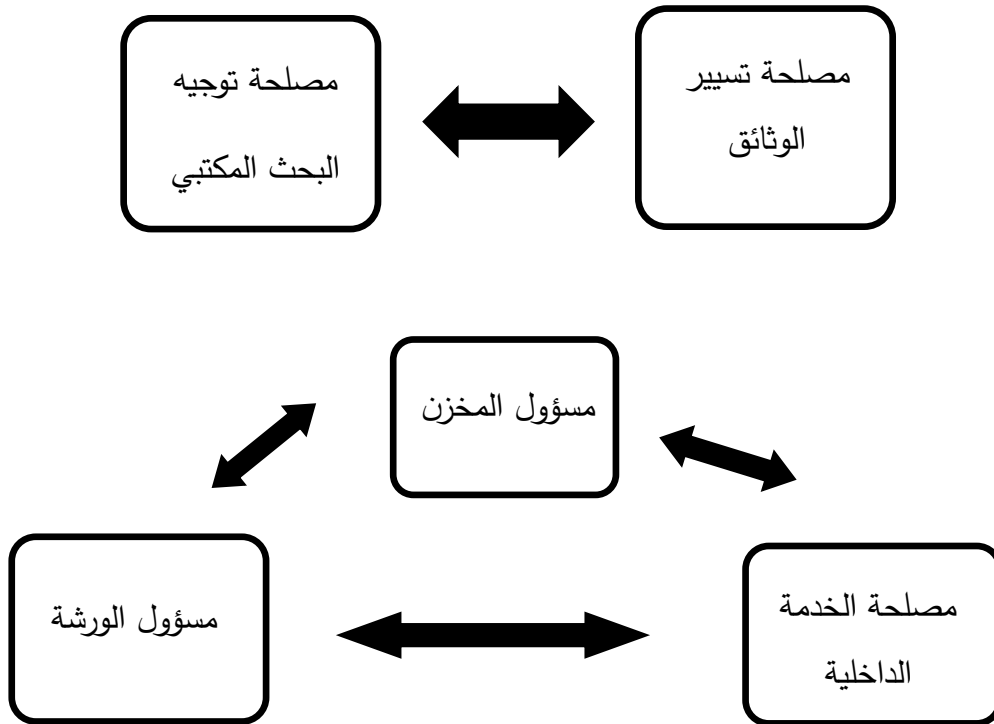
		02	- تقني سامي في الإعلام الآلي
		04	- ملحق رئيسي للإدارة
		02	- كاتب رئيسي للمديرية
		02	- محاسب إداري رئيسي
		04	- ملحق للإدارة
		02	- كاتب المديرية
		05	- عون تقني في المكتبة
		04	- كتاب
		01	- عمال مهنيين
		03	- عمال مهنيين مستوى 01
		02	- عمال مهنيين مستوى 02
		01	- عمال مهنيين مستوى 03
08	المجموع	63	المجموع
71			

المصدر: حسب معطيات مصلحة المستخدمين في كلية الحقوق والعلوم السياسية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

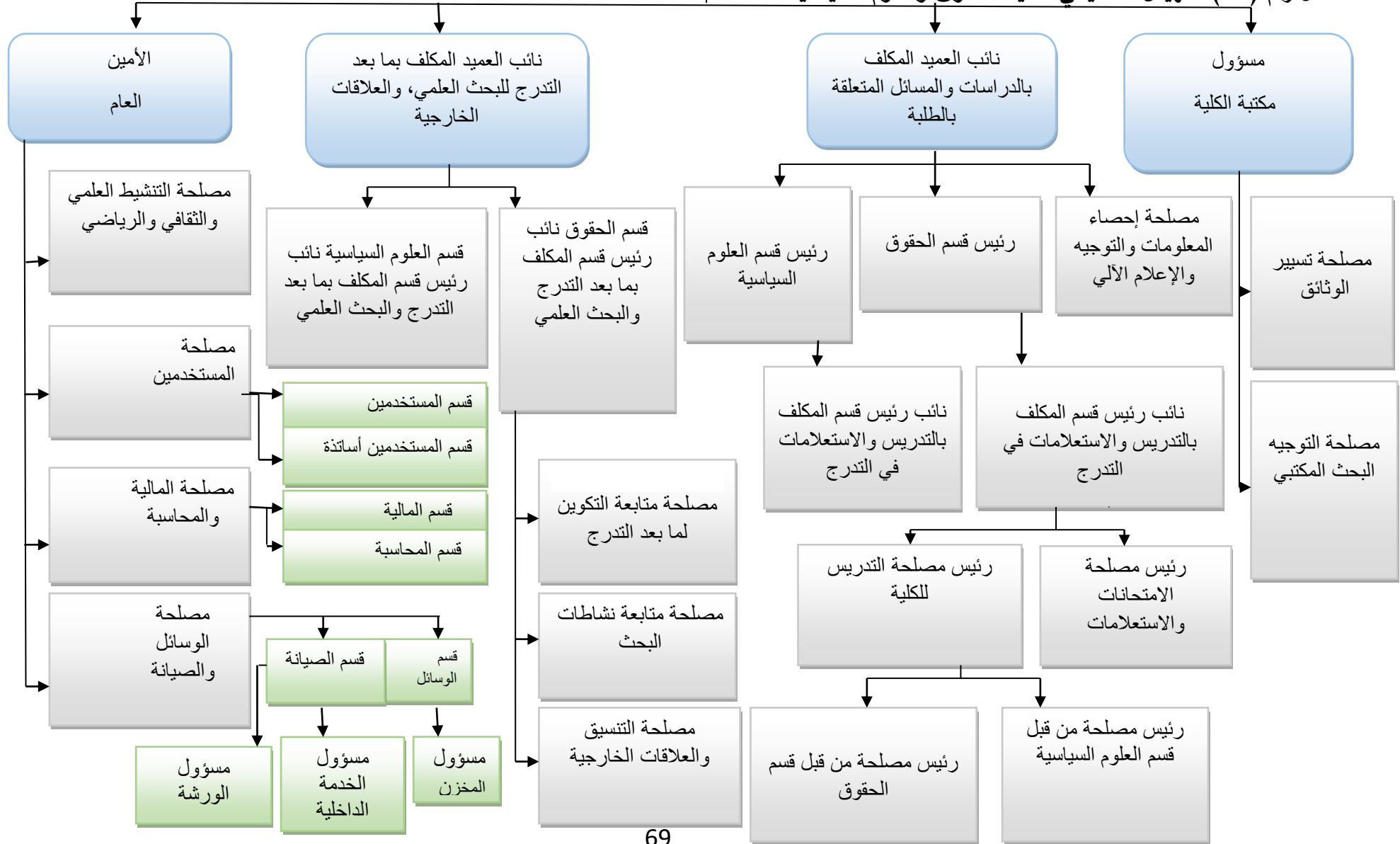
يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأشعة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوع العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الإتصال فيها"¹. والغرض من عرض الهيكل التنظيمي في الفصل الثاني من الدراسة هو تبيان كيفية تسير عملية التدوير الوظيفي، فكل مصلحة لديها مجموع من الموظفين، وكل موظف يمكن أن ينتقل من منصب إلى منصب آخر، ومن مصلحة إلى أخرى إذ كان هناك تقارب في المهام؛ فمثلاً يقوم موظفي مصلحة تسيير الوثائق بالتنقل إلى مصلحة توجيه البحث المكتبي كونها في نفس المستوي الوظيفي ومتقاربة في المهام، مسؤول المخزن يقوم بالتدوير إلى مصلحة الخدمة الداخلية، كما أنه يمكن أن يقوم بعمل مسؤول الورشة.



¹. حسين محمود حريم، "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية" دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، العدد 01، المجلد 08، الأردن، 2006، ص 150.

العميد

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية



ومن خلال الهيكل التنظيمي سنبرز مهام بعض المصالح وتتمثل فيما يلي:

1- العميد:

- يعين بموجب مرسوم يتخذ بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ويكون مسؤول عن تسيير أمور الكلية، ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية ويتكفل بالمهام التالية:
- تسيير الكلية (من ناحية الأساتذة، العمال، الطلبة).
- الأمر بالصرف.
- مسير الميزانية.
- المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحيات.
- القدرة على سلطة العقاب ومنح الكفاءات.
- ولا يمكن لمنصبه أن يعتمد تدويرا وظيفيا.

2- الأمانة العامة للكلية:

- وهي تابعة مباشرة للعميد، وتوضع تحت سلطة الأمين العام (المكلف بالشؤون المالية والإدارية والوسائل) وتكلف بما يلي:
- تحضير مشروع مخطط لتسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمين الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- وتشمل الأمانة العامة للكلية المصالح الآتية:
- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة الوسائل والصيانة.
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.¹
- في مكاتب هذه المصالح يمكن أن يحدث تدويرا وظيفيا.

¹ - République Algérienne Démocratique et populaire, Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, **Arrêté interministériel** correspondant au fixant l'organisation administrative de l'université et de ses services communs, le 24 aout 2004, article 11-15.

3- نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

- يتمثل دوره في تحضير الملفات التي تتعلق لما بعد التدرج، ويقوم بالمهام الآتية:
- متابعة سير إمتحانات الإلتحاق ما بعد التدرج.
- أخذ أو إقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- متابعة سير إمتحانات الإلتحاق ما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.

ويحتوي على المصالح الآتية الذكر:

- مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- مصلحة التعاون العلاقات الخارجية.

4- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة:

دوره التنسيق أي يقوم بمراقبة كل ما يتعلق بالشؤون البيداغوجية، وشؤون الطلبة، ويتكفل بالمهام الآتية:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ وإقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- مسك القائمة الإحصائية والإسمية للطلبة.
- جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة، ويحتوي على المصالح الآتية:
- مصلحة التدريس.
- مصلحة التعليم والتقييم.
- مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

5- مكتبة الكلية:

تكلف مكتبة الكلية بالمهام الآتية:

- تنظيم الرصيد الوثائقي بإستعمال أحد الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لإستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم.

وتشمل مكتبة الكلية المصالح الآتية:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.
- مصلحة التوجيه والبحث العلمي¹.

¹ -مقابلة مع السيد نبيل ادرنموش، مسؤول مكتبة الكلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية في بوخالفة تيزي وزو، يوم 20 ماي 2019، على الساعة 10:30 صباحا.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تطرقنا في المبحث الثاني من الفصل التطبيقي لعملية تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة مولود معمري، حيث اعتمدنا على أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والاستبيان، وكانت عينة الدراسة الموظفين في الإدارة المعنية على شكل عشوائي غير مقصود، ثم قمنا بتفريغها وفرزها لتمدنا في الأخير بنتائج عن الدراسة وإخراجها في صورتها النهائية.

المطلب الأول: تحليل وتفرغ نتائج الاستبيان

يعتبر الاستبيان أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة، تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها، فنتائجها تجعل الدراسة أقرب للواقع، وتعطيها قيمة علمية عالية¹.

قسمنا الاستبانة إلى محورين، الأول يخص الجانب الشخصي للمبحوثين، والثاني متعلق بالمتغيرين الأساسيين في الدراسة وهما؛ التدوير الوظيفي من جهة والأداء الوظيفي من جهة ثانية.

أولاً: البيانات الشخصية.

تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وتشمل كلا من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المركز الوظيفي).

الجدول رقم 01: يمثل مجموع البحث حسب متغير الجنس.

متغير الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	14	33%
أنثى	28	67%
المجموع	42	100%

¹- أيمن عبد الله محمد أوبكر، أساليب البحث العلمي، الإمارات: دار الكتاب الجامعي، 2017، ص 152.

توضح بيانات الجدول رقم (01) أن نسبة الإناث الموظفين في الكلية تفوق نسبة الذكور في كلية الحقوق والعلوم السياسية، حيث بلغت نسبة المبحوثين الإناث 67% من مجتمع الدراسة، فيما بلغت نسبة المبحوثين الذكور 33% فقط.

ويمثل ذلك فرقا كبيرا جدا وذلك يرجع إلى التوجه الكبير للإناث للعمل في الإدارات نظرا لإستقرار العمل.

جدول رقم 02: يمثل مجموع البحث حسب متغير العمر

متغير العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 25-30 سنة	05	12%
من 30-40 سنة	26	62%
من 40-50 سنة	10	24%
من 50-60 سنة	01	02%
المجموع	42	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (02)، أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية 30-40 سنة بنسبة 62%، وتليها الفئة العمرية من 40-50 سنة بنسبة 24% من أفراد عينة الدراسة، بعد ذلك تأتي الفئة العمرية من 30-25 سنة بنسبة 12%، أما النسبة الأقل تتراوح أعمارهم ما بين 50-60 سنة بنسبة 02%، وهي نتيجة منطقية لأن الموظفين ما بين 30 و50 عاما لما تقوم مصالحهم الإدارية بعملية التدوير الوظيفي يقع عليهم الاختيار لتوفر بعض الصفات فيهم منها القابلية للتغير والتعلم.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
تكوين مهني	13	31%
ليسانس	20	47%
ماستر	02	05%
دكتوراه	07	17%
المجموع	42	100%

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (03)؛ الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي، تبين أن 47% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم التعليمي يتمثل في ليسانس، ثم تليها نسبة 31% من عينة الدراسة مؤهلهم التعليمي تكوين مهني، أما الماستر والدكتوراه المتمثلة في الدراسات العليا تتمثل نسبتها بـ 22%، وهذا يدل على أن أغلبية الموظفين لديهم الكفاءة والقدرة العالية في التعامل مع الوظائف الإدارية المختلفة، ما يسهل عليهم القيام بعملية التدوير الوظيفي وعدم تصادف الإدارة الكثير من المشاكل خلال تطبيقه.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة

متغير الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مدير عام	00	00%
مدير إدارة	03	07%
رئيس قسم	08	19%
موظف	31	74%
المجموع	42	100%

فيما يتعلق بمتغير الوظيفة، كما تشير في الجدول أعلاه إلى أن فئة الموظفين البسطاء متواجد بكثرة بنسبة 74% وهي الفئة الأكثر قياماً بعملية التدوير الوظيفي، وهذا ما يدل على أن الإدارة تعتمد على هذه الفئة بشكل كبير في معاملاتها، وتليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 19%، و 07% من أفراد عينة الدراسة تنسب إلى مديري الإدارة، وتفسر عملية توزيع المستويات الوظيفية إلى طبيعة المهام والمسؤوليات في فئة العمل والتي تتحدد وفق المستوى التعليمي والخبرة والكفاءة العلمية، ارتباطاً بإحصاءات الجدول رقم 03 الموظفين من المستوى ماستر ودكتوراه يمثلون 22 بالمائة من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة وبالتالي هم من دون شك يشغلون مناصب رئاسة الأقسام ومدير الإدارة.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة في الوظيفة

متغير الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من أربع سنوات	06	14%
من 04 إلى 08 سنوات	09	22%
من 08 إلى 12 سنة	16	38%
12 سنة فأكثر	11	26%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، وبناءً على الفئة العمرية للموظفين أن أعلى نسبة 38% من عينة الدراسة تخص أصحاب الخبرة من 08 إلى 12 سنة، ثم تليها فئة ذوي الخبرة من 12 سنة فأكثر بنسبة 26% من عينة الدراسة، فهذه الفئة من المستحسن أن تقوم بالتدوير كونهم مضى وقت على ترسيمهم في نفس الوظيفة وأصبحت مهامهم روتينية، وأقل نسبة 14% تخص ذوي الخبرة الأقل من 04 سنوات كونهم لا يزالون جدد في وظائفهم، مما يدل على أن جزء كبير من أفراد العينة لديهم خبرة لا بأس بها في ميدان عملهم.

ثانياً: بيانات حول التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي

الجدول رقم 06: يبين ما إذا كان التدوير الوظيفي يطبق في الإدارة

سؤال رقم 07	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	64%
لا	15	36%
المجموع	42	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (06)، أن التدوير الوظيفي موجود ويطبق في إدارة الحقوق والعلوم السياسية، وذلك بنسبة 64%، وهذا يدل على أن معظم الموظفين ينتقلون من وظيفة إلى أخرى، كما أنه لديهم وعي بماهية التدوير الوظيفي ودوره في المعاملات الإدارية وتحسين الأداء، وعلى أنه إضافة مميزة

للموظف، إلا أن التدوير الوظيفي لا يوجد أي نص قانوني في الجزائر يحث عليه، إلا إذا نصت عليه بعض القوانين الداخلية للمؤسسات، لأن البيئة الإدارية والسياسة المعتمدة لا تشجع هذه العملية، ويبقى التدوير اجتهاد أرباب العمل أو المسؤولين، أو تطبق على أساس الحاجة¹.

الجدول رقم 07: يوضح مدى قابلية الموظفين بالقيام بعملية التدوير الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	مدى الموافقة على عملية التدوير
71%	30	نعم
29%	12	لا
100%	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة المبحوثين المهتمين بالقيام بعملية التدوير الوظيفي قدرت بـ 71%، كونهم يرون أن التدوير الوظيفي وسيلة لإكتساب مهارات جديدة في مجال الإدارة وتطوير العمل الإداري، وإكسابهم خبرات متنوعة وزيادة إحساسهم بالثقة في النفس، مما يزيد من الإبداع في العمل، وزيادة في النشاط، ثم تليها في المقابل 29% من عينة الدراسة لا يؤيدون فكرة التدوير الوظيفي، وذلك لتمسكهم بمناصبهم ورفضهم لفكرة التغيير وتحسين الأداء، وذلك الاختلاف بين النسبتين، قد يرجع لاختلاف التفكير والذهنيات والقيم الأخلاقية.

الجدول رقم 08: يوضح تنقل الموظف من منصب إلى منصب آخر

النسبة المئوية	التكرارات	متغير نقل الموظف من منصب إلى آخر
57%	24	نعم
43%	18	لا
100%	42	المجموع

¹-مقابلة مع السيد نبيل ادرنموش، مسؤول مكتبة الكلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية في بوخلفة تيزي وزو، يوم 20 ماي 2019، على الساعة 10:30 صباحا.

تبين حسب دراستنا أن أغلبية عينة الدراسة يتم نقلهم من منصب إلى آخر، وذلك بنسبة 57%، ما يدل على أن أغلبية الموظفين يفضلون التجديد في عملهم لتحسين مستوى أدائهم واكتشاف مواهبهم الخفية، وهذا ما أكدته لنا الأمانة العامة لكلية الحقوق والعلوم السياسية، حيث أنها من بين مؤيدي هذه الفكرة، فقد قامت به أكثر من مرة، وتتمنى إعادة الكرة مرة أخرى مادام ذلك في نفس المنظمة¹. بعدها تليها نسبة 43% من عينة الدراسة الذين يفضلون الوقوع في الروتين اليومي لعملهم، ويرون أنفسهم ذوي خبرة ويعرفون عملهم جيدا، كما أنهم يعملون بشكل مريح مع الأشخاص الذين يعرفونهم، ويجدون الصعوبة في التكيف والانفتاح أمام أشخاص جدد.

الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد تنقلاتهم بين مهام الإدارة

عدد المرات	التكرارات	النسبة المئوية
لم يحدث	16	38%
من 01 إلى 03	24	57%
من 04 إلى 06	01	02%
من 07 فأكثر	01	02%
المجموع	42	100%

يبين الجدول رقم (09)، الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة، وفقا لعدد تنقلاتهم بين مهام الإدارة طيلة سنوات العمل، أن 57% من أفراد العينة تم نقلهم من 01 إلى 03 مرات، في حين وجد أن 38% من عينة الدراسة لم يحدث لهم أي تنقلات، أما النسبة الضعيفة من عينة الدراسة التي تتمثل بـ 04% تم نقلهم من 04 إلى 07 مرات فأكثر، ما يبين أن عملية التدوير الوظيفي سائرة في هذه الإدارة، فمثلا رئيسة مصلحة الدراسات والشهادات في قسم العلوم السياسية قبل ترأسها لهذه المصلحة قامت بتدوير وظيفي، من مصلحة الإمتحانات إلى مصلحة التدريس ثم إلى أمانة القسم، و لا تزال تقوم بعملية التدوير بين هذه المصالح إذ غاب أحد الموظفين أو وجب ان تساعد موظفين اخرين في مصالح اخرى في حال زيادة العمل.

¹- مقابلة مع السيدة شابحة نعار، الأمانة العامة في كلية الحقوق في بوخالفة تيزي وزو، يوم 20 ماي 2019، على الساعة 11:45 صباحا.

الجدول رقم 10: يوضح تناسب الوظيفة التي تم تدوير الموظف إليها مع القدرات والمؤهلات العلمية له

النسبة المئوية	التكرارات	تناسب الوظيفة التي تم التدوير إليها الموظف مع قدراته
60%	25	نعم
40%	17	لا
100%	42	المجموع

الجدول رقم 11: يوضح قابلية أداء الموظفين مهام أقل من كفاءتهم

النسبة المئوية	التكرارات	قابلية أداء الموظفين مهام أقل من كفاءاتهم ومؤهلاتهم
69%	29	نعم
31%	13	لا
100%	42	المجموع

يتضح من نتائج الجدول رقم (10-11) أن أغلبية عينة الدراسة أجابوا أن وظائفهم الجديدة تتناسب مع قدراتهم العلمية داخل الإدارة وقدرت نسبتهم بـ 60% من عينة الدراسة وهذا يرجع على قدرة المسؤولين على وضع الموظفين في أعمال تتناسب مع كفاءاتهم سواء العلمية أو المهنية، في المقابل نجد 40% من أفراد العينة أجابوا أن العمل لا يتناسب مع ومؤهلاتهم العلمية، وهذا بسبب تدويرهم إلى وظائف أكثر من مستواهم العلمي ما يسبب لهم القلق كونهم يقابلون صعوبة في إستيعاب الوظيفة الجديدة وزيادة المهام والمسؤوليات فيها.

أما فيما يخص قابلية الموظفين على أداء مهام أقل من كفاءتهم استنتجنا أن 69% من أفراد عينة الدراسة جاهزين على أداء مهام أقل من قدراتهم ومستواهم العلمي والعملي، غير أن 31% يرفضون هذه الفكرة بحجة أنهم يفضلون رفع مستواهم أكثر وليس التراجع، ومن بينهم الأمانة العامة، فهي ترفض القيام

بعمل أقل من مستواها الوظيفي وذلك ليس إحتقاراً للوظيفة بل لزيادة إثراء مهاراتها الوظيفية، فالهدف هنا ليس كسر الروتين بل إكساب خبرة أكثر والنظر إلى المدى البعيد¹.

جدول رقم 12: يوضح نوع التدوير الوظيفي الذي مسّ الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	نوع التدوير الوظيفي
90%	38	داخلي
10%	04	خارجي
100%	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (12) أن عملية التدوير الوظيفي تتم داخل الإدارة بنسبة 90%، وأغلبية الموظفين واعيين بدور التدوير الوظيفي، كونه يخفف على الموظف على المستوى النفساني لما يخرج من الروتين اليومي، والجسدي بحكم التغيير قد يجد راحة جسدية وتجديد في الطاقات، كما أنه لا يشترط فيه تغيير مكان العمل²، أما بقية العينة التي تتمثل بنسبة 10% كانت إجابتهم خارج المؤسسة، كونهم لا يفرقون بين التدوير الوظيفي والدوران الوظيفي.

جدول رقم 13: يوضح تعرف الموظفين على جميع الوظائف القريبة من وظيفتهم والمتداخلة معها

النسبة المئوية	التكرارات	تعرف الموظف على جميع وظائف الإدارة
98%	41	نعم
02%	01	لا
100%	42	المجموع

يتبين من الجدول رقم (13) أن 98% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بـ "نعم" أن التدوير الوظيفي يساهم في التعرف على جميع الوظائف القريبة من وظيفتهم والمتداخلة معها، فهذا يساهم في رفع مستواهم

¹مقابلة سابقة الذكر مع السيدة شابحة نعار.

²مقابلة سابقة الذكر مع السيد نبيل ادنموش.

وأداءهم الوظيفي، أما 02% من عينة الدراسة رفضوا هذه الفكرة لأنهم يفضلون التخصص في عمل واحد، وغير مهتمين بالتعرف على وظائف أخرى، والبعض يراه تضييعاً للوقت.

الجدول رقم 14: يوضح ما إذا كان الموظف يشعر بالراحة أثناء تغيير مكان عمله

سؤال رقم 15	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	64%
لا	15	36%
المجموع	42	100%

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يرون أنه عند تغيير مكان عملهم يشعرون بالراحة أثناء أدائهم للعمل الجديد، فقد بلغت نسبتهم 64% وهذا حسبهم كمغامرة جديدة لهم ويحفزهم على تجديد أفكارهم وتطوير خبراتهم ما أكدته لنا رئيسة مصلحة الدراسات والشهادات قسم العلوم السياسية، فهي مستعدة أن تغير مكان عملها في أي وقت لأنه فرصة لها من أجل التعلم¹، أما نسبة 36% من عينة الدراسة أجابوا بـ "لا" حيث أن تغيير مكان العمل يسبب لهم الازعاج وعدم التأقلم، مما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم، ما يسبب انخفاض في أدائهم.

الجدول رقم 15: يوضح إذ عملية التدوير الوظيفي تطبق على أساس خطط وبرامج من قبل الإدارة

متغير تطبيق التدوير الوظيفي على أساس خطط وبرامج	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	55%
لا	19	45%
المجموع	42	100%

أوضحت نتائج الجدول أن نسبة عينة الدراسة التي قدرت بـ 55% ترى أنه تتم عملية نقل الموظفين بناء على خطط وبرامج مدروسة، وقد أكد على ذلك مسؤول مكتبة الكلية فهو لا يقوم في

¹- مقابلة مع السيدة فهيمة بوسنو، رئيسة مصلحة الدراسات والشهادات لقسم العلوم السياسية تيزي وزو، يوم 14ماي 2019، على الساعة 13:30 زوالاً.

مصلحته بأي خطوة دون دراستها على المدى البعيد، وأنه كلما يقرر القيام بعملية التدوير الوظيفي يقوم برسم برنامج، يوضح فيه كل المهام التي يجب أن يقوم بها كل موظف في مصلحته، وبعد ذلك يعقد اجتماع معهم ويوزع المهام الجديدة على موظفيه، ويوكلهم بأعمال مختلفة، وفي آخر كل شهر يقوم بتقييم عملهم إذا أدوه على أكمل وجه وإذا وجدوا عراقيل أو صعوبات خلال أدائهم لتلك المهام¹، بينما توجد نسبة 45% من حجم عينة الدراسة ترى عكس ذلك، فالموظف يخضع لإحتياجات وأوامر المصلحة في الإدارة التي يعمل فيها، وليس لديه الحق في الرفض.

الجدول رقم 15: يوضح قابلية الموظفين في تنوع الوظائف خلال مساهم الوظيفي

متغير تنوع الوظائف في المسار الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	74%
لا	11	26%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 74% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بـ "نعم" دليل قبولهم على تنوع الوظائف خلال مساهم الوظيفي من أجل القيام بنشاطات أكثر تنوعاً، وتوسيع نطاق الاختصاصات والمسؤوليات لهم من أجل زيادة خبرتهم في العمل وتعلم تقنيات جديدة للقيام بوظائف أخرى، والقضاء على الروتين والرتابة في العمل، في المقابل نجد نسبة 26% من عينة الدراسة لا يؤيدون فكرة تنوع الوظائف كونهم متمسكين بوظائفهم الحالية.

الجدول رقم 17: يوضح ما إذا كان أسلوب التدوير الوظيفي أحد متطلبات جودة الأداء

سؤال رقم 18	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	69%
لا	13	31%
المجموع	42	100%

¹-مقابلة سابقة الذكر مع السيد نبيل ادنموش.

نلاحظ من خلال تحليل بيانات هذا الجدول، أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن التدوير الوظيفي يعد أحد متطلبات جودة الأداء، فقد بلغت نسبتهم 69% وذلك حسب رأيهم أن التدوير الوظيفي يزيد من الخبرة وإثراء المعرفة ويساهم في تحسين الأداء، كما أنه يحفز الموظف الإداري على تنمية قدراته العلمية ومنحه نشاطا أكثر مما يحسن أدائه ليعود بالفائدة على الإدارة. وعند ممارسة أسلوب التدوير الوظيفي يقوم الموظفون بتبادل الخبرة فيما بينهم، مما يشجعهم لتقديم عمل أحسن ومميز، وتوسيع علاقات العمل بينهم ما يزيد السلاسة في التعاملات، وهكذا قد تكون الإدارة قد منحت فرص متساوية للموظفين ما يساهم في اكتشاف مواهبهم ومؤهلاتهم وتوجيهها للتجديد والتطوير، وهذا ما يثبتته السؤال 19 الذي يوضح بنسبة 86% من عينة الدراسة أن التجديد في العمل يحفز الموظف على التعلم والإبداع في عمله، ما يهدف إلى تطوير الأداء. ومقابل ذلك 31% من عينة الدراسة هم ضد هذه الفكرة كون التدوير الوظيفي حسبهم سبب في تراجع الأداء في وظيفتهم الجديدة، وكونهم مجبرين على تعلم سيرورة العمل من جديد ما يؤدي إلى تضييع الوقت.

جدول رقم 18: يوضح مساهمة التدوير الوظيفي في سيرورة العمل وعدم تعطيله

سؤال رقم 20	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	74%
لا	11	26%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة 74% من عينة الدراسة أجابوا أن عملية التدوير الوظيفي تساعد على عدم تعطيل عمل الإدارة، بل وهي تساهم في إسراع وإتمام العمل، وذلك كونها تجعل الإدارة تعمل بطريقة دائمة فإذا حصل غياب أو نقص في اليد العاملة في مصلحة ما لا يؤثر ذلك عليها ولا تتراكم الأعمال، لوجود موظف يحل مكان زميله ويقوم بعمله، ويمكن أن يكون قادرا على أداء الوظيفة ربما أفضل من الموظف الذي سبقه في المنصب، أما نسبة 26% من عينة الدراسة يرو أن تطبيق هذا الأسلوب يأخذ وقتا طويلا والموظف يجد صعوبة في استيعاب العمل ما يؤدي إلى كثرة تراكم الأعمال.

جدول رقم 19: يبين ما إذا كان للتدوير الوظيفي أثر إيجابي على أداء الموظفين

سؤال رقم 21	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	81%
لا	08	19%
المجموع	42	100%

توضح بيانات هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" بلغت نسبتهم 81%، حيث أنهم يؤكدون أن للتدوير الوظيفي أثر إيجابي على أداء الموظفين، ويرجع ذلك كونه يدفع الموظف نحو تحسين أدائه وتطوير قدراته وإمكانياته، وقتل الروتين وتنمية الروح الجماعية للموظفين، ويساهم أيضا في الزيادة في الإبداع كما أنه يوفر بيئة مريحة ومحفزة للموظف، مما يزيد في التركيز على أهداف العمل وإعطائه فرصة جديدة لإثبات ذاته، وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، ثم تليه نسبة 19% من عينة الدراسة أجابوا بـ "لا" ومن بينهم رئيس مصلحة الموظفين، حسب رأيه أن للتدوير الوظيفي أثر سلبي، كعدم تحقيق الاستقرار في الوظيفة ما يؤدي إلى تشتت أفكار الموظفين، والحاجة إلى الوقت من أجل التأقلم، مؤكدا على استحالة تطبيق عملية التدوير الوظيفي في مصلحة تسيير الموارد البشرية، كون إتباع وتسيير المسار المهني للموظف عملية معقدة وحساسة ولا يمكن تعلمها خلال ستة (06) أشهر أو سنة، ويضيف على ذلك أن مصلحة المستخدمين تحتاج إلى الأقدمية والخبرة، وعكس ذلك يؤدي إلى عدم ممارسة الوظيفة كما يجب¹.

جدول رقم 20: يوضح مدى مساهمة التدوير الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف

تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في الإدارة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	93%
لا	03	07%
المجموع	42	100%

¹. مقابلة مع السيد فريد سعدي، رئيس مصلحة الموظفين لكلية الحقوق ببوخالفة تيزي وزو، يوم 22 ماي 2019، على الساعة 11:45 صباحا.

توضح لنا تحليل بيانات الجدول رقم 20؛ أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ "نعم" حيث بلغت نسبتهم 93٪، وتعد نسبة كبيرة جداً، فمن خلال تنقل الموظف من مصلحة إلى أخرى يمكن للمسؤول أن يحدد نقاط ضعف وقوة كل موظف، كما أنه يستنتج أين تكمن نقائصهم ما يجعله يسعى إلى تحسين أداءهم للوظائف من خلال تدريبهم.

جدول رقم 21: يوضح ما إذا كان التدوير الوظيفي يؤثر على مبدأ التخصص في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	تأثير التدوير الوظيفي على مبدأ التخصص
71٪	30	نعم
29٪	12	لا
100٪	42	المجموع

من خلال الجدول (21) نلاحظ أن نسبة 71٪ من عينة الدراسة أجابوا أن التدوير الوظيفي يؤثر على مبدأ التخصص في العمل، فالموظف لا يشغل مهمة واحدة محددة طوال الوقت، بل تتغير مهامه بصفة دورية أكثر من مرة، ما ينتج عنه كسب المزيد من الخبرة والمعرفة، واكتشاف المهارات الذاتية، وتنمية المواهب، فالبعض يرى أن التخصص يؤدي إلى الملل بسبب انغماس الموظف في عمل واحد وتكراره طيلة حياته العملية، فمن المؤكد أن الموظفين الذين يعملون خارج خبراتهم سيكونون قادرين على المساهمة ولكن إنتاجهم بالتأكيد لا يكون على قدر المساواة مع المتخصصين، ما أكده رئيس قسم العلوم السياسية أن هناك أعمال ثابتة، فلا يمكن أخذ حارس لقيام بعمل إداري ولا يمكن أخذ تقني سامي في الإعلام الآلي يقوم عمل موظف محاسب، ولكن في الإدارة العامة تطبيق ذلك ممكن ويجب أن تكون المصالح متقاربة في المهام¹.

أما نسبة 29٪ من عينة الدراسة أجابوا أن التدوير الوظيفي لا يؤثر على مبدأ التخصص، فرغم تنقلهم من وظيفة إلى أخرى إلا أن كل موظف لديه تخصص يتقنه لاسيما ونحن في عصر التخصصات، ما يحقق له الإحاطة الشاملة والنظرة الواسعة لكل ما يعرض عليه في مجال تخصصه.

¹ مقابلة مع السيد مهدي فتاك، رئيس قسم العلوم السياسية حسناوة 01 تيزي وزو، يوم 09 جوان 2019، على الساعة 11:40 صباحاً.

الجدول رقم 22: يوضح مدى مساعدة التدوير الوظيفي على زيادة فعالية العمل

النسبة المئوية	التكرارات	فعالية العمل
74%	31	نعم
26%	11	لا
100%	42	المجموع

حسب دراستنا نلاحظ أن 74% من عينة الدراسة أجابوا بـ "نعم" أن للتدوير الوظيفي دور في زيادة فعالية العمل، فالتدوير الوظيفي يسعى إلى تحسين أداء وقدرات الموظفين وهو ما يساعد على زيادة إنتاجية وفعالية العمل، فالموظف خلال تناوبه على أعمال عدة يؤدي ذلك إلى زيادته في اكتساب خبرات في مختلف المجالات والعمليات، ما يؤثر على جودة وكفاءة العمل. أما نسبة 26% يرون عكس ذلك، فمن خلال التنقل من منصب إلى آخر يكون هناك تضيق للوقت وتراكم في معالجة مختلف الملفات الإدارية، ومن الممكن انخفاض أداء بعض الموظفين لفهمهم الخاطئ حول سبب تدويرهم.

الجدول رقم 23: يوضح إذ كان الاستمرار في نفس المنصب لمدة طويلة يؤدي إلى القضاء على القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	سؤال رقم 25
74%	31	نعم
26%	11	لا
100%	42	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الإستمرارية في نفس المنصب لمدة طويلة يؤدي إلى القضاء على القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظف، حيث 74% من عينة الدراسة أكدوا هذه الفكرة، فعند بقاء الموظف في مكان عمل واحد ولعدة سنوات يسير ضمن روتين محدد، وهو عملية تجميد غير مقصودة للعقل، فالسير ضمن نمط معين يحرمه من مواجهة تجارب جديدة في الحياة، التي تزيد من إنفتاحهم على الإبداع والتفكير بطريقة مختلفة ولإيجاد أفكار مميزة ونكية لأجل تقديم فائدة جديدة، وفي المقابل نجد 26% من

نسبة المبحوثين أجابوا بعدم رضاهم لهذه الفكرة، فحسب رأيهم كلما بقيت في مكان عملك كلما زاد استكشافك للمصلحة التي تعمل فيها.

الجدول رقم 24: يوضح إذ هناك صعوبات يواجهها الموظف أثناء إنجاز عمله الجديد

سؤال رقم 26	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	33%
لا	28	67%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن 67% من مجموع عينة الدراسة لا يجدون صعوبات خلال قيامهم بوظائفهم الجديدة بل يعتبروه كتحدٍ لهم، أما 33% من عينة الدراسة فهم يواجهون صعوبات خلال القيام بذلك بسبب عدم التحكم في طرق العمل، ونقص الخبرة وضغوطات المشرف عليهم، وعدم توافق المنصب مع مؤهلاتهم ما يسبب لهم الإحباط والقلق.

الجدول رقم 25: يوضح إذا كان التدوير الوظيفي يقلل من التكاليف المادية للتدريب

سؤال رقم 27	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	69%
لا	13	31%
المجموع	42	100%

نستنتج من خلال الجدول رقم (25) أن معظم المبحوثين أجابوا بـ "نعم" وذلك بنسبة 69%، فعوض فتح تدريبات مكلفة يتعلم الموظف من زملائه ويتم تدريبهم في مكان عملهم مباشرة، ما يقلل من التكلفة وريح الوقت، فالتدوير الوظيفي يخلق موظفين ذوي خبرة ومؤهلين لتدريب الموظف الجديد، أما 31% من عينة الدراسة رفضوا ذلك، بقدر ما كان الموظف الذي قام بعملية التدوير مؤهل إلا أنه لا يمكن أن يعوض الدورات التدريبية.

الجدول رقم 26: يوضح مدى تدعيم التدوير الوظيفي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

سؤال رقم 28	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	76%
لا	10	24%
المجموع	42	100%

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن غالبية عينة الدراسة أقرروا أن الإدارة تمنح لهم صلاحيات ومسؤوليات في اتخاذ القرارات بنسبة 76%. رغم تنقلهم الجديد إلى وظيفة ما، وهذا راجع إلى ثقة المسؤول في موظفيه، في المقابل تليها نسبة 24% من عينة الدراسة أجابوا بـ "لا" كون أن اتخاذ القرار يأتي من المركز وليس لديهم أية صلاحية في اتخاذ أي قرار دون استشارة المسؤول.

المطلب الثاني: عراقيل ومقترحات الدراسة الميدانية.

أولاً: عراقيل تطبيق التدوير الوظيفي في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- ✓ خلال تطبيق الإدارة للتدوير الوظيفي، يسبب الشعور بعدم الاستقرار لدى بعض الموظفين الإداريين.
- ✓ عدم قدرة بعض الموظفين على استيعاب العمل الجديد.
- ✓ يتسبب التدوير الوظيفي بالضجر لدى بعض الموظفين لعدم إلمامهم بالعمل.
- ✓ يؤدي التدوير الوظيفي إلى زيادة حالات الإحباط لدى بعض الموظفين فيعرقلون عملية تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ يؤدي التدوير الوظيفي إلى التوتر والقلق.
- ✓ رفض بعض الموظفين فكرة التدوير الوظيفي كونه يدعو إلى التغيير.
- ✓ التدوير الوظيفي يسبب انزعاج بعض الموظفين، ما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم وذلك ما يسبب تراجع في أدائهم.
- ✓ شعور الموظفين أنهم مجبرين على القيام بالتدوير الوظيفي، ورؤيته على أنه عقوبة.
- ✓ عند تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي يصعب التحكم في طرق العمل، ما يؤدي إلى تكديس العمل.

- ✓ يستغرق التدوير الوظيفي وقتا كثيرا.
- ✓ خلال القيام بالتدوير الوظيفي يمكن أن يذهب موظف كفى ويأتي بعده موظف غير كفى.

ثانيا: اقتراحات الدراسة الميدانية

- ✓ وجب إعطاء أهمية بالغة لموضوع التدوير الوظيفي.
- ✓ رسم خطط وبرامج قبل تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- ✓ وضع قانون خاص بالتدوير الوظيفي.
- ✓ وضع ضوابط ومعايير تحكم عملية التدوير الوظيفي.
- ✓ التخطيط الجيد لعملية التدوير الوظيفي حتى لا تؤدي إلى نتائج سلبية.
- ✓ نشر ثقافة أسلوب التدوير الوظيفي في الإدارات.
- ✓ منح الحرية للموظفين بقبول أو رفض عملية التدوير الوظيفي.
- ✓ تطبيق عملية التدوير الوظيفي في مصالح تتقارب مهامها.
- ✓ وضع إتفاقيات تبين فيها تفاصيل التدوير الوظيفي.
- ✓ وضع سلم تقييم الوظيفي خاص بعملية التدوير الوظيفي.
- ✓ يجب على الإدارة أن تخضع جميع موظفيها لدورات تدريبية بما فيها التدوير الوظيفي.
- ✓ إشعار الموظفين في الإدارة بأهمية التدوير الوظيفي، وأن المقصود منه رفع كفاءات الموظفين وإعدادهم لتولي مناصب جديدة.
- ✓ يتم توفير المزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة لتبني تفعيل إستراتيجية واضحة لعملية التدوير الوظيفي في تحسين أداء الموظفين.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما جاء في الفصل الثاني للدراسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية في كلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة تيزي وزو، وعرفنا الجامعة ككل أولاً ثم الكلية، وعرضنا هيكلها التنظيمي والمصالح التي يتضمنها.

كما قمنا بإبراز أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في كلية الحقوق والعلوم السياسية، من خلال توزيع استمارة على موظفي الكلية حيث قمنا بتوزيع 50 إستبانة وإسترجعنا 42 منها فقط، كما قمنا أيضاً بإجراء مقابلات مع مسؤول مكتبة الكلية، والأمانة العامة ورئيس مصلحة الموظفين، ورئيس قسم العلوم السياسية مع رئيسة مصلحة الدراسات والشهادات أيضاً.

وقد استنتجنا من خلال هذه الدراسة أن التدوير الوظيفي مطبق في الإدارة قيد الدراسة، والموظفين يقومون به دون أي قانون ينص عليه وقد لا يطلقون تسمية التدوير عليه بل يأتي عادة في ظروف استثنائية مختلفة، وبالتالي اقترحنا مجموعة من الحلول من أجل نجاح هذه العملية.

الخاتمة

الخاتمة

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة، هو تحقيق مجموعة من الأهداف وتأدية مهامها على أحسن وجه، وفي سبيل إنجاز ذلك يحق لها تسخير كافة الإمكانيات والموارد المتاحة، والآليات والوسائل التي تراها مناسبة من أجل تطوير أداء موظفيها للوصول إلى النتائج المرغوبة. ومن بين هذه الوسائل نجد أسلوب التدوير الوظيفي الذي هو عبارة عن نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، ومن نفس المستوى الوظيفي أو قريبة منه، ما يجعل الموظفين ملمين بكل نواحي إدارتهم.

يساهم التدوير الوظيفي في تسهيل سد نقص القوى العاملة وتوزيع الموظفين حسب احتياجات المؤسسة، كما أنه يسعى إلى تحقيق طموحات الموظفين خلال العمل في أعمال جديدة، وكسبهم خبرات متنوعة، ما يقوي عندهم الرغبة في الاستمرار في العمل.

يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب من أساليب التدريب غير أنه يطبق داخل المنظمة، فالموظف يتعلم من تلقاء زملائه في العمل خلال التنقل من منصب إلى آخر، كما أنه يمنح لهم الفرصة في التعلم وتطوير مهاراتهم، والتعرف على جميع المصالح الموجودة في الإدارة، كما أنه يعد أحد متطلبات جودة الأداء، فعندما يكون أداء الموظفين جيدا ترفع المؤسسة من مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية، فالأداء الوظيفي هو الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، كما أنه يحتل المقام الأول من حيث الأهمية، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد العامل، فإذا كان الناتج مرتفعا يعدّ مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة وفعاليتها، وتكون المنظمة عندها أكثر استقرارا حين يكون أداء العاملين متميزا.

تناولت دراستنا أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في إدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مولود معمري تيزي وزو، وذلك بهدف التنسيق بين التدوير الوظيفي ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ووجدنا أن الإستبيان والمقابلة هم أفضل الأدوات اللازمة لإبراز ذلك، والتي وجهت أساسا إلى عينة من الإداريين في كلية الحقوق والعلوم السياسية، أين أكدت نتائج تحليل إجاباتهم أن أغليبيتهم يقرون أن الإدارة تعتمد على أسلوب التدوير الوظيفي، ولكن ذلك ضمنا في ضل عدم وجود أي قانون ينص على تطبيقه، وإنما يعود ذلك لإجتهد المسؤولين، كما أكدوا أنه وسيلة فعالة في تحسين أدائهم، فكلما انتقلوا من وظيفة إلى أخرى ازدادت خبراتهم ومهاراتهم. وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

– توجد إستجابة عالية لدى الموظفين في الإدارة لفهم أسلوب التدوير الوظيفي وتقبلهم لفكرة تطبيقه، وإهتمامهم للقيام به.

– المسؤول عن التدوير الوظيفي هو المدير.

الخاتمة

- من أسباب نجاح ممارسة التدوير الوظيفي، كفاءة الموظفين ووعيهم، ورغبتهم بالتعلم.
 - أكثر الموظفون في الإدارة قادرين على التكيف مع أسلوب التدوير الوظيفي.
 - يعد أسلوب التدوير الوظيفي أحد متطلبات جودة الأداء.
 - التدوير الوظيفي يساعد على زيادة الإنتاجية وفعالية العمل، فكلما كان الموظف ذوي خبرات عالية كلما كان أدائه متميزا ما يساهم في رفع فعالية العمل.
 - التدوير الوظيفي يزيد في إكتساب خبرات في مختلف المجالات، ويعمل على الإستفادة من القوى البشرية.
 - التدوير الوظيفي يزيد من الخبرة والمعرفة، وإكتشاف المهارات الذاتية.
 - التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير أداء الموظفين.
 - التدوير الوظيفي يساهم في التعرف على جميع الوظائف داخل الإدارة.
 - التدوير الوظيفي يؤثر على مبدأ التخصص في العمل.
 - التدوير الوظيفي يساهم في تجديد وتطوير القدرات الإبداعية.
 - يساهم التدوير الوظيفي في تقليل التكاليف المادية للتدريب.
 - يساهم التدوير الوظيفي في الشعور بالرضى الوظيفي في العمل.
 - يؤدي إلى التخلص من الروتين والملل.
 - يساهم في تكوين علاقات إجتماعية في الإدارة.
 - تزداد فعالية ممارسة التدوير الوظيفي في الإدارة نتيجة للارغبة في التجديد والتطوير.
 - يساهم في وضع الشخص المناسب في مكان مناسب.
- وفي الأخير نستنتج أن هناك علاقة تكاملية وإرتباطية بين التدوير الوظيفي ورفع أداء الموظفين في كلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة مولود معمري ببتيزي وزو، حيث يؤثر ذلك إيجابا على المؤسسة إذا طبقه بأحسن وجه.
- رغم أنه هناك من يؤيد ويطبق هذه الفكرة، لكن هناك من يعارض تطبيقها في مصالحهم بحجة أن بعض الأعمال والوظائف تحتاج إلى الاستقرار والخبرة العالية.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب:

1. سلطاني محمد السعيد، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993.
2. شلبي محمد، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم: المناهج والاقتراب والأدوات، الجزائر: مطابع دار هومة، 1997.
3. كيشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ط.2، القاهرة: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2001.
4. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط.2، الأردن: دار وائل للنشر، 2002.
5. فتحي محمد، كيف تبدأ طريقك إلى التعلم والتدريب، ط.2، القاهرة: دار أجيال للنشر والتوزيع، 2002.
6. فليه فاروق عبده، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، اليمن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2003.
7. شروخ صلاح، منهجية البحث العلمي، الجزائر: دار العلوم، 2003.
8. محسن كاظم، الفتلاوي سوهيلة، كفايات التدريس: المفهوم، التدريب، الأداء، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
9. القصبي عبد الغفار رشاد، مناهج البحث في علم السياسة، القاهرة: مكتبة الآداب، 2004.
10. الطائي جيم الفضل يوسف، عبد الحسين مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الوراق، 2006.
11. صيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكري الجامعي، 2007.
12. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعية، 2007.
13. برنوطي نائف سعاد، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط.3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
14. علي حسين علي، محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، ط.3، عمان: دار وائل للنشر، 2007.

15. الشماع خليل محمد حسين، حمود خيضر كاظم، نظريات المنظمة، ط.3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
16. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
17. درة عبد الباري إبراهيم، الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
18. مهدي صالح، الغالبي محسن منصور، الإدارة والأعمال، ط.2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
19. الساسي عبد الله إبراهيم، منهج البحث في الدراسات الإعلامية، القاهرة: دار الفكر العربي، 2008.
20. عقيلي وصفي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط.2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
21. حريم حسن، إدارة المنظمات، ط.2، عمان: دار حامد، 2009.
22. خيضر كاظم حمود، الخرشة كاسب ياسين، إدارة الموارد البشرية، ط.2، عمان: دار المسيرة، 2009.
23. بحوش عمار، الذنبيات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط.6، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
24. عبد المعطي عفاف محمد، النظرية العلمية في الإدارة، ط.2، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2011.
25. السكارنة خلف بلال، اتجاهات حديثة في التدريب، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
26. ديري زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
27. الكلالدة ظاهر محمود، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011.
28. عبد اللطيف عصام عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، القاهرة: نيولينك للنشرة والتدريب، 2015.
29. الطائي حليم يوسف، العبادي هاشم فوري، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.

30. الديلمي عبد الرزاق، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرون، الطبعة العربية، عمان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016.
31. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
32. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل الجذب والحفاظ على الموظفين، 2017.
33. كافي مصطفى يوسف وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الجزائر: نشر واستيراد وتوزيع الكتب، 2017.
34. أبو بكر أيمن عبد الله محمد، أساليب البحث العلمي مدخل (منهجي- تطبيقي)، الإمارات: دار الكتاب الجامعي، 2017.
35. بحري صابر، السلوك التنظيمي في المنظمات العمال القيادة الدافعية التغيير التنظيمي، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2018.
36. الحريري رافده، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية، 2018.
37. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، (ترجمة: عبد المعتار محمد سيد أحمد)، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2015.
38. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام تدريب والتطوير الموظفي الحكومة الاتحادية، د.س.ن.

ب- الموسوعات والمعاجم والقواميس:

39. بن مكرم بن منظور الإفريقي محمد وآخرون، لسان العرب، المجلد 6، بيروت: دار المعارف، 1981.
40. الشويكي سمير، المعجم الإداري، الأردن: دار الشرق الثقافي، 2006.

ج-المجلات العلمية:

41. حريم حسين محمود، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية " دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، العدد1، المجلد 8، الأردن، 2006.
42. خليفات عبد الفاتح صالح، " أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، العدد3، مجلد 26، سوريا، 2010.

43. المهدي محمد حسان تقيّة، " من أسرار نجاح التجربة اليابانية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 5، الجزائر: جامعة شلف، 2011.
44. فلاح كريم صالح، " تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي"، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، العدد 7، العراق، 2014.
45. نزار علي محمد، "التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، العدد 4، مجلد 5، العراق: جامعة زاخو، 2017.
46. ناجي حسين شريف، " الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 8، المجلد 6، السعودية، 2017.
47. بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدّة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، الجزائر: جامعة الشلف، 2017.
48. جواد ناظم، "إعادة تصميم الوظائف في شعبة خدمات الدم لدائرة صحة بغداد الرصافة دراسة حالة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 106، المجلد 24، بغداد: جامعة بغداد، 2018.
49. الحيايلى ايمان علي أحمد، واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية "دراسة استطلاعية لأراء عينة العاملين في مصر في الرافدين في جامعة الموصل للتنمية والاستثمار"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 119، المجلد 37، العراق، 2018.
50. سعدون صالح مروى، "أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع من البرنامج التدريبي بحث ميداني في وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 71، المجلد 19، جامعة بغداد، د.س.ن.
51. ميسون عبد الله أحمد، أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لأراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، ، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 3، العراق: جامعة الموصل ، د.س.ن.

ج- المذكرات والأطروحات الجامعية:

52. بوكفوص هشام، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية في مؤسسة سوناري كفارجيوت"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر 2006.
53. صيام محمد رشدي عايش، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارية وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2007.
54. هارون عزدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمركب المجارف والرفعات (CPG) قسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
55. علي النعمان عبد العزيز عائدة، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى " دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
56. عكاشة محمد أسعد أحمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
57. البلوي محمد سليمان، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظره، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008.
58. بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
59. أبوشاخ نادر حامد عبد الرازق، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال جامعة الأزهر، 2010.

60. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة- بومرداس-، "مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
61. الغول نبيل إبراهيم يوسف، العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد لمنظمتهم " دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
62. بلخير سهام، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند ولحاج بوييرة، 2012.
63. بن شيف بن سعيد النعمانية غنية، تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي للمديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، قسم الدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، 2013.
64. عزام أحمد، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين بالأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.
65. المدرع ناصر بن فهد ناصر، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين للشؤون الإدارية والمالية بالوزارة الداخلية بالرياض" مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.
66. أبوس الروس علي سامي، دور سياسة التدوير في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014.
67. بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي " دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
68. بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014.

69. يوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
70. أبو صبحة جبر علي جبر، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014.
71. سلام بدر نضال، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
72. عمراوي فتحي، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية "دراسة حالة مدير المصالح الفلاحية" مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحليم بن باديس، مستغانم، 2016.
73. سحنون أحمد، تأثير التكنولوجيا الحديثة على الأداء الرياضي بين التحفيز النفسي والأخطار الصحية، أطروحة دكتوراه، معهد التربية والرياضية سيدي عبد الله - زرالدة-، جامعة الجزائر 3، 2016.
74. أبوهولي منى عبد الرزاق، مشكلات التدوير لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، مذكرة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة إسلامية غزة، 2017.
75. درنون مفيدة، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2018.

د- المقابلات:

76. مقابلة مع السيدة " فهيمة بوسنو "، رئيسة مصلحة الدراسات والشهادات لقسم العلوم السياسية تيزي وزو، يوم 14 ماي 2019، على الساعة 13:30 زوالا.
77. مقابلة مع السيد " نبيل إدنموش"، مسؤول مكتبة الكلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية في بوخالفة تيزي وزو، يوم 20 ماي 2019، على الساعة 10:30 صباحا.
78. مقابلة مع السيدة " شابحة نعار "، الأمينة العامة في كلية الحقوق في بوخالفة تيزي وزو، يوم 20 ماي 2019، على الساعة 11:45 صباحا.
79. مقابلة مع السيد " فريد سعدي "، رئيس مصلحة الموظفين لكلية الحقوق ببوخالفة تيزي وزو، يوم 22 ماي 2019، على الساعة 11:45 صباحا.

80. مقابلة مع السيد " مهدي فتاك "، رئيس قسم العلوم السياسية حسناوة 01 تيزي وزو، يوم 09 جوان 2019، على الساعة 11:40 صباحا.

ه-المواقع الالكترونية:

81. العبيدي ميسون علي حسين علي، محاضرة حول مداخل تصميم العمل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة بابل، مارس 2015، نقلا عن الموقع: [www. Uobabylon. Edu. Iq](http://www.Uobabylon.Edu.Iq) 14:42 ساعة، 25 مارس 2019.

82. عرب هاني، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، نقلا عن الموقع: [www. Rsscrrs](http://www.Rsscrrs.info) 10:15 ساعة، 05 أفريل 2019.

83. موقع الكلية : Fdsp.ummt0.dz

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

84. Dora Adjei, the impact of job rotation on employee's performance, «a case study: utrakfinancial service limited» , **master in buisness administration**, college of art and social sciences, school of buisness KNUST, 2012.

85. Faridahwati Shamsudin, "investigating the influence of job rotation on career development among production workers in japanese companies", **international journal of business and society**, n1, vol 14, malaysia,2013.

86. Jarvi Maija, "job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire", **journal of nursing management**, N12, finland, 2004.

87. République Algérienne Démocratique et populaire, Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, **Arrêté interministériel** correspondant au fixant l'organisation administrative de l'université et de ses services communs, le 24 aout 2004.

الملاحق

الملحق الأول: إستمارة الإستبيان

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

عنوان الإستبيان

أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية
"حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية"
(جامعة مولود معمري بتيزي وزو)

تهدف هذه الدراسة إلى جمع معلومات ومن ثم تحليلها من أجل توظيفها لإستكمال الإطار التطبيقي المتعلق بمذكرة الماستر، الموسومة بـ "أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي"، في كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، من إعداد الطالبتان: كاهينة حداد وسيلية رعاب.

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الإستبانة بكل صراحة وموضوعية، لاستغلال المعلومات والإستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرة شهادة الماستر، وذلك بملئها لإثراء بحثنا بمعلومات.

علما أن إجاباتكم ستكون موضع سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: التدوير الوظيفي هو النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الوظيفي، بهدف تطوير الأداء وتشجيع الكفاءات.

شكرا لتعاونكم

قائمة الملاحق

الاستمارة:

ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة، وأجب على الأسئلة المقترحة:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 25-30 سنة 35-40 سنة 45-50 سنة 55-60 سنة
3. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج
4. المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماجستير
5. المستوى الوظيفي: مدير عام مدير إدارة
رئيس قسم موظف
6. عدد سنوات الخبرة: أقل من أربع سنوات من 4 سنوات إلى أقل 8 سنوات
من 8 سنوات إلى أقل من 12 سنة 12 سنة فأكثر

المحور الثاني: بيانات حول التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي

7. هل التدوير الوظيفي يطبق في إدارتكم؟ نعم لا
8. هل أنت مهتم بالقيام بعملية التدوير الوظيفي؟ نعم لا
9. هل تم نقلك إلى منصب عمل آخر؟ نعم لا
10. كم مرة تم تدويرك من منصب إلى آخر: لم يحدث من 1 إلى 3 مرات
من 4 إلى 6 مرات من 7 فأكثر
11. هل تعتقد أن العمل الذي تم نقلك إليه يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية؟ نعم لا
12. هل لديك القابلية لأداء مهام أقل من كفاءاتك ومؤهلاتك؟ نعم لا
13. إن كنت تحصلت على التدوير الوظيفي في عملك، فما هو نوعه؟ نعم لا
14. هل يساعد التدوير الوظيفي في التعرف على جميع الوظائف القريبة من وظيفتك والمتداخلة معها داخل الإدارة داخل الإدارة؟ نعم لا

قائمة الملاحق

15. عند تغيير مكان عملك هل تشعر بالراحة أثناء أداء العمل الجديد؟ نعم لا
16. هل تتم عملية نقل الموظفين بناء على خطط وبرامج مدروسة من قبل الإدارة؟ نعم لا
17. هل تفضل تنوع الوظائف في مسارك الوظيفي؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا بغرض:

- زيادة الخبرة في عدة وظائف

- القضاء على الروتين والرتابة في العمل

- أم ذلك إجباري

18. هل يعد أسلوب التدوير الوظيفي أحد متطلبات جودة الأداء في نظرك؟

نعم لا إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....
.....
.....

19. هل يساهم التدوير الوظيفي في التجديد في العمل؟ نعم لا

20. هل ممارسة عملية التدوير الوظيفي تساعد على عدم تعطيل عمل الإدارة؟

نعم لا

كيف ذلك:

.....

21. هل للتدوير الوظيفي أثر إيجابي على أداء الموظفين؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا فما هي سلبياته حسب رأيك:

.....
.....
.....

22. يساهم الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية للموظف بالإدارة العامة: نعم لا

23. يؤثر التدوير الوظيفي على مبدأ التخصص في العمل للموظفين من خلال التنقل في عدد من

الوظائف: نعم لا

24. التدوير الوظيفي يساعد على زيادة فعالية العمل: نعم لا

قائمة الملاحق

25. الإستمرار في نفس المنصب لمدة طويلة يؤدي إلى القضاء على القدرات الإبداعية والإبتكارية

لدى الموظفين: نعم لا

26. هل توجد صعوبات أثناء إنجاز عملك الجديد، وهل تؤثر على أدائك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل ترجع هذه الصعوبات إلى:

- عدم التحكم في طرق العمل

- نقص الخبرة

- ضغوطات من المشرف عليك

- عدم توافق المنصب مع مؤهلاتك

27. هل يساهم التدوير الوظيفي في تقليل التكاليف المادية للتدريب؟ نعم لا

كيف ذلك.....

28. يدعم التدوير مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لتحسين أدائهم: نعم لا

كلمة ملحق
جامعة مولاي محمد تيزي وزو
الأقسام
بريد وزو في الجزائر
سجل تحت رقم : 1/3

DEJA : M FAX NO. : 021912661 Feb. 13 2010 10:26PM P1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
رقم : 36

قرار مؤرخ 19 من الموافق المتضمن إنشاء الأقسام
المكونة لكلية الحقوق لدى جامعة تيزي وزو.

إلى وزير التعليم العالي و البحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09-129 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 و المتضمن تجنيد مهام أعضاء الحكومة، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-260 المؤرخ في 19 ربيع الأول 1415 الموافق 27 غشت 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي و البحث العلمي،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89-139 المؤرخ في 29 ذي الحجة عام 1409 الموافق أول غشت سنة 1989 و المتضمن إنشاء جامعة تيزي وزو، المعدل و المتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، المعدل و المتمم، لاسيما المادة 34 منه،

- و بمقتضى القرار رقم 263 المؤرخ في 25 مايو سنة 1999 والمتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الحقوق لدى جامعة تيزي وزو.

FROM : FAX NO. : 025215446 Feb. 19 2019 01:44PM P1

FROM :

FAX NO. : 026215446

Feb. 19 2019 01:49AM P1

FROM : DEJA

FAX NO. : 021913601

Feb. 13 2018 10:37PM P2

بقرار ماياتسي

المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 عشت سنة 2003، المعدل و المتمم، و المذكور أعلاه، بهدف هذا القرار إلى إنشاء الأقسام المكونة لكلية الحقوق- جامعة تيزي وزو -.

المادة 2: تنشأ لدى كلية الحقوق - جامعة تيزي وزو - الأقسام التالية:

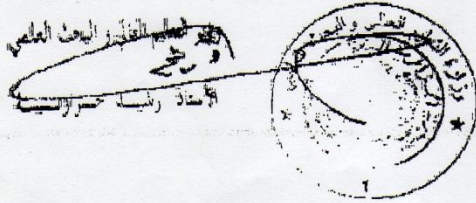
- قسم الحقوق،

- قسم العلوم السياسية.

المادة 3: يلحق القرار رقم 263 المؤرخ في 25 مايو سنة 1999 و المذكور أعلاه، المادة 4: تكلف كل من السيدة مديرة الدراسات لما بعد التدرج و البحث التكويني و السادة مدير التكوين العالي في مرحلة التدرج و مدير جامعة تيزي وزو - كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار الذي سيجدر في النشرة الرسمية للتعليم العالي و البحث العلمي.

حرر بالجزائر في : 19 شعبان 2019 ...

وزير التعليم العالي و البحث العلمي



الملحق رقم (03)

REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

24 AOUT 2004

Arrêté interministériel du correspondant au
fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté,
de l'institut, de l'annexe de l'université
et de ses services communs.

Le chef du gouvernement
Le ministre des finances,
Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique,

Vu le décret présidentiel n°04-136 du 29 Safar 1425
correspondant au 19 avril 2004 portant nomination du Chef du
Gouvernement,

Vu le décret présidentiel n°04-138 du 6 Rabie El Aouel 1425
correspondant au 26 avril 2004 portant nomination des membres
du gouvernement,

Vu le décret exécutif n°03-279 du 24 Jomada Ethania 1424
correspondant au 23 août 2003 fixant les missions et les règles
particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université et
notamment son article 8,

A R R E T E N T :

Article 1er : En application de l'article 8 du décret exécutif n°03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondant au 23 août 2003 susvisé, le présent arrêté a pour objet de fixer l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

Section 2
Du secrétariat général

Article 11 : Le secrétariat général est chargé de :

- d'assurer la gestion des carrières des personnels de l'université dans le respect des attributions de la faculté et l'institut en la matière,
- de préparer le projet de budget de l'université et d'en suivre l'exécution,
- d'assurer le suivi du financement des activités des laboratoires et unités de recherche,
- de veiller au bon fonctionnement des services communs de l'université,
- de mettre en œuvre les programmes d'activités culturelles et sportives de l'université et de les promouvoir,
- d'assurer le suivi et la coordination des plans de sûreté interne de l'université en relation avec le bureau ministériel de sûreté interne,
- d'assurer la gestion et la conservation des archives et de la documentation du rectorat,
- d'assurer le fonctionnement et la gestion du bureau d'ordre de l'université.

Le Secrétariat général, auquel sont rattachés le bureau de sûreté interne et le bureau d'ordre général, comprend :

- la sous direction des personnels et de la formation,
- la sous direction du budget et de la comptabilité,
- la sous direction des moyens et de la maintenance,
- la sous direction des activités scientifiques, culturelles et sportives.

Article 12 : La sous direction des personnels et de la formation est chargée de :

- gérer la carrière des personnels relevant du rectorat et des services communs et de ceux dont la nomination relève du recteur de l'université,
- élaborer et mettre en œuvre les plans de formation, de perfectionnement et de recyclage des personnels administratifs, techniques et de service de l'université,
- assurer la gestion des effectifs des personnels de l'université et leur répartition harmonieuse entre les facultés, instituts et annexes,
- coordonner l'élaboration et la mise en œuvre des plans de gestion des ressources humaines de l'université.

La sous direction des personnels et de la formation comprend:

- le service des personnels enseignants,
- le service des personnels administratifs, techniques et de service,
- le service de la formation et du perfectionnement.

Article 13 : La sous direction du budget et de la comptabilité est chargée de :

- préparer le projet de budget de l'université sur la base des propositions des doyens de facultés, des directeurs d'instituts et d'annexes,
- suivre l'exécution du budget de l'université,
- préparer les délégations de crédits aux doyens de faculté, directeurs d'instituts et d'annexes et assurer le contrôle de leur exécution,
- suivre le financement des activités de recherche assurées par les laboratoires et les unités,
- tenir à jour la comptabilité de l'université.

La sous direction du budget et de la comptabilité comprend:

- le service du budget et de la comptabilité
- le service du financement des activités de recherche,
- le service du contrôle de gestion et des marchés.

Article 14 : La sous direction des moyens et de la maintenance est chargée de:

- assurer la dotation en moyens de fonctionnement des structures du rectorat et des services communs,
- assurer l'entretien et la maintenance des biens meubles et immeubles du rectorat et des services communs,
- tenir les registres d'inventaire,
- assurer la conservation et l'entretien des archives de l'université,
- assurer la gestion du parc automobile du rectorat,

La sous direction des moyens et de la maintenance comprend :

- le service des moyens et de l'inventaire,
- le service de l'entretien et de la maintenance,
- le service des archives.

Article 15: La sous direction des activités scientifiques, culturelles et sportives est chargée de :

- promouvoir et développer les activités scientifiques et culturelles au sein de l'université,
- mettre en œuvre les activités de loisirs,

- soutenir les activités sportives dans le cadre du sport universitaire,
- mener des activités d'action sociale au profit des personnels de l'université.

La sous direction des activités scientifiques, culturelles et sportives comprend:

- le service des activités scientifiques et culturelles,
- le service des activités sportives et de loisirs,

Article 16 : Les services communs de l'université sont:

- le centre d'enseignement intensif des langues,
- le centre d'impression et d'audio-visuel,
- le centre des systèmes et réseaux d'information et de communication, de télé enseignement et d'enseignement à distance
- le hall de technologie pour les universités assurant des enseignements en sciences exactes et technologiques.

Article 17 : Le centre d'enseignement intensif des langues est chargé de:

- assurer un appui technique aux cours d'apprentissage, de perfectionnement et de recyclage en langues organisés par les facultés et instituts,
- veiller au bon fonctionnement et à la maintenance des équipements spécialisés d'enseignement des langues,

Il comporte les sections suivantes:

- section programmation,
- section entretien et maintenance.

Article 18 : Le centre d'impression et d'audio-visuel est chargé de:

- assurer l'impression de tout document d'information sur l'université,
- assurer l'impression de documents pédagogiques et didactiques et des publications scientifiques,
- assurer l'appui technique pour l'enregistrement sur tout support audio-visuel des documents pédagogiques et didactiques.

Il comporte les sections suivantes:

- section impression,
- section audio-visuel.

قائمة

الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجداول

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل التطور التاريخي لتصميم الوظائف	34
02	يمثل نموذج هاكمان واولدهام لخصائص تصميم الوظائف	35
03	يمثل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	57

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح عدد الأساتذة في كلية الحقوق والعلوم السياسية سنة 2018-2019	65
02	يوضح عدد الطلبة في كلية الحقوق والعلوم السياسية سنة 2018-2019	66
03	يوضح عدد الموظفين الإداريين في كلية الحقوق والعلوم السياسية سنة 2018-2019	66
04	يمثل مجموع البحث حسب متغير الجنس	73
05	يمثل مجموع البحث حسب متغير العمر	74
06	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	74
07	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	75
08	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة في الوظيفة	76
09	يبين ما إذ كان تدوير الوظيفي يطبق في الإدارة	76
10	يوضح مدى قابلية الموظفين بعملية التدوير	77
11	يوضح تنقل الموظف من منصب إلى منصب آخر	77
12	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد تنقلاتهم بين مهام الإدارة	78
13	يوضح تناسب الوظيفة التي تم تدوير الموظف إليها مع القدرات والمؤهلات العلمية له.	79
14	يوضح قابلية أداء الموظفين مهام أقل من كفاءتهم	79
15	يوضح نوع التدوير الوظيفي الذي مس الموظفين	80
16	يوضح تعرف الموظفين على جميع الوظائف القريبة من وظيفتهم والمتداخلة معها	80
17	يوضح ما إذ كان الموظف يشعر بالرضا أثناء تغيير مكان عمله.	81
18	يوضح إذ عملية التدوير الوظيفي تطبق على أساس خطط وبرامج في	81

قائمة الأشكال والجداول

الإدارة.		
82	يوضح قابلية تنوع الموظفين في الوظائف خلال مساهمهم الوظيفي.	19
82	يوضح ما إذ كان أسلوب التدوير الوظيفي أحد متطلبات جودة الأداء.	20
83	يوضح مساهمة التدوير الوظيفي في سيرورة العمل وعدم تعطيله.	21
84	يبين ما إذ كان التدوير الوظيفي أثر إيجابي على أداء الموظفين.	22
84	يوضح مساهمة الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.	23
85	يوضح ما إذ كان التدوير الوظيفي يؤثر على مبدأ التخصص في العمل.	24
86	يوضح مدى مساعدة التدوير الوظيفي على زيادة فعالية العمل.	25
86	يوضح إذ كان الاستمرار في نفس المنصب لمدة طويلة يؤدي إلى القضاء على القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين.	26
87	يوضح إذ هناك صعوبات يواجهها الموظف أثناء إنجاز عمله الجديد.	27
87	يوضح إذ كان التدوير الوظيفي يقلل من التكاليف المادية للتدريب.	28
88	يوضح مدى تدعيم التدوير الوظيفي لمشكلة العاملين في اتخاذ القرارات.	29

الشكر والعران

الإهداءات

خطة الدراسة

02مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي

13.....تمهيد الفصل

14.....المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي

14.....المطلب الأول: التطور التاريخي للتدوير الوظيفي ومفهومه

19.....المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدوير الوظيفي

23.....المطلب الثالث: شروط وخطوات نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

26.....المطلب الرابع: أنواع التدوير الوظيفي وأساليبه

28.....المبحث الثاني: أساسيات التدوير الوظيفي

28.....المطلب الأول: أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي

38.....المطلب الثاني: معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي

39.....المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي

42.....المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

42.....المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

48.....المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي وأبعاده

53.....المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

58.....المطلب الرابع: علاقة التدوير الوظيفي بأداء الموظفين

59.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل البيانات)

61.....تمهيد الفصل

62.....المبحث الأول: تعريف مؤسسة محل الدراسة

62.....المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة مولود معمري بتيزي وزو

64.....	المطلب الثاني: تعريف كلية الحقوق والعلوم السياسية
68.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية
73.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
73.....	المطلب الأول: تحليل وتفرغ نتائج الإستبيان
88.....	المطلب الثاني: عراقيل ومقترحات الدراسة الميدانية
90.....	خلاصة الفصل
92.....	الخاتمة
95.....	قائمة المراجع
104.....	الملاحق
115.....	فهرس الأشكال والجداول
117.....	الفهرس
119.....	ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

يعد أسلوب التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة، من خلاله ينتقل الموظف من وظيفة إلى أخرى من نفس المستوى الوظيفي أو القريبة من تخصصه، وذلك بهدف التعرف على مختلف المهام في المنظمة، من أجل رفع كفاءاتهم وقدراتهم الوظيفية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في الإدارات وقد حددناها بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

ولذلك اعتمدنا مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، كالمقابلة وتصميم أداة الاستبانة في الجانب التطبيقي للدراسة، بعد أن قدمنا فصلا نظريا يعرض إطار مفاهيميا ونظريا لمتغيرات الدراسة الأساسية وهما " التدوير الوظيفي " و " الأداء الوظيفي " وتفسير العلاقة الرابطة بينهما.

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

La rotation des postes est une technique de gestion moderne qui permet à l'employé de passer d'un emploi à l'autre, du même niveau d'emploi ou proche d'une spécialisation, afin d'identifier les différentes tâches de l'organisation, et de relever ses compétences et ses capacités fonctionnelles.

Le but de cette étude est d'identifier l'impact de la rotation des postes sur la performance des employés des départements.

Par conséquent, nous avons adopté un ensemble d'outils pour la collecte de données, tels que l'interview et la conception du questionnaire dans la partie appliquée de l'étude, après avoir présenté un chapitre théorique présentant un cadre conceptuel et théorique pour les variables de l'étude, à savoir la rotation des postes et la performance fonctionnelle, ainsi que l'explication de la relation entre elles.