

عنوان البحث

التدوير الوظيفي و اثره على اداء العاملين

(دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة – بمنطقة مكة المكرمة)

إعداد الطالبة/ رغد محمد غازي بادكوك

إشراف/ د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

إن التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المؤسسات العامة والخاصة، ويُعد أحد الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء، ويكون ذلك من خلال إكساب الموظف خبرات جديدة ومهارات متنوعة، وذلك بالتركيز على تعزيز الكفاءات الأساسية والاستراتيجية للموظفين، ويعتبر من الطرائق الفعالة لتطوير أداء العاملين سواء المديرين أو الموظفين.

يعد التدوير الوظيفي محفزاً قوياً للكفاءات البشرية لإبراز قدراتهم وابداعاتهم في القيام بالأعمال وإدارة المواقف المختلفة، ولا شك بأن التدوير الوظيفي يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويتطلب تهيئة من خلال تدريب العاملين على مهارات فنية أو إدارية جديدة، ويستخدم هذا الأسلوب في الوزارات والمؤسسات والشركات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كذلك يمارس التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية والصحية والصناعية والإعلامية والخدمية التي تضم مجموعة متماثلة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين في العمل .

ويتم التدوير الوظيفي وفق خطة مرسومة وجدول زمني معين. وقد يكون التدوير على مستوى الرؤساء كما يكون أيضاً على مستوى المرؤوسين.

إذاً التدوير الوظيفي هو أهم وسيلة لتصميم الوظائف كذلك تنمية رأس المال البشري ، وهو أهم أسلوب تتبعه الإدارة في أي منظمة بهدف الوصول إلى الأهداف التي تريد تحقيقها كما تقوم بتقييم إمكانات العاملين ومدى توافقها ونجاحها في العمل الذي سيتم نقلها إليه ، وهو يعد العامل الأساسي لتحسين جودة الخدمات بالإضافة إلى الرضا الوظيفي، وبالتالي تحاول الدراسة الحالية دراسة آثار التدوير الوظيفي على أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية مع الأخذ في الاعتبار توفير إرشادات فعالة لتمكين المديرين من قيادة المؤسسة نحو مستقبل أفضل من خلال السياسات المرغوبة .

مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة البحثية في السعي الدائم من قبل الشركة السعودية للخدمات الارضية إلى تحسين أداء العاملين بها وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز مستوى التزامهم التنظيمي، وزيادة ارتباط واندماج العاملين في وظائفهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال النجاح في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي

أهمية الدراسة:

أ- الجانب النظري:

يعد التدوير الوظيفي من المداخل الإدارية الحديثة، وقد لفت هذا المدخل نظر الباحثين من حيث أهميته وأثره الواضح على العاملين وبالتالي على المنظمات، وهذا ما يعطي أهمية للبحث في الاستمرار في إجراء البحوث عن التدوير الوظيفي وتأثيره على الأداء إضافة إلى اكتشاف نقاط تأثير أخرى للتدوير الوظيفي كأثره في الإنتاجية والفعالية.

ب- الجانب التطبيقي:

1. قد تساعد هذه الدراسة في توضيح أهمية التدوير الوظيفي في أنه يعمل على تجديد النشاط وتجديد بيئة العمل سعياً لخلق حالة من التحدي لدى الموظف وقتل الإحساس بالملل مما يضيف حالة من الحيوية ويساعد في القضاء على البيروقراطية.
2. قد تسهم الدراسة بتوعية العاملين بأهمية الأخذ بأسلوب التدوير الوظيفي قبل تطبيقه من أجل زيادة كفاءة الفرد وزيادة إنتاجيته.
3. كما يكمن دوره في أنه يحول دون ترهل الإدارة وتغلغل المحسوبيات وتقليل احتمالات الفساد والضعف في الإنتاجية، وبخاصة في الجهات التي تعاني من بقاء الأشخاص في مناصبهم لفترات طويلة

أهداف الدراسة:

1. كيفية تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في المؤسسة.
2. تحديد كفاءات وقدرات الموظفين ووضعهم في المكان المناسب لهم.
3. كيفية تكوين بديل فوري للعامل ذو القيمة العالية من داخل المنظمة جراء تطبيق التدوير الوظيفي.
4. بيان أثر استراتيجية التدوير الوظيفي على أداء العاملين في إدارة الشركة السعودية للخدمات الأرضية.
5. تقديم توصيات ومقترحات بناء على النتائج التي تتوصل إليها الباحث

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي: هل توجد علاقة ارتباطية بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

اسئلة فرعية:

1. ما مدى مساهمة سياسة التدوير الوظيفي في زيادة الإنتاجية والإبداع والابتكار لدى العاملين في إدارة الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟
2. هل يؤثر التدوير الوظيفي في أداء العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية؟
3. ما هي إيجابيات التدوير الوظيفي؟
4. ماهي سلبيات التدوير الوظيفي؟

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي بوصفها متغيراً مستقلاً وبين أداء العاملين بوصفه متغيراً تابعاً.
2. للتدوير الوظيفي دور في تمكين العاملين.
3. لا توجد أية مزايا يمكن ان تحققها الشركة السعودية للخدمات الارضية جراء اعتمادها على أسلوب تطبيق التدوير الوظيفي.
4. لا توجد أي معوقات تجابه الشركة السعودية للخدمات الارضية لتطبيقها التدوير الوظيفي.

الدراسات السابقة:

قامت الباحثة باستعراض عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وهي كالآتي:

دراسة (عبد ربه، 2019) " التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية "

الهدف من الدراسة: التعرف على التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية.

نتائج الدراسة:

1. مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعاً.
2. مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعاً جداً.
3. درجة أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفعة.

توصيات الدراسة:

1. ضرورة زيادة الوعي بأهمية وفاعلية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف البنكية.
 2. تشجيع الإدارة العليا بتعزيز تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي في البنوك الفلسطينية.
 3. ضرورة متابعة الموظفين وتقييم أدائهم بشكل دوري وفقاً لمعايير عادلة وشفافة.
 4. إعطاء فرصة للموظفين بالمشاركة في عملية التدوير الوظيفي من خلال تبادل الآراء.
 5. رسم خطة لعملية التدوير الوظيفي تهدف إلى تحفيز الموظف وتمكينه في بيئة عمل متجددة بعيداً عن البيئة الروتينية؛ بحيث تصقل الخبرات والمهارات بطريقة حيوية.
 6. شمول عملية التدوير الوظيفي لأصحاب المناصب الإدارية العليا؛ حيث بقاءهم في مناصبهم فترة زمنية طويلة يؤثر سلباً على إنتاجية العمل وسيره.
 7. الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاج من خلال الاستفادة من الإيجابيات والسلبيات الناتجة عن التغذية الراجعة من عملية التدوير الوظيفي.
- دراسة (عليوة وبلغمبور، 2019\2020) " التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل -ميلة - "

الهدف من الدراسة:

محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف الباحثين في مجال التدوير الوظيفي من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.

نتائج الدراسة:

تم تصنيف النتائج المتوصل إليها إلى نتائج الدراسة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية وهي كالتالي:

أ. نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الجانب النظري للدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

1. التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي يخضع لها المورد البشري حيث يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للعاملين وبالتالي يساهم في تطوير المهارات وكسب خبرات جديدة ومتنوعة.
2. يعد أداء الموظفين من أهم وأبرز المعايير التي يتم من خلالها الحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.
3. علاقة التدوير الوظيفي بأداء الموظفين علاقة تكاملية وارتباطية؛ حيث انه يؤثر بطريقة إيجابية على المنظمة إذا طبق بأفضل صورة.

ب. نتائج الدراسة التطبيقية:

1. تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفين بشكل إيجابي بجامعة التكوين المتواصل - ميله.
2. تأثير بعض المعوقات والمشاكل على تنفيذ استراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل - ميله.

توصيات الدراسة:

1. تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بشكل صحيح وجاد؛ نظراً لأهميته في تحسين الأداء.
2. إشعار الموظفين في الإدارة بأهمية التدوير الوظيفي في رفع كفاءاتهم وبالتالي إعدادهم لتولي مناصب جديدة.
3. الاطلاع على تجارب المنظمات المحلية والاستفادة من نتائج خبراتهم في عملية التدوير الوظيفي.
4. معالجة المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلباً في تنفيذ استراتيجية التدوير الوظيفي.

دراسة (قوراري والعايشي ، 2018 \ 2019) " أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة "

الهدف من الدراسة:

تسليط الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في الجامعة ومعرفة اتجاهات العاملين الإداريين من عملية التدوير الوظيفي ومعرفة مستوى الأداء في الجامعة وانعكاساته على مخرجاتها.

نتائج الدراسة:

1. يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الحديثة في تأهيل اليد العاملة.
2. يوفر التدوير الوظيفي العديد من المميزات التي تساعد الموظفين على التوافق بين تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم وتأدية مهامهم على أكمل وجه.
3. يسهم التدوير الوظيفي في تمكين العاملين من مراعاة ظروفهم المختلفة.
4. يلبي التدوير الوظيفي احتياجات الموظفين، وتوقعاتهم المستقبلية ويحقق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً.

توصيات الدراسة:

1. الاهتمام بسياسة التدوير الوظيفي الذي بدوره يقوم بتحفيز الموارد البشرية إلى العطاء المستمر للمنظمة.
 2. العمل على مكافأة الموارد البشرية حسب الأداء المبذول وفق مقاييس الأداء.
 3. إعطاء الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تحسين أدائهم.
- دراسة (علي، 2017) " التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "

الهدف من الدراسة:

تقديم إطار مفاهيمي يستعرض فيه مفهومي التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية وقياس إدراكات المبحوثين نحو متغيري البحث في الواقع العملي واختبار العلاقة بين متغيري البحث على المستوى الكلي.

نتائج الدراسة:

1. حظي التدوير الوظيفي في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي بالاهتمام والتركيز من جانب المنظمات، بهدف رفع كفاءة أداء المنظمة وسد النقص في الموارد البشرية والاستفادة من الموارد المتوفرة لدى المنظمة.
2. الاهتمام بالتدوير الوظيفي من قبل مدراء الوحدات الإدارية والذي يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة ايجاباً أو سلباً في مستوى الاداء، وتحقيق الأهداف.
3. ظهرت النتائج بأن إدارة الجامعة تولي اهتماماً خاصاً بجميع مضامين التدوير الوظيفي باعتباره متغيراً هاماً يساهم في تنمية الموارد البشرية، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة.

توصيات الدراسة:

1. زيادة الاهتمام بالتدوير الوظيفي وفق خطة مدروسة ومحددة من قبل الإدارة العليا.
2. مساعدة الموظفين على التغلب على نقاط القصور في أدائهم وتعزيز نقاط القوة من خلال حث المنشأة على تطوير قدراتهم إثر مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية والبرامج التدريبية.
3. ضرورة تطوير نظام الاتصال في الجامعة بحيث يكون نظام اتصال فعال يساعد على تدفق المعلومات بكافة الاتجاهات بحيث يسهل للعاملين التواصل مع بعضهم البعض ومع إدارة الجامعة؛ لتنفيذ الأوامر والتوجيهات بسهولة وبشكل جيد.
4. زيادة مشاركة الموظفين في صنع وتقييم البدائل المختلفة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم وتطويرها؛ لجعل بيئة عملهم أكثر ثقة وأمان وإنتاج.

التعليق على الدراسات:

تطرقت جميع الدراسات إلى مفهوم التدوير الوظيفي وأهميته ودوره في تحفيز الموظفين، ومدى تأثيره على تحسين وتطوير أداءهم، وجدت الباحثة من خلال البحث و التقصي في الدراسات السابقة مدى مساهمة الدراسات في اغناء الإطار الفكري للبحث من خلال غزارة المعلومات و المعرفة التي قدمتها ؛ حيث أن الدراسة الحالية استفادت من النتائج و التوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع البحث الحالي ، فتبينت أوجه التشابه بينهم وهي كالتالي : اتفقت جميع الدراسات السابقة على التعرف على دور التدوير الوظيفي و بيان أنواعه و فوائده و أهميته في المؤسسات العامة و الخاصة ، و التعرف على الإيجابيات و السلبيات و المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب

التدوير الوظيفي ، كما بينت مزاياه و أبعاده و متطلباته ,اما بخصوص أوجه الاختلاف فكانت في:
عنوان البحث، مجتمع البحث، الفترة الزمنية.

حاولت الدراسة الحالية تلافي وإكمال بعض مواطن النقص والخلل وذلك من خلال: الإشادة بضرورة
زيادة الوعي بأهمية تطبيق التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف في المنشأة، وبوضع منهج ثابت ترجع
له أي مؤسسة عند تطبيق التدوير الوظيفي .

المنطلقات النظرية للدراسة:

الإطار النظري

نشأة التدوير الوظيفي: ظهرت فكرة التدوير الوظيفي عام 1980م في الدانمارك، بوصفها أداة للتصدي
ومكافحة التمييز ضد الناس، وطريقة لتعزيز رأس المال البشري والقدرة على التكيف والتنقل في سوق
العمل.

أثار في عام 1987م تطبيق سياسة التدوير الوظيفي الكثير من الاستقهامات بين العاملين الذين اعتادوا
منذ خلال حقبة زمنية طويلة على سياسة التخصص، وقد وجد نموذجين للإدارة، إحداهما يركز على
مفهوم التخصص (النموذج الإنجلوسكسوني) والآخر على مفهوم التبادل الوظيفي (النموذج الياباني).

لقد استند الفكر الإداري الأنجلوسكسوني منذ القرن الثامن عشر للميلاد إلى فكرة التخصص، فالموظفون
يفضلون البقاء في مجال وظيفي واحد، وقد استندت هذه الفكرة على مجموعة من المقومات مفادها أن
تكرار الفرد أو العامل للوظيفة التي يزاولها وبشكل منظم تؤدي إلى زيادة كفاءته ومهاراته واكتسابه الخبرة
مما يحسن أدائه.

استمر هذا النموذج لعقود مديدة، نموذج التخصص أساس العمل الإداري، وهو النظام المعترف بالفعالية في المؤسسات الإدارية في الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية.

اما النموذج الياباني يختلف نوعياً عن النموذج الانجلوسكسوني كونه يؤكد على الآتي:

1. العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية.
2. يستند على سياسة التثقيف الوظيفي أي عدم التخصص في المهنة، فالموظف يزاول أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للانتفاع به في خدمة جميع الاقسام في المنظمة التي يعمل بها مما يثري معارفه ومهاراته.
3. يعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

ومن خلال هذه النبذة التاريخية المهمة نتطرق إلى تعريف التدوير الوظيفي:

التدوير لغة: دار، دوراناً أي طاف حول الشيء.

التدوير اصطلاحاً: نقل العامل من عمل لآخر بهدف تقليل احتمالات الملل نتيجة الروتين والرتابة وزيادة فرص تطور الأداء.

ويعرف بأنه: ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة غايات أهمها تطوير الأداء وتشجيع الكفاءات.

ويعرف أيضاً انه: قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الرئيسية، حتى يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مراكز أعلى، ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة.

أهمية التدوير الوظيفي:

1. اداة فعالة للتطوير الوظيفي.
2. التعرف على جوانب قوة الموظفين وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم فرصاً جديدة للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا.
3. يسهم في زيادة تنوع مهارات الفرد العامل من خلال تناوبه على مهام عدة، أو مواقع وظيفية في أقسام المنظمة.
4. يكسب العامل الذي يتم تدويره في العمل خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي لا يتم تدويره في العمل.

أهداف التدوير الوظيفي:

إن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي تؤدي إلى تحقيق أهداف تخدم المنظمات والعاملين على حد سواء منها:

1. تطوير الأداء بإكساب الموظف الخبرات والمهارات المتنوعة.
2. مساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود، ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك الموظف.
3. إحداث تغيير في مواقع العاملين ووظائفهم استجابة لمتطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.
4. تمكين المنظمة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للموظفين.

مميزات التدوير الوظيفي:

هناك العديد من مزايا التدوير الوظيفي تتمثل أهمها في التالي:

1. زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
2. الإثراء الوظيفي والتجديد في العمل.
3. زيادة الدوافع لدى الموظفين والقيادات وتحفيزهم لإبراز مواهبهم وقدراتهم الكامنة.
4. التخلص من البيروقراطية والروتين في العمل.
5. سد الاحتياج في بعض المهارات المطلوبة.
6. الحد من معدل دوران العاملين.

سلبيات التدوير الوظيفي:

أن التدوير الوظيفي يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة وإعداد من خلال تدريب العاملين على مهارات فنية أو إدارية جديدة حسب متطلبات العمل، وكذلك التوعية والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي وفائدته على الأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء، وذلك لضمان تلافي مقاومة التغيير من قبل البعض، وضمان تحقيقه للأهداف المنشودة.

ويمكن تلخيص السلبيات المتوقعة من تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي في المؤسسات في

النقاط التالية:

1. انخفاض إنتاجية بعض الموظفين في بعض الأحيان بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أكبر إلى وظيفة ذات مكانه أقل، أو إحباطهم بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهود أكبر.
2. قد يؤدي إلى تكوين فهم خاطئ لدى بعض العاملين حول سبب تدويرهم.

3. قد يؤدي إلى زيادة التكاليف المالية للمؤسسات.

4. قد يتسبب في بعض الاحيان إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء الموظفين غير الأكفاء.

5. قد يشعر بعض الموظفين بعدم الاستقرار الوظيفي في حال تكرار عملية التدوير الوظيفي.

أنواع التدوير الوظيفي:

التدوير في بداية المسار الوظيفي:

يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتهدف إلى اعداد الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، واكسابهم مهارات مختلفة ومتنوعة بشكل سريع.

التدوير في مراحل المسار الوظيفي

ويتم في المراحل المختلفة خلال المسار الوظيفي للفرد، وتهدف الى صقل خبرات الفرد.

التدوير الرأسي:

ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها الموظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك مزايا عدة من الناحية المالية وكذلك السلطة، وفي الأهمية الوظيفية.

التدوير الافقي:

ويقصد به انتقال العامل من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها عامل في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة او الأهمية الوظيفية.

التدوير الوظيفي في الإدارة:

ويقصد به نقل احد العاملين بإدارة معينة لممارسة اعمال أخرى يقوم بها زميل له.

التدوير بين مديري الإدارات:

يتم انتقال مديري الإدارات للعمل مديرين في إدارات أخرى غير التي يمارسون اعمالها.

التدوير القصير والسريع:

يتم تدوير الموظفين الجدد بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على ان لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف إكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الاعمال المختلفة للمنظمة.

التدوير الطويل والبطيء:

يتم تدوير الموظفين داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة، بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة، تتفق مع طبيعة ومهام و متطلبات تلك الوظيفة، و الهدف هو تحسين مهارات الموظفين و زيادة خبراتهم، و إبعادهم عن الملل و الروتين ، و الفساد الإداري و غيرها .

عوامل إنجاح التدوير الوظيفي:

هناك عوامل تساهم في إنجاح عملية التدوير الوظيفي تتمثل في الاتي:

1. تثقيف العاملين حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وغاياته.
2. التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي.
3. نقل مجموعة محددة من الموظفين خلال التدوير حتى لا يؤثر على سير العمل.
4. الاستعانة بآراء العاملين في تنفيذ عملية التدوير الوظيفي.
5. تنفيذ عملية التدوير الوظيفي بصورة منتظمة.

معوقات تطبيق التدوير الوظيفي:

لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي معوقات تتحدد بالآتي:

1. بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تعرقل تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
2. اختلاف الخصائص الشخصية للموظفين.
3. الهيكل التنظيمي المعقد والغير مناسب لإجراء أسلوب التدوير الوظيفي.
4. قلة الحوافز المادية والموارد في بعض المنظمات.

الأداء الوظيفي:

هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتشمل جودة ومستوى الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والتقيد باللوائح الادارية والاستجابة لها.

أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي النتيجة النهائية لجميع الأنشطة والتي تبين واجبات العمل التي يتوقع من الموظف تأديتها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة بعبارة محددة، ولتحقيق أعلى أداء يتطلب توفير ثلاثة عوامل رئيسية:

1. القابلية او القدرة على الأداء كتمتع الموظف بالذكاء ويمكن تحسين قابلية الموظف على الأداء من خلال برامج التدريب والتطوير.
2. الرغبة أو الدافعية في العمل.
3. إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء ويمكن تحقيق ذلك عن طريق قيام المدير بأخذ مجموعة من القرارات المؤثرة في الموظف ك تفويض السلطة ومنح الصلاحيات ويمكن تحقيق ذلك أيضاً عن طريق التدوير الوظيفي

تأثير التدوير الوظيفي على الأداء :

يعتبر التدوير الوظيفي أحد أهم السبل الفعالة لمعالجة ضغط العمل والأعمال الروتينية والتي تجعل العامل غير قادر على الإنتاج، فيساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.

إن التدوير الوظيفي يساعد الموظف والمؤسسة على الخروج من منطقة الركود ومقاومة التغيير الناتجة من الاعتقاد أن الوظيفة هي ملك للموظف، إن مثل هذا التفكير يدفع كثير من الموظفين إلى ارتكاب المخالفات الإدارية وتعطيل برامج التنمية الإدارية مما يؤثر سلباً على الأداء ، فتتفذه بنجاح ينتج عنه ما يسمى بالموظف الشامل الذي يسعى دائماً لتحسن أدائه حتى يستطيع النهوض بمنظّمته، كما يعد التدوير الوظيفي أحد أهم الاساليب الفعالة التي لها أثر كبير على أداء الموظفين وذلك من خلال التنوع في المهام التي يقومون بتنفيذها فيصبحون أقل توتراً وأكثر ارتباطاً بمنظمتهم، صف لذلك يصبح الفرد أكثر قدرة على الابداع والابتكار .

فالهدف من سياسة التدوير هو تجديد النشاط وروح العمل وايضاً تجديد بيئة العمل والقضاء على البيروقراطية وتحقيق مشروع التغيير من أجل التطوير، وهذا لا يقلل من قدر من يكلف بالعمل وينقل إلى غيره وإنما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتمكنه من العمل في مجال إبداعه ورفع مستوي أدائه.

الإطار التطبيقي:

تم إنشاء الشركة السعودية للخدمات الأرضية في بدايتها تحت مظلة الخطوط الجوية العربية السعودية بهدف تقديم خدمات أرضية مختصة في المملكة العربية السعودية.

في ذلك الحين كانت تسمى "شركة الخدمات الأرضية للخطوط الجوية العربية السعودية"، قبل أن تتوحد مع الشركة الوطنية لخدمات المناولة وشركة العطار للمناولة الأرضية للعمل على تحقيق هدف مشترك؛ تقدم خدمات أرضية للركاب تتوافق مع أعلى معايير الجودة والفعالية والاحترافية.

الشركة السعودية للخدمات الأرضية هي المجهز الوطني للخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية، تعمل على تقديم خدمات فعّالة وآمنة لعملائها بأفضل معايير الأداء والاحترافية، فهي تهتم باحتياجات المسافرين من إصدار بطاقة الصعود وحتى حين إقلاعهم.

الشركة السعودية للخدمات الأرضية تقوم بتقديم الخدمات الأرضية لجميع شركات الطيران في جميع مطارات المملكة العربية السعودية.

رؤية الشركة السعودية للخدمات الأرضية " تمكين نظام تنقل صديق للبيئة ومستدام عبر حلول متكاملة تركز على العميل "

قيم الشركة السعودية للخدمات الأرضية تتمثل في التالي:

1. التكامل

الالتزام بقيم الشركة والمملكة في كل التعاملات مع الأطراف المعنية.

2. الأمان

الحفاظ على مقاييس الأمن، والصيانة الدورية للمحافظة على سلامة الركاب والعاملين على مدار الساعة.

3. الاستدامة

"تتمثل في المشاريع البناءة التي تضيف قيمة لنموذج العمل والمجتمع والبيئة على حد سواء، محققة نموًا اقتصاديًا يعود على المجتمع بالنفع لمستقبل صديق للبيئة."

4. التميز

الالتزام الدائم في تقديم خدمات ذات جودة تفوق التوقعات و تحافظ على المصداقية مع الركاب والعاملين

5. الوطنية

"تمثيل المملكة العربية السعودية بأفضل صورة لتحقيق رؤية 2030."

6. الابتكار

الريادة في التقنية والاستثمار الدائم في مسار جديد لتطوير وتنويع خدماتنا.

7. المسؤولية

تمثل منهجنا في تخطيط و تطبيق العمليات التي تسعى للتحسين المستمر.

الرئيس التنفيذي لشركة السعودية للخدمات الارضية : السيد رائد حسن الادريسي .

المنهجية وطرق البحث:

مقدمة:

يتناول هذا الجزء الإجراءات العملية التي اتبعتها الباحثة خلال تطبيق الدراسة وجمع البيانات، وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، الأداة المستخدمة وذكر النتائج المتوقعة جراء تطبيق عملية التدوير الوظيفي وبيان التوصيات المأمولة والدراسات المستقبلية في هذا الحقل.

منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة استخدام المنهج الوصفي في دراسة التدوير الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في إدارة الشركة السعودية للخدمات الأرضية لأن طبيعة الدراسة تتفق مع خصائص المنهج الوصفي الذي يتميز بوصف كل ما هو كائن ويشرحه ويفسره، كما يحدد الظروف والعلاقات الموجودة أو التي يمكن أن توجد بين الوقائع محل الدراسة.

أيضاً هو طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتفسير للمعطيات النظرية.

أدوات الدراسة:

مجتمع الدراسة:

المجتمع المستهدف في هذه الدراسة هم موظفين الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة.

عينة الدراسة

تم اختيار موظفي الشركة السعودية للخدمات الأرضية، والذي يبلغ عددهم 50 موظف.

أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، و على المنهج المتبع في الدراسة وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الاستبانة)

حدود الدراسة:

الحد المكاني: تم إجراء الدراسة على الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة بمنطقة مكة المكرمة.

- الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2024
- الحد الموضوعي: تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفي

المراجع:

الرسائل الجامعية:

بوزيدي، شمس. (2017). دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين -دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر.

رعاب-حداد، سيلية-كاهينة. (2019). أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية. رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري بتيزي وزو، الجزائر.

عبد ربه، لينا. (2019). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

عليوة-بلقنبور، إكرام-حميدة. (2020). التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين-دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل -ميلة. رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

قوراري - العياشي، الزهرة - مريم. (2019). أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

المصول، ماجد. (2019). أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين -دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

المقالات الدورية (مقالة من مجلة أو دورية) :

- إسماعيل، معاذ، غسان. (2019) العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية. مجلة الدنانير، (16)
- إمام -فهمي -جعفر، محمود -تقي -هبة الله. (2019) . أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 3(2)، 1-17
- البارقي، مصلحة. (2017). التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(2)، 1-28
- علي، نزار. (2017). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو. 5(4)، 1188-1196

