

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث 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 لا بد 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 تشبع رغباتهم 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 وتعاضد 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 وابداعاتهم في القيام بالأعمال وإدارة المواقف المختلفة، ولا شك بأن التوير 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 المرشدين؛ ويتم التدوير بطريقة أفقية كأن 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 أو 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 ملما بأعمال وشؤون المنظمة كلها؛ أي أنه يصبح جاهزا للعمل في أي قطاع من قطاعات هذه المنظمة؛ وهذا من أهم ملامح الإدارة اليابانية. بدر، نضال سلام. (2016)

إن التدوير الوظيفي إذا 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)

مشكلة البحث:

يعد التدوير الوظيفي من أدوات التحفيز للعنصر البشري فهو يؤثر على الموظفين والعاملين

الشكر والتقدير

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

والشكر الجزيل أيضا لإدارة الجامعة وكافة الدكاترة في جامعة الميدان وفي مقدمتهم الأستاذ الفاضل والدكتور ناصر المحييميد مدير جامعة ميدأوشن 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 يخلوا 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 ز

شكرا لكم جميعا

الاهداء

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 قلبي وقلبي...ووقفت عاجزا امام عظيم عطائها صاحبة القلب الأبيض وأعلى نعم الله (امي الحبيبة والغالية اطل الله بعمرها)

الى رفيقة دربي وصديقتي الوحيدة من تتحملني في كل الحالات والاوقات 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:

	صفحة الغلاف
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	المستخلص
	جدول المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	المقدمة
	مشكلة البحث
	أهمية البحث
	أسئلة البحث
	أهداف البحث
	فرضيات البحث
	نموذج البحث
	منهجية البحث
	الدراسة الميدانية
	مخطط المشروع
	الدراسات السابقة والإطار النظري
	الملخص
	المراجع

المُلخَص

هَدَفَ هَذَا الْبَحْثُ إِلَى قِيَاسِ إِثَرِ التَّدْوِيرِ الْوِظَيفِيِّ عَلَى أَدَاءِ الْمَوْظُفِينَ فِي الْبَنْكِ السَّعُودِيِّ الْمَرْكَزِيِّ حَيْثُ تَمَّ التَّحْلِيلُ التَّدْوِيرِي إِلَى أَرْبَعَةِ عُنَاصِرٍ وَتَمَّ قِيَاسُ إِثَرِ كُلِّ عُنْصَرٍ مِنْ هَذِهِ الْعُنَاصِرِ الْأَرْبَعَةِ الْمَتَمَثِّلَةِ فِي (التَّدْرِيبِ، تَصْمِيمِ الْوُظَائِفِ، اسْتِرَاطِيَّةِ التَّنْطُورِ الْوِظَيفِيِّ، النِّظْمِ وَالْإِجْرَاءَاتِ) عَلَى أَدَاءِ مَوْظُفِي الْبَنْكِ السَّعُودِيِّ الْمَرْكَزِيِّ

أَسْئَلَةُ الْبَحْثِ:

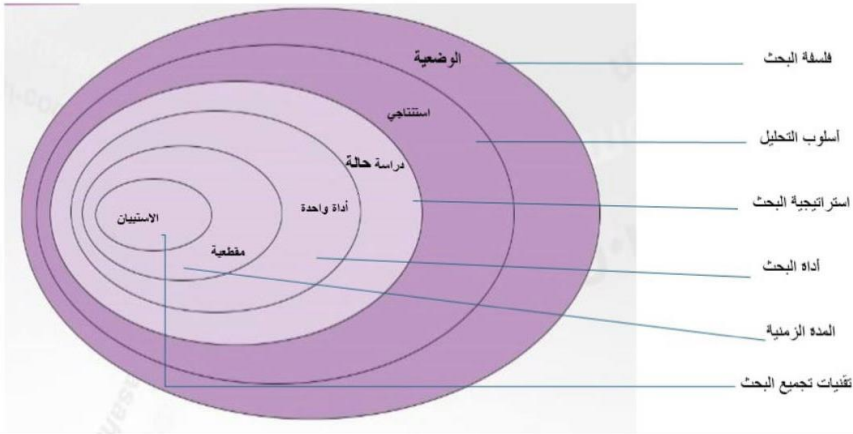
مَا هُوَ التَّدْوِيرُ الْوِظَيفِيُّ وَكَيْفَ يَسْهَمُ فِي تَطْوِيرِ أَدَاءِ الْعَامِلِينَ وَالْمُؤَسَّسَاتِ؟

كَيْفَ يَعْمَلُ التَّدْوِيرُ الْوِظَيفِيُّ عَلَى تَعْزِيزِ الْكِفَاءَاتِ الْأَسَاسِيَّةِ وَالْإِسْتِرَاطِيَّةِ لِلْمَوْظُفِينَ؟

مَا الدَّورُ الَّذِي تَلْعَبُهُ عَمَلِيَّةُ تَنْمِيَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمَوْسَّسَةِ فِي ظِلِّ الْمَتَغَيِّرَاتِ الْمَحِيطَةِ بِهَا؟

كَيْفَ يُوَثِّرُ التَّدْوِيرُ الْوِظَيفِيُّ عَلَى زِيَادَةِ رِضَا الْعَمَلَاءِ وَالرِّضَا الْوِظَيفِيِّ لَدَى الْمَوْظُفِينَ فِي الْبَنْكِ السَّعُودِيِّ الدَّوْلِيِّ الْإِسْلَامِيِّ؟

البوصلة



فلسفة البحث الوضعية

أسلوب التحليل استنتاجي

استراتيجية البحث دراسة حالة

أداة البحث كمية

المدة الزمنية مقطعية

تقنيات البحث الاستبيان

فرضيات البحث

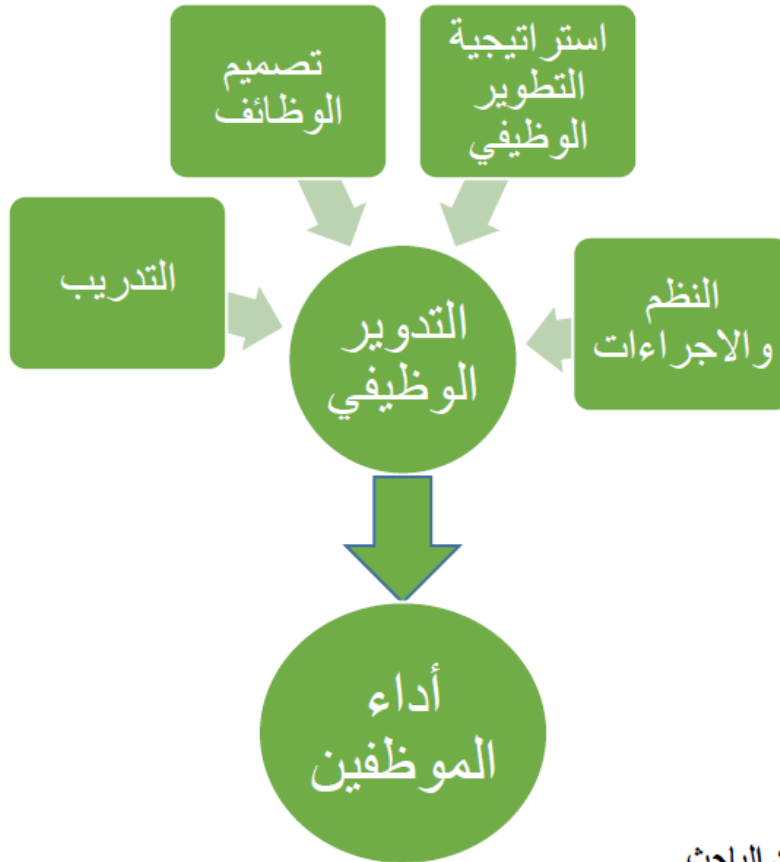
الفرضية الرئيسية: يوجد إثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنك السعودي المركزي

تتفرع الفرضيات الى

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

رسم نموذج البحث

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



المصدر: من إعداد الباحث

متغيرات البحث

متغير التابع: أداء الموظفين

المتغير المستقل: التدوير الوظيفي وتتمثل عناصره

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

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

التعقيب على الدراسة

تعقيب 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 صيحة، 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 (2015) (Nweke & Oparanya، 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 2014). Rashi، 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 (2015) (Charity، 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

الدراسة لميدانية

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 إيدانا العمل المصرفي الوزراء في الجمهورية العربية السعودية رقم 67/م بتاريخ 7/9/2006 بانطلاقة السالمي في السعودية. فأن البنك السعودي المركزي تأسس برأس مال قدره (وكما ذكر سابقا 5)كليون 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 ا، 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 نموا 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 9%تقريباً بينما وصل إجمالي الايداعات والتأمينات النقدية لدى البنك إلى نحو 266 مليون ريال مرتفعة بنسبة 5

المحتويات

الإطار المنهجي للبحث	1
مشكلة البحث:	2
الشكر والتقدير	3
الاهداء	3
جدول المحتويات:	4
الملخص	5
أسئلة البحث:	5
البوصلة	6
فرضيات البحث	7
رسم نموذج البحث	8
متغيرات البحث	8
مكان التطبيق	9
منهجية البحث	9
التعقيب على الدراسة	9
الدراسة لميدانية	10
هيكل المشروع المقترح	12
المراجع	13

هيكل المشروع المقترح

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

المراجع

- أبو صبحة، 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 لأراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 3، ص. 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.