

## التدوير الوظيفي واثره على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء)

\* د. أحمد علي البطي

**المستخلص:** هدفت الدراسة للتعرف على: "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي - بالتطبيق على العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي: أن اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى التدوير الوظيفي كان بممارسة مرتفعة وقد جاء بمتوسط (3.81) وانحراف (0.604)، أما بالنسبة للأداء الوظيفي فقد جاء بممارسة مرتفعة وبمتوسط (3.85) وانحراف معياري (0.790)، وقد أتضح بأنه لا يوجد أثر معنوي لكل من بُعدي: (التدريب / تصميم الوظائف) على الأداء الوظيفي، في حين يوجد أثر معنوي لُبعد (الإجراءات والنظم)، وكان من التوصيات الآتي: أن يقوم فرع الشركة بالمحور بتبني نظام التدوير الوظيفي ليشمل كل الأقسام والمكاتب والوحدات بالفرع، وأيضاً الاهتمام بالتدريب على مستوى التدوير الوظيفي وعمل البرامج والدورات لضمان فهمه وتنفيذه على الوجه الأكمل، وكذلك التركيز على عملية تصميم الوظائف بشكل فعال وكفؤ، على أن تتضمن عملية تصميم الوظائف حيثيات وتفصيل التدوير الوظيفي والبرامج الداعمة له، إضافة إلى التأكيد على زيادة الوعي والإدراك لدى العاملين بأهمية الأداء الوظيفي وإتباع السبل الكفيلة بنجاحه وتطويره .

### المقدمة:

يعد التدوير الوظيفي احد الاستراتيجيات المعمول بها في تطوير أداء العاملين والمؤسسات بوجه عام، وحيث يتم من خلاله إكساب الموظف خبرات ومهارات متنوعة، ويعمل على ضخ دماء جديدة لدى المنظمة، كما يسهم في الحد من تضخم البيروقراطية والروتين الممل وزيادة كفاءة وفعالية المسائلة والمحاسبة من جانب آخر .

ويعتبر التدوير الوظيفي أحد الأساليب الإدارية التي تساهم باكتساب الخبرات والمهارات لإتاحة الفرصة للعاملين في ممارسة أعمالهم والتعبير عن قدراتهم الكامنة والابتكار ومن ثم الخروج من دائرة الركود، ويساعد ذلك في الأثر الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل والكشف عن المزايا وإبراز مختلف المواهب والإبداعات والقدرات الكامنة لدى الموظفين وزيادة الدافعية لديهم (المدرع، 2014) .

وكذلك حظى موضوع الأداء الوظيفي على اهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة لإيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أن الأداء الوظيفي يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلاً على أنه يعبر عن المستوى الحضاري والاقتصادي المتقدم لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء . (العماج، 2003: 58)

وبناءً على ما ذكر أعلاه فإن الباحث يسعى من خلال إجراء الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي وبيان أثره على الأداء الوظيفي للعاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء .

### المبحث الأول: الإطار العام للدراسة:

**مشكلة الدراسة:** يعد التدوير الوظيفي من الأدوات التحفيزية للعنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية والميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، لذا يتوجب على المنظمة الاهتمام بالبيئة الداخلية لتلائم البيئة الخارجية، ويعتبر أسلوب التدوير الوظيفي من المحفزات الأساسية التي تساهم في إبراز الكفاءات البشرية والقدرات الإبداعية الكامنة لدى الموظفين، والذين يمارسون الأعمال الإدارية في

مواقع مختلفة، ويتيح لهم الفرص في ممارسة أعمال غير أعمالهم المعتادة، وإكسابهم خبرات جديدة إضافة لخبراتهم السابقة، وبناء على ذلك يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الآتي:

"ما هو التدوير الوظيفي وما مدى تأثيره على الأداء الوظيفي في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء؟"

ومن هذا السؤال الرئيسي السابق ذكره يمكن اشتقاق الاستفسارات التالية:-

1. هل هناك أثر للتدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء ؟ .
2. ما مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء ؟ .
3. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء ؟ .

فرضيات الدراسة: تتلخص فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء".

وقد تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي لدى العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء".

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على الأداء الوظيفي لدى العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء".

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجراءات والنظم على الأداء الوظيفي لدى العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء".

أهداف الدراسة: تتلخص في الآتي: (بيان أثر التدوير الوظيفي بأبعاده: (التدريب - تصميم الوظائف - الإجراءات والنظم) على الأداء الوظيفي - بيان مستوى التدوير الوظيفي - بيان مستوى الأداء الوظيفي) لدى العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء .

أهمية الدراسة: تتلخص أهمية الدراسة في الآتي:

يعتبر التدوير الوظيفي من المداخل الإدارية الحديثة والتي تؤثر على أداء العاملين وتعمل على تسهيل العمل الإداري، وقد جاءت الدراسة بإضافة بعد معرفي أكاديمي، حيث تتوفر هذه الدراسة قاعدة معرفية ذات علاقة بمفهوم التدوير الوظيفي ومقياس علمي لقياس التدوير ومدى تأثيره على الأداء، الأمر الذي يؤدي لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة العاملين، وأيضاً تساهم هذه الدراسة بزيادة المعرفة العلمية حول التدوير الوظيفي، كما تتوفر الدراسة معرفة التدوير الوظيفي السائد بالمنظمة، مما يساهم بتحسين الأداء الوظيفي، وأيضاً تساهم بتزويد متخذي القرار بالتغذية الراجعة حول نجاح التدوير الوظيفي، الأمر الذي يزيد من تبني سياسات تقييمية أكثر واقعية، وتساعد على تطوير العمل الإداري وتحسينه، ويرى الباحث أن الدراسة ستحقق الفائدة للشركة وغيرها من المؤسسات المجتمعية، لأنها تعتبر إطاراً شاملاً للكشف عن الأثر الحاد بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي، وإبراز

دوره بإعداد الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، وتمكن الدراسة من توسيع مدارك الباحث و زيادة إثراته بالبحث العلمي، وأيضاً تعمل على تمكينه من التقدم في مساره الوظيفي وزيادة مركزه في سلم التدرج الوظيفي .

**حدود الدراسة:** الحد الموضوعي: اقتصر على دراسة التدوير الوظيفي واثره على الأداء الوظيفي - بالتطبيق على توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء - الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء - الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء - الحد الزماني: أجريت هذه الدراسة في بداية العام 2022 م .

**مصطلحات الدراسة:** تتلخص في الآتي:

التدوير الوظيفي: هو ذلك النقل المنظم من وظيفة لأخرى وهو من الأساليب الحديثة، ويهدف لتحسين أداء الموظفين وبالتالي الحصول على أفضل الخدمات المقدمة (فلانة، 2011، ص: 19) .

التدريب: هو الخطة التي تقوم بها الشركة من أجل زيادة الخبرة والمعرفة والمعلومات لدى العاملين وتصحيح مسارهم وقناعاتهم وسلوكهم، وذلك لتحسين أدائهم وتقديم أفضل الخدمات (الدويك، 2013، ص: 30) .

تصميم الوظائف: هي العملية التي يتم فيها تصميم الوظائف وتصنيفها في مجموعات ومن ثم وصفها ومراعاة الشروط المرتبطة بشاغلها . (بدر، 2016، ص: 9)

الإجراءات والنظم: تعبر عن مراحل تطور العملية الإدارية من البداية وحتى تظهر بشكلها النهائي . (اللوزي، 2002)

الأداء الوظيفي: يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفوء المدرب . (wheelen & Hunger, 2000, 231)

**محددات الدراسة:** واجه الباحث عدد من المحددات التي ساهمت في عرقلة سير الدراسة والحد من إتمامها بالوقت المناسب، ومنها: (عدم تسليم نماذج الاستبيان بالوقت المناسب، مما نتج عنه بعض التأخير في تكملة الدراسة - هناك عدد من المستجيبين قد امتنعوا عن استلام نماذج الاستبانة ومن ثم عدم الإجابة عليها - عدم توفر المراجع الكافية .

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري:**

**أولاً: الدراسات السابقة:**

### 1. محور الدراسات المتعلقة بالتدوير الوظيفي:

أ. دراسة (الطريسي، 2021)، بعنوان: "أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين بالمنظمات العامة - بالتطبيق على الموظفين بالشئون الصحية بمنطقة الرياض"، وهدفت لمعرفة أثر أبعاد التدوير الوظيفي: (التدريب وتنمية المهارات - توصيف الوظائف - استراتيجية التطور الوظيفي - النظم والإجراءات) على الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالشئون الصحية بمنطقة الرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (130) موظفاً وموظفة، وتم التوصل للنتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للموظفين، وبناء على تحليل الانحدار المتعدد فقد بينت النتائج إن بُعد استراتيجية التطور يعد الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يلعب دوراً مهماً في زيادة الرضا الوظيفي لدى موظفي الشؤون الصحية بالرياض إذا تم تطبيق أبعاده بنجاح . (الطريسي، 2021)

ب. دراسة (ميسون، 2016)، بعنوان: أثر التدوير الوظيفي في تطوير وتنمية الموارد البشرية – تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات التعليم التقني بالموصل، وهدفت لمعرفة مدى إسهام التدوير الوظيفي للمديرين بمزاياه ومنافعه فضلاً عن المعوقات التي تجابه تطوير وتنمية الموارد البشرية في عدد من كليات الجامعة ومعاهد التعليم التقني بمدينة الموصل، وكانت العينة (76) رئيس قسم، وقد تم التوصل لعدد من النتائج والتي منها: ثبوت صحة تأثير التدوير الوظيفي في تطوير وتنمية الموارد البشرية . (ميسون، 2016) .

ج. دراسة (عزام، 2013)، بعنوان: التدوير الوظيفي وأثره على الروح المعنوية للعاملين بالأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بغزة، وهدفت لمعرفة أثر التدوير الوظيفي على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين بالأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية بغزة، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (56) فقرة تم توزيعها على (380) ضابطاً بجهاز الشرطة الفلسطينية والبالغ عددهم (2868) ضابطاً، وذلك بطريقة تضمن التوزيع النسبي حسب الرتبة العسكرية لهم وكذلك التوزيع النسبي للمحافظة التي يعمل بها الضباط، وقد أمكن جمع (351) استبانة للتحليل، وتم التوصل للنتائج الآتية: يوجد أثر للتدوير الوظيفي على الروح المعنوية للعاملين، وقد جاءت استراتيجية التطور الوظيفي بالمرتبة الأولى، يليها الإجراءات والنظم ثم تصميم الوظائف وجاء التدريب وتطوير الكفاءات بالمرتبة الأخيرة من حيث متطلبات التدوير الوظيفي (عزام، 2013).

د. دراسة (Dhanraj & Parumasur, 2013)، بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي على الإنتاجية والمنظمة والأمان الوظيفي"، قامت الدراسة بتقييم وجهات نظر الموظفين حول تأثير التدوير الوظيفي على الإنتاجية والمنظمة والأمان الوظيفي، كما تم تقييم التأثيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التوزيع، المستوى التنظيمي، الحيازة القانونية) فيما يتعلق بهذه التأثيرات، وقد أجريت الدراسة ضمن بيئة عمليات شركة النسيج في كواز ولو ناتال بجنوب أفريقيا، وشمل مجتمع الدراسة (77) موظف مناوب بدوام كامل بالمنظمة، وبسبب صغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وتم جمع البيانات عن طريق إجراء استبيان تم تطويره بشكل ذاتي وتميزه مسبقاً والتأكد من موثوقيته باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا، وتم اعتماد الإحصاء الوصفي والاستدلالي من أجل تحليل البيانات، وقد أظهرت النتائج أن الموظفين يدركون بأن التدوير الوظيفي له درجة عالية من التأثير الإيجابي على الإنتاجية والأمان الوظيفي والمنظمة بشكل متتالي. (Dhanraj & Parumasur, 2013)

## 2. محور الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

أ. دراسة (إيمان، 2022)، بعنوان: "الرقابة الذاتية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، وهدفت للتعرف على مستوى الرقابة الذاتية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم بمحافظة جنوب الباطنة، وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثنائي ومعامل ارتباط بيرسون، وتوصلت للنتائج التالية: وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى الرقابة الذاتية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وأن مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وإن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة. (إيمان، بن زيد، 2022)

ب. دراسة (البطي وآخرين، 2019)، بعنوان: "أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي – بالتطبيق على المراكز الصحية بمدينة سرت"، وهدفت للتعرف على أثر إدارة التغيير بأبعادها: (التغيير في الهيكل التنظيمي – التغيير في التكنولوجيا) على الأداء الوظيفي، وكانت مشكلة الدراسة تتمحور في أن هناك قصوراً في مدى إدراك إدارة التغيير وبيان أثرها على الأداء الوظيفي،

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي إلى جانب النظري والتحليلي، وتم جمع البيانات اللازمة عن طريق استمارة الاستبيان، وكان مجتمع الدراسة يتكون من مدرء المراكز و رؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات بالمراكز الصحية، وقد تم أخذ عينة منهم وكانت بحجم (61) مفردة، وقد تم التوصل لعدد من النتائج كان منها: أن لأبعاد إدارة التغيير والمتمثلة في: (التغيير بالمهيكل التنظيمي - التغيير بالتكنولوجيا) أثر واضح على الأداء الوظيفي بالمراكز قيد الدراسة، كما بينت النتائج بأن هناك بعض القصور من قبل إدارات المراكز الصحية بالاهتمام الكافي بالوسائل التكنولوجية الحديثة، كذلك بينت النتائج بأنه لا يتم توفير مستلزمات تطبيق إدارة التغيير: المادية والبشرية والفنية اللازمة لإحداث التغيير المطلوب بتلك المراكز . (البطي وآخرين، 2019)

ج. دراسة (السكر، 2014)، بعنوان: "أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء المديرين بالوزارات الأردنية، وهدفت لتحليل أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي وفقاً لآراء المديرين بالوزارات الأردنية بإستخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة وزعت على عينة بلغت (172) مفردة تمثل مجتمع الدراسة، وقد تم التوصل للآتي: إن تصورات المستجيبين نحو العدالة الإجرائية كانت متوسطة كما أظهر ذلك المتوسط (2.579)، وإن تصورات المستجيبين نحو الأداء الوظيفي كانت متوسطة كما أظهر ذلك المتوسط (3.375)، وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي . (السكر، 2014)

### 3. محور الدراسات المتعلقة بالربط بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي:

أ. دراسة (المصول، 2019)، بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين - بالتطبيق على بنك سوريا الإسلامي"، وهدفت لقياس أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، وقد تم تحليل التدوير الوظيفي لأربعة عناصر وقد تم قياس أثر كل عنصر من هذه العناصر الأربعة والمتمثلة في: (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم) على أداء موظفي بنك سوريا الإسلامي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من حوالي (500) موظف موزعين على كافة المستويات الإدارية بالبنك، وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال إجراء استبيان إلكتروني، وكانت عينة الدراسة (61) مفردة، وقد تم إجراء عدد من الأساليب الإحصائية لعرض وتحليل النتائج، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان منها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، مع ملاحظة وجود أثر قوي لعنصر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين وهو العنصر الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين من بين عناصر التدوير الوظيفي . (المصول، 2019)

ب. دراسة (لينا، 2019)، بعنوان: "التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين بقطاع البنوك الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك الفلسطينية بمحافظة بيت لحم والخليل، وقد بلغ عدد البنوك المشمولة بالدراسة خمسة وعشرون بنكاً، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام المقابلة والإستبانة كأدوات لجمع البيانات، وقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من ست وثلاثون فقرة، وقد تم توزيعها على البنوك في محافظتي بيت لحم و الخليل، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: أن هناك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين بالبنوك الفلسطينية، وأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين بالبنوك الفلسطينية كان مرتفعاً. (لينا، 2019)

ج. دراسة (المدرع، 2014)، بعنوان: "التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين - بالتطبيق على العاملين بالشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض"، وهدفت للتعرف على واقع أداء العاملين والإيجابيات والسلبيات التي يسعى إليها التدوير الوظيفي

على مستوى أداء العاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من النتائج: وجود علاقة إيجابية تربط ما بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين، وأنه تمت الموافقة على واقع التدوير الوظيفي بمتوسط مرتفع (3.68)، وتبين أيضاً الموافقة على واقع أداء العاملين بمتوسط (3.76). (المدرع، 2014)

#### 4. ملخص الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة، فقد تم التوصل إلى النقاط التالية:

أ. اهتمت دراسة: (الطريسي، 2021)، (ميسون، 2016)، (عزام، 2013)، (Dhanraj & Parumasur, 2013) بالتدوير الوظيفي والأبعاد المكونة له .

ب. ركزت دراسة: (إيمان، 2022)، (البطي وآخرين، 2019)، (السكر، 2014)، على الأداء الوظيفي ومدى تأثره من بعض المتغيرات الأخرى .

ج. أوضحت دراسة: (المصول، 2019)، (لينا، 2019)، (المدرع، 2014) على مدى تأثير التدوير الوظيفي والأبعاد المكونة له على الأداء الوظيفي .

د. تبين للباحث قلة الدراسات العربية بوجه عام والدراسات الليبية بوجه خاص بمجال دراسة التدوير الوظيفي أو أحد الأبعاد المكونة له ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي، ولهذا تم إجراء هذه الدراسة للوقوف على واقع التدوير الوظيفي والأبعاد المكونة له ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء .

هـ. من المهم التأكيد على أن الدراسات السابقة قد ساهمت بشكل أساسي في اختيار منهج الدراسة وتكوين الخلفية العلمية، والتي كان لها دور كبير في وضع الإطار النظري للدراسة والتعامل مع المتغيرات وأبعادها، وتكوين الاستبانة لجمع البيانات الشخصية والأولية للدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة واستخراج النتائج وإعداد التوصيات والمقترحات للتعامل مع مشكلة الدراسة وإيجاد الحلول اللازمة لها .

و. ما يميز الدراسة عن غيرها من حيث الهدف ومجال التطبيق، فمن حيث الهدف تركز الدراسة على معرفة أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب - تصميم الوظائف - الإجراءات والنظم) على الأداء الوظيفي، أما من حيث مجال التطبيق فتختلف عن غيرها من الدراسات في أنها تطبق على العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء .

#### ثانياً: الإطار المفاهيمي والمبادئ الأساسية للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي:

**المفهوم:** التدوير الوظيفي اصطلاحاً: النقل من وظيفة لأخرى لتحقيق عدة أهداف، منها: تطوير الأداء، وتعزيز القيادات الإدارية، وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس لتشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة (ماهر، 2015)، في حين أن التدوير الوظيفي إجرائياً: يساعد بمنح فرص متساوية للعاملين للكشف عن قدراتهم وإبداعاتهم الكامنة عن طريق العمل المنظم والمخطط في عملية النقل لإكساب العاملين خبرات جديدة وتحسين إدايتهم .

ويعرف التدوير الوظيفي: بأنه نقل الموظف ضمن عدة مهام، تختلف في احتياجاتها الجسدية والذهنية ضمن فترات زمنية معينة (Tharmmaphilas and Norman, 2004: 251) .

كما يعرف بأنه: يعمل على نقل الموظف ضمن وحدة تنظيمية غير تلك التي كان يشغلها ضمن ذات المنظمة لشغل مهام قد تتماثل مع طبيعة المهمة الأصلية التي كان يقوم بها أو تختلف عنها (Seiwert, 2000: p. 129) .

ويشير (حريم) بأن التدوير الوظيفي يتلخص في تنقل العامل من عمل لأخر، بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل والروتين والرتابة، وذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها العامل .  
ويراه الباحث بأنه: طريقة علمية مخططة لتطوير العاملين وزيادة معرفتهم بأهم طرق وأساليب العمل وزيادة خبرتهم ومستوى أدائهم وبأقل التكاليف .

**أهمية التدوير الوظيفي:** إن سياسة التدوير الوظيفي تتميز بمجموعة من المميزات والتي تتلخص في الآتي:

1. تحقق سياسة التدوير الوظيفي أفضل استثمار للطاقات البشرية، وخاصة إذا كانت فتية وغير معروفة من موظفي المنظمة، حيث يتم اكتشافها واستثمارها على أفضل وجه .
2. تعتبر سياسة التدوير الوظيفي مدخلاً يلبي للفرد احتياجاته باختلاف مستوياتها .
3. تضيق سياسة التدوير الوظيفي للفرد خبرة، وتجعله يختبر نفسه ويثبت وجوده في عدة مواقع .
4. تحفز سياسة التدوير الوظيفي التحديات لدى العاملين وتحقق لهم فوائد جديدة .
5. تضيق سياسة التدوير الوظيفي انسيابية للعمل داخل المنظمة، وذلك من خلال التقييم الدوري لوجهات النظر الإدارية الجديدة والحماية من الفساد (وليم، 2000: 31) .

**أهداف التدوير الوظيفي:** إن تطبيق التدوير يؤدي لتحقيق عدة أهداف للمؤسسات والعاملين، وهي كالآتي: (تطوير الأداء وتزويد قدرات القيادات الإدارية بالمنظمة - زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية الناجحة - مساعدة العاملين والمنظمة للخروج من الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للعاملين - التغيير بمواقع العاملين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء (زكي، 2010: 162) .

**أنواع التدوير الوظيفي:** تشير دراسة (نزار، 2017) بأنه يجب التمييز بين أنواع التدوير الوظيفي وذلك وفقاً للآتي:

### شكل رقم (2) أنواع التدوير الوظيفي

1. **التدوير في بداية المسار الوظيفي:** يتم هذا النوع من التدوير بالسنة الأولى من تعيين الموظف، وتهدف لتهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة وإكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع .
2. **التدوير في مراحل المسار الوظيفي:** ويتم بالمرحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف لإكساب المسار مرونة أكبر وزيادة خبرات للفرد العامل .
3. **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 في الأهمية الوظيفية .
4. **التدوير الأفقي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي، وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون هناك زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية .
5. **التدوير الوظيفي في الإدارة:** ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له .
6. **التدوير بين مديري الإدارات:** ويتم ذلك بانتقال مديري الإدارات للعمل كمديرين لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها .
7. **التدوير القصير والسريع:** يتم تدوير العاملين حديثي الخدمة بين عدد من الوظائف الأساسية داخل المنظمة على أن لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف من ذلك هو إكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة بالمنظمة .
8. **التدوير الطويل والبطيء:** يتم تدوير العاملين بين عدد من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة، بحيث يمتصون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة، تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، والهدف هو تحسين مهارات العاملين وزيادة خبراتهم والابتعاد عن الملل والرتابة والفساد الإداري وغيرها . (القحطاني، 2011: 44)

المصدر: من دراسة (نزار محمد علي، 2017: ص: 1173)

**مزايا وإيجابيات التدوير الوظيفي:** هناك عدة مزايا للمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، والآتي عرض لتلك المزايا:

1. الإبداع والابتكار و اكتساب خبرات ومهارات جديدة للعاملين .

2. رفع الروح المعنوية للعاملين والتزامهم بمواعيد الدوام الرسمي .
  3. التقليل من ضغوط العمل ومعدلات دوران العمل والاعتراب الوظيفي .
  4. تقليل التكاليف المالية للتدريب مع تقديم تدريب مستمر للعاملين .
  5. خلق حماس متجدد للعاملين وإتاحة فرصة أفضل للترقية .
  6. التحديد في العمل والتقليل من سلبيات روتين الوظيفة (القحطاني، 2011: 57) .
- عيوب وسلبيات التدوير الوظيفي:** حيث يورد (القحطاني، 2011: 59 – 60) بأنه قد تترافق لعملية التدوير الوظيفي عدة سلبيات أو عيوب، تتلخص بالآتي:

1. من الممكن إنخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة بمهام أكبر لوظيفة ذات مهام أقل .
  2. الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تدويرهم، مما يؤثر على أدائهم .
  3. احتمال عدم اهتمام العامل بتنفيذ الأعمال الموكلة له بسبب فهمه الخاطئ لعملية التدوير الوظيفي .
  4. قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء العاملين غير الأكفاء .
  5. قد يشعر الفرد العامل بعدم الاستقرار مع العمل الجديد الذي تم تدويره إليه .
  6. قد يؤدي التدوير الوظيفي إلى الإحباط لبعض العاملين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب جهوداً أكبر .
  7. قد يسبب التدوير الوظيفي أحياناً في ظهور مشكلات صحية وأسرية واجتماعية للعاملين .
- معوقات تطبيق التدوير الوظيفي:** أن أهم العوامل التي تقلل من أهمية تطبيق التدوير الوظيفي تتلخص بالآتي:

1. ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث العدد الكبير في الموظفين .
2. الأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تعيق تطبيق التدوير الوظيفي .
3. قلة الموارد المالية .
4. ضعف الوعي لدى العاملين بأهمية التدوير الوظيفي ومن ثم مقاومتهم له .
5. الهيكل التنظيمي المعقد والغير مناسب لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي .
6. عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال . (أحمد، 2000: 37)

**الأداء الوظيفي:** وسيلة للوصول للهدف و رفع كفاءات العاملين وإتاحة الفرص لهم بما يساهم بإشباع حاجاتهم .

فهو: مجموعة من الشروط الواجب توافرها لإنجاز عمل ما وذلك بغية تحقيق أهداف معينة . (أبو شيخة، 2000) وتم تعريفه: "بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء" (عبد الباقي، 2005)

وأيضاً تم تعريفه بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" . (سلطان، 2003)

ويشير الأداء إلى أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس كيفية تحقيق أو إشباع الفرد لمتطلبات الوظيفة، ويقاس الأداء على أساس النتائج، أما الجهد فهو الطاقة المبذولة" . (محمد، 2010)

ويعرف بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وإن هذا الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام". (رعاب، و حداد: 2019)

ويعرف كذلك بأنه: "النتاج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار إستغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء". (عليوة، 2019)

فقد تم تعريفه بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، والنتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة". (الصامل، 2011: 41)

ويعرف الأداء الوظيفي كذلك بأنه: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. (سلطان، 2003: 29)

ويعرف الباحث الأداء الوظيفي بأنه: "هو محصلة النتائج والمخرجات التي يحققها العامل من خلال الجهود المبذولة أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه".

**عناصر الأداء الوظيفي:** لقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي، إذ يتكون الأداء لعدد من العناصر أهمها الآتي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز: وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه بالظروف العادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين. (عكاشة، 2008: ص: 34)

**أهمية الأداء الوظيفي:** يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حيث يكون الأداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول أن اهتمام المنظمة بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى بالمنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات و دوافع الرؤساء والقادة، و ترجع أهميته من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها بمراحلها المختلفة، وهي كالتالي: (مرحلة البقاء والاستمرارية - مرحلة الإستقرار - مرحلة السمعة والفخر - مرحلة التمييز - فمرحلة الريادة)، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها. (طلال، 2004: 70)

ولتحقيق أعلى أداء يتطلب توفير ثلاثة عوامل رئيسية، وهي كالتالي:

1. القدرة على الأداء كتمتع الموظف بالذكاء ويمكن تحسين قدرة الفرد على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.
2. الرغبة أو الدافعية في العمل ويمكن تحسينها بالتحفيز، ويقصد بالدافعية استمالة الفرد لإتيان سلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه أن يحقق هدفاً قد رسمته إدارة المنظمة.

3. إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء ويمكن تحقيق ذلك عن طريق قيام المدير باتخاذ عدد من القرارات المؤثرة في الموظف كتنفيذ السلطة ومنح الصلاحيات، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التدوير الوظيفي . (محمد، 2010).

**محددات الأداء الوظيفي:** توجد ثلاثة عوامل تمثل تلك المحددات، وهي كالآتي:

1. القدرات: التأهب والقدرات الذهنية والبدنية لأداء الوظائف المتعددة، وتمثل هذه القدرات في الآتي:  
- القدرات الذهنية: تتراوح الحاجة إلى هذه القدرات بحسب اختلاف وظائف مستويات الإدارة العليا، والتي تحتاج إلى اتخاذ القرارات التي تحتوي على تحليل المعلومات والتفكير بتركيز .

- القدرات البدنية: وهي القدرات التي لها علاقة ببذل القوى العضلية في المهام المختلفة، والتي لها علاقة أيضاً بالمرونة والقدرة على التكيف مع المهام البدنية التي لها دور أساسي في معظم الوظائف . (حسن، 2000)

2. الدافعية: تتمثل في رغبة الفرد لبذل أقصى الجهود للوصول لتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك بهدف زيادة القدرات لتلبية الاحتياجات، حيث تتفاعل الدافعية والرغبة بالأداء مع القدرات، أن القوة الدافعية تحدد مدى استعمال الموظف لقدراته بأداء العمل، ولذا فإن العلاقة تكون طردية بين الدافعية والمستغل لقدرات الأداء . (القريني، 2003)

3. الإدراك: يقوم الموظف من خلالها بتنظيم وتفسير الانطباعات الحسية لإضافة المعنى للبيئة الموجودة، ويعتبر حالة نسبية تختلف الآراء لنفس الرؤى، لذا يتم تفسير الفعل بحسب الرؤى وما يطبق على أرض الواقع . (آل سعود، 2008)

**العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:** هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة العامل والتي يمكن أن تؤثر على أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بالاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي تصارع المتطلبات على وقت العامل، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات وغيرها والتي يمكن أن تكون عائق للأداء، ويجب النظر لهذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال إن أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر على جهد الفرد، وأيضاً فإن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب بالتوجيه الخاطئ للجهود، وكذلك نقص التدريب يمكن أن يتسبب بالاستغلال السيئ لقدرات الأفراد، لذا فإنه يعد من أهم مسؤوليات الإدارة هي: ( توفير شروط عمل مناسبة للعاملين - توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء لأدنى حد ممكن) . (راوية، 2000: 211)

و أيضاً هناك من يرى أنه يمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات كالآتي:

1. عوامل تتعلق بالعاملين: وهي تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، مثل حالة التعليم والخبرة العملية ونوع الجنس .
2. عوامل تتعلق بالوظيفة: وتعتبر عن الميزات التي يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة، كالأجر والحوافز المادية والمعنوية وفرص الترفي والإثراء الوظيفي .
3. عوامل تتعلق بالمؤسسة: ترتبط هذه العوامل بسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتأثيرها على أداء العمال كمدة العمل وساعات العمل وظروف العمل و وسائل الاتصال والقوانين والإجراءات ونمط الإشراف والقيادة .
4. عوامل تتعلق بالبيئة: أغلب هذه العوامل تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة التي تؤثر على العاملين وبالتالي تؤثر على أدائهم الوظيفي . (طلال، 2004: 84) .

## معايير الأداء الوظيفي:

1. الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على الأداء من حيث درجة الإتقان و جودة المنتج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل .

2. الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني البطء في الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الإتقان في حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء وبما يتناسب مع خبرات الفرد .

3. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية الإستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به .

4. الإجراءات: وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إجراء العمل، سواء فيما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف . (شامي، 2010: 73)

**تأثير التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي:** يعتبر التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة التي يتم استخدامها لتحسين وتصويب أداء الموظفين والحد من العوائق والصعوبات التي تعترضهم، واكتساب وتبادل عدد من المهارات والخبرات والعلاقات الاجتماعية الجديدة للموظفين بين الأقسام، فمن خلال التدوير الوظيفي يتسنى للموظف الفرصة لتنمية قدراته وزيادة فعاليته وإنتاجه وتطوير أدائه من خلال التعرض لخبرات جديدة واختصاصات متنوعة ضمن التنقل الوظيفي لإدارات مختلفة تساهم في رفع قدراتهم الإبداعية وتقبل وجهات نظر الآخرين وتعزيز العمل بروح الفريق حيث تساهم في زيادة الانتماء للمؤسسة، كما يساعد التدوير الوظيفي على الخروج من دائرة الركود والقضاء على البيروقراطية والروتين بالأعمال الفنية والإدارية وتجديد روح المشاركة في بيئة العمل، ويساهم التدوير أيضاً في تحفيز الموظف لبذل الجهد وزيادة الإنتاجية والعمل بفاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة . (عبد ربه، 2019)

إن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بنجاح ينتج عنه ما يسمى بالموظف الشامل الذي يسعى دائماً لتحسين أدائه حتى يستطيع النهوض بمنظمتهم، كما يعد التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب الفعالة التي لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال التنوع في المهام التي يقومون بتنفيذها فيصبحون أقل توتراً وأكثر ارتباطاً بمنظمتهم، إضافة لذلك يصبح الفرد أكثر قدرة على الإبداع والابتكار، فكل ذلك سوف ينعكس إيجاباً على أدائهم وعلى إنتاجية المنظمة، فالهدف من سياسة التدوير هو تجديد النشاط وبت روح العمل وتحديث بيئة العمل وتحقيق مشروع التغيير من أجل التطوير، وهذا لا يقلل من قدر وقيمة من يكلف بعمل معين ثم يتم نقله لعمل آخر، وأوجه الاستفادة من ذلك هو إمكانية وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب وتمكينه من

العمل في مجال إبداعه والرفع من مستوى أدائه، ويعطي التدوير الوظيفي حيوية ومرونة العمل الإداري ويساعد بالقضاء على البيروقراطية والخمول والتراخي، وعلى هذا فإن التدوير الوظيفي يهدف لنقل الموظف من موقعه الحالي لحته على بذل الجهود المطلوبة للمساهمة بالرفع من مستوى أداء المنظمة، وكذا إحلال المسؤول القدوة محل المسؤول العادي حتى يمكنه من تحفيز مرؤوسيه ودفعهم نحو العمل الجاد والفعال لتحقيق مصلحة المؤسسة ككل . (قوراري، العياشي، 2019: 19 – 20)

يعتبر الأداء من خلال مؤشرات محددة بأنه السلوك الذي يتم من خلاله تقييم عمل الموظفين بشكل إيجابي أو سلبي، ويعتبر التدوير الوظيفي بأنه نظام تشغيلي فعال لتحسين الأداء البشري وتسريع العمليات وتوفير الوقت والموارد، حيث يتم القيام بالتدوير من خلال تبديل العاملين من ذوي المهارات المتعددة بشكل منظم ونقلهم من وظيفة لأخرى بالمنظمة وتدريبهم بما يسهم في تحسين الإنتاجية والأداء على المستوى التنظيمي والفردى، ومن خلال المهارة والتحفيز يتم توفير المشاركة العملية للعاملين وبما يسهم في زيادة رضاهم الوظيفي، ويعد التدوير الوظيفي في غاية الأهمية وذلك من خلال أحد عناصره والمتمثل في تصميم الوظائف الذي يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية والأداء الأفضل، كما أن الانتقال من موقع وظيفي لآخر يؤدي لإكتساب مهارات وخبرات جديدة والتعرف على بيئة عمل ومجالات مهنية جديدة مما يقلل من روتين العمل للموظف ويزيد الدافع والروح المعنوية لديه، وهكذا يسهم التدوير الوظيفي في تحسين الإنتاجية من خلال تعزيز أداء العاملين وتوفير فرص العمل الجماعي وخفض ضغوط العمل و زيادة القدرة الفكرية والابتكارية لهم، بالإضافة إلى تعزيز العمل الفعال . (Saravani & Abbasi, 2013)

### ويرى الباحث في هذه الدراسة بأن تأثير التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي يتلخص في الآتي:

أ. التدريب: فالتدريب الجيد يؤدي إلى تحويل الكادر البشري بالمؤسسة إلى فرد مثمر قابل لتحقيق الأهداف وتقديم الخدمات والرفع من الأداء والإنتاجية وذلك من خلال برامج تدريبية محددة، وهناك فرق شاسع بين المنظمات التي تهتم بأمر التدريب لتنمية وتطوير أفرادها و بين تلك التي تترك الأمور للأقدار وتوجهات الأفراد الشخصية، ومن الاستراتيجيات التي يوليها التدريب في المنظمات بالنسبة للعاملين بمختلف قطاعاتهم هو تهيئة هؤلاء الأفراد، وترك أثر واضح على أداء مهامهم وتطوير خبراتهم بالمهام الوظيفية المطلوب أدائها على مستوى العمل والحرص على سمعة المنظمة وتقديم أفضل ما لديهم وبالتالي الحصول على أفضل المخرجات، وتتمثل أهداف التدريب في المساهمة بتطوير الإمكانيات البشرية بكافة المؤسسات، وذلك لمساعدة الأفراد في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الإنتاجية والكفاءة والرفع من الأداء، كما أن العملية التدريبية تعتبر وسيلة فعالة لتحسين أداء الأفراد داخل أي منظمة وغالباً ما يؤدي التدريب إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة وإثارة روح المنافسة بين العاملين . (الدويك، 2013: 30)

ويظهر تأثير بُعد التدريب على الأداء الوظيفي من خلال كمية الجرعات التدريبية والدورات والندوات والملتقيات التي يتم ممارستها بالشركة، فمن خلال التدريب يمكن فهم التدوير الوظيفي وما يهدف إليه من نتائج مرجوة . (الباحث)

ب. تصميم الوظائف: يعتبر إعادة التصميم الوظيفي من وظائف الموارد البشرية والذي بدأ يحتل موقعاً كبيراً لاهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة التي تستطيع بواسطته مواءمة الأفراد العاملين الأكثر تنوعاً – أي وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب، إذ تعيش المنظمات في ظل بيئة متسارعة التغيير والتنوع من حيث حاجاتها ورغباتها ومهاراتها، وفي الواقع أن اغلب المنظمات تؤكد على إعادة تصميم وظائفها بصورة جيدة لأن ذلك يؤدي لرفع كفاءة أداء الأفراد، وهناك ارتباط وثيق بين إعادة

تصميم الوظيفة و نوعية حياة العمل من جهة والاحتياجات الإنسانية للموارد البشرية من جهة أخرى، وبما يؤثر بمستويات الأداء للأفراد وبما يجعل الأفراد مندفعين بشكل أعلى بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، ومن ناحية أخرى يعزز الإستغلال الجيد لمهارات الأفراد ومعارفهم . (زايد، 2003)

ويظهر تأثير بُعد تصميم الوظائف من خلال التصميم الجيد للوظائف و وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب، فمن شأن ذلك أن يرفع من مستوى الأداء الوظيفي ويجعله في أعلى المستويات والمراتب . (الباحث)

ج. الإجراءات والنظم: يلعب المدراء أدوراً حاسمة في إدارة الموظفين وحثهم على الابتكار والإبداع وتحسين جودة المنتجات والخدمات، فتلك المؤسسات التي تعمل بالشكل القوي والمدروس في إجراءاتها الاستراتيجية، وتعمل من خلال النظم التي لديها على تطوير وتحسين المهارات المختلفة لموظفيها، فإنها تمتلك قدرات أكبر في التعلم وبالتالي في التأثير على موظفيها و أيضاً بالتأثير على المدراء وأصحاب القرار بدرجة عالية في إدارة الموظفين وحثهم على الابتكار بالمنتجات والخدمات التي يقدمونها . (Selden & MacMillan, 2006: 108)

ويتضح تأثير بُعد الإجراءات والنظم من خلال تسلسل وانسياب الإجراءات عبر التدرج الوظيفي واللوائح المعمول بها وأيضاً عبر النظم الموضوعية من قبل إدارة الشركة . (الباحث)

**المبحث الثالث: الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض:** يهدف لتقييم الوضع الحالي للتدوير الوظيفي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء، وسيتناول منهجية الدراسة من خلال تحديد نوع ومصادر البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد طريقة جمع البيانات و التحليل الإحصائي .

**أولاً / منهج الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والذي يهدف إلى تحليل متغيرات الدراسة، وهو يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما هي في الواقع ويهتم بوصفها ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكمياً، وحيث يتضمن الآتي:

1. **تحديد نوع ومصادر البيانات:** يمكن تحديد البيانات وفقاً للتالي: (البيانات الثانوية: تم الاعتماد على العديد من الدوريات والمجلات والكتب ورسائل الماجستير والدكتوراه وغيرها - البيانات الأولية: تم الاعتماد على تصميم استبانة أعدت للحصول على البيانات الأولية من مفردات الدراسة) .

2. **تحديد مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بدائرة توزيع الخليج التابعة للشركة العامة للكهرباء، وتم حصر جميع العاملين حصراً شاملاً وأخذ آرائهم ووجهات نظرهم في مجال التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي، وبلغ عددهم حوالي (102)، وتم توزيع الاستمارات على مجتمع الدراسة وقد تم استلام عدد (90) استمارة وتم استبعاد (7) استمارات لعدم صلاحيتها، وبهذا أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (83) استمارة .

**جدول رقم (1) مجتمع الدراسة**

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
102	102	90	7	83	88 %

3. **أداة جمع البيانات:** تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تضمنت: القسم الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية، والقسم الثاني يتعلق بأسئلة الاستبانة، وتم قياس أبعاد المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) من خلال (17) فقرة موزعة

على ثلاثة أبعاد: (التدريب - تصميم الوظائف - الإجراءات والنظم)، استرشاداً بدراسة (المصول، 2019) و (لينا، 2019) وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة، أما المتغير التابع (الأداء الوظيفي) فقد تم قياسه من خلال (11) فقرة استرشاداً بدراسة (البطي، 2019) و (أبو شرح، 2010) وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة .

#### جدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن:	5	4	3	2	1

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لأنه يتسم بالسهولة والدقة، وتتحصل بموجبه أعلى الإجابات على خمس درجات، بينما تتحصل أقل الإجابات على درجة، و لحساب طول مقياس ليكرت تم حساب المدى (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4 / 5 = 0.80)، وتضاف هذه إلى أقل قيمة بالمقياس وهي الواحد الصحيح، من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر، 2004: 322)، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول رقم (3) طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

الوسيط المرجح	الأوزان المنوية	درجة الممارسة
من 1 - إلى أقل من 1.8	من 0.2 - إلى أقل من 0.36	ضعيفة جداً
من 1.8 - أقل من 2.6	من 0.36 - إلى أقل من 0.52	ضعيفة
من 2.6 - أقل من 3.4	من 0.52 - إلى أقل من 0.68	متوسطة
من 3.4 - أقل من 4.2	من 0.68 - إلى أقل من 0.84	مرتفعة
من 4.2 - 5	من 0.84 - إلى 100	مرتفعة جداً

4. أساليب التحليل الإحصائي: بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج Spss لتفريغ البيانات ومن ثم جدولتها وترميزها وإجراء عملية التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة، وقد تطلب ذلك تطبيق بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك وفقاً للآتي:

أ. الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص الدراسة اعتماداً على التكرارات والوسيط الحسابي والانحراف، ونسب الأهمية لوصف متغيرات الدراسة وترتيبها حسب أهميتها النسبية .

ب. الإحصاء الاستدلالي: اعتمد الباحث على أساليب الإحصاء التحليلي، لإثبات صحة الفروض من عدمها .

ج. تحليل الثبات: وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات .

تحليل البيانات واختبار صحة الفروض: سيتم في البداية تناول الإحصاء الوصفي، وذلك وفقاً للآتي:

1. صدق أداة القياس: الصدق الظاهري / قام الباحث بعرض استمارة الاستقصاء على عدد من أعضاء هيئة التدريس وذوي الاختصاص بمجال العلوم الإدارية بكلية الاقتصاد في جامعة سرت، وفي ضوء الملاحظات المقدمة من المحكمين تم إعادة صياغة بعض فقرات استمارة الاستبيان التي تم إجراء الملاحظات عليها وتعديلها - صدق الاتساق الداخلي / يقصد به مدى اتساق كل فقرة مع المتغير الذي تنتمي إليه الفقرة، ولهذا تم استخدام معاملات الارتباط للتأكد من مدى ارتباط الفقرات مع بعضها والدرجة الكلية للمتغير الذي صممت لقياسه:

## جدول رقم (4) الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لها

الأداء الوظيفي			الإجراءات والنظم			تصميم الوظائف			التدريب		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
000	4.16	18	000	3.94	13	000	3.92	7	000	4.11	1
000	4.05	19	000	3.55	14	000	3.72	8	000	3.96	2
000	3.55	20	000	3.66	15	000	3.67	9	000	3.67	3
000	4.28	21	000	4.00	16	000	3.71	10	000	3.89	4
000	3.56	22	000	3.81	17	000	3.73	11	000	3.96	5
000	3.73	23	-	-	-	000	3.81	12	000	3.64	6
000	3.72	25									
000	3.85	26									
000	3.74	27									
000	4.04	28									
000	3.67	32									

يوضح الجدول (4): معاملات الارتباط ما بين كل فقرة من فقرات (التدريب) والدرجة الكلية له، إذ تبين أن الارتباط ما بين العناصر المكونة للمتغير وبين الدرجة الكلية له ذو دلالة إحصائية عند (0.00)، وإن قيم الارتباط ما بين (4.11 و 3.64) وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه، أما معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات (تصميم الوظائف) والدرجة الكلية له، إذ تبين أن الارتباط ما بين العناصر المكونة للمتغير وبين الدرجة الكلية له ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.00)، وإن قيم الارتباط ما بين (3.92 و 3.67) وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه، أما معاملات الارتباط ما بين كل فقرة من فقرات (الإجراءات والنظم) والدرجة الكلية له، إذ تبين أن الارتباط ما بين العناصر المكونة للمتغير وبين الدرجة الكلية له ذات دلالة إحصائية عند (0.00)، وإن قيم الارتباط ما بين (4.00 و 3.55) وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه، أما معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات (الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية له، إذ تبين أن الارتباط ما بين العناصر المكونة للمتغير وبين الدرجة الكلية له ذات دلالة إحصائية عند (0.00)، وإن قيم الارتباط ما بين (4.28 و 3.55) وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه .

## 2. ثبات أداة القياس:

تم التأكد من ثبات أداة القياس بحساب معامل الثبات لمفردات الدراسة والمكونة من (83) مفردة من العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات لعبارات قائمة الاستقصاء:

## جدول رقم (5) معاملات الثبات لأبعاد استمارة الاستبيان

م	أسم المحور	معامل الثبات (ألفا كرو نباخ)	عدد العبارات
1.	التدريب	0.797	6 عبارات
2.	تصميم الوظائف	0.793	6 عبارات
3.	الإجراءات والنظم	0.798	5 عبارات
4.	الأداء الوظيفي	0.719	11 عبارة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول: أن قيم الثبات أعلى من 70 % وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في تحليل وتعميم النتائج، وذلك كما أشار الصيرفي بأنه: "يعد معامل الثبات عالي من 0.70 فأعلى" (الصيرفي، 2002، ص: 144).

الإحصاء الوصفي للبيانات الأساسية: يشمل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة)، وذلك وفقاً للتالي:

جدول رقم (6) توزيع مفردات الدراسة حسب العوامل الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	64	77.1 %	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	28	33.7 %
	اثنى	19	22.9 %		دبلوم عالي	27	32.5 %
	المجموع:	83	100 %		مؤهل جامعي	25	30.1 %
					ماجستير	3	3.6 %
					المجموع	83	100 %
العمر	أقل من 30	4	4.8 %	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	1.2 %
	30 - أقل 40	20	24.1 %		من 5 - 10 سنوات	9	10.8 %
	40 - أقل 50	35	42.2 %		من 11 - 15 سنة	21	25.3 %
	50 سنة فأكثر	24	28.9 %		من 16 سنة فأكثر	52	62.7 %
	المجموع:	83	100 %		المجموع:	83	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول:

- الجنس: بلغ عدد الذكور (64) مفردة وبنسبة (77.1 %)، في حين بلغ عدد الإناث (19) مفردة وبنسبة (22.9 %)، وقد كان عدد الذكور أكثر من عدد الإناث بفرع الشركة قيد الدراسة .

- العمر: تبين أن أغلب مفردات الدراسة أقل من (50) عاماً وبنسبة قدرها (71.1 %) من مفردات الدراسة .

- المؤهل العلمي: يلاحظ أن النسبة الأكبر يحملون مؤهلات متوسطة بعدد (28) مفردة وبنسبة (33.7 %)، يليها حملة مؤهل الدبلوم العالي بعدد (27) مفردة وبنسبة (32.5 %)، ثم حملة المؤهل الجامعي بعدد (25) مفردة وبنسبة (30.1 %)، وأخيراً جاء حملة الماجستير بعدد (3) مفردات وبنسبة (3.6 %).

- سنوات الخبرة: يلاحظ أن حوالي أكثر من نصف مفردات الدراسة تبلغ خبرتهم من 16 سنة فأكثر وبما نسبته (62.7 %)، يليها من 11 - 15 سنة بعدد 21 مفردة وبنسبة (25.3 %)، ثم من 5 - 10 سنوات بعدد 9 مفردات وبنسبة (10.8 %)، وأخيراً أقل من 5 سنوات بعدد مفردة واحدة وبنسبة (1.2 %)، وبالتالي فإن فرع الشركة بتوزيع الخليج يعمل على استيعاب من لديهم خبرة كافية من العاملين .

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: يشمل متغيرات: التدوير الوظيفي بأبعاده: (التدريب - تصميم الوظائف - الإجراءات والنظم)، والإداء الوظيفي .

أ. الإحصاء الوصفي للتدوير الوظيفي:

- وصف التدريب:

## جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً لبُعد التدريب

م	العبارة: درجة الموافقة:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب
1-	تحرص إدارة الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة .	4.11	0.716	مرتفعة	الأولى
2-	تستخدم الشركة وسائل مختلفة للتدريب .	3.96	0.633	مرتفعة	الثانية
3-	يخضع العاملین بالشركة للتدريب الكافي قبل القيام بالتدوير الوظيفي .	3.67	0.683	مرتفعة	الرابعة
4-	يكسب التدريب العاملین القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى .	3.89	0.605	مرتفعة	الثالثة
5-	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها .	3.96	0.528	مرتفعة	الثانية مكرر
6-	تهتم الشركة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى .	3.64	0,673	مرتفعة	الخامسة
	<b>التدريب:</b>	<b>3.87</b>	<b>0.640</b>	<b>مرتفعة</b>	

يتضح من الجدول: أن الإجابات تتجه للموافقة على بُعد (التدريب)، وأن الوسط الحسابي العام للبعد بلغ (3.87)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3.00)، والانحراف (0.640)، وكانت عبارات هذا البعد بممارسة (مرتفعة) .

جاءت الفقرة (1) بالمرتبة الأولى والتي تنص: "تحرص إدارة الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة"، بمتوسط (4.11) وبانحراف (0.716) وممارسة مرتفعة، وهذا يدل على أن الإدارة تقوم بتحديد احتياجات التدريب بالقدر الكافي وفي التوقيت المناسب، يليها الفقرة (2) بالترتيب الثاني والتي تنص: "تستخدم الشركة وسائل مختلفة للتدريب"، بمتوسط (3.96) وبانحراف (0.633) وممارسة مرتفعة، ويدل ذلك على أن الشركة تقوم بتوفير الوسائل التدريبية المختلفة والتي تناسب مختلف البرامج التدريبية، ثم جاءت الفقرة (5) بالترتيب الثاني مكرر والتي تنص: "يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها"، بمتوسط (3.96) وبانحراف (0.528) وممارسة مرتفعة، وينطوي ذلك على أن التدريب يعمل على تعليم وتهيئة العاملین للعمل بكل الوظائف من خلال التدوير الوظيفي ما بين الوظائف المختلفة وفي نفس المستوى الإداري، يليها الفقرة (4) بالترتيب الثالث والتي تنص: "يكسب التدريب العاملین القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى"، بمتوسط (3.89) وبانحراف (0.605) وممارسة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن الجرعات التدريبية الخاصة بالعاملین تقود لمعرفة الوظائف المختلفة ومتطلباتها بالنسبة للمتدربين، ثم الفقرة (3) بالترتيب الرابع والتي تنص: "يخضع العاملین بالشركة للتدريب الكافي قبل القيام بالتدوير الوظيفي"، بمتوسط (3.67) وبانحراف (0.683) وممارسة مرتفعة، وهذا يقود إلى أن الإدارة حريصة على تدريب العاملین على الأعمال المختلفة حتى يكونوا على دراية وافية بمختلف الأعمال ومن ثم نجاح عملية التدوير الوظيفي، ثم الفقرة (6) بالترتيب الأخير والتي تنص على: "تهتم الشركة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى"، بمتوسط (3.64) وبانحراف (0.673) وممارسة مرتفعة، ويدل ذلك على مدى اهتمام الإدارة بتحديد قدرات العاملین ومن ثم التأكد من مدى مناسبة الموظف للوظيفة المزمع تدويره لها من عدمه .

## - وصف تصميم الوظائف:

## جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً لُبعد تصميم الوظائف

م	العبارة: درجة الموافقة:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب
7-	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي	3.92	0.568	مرتفعة	الأول
8-	تتميز الوظائف في المنظمة بالتصميم الجيد الذي يساعد على التدوير الوظيفي	3.72	0.650	مرتفعة	الرابع
9-	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة	3.67	0.587	مرتفعة	السادس
10-	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة التدوير الوظيفي	3.71	0.595	مرتفعة	الخامس
11-	يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها	3.73	0.700	مرتفعة	الثالث
12-	تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي	3.81	0.551	مرتفعة	الثاني
	<b>تصميم الوظائف:</b>	<b>3.76</b>	<b>0.609</b>	<b>مرتفعة</b>	

يتضح من الجدول: الإجابات تتجه للموافقة على بُعد (تصميم الوظائف)، حيث أن المتوسط العام للُبعد بلغ (3.76)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3.00)، وكان الانحراف (0.609)، وكانت عبارات البعد بممارسة مرتفعة .

جاءت الفقرة (7) بالترتيب الأول والتي تنص على: "يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي"، بمتوسط (3.92) وانحراف (0.568) وممارسة مرتفعة، وهذا يدل على أن الوظائف المصممة على تنوع المهارات المختلفة تساعد على الإيفاء بمتطلبات التدوير الوظيفي وحسن تطبيقه، ثم الفقرة (12) بالمرتبة الثانية والتي تنص على: "تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي"، بمتوسط (3.81) وانحراف (0.551) وممارسة مرتفعة، ويدل ذلك على أن توافر و وضوح معايير الأداء للوظائف يعمل على وضوح وسهولة عملية التقييم، ثم الفقرة (11) بالترتيب الثالث والتي تنص على: "يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها"، بمتوسط (3.73) وانحراف (0.700) وممارسة مرتفعة، وينطوي ذلك على مدى اهتمام الشركة بالعمل والعاملين ووصف مختلف الصعوبات التي تعترضهم ومن ثم العمل على إخماتها أو إضعافها، يليها الفقرة (8) بالترتيب الرابع والتي تنص على: "تتميز الوظائف في المنظمة بالتصميم الجيد الذي يساعد على التدوير الوظيفي"، بمتوسط (3.72) وانحراف (0.650) وممارسة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن الوظائف قد تم تصميمها على درجة عالية من الدقة والخصائص المميزة بشكل يعمل على احتوائها لعملية التدوير الوظيفي، ثم الفقرة (10) بالترتيب الخامس والتي تنص على: "تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة التدوير الوظيفي"، بمتوسط (3.67) وانحراف (0.683) وممارسة مرتفعة، وهذا يقود إلى أن الشركة حريصة على تدريب العاملين على مختلف الأعمال حتى يكونوا على دراية وافية بالأعمال وتنوعها ومن ثم نجاح عملية التدوير الوظيفي، أما الفقرة (9) فكانت بالترتيب الأخير والتي تنص على: "تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة"، بمتوسط (3.67) وانحراف (0.587) وممارسة مرتفعة، ويقود هذا إلى أن الإدارة تأخذ بالحسبان عملية التدوير عند تصميم الوظائف .

## - وصف الإجراءات والنظم:

## جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً لبُعد الإجراءات والنظم

م	العبارة درجة الموافقة:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب
13-	تسمح النظم والإجراءات للعاملين في إبراز قدراتهم ومهاراتهم بالوظائف التي يتم تدويرهم إليها	3.94	0.571	مرتفعة	الثاني
14-	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الشركة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة	3.55	0.590	مرتفعة	الخامس
15-	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها بالشركة	3.66	0.590	مرتفعة	الرابع
16-	تقلل نظم وإجراءات الشركة من الضغط النفسي لدى العاملين عند التدوير إلى وظائف أخرى	4.00	0.518	مرتفعة	الأول
17-	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن استخدامها بالشركة	3.81	0.505	مرتفعة	الثالث
	<b>الإجراءات والنظم:</b>	<b>3.79</b>	<b>0.555</b>	<b>مرتفعة</b>	

يتضح من الجدول: أن الإجابات تتجه للموافقة على بُعد (الإجراءات والنظم)، والمتوسط العام للبعد (3.79)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3.00)، وكان الانحراف (0.555)، وكانت عبارات البعد بممارسة مرتفعة .

جاءت الفقرة (16) بالترتيب الأول وتنص: "تقلل نظم وإجراءات الشركة من الضغط النفسي لدى العاملين عند تدويرهم لوظائف أخرى"، بمتوسط (4.00) وانحراف (0.518) وممارسة مرتفعة، ويدل ذلك على أن النظم والإجراءات المعمول بها تعمل على تدنية الضغوط النفسية التي يصاب بها العاملين من خلال القيام بالتدوير الوظيفي والذي يعمل على إخراجهم من الضغوط النفسية، وجاءت الفقرة (13) بالترتيب الثاني وتنص: "تسمح النظم والإجراءات للعاملين في إبراز قدراتهم ومهاراتهم بالوظائف التي يتم تدويرهم إليها"، بمتوسط (3.94) وانحراف (0.571) وممارسة مرتفعة، ويشير ذلك إلى مدى تشجيع الإجراءات والنظم بالشركة على إظهار القدرات والمهارات الكامنة لدى العاملين في الوظائف المختلفة ومدى إسهام التدوير الوظيفي بالكشف عن هذه القدرات والمهارات، تليها الفقرة (17) بالترتيب الثالث وتنص: "تحدد الإجراءات والنظم الطرق والآليات التي يمكن استخدامها بالشركة"، بمتوسط (3.81) وانحراف (0.505) وممارسة مرتفعة، ويقود ذلك إلى أنه من خلال إتباع الإجراءات والنظم بالشركة فإن كافة التدابير والطرق والمسارات تكون واضحة أمام العاملين لتطبيقها والعمل من خلالها، ثم الفقرة (15) بالترتيب الرابع وتنص: "يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها بالشركة"، بمتوسط (3.66) وانحراف (0.590) وممارسة مرتفعة، وهذا مؤداه إلى أن الشركة تهتم بالتدوير الوظيفي وتوليه مكانة خاصة وتعمل على تطبيقه وتطويره بصفة مستمرة، ثم الفقرة (14) جاءت بالترتيب الأخير وتنص: "تشجع النظم والإجراءات المتبعة بالشركة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة"، بمتوسط (3.55) وانحراف (0.590) وممارسة مرتفعة، ويشير ذلك إلى الاعتماد على التدوير الوظيفي كسياسة لها وهذا من نتائج الإجراءات والنظم السلسلة المعمول بها بفرع الشركة .

ب. الإحصاء الوصفي للأداء الوظيفي:

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها وفقاً لمتغير الأداء الوظيفي

م	درجة الموافقة:	العبارة:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب
18-		ينجز العاملون المهام الوظيفية وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة وقواعد وإجراءات العمل المتبعة	4.16	0.634	مرتفعة	الثاني
19-		يقدم العاملون بدائل وأساليب جديدة في أداء العمل تساعد على حل المشكلات بالعمل	4.05	1.827	مرتفعة	الثالث
20-		يشعر العاملون بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع العاملين	3.55	1.003	مرتفعة	الحادي عشر
21-		يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين	4.28	1.113	مرتفعة	الأول
22-		هناك شفافية ووضوح في العمل داخل الشركة	3.56	0.771	مرتفعة	العاشر
23-		ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملي	3.73	0.704	مرتفعة	السابع
24-		تحاول الشركة دائماً الإحتفاظ بالعاملين الأكثر كفاءة في الأداء	3.72	0.690	مرتفعة	الثامن
25-		يحاول الموظف دائماً تبسيط إجراءات أداء العمل في الشركة	3.85	0.448	مرتفعة	الخامس
26-		يساهم الموظف في علاج مشاكل أداء العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد	3.74	0.517	مرتفعة	السادس
27-		يقوم العاملون بتأدية الأعمال بكل كفاءة وفاعلية	4.04	0.483	مرتفعة	الرابع
28-		يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة	3.67	0.498	مرتفعة	التاسع
		<b>الأداء الوظيفي:</b>	<b>3.85</b>	<b>0.790</b>	<b>مرتفعة</b>	

يتضح من الجدول: أن الإجابات تتجه للموافقة على متغير (الأداء الوظيفي)، وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.85)، وهو

أعلى من الوسط الفرضي (3.00)، والانحراف (0.790)، وكانت عبارات البعد بممارسة مرتفعة.

وجاءت أكثر الفقرات أهمية نسبية الفقرة (21) والتي تنص: "يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين"، بمتوسط

(4.28) وانحراف (1.113) وممارسة مرتفعة، وهذا يدل على أن الشركة تدعم خاصية تواصل العاملين مع الآخرين، فيما

جاءت أقل الفقرات أهمية نسبية الفقرة (20) والتي تنص: "يشعر العاملون بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع العاملين"، بمتوسط

(3.55) وانحراف (1.003) وممارسة مرتفعة، وهذا يقودنا إلى أن الشركة تقوم بالتعامل مع العاملين لديها على حد سواء، وهذا

ناتج من خلال شعور العاملين بذلك.

**الإحصاء الكمي واختبار فروض الدراسة:** سيتم اختبار فرضيات الدراسة وفقاً للآتي:

■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية والتي تم صياغتها في صورة فرضية العدم على أنه: "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة

إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي لدى العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء".

ولكي يتم اختبار هذه الفرضية قام الباحث بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط ( وتم اختيار أسوب الانحدار للقياس

وذلك لأنه يتعلق بقياس الأثر الحادث على المتغير التابع "الأداء الوظيفي" من جراء تأثير المتغير المستقل "التدوير الوظيفي" ويتم

اختيار أسلوب الانحدار في مثل هذه الحالات للقياس، وكذلك اختبارات المعنوية بالتحليل (t) ، (f) وكانت نتائج الفرضية

موضحة كالتالي:

## جدول رقم (11) معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط المعدل	قيمة T	مستوى الدلالة
التدريب	0.144	0.021	0.009	7.923	0.193

## جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الفرعية الأولى

مصادر الاختلاف	مستوى الدلالة	القرار عند 0.05	قيمة F	بيتا	معامل الإحدار B
الانحدار	0.193	غير معنوي	1.727	0.144	0.256

من نتائج التحليل: معامل الارتباط (R) بلغ (0.144) عند مستوى دلالة (0.193) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وهي تدل على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي .  
مما سبق يمكن للباحث قبول فرضية العدم والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر معنوي للتدريب على الأداء الوظيفي" لدى العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة الكهرباء .

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية والتي تم صياغتها في صورة فرضية العدم على أنه: "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على الأداء الوظيفي لدى العاملين بتوزيع الخليج بشركة الكهرباء" .  
ولكي يتم اختبار هذه الفرضية قام الباحث بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك اختبارات المعنوية بالتحليل (t) ، (f) وكانت نتائج الفرضية موضحة كالتالي:

## جدول رقم (13) معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط المعدل	قيمة T	مستوى الدلالة
تصميم الوظائف	0.083	0.007	- 0.005	8.190	0.457

## جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية

مصادر الاختلاف	مستوى الدلالة	القرار عند 0.05	قيمة F	بيتا	معامل الانحدار B
الانحدار	0.457	غير معنوي	0.558	0.083	0.155

من نتائج التحليل: الارتباط (R) بلغ (0.083) وهو ضعيف عند مستوى دلالة (0.457) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة لتصميم الوظائف على الأداء الوظيفي .  
مما سبق يمكن للباحث قبول فرضية العدم و التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر معنوي لتصميم الوظائف على الأداء الوظيفي" لدى العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة الكهرباء .

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية والتي تم صياغتها في صورة فرضية العدم أنه: "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإجراءات والنظم على الأداء الوظيفي لدى العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة الكهرباء" .  
ولكي يتم اختبار هذه الفرضية قام الباحث بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك اختبارات المعنوية بالتحليل (t) ، (f) وكانت نتائج الفرضية موضحة كالتالي:

## جدول رقم (15) معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط المعدل	قيمة T	مستوى الدلالة
الإجراءات والنظم	0.339	0.115	0.104	5.928	0.002

## جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة

مصادر الاختلاف	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	قيمة F	بيتا	معامل الانحدار B
الانحدار	0.002	معنوي	10.505	0.339	0.781

## من نتائج التحليل:

1. معامل الارتباط بلغ (0.339) عند مستوى دلالة (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وهي قيمة تدل على وجود ارتباط معنوي للإجراءات والنظم بالأداء الوظيفي .
  2. أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت (0.115)، وهذا يعني أن الإجراءات والنظم تفسر التباين في الأداء الوظيفي بما نسبته (11.5%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل بالعلاقة الإحصائية بالإضافة للخطأ العشوائي الناتج عن أسلوب المعاينة ودقة القياس .
  3. أن قيمة معامل الانحدار B بلغت (0.781)، وهذا يعني أن أي تغيير في الإجراءات والنظم بوحدة واحدة ينتج عنها تغيراً في الأداء الوظيفي بقيمة (0.781) .
  4. أن إشارة بيتا موجبة (0.339)، مما يعني وجود تأثير طردي معنوي للإجراءات والنظم على الأداء الوظيفي .
  5. ما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.505)، وكذلك قيمة T والتي بلغت (5.928)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) .
  6. مستوى الدلالة (0.002) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار .
- مما سبق يمكن للباحث رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإجراءات والنظم على الأداء الوظيفي" لدى العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء .

## النتيجة النهائية لفرضيات الدراسة:

إن النتيجة العامة لاختبار صحة الفرضيات تشير إلى قبول فرضيتي العدم الفرعيتين الأولى والثانية، ورفض فرضية العدم الفرعية الثالثة ومن ثم قبول الفرضية البديلة لها، وبالتالي فإن المحصلة هي قبول فرضية العدم الرئيسية والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء" .

## المبحث الرابع / النتائج والتوصيات

## أولاً. ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

أظهرت اختبارات الفرضيات مجموعة من النتائج، والتي يمكن تلخيصها بالجدول التالي:

## جدول رقم (17) ملخص نتائج اختبارات الفرضيات

نتيجة اختبار الفرضيات	فرضيات الدراسة
قبول فرضية العدم	- <b>الفرضية الرئيسية:</b> "لا يوجد أثر معنوي للتدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بتوزيع الخليج سرت بالشركة العامة للكهرباء"
قبول فرضية العدم	ويستفاد من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية: - <b>الفرضية الفرعية الأولى:</b> "لا يوجد أثر معنوي للتدريب على الأداء الوظيفي للعاملين بتوزيع الخليج سرت بالشركة العامة للكهرباء"
قبول فرضية العدم	- <b>الفرضية الفرعية الثانية:</b> "لا يوجد أثر معنوي لتصميم الوظائف على الأداء الوظيفي للعاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء"
قبول الفرضية البديلة	- <b>الفرضية الفرعية الثالثة:</b> "لا يوجد أثر معنوي للإجراءات والنظم على الأداء الوظيفي للعاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء"

## ثانياً. نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج إن مستوى التدوير الوظيفي كان بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد جاء بمتوسط (3.81) وانحراف (0.604)، وجاء بُعد التدريب أولاً بمتوسط (3.87) وانحراف (0.640)، تلاه بُعد الإجراءات والنظم بمتوسط (3.79) وانحراف (0.555)، ثم بُعد تصميم الوظائف بمتوسط (3.76) وانحراف (0.609).
2. أوضحت النتائج أن الأداء الوظيفي كان بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد جاء بمتوسط (3.85) وانحراف (0.790).
3. بينت النتائج وجود ارتباط ضعيف ما بين التدريب والأداء الوظيفي (0.144)، وقد جاء مستوى الدلالة (0.193) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي عدم وجود أثر معنوي للتدريب على الأداء الوظيفي.
4. بينت النتائج وجود ارتباط ضعيف ما بين تصميم الوظائف والأداء الوظيفي (0.083)، فمستوى الدلالة (0.457) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي عدم وجود أثر معنوي لتصميم الوظائف على الأداء الوظيفي.
5. أوضحت النتائج وجود ارتباط متوسط ما بين الإجراءات والنظم وبين الأداء الوظيفي بقيمة (0.339)، فمستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من المعنوية (0.05)، وبالتالي وجود أثر معنوي للإجراءات والنظم على الأداء الوظيفي.

## ثالثاً. توصيات الدراسة:

1. ضرورة أن تتبنى الإدارة نظام التدوير الوظيفي ليشمل كل من الإدارات والأقسام والمكاتب التابعة لفرع الشركة.
2. أن يتم الاهتمام ببعد التدريب وعمل البرامج والدورات اللازمة لضمان فهمه وتنفيذه على الوجه الأكمل.
3. التركيز على تصميم الوظائف بشكل فعال وكفؤ وأن يتضمن التصميم حيثيات التدوير الوظيفي والبرامج الداعمة.
4. التأكيد على زيادة وعي وإدراك إدارة فرع الشركة المبحوثة بأهمية الأداء الوظيفي وإتباع السبل الكفيلة لإنجاحه.
5. نوصي بإجراء دراسات مستقبلية للتدوير الوظيفي، و التطبيق على مؤسسات خدمية أخرى.

**SUMMARY:** This study aimed to identify: "Job rotation and its impact on job performance - a field study by application to workers in the Gulf Distribution in Sirte affiliated to the General Electricity Company, and the results of the study showed the following: (3.81) and a deviation (0.604), as for job performance, it came with a high degree of practice, an average (3.85) and a standard deviation (0.790), also it became clear that there is no significant effect for each of the dimensions: (Training - Job design) on job performance, while it is there is a significant effect of the dimension (procedures & systems) on job performance, There are one

of the important recommendations of the study was the following: That the company adopt the job rotation system to include each of the departments, sections and offices in the Electricity company in Sirte, and also pay attention to training on job rotation and the work of programs and courses to ensure that it is fully understood and implemented As well as focusing on the process of designing jobs effectively and efficiently, provided that the job design process includes the merits and details of job rotation and the programs supporting it, in addition to emphasizing on increasing awareness and awareness among Employees of the importance of job performance and follow the means to ensure its success and development .

#### قائمة المراجع:

- أبو شيخة، نادر (2010)، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة .
- البطي، أحمد وآخرين (2019)، "أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي - بالتطبيق على المراكز الصحية بسرت"، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد الثاني عشر، يونيو .
- الدويك، محمد (2013)، "نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
- آل سعود، سعود (2008)، "الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية"، ط 1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض .
- السكر، عبد الكريم أحمد (2013)، "أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1 .
- الشريف، طلال عبد الملك (2004)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض .
- الصامل، ناصر بن علي (2011)، "تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي"، رسالة ماجستير .
- الصبري، محمد عبد الفتاح (2002)، "البحث العلمي - الدليل التطبيقي للباحثين"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- الطريسي، محمد عوض (2021)، "أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين بالمنظمات العامة - بالتطبيق على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمنطقة الرياض"، مجلة جامعة الشقراء، ع 15، ص: 115 - 134 .
- العميان، محمود (2004)، "السلوك التنظيمي بمنظمات الأعمال"، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- القحطاني، سعيد بن محمد (2011)، "التدوير الوظيفي وإسهامه في تنمية الموارد البشرية - دراسة مسحية على الضباط بمديرية الدفاع المدني بالرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض .
- القرعان، عصام فايز (2011)، "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بوكالة الغوث الدولية - مكتب غزة الإقليمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
- القرنوي، محمد قاسم (2003)، "السلوك التنظيمي"، ط 4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان .

- اللوزي، موسى (2002)، التخطيط وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان .
- المدرع، ناصر بن فهيد (2014)، "التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض .
- المصول، ماجد محمود (2019)، "أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين - دراسة ميدانية على بنك سوريا الدولي الإسلامي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي .
- بدر، نضال سلام (2016)، "التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا .
- بن زيد، إيمان محمد (2022)، "الرقابة الذاتية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في محافظة جنوب الباطنة"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 65، عمان .
- حسن، راوية (2000)، "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية .
- سلطان، محمد سعيد (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية .
- سلطان، محمد سعيد (2003)، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، ط 1، الإسكندرية .
- سيلية رعب، كهينة حداد (2019)، "أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية" - دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية"، رسالة ماجستير .
- شامي، صليحة (2010)، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس .
- عبد الباقي، صلاح الدين (2005)، "الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة .
- عبد ربه، لينا ألفريد (2019)، "التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل .
- عزام، أحمد (2013)، "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين بالأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- عكاشة، أسعد أحمد (2008)، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- علي، نزار محمد (2017)، "التدوير الوظيفي و دوره في تنمية الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين الإداريين في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مجلد 5، العدد 4 .
- عليوة، إكرام (2019)، "التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين - دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل بميلة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التفسير، جامعة عبد الحفيظ بو الصواف .
- فلاته، عبدالعزيز يوسف (2011)، "التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض .

- قورادي الزهرة، العياشي مريم (2019)، "أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة – دراسة حالة بجامعة أحمد دراية أدرار"، رسالة ماجستير .
- ماهر، أحمد (2015)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .
- محمد، جلال عبد الله (2010)، "أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية .
- ميسون، عبدالله أحمد (2012)، أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تنمية الموارد البشرية، مجلة التنمية البشرية .
- ناصر، زكي (2010)، "تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي"، المؤتمر العربي الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية بالقطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات)، القاهرة .
- وليم، ثريا (2000)، "سياسة تدوير العمالة: فلسفته – مزاياه – مشكلاته"، مجلة التنمية الإدارية، (65)، 27 – 33 .
- Saravani, S. R., & Abbasi, B. (2013). Investigating the Influence of Job Rotation on Performance by considering Skill Variation and Job Satisfaction of Bank Employees, Tehnicki Vjesnik, 20 (3), 473 – 478 .
- Seiwert, L. (1999) Job rotation job enlargement, job enrichment, In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 8 (3), 129 – 131 .
- Tharmmaphornphilas, W., & Norman, B. A. (2004). "A quantitative method for determining Proper job rotation intervals". Annals of operations research, 128 (1 - 4), 251 – 266 .
- Wheelen, Thomas L. & Hunger J. David, (2000), Strategic Management and Business Policy entering 21 St century global society, 7 th Ed, Prentice hall – Inc .