

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص ماجستير إدارة الأعمال

أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية في عدد من شركات القطاع

الخاص بمدينة الرياض

إعداد الطالبة/منى علي محمد المغيولي

الرقم الجامعي

251002964

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٦	مقدمة الدراسة
٩	مشكلة الدراسة
١١	أهمية الدراسة
١٣	أهداف الدراسة
١٤	تساؤلات الدراسة
١٥	فرضيات الدراسة
١٦	مصطلحات الدراسة
١٧	متغيرات الدراسة
١٨	الفصل الثاني
١٩	الدراسات السابقة
٣٢	الإطار النظري
٣٦	الإطار المفاهيمي العام لإدارة الموارد البشرية
٣٨	المفهوم والأهمية الاستراتيجية للتدوير الوظيفي
٤٠	أنواع وأشكال التدوير الوظيفي

٤٢	أهداف وفوائد التدوير الوظيفي للموظف والمنظمة
٤٥	تحديات ومعوقات تطبيق التدوير الوظيفي
٤٨	الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
٥٠	أبعاد ومؤشرات قياس الأداء الوظيفي
٥٢	العلاقة النظرية بين التدوير الوظيفي وتحسين الأداء
٥٨	السياق المؤسسي للدراسة (شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض)
٦٠	الخاتمة
٦٣	الفصل الثالث
٦٤	منهجية الدراسة
٦٤	مجتمع الدراسة
٦٥	أدوات جمع البيانات
٦٦	حدود الدراسة
٦٧	الاستبيان
٧٤	الفصل الرابع
٧٥	التحليل الإحصائي
٨٠	النتائج
٨٢	التوصيات

٨٤	المراجع
٨٧	الملخص
٨٨	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدوير الوظيفي (المتغير المستقل) على أداء الموظفين (المتغير التابع) في عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة قوامها 100 موظف وموظفة.

أهم النتائج

1. مستوى المتغيرات: أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي في الشركات المستهدفة جاء مرتفعاً، كما جاء مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بتقدير مرتفع جداً.
2. العلاقة والأثر: أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين ($r = 0.680$).
3. قوة التفسير: أثبت تحليل الانحدار أن للتدوير الوظيفي أثراً إيجابياً قوياً ودالاً إحصائياً على الأداء، حيث يفسر ما نسبته 46.2% من التباين في أداء الموظفين.

الاستنتاج الرئيسي والتوصيات

خلصت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يمثل استراتيجية فاعلة ومهمة لتعزيز الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالرياض. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة التركيز

على تطوير آليات تقييم برامج التدوير اللاحقة وربطها بشكل أكثر وضوحاً بخطط التنمية والتدريب الاستراتيجي للموظفين.

مقدمة:

يُعد أسلوب التدوير الوظيفي أحد الوسائل الفعّالة لمكافحة التمييز بين العاملين وتعزيز رأس المال البشري، كما يُشكل ركيزة مهمة لدعم مفهوم التعليم مدى الحياة. ويهدف هذا الأسلوب إلى رفع قدرة الموظفين على التكيف والتنقل بين الوظائف والإدارات، باعتباره نهجاً عملياً لإثراء المهام الوظيفية وتوسيعها، ما يُسهم بشكل مباشر في تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات.

يقوم التدوير الوظيفي على نقل الموظف من موقعه الوظيفي الحالي إلى وظيفة أخرى ضمن نفس المؤسسة، بشكل يضمن كسر الروتين الوظيفي، والتقليل من الشعور بالملل، وزيادة مستوى الدافعية والتحفيز لدى العاملين. كما يساعد في تنمية خبراتهم وتوسيع معارفهم ومهاراتهم من خلال خوض تجارب مهنية متنوعة، ما يُعزز من فرصهم في التطور المهني والترقي الإداري.

ويُعد التدوير الوظيفي من أقدم الأساليب المستخدمة في تصميم العمل، إذ يستند إلى فكرة أن تنوع المهام الوظيفية وتعددتها يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية. لذلك، تعتمد العديد من المؤسسات هذا الأسلوب ضمن خطط استراتيجية مدروسة، تتيح

للموظفين فرصًا متوازنة للقيام بأدوار مختلفة، سواء كانت فنية أو إدارية أو إشرافية أو قيادية، بما يضمن تحقيق التكامل والتنوع في الخبرات ويُسهم في بناء بيئة عمل ديناميكية تدعم الابتكار والتطور المستمر.

تشهد المؤسسات، سواء في القطاعين الحكومي أو الخاص، جهودًا متزايدة على مختلف المستويات الإدارية بهدف تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، بما يتماشى مع التحولات والتطورات المتسارعة التي تشهدها مختلف مجالات الحياة المعاصرة. وتسعى هذه المؤسسات إلى تنظيم أنشطتها واعتماد ممارسات إدارية فعالة تنبع من منظومة القيم والثقافة المجتمعية، بما يعزز من قدرتها على تبني أساليب إدارية حديثة تسهم في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، إلى جانب تلبية تطلعات العاملين فيها من حيث التطور المهني وتحقيق الذات. ومن بين أبرز الأساليب الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق تلك الغايات، يبرز أسلوب التدوير الوظيفي كأداة فعّالة في تطوير الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي. إذ يُسهم هذا الأسلوب في تزويد الموظفين بالمعارف والخبرات الوظيفية المتنوعة، ما يؤدي إلى صقل مهاراتهم وتعزيز قدراتهم المهنية، ويُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى. كما يُعد التدوير الوظيفي وسيلة استراتيجية لتحفيز العاملين، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، من خلال تنمية روح التجديد والتنوع في بيئة العمل.

إن اعتماد التدوير الوظيفي في إطار خطة تنظيمية مدروسة يُساهم في تعزيز فعالية المؤسسة ورفع كفاءتها التشغيلية، ويُعد عنصرًا مهمًا في دعم نموها المستدام وتطورها المهني

المستمر. كما تنعكس نتائجه الإيجابية ليس فقط على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، بل تمتد أيضًا لتشمل تلبية طموحات العاملين فيها من خلال توفير فرص للتطور الذاتي، واكتساب تجارب مهنية متعددة، تسهم في بناء كادر وظيفي مرن وقادر على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والمهنية.

تُعد الاستجابة لاحتياجات العاملين ورغباتهم المتنوعة أحد العوامل الأساسية في بناء بيئة عمل منتجة ومستقرة. فالعاملون يمتلكون مهارات وقدرات متفاوتة، ويطمحون إلى تحقيق ذواتهم ضمن إطار تنظيمي يوفر لهم الفرصة لاستخدام هذه القدرات وتمييزها. من هنا، تبرز مسؤولية المؤسسة في توفير بيئة عمل صحية وآمنة، تُمكن الأفراد من ممارسة مهاراتهم، وتُشبع حاجاتهم المهنية والنفسية. وينتج عن ذلك بطبيعة الحال زيادة في مستويات الثقة بين العاملين والمؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي والتحفيز الداخلي. وعلى النقيض، فإن فشل المؤسسة في تلبية هذه الاحتياجات أو في توفير مهام تتناسب مع إمكانيات العاملين وتدفعهم نحو التحدي والتطور، يؤدي إلى انخفاض في الرضا الوظيفي وتراجع في الأداء.

وفي هذا الإطار، تسعى العديد من المؤسسات الحديثة إلى تبني ممارسات إدارية متقدمة تهدف إلى تعزيز القيم المهنية، مثل العدالة في التعامل، والموضوعية في اتخاذ القرار، والتمكين الوظيفي القائم على المهارات والمعرفة. ويتم ذلك من خلال خطط مدروسة لتطوير الموارد البشرية، تتضمن برامج تدريبية دورية، وأنظمة تحفيز تستند إلى الأداء،

وتشجع الإبداع والابتكار. كما تعتمد هذه المؤسسات على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفه ركيزة أساسية لإدارة الكفاءات، مع التركيز على نشر ثقافة المعرفة داخل المؤسسة وبين المتعاملين معها، بما يعزز من جودة الأداء وفاعلية العمليات التشغيلية. وتبرز أهمية هذه التوجهات في قدرتها على بناء بيئة عمل مرنة ومتطورة، تُراعي احتياجات العاملين وتوفر لهم الموارد والظروف المناسبة لأداء أعمالهم بكفاءة عالية. فإدارة رأس المال البشري لم تعد تقتصر على المهام التقليدية، بل أصبحت عملية استراتيجية تتكامل مع أهداف المؤسسة العامة وتسهم بشكل مباشر في تحقيق النجاح المستدام والتطور المؤسسي في بيئة تنافسية سريعة التغير.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر التدوير الوظيفي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التدريب وتنمية المهارات - تصميم الوظائف - استراتيجيات التطور الوظيفي - النظم والإجراءات التنظيمية) على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المنظمات تواجه تحديات متزايدة في سبيل الحفاظ على كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي، خصوصاً في القطاع الخاص الذي يتميز بدرجة عالية من المنافسة والتطور المستمر. ومن بين الممارسات الإدارية التي بدأت تحظى باهتمام متزايد في هذا السياق، تأتي استراتيجية

"التدوير الوظيفي" بوصفها أداة فعالة لتعزيز مهارات الموظفين، وتحقيق التنوع المهني، والحد من الملل الوظيفي الذي قد يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية وضعف الالتزام الوظيفي.

ورغم أن مفهوم التدوير الوظيفي ليس جديداً، إلا أن مدى تطبيقه وفاعليته يختلف من مؤسسة لأخرى، كما أن نتائجه قد تتباين باختلاف بيئة العمل ونوعية الوظائف ومستوى تأهيل الموظفين. من هذا المنطلق، ظهرت الحاجة إلى التحقق من أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، لاسيما في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، حيث تُعد بيئة العمل في هذه الشركات سريعة التغير، وتخضع لضغوط تنافسية وتحديات تتعلق باستقطاب الكفاءات ورفع مستوى الأداء العام.

وتتجلى المشكلة البحثية في وجود فجوة معرفية حول مدى ارتباط تطبيق التدوير الوظيفي بتحسين أداء الموظف على المستويين الفردي والمؤسسي. فبينما ترى بعض الشركات أن تدوير الموظف بين الوظائف المختلفة يساهم في رفع معدلات الأداء والمرونة والتعلم، تشير تجارب أخرى إلى أن هذا التدوير قد يتسبب في اضطرابات وظيفية، أو في انخفاض الكفاءة بسبب عدم التخصص أو ضعف التأقلم مع المهام الجديدة. كذلك، يبرز تساؤل مهم حول ما إذا كانت هذه السياسة تؤدي فعلاً إلى رفع درجة الرضا الوظيفي والتحفيز، أم أنها تخلق حالة من التشتت والقلق من عدم الاستقرار المهني.

من هنا، يسعى هذا البحث إلى استكشاف أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين من خلال دراسة ميدانية في عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، بهدف فهم

العلاقة بين هذه الممارسة الإدارية ونتائج الأداء، ومعرفة ما إذا كانت تسهم في تحسين جودة العمل، وزيادة إنتاجية الموظف، وتطوير المهارات، أم أنها تؤدي إلى آثار عكسية تستوجب إعادة النظر في آليات تنفيذها. كما يسعى البحث إلى تسليط الضوء على تصورات الموظفين ومدى تقبلهم لهذه الاستراتيجية، باعتبار أن العامل البشري هو جوهر العملية الإنتاجية وأساس نجاح أي تنظيم.

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ تمثل الدراسة إضافة نوعية للأدبيات المتخصصة في التدوير الوظيفي وأداء الموظفين ضمن بيئة القطاع الخاص.
- ✓ تساهم في توضيح دور التدوير الوظيفي في تطوير الكفاءات وتحقيق التوازن بين التخصص والتنوع المهني.
- ✓ تساعد على بناء إطار نظري يربط بين أنماط التدوير (الزمني، الأفقي، العمودي) وبين مؤشرات الأداء (الإنتاجية، الرضا، جودة الأداء).
- ✓ تسد فجوة في الدراسات المحلية التي غالبًا ما تهمل التدوير الوظيفي في القطاع الخاص لصالح دراسات تقليدية عن الحوافز أو التدريب.

- ✓ تبرز أهمية التدوير كأداة لتنمية الموارد البشرية ورفع مستوى الجاهزية المهنية للموظفين في بيئة العمل المتغيرة.
- ✓ تُمكن من فهم العلاقة بين التدوير والتحفيز الوظيفي، وكيف يمكن أن يُسهم في تخفيض معدل الدوران الوظيفي وتحقيق الاستقرار.
- ✓ توفر أساسًا نظريًا لأبحاث مستقبلية تربط بين التدوير الوظيفي وتحقيق أهداف التحول الوطني وسوق العمل في ظل رؤية المملكة 2030.

الأهمية التطبيقية:

- ✓ تقدم مرجعًا ميدانيًا يُفيد شركات القطاع الخاص في تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال التدوير الوظيفي.
- ✓ تساعد مسؤولي الموارد البشرية على تصميم برامج تدوير منهجية تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين وزيادة مرونتهم.
- ✓ تتيح استخدام التدوير كأداة استراتيجية لتوزيع الأعباء وتقليل الاعتماد على الخبرات الفردية.
- ✓ تسهم في تحسين رضا الموظفين وتقليل الضغوط الوظيفية من خلال التنقل المهني المدروس.
- ✓ توفر مؤشرات عملية عن أثر التدوير على الأداء، ما يدعم اتخاذ قرارات إدارية مدروسة في مجالات الترقية والتدريب.

✓ تدعم تحقيق الكفاءة التنظيمية عبر التنقل الداخلي الوظيفي الذي يعزز من التكامل بين الأقسام المختلفة.

✓ تعزز من القدرة المؤسسية على التكيف مع التغيرات، من خلال كوادرات متعددة المهارات نتيجة التدوير الوظيفي.

✓ تمكن من تقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف الخارجي عبر استثمار الطاقات الداخلية وتحقيق أقصى استفادة من الموظفين الحاليين.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التدريب وتنمية المهارات - تصميم الوظائف - استراتيجيات التطور الوظيفي - النظم والإجراءات التنظيمية) على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

✓ التعرف على مستوى التدريب وتنمية المهارات على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

✓ التعرف على مستوى تصميم الوظائف على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

✓ التعرف على مستوى استراتيجيات التطور الوظيفي على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

✓ التعرف على مستوى النظم والإجراءات التنظيمية على أداء الموظفين وذلك
بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التدوير الوظيفي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التدريب وتنمية المهارات، وتصميم الوظائف، واستراتيجيات التطور الوظيفي، والنظم والإجراءات التنظيمية) على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يسهم التدريب وتنمية المهارات على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- إلى أي مدى يسهم تصميم الوظائف على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- إلى أي مدى يسهم استراتيجيات التطور الوظيفي على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- إلى أي مدى يسهم النظم والإجراءات التنظيمية على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التدريب وتنمية المهارات - تصميم الوظائف - استراتيجيات التطور الوظيفي - النظم والإجراءات التنظيمية) على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

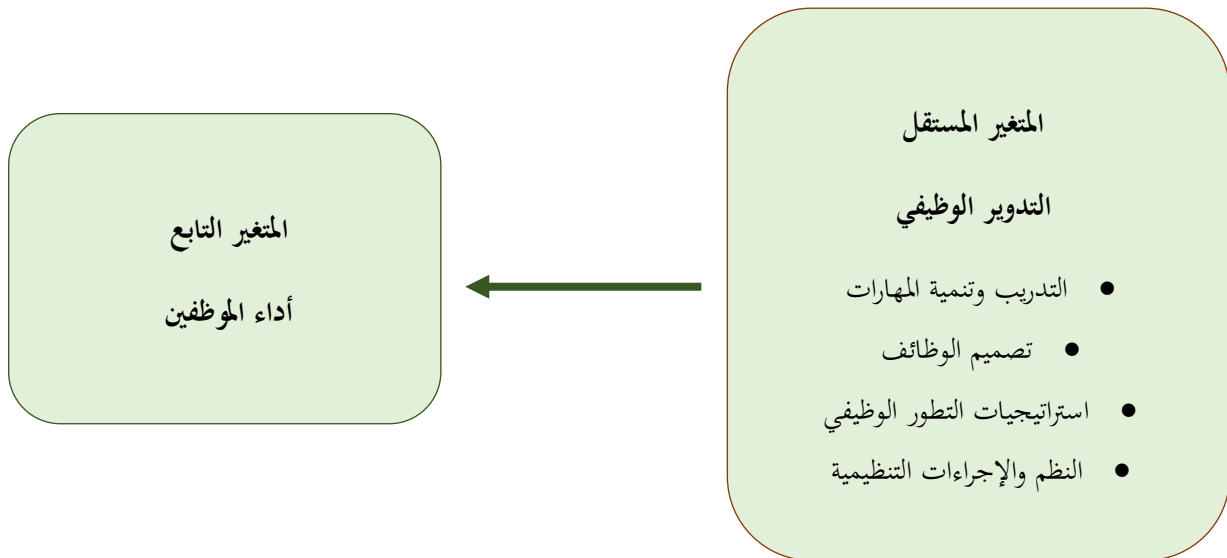
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التطور الوظيفي على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم والإجراءات التنظيمية على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: التدوير الوظيفي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التدريب وتنمية المهارات

- تصميم الوظائف - استراتيجيات التطور الوظيفي - النظم والإجراءات التنظيمية).

المتغير التابع: أداء الموظفين.



المصدر: من عمل الباحث

مصطلحات الدراسة (التعريفات الإجرائية)

المصطلح	التعريف الإجرائي
التدوير الوظيفي	هو حركة الموظف المخطط لها ومنظمة بين وظائف مختلفة ضمن المستوى الإداري نفسه داخل الشركة، وتهدف إلى تنمية المهارات، واكتساب الخبرات المتنوعة، وتخفيف الملل الوظيفي، وهو المتغير المستقل الذي تقيس الدراسة مدى تأثيره.
أداء الموظفين	هو مدى فاعلية وكفاءة الموظف في تحقيق المهام والواجبات المنوطة به في الشركة وفقاً للمعايير والأهداف المحددة مسبقاً (مثل: الجودة، والكمية، والالتزام)، وهو المتغير التابع الذي يسعى البحث لقياس مدى تأثيره بالتدوير الوظيفي.
شركات القطاع الخاص	هي المنشآت الاقتصادية المملوكة لأفراد أو كيانات خاصة، وتهدف إلى تحقيق الربح، وتشمل الشركات التي سيتم تطبيق الدراسة الميدانية عليها في مدينة الرياض.
الدراسة الميدانية	هي المنهجية البحثية المتبعة في هذه الدراسة والتي تعتمد على جمع البيانات الأولية من مصادرها الطبيعية (الموظفين في الشركات) باستخدام أدوات مثل الاستبيانات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة:

دراسة (Al-Shamil, 2024)، بعنوان Sustainable Human Resource Management: Recognition and Ranking of Green Performance Management Components" State Company for Electrical and "Electronic Industries of Baghdad

هدفت الدراسة إلى تعرف دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة من العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم (153) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

دراسة (Ferrat, 2020)، بعنوان The Reality of Human Resources Management in Algerian Public Establishment: Case Study National "Agency for Dams and Transfers "ANBT

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في ظل وجود التمكين النفسي بالتطبيق على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. حيث تم استخدام

المنهج الكمي. وتم توزيع 200 استبانة على الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تم اختيارهم من خلال عينة هادفة. كما تم استخدام برمجية (Spss) و (Amos) لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في الالتزام التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في التمكين النفسي. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في الالتزام التنظيمي، وأن التمكين النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة الحالية بالاستمرار في تعزيز التدوير الوظيفي والتمكين النفسي بغرض زيادة الكفاءة والفعالية وبالتالي تحقيق الالتزام.

دراسة (ندا، 2020)، بعنوان التدوير الوظيفي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير التدوير الوظيفي من خلال (تصميم الوظائف، تطور الوظيفي، النظم والإجراءات) في الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الأولية التي تم جمعها، حيث قام الباحث بدراسة ميدانية على المصارف محل الدراسة في مدينة اللاذقية لجميع البيانات الأولية اللازمة، كما تم قياس المتغيرات على كافة البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبانة تم تصميمها من خلال إطلاع الباحث على

الدراسات والأدبيات السابقة، ومن أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات تم تحليلها بإستخدام برنامج SPSS إصدار 20. تمثلت أهم نتائج الدراسة بالآتي: وجود ارتباط قوي بين تصميم الوظائف والإبداع الإداري، كما بلغ معامل التحديد 0.921، وهو يدل على أن 92.1% من تغيرات الإبداع الإدارية تتبع لتغيرات تصميم الوظائف، ووجود ارتباط قوي بين تطوير الوظائف والإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.928، كما بلغ معامل التحديد 0.862، وهو يدل على أن 86.2% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات تطوير الوظائف، مما يعني أن هناك أثر لتطوير الوظائف على الإبداع الإداري. تمثلت أهم توصيات الدراسة بالآتي: ضرورة النظر إلى التدوير الوظيفي كسياسة واستراتيجية مهمة من خلال الإهتمام بتصميم الوظائف وتطويرها والإهتمام بالنظم والإجراءات لأن ذلك يمكن العامل من القيام بإنجاز عمله بأسلوب متجدد ومتطور، ويمكنه من تقديم الإقتراحات والأفكار الجديدة، ويعزز لديه القدرة على التنبؤ بالمشاكل الخاصة بعمله، ويمكنه من مشاركة رؤسائه في تحديد أهداف الوحدة التي أعمل بها.

دراسة (زيدان، 2021)، بعنوان التدوير الوظيفي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين، حيث تم تناول التدوير الوظيفي كبعد واحد، في حين تم قياس

الأداء التنظيمي من خلال بعدي الكفاءة والفعالية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على /363/ مفردة من العاملين في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين، وتم التأكد من ثبات المقياس من خلال معامل ألفا كرونباخ. ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث استخدم الباحثان الإحصاءات الوصفية واختبار الفروق لعينة واحدة one sample t test، بالإضافة إلى اختبار بيرسون لاختبار الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة. ومن خلال اختبار الفرضيات تم التوصل إلى عدد من النتائج من بينها: - انخفاض مستوى التدوير الوظيفي، وانخفاض مستوى كل من الكفاءة والفعالية التنظيمية في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين. - وجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين التدوير الوظيفي والفعالية التنظيمية. - وجود علاقة معنوية طردية قوية بين التدوير الوظيفي والكفاءة التنظيمية.

دراسة (سقاط، 2024)، بعنوان التدوير الوظيفي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، والتحفيز، وزيادة عدد سنوات الخبرات، ومكافحة الملل الوظيفي) على الالتزام الوظيفي في بلدية الرصيفة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم إعداد استبانة مكونة من (26) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة (المدراء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، والموظفين)،

والذين يمارسون مهامهم في بلدية الرصيفة في الأردن، والبالغ عددهم (1200) موظف، وقد تم سحب عينة عشوائية طبقه من مجتمع الدراسة بعدد (292) موظف، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للتدوير الوظيفي على الالتزام الوظيفي في بلدية الرصيفة في الأردن، كما وبينت النتائج وجود أثر لأبعاد (التدريب، والتحفيز، وزيادة عدد سنوات الخبرة) على الالتزام الوظيفي، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر لبعد (مكافحة الملل الوظيفي) على الالتزام الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة إدراك المجلس البلدي لبلدية الرصيفة في الأردن بأن التدوير الوظيفي يلعب دورا مهما في تجديد وتطوير العمل، بحيث يقوم على وضع أسلوب مكافحة الملل الوظيفي ضمن الأهداف الرئيسية لسياسة تطبيق التدوير الوظيفي فيها.

دراسة (أحمد، 2023)، بعنوان العلاقة بين التدوير الوظيفي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتنمية المهارات، توصيف الوظائف، استراتيجية التطور أو النمو الوظيفي، النظم والإجراءات التنظيمية) على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة

كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (١٢٠) موظفا وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للموظفين، وبناء على تحليل الانحدار الخطي المتعدد، فقد بينت النتائج أن كل معايير التدوير الوظيفي لها تأثير على الرضا الوظيفي، وأن معيار استراتيجية التطور أو النمو الوظيفي يعد الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يلعب دورا مهما في زيادة الرضا الوظيفي لدى موظفي الشؤون الصحية بمنطقة الرياض إذا تم تطبيق أبعاده بنجاح، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات.

دراسة (حماد، 2020)، بعنوان دور التدوير الوظيفي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين تحليل الوظيفة من جهة، والتدوير الوظيفي من جهة أخرى، حيث تم تناول تحليل الوظيفة من خلال أبعاده الخمسة (الواجبات والمسؤوليات، المتطلبات البشرية، البيئة، علاقات العمل، الأدوات)، في حين تم تناول التدوير الوظيفي كمتغير تابع كبعد واحد، وتم توزيع 221 استبانة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين الإداريين في المعاهد التقانية في جامعة تشرين. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام اختبار الفروق لعينة واحدة، والارتباط الخطي البسيط، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

بالإصدار 20. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: - انخفاض مستوى الاعتماد على عملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقنية - وجود علاقة معنوية قوية بين تحديد الواجبات والتدوير الوظيفي من جهة أخرى. - وجود علاقة معنوية متوسطة بين كل من تحديد الأدوات وتحديد المتطلبات البشرية من جهة والتدوير الوظيفي من جهة أخرى في البيئة المدروسة. - وجود علاقة معنوية ضعيفة بين البيئة وعلاقات العمل والتدوير الوظيفي في المعاهد التقنية.

دراسة (العيسى، 2024)، بعنوان التدوير الوظيفي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية:

دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض

هدف البحث الحالي إلى دراسة التدوير الوظيفي وعلاقته بجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية؛ بغية فهم الأبعاد المختلفة لهذا التحول والتي تشمل البعد التنظيمي، والبشري والتقني، وأيضاً، بعد سوق العمل. ويتبنى البحث منهج المسح الاجتماعي، مستهدفاً أعضاء هيئة التدريس في أقسام الخدمة الاجتماعية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، ومنتقياً عينة قصدية من ثلاث جامعات سعودية هي جامعة الأميرة نورة، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود في الرياض. بلغ عدد المشاركين في الدراسة 63 عضواً. واستخدمت استبانة مكونة من أربعة أقسام، بالإضافة إلى جزء يتعلق بالبيانات الأساسية للمشاركين في الدراسة، وجمعت عبر رابط إلكتروني. وأسفرت الدراسة عن مجموعة

من النتائج من بينها أن هناك تحولاً رقمياً مرتفعاً وعلاقة إيجابية بين الرقمية وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية. وجاء "بعد سوق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.64، يليه البعد البشري بمتوسط 2.44، ثم البعد التقني بمتوسط 2.38. ثم ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات؛ للاستفادة من تطبيق التدوير الوظيفي في تحقيق جودة تعليم الخدمة الاجتماعية.

الفجوة البحثية:

تُعدّ دراسة "أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية في عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض" محاولة علمية لمعالجة فجوة بحثية قائمة في الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، تحديداً ما يتعلق بالتدوير الوظيفي وأثره على الأداء في بيئة القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من كثافة البحوث السابقة التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي في أطر متعددة ومجالات متنوعة، إلا أن المراجعة المتأنية للدراسات السابقة تكشف عن تباين واضح في السياق المؤسسي، والمنهجية، والأبعاد المدروسة، وهو ما تبلورت عنه فجوة بحثية تستدعي الدراسة الحالية لسدّها.

فمثلاً، دراسة Al-Shamil (2024) تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية المستدامة وربطت عناصر الأداء البيئي بمفهوم التدوير الوظيفي، إلا أنها ركّزت على السياق الصناعي في العراق، وهو بيئة تنظيمية تختلف عن بيئة القطاع الخاص السعودي من حيث الثقافة

المؤسسية ونمط الإدارة. كما أن توجهها نحو الأداء البيئي لا يتقاطع مباشرة مع الأداء الوظيفي أو التنظيمي في المفهوم التقليدي الذي تسعى الدراسة الحالية إلى قياسه.

أما دراسة Ferrat (2020) فقد تميزت بتحليل العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، مع التركيز على الوسيط النفسي (التمكين)، وهو بعد نفسي إدراكي بالغ الأهمية، لكنه لا يتناول بشكل مباشر العلاقة بين التدوير والأداء الفعلي كما تحاول الدراسة الحالية أن تقيسه، وخاصة في إطار القطاع الخاص السعودي. كما أن التطبيق في دراسة Ferrat تم في مؤسسة حكومية داخل الأردن، أي أن نتائجها لا يمكن تعميمها على قطاع خاص خاضع لآليات السوق والمنافسة.

في المقابل، نجد أن دراسة ندا (2020) تناولت العلاقة بين التدوير والإبداع الإداري، وهو توجه قريب إلى حد ما من أهداف الدراسة الحالية، لكنها ركزت على البعد الإبداعي فقط كأحد مؤشرات الأداء، ولم تأخذ في الاعتبار الأبعاد المتعددة للأداء مثل الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، أو جودة العمل، كما أنها تناولت البيئة المصرفية في سوريا، وهي مختلفة تمامًا من حيث الهياكل والأنظمة عن قطاع الأعمال السعودي.

دراسة زيدان (2021) سعت لتقييم التدوير في بيئة تعليمية جامعية حكومية من حيث الكفاءة والفعالية التنظيمية، وقد كشفت عن انخفاض مستويات التدوير والكفاءة، ما يبرز اختلافًا واضحًا مع بيئة القطاع الخاص التي يُفترض أن تكون أكثر مرونة وتطبيقًا للممارسات الحديثة مثل التدوير، ما يُعزّز الحاجة إلى دراسة في هذا السياق المختلف.

أما دراسة سقاط (2024) فقد ناقشت التدوير كأداة لتحفيز الالتزام في وزارة الصحة في الأردن، مسلطة الضوء على أبعاده مثل التدريب والتحفيز والملل الوظيفي، ورغم تقاطع هذه الأبعاد جزئيًا مع متغيرات الدراسة الحالية، إلا أن البيئة الصحية العامة الحكومية تختلف كليًا من حيث الأهداف والأنظمة التشغيلية عن شركات القطاع الخاص ذات الطبيعة الربحية والسوقية في السعودية، مما يزيد من الحاجة إلى دراسة تركز على هذا السياق تحديدًا.

دراسة أحمد (2023) ناقشت العلاقة بين التدوير والابتكار، من خلال الوسيط "التعلم التنظيمي"، وهي تختلف عن الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع والوسيط. كما أن تركيزها كان على الجامعات الحكومية، ما يجعل النتائج غير قابلة للتعميم على السياق التجاري الخاص الذي تعمل فيه شركات القطاع الخاص محل الدراسة الحالية.

بينما ناقشت دراسة حماد (2020) العلاقة بين تحليل الوظيفة والتدوير في مؤسسة مصرية، لكنها لم تركز على الأداء الوظيفي كمتغير رئيسي. بالإضافة إلى أنها كشفت عن ضعف تطبيق التدوير الوظيفي، ما يثير تساؤلات إضافية عن مدى إمكانية تعميم النتائج على بيئة أخرى مثل القطاع الخاص السعودي.

وأخيرًا، تناولت دراسة العيسى (2024) علاقة التدوير بجودة التعليم في الجامعات، وركزت على التحول الرقمي وسوق العمل، ما يوضح أنها دراسة ذات أفق مختلف عن الأداء الفردي أو المؤسسي كما هو مطروح في الدراسة الحالية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفجوة البحثية في الدراسة الحالية تتجلى في غياب دراسات ميدانية حديثة ومركزة تناولت أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض، مع مراعاة الخصوصية التنظيمية والثقافية لهذا القطاع. فمعظم الدراسات السابقة إما ركزت على قطاعات حكومية أو أكاديمية أو صحية، أو تعاملت مع متغيرات بسيطة ومخرجات مختلفة كلياً عن الأداء. كما أن قلة من هذه الدراسات تناولت القطاع الخاص الخليجي تحديداً، وهو ما يجعل من الدراسة الحالية ذات قيمة معرفية وتطبيقية عالية، تساهم في تطوير السياسات التنظيمية داخل المؤسسات السعودية بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق الدراسة الحالية الموسومة بـ"أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية في عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض" من مجموعة من المنطلقات النظرية التي تستند إلى مفاهيم إدارية وتنظيمية حديثة، وتُعدّ بمثابة القاعدة المفاهيمية التي توجه الإطار التحليلي للدراسة وتُبرر الحاجة إلى إجرائها في السياق السعودي الخاص.

يُعدّ التدوير الوظيفي (Job Rotation) أحد أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، حيث يقوم على فكرة تنقل الموظفين بين وظائف أو مهام متعددة داخل المؤسسة بشكل منظم وهادف، بما يُعزز من تنمية المهارات المتنوعة لديهم، ويكسر رتابة العمل، ويمنع التخصص الضيق الذي قد يخلق الجمود أو الملل الوظيفي. وترتكز النظرية الداعمة لهذا التوجه على مفاهيم إدارة المعرفة، والتمكين الوظيفي، والتعلم التنظيمي، إذ إن تعريض الموظف لتجارب وظيفية متعددة يُتيح له فرصاً أوسع لتعلّم مهارات جديدة، وفهم أعمق لبنية المؤسسة، وإدراك أوسع للعمليات التشغيلية، مما ينعكس بدوره على الأداء الفردي والمؤسسي.

من منظور نظري، يتصل التدوير الوظيفي بنموذج الموارد البشرية القائم على الكفاءة، حيث يُعدّ الموظف أصلاً بشرياً قابلاً للتطوير والتحسين المستمر. فوفقاً لنظرية رأس المال البشري، فإن المؤسسات التي تستثمر في تطوير قدرات موظفيها عبر التدوير تمنحهم فرصاً متكافئة لصقل المهارات، وتوسيع مداركهم، بما يُسهم في تعزيز مستويات الأداء الكلي. كما يرتبط التدوير بوظيفة التحفيز الداخلي، حيث تشير النظريات التحفيزية مثل نظرية "هيرتزبرغ" للعوامل الدافعة إلى أن التنوع في المهام والتحديات الجديدة تمثل محفزات جوهرية تُسهم في رفع معدلات الرضا الوظيفي، ما يؤدي بدوره إلى تحسن الأداء.

وتعتمد الدراسة الحالية على المنطلق القائل بأن الأداء الوظيفي لا يتشكل فقط نتيجة المهارات الفنية أو المؤهلات، بل يتأثر كذلك بدرجة المرونة التنظيمية التي توفرها بيئة العمل، وبسياسات الموارد البشرية التي تدعم التجريب والتطوير والتنقل بين الأدوار. وضمن هذا

السياق، فإن التدوير يُمثل آلية لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تعزيز التعاون بين الإدارات، وفهم أعمق لتحديات العمل من مختلف الزوايا، وهو ما يُساعد الموظف في تقديم حلول ابتكارية عند انتقاله بين الوظائف.

كما تنطلق الدراسة من فرضية أساسية مؤداها أن شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، بحكم تنافسيتها العالية ومواجهتها لتحديات السوق المتغيرة باستمرار، هي بيئة خصبة لتطبيق التدوير الوظيفي بشكل منهجي. فالشركات التي تتبنى هذا النهج يمكنها تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية، وتحقيق أداء أعلى عبر زيادة جاهزية الموظفين لشغل مناصب متعددة، وتقليل الاعتماد على الأدوار الأحادية أو الخبرات الفردية المحدودة. ومن هذا المنظر، فإن الدراسة لا تنظر إلى التدوير كخيار تنظيمي ثانوي، بل كأداة استراتيجية تتطلب تخطيطاً محكماً وتوظيفاً ذكياً.

وعليه، تُبنى الدراسة على نظرية الأنظمة في الإدارة، والتي تفترض أن المنظمة تعمل كوحدة متكاملة تتأثر أجزاؤها ببعضها البعض. وبالتالي، فإن تدوير الأفراد داخل النظام يُسهم في تحسين فهمهم لعناصره المختلفة، ويعزز من قدرتهم على التفاعل بكفاءة أكبر مع المتغيرات التنظيمية. كما تستند الدراسة على نظريات الالتزام التنظيمي والانتماء، التي تربط بين تنوع الخبرات والتجارب الوظيفية وبين الشعور بالولاء والارتباط بالمؤسسة.

إن المنطلقات النظرية لهذه الدراسة تمثل إطاراً متكاملاً يجمع بين الجانب السلوكي والتحليلي والإداري، في محاولة لتفسير كيف يمكن لاستراتيجية التدوير الوظيفي أن تنعكس على

مؤشرات الأداء المؤسسي داخل القطاع الخاص، وبخاصة في البيئة السعودية التي تسعى
جاهدة لمواكبة تطلعات رؤية المملكة 2030 في تطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة
القطاعات الاقتصادية المختلفة.

الإطار النظري

المحور الأول: الإطار المفاهيمي العام لإدارة الموارد البشرية

- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها الاستراتيجية.
- أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التدريب، التقييم).
- التحولات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في بناء الكفاءات.
- أهمية بناء المسارات الوظيفية وتنمية الموظفين في المنظمات المعاصرة.

المحور الثاني: المفهوم والأهمية الاستراتيجية للتدوير الوظيفي

- التعريف اللغوي والاصطلاحي للتدوير الوظيفي (Job Rotation).
- التفرقة بين التدوير الوظيفي والمفاهيم المشابهة (مثل: الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي).

- التطور التاريخي لبرامج التدوير الوظيفي في الفكر الإداري.

- التدوير الوظيفي كأداة استراتيجية في تخطيط الموارد البشرية.

المحور الثالث: أنواع وأشكال التدوير الوظيفي

- التصنيف حسب الهدف (تدوير تدريبي، تدوير تعريفي، تدوير وقائي).
- التصنيف حسب النطاق (تدوير أفقي بين الأقسام، تدوير رأسي بين المستويات).
- التصنيف حسب الفترة الزمنية (تدوير قصير الأجل، تدوير طويل الأجل).
- متطلبات وخطوات تصميم برنامج تدوير وظيفي فعال.

المحور الرابع: أهداف وفوائد التدوير الوظيفي للموظف والمنظمة

- **الفوائد على مستوى المنظمة:** كسر الجمود، سد الاحتياج الطارئ، زيادة المعرفة المشتركة، وتخطيط التعاقب الوظيفي.
- **الفوائد على مستوى الموظف:** تنويع الخبرات والمهارات، تخفيف الملل والرتابة الوظيفية، تعزيز الرضا الوظيفي، وزيادة فرص الترقية.
- دور التدوير في تنمية الموظفين متعددي المهارات (Multi-Skilled Employees).

المحور الخامس: تحديات ومعوقات تطبيق التدوير الوظيفي

- يناقش هذا المحور الصعوبات التي قد تواجه تطبيق التدوير.
- المقاومة للتغيير من قبل الموظفين أو الإدارة.

- التكاليف المرتبطة بالتدريب والوقت اللازم للتعلم في الوظيفة الجديدة.
- التأثير السلبي المحتمل على إنتاجية القسم المستضيف.
- مشكلة تحديد المدة الزمنية المثلى للتدوير.

المحور السادس: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

- مفهوم الأداء الوظيفي (Employee Performance) من منظورات مختلفة.
- أهمية قياس وتقييم الأداء في المنظمات الحديثة.
- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي (البيئية، التنظيمية، والشخصية).
- نماذج تقييم الأداء (مثل: نموذج الأهداف، ونموذج الكفاءات).

المحور السابع: أبعاد ومؤشرات قياس الأداء الوظيفي

- جودة العمل: الدقة والابتكار والالتزام بالمعايير.
- كمية الإنتاج: الإنجاز في الوقت المحدد وكفاءة استغلال الموارد.
- الالتزام والسلوك الوظيفي: الانضباط، التعاون، والمواظبة.
- المعايير المنهجية لاختيار مؤشرات الأداء المناسبة.

المحور الثامن: العلاقة النظرية بين التدوير الوظيفي وتحسين الأداء

- الأسس النظرية التي تربط التنوع المعرفي بتحسين الكفاءة والإنتاجية.
- دور التدوير في زيادة الدافعية والرضا، وبالتالي انعكاسه على الأداء.

- التدوير كأداة لتقليل الأخطاء وزيادة الفهم الكلي للعمليات (System Thinking).

- الآليات التي يتم بها تحويل الخبرة المكتسبة من التدوير إلى أداء فعال.

المحور التاسع: السياق المؤسسي للدراسة (شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض)

- الخصائص المميزة لشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

- التحديات والفرص المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في بيئة مدينة الرياض التنافسية.

- مدى انتشار ومستوى تطبيق برامج التدوير في الشركات السعودية.

- دور الرؤية السعودية 2030 في تعزيز تنمية الكفاءات الوطنية عبر آليات مثل

التدوير.

المحور العاشر: الخاتمة

المحور الأول: الإطار المفاهيمي العام لإدارة الموارد البشرية

يُعد هذا المحور الأساس الذي تُبنى عليه جميع الوظائف والممارسات الإدارية المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمات.

• مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها الاستراتيجية

المفهوم:

إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management – HRM) هي مجموعة متكاملة من السياسات والممارسات والأنشطة المُصممة لتوظيف، وتطوير، وتحفيز، والمحافظة على الموظفين الذين تحتاج إليهم المنظمة لتحقيق أهدافها. لا تقتصر الإدارة الحديثة للموارد البشرية على الجوانب الإجرائية (مثل كشوف المرتبات)، بل تتجاوزها إلى الجانب الاستراتيجي الذي يربط الموظفين برسالة ورؤية المنظمة.

الأهداف الاستراتيجية:

1. دعم الأهداف التنظيمية: ضمان توفير الموظفين المناسبين بالمهارات والكفاءات

المطلوبة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2. تعزيز الكفاءة التنافسية: بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير قوة عاملة

ماهرة ومُلتزمة ومُحفزة يصعب تقليدها.

3. إدارة التغيير: مساعدة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية

والاقتصادية من خلال تدريب الموظفين وإعادة هيكلة الأدوار.

4. تحقيق الرضا الوظيفي: خلق بيئة عمل إيجابية وعادلة ترفع من مستوى مشاركة

الموظفين وولائهم.

• أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التدريب، التقييم)

1. تخطيط الموارد البشرية (HR Planning):

تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموظفين كمّاً ونوعاً، وضمان التوازن بين

العرض والطلب.

• الأهمية: تجنب نقص أو فائض العمالة، وضمان الاستعداد للتغيرات المستقبلية،

وتوفير الأساس لعمليات التوظيف والتدريب.

2. التدريب والتطوير (Development & Training):

تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية (تدريب)، وإعدادهم

للأدوار المستقبلية (تطوير).

• الأهمية: رفع الأداء الفردي والجماعي، سد فجوات المهارات، وزيادة مرونة

الموظفين وقدرتهم على التكيف.

3. تقييم الأداء (Performance Appraisal):

عملية مُنظمة لتقييم مدى كفاءة الموظف في أداء واجباته الوظيفية خلال فترة زمنية محددة.

• **الأهمية:** توفير معلومات مُهمة لقرارات الترقية والتدريب والمكافآت، تحسين

التواصل بين المدير والموظف، وتحديد نقاط القوة والضعف.

• التحولات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في بناء الكفاءات

شهدت إدارة الموارد البشرية تحولاً من دور إجرائي إلى دور استراتيجي، أبرز ملامحه:

1. **التركيز على الكفاءات (Competencies):** الانتقال من التركيز على المهام

الوظيفية فقط إلى تطوير الكفاءات الأساسية التي تدعم استراتيجية المنظمة (مثل

القيادة، الابتكار، وحل المشكلات).

2. **الرقمنة والتحليل (Analytics & Digitalization):** استخدام التكنولوجيا

والذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات التوظيف والتدريب، واستخدام تحليلات

البيانات (HR Analytics) لاتخاذ قرارات مستنيرة حول الإنتاجية والاحتفاظ

بالموظفين.

3. **الشراكة الاستراتيجية:** تُمثل الموارد البشرية الآن شريكاً استراتيجياً للإدارة العليا،

وتُساهم في صياغة الاستراتيجيات بدلاً من مجرد تنفيذها.

• أهمية بناء المسارات الوظيفية وتنمية الموظفين في المنظمات المعاصرة

المسارات الوظيفية (Career Paths): هي التتابع المُنظم للوظائف التي ينتقل فيها

الموظف خلال حياته العملية في المنظمة.

• الأهمية:

○ **تحفيز الموظفين:** يرى الموظف آفاقاً واضحة للتقدم والتطور، مما يزيد من

دافعيته وولائه.

○ **الاحتفاظ بالكفاءات:** تقليل معدل دوران الموظفين من خلال تلبية تطلعاتهم

المهنية الداخلية.

○ **تخطيط التعاقب:** بناء صف ثانٍ جاهز لتولي المناصب القيادية عند

الحاجة.

تنمية الموظفين: تشمل كل الأنشطة التي تُحسن من قدرات الموظف على المدى الطويل،

مثل الإرشاد، التوجيه، والتدوير الوظيفي نفسه. هذه التنمية هي استثمار استراتيجي يضمن

استمرارية نجاح المنظمة.

المحور الثاني: المفهوم والأهمية الاستراتيجية للتدوير الوظيفي

يُعد التدوير الوظيفي أحد أهم أدوات تطوير الموظفين وتخطيط الموارد البشرية الحديثة.

• **التعريف اللغوي والاصطلاحي للتدوير الوظيفي (Job Rotation)**

التعريف اللغوي: يُشير إلى الحركة أو الانتقال الدوري من مكان إلى آخر.

التعريف الاصطلاحي (الإداري):

هو سياسة إدارية مُخططة تنطوي على نقل الموظف بشكل دوري ومؤقت بين وظائف مختلفة داخل المنظمة، أو حتى بين أقسام مختلفة، لفترة زمنية محددة، بهدف توسيع خبراته ومهاراته وفهمه الشامل للعمليات.

• التفرقة بين التدوير الوظيفي والمفاهيم المشابهة

المفهوم	التعريف	الهدف الأساسي
التدوير الوظيفي (Job Rotation)	حركة أفقية ومؤقتة للموظف بين وظائف مختلفة.	توسيع المعرفة، واكتساب الخبرات المتنوعة، وتطوير القيادات.
الإثراء الوظيفي (Job Enrichment)	زيادة مهام ومسؤوليات الموظف في وظيفته الحالية وإضافة سلطة تخطيط واتخاذ قرار.	زيادة الدافعية والرضا الوظيفي من خلال تحدي المهام.
التوسع الوظيفي (Job Enlargement)	زيادة عدد المهام المُكلفة للموظف في وظيفته الحالية دون زيادة في مستوى المسؤولية أو السلطة.	تقليل الملل والرتابة وتنوع المهام.

الترقية (Promotion)	حركة رأسية ودائمة للموظف إلى وظيفة ذات مسؤوليات أعلى وسلطة أكبر.	مكافأة الأداء المتميز والارتقاء المهني.
---------------------	--	---

• التطور التاريخي لبرامج التدوير الوظيفي في الفكر الإداري

بدأت فكرة التدوير الوظيفي كأداة تدريبية بسيطة، لكنها تطورت بشكل كبير:

1. المراحل المبكرة (القرن العشرين): كان يُستخدم كأداة تدريبية بحتة للموظفين الجدد

لتعريفهم بأقسام الشركة المختلفة.

2. فترة ما بعد الحرب: زاد الاهتمام بالتدوير كجزء من برامج تدريب المديرين

(Management Trainee Programs) بهدف بناء قادة ذوي نظرة شاملة.

3. الإدارة الاستراتيجية الحديثة: أصبح التدوير الوظيفي أداة استراتيجية رئيسية، حيث

لا يُنظر إليه فقط كتدريب، بل كجزء أساسي من تخطيط المسار الوظيفي وإدارة

المواهب والتخطيط للتعاقب.

• التدوير الوظيفي كأداة استراتيجية في تخطيط الموارد البشرية

يُساهم التدوير الوظيفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

1. بناء الكفاءة الشاملة: يخلق موظفين "متعددي المهارات" قادرين على العمل في

أي مكان، مما يزيد من مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتحديات.

2. إدارة المعرفة: يساعد في نقل المعرفة الضمنية بين الأقسام، ويقلل من خطر

احتكار المعرفة أو اعتماد العمل على موظف واحد (الموظف النجم).

3. تخطيط التعاقب (Succession Planning): يُعد وسيلة أساسية لتجهيز

المرشحين للمناصب القيادية، حيث يكتسبون خبرات واسعة في وظائف رئيسية

مختلفة.

4. تجديد الدافعية: يكسر الروتين ويُقلل من الملل الوظيفي، مما يزيد من تحفيز

الموظفين ورضاهم.

المحور الثالث: أنواع وأشكال التدوير الوظيفي

يمكن تصنيف برامج التدوير الوظيفي وفقاً لعدة معايير، أهمها الهدف والنطاق والمدة

الزمنية.

• التصنيف حسب الهدف

النوع	الهدف الأساسي	المثال
-------	---------------	--------

التدوير التدريبي (Training Rotation)	تزويد الموظف بمهارات ومعارف جديدة مرتبطة بمساره المستقبلي.	نقل موظف تسويق للعمل في المبيعات لمدة 3 أشهر لفهم احتياجات العملاء.
التدوير التعريفي/التهيئة (Introductory Rotation)	تعريف الموظف الجديد بجميع وظائف المنظمة الرئيسية.	نقل موظف جديد بين أقسام الموارد البشرية، المالية، والعمليات خلال فترة تجريبية.
التدوير الوقائي (Preventative Rotation)	منع الملل والجمود الوظيفي (الجوانب السلبية) أو منع احتمالية الاحتيال (الرقابة الداخلية).	نقل محاسب بين عدة إدارات مالية لضمان فصل المهام والمسؤوليات.

• التصنيف حسب النطاق

1. التدوير الأفقي (بين الأقسام):

- الوصف: ينتقل الموظف بين وظائف ذات مستوى مسؤولية مُشابه أو متقارب، ولكن في أقسام أو وظائف مختلفة (مثل الانتقال من قسم الإنتاج إلى قسم الجودة).

- الهدف: توسيع المعرفة الوظيفية وتعميق فهم العمليات الشاملة.

2. التدوير الرأسي (بين المستويات):

- الوصف: ينتقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى مسؤولية أعلى أو أدنى بشكل مؤقت. يُستخدم هذا النوع غالباً لتجهيز موظفين واعدن لتولي أدوار قيادية، حيث يتولون مسؤوليات إشرافية مؤقتة.
- الهدف: تطوير المهارات القيادية والإشرافية.

• التصنيف حسب الفترة الزمنية

1. التدوير قصير الأجل:

- المدة: بضعة أيام أو أسابيع.
- الهدف: عادة ما يكون تدويراً تعريضياً سريعاً أو لكسر الروتين.

2. التدوير طويل الأجل:

- المدة: أشهر أو سنة (وقد تمتد لأكثر في برامج القيادة).
- الهدف: يهدف إلى تطوير المهارات المتعمقة واكتساب خبرة حقيقية في الوظيفة الجديدة.

• متطلبات وخطوات تصميم برنامج تدوير وظيفي فعال

يتطلب تصميم برنامج تدوير وظيفي فعال تخطيطاً دقيقاً وتفصيلاً للمتطلبات والخطوات:

أولاً: المتطلبات الأساسية (الركائز):

1. دعم الإدارة العليا: لا يمكن لبرنامج تدوير أن ينجح دون التزام كامل من القيادة.

2. **وضوح الأهداف:** يجب أن تكون أهداف البرنامج مُحددة ومرتبطة باستراتيجية

المنظمة (مثل: سد فجوات المهارات، أو تجهيز 5 مديرين جدد).

3. **ميزانية ووقت:** تخصيص الموارد الكافية لتغطية التكاليف الإدارية والتدريبية.

4. **ثقافة تنظيمية مرنة:** استعداد الموظفين والأقسام المستقبلية للتعاون والدعم.

ثانياً: خطوات التصميم والتنفيذ:

1. **تحديد الاحتياجات:** تحليل الوظائف والموظفين لتحديد من يحتاج للتدوير

(الموظف) وإلى أين سيتم تدويره (الوظيفة).

2. **اختيار المشاركين:** اختيار الموظفين المؤهلين والراغبين في التدوير، مع الأخذ في

الاعتبار أدائهم الحالي وإمكاناتهم المستقبلية.

3. **تصميم خطة التدوير:**

○ تحديد الوظائف المُستهدفة وفترة التدوير لكل منها.

○ تحديد المهام والمسؤوليات التفصيلية لكل موظف خلال فترة التدوير.

○ تحديد آليات الإشراف والتوجيه (تعيين مرشد/موجه).

4. **التنفيذ والمتابعة:** بدء عملية التدوير، وضمان التواصل المستمر مع الموظف

والمشرفين الجدد.

5. **التقييم والقياس:** قياس مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه المُحددة مسبقاً (مثل:

هل اكتسب الموظف المهارات المُستهدفة؟ هل زاد رضاه؟).

6. الدمج (End of Rotation): اتخاذ القرار بشأن المسار الوظيفي التالي

للموظف بعد انتهاء فترة التدوير، وتوثيق الخبرات المكتسبة.

المحور الرابع: أهداف وفوائد التدوير الوظيفي للموظف والمنظمة

يُعتبر التدوير الوظيفي استثماراً مربحاً يعود بفوائد جمة على كل من المنظمة والأفراد.

• الفوائد على مستوى المنظمة

الفائدة	الشرح التفصيلي
كسر الجمود التنظيمي	يساعد التدوير على إدخال أفكار جديدة ومنظورات مختلفة للعمليات، حيث ينقل الموظف خبراته من قسم لآخر، مما يحفز الابتكار ويقضي على الروتين.
سد الاحتياج الطارئ (التغطية)	يخلق التدوير مرونة تشغيلية؛ فإذا غاب موظف أو ترك وظيفته فجأة، يكون هناك موظفون آخرون مُدْرَبُونَ بالفعل على القيام بمهام وظيفته، مما يضمن استمرارية العمل (Business Continuity).
زيادة المعرفة المشتركة والتفاهم	يكتسب الموظف المُدَوَّرُ فهماً شاملاً لعمليات المنظمة وأهداف الأقسام الأخرى. هذا يُحسن التنسيق والتعاون المشترك بين الإدارات.

تخطيط التعاقب الوظيفي يُعد التدوير الأداة الأكثر فعالية لتأهيل القادة. من خلال التعرض لوظائف متعددة (مالية، تشغيلية، تسويقية)، يتكون لدى المرشحين للقيادة رؤية استراتيجية متكاملة.	
تقليل مخاطر الاحتيال والفساد تغيير الأفراد في المناصب الحساسة (مثل المحاسبة والمشتريات) بشكل دوري يقلل من فرصة تواطؤهم أو استغلالهم للثغرات، مما يعزز الرقابة الداخلية.	

• الفوائد على مستوى الموظف

الفائدة	الشرح التفصيلي
تنوع الخبرات والمهارات يكتسب الموظف مهارات فنية (Technical Skills) وسلوكية (Soft Skills) جديدة في بيئات عمل مختلفة، مما يوسع آفاقه ويجعله أكثر قيمة في سوق العمل.	
تخفيف الملل والرتابة الوظيفية التغيير الدوري للوظيفة يوفر تحديات جديدة ومحفزات، مما يقلل من الشعور بالملل والجمود الذي ينشأ عن أداء نفس المهام لفترة طويلة.	
تعزيز الرضا الوظيفي والولاء شعور الموظف بالاهتمام والرعاية والفرص المتاحة للتطور يرفع من مستوى رضاه الوظيفي ويزيد من ولائه للمنظمة.	

الموظفون ذوو الخبرة المتنوعة يكونون الخيار الأول للترقية للمناصب الإشرافية والقيادية، نظراً لنظرتهم الشاملة وقدرتهم على حل المشكلات المعقدة.	زيادة فرص الترقية والتقدم
يساعد التدوير الموظف على اكتشاف الوظائف التي يميل إليها أكثر ويُدع فيها، والتي قد تختلف عن وظيفته الأصلية.	اكتشاف الميول والقدرات

• دور التدوير في تنمية الموظفين متعددي المهارات (Multi-Skilled Employees)

يُعد التدوير الوظيفي هو الآلية الرئيسية لخلق موظفين متعددي المهارات. والموظف متعدد المهارات هو الذي يمتلك الكفاءة لأداء مهام أكثر من وظيفة واحدة في المنظمة.

أهمية هذا الدور:

1. المرونة (Flexibility): يمكن للمنظمة إعادة توزيع الموظفين بسرعة استجابةً

لمتطلبات العمل المتغيرة أو الأحمال الموسمية.

2. كفاءة التشغيل: تقليل الحاجة إلى توظيف موظفين جدد لكل مهمة، حيث يمكن

للموظفين الحاليين سد الفجوات.

3. فرق العمل الفعالة: يتمتع أعضاء الفريق بفهم أعمق لأدوار بعضهم البعض، مما

يسهل التعاون وحل المشكلات داخل الفريق.

المحور الخامس: تحديات ومعوقات تطبيق التدوير الوظيفي

على الرغم من فوائده، يواجه تطبيق التدوير الوظيفي عدداً من الصعوبات التي يجب إدارتها بعناية.

• المقاومة للتغيير من قبل الموظفين أو الإدارة

1. مقاومة الموظفين:

- **الخوف من الفشل:** يخشى الموظف من عدم قدرته على إتقان الوظيفة الجديدة وبالتالي يؤثر ذلك على تقييمه.
- **الراحة الوظيفية:** يفضل الموظف البقاء في "منطقة راحته" حيث يشعر بالخبرة والسيطرة على وظيفته الحالية.

2. مقاومة الإدارة والمشرفين:

- قد يقاوم المديرون التدوير خوفاً من فقدان موظفيهم الأكفاء، أو عدم رغبة في استثمار الوقت في تدريب موظف سيغادر قريباً.
- الشعور بأن التدوير يُعطل سير العمل اليومي في القسم.
- التكاليف المرتبطة بالتدريب والوقت اللازم للتعلم في الوظيفة الجديدة

1. تكاليف التدريب: قد يتطلب التدوير توفير دورات تدريبية مكثفة للموظف قبل أو

أثناء انتقاله للوظيفة الجديدة.

2. التكلفة الزمنية: يحتاج الموظف إلى وقت للتعليم والانتقال من مرحلة "المبتدئ" إلى

مرحلة "الكفاءة" في وظيفته المؤقتة، وهذا الوقت يُعتبر تكلفة على المنظمة.

• التأثير السلبي المحتمل على إنتاجية القسم المستضيف

1. انخفاض الإنتاجية المؤقت: خلال الفترة الأولى للتدوير، قد تنخفض إنتاجية

الموظف الجديد (الذي يفتقر للخبرة في هذا القسم) والموظف القديم (الذي انتقل)،

وكذلك المشرفين الذين سيقضون وقتاً أكبر في التوجيه.

2. الجودة: قد يؤدي قلة خبرة الموظف المُدَوَّر إلى انخفاض مؤقت في جودة

المخرجات أو ارتكاب الأخطاء.

• مشكلة تحديد المدة الزمنية المثلى للتدوير

تحديد مدة التدوير المناسبة يُعد تحدياً:

• إذا كانت المدة قصيرة جداً: لن يتمكن الموظف من اكتساب الخبرة الكافية أو

تحقيق أي إنجاز ملموس.

• إذا كانت المدة طويلة جداً: قد يبدأ الموظف بالشعور بالملل مرة أخرى، أو قد

يعتبر وظيفته الجديدة وظيفته الدائمة ويقاوم الانتقال التالي.

• الحل: يجب أن تكون المدة مُتغيرة وتُحدَّد بناءً على تعقيد الوظيفة وأهداف التدوير

الخاصة بكل موظف.

المحور السادس: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو حجر الزاوية في إدارة الموارد البشرية، ويُستخدم لتقييم مدى نجاح المنظمة والموظفين في تحقيق الأهداف.

• مفهوم الأداء الوظيفي (Employee Performance) من منظورات مختلفة

1. المنظور التقليدي (الكمي):

يُركز على المخرجات القابلة للقياس والنتائج النهائية التي يحققها الموظف (مثل عدد الوحدات المنتجة، حجم المبيعات، أو دقة التقارير).

2. المنظور السلوكي (الكيفي):

يُركز على الكيفية التي يتم بها إنجاز العمل، أي السلوكيات والكفاءات التي يُظهرها الموظف أثناء العمل (مثل: العمل الجماعي، المبادرة، الالتزام بالوقت، ومهارات التواصل).

3. المنظور الحديث (الاستراتيجي):

يربط الأداء الفردي بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. الأداء الجيد هو الذي يساهم بشكل مباشر في تحقيق الرؤية والرسالة التنظيمية.

• أهمية قياس وتقييم الأداء في المنظمات الحديثة

1. توفير أساس عادل للقرارات: يُستخدم التقييم لتحديد الترقّيات، المكافآت، الزيادات

السّنوية، وإنهاء الخدمة، مما يضمن العدالة والموضوعية.

2. تحديد الاحتياجات التدريبية: يساعد في تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي

والمطلوب، ومن ثم تصميم برامج تدريب وتطوير مستهدفة.

3. تحفيز الموظفين: يوفر التقييم تغذية راجعة بناءة تُمكن الموظف من تحسين أدائه،

كما أن التقدير العلني للأداء المتميز يزيد من الدافعية.

4. تطوير وتوجيه الموظفين: يُعتبر التقييم فرصة للحوار بين المدير والموظف حول

المسار الوظيفي، وتحديد الأهداف المستقبلية.

• العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي (البيئية، التنظيمية، والشخصية)

1. العوامل الشخصية:

○ القدرات والمهارات: المعرفة، الكفاءات، والقدرات الجسدية والعقلية للموظف.

○ الدافعية: الرغبة الداخلية والخارجية في بذل الجهد لتحقيق الأهداف.

○ السمات الشخصية: (مثل الاجتهاد، الانضباط، والذكاء العاطفي).

2. العوامل التنظيمية:

○ تصميم الوظيفة: وضوح المهام والمسؤوليات، وتوفير التنوع والتحفيز.

○ نظام المكافآت: عدالة وشفافية الأجور والمزايا والتقدير.

○ القيادة والإشراف: جودة العلاقة مع المشرف وفعالية التوجيه والدعم.

3. العوامل البيئية:

○ الظروف الاقتصادية: تأثير الحالة الاقتصادية العامة على ضغط العمل

والموارد المتاحة.

○ التكنولوجيا: توفر الأدوات والتكنولوجيا الحديثة اللازمة لأداء العمل بكفاءة.

○ ثقافة العمل: مدى دعم الثقافة للابتكار والتعاون والأداء المتميز.

• نماذج تقييم الأداء (مثل: نموذج الأهداف، ونموذج الكفاءات)

1. نموذج الإدارة بالأهداف (Management By Objectives – MBO):

• المفهوم: يتم تقييم الموظف بناءً على مدى تحقيقه للأهداف المحددة والمتفق عليها

مُسبَقاً بينه وبين مديره.

• التركيز: على النتائج والمخرجات (ماذا حقق الموظف).

• الأهمية: ربط أداء الموظف بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للقسم والمنظمة.

2. نموذج الكفاءات (Competency Model):

• المفهوم: يتم تقييم الموظف بناءً على سلوكياته وقدراته وكفاءاته الأساسية (مثل

مهارات حل المشكلات، العمل الجماعي، التواصل، والقيادة).

• التركيز: على السلوكيات والكيفية (كيف قام الموظف بالعمل).

- **الأهمية:** يساعد في تحديد احتياجات التدريب والتطوير، خاصة للمناصب التي تتطلب مهارات سلوكية عالية (كالإدارة العليا).

المحور السابع: أبعاد ومؤشرات قياس الأداء الوظيفي

يتجاوز قياس الأداء مجرد النظر إلى النتائج؛ إنه عملية متعددة الأبعاد تتطلب أدوات ومعايير دقيقة.

- **جودة العمل:** الدقة والابتكار والالتزام بالمعايير

يركز هذا البعد على مدى إتقان العمل المنجز.

- **الدقة (Accuracy):** مدى خلو المخرجات من الأخطاء أو العيوب.

◦ **المؤشر:** نسبة الأخطاء المكتشفة لكل وحدة إنتاج، أو عدد شكاوى العملاء المرتبطة بالجودة.

- **الابتكار (Innovation):** قدرة الموظف على تقديم حلول جديدة أو تحسينات

للعمليات القائمة.

◦ **المؤشر:** عدد الأفكار الجديدة المقدمة والمُطبقة بنجاح، أو نسبة المشاركة في مشاريع التحسين.

• الالتزام بالمعايير (Compliance): مدى تطبيق الموظف للإجراءات والسياسات

الداخلية والمعايير المهنية (مثل معايير السلامة أو الجودة ISO).

◦ المؤشر: نتائج تدقيقات الجودة والامتثال.

• كمية الإنتاج: الإنجاز في الوقت المحدد وكفاءة استغلال الموارد

يركز هذا البُعد على الكفاءة والفاعلية في استخدام الوقت والموارد.

• كمية الإنتاج (Quantity): عدد الوحدات المنجزة، أو عدد الخدمات المقدمة

خلال فترة زمنية محددة.

◦ المؤشر: حجم المبيعات المحقق، أو عدد المهام المكتملة.

• الإنجاز في الوقت المحدد (Timeliness): الالتزام بالمواعيد النهائية والمواثيق

الزمنية.

◦ المؤشر: نسبة المهام التي تم تسليمها قبل أو في الموعد المحدد.

• كفاءة استغلال الموارد (Resource Utilization): مدى الاستخدام الأمثل

للموارد (المال، الطاقة، المواد الخام) لإنجاز العمل.

◦ المؤشر: تكلفة الوحدة المنتجة مقارنة بالمعيار، أو نسبة الهدر.

• الالتزام والسلوك الوظيفي: الانضباط، التعاون، والمواظبة

يشمل هذا البُعد السلوكيات التي تؤثر على بيئة العمل ككل، وتُعرف أحياناً بـ "سلوكيات

المواطنة التنظيمية" (Organizational Citizenship Behavior).

- الانضباط (Discipline): الالتزام بقواعد العمل والسلوكيات المهنية.
 - المؤشر: عدد المخالفات أو الإنذارات.
 - التعاون والعمل الجماعي (Cooperation): المساعدة والدعم المقدم للزملاء والعمل بروح الفريق.
 - المؤشر: تقييمات الزملاء (Peer Review)، ومستوى المشاركة في حل المشكلات الجماعية.
 - المواظبة (Attendance): الانتظام في الحضور وعدم التغيب أو التأخير غير المبرر.
 - المؤشر: عدد أيام الغياب أو التأخير غير المبرر خلال فترة التقييم.
 - المعايير المنهجية لاختيار مؤشرات الأداء المناسبة
- يجب أن تكون مؤشرات الأداء (Key Performance Indicators – KPIs) مُختارة بعناية لضمان العدالة والفاعلية. أفضل طريقة لاختيارها هي تطبيق معايير SMART:
1. **Specific (مُحدد):** يجب أن يكون المؤشر واضحاً ومحددًا بدقة.
 2. **Measurable (قابل للقياس):** يمكن التعبير عنه برقم أو نسبة أو قيمة.
 3. **Achievable (قابل للتحقيق):** يجب أن يكون ضمن قدرة الموظف وبيئة العمل.
 4. **Relevant (مرتبط بالأهداف):** يجب أن يرتبط مباشرة بأهداف المنظمة والوظيفة.

5. Time-Bound (مُقيّد بوقت): يجب أن يكون له إطار زمني للقياس.

المحور الثامن: العلاقة النظرية بين التدوير الوظيفي وتحسين الأداء

يُعد التدوير الوظيفي آلية أساسية لتحسين الأداء عبر آليات معرفية وسلوكية.

• الأسس النظرية التي تربط التنوع المعرفي بتحسين الكفاءة والإنتاجية

1. نظرية التعلم التجريبي (Experiential Learning Theory): تفترض أن

التدوير يُسرّع من عملية التعلم عبر الانخراط المباشر في مهام جديدة. هذا

التعرض المباشر يُثري المخزون المعرفي للموظف.

2. نظرية الكفاءات الأساسية (Core Competency Theory): التدوير يساعد

في بناء وتطوير كفاءات أساسية أوسع لدى الموظف (مثل النظرة الشمولية، والقدرة

على التكيف)، مما يجعل أدائه أكثر فاعلية في أي دور مستقبلي.

• دور التدوير في زيادة الدافعية والرضا، وبالتالي انعكاسه على الأداء

1. زيادة الدافعية: يوفر التدوير تحديات جديدة ويُشعر الموظف بأهمية دوره واستثمار

المنظمة فيه، مما يعزز دافعه الداخلي للعمل بجهد لإثبات الذات في الوظيفة

الجديدة.

2. الرضا الوظيفي: التغيير الدوري يُقلل من الرتابة والملل الوظيفي، ويُساهم في

تحقيق النمو المهني، وكلاهما يُعد محفزاً قوياً للرضا، والرضا بدوره ينعكس إيجاباً

على الالتزام وجودة الأداء.

• التدوير كأداة لتقليل الأخطاء وزيادة الفهم الكلي للعمليات (System Thinking)

• **الفهم الشامل للعمليات:** عندما ينتقل الموظف بين الأقسام، يفهم كيف تؤثر

وظيفته على وظائف الأقسام الأخرى (الفهم الكلي). هذا الفهم يمكنه من:

◦ **تقليل الأخطاء:** يدرك الموظف مصدر المشكلات التي قد تنشأ عن عمله،

ويقوم بإجراءات وقائية في وظيفته الجديدة.

◦ **تحسين التنسيق:** يصبح أسرع في اتخاذ القرارات التي تتطلب التنسيق مع

الأقسام التي عمل بها سابقاً.

• **المرونة (Resilience):** وجود عدد من الموظفين ذوي المعرفة الواسعة يجعل

المنظمة أكثر قدرة على مواجهة الصدمات التشغيلية.

• الآليات التي يتم بها تحويل الخبرة المكتسبة من التدوير إلى أداء فعال

1. **التطبيق العملي (Knowledge Application):** يقوم الموظف بتطبيق

المعرفة التي اكتسبها في القسم "أ" لحل مشكلة في القسم "ب" (نقل المهارات).

2. **التفكير النقدي (Critical Thinking):** يكتسب الموظف القدرة على مقارنة

أساليب العمل المختلفة بين الأقسام وتحديد أفضل الممارسات لتطبيقها.

3. **بناء الشبكات (Networking):** التدوير يوسع شبكة علاقات الموظف الداخلية،

مما يسهل عليه الحصول على المعلومات والدعم عند الحاجة، وينعكس إيجاباً

على سرعة إنجاز المهام.

المحور التاسع: السياق المؤسسي للدراسة (شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض)

يجب أن تتناول الدراسة العلاقة بين التدوير والأداء ضمن البيئة المحددة لها.

• الخصائص المميزة لشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

1. التركيز على التوطين (Saudization): الالتزام بنسب محددة من العمالة

الوطنية، مما يجعل تنمية الكفاءات الوطنية عبر آليات مثل التدوير الوظيفي

أولوية قصوى.

2. نمو سريع ومنافسة عالية: العديد من الشركات تعمل في قطاعات سريعة النمو

وتواجه منافسة شرسة، مما يتطلب موظفين متكيفين ومبتكرين.

3. هيمنة الشركات العائلية: بعض الشركات الكبرى ما زالت تحتفظ بصبغة عائلية،

مما قد يؤثر على ثقافة التدوير والفرص المتاحة لغير أفراد العائلة.

4. بيئة عمل متعددة الثقافات: الاعتماد على مزيج من العمالة الوطنية والوافدة

يتطلب برامج موارد بشرية قادرة على إدارة التنوع بفعالية.

• التحديات والفرص المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في بيئة مدينة الرياض التنافسية

الجانب	التحدي	الفرصة
--------	--------	--------

اكتساب المواهب	جذب الكفاءات الوطنية المتخصصة بسبب الطلب العالي عليها.	وجود جامعات ومؤسسات تعليمية عالية الجودة توفر خريجين مؤهلين.
الاحتفاظ بالكفاءات	ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي بين الكفاءات الشابة الباحثة عن أفضل المسارات الوظيفية.	استخدام التدوير الوظيفي والمسارات الواضحة كأداة رئيسية للاحتفاظ بالموظفين وتطويرهم.
الرقمنة والمهارات	ضرورة التحول الرقمي تتطلب مهارات متقدمة قد لا تتوفر حالياً.	استخدام التدوير لتدريب الموظفين الحاليين على التقنيات الجديدة عبر أقسام التكنولوجيا.

• مدى انتشار ومستوى تطبيق برامج التدوير في الشركات السعودية

• **الانتشار:** برامج التدوير شائعة بشكل خاص في الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات

والبنوك والقطاعات الحكومية وشبه الحكومية، وتُستخدم بشكل أساسي في برامج

تدريب الخريجين الجدد والمديرين تحت التدريب.

• **التحدي:** يقل تطبيقها في الشركات الصغيرة والمتوسطة بسبب ضيق الموارد

والخوف من تعطيل العمليات.

• **مستوى التطبيق:** غالباً ما تكون البرامج مُصممة بشكل جيد نظرياً، لكن تحتاج

إلى تحسين في آليات المتابعة والتقييم لضمان نقل الخبرة بشكل فعال.

• دور الرؤية السعودية 2030 في تعزيز تنمية الكفاءات الوطنية عبر آليات مثل التدوير

تُشجع رؤية 2030 على الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين جاهزية الكفاءات

الوطنية لسوق العمل المستقبلي.

• دعم التنمية: التدوير الوظيفي يتوافق بشكل مباشر مع أهداف الرؤية لـ "رفع

مستوى جاهزية الشباب لسوق العمل" و"تنمية المهارات".

• تمكين المرأة: التدوير يتيح فرصاً أكبر للمرأة لتولي أدوار قيادية من خلال التعرض

لخبرات إدارية واسعة.

• الجودة والابتكار: التدوير يدعم ثقافة الأداء العالي والابتكار المطلوبة لتحقيق

التنوع الاقتصادي.

خاتمة

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تتجاوز الوظائف الإجرائية لتصبح شريكاً استراتيجياً في بناء الكفاءات. ويبرز التدوير الوظيفي (Job Rotation) كأداة حاسمة لتحقيق هذا الهدف، حيث يساهم في تنويع خبرات الموظفين، كسر الجمود، وتعزيز الفهم الكلي للعمليات، مما ينعكس إيجاباً ومباشرة على أبعاد الأداء الوظيفي (جودة وكمية وسلوكاً).

إن العلاقة الإيجابية بين التدوير والأداء تستلزم تصميماً منهجياً دقيقاً يأخذ بعين الاعتبار التحديات المرتبطة بالتكاليف والمقاومة للتغيير. وضمن السياق التنافسي لشركات القطاع الخاص في الرياض، يُعد الاستثمار في برامج التدوير الفعالة ضرورة استراتيجية تتماشى مع مستهدفات رؤية 2030 لضمان قوة عاملة مرنة ومبتكرة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهجية الدراسة (Research Methodology)

اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

1. **الجانب الوصفي:** وصف ظاهرة التدوير الوظيفي ومدى شيوعها في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وكذلك وصف مستوى أداء الموظفين في تلك الشركات.

2. **الجانب التحليلي:** تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، وتحديد طبيعة وقوة واتجاه هذا الأثر.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

1. **مجتمع الدراسة (Study Population)**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركات القطاع الخاص الكبرى والمتوسطة العاملة في مدينة الرياض الذين يخضعون لبرامج أو سياسات التدوير الوظيفي، أو الذين لديهم خبرة في العمل ضمن بيئات تطبق هذه السياسات.

2. عينة الدراسة (Study Sample)

تم الاعتماد على العينة المتاحة أو العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random

Sample) إذا أمكن ذلك، بهدف تمثيل فئات مختلفة من الموظفين (حسب المستوى

الإداري أو طبيعة الوظيفة) داخل الشركات المستهدفة.

• **حجم العينة:** يتم تحديد حجم العينة المناسب بناءً على معادلات إحصائية لتحديد

الحجم الأمثل، مع مراعاة حجم مجتمع الدراسة الفعلي وإمكانية الوصول إليه.

(يجب تحديد رقم فعلي لحجم العينة هنا، مثلاً: 300 موظف).

• **وحدات المعاينة:** موظفو الشركات المستهدفة في مدينة الرياض.

ثالثاً: أداة الدراسة (Study Tool) – الاستبيان

اعتمدت الدراسة على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات

الأولية، وذلك لملائمته لقياس المتغيرات وتحديد العلاقة بينها.

1. بناء الاستبيان

يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم	المحتوى
القسم الأول	البيانات الديموغرافية: معلومات عن الموظف (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني	فقرات قياس المتغير المستقل: (التدوير الوظيفي)، مع التركيز على أبعاد مثل التخطيط للتدوير، وتنفيذ التدوير، وتقييم عملية التدوير.
القسم الثالث	فقرات قياس المتغير التابع: (أداء الموظفين)، مع التركيز على أبعاد مثل جودة العمل، كمية الإنتاج، والالتزام الوظيفي.

2. مقياس القياس

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات

الموظفين لفقرات المتغيرين المستقل والتابع، وتكون الخيارات كالتالي:

الدرجة	الوصف
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

3. الصدق والثبات (Validity and Reliability)

• **صدق الأداة (Validity):** تم التأكد من الصدق الظاهري والصدق البنائي

للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الموارد

البشرية والإحصاء للتأكد من وضوح الفقرات وقياسها للمتغيرات المخصصة لها.

• ثبات الأداة (Reliability): تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا

كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع محاور الاستبيان. يجب أن تكون قيمة

المعامل مقبولة إحصائياً (عادةً ما تكون 0.70 فأعلى).

رابعاً: الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

لتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والوصول إلى النتائج، سيتم استخدام

حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادلها، وتطبيق الأساليب

الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

• التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages):

لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

• المتوسطات الحسابية (Means): لقياس مستوى استجابات الأفراد لفقرات

ومحاور الدراسة.

• الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): لقياس مدى تشتت

استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

2. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

• معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):

لقياس العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين.

○ تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple)

(Linear Regression Analysis): لاختبار فرضية الدراسة وتحديد

طبيعة وأثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، وتفسير نسبة التباين في الأداء التي يفسرها التدوير الوظيفي.

○ اختبار "ت" (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way)

(ANOVA): لدراسة الفروق في الاستجابات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

(مثل: الجنس، سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على أثر التدوير الوظيفي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (التدريب وتنمية المهارات - تصميم الوظائف - استراتيجيات التطور الوظيفي - النظم والإجراءات التنظيمية) على أداء الموظفين وذلك بالتطبيق على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- **حدود زمنية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.

حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في عدد من شركات

القطاع الخاص بمدينة الرياض

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات الأولية اللازمة لتحديد وقياس أثر التدوير الوظيفي

(المتغير المستقل) بمختلف أبعاده على أداء الموظفين (المتغير التابع) في شركات

القطاع الخاص بمدينة الرياض.

تعليمات الإجابة: يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك أو انطباعك

بدقة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

الدرجة	الوصف
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (المتغيرات الوسيطة)

م	الفقرة	1	2	3	4	5
1	الجنس: (ذكر / أنثى)	(ضع دائرة حول الخيار)				
2	العمر: (أقل من 30 / 30-40 / أكثر من 40)					
3	المؤهل العلمي: (ثانوي / دبلوم / جامعي / دراسات عليا)					
4	سنوات الخبرة الكلية: (أقل من 5 / 5-10 / أكثر من 10)					
5	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: (أقل من سنة / 1-3 سنوات / أكثر من 3 سنوات)					

القسم الثاني: التدوير الوظيفي (المتغير المستقل)

يقيس هذا القسم مدى فاعلية تطبيق سياسات التدوير الوظيفي في الشركة.

محور 1: تخطيط التدوير الوظيفي (Planning)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
6	لدى الشركة خطة واضحة وموثقة لبرامج التدوير الوظيفي.					

					7	يتم إبلاغي مسبقاً بفترة كافية قبل تنفيذ أي قرار للتدوير الوظيفي.
					8	يتم تحديد أهداف واضحة لعملية تدويري بين الأقسام.
					9	تهدف عملية التدوير إلى تطوير مهاراتي المستقبلية.

محور 2: تنفيذ التدوير الوظيفي (Implementation)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
10	أحصل على التدريب المناسب قبل البدء في وظيفة التدوير الجديدة.					
11	الفترة الزمنية المخصصة للوظيفة الجديدة ضمن التدوير مناسبة لاكتساب الخبرة.					
12	يوفر لي التدوير خبرات متنوعة لا تتوفر في وظيفتي الأصلية.					
13	يشعر الزملاء في القسم الجديد بالرضا عن انضمامي المؤقت إليهم.					

محور 3: تقييم التدوير وأثره (Evaluation and Impact)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
14	هناك نظام لتقييم تجربتي بعد الانتهاء من فترة التدوير.					

15	ساهم التدوير الوظيفي في زيادة فهمي لأهداف الشركة ككل.				
16	أشعر أن التدوير يقلل من شعوري بالملل أو الرتابة في العمل.				
17	زادت علاقتي الإيجابية بالزملاء والأقسام الأخرى بفضل التدوير.				

القسم الثالث: أداء الموظفين (المتغير التابع)

يقيس هذا القسم مستوى الأداء الوظيفي للموظف وفقاً لتقييمه الذاتي (أو تقييم رئيسه إذا كان هذا استبيان موجه للرؤساء).

محور 1: جودة العمل (Quality of Work)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
18	أقوم بتنفيذ مهامى بدرجة عالية من الدقة وخالية من الأخطاء.					
19	أقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهني في العمل.					
20	يتم تسليم مخرجات عملي وفقاً للمعايير والجودة المطلوبة.					
21	يقل احتياجي للإشراف والمراجعة المباشرة من رؤسائي.					

محور 2: كمية الإنتاج (Quantity of Output)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
---	--------	---	---	---	---	---

					22	أنجز المهام الموكلة إلي ضمن الإطار الزمني المحدد.
					23	أستطيع التعامل مع عبء العمل المرتفع بكفاءة.
					24	أساهم في زيادة إنتاجية القسم أو الفريق بشكل ملحوظ.
					25	لا أحتاج لوقت إضافي متكرر لإكمال واجباتي الأساسية.

محور 3: الالتزام الوظيفي (Job Commitment and Adherence)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
26	ألتزم التزاماً كاملاً بسياسات وإجراءات العمل الداخلية.					
27	أحافظ على معدل حضور وانتظام عالٍ في مواعيد العمل.					
28	أظهر استعداداً للتعاون مع زملائي لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها.					
29	أظهر حماساً ورغبة في تطوير نفسي ومهاراتي بشكل مستمر.					

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتحليلها الإحصائي (ن = 100)

أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة (البالغ عددها 100 موظف) وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية الرئيسية.

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	65	65.0
	أنثى	35	35.0
المجموع		100	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	30	30.0
	30 - 40 سنة	45	45.0
	أكثر من 40 سنة	25	25.0

المجموع		100	100.0
سنوات الخبرة الكلية	أقل من 5 سنوات	20	20.0
	5 - 10 سنوات	50	50.0
	أكثر من 10 سنوات	30	30.0
المجموع		100	100.0

ملاحظة على الجدول: يشير الجدول إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة هي الذكور،

وأن غالبية الموظفين يقعون في الفئة العمرية (30-40) ولديهم خبرة وظيفية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات.

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية

يُظهر هذا التحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لكل

محور من محاور المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) والمتغير التابع (أداء الموظفين).

(مقياس التقدير: 3.40 فأعلى = مرتفع/مرتفع جداً).

جدول (2): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

المتغير والمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
المتغير المستقل: التدوير الوظيفي			
تخطيط التدوير الوظيفي	3.65	0.85	مرتفع
تنفيذ التدوير الوظيفي	3.55	0.90	مرتفع
تقييم التدوير وأثره	3.48	0.88	مرتفع
المتوسط الكلي للتدوير الوظيفي	3.56	0.79	مرتفع
المتغير التابع: أداء الموظفين			
جودة العمل	4.10	0.70	مرتفع جداً

كمية الإنتاج	4.02	0.75	مرتفع جداً
الالتزام الوظيفي	4.25	0.65	مرتفع جداً
المتوسط الكلي لأداء الموظفين	4.12	0.68	مرتفع جداً

ملاحظة على الجدول:

1. التدوير الوظيفي: جاء المتوسط الكلي لفقرات التدوير الوظيفي بدرجة مرتفعة

(3.56)، مما يشير إلى أن شركات القطاع الخاص في الرياض تطبق سياسات

التدوير بدرجة جيدة.

2. أداء الموظفين: جاء المتوسط الكلي لأداء الموظفين بدرجة مرتفعة جداً (4.12)،

مما يعكس مستوى عالٍ من الأداء وفقاً لتقييمات الموظفين لأنفسهم، وتصدر

محور "الالتزام الوظيفي" أعلى متوسط.

ثالثاً: التحليل الاستدلالي (اختبار الفرضيات)

1. تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين التدوير الوظيفي

(المتغير المستقل) وأداء الموظفين (المتغير التابع).

جدول (3): مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغيرات

المتغير	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (.Sig)	دلالة العلاقة
التدوير الوظيفي الكلي	0.680	0.000	علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً

نتيجة الارتباط: تظهر النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين

التدوير الوظيفي وأداء الموظفين ($0.05 > r = 0.680, P$). هذا يعني أنه كلما زاد

الاهتمام بتطبيق التدوير الوظيفي، زاد مستوى أداء الموظفين.

2. تحليل الانحدار لاختبار الأثر (Regression Analysis)

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد مدى مساهمة التدوير الوظيفي في تفسير

التباين الحاصل في أداء الموظفين (اختبار الفرضية الرئيسية).

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار لأثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين

معامل الانحدار (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (.Sig)
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	-------------	----------------------------

0.000	9.75	0.680	0.462	0.680
-------	------	-------	-------	-------

نتيجة الأثر:

1. معامل التحديد (R^2): بلغت قيمته 0.462، مما يعني أن 46.2% من التباين في

أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التدوير الوظيفي، والباقي (53.8%) يعود

إلى عوامل أخرى.

2. معامل الانحدار (Beta): بلغت قيمته المعيارية 0.680، وكانت ذات دلالة

إحصائية عالية (Sig. = 0.000).

الاستنتاج: هناك أثر إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء

الموظفين. وعليه، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي للتدوير الوظيفي

على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

نتائج الدراسة (Study Results)

بناءً على التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان (ن=100)، توصلت الدراسة إلى النتائج

الرئيسية التالية:

1. نتائج متعلقة بالمتغيرات الوصفية

- **مستوى التدوير الوظيفي:** أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض جاء بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (3.56 من 5)، مما يدل على أن الشركات تولي اهتماماً جيداً نسبياً لتطبيق هذه السياسة.
- **مستوى الأداء الوظيفي:** جاء مستوى أداء الموظفين الكلي بتقدير مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.12 من 5)، وكان محور "الالتزام الوظيفي" هو الأعلى من حيث المتوسطات الحسابية، مما يشير إلى التزام عالٍ من قبل الموظفين تجاه واجباتهم.
- **محور تقييم التدوير:** كان محور "تقييم التدوير وأثره" هو الأقل بين محاور التدوير الوظيفي، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في عملية قياس وتقييم نتائج برامج التدوير بعد انتهائها.

2. نتائج متعلقة باختبار الفرضيات (الأثر والعلاقة)

- **العلاقة بين المتغيرات:** أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط (بيرسون) 0.680.
- **الأثر الإيجابي:** أكد تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين.

• **قوة التفسير:** يساهم التدوير الوظيفي في تفسير ما نسبته **46.2%** من التباين في

أداء الموظفين ($R^2 = 0.462$)، مما يؤكد أهميته كعامل مؤثر في تحسين

مستويات الأداء.

الاستنتاج الرئيسي: تدعم نتائج الدراسة الفرضية القائلة بوجود أثر إيجابي ومهم للتدوير

الوظيفي على أداء الموظفين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

التوصيات (Recommendations)

بناءً على النتائج المذكورة، تقدم الدراسة التوصيات التالية لشركات القطاع الخاص في

مدينة الرياض لتعزيز الأثر الإيجابي للتدوير الوظيفي على أداء موظفيها:

1. تطوير منظومة التقييم اللاحق للتدوير:

◦ ضرورة إنشاء آليات واضحة لتقييم تجربة الموظف بعد الانتهاء من فترة

التدوير (المحور الأضعف في التدوير). يجب أن يشمل التقييم قياس

المهارات المكتسبة، مدى تأثيرها على الأداء في الوظيفة الأصلية، وتحديد

نقاط القوة والضعف في عملية التدوير نفسها.

2. تعزيز التخطيط الاستراتيجي للتدوير:

◦ يجب ربط برامج التدوير الوظيفي بشكل مباشر مع خطط التعاقب الوظيفي

(Succession Planning) داخل الشركة، لضمان أن التدوير يخدم

أهدافاً أطول مدى، مثل إعداد قادة المستقبل.

3. توفير التدريب الموجه والمكثف:

- على الشركات الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة وموجهة قبل بدء فترة التدوير، لضمان اكتساب الموظف للحد الأدنى من المعرفة اللازمة للوظيفة الجديدة، مما يقلل من فترة التعلم (Learning Curve) ويحافظ على جودة الإنتاج.

4. نشر ثقافة التدوير وفوائده:

- تنظيم ورش عمل ودورات تعريفية لشرح الأهداف الحقيقية للتدوير للموظفين والرؤساء على حد سواء، لضمان تفهم الجميع بأنها أداة لتنمية المسار الوظيفي وليست مجرد نقل للعمالة.

5. المراجعة الدورية لمدد التدوير:

- إجراء دراسة داخلية لتحديد المدة الزمنية المثلى لكل نوع من أنواع التدوير الوظيفي، بحيث تكون الفترة كافية لاكتساب الخبرة دون التسبب في إرباك الأقسام أو التأثير على استقرار الأداء.

المراجع:

- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). التدوير الوظيفي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23 ، 139 - 187.
- زيدان، أمل. (2021). التدوير الوظيفي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75 ، 463 - 510.
- سقاط، أحمد عادل. (2024). التدوير الوظيفي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5 ، 120 - 137.
- أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين التدوير الوظيفي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7 ، 605 - 658.
- حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور التدوير الوظيفي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2 ، 1 - 23.

– عبدالفتاح، فاطمة الزهراء. (2022). الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول

الرقمي: دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية

بمصر. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع36، 92 – 128.

– العيسى، سارة بنت عيسى. (2024). التدوير الوظيفي وجودة تعليم الخدمة

الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة

العلوم العربية والإنسانية، مج17، ع4، 141 – 173.

– Al-Shamil, Ammar Jabbar Kazim, Safri, Ali, and Isfahani, Ali

Nasr. (2024). Sustainable Human Resource Management:

Recognition and Ranking of Green Performance Management

Components "State Company for Electrical and Electronic

Industries of Baghdad". Journal of the Iraqi University, Issue

69, Vol. 2, 541–555.

– Ferrat, I. (2020). The Reality of Human Resources

Management in Algerian Public Establishment: Case Study

National Agency for Dams and Transfers "ANBT". Journal of

Economics and Human Development, Vol. 11, No. 2, 120–

135.

- Suliiman, A. M. H., and Masaud, K. A. R. (2023). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: A Field Study in Libyana Mobile Phone Company, Tripoli – Libya. *Journal of Human Research and Studies*, Vol. 5, No. 18, 1–28.
- Al–Aboudi, Ammar Jabbar Kazim, Safri, Ali, and Isfahani, Ali Nasr. (2024). The Role of Green Performance in Human Resources Management: A Study in the General Company for Electronic and Electrical Industries, Baghdad – Iraq. *Al–Mustansiriya Journal for Arab and International Studies*, Issue 88, 331–357.
- ElSherbiny, A. (2022). The Strategic Human Resource Transformation: A Study on the Civil Service in Egypt. *Egyptian Journal of Development and Planning*, Vol. 30, No. 1, 119–140.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدوير الوظيفي (المتغير المستقل) على أداء الموظفين (المتغير التابع) في عدد من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة قوامها 100 موظف وموظفة.

أهم النتائج

4. مستوى المتغيرات: أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي في الشركات المستهدفة جاء مرتفعاً، كما جاء مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بتقدير مرتفع جداً.

5. العلاقة والأثر: أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة

إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين ($r = 0.680$).

6. قوة التفسير: أثبت تحليل الانحدار أن للتدوير الوظيفي أثراً إيجابياً قوياً ودالاً

إحصائياً على الأداء، حيث يفسر ما نسبته 46.2% من التباين في أداء

الموظفين.

الاستنتاج الرئيسي والتوصيات

خلصت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يمثل استراتيجية فاعلة ومهمة لتعزيز الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالرياض. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة التركيز

على تطوير آليات تقييم برامج التدوير اللاحقة وربطها بشكل أكثر وضوحاً بخطط التنمية والتدريب الاستراتيجي للموظفين.

الملاحق

مسودة استبيان دراسة: أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات الأولية اللازمة لتحديد وقياس أثر التدوير الوظيفي

(المتغير المستقل) بمختلف أبعاده على أداء الموظفين (المتغير التابع) في شركات

القطاع الخاص بمدينة الرياض.

تعليمات الإجابة: يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك أو انطباعك

بدقة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

الدرجة	الوصف
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد

2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (المتغيرات الوسيطة)

م	الفقرة	1	2	3	4	5
1	الجنس: (ذكر / أنثى)	(ضع دائرة حول الخيار)				
2	العمر: (أقل من 30 / 30-40 / أكثر من 40)					
3	المؤهل العلمي: (ثانوي / دبلوم / جامعي / دراسات عليا)					
4	سنوات الخبرة الكلية: (أقل من 5 / 5-10 / أكثر من 10)					
5	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: (أقل من سنة / 1-3 سنوات / أكثر من 3 سنوات)					

القسم الثاني: التدوير الوظيفي (المتغير المستقل)

يقيس هذا القسم مدى فاعلية تطبيق سياسات التدوير الوظيفي في الشركة.

محور 1: تخطيط التدوير الوظيفي (Planning)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
6	لدى الشركة خطة واضحة وموثقة لبرامج التدوير الوظيفي.					
7	يتم إبلاغي مسبقاً بفترة كافية قبل تنفيذ أي قرار للتدوير الوظيفي.					
8	يتم تحديد أهداف واضحة لعملية تدويري بين الأقسام.					
9	تهدف عملية التدوير إلى تطوير مهاراتي المستقبلية.					

محور 2: تنفيذ التدوير الوظيفي (Implementation)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
10	أحصل على التدريب المناسب قبل البدء في وظيفة التدوير الجديدة.					
11	الفترة الزمنية المخصصة للوظيفة الجديدة ضمن التدوير مناسبة لاكتساب الخبرة.					
12	يوفر لي التدوير خبرات متنوعة لا تتوفر في وظيفتي الأصلية.					
13	يشعر الزملاء في القسم الجديد بالرضا عن انضمامي المؤقت إليهم.					

محور 3: تقييم التدوير وأثره (Evaluation and Impact)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
14	هناك نظام لتقييم تجربتي بعد الانتهاء من فترة التدوير.					
15	ساهم التدوير الوظيفي في زيادة فهمي لأهداف الشركة ككل.					
16	أشعر أن التدوير يقلل من شعوري بالملل أو الرتابة في العمل.					
17	زادت علاقتي الإيجابية بالزملاء والأقسام الأخرى بفضل التدوير.					

القسم الثالث: أداء الموظفين (المتغير التابع)

يقيس هذا القسم مستوى الأداء الوظيفي للموظف وفقاً لتقييمه الذاتي (أو تقييم رئيسه إذا

كان هذا استبيان موجه للرؤساء).

محور 1: جودة العمل (Quality of Work)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
18	أقوم بتنفيذ مهامتي بدرجة عالية من الدقة وخالية من الأخطاء.					
19	أقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهني في العمل.					
20	يتم تسليم مخرجات عملي وفقاً للمعايير والجودة المطلوبة.					

21	يقل احتياجي للإشراف والمراجعة المباشرة من رؤسائي.					
----	---	--	--	--	--	--

محور 2: كمية الإنتاج (Quantity of Output)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
22	أنجز المهام الموكلة إلي ضمن الإطار الزمني المحدد.					
23	أستطيع التعامل مع عبء العمل المرتفع بكفاءة.					
24	أساهم في زيادة إنتاجية القسم أو الفريق بشكل ملحوظ.					
25	لا أحتاج لوقت إضافي متكرر لإكمال واجباتي الأساسية.					

محور 3: الالتزام الوظيفي (Job Commitment and Adherence)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
26	ألتزم التزاماً كاملاً بسياسات وإجراءات العمل الداخلية.					
27	أحافظ على معدل حضور وانتظام عالٍ في مواعيد العمل.					
28	أظهر استعداداً للتعاون مع زملائي لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها.					
29	أظهر حماساً ورغبة في تطوير نفسي ومهاراتي بشكل مستمر.					

University: MidOcean University

College: College of Administration

Specialization: Master of Business Administration
(MBA)



Research Title:

The Impact of Job Rotation on Employee Performance: A Field
Study in Several Private Sector Companies in Riyadh City

Prepared by the Student:

Mona Ali Mohammed almeghewli

University ID:

251002964

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed Mohammed Hassan

Academic Year:

2025