

الموضوع

إثر التدوير الوظيفي على اداء الموظفين

أسم الطالب

(اليمامة عماد الدين سيفي)

2021202693

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير ال كل من ساعدني ووقف الى جانبي منذ بداية اللحظة التي تقدمت بها لدراسة بكالوريوس في جامعة ميداوكن وابدأ بالشكر أولا الى رب العالمين ومن ثم دكتورتنا الفاضلة د. منى مصطفى التي قدمت لنا المساندة والنصح والدعم ولملاحظاتها وارشاداتها لإجراء هذا البحث.

والشكر الجزيل أيضا لإدارة الجامعة وكافة الدكاترة في جامعة الميدان وفي مقدمتهم الأستاذ الفاضل والدكتور ناصر المحيميد مدير جامعة ميداوكن على جهوده المبذولة ومساندته ودعمه وتقديم كل ما نحتاجه للنجاح.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى جميع الأشخاص والموظفين في البنك السعودي المركزي على اختلاف درجاتهم الوظيفية والذين لم ييخلوا علي في إعطاء المعلومات اللازمة والبيانات لإنجاز البحث النظري

والشكر الى جميع من لم اذكرهم وكان لهم إثر كبير وجهد عظيم في تقديم الارشاد والخبرة لإنجاز هذا البحث.

شكرا لكم جميعا

الإهداء

الى ذلك الرجل الذي زرع في نفسي وشخصيتي حب كبير للعلم والإصرار وكان كلامه (طلب العلم لا ينتهي إلا بانتهاء الأجل)الله يطول بعمره ويحفظه لي ولكل عائلتي (ابي تاج راسي)

الى من عجزت الحروف والكلام ووصف ما يدور في عقلي وقلبي ...ووقفت عاجزا امام عظيم عطائها صاحبة القلب الأبيض وأغلى نعم الله (امي الحبيبة والغالية اطل الله بعمرها)
الى رفيقة دربي وصديقتي الوحيدة من تتحملني في كل الحالات والاقوات كانت لي سند ودعم (زوجة اخي العزيزة)
الى قرة عيوني وقلبي الى أولئك النجوم الصغيرة في السماء الى مصدر دعم وحب للحياة الى البراعم الصغيرة وأصحاب الغد المشرق (اخواتي الصغار)
الى أولئك الذين اتشرف بهم وارتقي ولم يسعني الوقت لذكرهم وشكرهم الى من تشاركت معهم أجمل اللحظات منذ بداية مسيرتي التعليمية وعشت معهم أجمل اللحظات المساعدة بدأنا سوا ومنهي سوا المرحلة الجامعية (أصدقائي في جامعة ميدأوشن)

والله ولي التوفيق

جدول المحتويات:

جدول المحتويات

المقدمة:	1
	5
مشكلة البحث:	2
	6
أهمية البحث:	3
	6
3.1. الأهمية النظرية.....	6
3.2. الأهمية العملية:.....	6
أسئلة البحث:	4
	7
أهداف البحث:	5
	8
فرضيات البحث:	6
	9
مصطلحات البحث:	7
	9
حدود البحث:	8
	9
صعوبات البحث:	9
	10
نموذج البحث:	10
	10
منهجية البحث:	11
	11

قائمة الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل
	تأثير التدوير الوظيفي وعناصره على أداء الموظفين
	توزيع العينة حسب الجنس
	توزيع عينة البحث بحسب العمر
	توزيع العينة حسب مستوى التعليم
	توزيع العينة حسب التخصص العلمي
	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة
	توزيع العينة بحسب الدرجة الوظيفية

1. المقدمة:

ان التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المؤسسات العامة والخاصة، ويعد أحد الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسات، ويكون من خلال اكساب الموظف خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة، وفي نفس الوقت يعمل على ضخ دماء جديدة لدى المؤسسات وبالتالي يكون له دور كبير في أداء الموظفين. بالتركيز على تعزيز الكفاءات الأساسية والاستراتيجية للموظفين ويعتبر من الطرائق الفعالة لتطوير أداء العاملين سواء مديرين او موظفين ؛ كما انه يمكن للإدارة من ضخ دماء جديدة لتولي مهام إدارية؛ لذا كان لزاما على هذه المؤسسات أن تعمل على الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة ؛ كما انه من الضروري أن تعمل أيضا على تنميتها وتطويرها بما يتماشى مع متطلباتها لمواجهة المتغيرات المحيطة بها؛ ويعود ذلك للدور الحيوي والمهم الذي تلعبه هذه المؤسسات في المجتمع بما تقدمه من خدمات تساهم في استقرار وأمن وحماية المجتمع . أبو صبحه، جبر علي جبر. (2014)

ان عملية وتنمية الموارد البشرية لابد وأن تحصل على دعم الإدارة بالإضافة الى قيام الإدارات المتخصصة بواجبنا نحو هذا التطوير مستخدمة في ذلك أحدث الاستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية ؛وكما هو معلوم فان لكل مؤسسة هدف تسعى لتحقيقه من خلال مجموعة من الافراد الذين لديهم قدرات و مؤهلات معينة ، والذين يبذلون جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة وهم بالمقابل يحصلون على ميزات و مقومات كثيرة تشجع رغبتهم وميولهم وبعضا من حاجياتهم ، ولقد أدت التغيرات الهائلة و المتسارعة في نواحي الحياة المختلفة و ازدياد مستويات الإنتاج وتطور وسائل وأساليب تقديم الخدمات ، إلى ازدياد دور المؤسسات وتعاضل أهميتها في العمل على تحسين أداء الموظفين لتقديم اجود أنواع الخدمات ، وقد نتج عن ذلك مصلحة مشتركة تتمثل في أهمية المؤسسات خدمات وميزات في جهة ومن جهة أخرى نظرة المؤسسات الى الافراد كأساس تعتمد عليه في تحقيق أهدافها . أحمد، ميسون عبد الله. (2016)

ولذلك يعد التدوير الوظيفي محفزا قويا للكفاءات البشرية لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبرازات قدراتهم وإبداعاتهم في القيام بالأعمال وإدارة المواقف المختلفة، ولا شك بأن التدوير الوظيفي يعد نوعا من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى التدوير الوظيفي، وفائدته للموظف والمؤسسة على حد سواء، ذلك لضمان قناعة الموارد البشرية وتلافي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض؛ وضمان تحقيق الأهداف المرسومة. أحمد، ميسون عبد الله. (2016)

ويستخدم هذا الأسلوب في الوزارات والمؤسسات والشركات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها ؛كذلك يطبق التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية والصحية والصناعية والإعلامية والخدمية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية ؛وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في العمل ؛ولا شك أن هناك اعتبارات معينة يجب أن تؤخذ في الحسبان عند إجراءات تدوير الموظفين داخل المنظمة ومنها على سبيل المثال : مناسبة الموظف للمهام الجديدة ومناسبة التخصص لها وحاجة العمل إليها وميول الموظف إلى المهام الجديدة وغيرها. كما ينبغي أن يعطي الموظف فرصة كافية للتدريب على المهام الجديدة؛ وأن يبقى مدة كافية لكي يتمكن من جمع التفاصيل المهمة الجديدة وإتقانها ويتم التدوير الوظيفي وفق خطة مرسومة وجدول زمني معين. وقد يكون التدوير على مستوى الرؤساء كما يكون كما يكون أيضا على مستوى المرشحين؛ ويتم التدوير بطريقة أفقية كان يكلف الموظف بمهام وظيفة أعلى من مستوى وظيفته السابقة من حيث الواجبات والمسؤوليات وقد يكون التدوير مزدوجا بحيث يتم على مستوى الإدارة التي يعمل بها لتوكل إليه مهام أخرى او أن يكون على مستوى المنظمة ليكلف بمهام أو إدارة أخرى

وتأتي اليابان في مقدمة الدول الرائدة في هذا المجال في الإدارة اليابانية تطورت كثيرا وبلغت الأفاق وأصبحت مضرب المثل في سرعة ودقة الإنتاج واستثمار الوقت لصالح المنظمة والفرد على حد سواء؛ لأنها تسعى إلى

إكساب العامل مهارات وخبرات عديدة عن طريق تدويره من حقل إلى آخر ليصبح في النهاية ملماً بأعمال وشؤون المنظمة كلها؛ أي أنه يصبح جاهزاً للعمل في أي قطاع من قطاعات هذه المنظمة؛ وهذا من أهم ملامح الإدارة اليابانية. بدر، نضال سلام. (2016)

إن التدوير الوظيفي إذاً هو أهم نهج لتصميم الوظائف وكذلك تنمية رأس مال البشري الذي يعد العامل الرئيسي على تحسين جودة الخدمات وازدياد رضا العملاء بالإضافة إلى الرضا الوظيفي وزيادة القدرات لدى الموظفين وبالتالي تحاول الدراسة الحالية دراسة آثار التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنك السعودي الدولي الإسلامي الأخذ بالاعتبار تنوع المهارات والرضا الوظيفي وتوفير إرشادات فعالة لتمكين المديرين من قيادة المؤسسة نحو مستقبل أفضل من خلال السياسات المرغوبة. بربر، كامل. (2008)

2. مشكلة البحث:

يُعد التدوير الوظيفي من أدوات التحفيز للعنصر البشري فهو يؤثر على الموظفين والعاملين على كافة المستويات الإدارية في المنظمات، فهو يعمل على إظهار قدراتهم و يفسر طاقاتهم و يخلص الموظفين من الملل و الروتين الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى ضعف في الأداء وانخفاض في الانتاجية وهو يؤدي أيضاً لتحسين قدرة الموظف على التعامل مع المشاكل الإدارية التي تواجهه بسبب الخبرة التي يحصل عليها نتيجة للتدوير، ومن أهم متطلبات التدوير 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 التدوير الوظيفي وتبين أثره الإيجابي على كافة المستويات مما يؤدي في النهاية إلى تحسين المخرجات والخدمات التي من شأنها أن تعود بالنفع على المنظمة و الموظفين على حد سواء. ونظراً لأهمية تطبيق 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 بنك السعودي المركزي تقرر إجراء هذا البحث لمعرفة أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك السعودي المركزي. (الباحث ماجد محمود، 2020)

وبناءً عليه تم صياغة التساؤل الرئيس لمشكلة البحث على الشكل التالي:
هل يؤثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك السعودي المركزي؟

3. أهمية البحث:

3.1. الأهمية النظرية

يعد التدوير 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 التدوير الوظيفي وأثره على الأداء إضافة إلى اكتشاف جوانب تأثير أخرى للتدوير الوظيفي كأثره في الإنتاجية والفعالية والشفافية. (الباحث ماجد محمود، 2020)

3.2. الأهمية العملية:

يستمد البحث أهميته من خلال لفت نظر المديرين في بنك السعودي المركزي إلى أهمية التدوير الوظيفي على الموظفين وتزويدهم بالمعلومات عن الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في تحسين أداء الموظفين مما يعود بالنفع على البنك والموظفين على حد سواء، فالتدوير الوظيفي يلعب دوراً مهماً في إكساب الموظفين المهارات والخبرات الجديدة عن طريق التدوير 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 البنك لعملائه مما يعطي

البنك ميزة تنافسية أكبر، كما يسهم التدوير الوظيفي في تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها لدى الموظفين. (الباحث ماجد محمود, 2020)

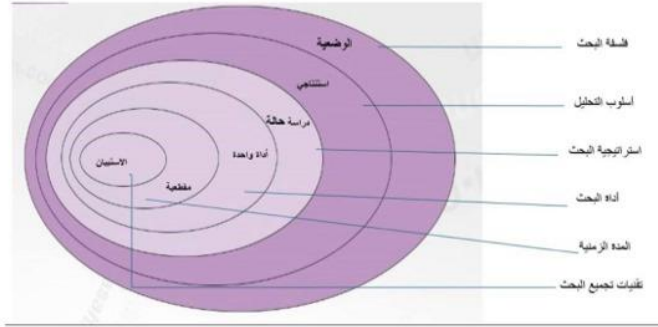
مقترحات الدراسات مستقبلية

- دور التدوير الوظيفي في الحد من الترهل الوظيفي
 - أثر التدوير الوظيفي على الإبداع الإداري
 - دور التدوير الوظيفي في إثراء الخبرة الوظيفية
- ويقترح الباحث دراسة أثر التدوير الوظيفي في قطاعات مختلفة كالدوائر الحكومية

4. أسئلة البحث:

- ما هو التدوير الوظيفي وكيف يساهم في تطوير أداء العاملين والمؤسسات؟
- كيف يعمل التدوير الوظيفي على تعزيز الكفاءات الأساسية والاستراتيجية للموظفين؟
- ما الدور الذي تلعبه عملية تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة في ظل المتغيرات المحيطة بها؟
- كيف يؤثر التدوير الوظيفي على زيادة رضا العملاء والرضا الوظيفي لدى الموظفين في البنك السعودي الدولي الإسلامي؟
- ما هي أهمية التدوير الوظيفي كاستراتيجية لتطوير أداء العاملين والمؤسسات، وكيف يساهم في زيادة رضا العملاء والموظفين؟
- كيف يمكن للتدوير الوظيفي أن يعزز كفاءات الموظفين في مختلف المجالات، ويساهم في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم؟
- ما هي أهمية توجيه وتأهيل الكفاءات البشرية من خلال التدوير الوظيفي، وكيف يمكن للمؤسسات استثمار خبراتهم وابتكاراتهم؟
- كيف يمكن للتدوير الوظيفي أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وكيف يمكن تجاوز المقاومة لهذا التغيير وضمان قناعة الموارد البشرية؟
- ما هي الاستراتيجيات والمداخل الفعالة التي يمكن للإدارة استخدامها لضمان نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق الاستفادة القصوى من موارد العمل البشرية؟

البوصلة



فلسفة البحث الوضعية
أسلوب التحليل استقصائي
استراتيجية البحث دراسة حاله
أداة البحث كمية
المدة الزمنية مقطعية
تقنيات البحث الاستبيان

ملخص منهجية البحث اعداد: الطالبة

5. أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- بيان أثر التدوير الوظيفي على أداء موظفين البنك السعودي المركزي.
- 2- بيان أثر التدريب على أداء الموظفين في البنك السعودي المركزي.
- 3- بيان أثر تصميم الوظائف على أداء الموظفين في البنك السعودي المركزي.
- 4- بيان أثر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنك السعودي المركزي.
- 5- بيان أثر النظم والإجراءات على أداء الموظفين في البنك السعودي المركزي.

6. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنك السعودي المركزي

تتفرع الفرضيات إلى

- 1-يوجد أثر ذو إحصائية للتدريب على أداء الموظفين في البنك السعودي المركزي
- 2-يوجد أثر ذو إحصائية لتصميم الوظائف على أداء الموظفين في البنك السعودي المركزي
- 3- يوجد أثر إحصائية لاستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنك السعودي المركزي
- 4-يوجد أثر إحصائية للنظم والإجراءات على أداء الموظفين في البنك السعودي المركزي

مكان التطبيق / مؤسسة للنقد العربي السعودي

وهي تشمل عمليات النقد ومراقبة المصارف التجارية والمشتغلين بأعمال مبادلة العملات وتقوم بإصدار ودعم النقد السعودي وتوطيد قيمته في داخل البلاد وخارجها

7. مصطلحات البحث:

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 (البنك) فالتة، 2011، ص 19، 2. .

التدريب: وهو الخطة التي يقوم بها البنك من أجل زيادة الخبرة والمعرفة والمعلومات لدى الموظفين وتصحيح مسارهم وقناعاتهم وسلوكهم وذلك لكي يتحسن أدائهم ويقدمون أفضل الخدمات بالشكل المناسب) الدويك، 2013، ص 30، 3. .

استراتيجية التطوير الوظيفي: هي عملية تخطيط للوظائف ووضع استراتيجية يتبعها البنك من أجل إرضاء رغبات موظفيه وتحقيق طموهم في الترقى والتقدم الوظيفي) عالقي، 2014. .

التدوير الوظيفي التدريب تصميم الوظائف استراتيجية التطوير الوظيفي النظم والقراءات أداء الموظفين 4. 16

تصميم الوظائف: هي العملية التي يتم فيها تصميم الوظائف وتصنيفها في مجموعات ووصفها ثم مراعاة الشروط المرتبطة بشاغلها) بدر، 2016، ص 9، 5. .

النظم والإجراءات: وتعبر عن مراحل وخطوات تطور العملية الإدارية من البداية وحتى تظهر بشكلها النهائي) اللوزي، 2002، 6. .)الأداء: النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة. (2000,231 Hunger & Wheelen ,

8. حدود البحث:

الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة في البنك السعودي المركزي بجميع فروعها في سورية .

الحدود الزمانية: تم إتمام هذا البحث في عام 2019

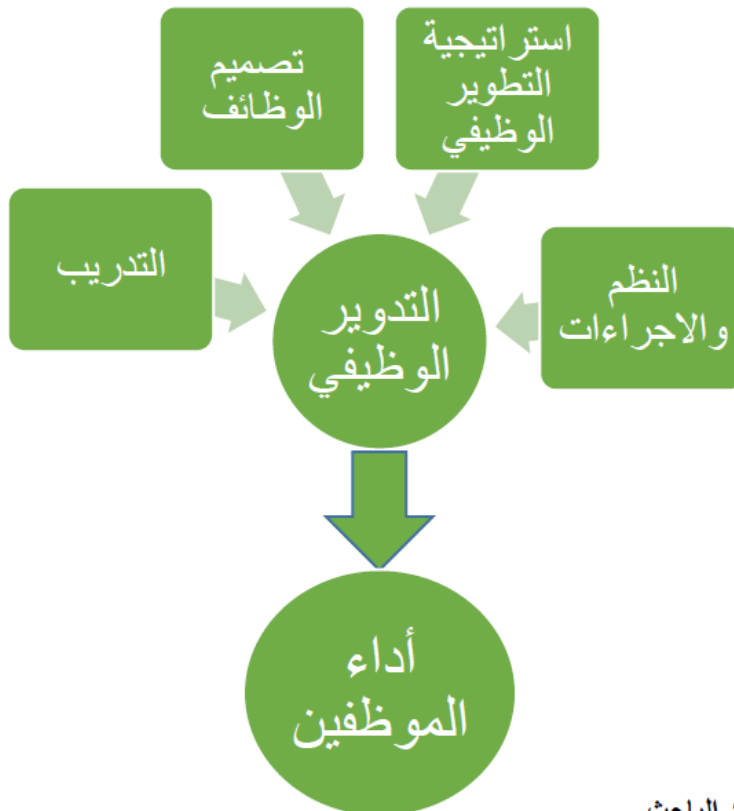
الحدود الموضوعية: تم تناول تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفين من خلال عناصر التدوير (الرابعة وهي) التدريب والتطوير الوظيفي وتصميم الوظائف والنظم والإجراءات)

9. صعوبات البحث:

واجه الباحث صعوبات تتعلق بقلّة الأبحاث والدراسات المنشورة حول موضوع التدوير الوظيفي كما كانت هناك صعوبة في الحصول على العدد الكافي من الإجابات على الاستبيان وذلك بسبب توزع فروع البنك على كامل أراضي الجمهورية العربية السورية مما شكل صعوبة في التواصل مع المستقصين وقد استغرق وقتاً طويلاً

10. نموذج البحث:

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



المصدر: من إعداد الباحث

11. منهجية البحث:

تم الاعتماد على الأسلوب الاستنتاجي السببي في اعداد هذا البحث وتم الحصول على البيانات الثانوية من خلال استعراض ما جاء في الأبحاث والدراسات السابقة. اما البيانات الأولية تم الحصول عليها عن طريق اجراء استبيان تم توزيعه والاجابة عليه الكترونيا. وبعد جمع البيانات تم الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (س ب س) من اجل الحصول على نتائج لوضع توصيات مناسبة بناء على غير هذه النتائج

12. التعقيب على الدراسات السابقة

أجمعت أكثر الدراسات السابقة التي تم استعراضها على أهمية التدوير الوظيفي وأثره الإيجابي، وقد اختلف هذا التأثير وتباين بين الدراسات السابقة، ففي دراسة (علي، 2017) ركزت الدراسة على دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية، في حين تناولت دراسة (أبو صبحه، 2014) دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة السالمية بغزة، أما دراسة (عزام، 2013) فقد ركزت على التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، وفي دراسة (بدر، 2016) فقد كانت عن التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، وقد تناولت دراسة (Nweke & Oparanya (2015)، أثر التدوير الوظيفي على الأداء التنظيمي، أما دراسة (Par masur & Dhanraj (2014)، فقد بحثت في أثر التدوير الوظيفي على الموظفين والإنتاجية والمنظمة وعلى الأمان الوظيفي، ومن الواضح بأن التدوير الوظيفي له تأثير على مختلف المجالات الوظيفية والسلوكية، وهذا ما أعطاه الأهمية الكبيرة وجعل الأنظار تتجه لدراسته وتحديد أثره. وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة كل من (الشريف، 2011) و(القرعان، 2011) و(دراسة) المدرع، 2014) من حيث دراسة التدوير الوظيفي على أداء العاملين بشكل محدد. كما وتتشابه أيضا (Charity (2015)، و(al et ,Rashi 2014). بالإضافة إلى دراسة مع كل من دراسة (Jocom, al et, 2017) من حيث تناول أثر التدوير الوظيفي على الأداء الموظفين، وبالنظر إلى قطاع التطبيق ومتغيرات الدراسة فإن أكثر دراسة مشابهة لهذه الدراسة هي دراسة (Charity (2015)، حيث تمت على دراسة أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في فروع المصرف التجاري الكيني، وبالنسبة أداة البحث فقد اعتمدت جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية. للدراسات السابقة حيث تمت هذه الدراسة لتحديد أثر التدوير الوظيفي وتعد هذه الدراسة امتدادا في على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي السالمي، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة وتحديد الفرضيات وصياغة الاستبيان بالإضافة إلى المساعدة في تفسير النتائج

أنواع التدوير الوظيفي :يشير كالأ من) القحطاني 2011،44، (و)عزام 2013،10،(و)
(المدرع 2014،21،) بأنه هناك عدة أنواع من التدوير الوظيفي نلخصها كما يلي:

جدول (1-2) أنواع التدوير الوظيفي

التدوير في بداية المسار الوظيفي	يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، واكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.
التدوير في مراحل المسار الوظيفي	ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى اكساب المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.
التدوير الرأسي	ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة وفي الأهمية الوظيفية.
التدوير الأفقي	ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.
التدوير بين مديري الإدارات	ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل كمديرين لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.
التدوير القصير والسريع	يتم تدوير الموظف حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على أن لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف لإكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.
التدوير الطويل والبطيء	يتم تدوير 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.

هيكل المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية البحث
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

13. الدراسات السابقة والإطار النظري:

13.1. الدراسات العربية

1-دراسة(الشريف2011)بعنوان التدوير الوظيفي واثره 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 عن الفساد الأدراج داخل الجامعات والاثار النفسية والمعنوية للتدوير الوظيفي على أعضاء هيئة التدريس وبحث العلاقة بين التدوير الوظيفي واثره على الأداء في الجامعات السعودية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء دراسته وتألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وأصحاب المناصب الإدارية في الجامعات السعودية وقد تم اختيار عينة مؤلفة من 120 عضو هيئة تدريس استطاع الباحث من خلالها جمع 90 استبانة وكانت اهم نتائج الدراسة موافقة أعضاء الهيئة التدريسية على تطبيق التدوير الوظيفي مع تفضيل ان يكون الامر اختياري بالإضافة الى ان تطبيق التدوير الوظيفي يساعد في القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات والتأكيد على ان التدوير الوظيفي يساعد على تحسين الأداء من خلال وضع معايير واضحة ومحددة وثابتة على الجميع

2-دراسة (عزام2013)بعنوان التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية واثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية قطاع ,هدفت الدراسة الى معرفة اثر التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية على مستوى الروح المعنوية للضباط العامل في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة بالإضافة الى معرفة مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية مع تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الروح المعنوية وقد جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من(56)فقرة تم توزيعها 380 ضابطاً من ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية والبالغ عددهم(2868)ضابطاً بطريقة تضمن التوزيع النسبي حسب الرتبة العسكرية لهم من رتبة ملازم وحتى رتبة رائد وك>لك التوزيع النسبي للمحافظة التي يعمل فيها الضباط .

3- دراسة (المدرع 2014) بعنوان التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين "دراسة مبنية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الدرية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض" حيث تهدف هذه الدراسة التعرف على واقع التدوير الوظيفي وواقع أداء العاملين عليها والإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي في الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية في مدينة الرياض وحاولت الدراسة معرفة العلاقة داتا دلالة إحصائية بين واقع التدوير الوظيفي وأداء العاملين عليها وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين عليها بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض والبالغ عددهم (865) موظفا وتم توزيع 350 استبانة على الدراسة واسترجاع 285 استبانة وقام الباحث باستخدام منهج وصفي واعتماد على الاستبيان لجمع بيانات وتحليل استبيانات دراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية وأهم النتائج كانت دراسة موافقة أفراد العينة على التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي 3.67 من 5 بالإضافة الى موافقتهم على واقع أداء العاملين بمتوسط حسابي 3.57 من 5.

4- دراسة (احمد 2016) بعنوان اثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لأثر المدبرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل هدف البحث الى معرفة مدى اسهام التدوير الوظيفي للمديرين بمزاياه ومنفعة عم المعوقات التي تجابه العينة في تطوير وتنمية الموارد البشرية في عدد من الكليات الجامعة ومعاهد هيئة التعليم لتقني في مدينة الموصل وبعد الانتهاء الباحث من اعداد منهجية البحث بما في ذلك استمارة الاستبانة خماسية المقياس والتي اعدت وفقا للسياقات العلمية في اعداد امثالها وما يتطلب من الاطار النظري الملائم للتعريف بمتغيرات بحثهم (التدوير الوظيفي وتطوير وتنمية الموارد البشرية)، وقد شرعت بتحليل البيانات التي تم تحصيلها من عينة بحثها المتمثلة بعدد من رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة الموصل ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني في المدينة والبالغ عددهم 76 رئيس قسم، وقد توصلت إلى جملة من النتائج التي تم في ضوءها الخروج بعدد من الاستنتاجات، ولعل من أهمها ثبوت صحة وجهة نظرها التي استهلكت بها هذا الملخص، وفي ضوء جملة ما توصلت إليه قدمت الباحثة مقترحاتها، وقد تجلى أهمها بضرورة سعي المديرين نحو تنمية مواردهم لما له من أثر ثبت معنويته في هذا البحث

5- دراسة (بدر، 2016) بعنوان التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة، وقد تم دراسة أربعة متطلبات من التدوير الوظيفي وهي (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات)، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في موظفياً المستويات الإدارية العليا والأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية، وتكون مجتمع الدراسة من 1863 ، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خال استخدام استبانة مؤلفة من 65 فقرة تم توزيعها على 380 موظف باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد أمكن جمع 307 استبانة صالحة للتحليل وبلغت نسبة الاستجابة من الاستبانات الموزعة %80.7 وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بأن استراتيجية التطوير الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات، تالها تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات، ثم تبعتها التدريب وتطوير القدرات، وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات

6-دراسة على (2017) بعنوان "التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية: دراسة تحليلية آراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخ" تهدف إلى فهم دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخ. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم أداة استبانة لمتغيري البحث لجمع البيانات والتي تضمنت 30 فقرة تمثل فقرات التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية. تم توزيع 52 استمارة استبيان على الموظفين الإداريين في جامعة زاخ، وتم جمع 47 استمارة صالحة للتحليل. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وعرضها باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وعلاقات الارتباط، والتأثير. أظهرت النتائج أن درجة الاتفاق الكلية بلغت 69.20% لمتغير التدوير الوظيفي و 67.23% لمتغير تنمية الموارد البشرية. ووفقاً للافتراضات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بنسبة 67.23% بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي. وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة تأثيرية معنوية تؤكد أن أسلوب التدوير الوظيفي يسهم في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي. استناداً إلى

الاستنتاجات، أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتدوير الوظيفي ومضمونه بوضوح من قبل الإدارة العليا، وتشجيع الموظفين على تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم من خلال المشاركة في برامج تدريبية فعالة والمؤتمرات العلمية.

14. الدراسات الأجنبية

دراسة (Abbasi & Saravana (2013، بعنوان: فحص أثر التدوير الوظيفي على الأداء من ناحية تنوع المهارات والرضا الوظيفي لموظفي البنوك Investigating the Influence of Job Rotation on Performance by Considering Skill Variation and Job Satisfaction of Bank Employees 7 حيث يتطلب الأداء الأمثل للمنظمات في الوقت الحاضر سياسات لتنمية الموارد البشرية، وبما أن الموارد البشرية تعتبر أهم عامل إنتاج وأهم رأس مال ومصدر رئيسي للميزة التنافسية والكفاءات الأساسية للمنظمات فإن أكثر الوسائل فعالية لتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الحالية هي تحسين كفاءة الموظفين، ويعتبر التدوير الوظيفي من أهم الوسائل لتصميم الوظائف وكذلك سياسات تنمية رأس المال البشري التي تعزز الرضا الوظيفي وتزيد القدرات لدى الموظفين، وبالتالي تحاول الدراسة الحالية توضيح آثار التدوير الوظيفي على أداء موظفي بنك كارزي في جيلان فيما يتعلق بتنوع المهارات والرضا الوظيفي وتقديم إرشادات فعالة لتمكين المديرين من قيادة المؤسسة نحو مستقبل أفضل من خال السياسات المرغوبة، وقد تألف مجتمع البحث من 218 موظفاً في 30 فرع من فروع بنك كارزي ضمن ثلاث مناطق في الجنوب والوسط والشرق والغرب، أما حجم العينة فقد بلغ 137 مفردة، وقد تم اختبار العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء من خلال توسط تنوع المهارات والرضا الوظيفي عن طريق نمذجة معادلات مهيكلية، وأظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي ال يتأثر مباشرة بالتدوير الوظيفي، حيث أن التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي وذلك من خلال توسط الرضا الوظيفي وتنوع المهارات بينهما.

دراسة 2- دراسة أثر التدوير الوظيفي على التطور المهني بين عمال الإنتاج في الشركات اليابانية Investigating the Influence of Job Rotation on Career Development among Production Workers in Japanese Companies تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة تأثير التدوير الوظيفي على التطور المهني، ولتحقيق ذلك تم إجراء استقصاء بين 209 عامل إنتاج في شركات التصنيع اليابانية في ماليزيا، وقد نتج عن التحليل العاملي أربعة أبعاد مميزة للتدوير الوظيفي وهي الاهتمام والمعرفة في العمل والمعرفة الفنية والمعرفة الإدارية، ولكن التطور المهني جاء كبعد أحادي، هذا وقد أشارت نتائج الانحدار المتعدد إلى أن جميع أبعاد التدوير الوظيفي باستثناء المعرفة في العمل تؤثر على التطور المهني.

دراسة (Par masur & Dhanraj (2014، بعنوان: وجهات نظر حول أثر التدوير الوظيفي على الموظفين والإنتاجية والمنظمة وعلى الأمان الوظيفي Perceptions of the Impact of Job Rotation on Employees, Productivity, the Organization and on Job Security تقوم هذه الدراسة بتقييم وجهات نظر الموظفين حول تأثير التدوير الوظيفي على الموظفين والإنتاج والمنظمة والأمان الوظيفي، كما تم تقييم التأثيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التوزيع، المستوى 8 التنظيمي، الحيابة القانونية) فيما يتعلق بهذه التأثيرات، وقد أجريت الدراسة ضمن بيئة عمليات شركة نسيج في كوازولوناتال في جنوب أفريقيا، وشمل مجتمع البحث 77 موظف مناب بدوام كامل في المنظمة، وبسبب صغر حجم مجتمع البحث فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وتم جمع البيانات عن طريق إجراء استبيان تم تطويره بشكل ذاتي وترميزه مسبقاً والتأكد من موثوقيته باستخدام معامل الثبات كرو نباخ ألفا، وتم اعتماد الإحصاء الوصفي والاستدلالي من أجل تحليل البيانات، وقد أظهرت النتائج أن الموظفين يدركون بأن التدوير الوظيفي له درجة عالية من التأثير الإيجابي على الموظفين والإنتاجية والأمان الوظيفي وعلى المنظمة بشكل متتالي، وقدمت توصيات هذه الدراسة لتؤكد على تعزيز تطبيق التدوير الوظيفي والحفاظ على تأثيره الإيجابي في مكان العمل.

اسه 4- دراسة التدوير الوظيفي وأداء الموظفين في منظمة الجمارك في محافظتي غستان ومانزدران The Study of Job Rotation and Staff Performance in Customs Organization of

Golestan and Mazandaran Provinces تم إجراء هذه الدراسة في عامي 2012 و2013- من أجل دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين في دائرة الجمارك في محافظتي غستان ومازندران في إيران، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ونموذج الانحدار الخطي المتعدد الاختبار الفرضيات، وتآلف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في دائرة الجمارك ضمن محافظتي غستان ومازندران والبالغ عددهم 161 فرد ومنهم تم سحب عينة مؤلفة من 114 فرد وذلك من خلال جدول مورغان، ومن أجل الحصول على البيانات المطلوبة تم استخدام استبيانين أحدهما للتدوير الوظيفي والآخر الداء الموظفين، هذا وتم التحقق من موثوقية الاستبيان من خلال اختبار الثبات كرونباخ ألفا والذي بلغت قيمته 95% مما يدل على درجة ثبات مرتفعة أداة الدراسة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين، وكذلك بين أسلوب الإدارة في المنظمة وبين أداء الموظفين، بالإضافة إلى وجود علاقة بين أهداف المنظمة من التدوير الوظيفي تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وبين أداء الموظفين أيضاً الرضا عن ،د وأيضاً التدوير وأداء الموظفين في منظمة الجمارك في محافظتي غستان ومازندران

Charity (2015) دراسة بعنوان: التدوير الوظيفي: دراسة أثره على أداء الموظفين في فروع المصرف التجاري الكيني في منطقة الصدع الشمالية، كينيا Job Rotation: An Examination of its Effect on Employee Performance at KCB Branches in the North Rift Region, Kenya تعدد الحوافز غير المالية ضرورية لتحسين أداء الموظفين، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنك التجاري الكيني، وقد تم إجراء هذه الدراسة في 6 أفرع من فروع البنك التجاري الكيني من خلال اعتماد أسلوب دراسة الحالة، كما تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات واعتمدت الدراسة على كل من البيانات الأولية والثانوية، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات في حين تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات ذات الصلة بالموضوع، هذا وقد تم تحليل البيانات بشكل كمي ونوعي، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل واختبار استبيانات الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين، حيث تبين من خلال نموذج الانحدار أن التدوير الوظيفي يؤثر بنسبة 55.29% في أداء الموظفين

دراسة -6 تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على جاهزية الموظفين للتدوير الوظيفي (دراسة حالة: فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees' Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskant Bank branches in the city of Tabriz) وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على جاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي في إلى نظرية نانا فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز، ولهذا الغرض تم تحديد فعالية نظام التدوير الوظيفي استناداً أدوم واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي استناداً إلى نظرية دونهما وآخرون، حيث تم تطوير ثالث فرضيات رئيسية، وقد شمل مجتمع البحث العاملين في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز وعددهم 485 شخصاً، وبلغت العينة 214 موظفاً باستخدام صيغة كوشرين واختيارهم من خلال طريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تم جمع طريق إجراء استبيانين: عن فعالية نظام التدوير الوظيفي استناداً إلى البيانات عن إلى نانا أدوم، واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي بالاستناد إلى دونهما وآخرون، وبعد التأكد من الصلاحية والموثوقية تم توزيع الاستبيان، وتم استخدام طرق إحصائية وصفية واستقرائية، ومن أجل تصنيف البيانات الإحصائية وتلخيصها ووصفها تم 10 استخدام طرق إحصائية وصفية، واختبار الفرضيات تم استخدام اختبار t و Smirnov-Kolmogorov ، وارتباط بيرسون وسبيرمان والانحدار في برنامج SPSS ، وأظهرت النتائج أن فعالية نظام التدوير الوظيفي واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز أعلى من المتوسط، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر لفعالية نظام التدوير الوظيفي على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك مسكن في مدينة تبريز

دراسة 8 Nweke & Oparanya (2018) بعنوان: أثر التدوير الوظيفي على الأداء التنظيمي Impact of Job Rotation on Organizational Performance وتهدف هذه الدراسة التحقق من تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في منظمات الأعمال مع التركيز والتأكيد بشكل أساسي على التأثير الكلي للتدوير على الإنتاجية وتطوير المهارات والمواهب وتصحيح الانحرافات، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين، حيث أن المهارات والمعرفة المكتسبة من التدوير الوظيفي تعزز الإنتاجية بالإضافة إلى أن على ذلك فقد تم التوصية من خلال التدوير الوظيفي يساعد الإدارة في الكشف عن الأخطاء وتصحيحها.

الدراسة الميدانية:

برؤية مصرفية ومالية متطورة، وفي إطار شراكة استراتيجية بين القطاعين الخاص في كل من الجمهورية العربية السعودية ودولة قطر، تأسس البنك السعودي المركزي على شكل شركة مساهمة مغفلة برأس مال قدره خمسة مليون ريال سعودي، بموجب قرار الترخيص الصادر عن السيد رئيس مجلس إيدان العمل المصرفي الوزراء في المملكة العربية السعودية رقم 67/م بتاريخ 7/9/2006 بانطلاقة السالمي في السعودية. فأن البنك السعودي المركزي تأسس برأس مال قدره (وكما ذكر سابقاً 5) مليون ريال وقام برفعه ً ليصل إلى نحو 13.7 مليون ريال. ويبلغ عدد فروع ومكاتبه 26 فرعاً ومكتباً منتشرة في مختلف المناطق المملكة السعودية ، ووصل عدد عملاء البنك إلى أكثر من 235 ألف متعامل حتى نهاية العام 2018 ويعد البنك من أكبر البنوك السعودية الخاصة من حيث عدد المساهمين حيث بلغ عددهم حوالي 13 ألف مساهم، ومن أهم غايات البنك توفير وتقديم الخدمات المصرفية وفق أحكام الشريعة وممارسة أعمال التمويل والاستثمار القائمة على غير أساس الفائدة في جميع صورها وأشكالها، والمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية في السعودية من خلال قيام البنك بالمساهمة في عملية التمويل والاستثمارات اللازمة لتلبية احتياجات المشاريع الإنمائية المختلفة بما ينسجم وأحكام الشريعة ، إضافة إلى تحقيق نمو دائم ومتصاعد في الربحية وفي معدلات العائد على حقوق المساهمين، وحصل البنك السعودي المركزي في العام 2017 على جائزة الريادة في التطور والنمو في السعودية من اتحاد المصارف العربية، كما حصل على جائزة "أفضل مزود للخدمات المصرفية في المملكة للعام 2017" من مجلة .العالمية Global Media لمجموعة التابعة Acquisition International Magazine يعمل في بنك سورية الدولي السالمي حوالي 500 موظف في مختلف الوظائف موزعين على الفروع والدارات العاملة في مختلف المناطق المملكة العربية السعودية ، والجدير بالذكر أن البنك السعودي المركزي يعتبر من أهم البنوك الخاصة الموجودة ويظهر ذلك من البيانات المالية المنشورة من البنك عن الربع حيث تشير إلى تحقيقه نمواً 5% في جانب الموجودات حتى نهاية أيلول الثالث من العام 2018 بنسبة بلغت نحو 2018 ليتخطى مجموع موجودات البنك حاجز 300 مليون ريال مقابل 289 مليون ريال في نهاية العام 2017، %تقريباً بينما وصل إجمالي الإبداعات والتأمينات النقدية لدى البنك إلى نحو 266 مليون ريال مرتفعة بنسبة 5

١

المراجع:

- 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.
- أحمد، ميسون عبد هلال. (2016). أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية: تحليل آراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 3، ص. 296-316.
- الأعرجي، عاصم؛ الشخي، عبد الرزاق. (1990). إدارة الأفراد، مطبعة التعليم العالي، العراق، بغداد.
- بدر، نضال سالم. (2016). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- بربر، كامل. (2008). إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، بيروت.
- بركات، محمد. (2011). التدوير الوظيفي: تطوير وإصلاح، جريدة 26 سبتمبر الأسبوعية، اليمن، العدد 1502.
- حريم، حسين. (2013). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

درة، عبدالباري ابراهيم. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

الدويك، محمد. (2013). نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.

زايد، عامر. (2003). إدارة الموارد البشرية: رؤية واستراتيجية، القاهرة، جامعة القاهرة.

زكي، ناصر. (2010). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية.

السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

الشريف، طال عبد الملك. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

الشريف، علي. (2011). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 20، السعودية.

عباس، سهيلة محمد. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.

عزام، أحمد عزمي أحمد. (2013). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

علي، نزار محمد. (2017). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية: دراسة تحليلية آراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخ، المجلد 5، العدد 4، ص. 1169-1188.

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.

أحمد، ميسون عبد الله. (2016). أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية: تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 3، ص. 296.

بدر، نضال سلام. (2016). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

بربر، كامل. (2008). إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، بيروت.

الملاحق:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50 سنة
- 3- مستوى التعليم: ☐ معهد ☐ إجازة جامعية ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- التخصص العلمي: ☐ اقتصاد ☐ آداب ☐ قانون ☐ اختصاصات أخرى
- 5- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 6- الدرجة الوظيفية: ☐ مدير ☐ مسؤول ☐ مشرف ☐ ضابط خدمة ☐ خدمات مساندة