

تأثير أداء الموظفين على مستوى الكفاءة الإنتاجية
بالتطبيق على الهيئة العامة لأمن الغذائي بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية
"دراسة حالة"

The impact of employee performance on the level of
production efficiency: applied to Almarai Company in the city
of Riyadh, the Kingdom of
Saudi Arabia, "a case study"

إعداد: مرام فهد السلوم
رقم الجامعي: 2021201393

مشروع تخرج-1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د/ منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2024

1. الإهداء

إلى من عجزت يداي عن وصف جزء مما يدور في عقلي وقلبي تجاهها ووقفت عاجزا امام عظيم عطائها صاحبة القلب الأبيض وأغلى نعم الله (أمي الحبيبة اطل الله في عمرك والبسك ثوب العافية)

➤ إلى زوجي، رفيق دربي، ومن جعل بيني وبينه السكينة والطمأنينة

➤ إلى أبنائي، قرة عيني..

➤ إلى أشقائي، عضدي وسندي.

➤ إلى كل من كان لي عوناً في رحلة البحث.

والله ولي التوفيق

2. شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن اعمل صالحاً ترضه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن دعا بدعوته إلى يوم الدين وبعدُ

ففي البداية أشكر الله تعالى على نعمه وعلى توفيقه الدائم.. والشكر الجزيل لكل العاملين في الجامعة لما بذلوه من جهود.. وأتقدم بالشكر والتقدير لإدارة هيئة التدريس الكرام في برنامج البكالوريوس وإدارة المشاريع في الجامعة ميد أوشن في المملكة العربية السعودية لكل ما قدموه من المعرفة والتعاون. وأخص بالشكر الدكتورة منى مصطفى العشري المشرفة على هذه الدراسة لما قدمته من توجيه ودعم وعطاء لا منتهي وأثراء بالمعرفة العلمية والعملية.. كما أتقدم بخالص شكري لجميع أصحاب الفضل الذين ساهموا وقدموا لي الدعم المعنوي والنصيحة وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات.

فشكراً لكم جميعاً

جدول المحتويات:

الصفحة	المحتويات
1	صفحة الغلاف
2	الإهداء
3	الشكر والتقدير
4	جدول المحتويات
6	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
7,8,9	المقدمة
10	مشكلة البحث
11	أهمية البحث
11	أسئلة البحث
12	أهداف البحث
12	فرضيات البحث
13	نموذج البحث
14,15	الدراسة الميدانية
16	منهجية البحث
17	مخطط المشروع
18	الفصل الثاني الإطار النظري
19	المقدمة
20	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
21	ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي
22,23	ثالثاً: أهداف الأداء الوظيفي
24	رابعاً: أهمية الأداء الوظيفي
25	خامساً: مزايا تطبيق الأداء الوظيفي
26	سادساً: سلبيات تطبيق الاداء الوظيفي
27	سابعاً: معوقات تطبيق الأداء التدوير الوظيفي
28	ثامناً: خطوات الأداء الوظيفي
29	تاسعاً: مكونات ومتطلبات الأداء الوظيفي
29	الكفاءة ومؤشرات الإنتاجية
30	مفهوم الكفاءة
31	أنواع الكفاءة
32	العلاقة بين الأداء الوظيفي والكفاءة الإنتاجية
33,34	الدراسات السابقة
35	الخاتمة
36,37	المراجع

الصفحة	قائمة الأشكال
13	تأثير التدوير الوظيفي وعناصره على أداء الموظفين
16	ملخص منهجية البحث

الصفحة	جدول الجداول
21	أنواع من الأداء الوظيفي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

3. مقدمة البحث:

تولي إدارات المؤسسات المختلفة العنصر البشري اهتماماً كبيراً، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم

إلا أن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل ، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه ، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب ، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف الشركة، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه (حمدان والساكت، 2011:7)

حيث أشير إلى أساليب التحفيز بأنها متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي، إذ مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليه الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية ثم أعقبها المرحلة التي نادت بها مدرسه العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معاً (الدروبي 2006م)

لقد أشير أيضاً إلى أن الأداء الوظيفي يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على ادائهم الوظيفي (أبو شيخه، 2000م)

إذا يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات المتعددة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال (السالم وصالح، 2002م)

من هذا المنطق تبلورت فكرة هذه الدراسة لدى الباحث التي جاءت بعنوان تأثير أداء الموظفين على مستوى الكفاءة الإنتاجية.

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من الوظائف المتخصصة في الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات، ومن حيث التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب وتقييم أدائهم ومكافئاتهم مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بعدما كان هذا الاهتمام منحصراً على عدد قليل من المختصين في مجال شؤون الأفراد الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم إدارة الأفراد. (العرو، 2018) مع التطورات الكبيرة التي حدثت في عالم الابتكارات والتكنولوجيا ودخول أجيال شابة مبدعة وطموحة إلى أسواق العمل في المنظمات، أصبح للموارد البشرية تحديات وأدوار كبرى تتعدى تلك الأدوار التقليدية السابقة التي كانت تتمحور حول التوظيف والتدريب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين؛ حيث أن التغيرات المتسارعة التي أحدثتها الابتكارات والتقنيات الحديثة اليوم أجبرت المنظمات على إعادة النظر في طريقة التعامل مع موظفيها لدعم الإبداع والابتكار إذا ما أرادت هذه المنظمات الاستمرار والبقاء في حلبة المنافسة في عالم أصبحت فيها الأفكار الجديدة هي المحرك الأساسي للنمو والاستمرار (سارة، 2020).

ويعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد التكنولوجية الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات (سعيد، 2018).

ويرى بهامل (2021) أنه يوجد مفهومين لإدارة الموارد البشرية المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث، أما المفهوم التقليدي فيقتصر تسير المسار المهني للمستخدمين في التوظيف العمومي بدءاً من فتح ملف المستخدم الذي يتضمن مختلف الوثائق والشهادات والمؤهلات والوظيفة الإدارية والحالة المدنية للمستخدم، مع استغلاله لتسيير حياته المهنية، كما يجري تبليغ المستخدم بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية فضلاً عن تقييمه الذي ينتج عنه الترقية أو النقل أو الانتداب في وظيفة أخرى أو تعليق الوظيفة أو إنهاؤها، أما النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية فهي أوسع بالإضافة إلى إدارة المستخدمين فهي تشمل أيضاً وضع الاستراتيجيات والتخطيط للموارد البشرية فضلاً عن جذب واستقطاب وتحفيز وتنمية وتدريب الموارد البشرية.

ونافش الزبيدي وعباس (2019) مفهوم ممارسة إدارة الموارد البشرية بعدها ذات علاقة وطيدة بإدارة المعرفة؛ حيث يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال استغلال الموارد التكنولوجي المتوفرة أن يبني بيئة عمل تقوم على التبادل والتشارك المعرفي عن طريق تقديم الاستشارات والتخطيط المشترك بين الأقسام فيما بينها ومختلف المستويات الإدارية لبناء استراتيجيات تحقق أهداف المنظمة.

نستخلص مما سبق أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويتولاها المسؤولين بالمنظمات في تنمية الجوانب البشرية، كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة التي وضعت طرق حديثة ومتطورة إلى اختيار الأفراد وتدريبهم وتنقيفهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم، إدارياً، وعلمياً، وثقافياً.

هذا وقد حظي مفهوم أداء العاملين بأهمية كبرى لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد، وذلك من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي، ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظر تغير مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل الإدارة فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل كتاب من (نهى، 2018).

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن المنظمات بمختلف مسمياتها وأحجامها وأهدافها يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في منظماتهم لأن الأداء كما هو واضح لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودفاعيته وكمية العمل المنجز من قبله فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها وتقييم عملها، وأن أحد المداخل الرئيسة لتحسين مستوى ونوعية أداء العاملين هو الاستراتيجيات المعتمدة والمتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات (Cascio, 2018)

وتلخيصاً لما سبق، فإن تطوير أداء العاملين يعتمد على مدى الاهتمام والاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تحفيز العاملين وتقييم أدائهم).

وقد جاءت هذه الدراسة لتعرف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في وزارة العمل بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال عرض نظري لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء، وتعرف أثر تطبيق هذه الممارسات بأبعادها وتعرف أثر الأداء على نحو عام من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى والمباشرة في وزارة العمل بالمملكة العربية السعودية.

4. مشكلة البحث:

يُعد الأداء الوظيفي من أدوات التحفيز للعنصر البشري فهو يؤثر على الموظفين والعاملين على كافة المستويات الإدارية في المنظمات، فهو يعمل على إظهار قدراتهم ويفجر طاقاتهم ويخلص الموظفين من الملل والروتين الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى ضعف في الأداء وانخفاض في الإنتاجية وهو يؤدي أيضا لتحسين قدرة الموظف على التعامل مع المشاكل الإدارية التي تواجهه بسبب الخبرة التي يحصل عليها نتيجة للأداء، ومن أهم متطلبات الأداء الواجب توافرها في المنظمة التدريب والتطور الوظيفي والنظم الإجراءات والتصميم الوظيفي، ويمكن لذلك أن يتحقق عند تبني الإدارة التنفيذية لقرارات تكون من شأنها الحث على تطبيق مبدأ الأداء الوظيفي وتبيان أثره الإيجابي على كافة المستويات مما يؤدي في النهاية إلى تحسين المخرجات والخدمات التي من شأنها أن تعود بالنفع على المنظمة والموظفين على حد سواء. ونظرا لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي على كافة المستويات الإدارية كان من المهم إجراء هذه الدراسة لبحث عملية التدوير وأثرها على أداء الموظفين، ولتحديد إن كان تطبيق هذا المبدأ يتم وفق منهج علمي، أم بشكل عشوائي، ومن خلال عمل الباحث في الشركة تقرر إجراء هذا البحث لمعرفة أثر الأداء الوظيفي على أداء الموظفين في الشركة.

الفجوات النظرية:

تعتمد الفجوات النظرية في بحثك على محتوى الأدبيات وتوجيه بحثك الخاص. ومع ذلك، قد تشمل بعض الفجوات النظرية التي قد تحتاج لتعبئتها:

1. *نقص في الفهم النظري لعلاقة أداء الموظفين والكفاءة الإنتاجية: * إذا كانت هناك ثغرات في الأدبيات حول كيفية تأثير أداء الموظفين على الكفاءة الإنتاجية، يمكن أن تكون هذه نقطة البداية.
2. *فهم عوامل التفاعل: * دراسة كيف تتفاعل عوامل معينة مثل التدريب، والتحفيز، وإدارة الأداء في إطار علاقة أداء الموظفين والكفاءة الإنتاجية.
3. *تأثير عوامل البيئة الخارجية: * كيف يؤثر البيئة الخارجية، مثل الظروف الاقتصادية أو التغيرات في الصناعة، على علاقة أداء الموظفين والكفاءة الإنتاجية.

الفجوات العملية:

بالنظر إلى مجال بحثي حول علاقة أداء الموظفين والكفاءة الإنتاجية، قد تشمل الفجوات العملية:

1. *تحديد ممارسات فعالة لتحفيز الموظفين: * فهم كيف يمكن تحسين ممارسات التحفيز والمكافآت لزيادة أداء الموظفين وتعزيز الكفاءة الإنتاجية.
 2. *تطبيق أدوات تقييم الأداء: * فحص كيفية تطبيق أدوات فعالة لتقييم أداء الموظفين وكيف يمكن تحسين هذه الأدوات لتعكس بشكل أفضل الأداء والكفاءة.
 3. *تحسين بيئة العمل: * دراسة كيف يمكن تحسين بيئة العمل لتعزيز تحفيز الموظفين وتحسين كفاءة الإنتاجية.
 4. *تطوير برامج تدريب مستمر: * تحديد كيف يمكن تحسين برامج التدريب والتطوير لتعزيز مهارات وقدرات الموظفين وبالتالي تحسين أدائهم.
- تحديد هذه الفجوات العملية يساعد في تحديد التدابير العملية التي يمكن اتخاذها لتحسين أداء الموظفين وتعزيز الكفاءة الإنتاجية في سياق الشركة.

السؤال البحثي:

هل تؤثر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي؟

5. أهمية البحث:

1.1 الأهمية النظرية:

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

1.2 الأهمية العملية:

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

وبناء عليه تم صياغة التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث على الشكل التالي:

السؤال البحث الرئيسي:

هل تؤثر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يؤثر التدريب على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي؟
- 2- هل يؤثر تصميم الوظائف على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي؟
- 3- هل تؤثر النظم والإجراءات على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي؟
- 4- ما مستوى تحسين الأداء لدى موظفي في الهيئة العامة للأمن الغذائي؟

6. أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- بيان أثر التدوير الوظيفي على أداء موظفين الهيئة العامة للأمن الغذائي.
- 2- بيان أثر التدريب على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي.
- 3- بيان أثر تصميم الوظائف على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي.
- 4- بيان أثر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي.
- 5- بيان أثر النظم والإجراءات على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي.
- 6- بيان مستوى تحسين الأداء لدى موظفي في الهيئة العامة للأمن الغذائي.

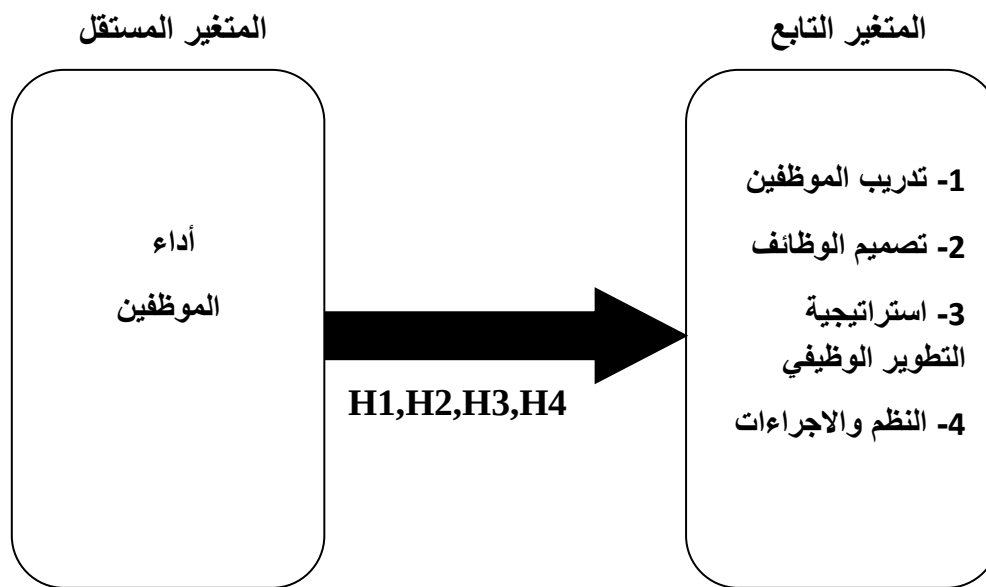
7. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي.

وبتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي.
- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي.
- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي.
- H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم والإجراءات على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي.

8. نموذج متغيرات البحث:



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

9. متغيرات البحث:

المتغير التابع: أداء الموظفين.

المتغير المستقل: التدوير الوظيفي، وتتمثل عناصره في:

1. تدريب الموظفين.
2. تصميم الوظائف.
3. استراتيجية التطوير الوظيفي.
4. النظم والإجراءات.

نشئت الهيئة العامة للأمن الغذائي بموجب المرسوم الملكي رقم (م/14) الصادر في 1392/3/25 هـ والمعدل بالمرسوم الملكي رقم (م/3) وتاريخ 12/2/1406 هـ باسم (المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق)، ثم بعد ذلك صدر قرار مجلس الوزراء رقم (35) وتاريخ 27/1/1437 هـ المتضمن الموافقة على اتخاذ ما يلزم لتأسيس أربع شركات مساهمة لمطاحن الدقيق والموافقة على تعديل اسم المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق إلى (المؤسسة العامة للحبوب) وإعادة تنظيمها، ولذلك صدر قرار مجلس الوزراء رقم (328) وتاريخ 2/8/1437 هـ بالموافقة على تنظيم المؤسسة العامة للحبوب، على أن تتولى المؤسسة إدارة نشاط الصوامع وتشغيله وتنميته وتطويره، بالإضافة إلى مهمات تنظيم نشاط المطاحن لإنتاج الدقيق ومراقبته والإشراف عليه، خلال هذه الفترة تم اسناد ملف استيراد الشعير العلفي إلى المؤسسة إنفاذاً للأمر السامي الكريم رقم (40657) وتاريخ 19/8/1437 هـ اعتباراً من بداية شهر أكتوبر لعام 2016م وذلك من خلال (28) محطة تخزينية موزعة حول الموانئ السعودية لتوزيع وبيع الشعير مع الاحتفاظ بمخزون استراتيجي مناسب لمواجهة الحالات الطارئة، إلى أن صدر قرار مجلس الوزراء رقم (197) وتاريخ 24/3/1442 هـ بإسناد استيراد وبيع الشعير إلى القطاع الخاص وفقاً للضوابط الواردة في القرار. ثم بعد ذلك صدر قرار مجلس الوزراء رقم (440) وتاريخ 24/6/1444 هـ المتضمن تحويل المؤسسة العامة للحبوب إلى هيئة باسم (الهيئة العامة للأمن الغذائي) واستمرارها في ممارسة الأعمال التشغيلية للصوامع التخزينية -بما في ذلك شراء القمح والخزن الاستراتيجي- وذلك إلى حين البت في نقلها إلى الشركة السعودية للاستثمار الزراعي والإنتاج الحيواني "سالك"، بالإضافة إلى تنظيم الأمن الغذائي وتطويره وتعزيزه، بما يكفل حماية المصالح الحيوية للدولة وأمنها الوطني، ومراقبة الالتزام بالأنظمة والخطط الصادرة بشأنه. وللهيئة في سبيل تحقيق ذلك القيام بما يأتي:

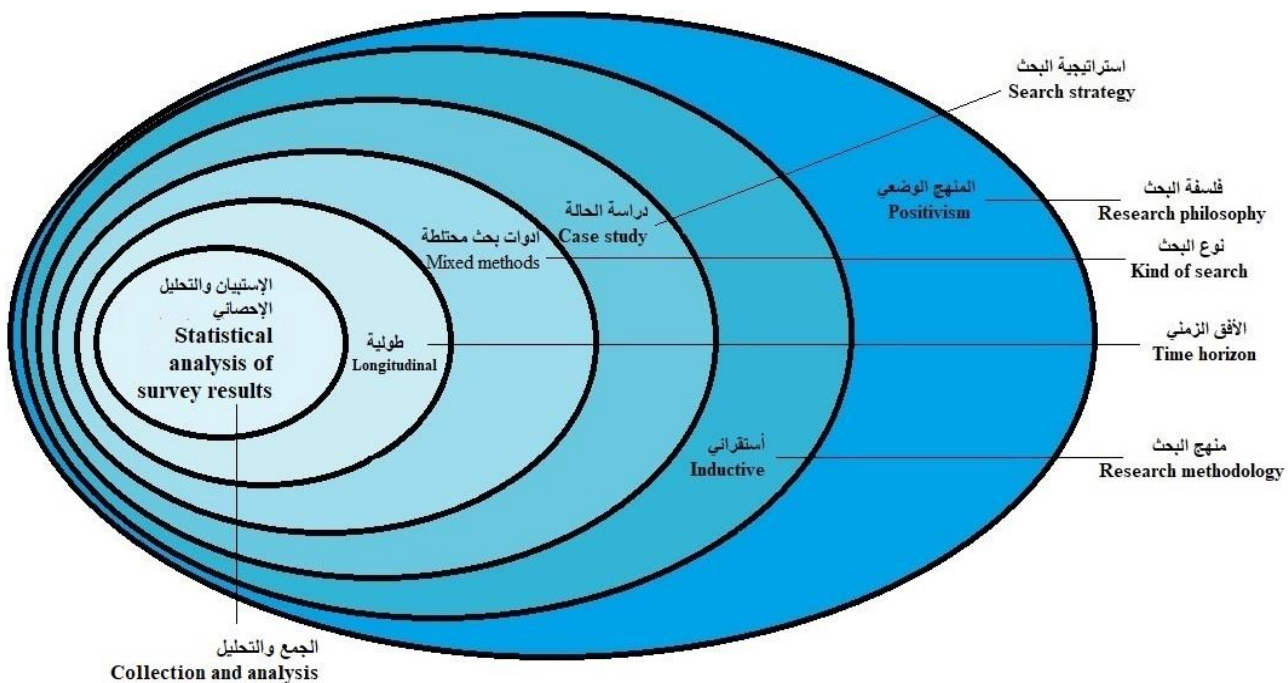
- اقتراح مشروعات الأنظمة واللوائح ذات الصلة باختصاصاتها واقتراح تعديل النافذ منها، والرفع عما يتطلب اتخاذ إجراءات نظامية في شأنه.
- مراجعة استراتيجية الأمن الغذائي، وتطويرها وتحديثها متى ما لزم الأمر، وإعداد خطة تنفيذها، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية، والرفع عما يتطلب اتخاذ إجراءات نظامية في شأنه.
- التنسيق مع جميع الجهات المعنية بمنظومة الأمن الغذائي، لتنظيم الجهود ذات الصلة بالمنظومة.
- العمل على توفير البيئة الاستثمارية الملائمة للقطاع الغذائي بما يعزز من الأمن الغذائي، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- تصميم نظام للإنذار المبكر للأمن الغذائي بالتنسيق مع الجهات المعنية، والرفع عما يتطلب استكمال إجراءات نظامية في شأنه.
- وضع خطط للاستجابة للطوارئ المتعلقة بمنظومة الأمن الغذائي والتعافي منها، وتحديثها، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- وضع خطط الخزن الاستراتيجي ذات الصلة بمنظومة الأمن الغذائي بالتنسيق مع الجهات المعنية، والرفع عما يلزم استكمال إجراءات نظامية في شأنه.

- وضع المعايير والإجراءات والنماذج ذات الصلة بمجالات الأمن الغذائي.
- وضع الضوابط الاشتراطات اللازمة، لما تصدره من تراخيص وفقاً لاختصاصها.
- إصدار التراخيص لمراقب تخزين السلع المستهدفة بخطط الخزن الاستراتيجي المتصلة بمنظومة الأمن الغذائي.
- قياس مستويات الفقد والهدر الغذائي، وتحديد مستهدفات الحد منها، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- وضع برامج توعية للحد من الفقد والهدر الغذائي بالتنسيق مع الجهات المعنية، ومتابعة تنفيذها.
- وضع خطة شاملة لبناء القدرات ذات الصلة بمنظومة الأمن الغذائي، بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- متابعة الامتثال للأنظمة والتشريعات ذات الصلة بمنظومة الأمن الغذائي، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالتنسيق مع الجهات المعنية حيال ما يرصد من مخالفات لتلك الأنظمة والتشريعات.
- رصد البيانات اللازمة لدعم التحليلات والكشف الاستباقي للآزمات المتعلقة بمنظومة الأمن الغذائي وجمعها، واتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها بما يضمن تفادي تلك الآزمات.
- مراقبة السلع المستهدفة بخطط الخزن الاستراتيجي المتصلة بمنظومة الأمن الغذائي المخزنة لدى القطاع الخاص، وآليات تدويرها واستخدامها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات حيال ما ترصده الهيئة في هذا الشأن.
- إبرام الاتفاقيات ومذكرات التفاهم ذات الصلة بمجالات الأمن الغذائي مع الجهات المعنية داخل المملكة وخارجها، وفقاً للإجراءات النظامية المتبعة.
- عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العمل ذات الصلة بمجالات الأمن الغذائي، والاشتراك فيها داخل المملكة وخارجها، وفقاً للإجراءات النظامية المتبعة.
- دعم البحوث والدراسات، وإجراؤها في مجالات الأمن الغذائي، سواء بشكل منفرد أو بالاشتراك مع الجهات ذات العلاقة.
- تمثيل المملكة – إقليمياً ودولياً – في حدود مجالات الأمن الغذائي، وفقاً للإجراءات النظامية.

<https://www.sago.gov.sa/Texts/Get/?id=8EF234BD-CE9D-4EE4-94E4-F6FCD592BF6F>

11. تصميم البحث

- 1- فلسفة البحث (المنهج الوضعي)
- 2- منهج البحث (استقرائي)
- 3- استراتيجية البحث (دراسة الحالة)
- 4- نوع البحث (مختلط)
- 5- الأفق الزمني (الطولي)
- 6- الجمع والتحليل Data Collection and Analysis Techniques
(الاستبيان والتحليل الإحصائي Statistical analysis of survey results)



ملخص منهجية البحث. المصدر: الطالب

12. هيكل المشروع المقترح

	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

الفصل الثاني

الإطار النظري

المقدمة:

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

(بدر، 2016 .)

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

(مرزا، 2008، ص10)

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يبين (HUANG,1999.1) بأن الأداء الوظيفي هو نقل جانبي للموظفين بين عدد من المناصب والمهام المختلفة ضمن الوظائف التي تتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات مختلفة، وهو تقنية تنموية التي تم استخدامها على نطاق واسع، ويتعلم الأفراد عدة مهارات مختلفة ويؤدون كل مهمة لفترة زمنية محددة. والمهام الوظيفية الدورية تساعد العمال على فهم الخطوات المختلفة التي تدخل في خلق المنتج أو تقديم الخدمات، وكيف أن جهودهم تؤثر على جودة وكفاءة الإنتاج وخدمة العملاء وكيف يساهم كل عضو من أعضاء الفريق في هذه العملية، وبالتالي يسمح الأداء الوظيفي للأفراد في اكتساب الخبرة في مختلف مراحل الأعمال التجارية وتوسيع وجهة نظرهم.

- يعد للأداء الوظيفي المخطط من بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، سواء على نفس المستوى التنظيمي أو على مستويات أعلى وهو من الطرق الفعالة في توسيع إدراكات وآفاق المديرين، وإكسابهم مهارات وقدرات ومعارف نتيجة معايشتهم لوظائف متعددة، وعليه فالأداء الوظيفي هو التنقل المنتظم للموظف من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى التنظيمي (بربر 2008.276)

ويرى (فلاته، 2011) أن الأداء الوظيفي هو ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الصالح الإداري في المنظمات.

يشير (حريم 2013، 124) بأن للأداء الوظيفي يتلخص في تنقل العامل من عمل آخر، وذلك بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل والروتين والرتابة، وذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها العامل - كما يشير (المدرع 2014، 14) إلى أن المعنى الشامل للتدوير الوظيفي هو أداة فعالة للتنفيذ الناجح الإستراتيجية الموارد البشرية، بل هو حول تسوية الموظفين في المكان المناسب حيث يمكن تحقيق أقصى قدر من النتائج في عالم اليوم التنافسي، وهذا يمكن أن يثبت كأفضل استراتيجية للعثور على الاستبدال الفوري لموظف في قيمة عالية من داخل المنظمة، والعثور على أنسب موظف وتحويله إلى تولي مهام ومسؤوليات مهمة وصعبة في مستوى أعلى، وهذه الاستراتيجية تساعد مدير الموارد البشرية في تحديد من يمكن استبداله مكان من.

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

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

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي:

يشير كلاً من (لقحطاني 2011، 44) و (عزام 2013، 10) و (المدرع 2014، 21) بأنه هناك عدة أنواع من الأداء الوظيفي نلخصها كما يلي:

يتم هذا النوع من الأداء في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، واكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع	الأداء في بداية المسار الوظيفي
ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف الى اكساب الأداء في مراحل المسار الوظيفي المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.	الأداء في مراحل المسار الوظيفي
ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة وفي الأهمية الوظيفية.	الأداء الراسي
ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.	الأداء الأفقي
ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل مديرين لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.	الأداء بين مديري الإدارات
يتم أداء 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.	الأداء القصير والسريع
يتم أداء الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة 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 والفساد الإداري وغيرها.	الأداء الطويل والبطيء

ثالثاً: أهداف الأداء الوظيفي :

هناك العديد من الأهداف لعملية الأداء الوظيفي تعود بالنفع على الموظف والمؤسسة على حد سواء، فعملية الأداء الوظيفي تهدف إلى تجديد بيئة العمل، وتجديد النشاط وروح العمل، وتحقيق مبدأ النمو الذي تنادي به الكثير من المنظمات لتحقيق التطور وتحقيق الأهداف الذي تسعى إليها عن طريق التطوير الداخلي، كما أن الأداء الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل ويساعد على القضاء على الروتين والخمول ويؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية والكفاءة والفعالية لدى الموظفين (بركات، 2011).

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

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

- 1- ضخ دماء جديدة للمنظمة ومساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج عن الروتين الوظيفي والتعود.
- 2- يؤدي إلى مكافحة الفساد الإداري في المنظمات والمؤسسات.
- 3- يؤدي إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الفعالية.
- 4- يعزز الاداء الوظيفي تطور العمل وفعاليته في المؤسسات.
- 5- إكساب مهارات وخبرات جديدة للموظفين.
- 6- تطوير الخبرة العملية للموظفين.
- 7- بناء علاقات جديدة بين الموظفين بعضهم البعض وبين الموظفين والمنظمة.
- 8- القضاء على الرتابة والروتين اليومي.
- 9- رقد المنظمة بخبرات ومهارات متنوعة.
- 10- تخطيط التعاقب: مفهوم تخطيط التعاقب هو "من سيحل محلهم" وظيفتها الرئيسية من الاداء الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن توضع على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.
- 11- تجهيز وتهيئة الموظف المناسب الصالح للوظيفة: نجاح المنظمة يعتمد على جودة الأداء أثناء العمل لموظفيها، إذا وضعت بشكل صحيح فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الجودة، بالإضافة إلى جودة المستخرجات الناتجة عن الموظفين ولذلك فإن ملاءمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية لتدوير الوظائف.
- 12- تعريف الموظفين على جميع قطاعات المنظمة: تعتبر هذه من الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي حيث تهدف إلى تعريف العمال على جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل اطلاعهم على كيفية العمل وكيفية تنفيذ المهام فذلك سيعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة.

رابعاً: أهمية الاداء الوظيفي :

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

- 1- مازال الأداء الوظيفي مفهوم حديث ولم يتطرق إليه العديد من الباحثين مما أدى إلى عدم توضيح دوره وأهميته بالنسبة للمنظمات بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها.
- 2- يحقق إبعاد الملل عن الموظف الذي يمارس العمل لسنوات طويلة.
- 3- يعتبر الأداء الوظيفي أداة فعالة نحو تطوير منظومة العمل.
- 4- أن الاداء الوظيفي يستخدم لتوظيف مجموعة من الأفراد من اجل تهيئتهم واعدادهم للتدريب على العمل.
- 5- مكانية الاداء الوظيفي على حل المشاكل التي حدثت في إدارة الموارد البشرية وايجاد الحل لها تدريجيا وبشكل صحيح إذا ما تم تطبيق الاداء الوظيفي في المنظمات على أفضل صورة.
- 6- يسهم في زيادة تنوع مهارة الفرد العامل من خلال تناوبه على أعمال عدة أو مواقع وظيفية في أقسام المنظمة.
- 7- يمثل إسهاما فاعلا في إعداد المالك البشري من خلال إيجاد نوع من التطابق بين قدرات الفرد وواجباته ومسؤولياته إذ يتطلب اعتماد هذا الأسلوب إدارة كفؤة ومعرفة كاملة بما تحويه الأسام والإدارات من مهارات أو أعمال لتحديد الكيفية اللازمة لإجراء التنقلات داخل الإدارة الواحدة وبين الإدارات المختلفة.
- 8- يكسب الموظف الذي يتم تدويره في العمل خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي لم يتم تدويره في العمل.
- 9- يعتبر الاداء الوظيفي أداة فعالة للتطوير الوظيفي، حيث يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة في المنظمة وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلاً أو في القريب عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام أو عند حدوث شواغر وظيفية أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك.
- 10- إن المؤسسات هي في أمس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها وتطوير خدماتها للمستفيدين وبشكل مستمر لضم أفكار ورؤى وتقنيات جديدة من قبل شاغلين وظائف جدد.
- 11- الاداء الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار ولاستفادة من الموارد العشرية في مستوياتها كافة في المنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية.

خامساً: مزايا تطبيق الأداء الوظيفي :

هناك العديد من مزايا الأداء الوظيفي تتمثل أهمها في التالي (لعدلي، 2008) (عزام، 2013، 15)

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

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

سادساً: سلبيات تطبيق الأداء الوظيفي :

يبين (القحطاني 2011، 59) سلبيات الأداء الوظيفي بما يلي

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

سابعاً: معوقات تطبيق الأداء الوظيفي:

إن أي عملية أداء أو تنمية لابد وأن يرافقها العديد من المعوقات التي قد تحول دون تطبيقها أو تقلل من الفائدة المرجوة منها، وأسلوب الأداء الوظيفي هو كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تطوير الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات وقد تواجه العديد من العوائق التي تحول دون تطبيقه بالشكل السليم. ويرى (أحمد 1997، 37) بأن أهم العوامل التي تقلل من أهمية تطبيق الأداء الوظيفي تتلخص فيما يلي:

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

بينما يرى (لقريوتي 2010، 51) بأن المعوقات تتحدد كما بالآتي:

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

ثامناً: خطوات الأداء الوظيفي:

❖ يتطلب أسلوب الأداء الوظيفي مراجعة ملفات الأفراد الذين سيخضعون لهذه العملية مع ضرورة التخطيط المبكر، وتحديد الأنشطة المتشابهة والمتجانسة، ومعرفة الاحتياجات الأساسية للأداء الفعال في كل مستوى إداري، ويتطلب أيضاً الاطلاع على أساليب انجاز الأعمال في عدد الوظائف، وكذلك التعرف إلى الظروف المحيطة بكل وظيفة من الوظائف الخاضعة لعملية التدوير الوظيفي وتحديد العلاقات التي تربط بين الأعمال، وتتم خطوات التخطيط من خلال ما يلي (بو صبحه 2014، 10).

- 1- تحديد الحاجة للأداء من خلال الخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف التطوير المحددة في خطة التطوير الفردية من قبل المدير المباشر، وتحديد ما إذا كان الأداء الوظيفي مناسباً.
- 2- تحديد الهدف والالتزام الزمني بخطة الأداء الوظيفي حيث يجب أن يتم تحديد برنامج الأداء الوظيفي والاتفاق عليه بين المدير المباشر والموظف الموفد. علماً بأنه يجب ألا تقل مدة كل تدوير وظيفي عن شهر، ويجب الاتفاق على أهداف الأداء الوظيفي مع المدير المباشر الأساسي والمدير المباشر المضيف قبل بدء الأداء.
- 3- مراجعة ترتيبات تزويد موظف بديل لإنجاز الأعمال والمهام، فيجب على المدير المباشر الأساسي أن يشرح لإدارة الموارد البشرية كيف ستنجز المهام الإدارية أثناء الأداء الوظيفي وآلية توفير موظف إلى الوظيفة الأساسية أثناء عملية الأداء الوظيفي.
- 4- تزويد الموظفين مع أي تدريب مطلوب من أجل المهام الجديدة.
- 5- تنفيذ إجراءات الأداء الوظيفي وفقاً للإطار الزمني والأهداف المتفق عليها.
- 6- رصد ومتابعة عملية الأداء الجديدة لضمان المرونة، ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة.
- 7- مراجعة الخبرات المكتسبة خلال الأداء الوظيفي ويجري الرئيس المباشر المضيف مراجعة لأداء المشروع أثناء الأداء الوظيفي.

تاسعاً: مكونات ومتطلبات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي أداة إدارية فعالة، وتستخدم في بعض المنظمات لتحقيق أهداف مختلفة، وقد تستخدم هذه أو الموظف، أو كليهما معاً فعندما يستخدم الأداء الوظيفي لاستهداف الموظف بتكليف إداري لأول مرة فإن ذلك يكون بهدف تطوير مهاراته الإدارية وصقل خبراته وإكسابه مهارات جديدة، وعندما يتم تغيير موقعه الإداري فذلك لتحفيزه والاستفادة من قدراته ومهاراته أو تهيئته لمواقع قيادية ومسئوليات وظيفية أعلى، أما عندما يستهدف الأداء الوظيفي الوظيفة فإن هذه الأداة الإدارية تكون مصدر تجديد في دماء المنظمة وتساهم في حمايتها من الترهل والجمود في أسلوب أدائها، وتدفعها نحو التغيير إلى الأفضل في مخرجاتها، ولقد كان هناك نوع من جمع على مكونات ومتطلبات الأداء الوظيفي حيث يرى كل من (Karadimas&Papastamuteiou,2007) هناك عاملين أساسيين يحددان استخدام الأداء الوظيفي من عدمه وهما التدريب والتطوير واستراتيجية التطوير الوظيفي.

فيما ركز بعض الباحثين الآخرين (Lazim,2003) على عوامل ومتطلبات أخرى للأداء الوظيفي مثل النظم والإجراءات وتصميم الوظائف.

■ مستوى الكفاءة الإنتاجية: الكفاءة الإنتاجية: هي مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة (المعيارية)

الكفاءة الإنتاجية تعني _ أيضاً _ الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج ولكافة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، بهدف الحصول على أقصى نفع منها، متضمناً الأساليب العلمية في الإدارة متمثلاً في التخطيط؛ والرقابة بمستوى معين وفي وقت معين بأقل تكلفة ممكنة.

مؤشرات الإنتاجية: وتعكس العلاقة بين المخرجات والمدخلات من الموارد التي استخدمت في إنتاج هذه المخرجات.

■ **مفهوم الكفاءة:** يعبر عن مفهوم الكفاءة حسب اختصاصه فهناك من يعرفها على اساس أداء شركه أو اداء آلة أو قطاع معين في الاقتصاد ، وهناك من يطلق الكفاءة على أداء الأفراد أو ما يسمى الكفاءات البشرية واصل مصطلح الكفاءات البشرية يرجع اصل مصطلح الكفاءات الى علم النفس ، حيث استخدام سنة 1920م ، أن أقدم مفهوم الكفاءة الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930 وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الادارة والتسيير في الشركة ودوره في تحسين الاداء بها كما استخدم مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن العشرين في امريكا وبعدها في اوربا نتيجة للمنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة وبزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات واصبحت اساسية في استراتيجية المؤسسات ومؤشر لقياس فاعلية الموارد غير الملموسة والاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية.

(شني، مخفي، 2012)

تطور مفهوم الكفاءة: إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر، والكفاءة تعتبر استعداد قوة القيام ببعض الأفعال، مثل كفاءة إدارة ما، وقد عرفها أحد الكتاب " بأنها مقياس تستخدم لقياس لنتائج الفعلية فهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشي بآخر كما تعتبر في الوقت ذاته هدفاً يسعى إلى تحقيقه".

(الهواري: مرجع سبق ذكره)

تعريف الكفاءة: هي " مقياس ومعدلات يتم تحديدها مقدماً بناء على مواصفات هندسية لاستخدام الطريقة العلمية لتحديد كل من الكميات والأسعار للخدمات ومعدلات العمالة ومعدلات الأعباء الأخرى اللازمة لمنتج معين يتم توصيفه توصيفاً كاملاً.

(حجازي، عباس: 1977)

المفاهيم المرتبطة بالكفاءة: (شار مصنوعة، 2012) بأن من المفاهيم المرتبطة بالكفاءة ما يلي:

- 1- المهارة: قدرة على التعبئة ومزح وتنسيق المواد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة ويكون معترفاً بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها ان تكون فردية او جماعية.
- 2- القدرة: أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة في الاتقان فعندما يشغل إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي او نظري وكما تتمثل في بعض الانجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة.
- 3- الاستعداد: الاستعداد قدرة ممكنة او اداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد.
- 4- السلوك: وهو يشمل نشاط الانسان في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معه.

أنواع الكفاءة: صنف (بن جدو، الامين 2012) الكفاءة إلى ثلاثة أنواع وهي كالآتي:

الكفاءة الفردية: هي مسؤوليات الأفراد نحو الأحداث والمشاكل التي تواجههم في الأوضاع المهنية.

الكفاءة الجماعية: هي من المجالات التي تهتم بها المنشآت بشكل متزايد.

الكفاءة الاستراتيجية: هي نوع الكفاءة المرتبط مع إدارة الموارد البشرية.

خصائص الكفاءة: (أشار بن جدو، الامين 2012) بأن هناك مجموعة من الخصائص للكفاءة وهي كالآتي:

1- تساهم الكفاءة في توفير المعارف المتنوعة من أجل تحقيق أهداف معينة أو نشاطات محددة فالموظف الذي يتميز بالكفاءة ينفذ المهام المترتبة عليه بشكل كامل.

2- تعد مفهوماً مجرداً ، إذ أن الكفاءة غير مرئية فلا يمكن رؤيتها ، ولكن من الممكن رؤية الأدوات والوسائل المستخدمة في الوصول إلى نتائجها. 3- تعتبر مكتسبة، فالأفراد لا يولدون أكفاء لتنفيذ نشاطات محددة، ولكن يحصلون على الكفاءة بالاعتماد على التدريب.

أنواع معايير الكفاءة: أشار (شنكامة، الزهرة: 2013) إلى أن هناك عدة تصنيفات وتقسيمات لمعايير الكفاءة منها:

المعايير الاقتصادية والاجتماعية: يمكن تقسيم تلك المعايير ضمن هذا الإطار إلى نوعين هما :

المعايير الاقتصادية: ويقصد بها المعايير التي على ضوءها يتم قياس مدى استخدام الوحدات الحكومية للعناصر والموارد المتاحة والمختلفة الاستخدام الأمثل.

المعايير الاجتماعية: وهي التي تعبر عن مدى قيام لأجهزة الحكومية بمسؤولياتها الاجتماعية نحو المجتمع ومدى توفيرها للخدمات العامة التي تؤدي إلى تحقيق الرفاهية والتقدم لأفراد المجتمع.

مؤشرات الكفاءة:

إن مؤشرات تقييم الكفاءة (معالم الكفاءة) هي تلك التي تربط بين الكفاءة الفعلية والمعايير لتحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية سلفاً، وهي تمثل نتائج لرقابة الكفاءة التي يقوم بها الجهاز الرقابي، ومن ناحية أخرى فإنها تؤثر عن مدى تحقيق عناصر الكفاءة إيجاباً أو سلباً والمؤسسات الحكومية الخاضعة لعملية الرقابة والتقييم. (فوزي، بهاء الدين: 1991)

مؤشرات الفعالية: تهتم مؤشرات قياس الفعالية بقياس مدى إنجاز الأهداف للوحدة الحكومية، ولذلك فإن مؤشرات قياس الفعالية ترتبط بمدى النجاح الذي حققه برنامج أو نشاط معين في الوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً، هذا وتعتبر من المؤشرات المستخدمة لقياس الفعالية كل من: (لزعي، عبيدات 1997)

العلاقة بين الأداء الوظيفي والكفاءة الإنتاجية:

يوجد علاقة وطيدة بين كل من النوعين والصنفين الخاصة بالكفاءة الإنتاجية، بحيث يكمل كل منها الآخر، وفي هذا الصدد هناك فروق واختلافات يمكن أن تتمثل بين هذين الصنفين من الكفاءة الإنتاجية، ويرجع ذلك الاختلاف إلى العديد من العوامل التي تتعلق بالعملية المهنية وجميع عناصرها الداخلية والخارجية، والتي تتمثل بالموظفين ومستويات الأداء المهني الخاص بهم وتتعلق بالإدارة المهنية وكيفية استخدامها لأفضل الطرق والوسائل من أجل قياس وتقدير الأداء المهني الخاص بالموظفين، ومنها القيام بالتقويم والتعديل والمتابعة المهنية؛ لأن الكفاءة الإنتاجية بأنواعها المختلفة تؤدي إلى اكتساب الخبرة والحصول على أفضل الفرص في الترقية المهنية والترقيات الخاصة بالموظفين المميزين.

إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير وذلك بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية، ذلك لأن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية اليوم يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً لتحسين أدائه، ومن ذلك نجد بأن طبيعة العمل تؤثر بشكل كبير على الأداء فكلما كانت طبيعة العمل تحث على الابتكار والابداع كلما ساعد ذلك في تحسين الأداء، وكلما كانت طبيعة العمل ذات طابع روتيني أدت إلى شعور العاملين بالإحباط وانخفاض إنتاجيتهم، لذا على المنظمات أن تعمل وبشكل دائم على أن تكون طبيعة العمل متناسبة مع مؤهلات الأشخاص القائمين عليه وقدراتهم، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى القيام بعملية التدوير الوظيفي للعاملين في الوظائف المختلفة لقتل روح الرتابة في العمل وزيادة خبرتهم وتحسين أدائهم، وإشعارهم بأهميتهم وأهمية الوظائف التي يقومون بها والأدوار التي يؤديونها ومدى مساهمة هذه الوظيفة في العملية الإنتاجية العامة للمنظمة (لعيمان 2004)،

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

الدراسات السابقة :

أولاً- الدراسات العربية:

1- دراسة (الشريف، 2011) بعنوان التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والوقوف عند العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات والآثار النفسية والمعنوية للتدوير الوظيفي على أعضاء هيئة التدريس، وبحث العلاقة بين التدوير الوظيفي وأثره على الأداء في الجامعات السعودية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء دراسته، وتألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وأصحاب المناصب الإدارية في الجامعات السعودية، وقد تم اختيار عينة مؤلفة من 120 عضو هيئة تدريس استطاع الباحث من خلالها جمع 98 استبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة موافقة أعضاء الهيئة التدريسية على تطبيق التدوير الوظيفي مع تفضيل أن يكون الأمر اختيارياً بالإضافة إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد في القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات والتأكيد على أن التدوير الوظيفي يساعد في تحسين الأداء من خلال وضع معايير واضحة ومحددة وثابتة على الجميع.

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

3- دراسة (بو صبحة، 2014) بعنوان دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، وقد هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة والوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين. قام الباحث باستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ 22 موظفا تم توزيع استبانة صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة توصلت الدراسة إلى نتائج منها التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين في الجامعة كما يساهم في بناء علاقات اجتماعية وتجارب جديدة الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية وإكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة ترفع من قدراتهم الإبداعية ويعزز العمل بروح الفريق والتنسيق الفعال بين الدوائر والكلديات وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

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

الخاتمة:

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

1. أبو صيحة، جبر علي جبر. (2014) دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
2. مرزا، هند. (2008) التدوير الوظيفي أداء التجدد الذاتي للمنظمة، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية.
3. أحمد، ميسون عبد هلال. (2016) أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل الآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 3، ص. 296
4. الأعرجي، عاصم؛ الشبخلي، عبد الرزاق. (1990) إدارة الأفراد، مطبعة التعليم العالي، العراق، بغداد.
5. بدر، نضال سالم. (2016) التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
6. بربر، كامل. (2008) إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، بيروت.
7. بركات، محمد. (2011) التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح، جريدة 26 سبتمبر الأسبوعية، اليمن، العدد 1502.
8. حريم، حسين. (2013) السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4 دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان .
9. درة، عبدالباري ابراهيم (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان .
10. الدويك، محمد. (2013) نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
11. زايد، عامر. (2003) إدارة الموارد البشرية رؤية واستراتيجية، القاهرة، جامعة القاهرة.
12. زكي، ناصر (2010) تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية.
13. السلمي، علي. (2001) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
14. الشريف، طلال عبد الملك. (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
15. الشريف، علي. (2011) التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مجلة عربية إقليمية محكمة مستقلة تصدرها رابطة التربويين العرب، العدد 20، السعودية .
16. عباس، سهيلة محمد. (2006) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
17. فلاته، عبد العزيز بن عثمان يوسف. (2011) التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض.
18. المدرع، ناصر. (2014) التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير
19. مزهودة، عبد الملك. (2001) الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
20. العديلي، ناصر محمد. (2008) مقالة بعنوان التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، 28/7/2008، العدد.

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

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

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

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