

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 والدي وأن أعمل 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 أو شن 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 منتهى 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
4,5,6	جدول المحتويات
7	قائمة الأشكال
8,9,10	المقدمة
11	مشكلة البحث
12	أهمية البحث
12	أسئلة البحث
13	أهداف البحث
13	فرضيات البحث
14	نموذج البحث
15,16	الدراسة الميدانية
17	هيكل 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
30,31	مفهوم الكفاءة

31	أنواع الكفاءة
32	العلاقة بين الأداء الوظيفي والكفاءة الإنتاجية
33,34	الدراسات السابقة
35	الخاتمة
36	الفصل الثالث: منهجية البحث
37	المقدمة
37	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
38	تصميم البحث
39	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
40	طريقة جمع البيانات
40	أنواع البيانات
40	إجراءات التحليل الإحصائي
41	الخاتمة
42	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة
43	المقدمة
43	خصائص عينة الدراسة
44	توصيف عينة الدراسة: 1- الجنس
45	2- الفئة العمرية
46	3- سنوات الخبرة
47	4- طبيعة العمل
48	5- المستوى التعليمي
49	قياس الصدق وثبات لاداة الدراسة
50	ثبات أداة الدراسة
51	1- عبارات التدوير الوظيفي
52	2- عبارات التدريب
53	3- عبارات تصميم الوظائف
54	4- عبارات استراتيجية التطوير الوظيفي
55	5- عبارات النظم والاجراءات
56	6- عبارات تقيس أداء الموظفين
57	نتائج توصيف المتغير المستقل

58	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
59	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
60	نتائج اختبار فروض الدراسة
61	نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة
63	الفرضية الفرعية الثانية
64	الفرضية الفرعية الثالثة
65	الفرضية الفرعية الرابعة
67	النتائج
68,69,70	قائمة المراجع
71	الملاحق

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 ينمىها 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 مرؤوسيه بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على أدائهم 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 ومكافئتهم 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. (العروء، 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 إنهائها، 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.

وناقش 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 التكنولوجية المتوافرة 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 ودافعيته وكمية العمل المنجز من قبله فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها وتقييم عملها، وأن أحد المداخل الرئيسة لتحسين مستوى نوعية 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.

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 كآثره 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.

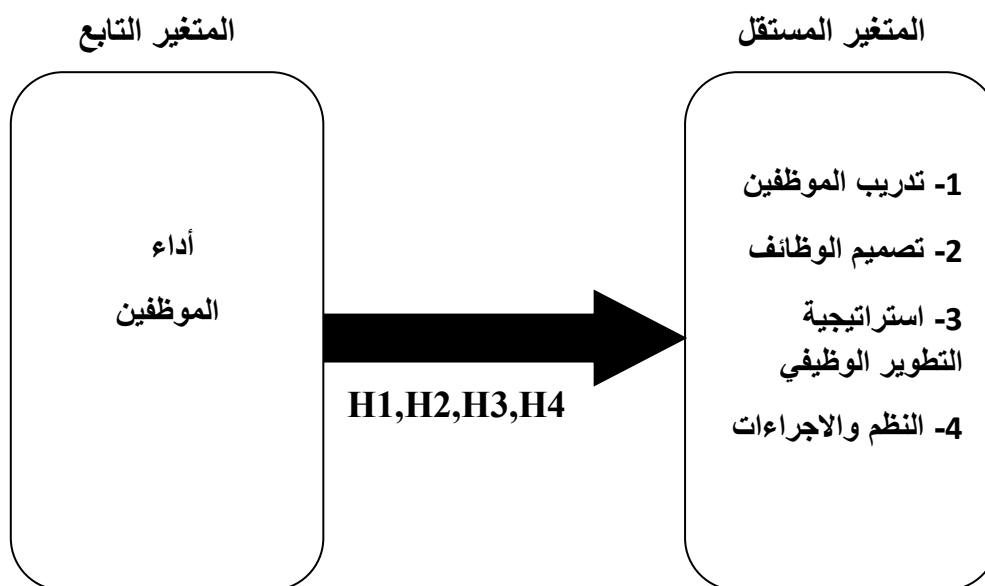
7. فرضيات البحث:

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: استراتيجية التطوير 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 لمرافق 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 للأزمات المتعلقة بمنظومة الأمن الغذائي وجمعها، واتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها بما يضمن تفادي تلك الأزمات.
- مراقبة السلع المستهدفة بخطط الخزن الاستراتيجي المتصلة بمنظومة الأمن لغذائي 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، وإجرائها 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. 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 والاختيار الجيد والتنمية المستمرة والمحافظة على المورد البشري وتطوير تلك الموارد لذا فإن العاملين في المنظمة هم بأمس 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 لأكثر 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 بشكل 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 كمديرين 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 ويفيد 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- ردد 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 كفوة 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 سبباً 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 ستتم 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 ومسؤوليات 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 أساس أداء شركه أو أداء 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 ماء، 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". (الهوري: مرجع سبق ذكره)

تعريف الكفاءة: هي " مقاييس 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 ومزج 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 والترفيعات 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 والأثار 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، وتآلف 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 والولايات وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- اهتمام إدارة الجامعة بالتدوير الوظيفي بالنظر إلى دوره في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين مع تحديد آليات وإجراءات 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.

3. الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها ومتغيراتها مطلباً رئيساً يتم من خلاله تنفيذ الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات. ويشمل هذا الفصل المنهجية المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يجري توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، متغيرات الدراسة، أدوات الدراسة ومصادر الدراسة التي يعتمد عليها الباحث للحصول على البيانات المطلوبة لإجراء الدراسة، وأخيراً أساليب المعالجات الإحصائية التي يجري استخدامها للحصول على نتائج الدراسة.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل: (استراتيجية التطوير الوظيفي)

اعتمد الباحث على استبانة عبد المالك، إبراهيم (2024) من أجل قياس المتغير المستقل (استراتيجية التطوير الوظيفي) وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: تدريب الموظفين، تصميم الوظائف، النظم والإجراءات، مع الإجمالي (24) عناصر للمتغير بأكمله حيث أن البعد النظم والإجراءات يتكون من 5 عناصر، البعد تصميم الوظائف يتكون من 6 عناصر، والبعد التدريب يتكون من 6 عناصر. نوع ليكرت (أتفق بقوة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بقوة)

جدول رقم (3) المتغير المستقل

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
استراتيجية التطوير الوظيفي	تدريب الموظفين	6	عبد المالك، إبراهيم (2024)
	تصميم الوظائف	6	
	استراتيجية التطوير الوظيفي	7	
	النظم والإجراءات	5	
	المجموع	24	

بواسطة الباحث، (2024)

المتغير التابع: (أداء الموظفين)

اعتمد الباحث على استبانة سعيدة (2018). من أجل قياس المتغير التابع (أداء الموظفين)، وذلك من حيث بعد واحد وهو أداء الموظفين مع الإجمالي 11 عناصر بأكمله. نوع ليكرت (أتفق بقوة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بقوة)

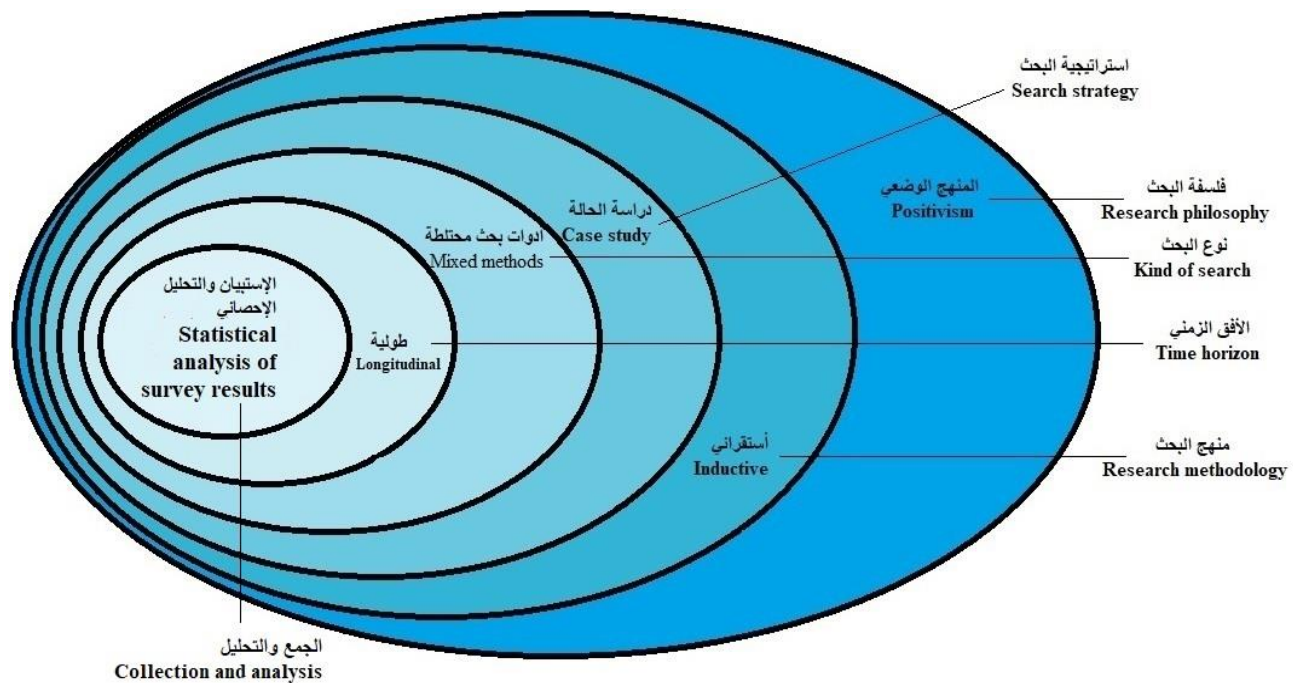
جدول رقم (4) المتغير التابع

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
أداء الموظفين	أداء الموظفين	11	سعيدة (2018)

بواسطة الباحث، (2024)

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

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع البحث من موظفي الهيئة العامة للأمن الغذائي والبالغ عددهم حوالي 1,323 موظف موزعين على عدد من الفروع والإدارات في كافة أنحاء المملكة، وقد تم الحصول على هذا العدد عن طريق إدارة الموارد البشرية في الهيئة العامة للأمن وقد كانت عينة البحث من نوع عشوائية بسيطة مؤلفة من 30 فرد تم الحصول على إجاباتهم عن طريق إجراء استبيان إلكتروني. تم توزيعه إلكترونياً على كافة الموظفين، ثم بعد ذلك تم جمع هذه البيانات وتحليلها عن طريق برنامج spss الإحصائي.

جدول: رقم (1) مجتمع البحث

عدد الموظفين	التصنيفات	أسم الشركة
11	مجلس الإدارة	الهيئة العامة للأمن الغذائي
40	الموظفين	

المصدر: الباحث (2024)

عينة الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته أسلوب العينة الميسرة؛ حيث تقدر (1,323) موظف، بحيث جرى أخذ العينات من موظفي الإدارات التالية العليا والوسطى والمباشرة بوزارة العمل بالمملكة العربية السعودية.

جدول: رقم (2) عينة البحث

حجم العينة	عينة البحث
30-50	نستهدف الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي

المصدر: الباحث (2024)

أنواع البيانات:

استخدم الباحث في دراسته مصدرين أساسيين لجمع المعلومات اللازمة عن البحث هما:

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث ومن ثم تفريغها عبر البرنامج (SPSS)

المتخصص في التحليل الإحصائي، ومن ثم تحليلها تحليلًا إحصائيًا علميًا سليماً باستخدام البرنامج المذكور بعمل الاختبارات الإحصائية المتنوعة والمناسبة لهذا البحث بهدف الوصول لدلالات وعلاقات ذات قيمة مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المصادر الثانوية: لأجل إثراء ومعالجة الإطار النظري للبحث لجأ الباحث للمصادر الثانوية من خلال البحث في الكتب والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث العلمية المنشورة، لغرض الإلمام بكل الدراسات السابقة والإحصائيات المدققة التي ذكر موضوع البحث فيها، والتي تساهم على نحو فعال في إثراء موضوع الدراسة بالكثير من البيانات الأولية التي تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت لجمعها.

إجراءات التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق

(التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرو نباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

الخاتمة:

لقد أوضحنا في هذا الفصل مفاهيم حول تمكين الموظفين وكذلك تطرقنا إلى اظهار أهميته البالغة لكونه يساهم في رفع كفاءات ومهارات الموظفين والتي بدورها تسعى إلى تحقيق أهداف الموظفين، كما تطرقنا أيضا إلى الدور الذي يلعبه استراتيجية التطوير الوظيفي في تمكين الموظفين من خلال تعزيز قدراتهم ومواهبهم أثناء تدويرهم ونقلهم عبر مختلف الوظائف الهيئة المتنوعة.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28، وبرنامج Smart-PL 3.0. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V.28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS 3.0. بالإضافة إلى ذلك، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart PL 3.0

خصائص عينة الدراسة:

لقد جرى الاعتماد على مجموعة من الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛ حيث جرى تحليل البيانات الشخصية لهم باستخدام الوصف الإحصائي؛ بغرض التعرف والإفادة منها، وقد جرى توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) والجداول التالية توضح عرض لهذه الخصائص من حيث التكرار والنسبة المئوية والتراكمية.

توصيف عينة الدراسة

1. الجنس:

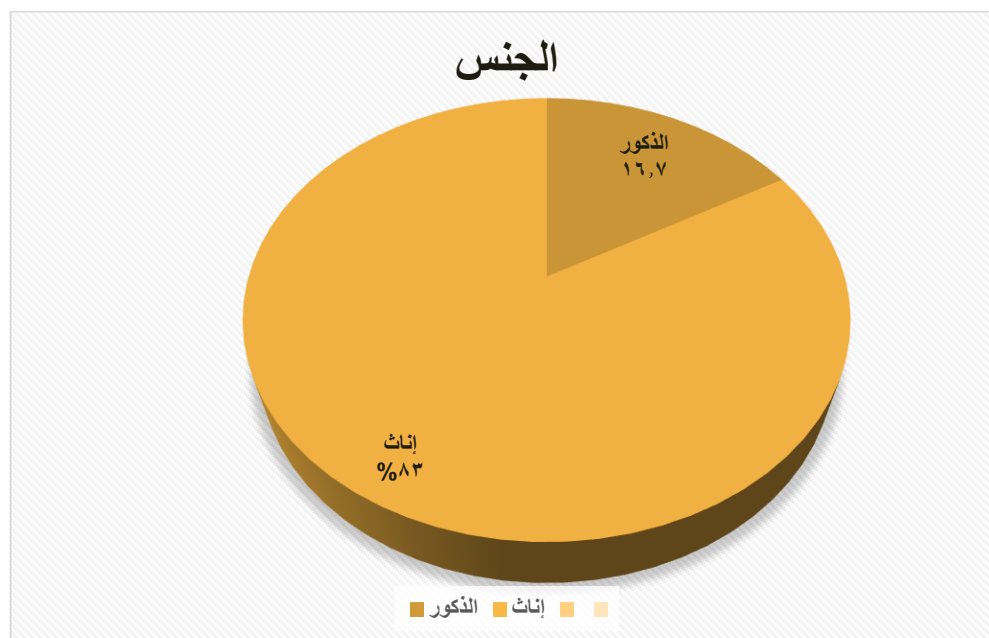
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	الذكور	10	16.7%
	الإناث	20	83.3%
	المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

(ن=30 مفردة)

من بيانات الجدول رقم (1) تم استخلاص النتائج الآتية:

- بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية أن، على الرغم من تباعد عدد الذكور والإناث بالعينة إلا أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغت عدد الذكور 10 مفردة بنسبة 16.7% من إجمالي العينة، بينما بلغت عدد الإناث 25 مفردة بنسبة 83.3% من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:



(تصنيف العينة وفقا للجنس)

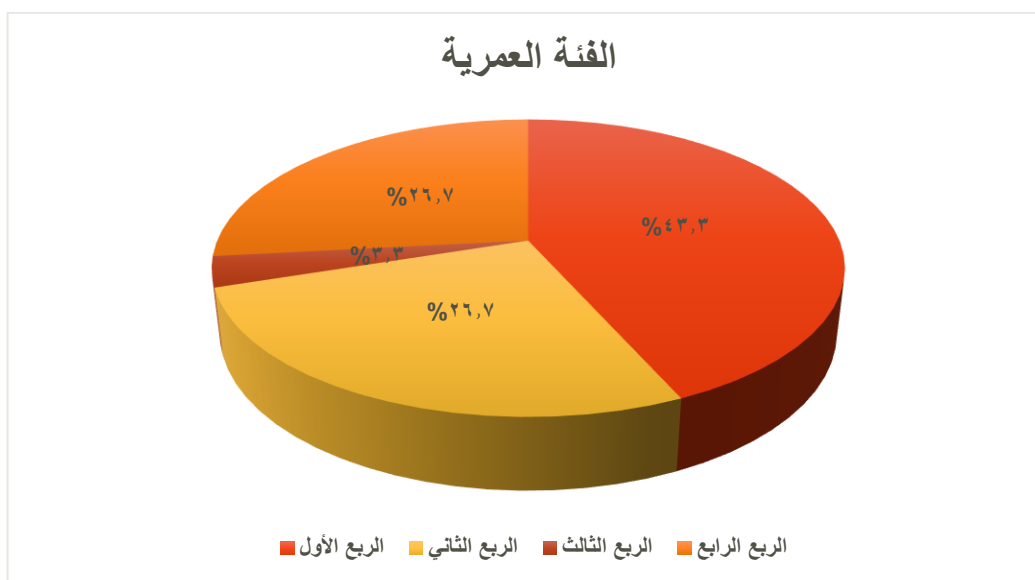
2. الفئة العمرية:

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	15	43.3%
	من 31 – 34 سنة	6	26.7%
	من 35 – 39 سنة	4	3.3%
	40 فأكثر	5	26.7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

(ن=30 مفردة)

- أما فيما يتعلق بالعمر: فإن 15 مفردة أقل من 30 سنة بنسبة 43.3%. بينما الفئة العمرية من 31 إلى 34 سنة جاء بها 8 مفردة بنسبة 26.7%. الفئة العمرية من 35 إلى 39 سنة جاء بها 4 مفردة بنسبة 3.3% بينما الفئة العمرية أكثر من 40 جاء بها 8 مفردة بنسبة 26.7%. الشكل التالي يوضح ذلك.



تصنيف عينة الدراسة وفقاً للعمر

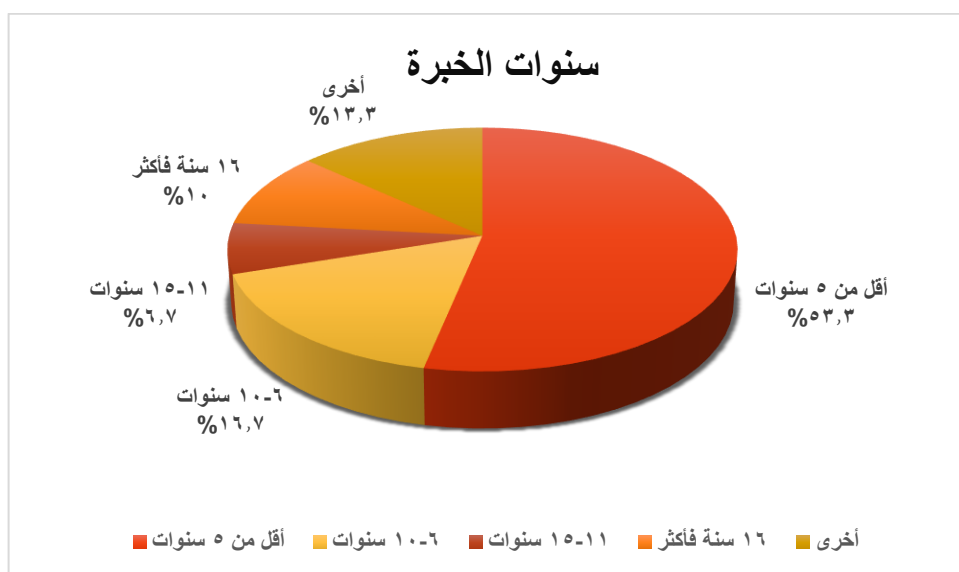
3. سنوات الخبرة:

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	53.3%
	6-10 سنوات	5	16.7%
	11-15 سنوات	2	6.7%
	16 سنة فأكثر	2	10%
	أخرى	5	13.3%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

(ن=30 مفردة)

-وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن 16 مفردة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 53.3%. بينما مستوى الخبرة من 6 إلى 10 سنوات جاء به 5 مفردة بنسبة 16.7%. مستوى الخبرة من 11 إلى 15 سنة جاء به 4 مفردة بنسبة 6.7%. بينما مستوى الخبرة من 16 سنة فأكثر جاء به 5 مفردة بنسبة 10%. بينما مستوى الخبرة من أخرى جاء به 5 مفردة بنسبة 13.3% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.



تصنيف عينة الدراسة وفقاً لمستوى الخبرة

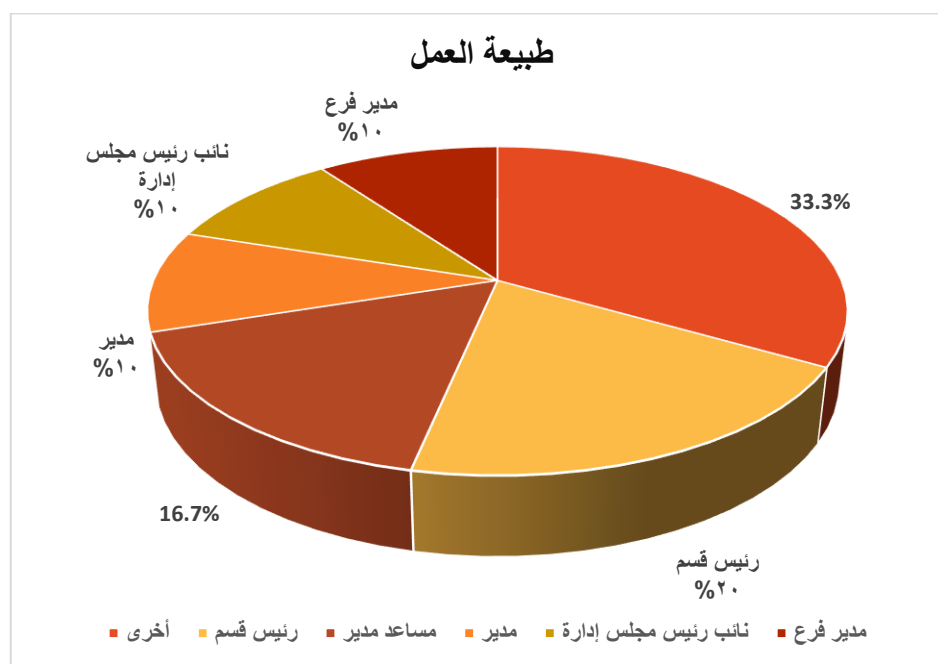
4. طبيعة العمل:

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي النسبة العينة
طبيعة العمل	مدير	3	10%
	نائب رئيس مجلس إدارة	5	10%
	مساعد مدير	5	16.7%
	رئيس قسم	2	20%
	مدير فرع	4	10%
	أخرى	11	33.3%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

(ن=30 مفردة)

-فيما يتعلق بطبيعة العمل: فإن عدد مدير بالعينة بلغ 3 مفردة بنسبة 10%, بينما عدد نائب رئيس مجلس إدارة بلغ 5 مفردة بنسبة 10%. بينما عدد مساعد مدير بلغ 5 مفردة بنسبة 16.7%. بينما بلغ عدد رئيس قسم مفردة 6 بنسبة 20%. بينما بلغ عدد مدير فرع مفردة 5 بنسبة 10%. بينما بلغ عدد أخرى مفردة 11 بنسبة 33.3% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.



تصنيف عينة الدراسة وفقاً لطبيعة العمل

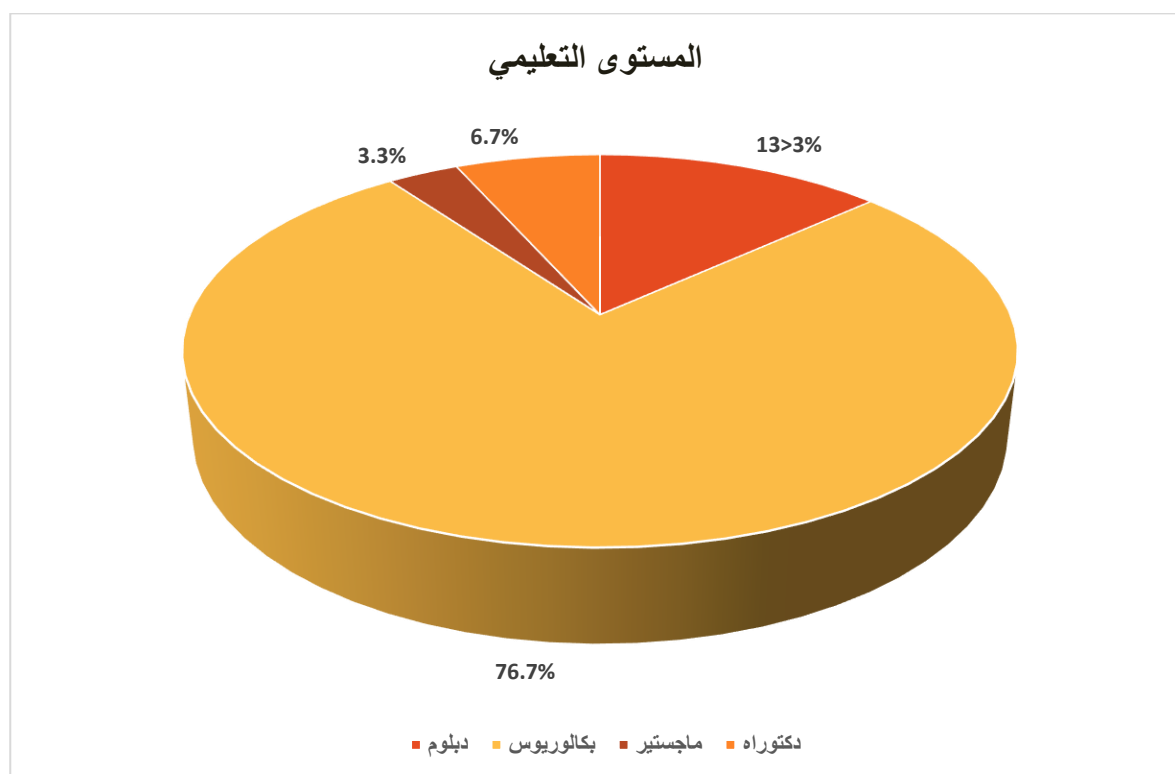
5. المستوى التعليمي:

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
المستوى التعليمي	دبلوم	3	13.3%
	بكالوريوس	24	76.7%
	ماجستير	1	3.3%
	دكتوراه	2	6.7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

(ن=30 مفردة)

-إما بالنسبة للمستوى التعليمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل دبلوم 4 مفردة بنسبة 13.3% من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل بكالوريوس 24 مفردة بنسبة 76.7%. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل الماجستير 4 مفردة بنسبة 3.3%. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل دكتوراه 3 مفردة بنسبة 6.7% من إجمالي أفراد العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.



تصنيف العينة وفقا للمستوى التعليمي

3. قياس الصدق والثبات لاداة الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي. عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) **Average Variance Extracted**. بينما، تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كال من: قيمة ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** قيمة الثبات المركب **Composite reliability**. وقيمة معامل، **rho-A** من خلال نموذج المعادلة البنائية **Structural equation model (SEM)**

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي **Smart PLS-3.0**. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج. **Average Variance Extracted (AVE)**

• صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة **(Kaiser (1974)**، معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

• الصدق التقاربي: **Convergent Validity** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج، **AVE** التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقاً ل **(Hair et al. 2006)**

الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P-value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك، احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج **AVE** لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية، **SEM -PLS** كما يلي:

• ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرو نباخ، الثبات المركب، Composite reliability، وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية-SEM وPLS. وقال، (Hair et al (2010) يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم (ألفا كرو نباخ، الثبات المركب، Composite reliability وقيمة rho-A)

المتغير	عدد العبارات	درجة الثبات
التدوير الوظيفي	14	0.904
التدريب	6	0.862
تصميم الوظائف	6	0.904
استراتيجية التطوير الوظيفي	7	0.949
النظم والإجراءات	5	0.820
أداء الموظفين	11	0.909

من الجدول السابق يتبين بأن جميع العبارات التي تقيس متغيرات البحث تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، حيث أن أقل قيمة ثبات بلغت **0.820** وذلك للعبارات التي تقيس متغير **النظم والإجراءات**، أما أعلى درجة ثبات فكانت للعبارات التي تقيس **استراتيجية التطوير الوظيفي** حيث بلغت **0.949** وعليه فإن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، أي أنها صالحة لقياس ما أعدت من أجله وبالتالي قام الباحث بإنشاء المتغيرات الأساسية من خلال جمع العبارات المكونة لكل متغير بعد التأكد من توقيتها وترابطها.

يوضح الجدول التالية التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول لمعرفة مستوى استراتيجية التطوير الوظيفي وكذلك مستوى أداء الموظفين وأبعادها وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

1- عبارات التدوير الوظيفي :

فيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدوير الوظيفي وعددها 14 عبارة من خلال الجدول.

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدوير الوظيفي

العدد	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدارية في الهيئة.	1,73	944,	أتفق بقوة
2	يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي.	1,67	711,	أتفق بقوة
3	لدى الإدارة العليا في الهيئة قناعة بسياسة التدوير الوظيفي.	1,97	890,	أتفق بقوة
4	يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق.	1,87	860,	أتفق
5	تقدم الهيئة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي.	1,93	785,	أتفق
6	يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات مميزة.	1,60	675,	أتفق
7	يساعد التدوير الوظيفي على التجديد في العمل.	1,60	621,	أتفق
8	يكسب التدوير الوظيفي خبرات جديدة.	1,40	621,	محايد
9	يساعد التدوير الوظيفي على معالجة حالات الطوارئ.	1,60	814,	محايد
10	يعمل التدوير الوظيفي على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية.	1,83	950,	محايد
11	يساهم التدوير الوظيفي في مكافحة الفساد الإداري والحد من سوء استغلال السلطة.	1,67	959,	محايد
12	يؤثر التدوير الوظيفي على مبدأ التخصص.	1,83	986,	لا أتفق
13	يساهم التدوير الوظيفي في رفع الروح المعنوية.	1,77	1,006	أتفق بقوة
14	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب التحفيز المتبعة في الهيئة.	1,60	675,	أتفق بقوة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق بأن العبارة رقم /13/ (يساهم التدوير الوظيفي في رفع الروح المعنوية). قد نالت أعلى درجة موافقة وبلغ وسطها الحسابي 1,77 ويشير ذلك إلى قناعة وتفهم من قبل المستنقصين بماهية التدوير الوظيفي والغاية منه في اكتساب خبرات جديدة للموظف تمكنه من شغل الوظائف المختلفة، ولقد أخذت العبارة رقم /8/ (يكسب التدوير الوظيفي خبرات جديدة). أقل قيمة توسط حسابي حيث بلغ وسطها الحسابي 1,40 مما يدل على حصول هذه العبارة على درجة الحياد من وجهة نظر أفراد العينة ويتضح بأن جميع العبارات التي حصلت على درجة الحياد كانت

تتعلق بفكر وتوجه الادارة في التدوير الوظيفي وهذا مؤشر على حداثة تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي وربما عدم وضوحه بشكل جيد لكافة المستويات الإدارية.

2- عبارات التدريب:

يوضح الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدريب وقد بلغ عددها /6/ عبارات:

العدد	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يحرص الهيئة على تحديد الاحتياجات التدريبية	1.63	0.669	أتفق
2	يستخدم الهيئة وسائل مختلفة للتدريب	1.67	0.711	أتفق
3	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم	2.00	0.983	محايد
4	يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى	1.73	0.828	أتفق
5	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها	1.80	0.805	أتفق
6	يهتم المصرف بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى	1.77	0.728	أتفق
	المجموع	1.7667	0.61057	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

إن أغلب العبارات التي تقيس التدريب قد حصلت على درجة الموافقة مما يدل على أهمية التدريب ودوره في إتقان الموظف لعمله واكسابه الخبرة الضرورية والمطلوبة لإنجاز المهام المتنوعة الموكلة إليه بدرجة عالية من الدقة والاتقان، أما العبارة التي حصلت على أقل درجة متوسط حسابي فهي العبارة رقم 1/ و المتعلقة (تحرص الهيئة على تحديد الاحتياجات التدريبية) للموظفين قبل تدويرهم وارجع ذلك إلى اهتمام الهيئة في الفترة السابقة بالتدريب الجيد للموظفين ويرجع ذلك بسبب سهولة التنقلات بين الفروع المختلفة و الإدارات الموجودة في المملكة خلال الفترات السابقة.

3- عبارات تصميم الوظائف:

نجد في الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تصميم الوظائف وقد بلغ عدد العبارات/6/ وقد كانت على الشكل التالي:

العدد	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.	1.60	0.621	أُتفق
2	تتميز الوظائف في الهيئة بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي.	1.73	0.828	أُتفق
3	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.	1.67	0,661	محايد
4	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي.	1.70	0.794	أُتفق
5	يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها.	1.97	0.890	أُتفق
6	تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.	1,67	0.802	أُتفق
المجموع		1,7222	0.58776	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الشكل السابق بأن أغلب عبارات تصميم الوظائف كانت متقاربة من ناحية المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة مما يدل على وعي من قبل المستقيمين بأهمية ودور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف باستثناء عبارة واحد وهي العبارة رقم 5/ (يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها) يتضح من ذلك بأن التدوير الوظيفي حسب رأي المستقيمين لا يؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم الوظيفة وهذا قد يكون أمر صحي لحدثة هذا المبدأ وحداثة تطبيقه.

4- عبارات استراتيجية التطوير الوظيفي:

إن عبارات استراتيجية التطوير الوظيفي مدرجة في الجدول حيث يحوي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهي على النحو التالي:

العدد	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي.	1.57	0.679	أتفق بقوة
2	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي.	1.63	0.809	أتفق بقوة
3	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي.	1.53	0.730	أتفق بقوة
4	تساعد استراتيجية التطوير الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي.	1.60	0.724	أتفق بقوة
5	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي.	1.57	0.679	أتفق
6	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير.	1.57	0.817	أتفق
7	يحاول الموظفون عبر التدوير تطوير مساهمهم الوظيفي.	1.63	0.669	محايد
	المجموع	1.5857	0.61685	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ تقارب كبير في نتائج الآراء فقد كانت القيم متقاربة جداً غير أن هناك عبارتان حصلتا على أعلى درجة في المتوسط الحسابي حيث بلغتا على الترتيب 1.63 و 1.57 فالعبارتين تعطيان مؤشراً بالإضافة إلى تطوير المسار عن فهم واضح وإدراك لأهمية التدوير الوظيفي في التطور في المنظمة وظيفياً وهذا فعليا والغاية المرجوة من الوظيفي للموظف وذلك عبر التدوير الوظيفي هو جوهر التدوير الوظيفي تطبيقه.

5- عبارات النظم والإجراءات:

لقد تم تخصيص الجدول لقياس المتوسط والانحراف لعبارات النظم والإجراءات وقد كانت كالآتي:

العدد	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها.	1.47	0.507	أتفق بقوة
2	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الهيئة على محايد استخدام التدوير الوظيفي كسياسية.	1.50	0.509	أتفق
3	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات موافق التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الهيئة.	1.57	0.568	أتفق
4	تقلل نظم وإجراءات الهيئة من الضغط النفسي موافق لدى الموظفين عند التدوير الى وظائف الأخرى.	1.73	0.785	محايد
5	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الهيئة.	1.80	0.961	أتفق بقوة
	المجموع	1.6133	0.47831	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق وخاصة من العبارة رقم /5/ (تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الهيئة) بأن هناك أهمية كبيرة للتدوير الوظيفي حسب رأي الأفراد المستقيين وبأن الهيئة مؤخراً قد بدأ ولو بشكل جزئي في وضع الخطط لتطبيق هذا المبدأ، أما العبارة التي حصلت على أقل متوسط فهي العبارة رقم /1/

(تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها).

فكما ظهر بأن الهيئة قد بدأ في تطبيق المبادئ الرئيسية للتدوير الوظيفي أي أن الامر لم يرتقي بعد ليصبح سياسة وإنما هو في طور الدراسة والتخطيط لإمكانية تطبيقه كمبدأ وسياسة في الهيئة وذلك نظراً لحدثة تطبيقه وهذا ما انعكس على اجابات الأفراد.

6- عبارات تقيس أداء الموظفين:

تم تصميم الجدول رقم لقياس المتوسط والانحراف المعياري لعبارات أداء الموظفين وقد بلغت هذه العبارات 11/ وتم تصميم الجدول لها على النحو التالي.

العدد	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين الإدارات المختلفة في الهيئة مما يحسن في الأداء	1.70	0.750	أتفق
2	يوفر التدوير بيئة مريحة مما يؤثر إيجابياً على موافق أداء الموظفين	1.70	0.877	أتفق بقوة
3	يوفر التدوير فرصة جديدة للإثبات الذات مما يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين	1.70	0.837	أتفق بقوة
4	يؤدي التدوير الوظيفي إلى اكتساب خبرات جديدة ومتنوعة في أكثر من مجال	1.73	0.980	أتفق بقوة
5	يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات المهارات بين الإدارات والأقسام المختلفة في الهيئة	1.67	0.802	محايد
6	يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صالحيات ومهام كل عمل بدقة	1.53	0.571	أتفق
7	يساعد التدوير الوظيفي على ابتكار وتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات في الأقسام المختلفة	1.70	0.750	أتفق بقوة
8	يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين	1.63	0.718	أتفق بقوة
9	يقلل التدوير الوظيفي من سلبيات روتين الوظيفة	1.67	0.711	أتفق بقوة
10	يسهم التدوير الوظيفي في مكافحة الفساد الإداري	1.73	0.868	أتفق بقوة
11	يسهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين الموظفين	1.73	0.868	أتفق بقوة
المجموع		1.6818	0.55362	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق بأن هناك إجماع من قبل الافراد المستقصين عن أهمية التدوير الوظيفي وتأثيره على الاداء، فقد نال القسم الاكبر من الإجابات على درجة عالية من الموافقة (أتفق بقوة) والقسم الآخر كان متمركزاً في الحدود العليا من درجة الموافقة (أتفق) ويرجع ذلك إلى إدراك المستقصين وتفهمهم لأهمية التدوير الوظيفي ودوره في رفع مستوى الاداء وقد بدا ذلك جلياً (3-4-5-6-8-9) حيث حصلت العبارة رقم (4-10-11) على أعلى درجة موافقة وقد أشارت إلى دور التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين ويتم تفسير ذلك بفهم الافراد للغاية والهدف من عملية التدوير وإدراكهم للمنافع التي ستعود عليهم من خلال عملية التدوير، أما العبارات التي حصلت على أقل درجة موافقة فهي العبارات (6) وهي كما ذكر سابقاً تتموضع في الحدود العليا لدرجة الموافقة (أتفق) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكال العبارتين 1.53 ويشير هذا الرقم أيضاً إلى دور تأثير عالي للتدوير على الاداء.

يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- **تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (استراتيجية التطوير الوظيفي):** إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجية التطوير الوظيفي بالهيئة العامة للأمن الغذائي في المملكة العربية السعودية، وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة هو (1,5857) بنسبة موافقة عالية بلغت 80.64% , عند انحراف معياري (0,61685)
- بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (أداء الموظفين): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من أداء الموظفين بالهيئة العامة للأمن الغذائي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1,6818) بنسبة موافقة بلغت (78.46%) عند احراف معياري (0,55362)، كذلك أوضحت النتائج الاحصائية الوصفية الابعاد.
- أداء الموظفين، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير أداء الموظفين (التدوير الوظيفي، التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي وتصميم الوظائف والنظم والإجراءات) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى الهيئة العامة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد التدوير الوظيفي هو (1,60) بنسبة موافقة (94,4%) عند انحراف معياري (0.675)، المتوسط الحسابي لبعد (التدريب) هو (1,7667) بنسبة موافقة حوالي (98,3%) عند انحراف معياري (0,61057)، بلغ المتوسط الحسابي لبعد استراتيجية التطوير الوظيفي (1,5857) بنسبة موافقة (80,9%) عند انحراف معياري (0,61685)، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد تصميم الوظائف (1,7222) بنسبه موافقة (89%) عند انحراف (0,58776)، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لنظم والإجراءات هو (1,6133) بنسبه موافقه حوالي (96,1) عند انحراف (0,47831)

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة اشارت النتائج الاحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (استراتيجية التطوير الوظيفي) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في الهيئة مرتفع بينما كانت النتائج الاحصائية الوصفية للمتغير التابع (أداء الموظفين) وأبعاده ذات مستوى مرتفع في الهيئة العامة للأمن الغذائي وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

• التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الخماسي، وفقا لما يلي:

لا أتفق بقوة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بقوة
5	4	3	2	1

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $[100 \div 5]$ (المقياس الخماسي) $= 20\%$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (الدرجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	لا أتفق بقوة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	لا أتفق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى 4.20	أتفق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى 5	أتفق بقوة	من 48 إلى أقل من 100%	مرتفع جداً

معاملات الارتباط الخطى بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطى (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير/المعنوية	التدوير الوظيفي	التدريب	تصميم الوظائف	استراتيجية التطوير الوظيفي	النظم والاجراءات	أداء الموظفين
Pearson Correlation	1	.775**	.694**	.577**	.570**	.555**
Sig.(2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
N	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.775**	1	.800**	.817**	.860**	.872**
Sig.(2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
N	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.694**	.800**	1	.818**	.830**	.872**
Sig.(2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
N	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.577**	.922**	.857**	1	.839**	.836**
Sig.(2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
N	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.570**	.818**	.794**	.765**	1	.706**
Sig.(2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
N	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.555**	.856**	.828**	.769**	.776**	1
Sig.(2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

❖ الارتباط الخطي بين استراتيجية التطوير الوظيفي (كمتغير مستقل) أداء الموظفين وأبعاده (كمتغير تابع)

- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (577). بين تطبيق التحول الرقمي كمغير مستقل استراتيجية التطوير الوظيفي (إجمالي) كمغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين تطبيق التحول الرقمي كمغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد استراتيجية التطوير الوظيفي (التدوير الوظيفي، التدريب، تصميم الوظائف، النظم والإجراءات، أداء الموظفين) عند معامل ارتباط: 0.775 0.694، 0.570 0.555، على الترتيب، كمغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

❖ الارتباط الخطي بين أبعاد استراتيجية التطوير الوظيفي وبين متغير استراتيجية التطوير الوظيفي ككل، وبين بعضها البعض:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين استراتيجية التطوير الوظيفي وبين أبعادها (التدوير الوظيفي، التدريب، تصميم الوظائف، النظم والإجراءات، أداء الموظفين) مستوى دلالة (0.01) .

• نتائج اختبار فروض الدراسة:

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية ويتم عرض النتائج الاحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلاً من الحزمة الاحصائية SPSS V.28, SEM-PLS على النحو التالي:

-الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي.

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

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

H1: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التطوير الوظيفي والتدوير الوظيفي.

H2: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التطوير الوظيفي والتدوير الوظيفي والتدريب وتصميم الوظائف والنظم والإجراءات وأداء الموظفين.

H3: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التدوير الوظيفي و أداء الموظفين.

• نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

H1: ينص هذا الفرض على أنه " - توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي والتدوير الوظيفي في الهيئة العامة للأمن الغذائي "

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression

Analysis بين استراتيجية التطوير الوظيفي محل الدراسة كمتغير مستقل أداء الموظفين (إجمالاً) كمتغير تابع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550 ^a	.303	.278	.47051

a. Predictors: (Constant), CDS

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.690	1	2.690	12.150	.002 ^b
	Residual	6.199	28	.221		
	Total	8.888	29			

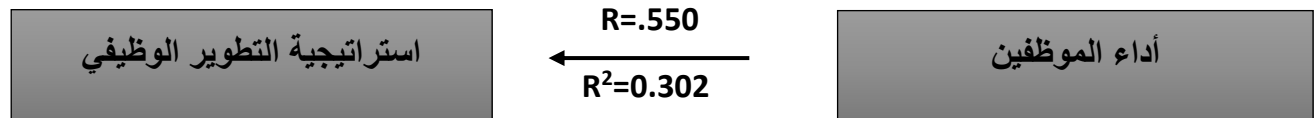
a. Dependent Variable: EP

b. Predictors: (Constant), CDS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.899	.240		3.738	<.001
	CDS	.494	.142	.550	3.486	.002

a. Dependent Variable: EP



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (Sig.F) أقل من (0.001) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01.
 - وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.702$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق استراتيجية التطوير الوظيفي والتدوير الوظيفي (أجمالاً).
 - يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (49%) من التباين الحاصل في التدوير الوظيفي (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق استراتيجية التطوير الوظيفي.
 - تشير قيمة (ت) (T. Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب الاختبار (ت) أقل من (0.01).
- وبناء على نتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التطوير الوظيفي كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية:

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي (بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل التدوير الوظيفي والمتغير التابع أداء الموظفين يساوي 43.4% أما معامل التحديد فيساوي 0.189 أي أن تصميم الوظائف يفسر 17% من أداء الموظفين).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.434 ^a	.189	.160	.50749

a. Predictors: (Constant), JR

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.677	1	1.677	6.512	.016 ^b
	Residual	7.211	28	.258		
	Total	8.888	29			

a. Dependent Variable: EP

b. Predictors: (Constant), JR

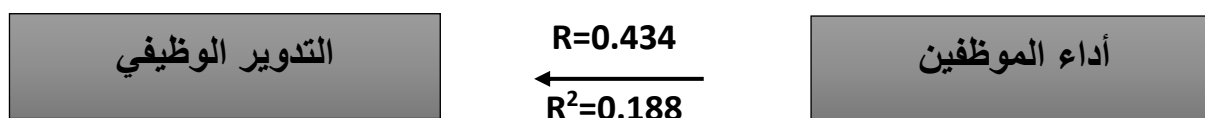
يظهر من الجدول (ANOVA) إلى أن قيمة F هي 6.512 عند مستوى دلالة أصغر من 0.01 وبالتالي فإن هذا يشير إلى الأهمية الإحصائية لتدوير الوظيفي بالنسبة لأداء الموظفين ويمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط الاختبار هذه الفرضية.

Coefficients^a

Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.907		2.857	.008
	JR	.451	.434	2.552	.016

a. Dependent Variable: EP

من الجدول (Coefficients) يتبين بأن قيمة معلمة الحد الثابت B0 تساوي .907 ومعلمة الميل B1 تساوي 0.451 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.01 لكالمعلمتين وبالتالي تقبل الفرضية القائلة بوجود أثر التدوير الوظيفي الوظائف على أداء الموظفين، وقد بلغت نسبة التأثير 45.1% وتكون معادلة الانحدار كما يلي أداء الموظفين = 0.907 + 0.451 (التدوير الوظيفي).



الفرضية الفرعية الثالثة:

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التدريب على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.555 ^a	.308	.283	.46873

a. Predictors: (Constant), T

يظهر من الجدول بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع أداء الموظفين يساوي 55.5% أما معامل التحديد فيساوي 0.308 أي أن التدريب تفسر 29.4% من أداء الموظفين.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.737	1	2.737	12.456	.001 ^b
	Residual	6.152	28	.220		
	Total	8.888	29			

a. Dependent Variable: EP

b. Predictors: (Constant), T

يظهر من الجدول إلى أن قيمة F هي 12.456 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.01 وبالتالي فإن هذا يشير إلى أهمية التدريب بالنسبة لأداء الموظفين ويمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط الاختبار هذه الفرضية.

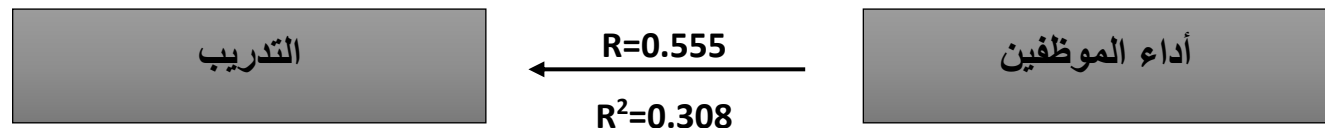
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.793	.266		2.981	.006
	T	.503	.143	.555	3.529	.001

a. Dependent Variable: EP

من الجدول يتبين بأن قيمة معلمة الحد الثابت B0 تساوي 0.793. ومعلمة الميل B1 تساوي 0.503 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.01 لكال المعلمتين وبالتالي تقبل الفرضية القائلة بوجود أثر التدريب على أداء الموظفين، وقد بلغت نسبة التأثير 50% وتكون معادلة الانحدار كما يلي :

$$\text{أداء الموظفين} = 0.793 + 0.5 (\text{التدريب})$$



الفرضية الفرعية الرابعة: 4H:

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم و الإجراءات على أداء الموظفين في الهيئة العامة للأمن الغذائي. من الجدول يتضح بأن نسبة الارتباط بين المتغير المستقل النظم والإجراءات والمتغير التابع أداء الموظفين يساوي 76.5%. أما معامل التحديد فيساوي 0.585 أي أن النظم والإجراءات تفسر 58.6% من أداء الموظفين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.765 ^a	.585	.570	.36303

a. Predictors: (Constant), SP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.198	1	5.198	39.444	<.001 ^b
	Residual	3.690	28	.132		
	Total	8.888	29			

a. Dependent Variable: EP

b. Predictors: (Constant), SP

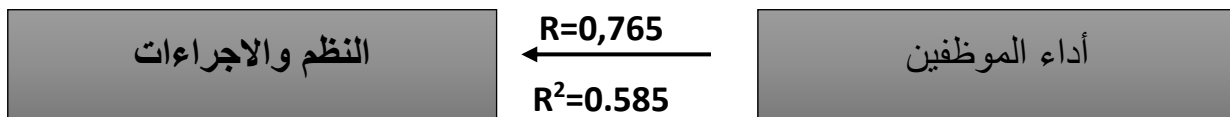
يظهر من الجدول إلى أن قيمة F هي 39.444 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.01 وبالتالي فإن هذا يشير إلى أهمية النظم والإجراءات بالنسبة الاداء الموظفين ويمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط الاختبار هذه الفرضية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.254	.237	1.071	.293
	SP	.885	.141	.765	<.001

a. Dependent Variable: EP

يبين الجدول بأن قيمة معلمة الحد الثابت B0 تساوي 0.254. ومعلمة الميل B1 تساوي 0.885 عند مستوى دلالة إحصائية أصغر من 0.01 لكال المعلمتين وبالتالي تقبل الفرضية القائلة بوجود أثر للنظم والاجراءات على أداء الموظفين، وقد بلغت نسبة التأثير 88.5% وتكون معادلة الانحدار كما يلي: $\text{أداء الموظفين} = 0.885 + 0.254 \times (\text{النظم والاجراءات})$



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) وهو (Sig.F) أقل من (0,01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01.
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,765$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق أداء الموظفين والنظم والاجراءات (أجمال).
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (85%) التباين الحاصل في النظم والاجراءات (أجمال) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أداء الموظفين.
- تشير قيمة (T) (T. Valua) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب الاختبار (T) أقل من (0.01).

النتائج:

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

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

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- دور التدوير الوظيفي في الحد من الترهل الوظيفي.
- أثر التدوير الوظيفي على الابداع الاداري.
- دور التدوير الوظيفي في إثراء الخبرة الوظيفية.
- ويقترح الباحث دراسة أثر التدوير الوظيفي في قطاعات مختلفة كالدوائر الحكومية مثلاً.

قائمة المراجع:

1. أبو صبحه، 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. ص 296-.
4. الأعرجي، عاصم؛ الشخيلي، 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 الالكترونية، 28/7/2008 العدد.
21. العميان، محمود. (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
22. القحطاني، سعيد بن محمد بن سعيد (2011) التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في التنمية البشرية، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
23. القرعان، عصام فايز. (2011) التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث للاجئين مكتب غزة الإقليمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
24. اللوزي، موسى. (2002) كتاب التخطيط وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
25. محمد، جلال عبد الله (2010) أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
26. المدرع، ناصر. (2014) التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير.
27. عباس، سهيلة محمد. (2006) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
28. علي، نزار محمد. (2017) التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 5، العدد 4، ص. 1169-1188.
29. أبو شافع، نيفين ربحي، 2020 أثر التعاقب الوظيفي على أداء العاملين في مصرف الراجحي في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
30. عبد المالك، ابراهيم، "et al. أثر استراتيجية التدريب الإلكتروني في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء". مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية 4.1 (2024): 168-197.
31. سعيدة et al. دور علاقات العمل في التأثير على أداء الموظفين. Diss. جامعة احمد دراية-ادرار, 2018.

14-المراجع الأجنبية:

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).

الملاحق

ملحق الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أخي الموظف / أختي الموظفة

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمطلب تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع بعنوان:

تأثير أداء الموظفين على مستوى الكفاءة الإنتاجية "بال تطبيق على الهيئة العامة لأمن الغذائي بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية "

تهدف الدراسة إلى بحث أثر ممارسات أداء الموظفين على مستوى الإنتاجية لبيان التميز في السياسات والإجراءات في وظائف أداء الموظفين في الهيئة بالمملكة العربية السعودية

و يأمل الباحث أن تغني إجاباتكم وترفع من مستوى الدراسة.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان هي لأغراض البحث العملي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة.

شكراً لتعاونكم وحسن استجاباتكم،

الباحثة/

مرام فهد السلوم

بإشراف الدكتورة/

منى مصطفى

التاريخ/

2024/6/23م

1445/12/17هـ

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

أولاً- النوع الاجتماعي:

1- ☐ ذكر ☐ أنثى2- العمر:☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31-34 سنة ☐ من 35-39 سنة ☐ 40 سنة فأكثر3- المؤهل العلمي:☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه4- سنوات الخبرة:☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 - 10 سنوات ☐ من 11-15 سنوات ☐ 16 سنة خبرة فأكثر ☐ أخرى5- المركز الوظيفي:☐ رئيس مجلس إدارة ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ نائب رئيس مجلس إدارة ☐ مساعد مدير ☐ مدير فرع ☐ أخرى

أولاً: ممارسات التدوير الوظيفي:

محور الاستبيان وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها					اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بقوة
					5	4	3	2	1
التدوير الوظيفي: هو ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى وظيفة أخرى وهو من الأساليب الإدارية الحديثة ويهدف إلى تحسين أداء الموظفين وبالتالي الحصول على أفضل الخدمات التي يقدمها الهيئة.									
1	مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدارية في الهيئة								
2	يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي								
3	لدى الإدارة العليا في الهيئة قناعة بسياسة التدوير الوظيفي								
4	يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق								
5	يقدم الهيئة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي								
6	يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات مميزة								
7	يساعد التدوير الوظيفي على التجديد في العمل								
8	يكسب التدوير الوظيفي خبرات جديدة								
9	يساعد التدوير الوظيفي على معالجة حالات الطوارئ								
10	عمل التدوير الوظيفي على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية								
11	يساهم التدوير الوظيفي في مكافحة الفساد الإداري والحد من سوء استغلال السلطة								
12	يؤثر التدوير الوظيفي على مبدأ التخصص								
13	يساهم التدوير الوظيفي في رفع الروح المعنوية								
14	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب التحفيز المتبعة في الهيئة								

متطلبات التدوير الوظيفي

أولاً: التدريب:

1	يحرص الهيئة على تحديد الاحتياجات التدريبية				
2	يستخدم الهيئة وسائل مختلفة للتدريب				
3	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم				
4	يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى				
5	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها				
6	يهتم المصرف بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى				

ثانياً: تصميم الوظائف:

1	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي				
2	تتميز الوظائف في الهيئة بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي				
3	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة				
4	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي.				
5	يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها				
6	تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي				

ثالثاً: استراتيجية التطوير الوظيفي:

1	توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي				
2	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي				
3	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي				
4	تساعد استراتيجية التطوير الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التدوير الوظيفي				
5	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي				
6	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير				
7	يحاول الموظفون عبر التدوير تطوير مساهمهم الوظيفي				

رابعاً: النظم والإجراءات:

1	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها				
2	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الهيئة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة				
3	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الهيئة				
4	تقلل نظم وإجراءات الهيئة من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى				
5	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الهيئة				

خامساً: أداء الموظفين:

					يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين الإدارات المختلفة في الهيئة مما يحسن في الأداء	1
					يوفر التدوير بيئة مريحة مما يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين	2
					يوفر التدوير فرصة جديدة لإثبات الذات مما يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين	3
					يؤدي التدوير الوظيفي إلى اكتساب خبرات جديدة ومتنوعة في أكثر من مجال	4
					يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات والمهارات بين الإدارات والأقسام المختلفة في الهيئة	5
					يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صالحيات ومهام كل عمل بدقة	6
					يساعد التدوير الوظيفي على ابتكار وتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات في الأقسام المختلفة.	7
					يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين.	8
					يقلل التدوير الوظيفي من سلبيات روتين الوظيفة.	9
					يسهم التدوير الوظيفي في مكافحة الفساد الإداري	10
					يسهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين الموظفين	11