

عنوان البحث

التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين
(دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة
- بمنطقة مكة المكرمة)

إعداد الطالبة

رغد محمد غازي بادكوك

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز علي جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٤

Midocean University

College of Management

Department / Project management major



Research Title

Job rotation and its impact on employee performance

(An applied study on the Saudi Ground Services Company in Jeddah

Governorate - in the Makkah Al-Mukarramah region)

Prepared by:

Raghad Mohammed Ghazi Badkook

Supervised by:

Dr. Alfaisal albdelhameed Mohammed

Dr. Fayez Ali jrad

school year: 2024

فهرس المحتويات:

المحتويات

٧	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٨	المقدمة:
٩	مشكلة الدراسة:
١١	أهمية الدراسة:
١٢	أهداف الدراسة:
١٢	فروض الدراسة:
١٣	نموذج الدراسة:
١٤	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
١٥	الدراسات السابقة:
١٥	أولاً: الدراسات العربية:
١٩	ثانياً: الدراسات الأجنبية:
٢٧	التعقيب على الدراسات:
٢٨	الإطار النظري
٢٨	أولاً: التدوير الوظيفي
٣٥	ثانياً: أداء العاملين
٣٨	ثالثاً: العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين
٤٠	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٤١	مقدمة
٤١	المنهجية وطرق البحث
٤١	مجتمع البحث
٤١	نبذة عن الشركة
٤٣	حدود البحث:
٤٣	الأساليب الإحصائية:
٤٤	أداة الدراسة
٤٥	صدق أداة الدراسة

٤٥	المحور الأول: التدوير الوظيفي	
٤٨	المحور الثاني: أداء العاملين	
٤٩	ثبات أداة الدراسة:	
٥٠	الفصل الرابع: تحليل البيانات	
٥١	مقدمة	
٥١	تحليل البيانات	
٦٥	النتائج	
٦٦	التوصيات:	
٦٨	المراجع	
٦٨	أولاً: المراجع العربية:	✓
٧١	ثانياً: المراجع الأجنبية:	✓
٧٤	الملاحق	
٧٥	الاستبانة	
٨٠	Abstract:	

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	طريقة تصحيح مقياس ليكرت	٤١
٢	معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	٤٢
٣	معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	٤٥
٤	معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	٤٦
٥	توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية	٥١
٦	مستوى الموافقة على عبارات استراتيجية التدريب	٥٣
٧	مستوى الموافقة على عبارات استراتيجية التطوير الوظيفي	٥٤
٨	مستوى الموافقة على عبارات تصميم الوظائف	٥٥
٩	مستوى الموافقة على عبارات النظم والاجراءات	٥٧
١٠	مستوى الموافقة على عبارات أداء العاملين	٥٨
١١	قيم معاملات الارتباط بيرسون لاختبار فروض الدراسة	٦٠

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
١/١	نموذج البحث	١١
١/٢	عوامل نجاح التدوير الوظيفي	٢٨
٢/٢	أبعاد التدوير الوظيفي	٣٠
٣/٢	العوامل المؤثرة في أداء العاملين	٣٣

المستخلص:

يعد التدوير الوظيفي محفزاً قوياً للكوادر البشرية وإبداعاتهم في القيام بالأعمال المختلفة وإدارة المواقف، فهو يُعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي، ويحتاج إلى تهيئة العاملين من خلال تدريبهم على مهارات إدارية أو فنية جديدة، وكذلك التهيئة و الإقناع بمدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي، وفائدته للموظف والمؤسسة على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموظفين وتلافي مقاومة التغيير من قبل البعض، وضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

لقد هدفت الدراسة الى استكشاف الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة. وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من ١٠٠ شخص من العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين التدوير الوظيفي بأبعاده (استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، تصميم الوظائف، النظم والاجراءات) وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة مما يوضح صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والفروض الفرعية.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي؛ أداء العاملين؛ أبعاد التدوير الوظيفي؛ الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

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

(Shiddiqy & Sopiah, 2024).

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 (Chotiputsilp et al., 2024).

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 الارضية مع الأخذ في الاعتبار توفير إرشادات فعالة لتمكين المديرين من قيادة المؤسسة نحو مستقبل أفضل من خلال السياسات المرغوبة (Sutrisno et al., 2023).

ومن ناحية أخرى؛ تعاني الكثير من المنظمات على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، تتجلى هذه المشكلات في عدم الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولا شك أن هذا الأمر يمثل أحد الأسباب في فشل كثير من المنظمات في تحقيق درجة عالية من الأداء الوظيفي لعاملهم، مما يتطلب من المنظمات من أجل نجاحها وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية في أداء موظفيها وتحقيق أهدافها أن تبذل كل ما في وسعها من أجل الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات بما يتناسب مع التغيرات السريعة في البيئة (Shahzadi et al., 2014).

مشكلة الدراسة:

يُعد التدوير الوظيفي من أدوات التحفيز للعنصر البشري فهو يؤثر على الموظفين و العاملين على كافة المستويات الإدارية في المنظمات، فهو يعمل على إظهار قدراتهم و يفجر طاقاتهم و يخلص الموظفين من الملل والروتين الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى ضعف في الأداء وانخفاض في الانتاجية وهو يؤدي أيضا 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 وبيان 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 (Elkarmouty, 2024).

ونظراً لأهمية تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي على كافة المستويات الإدارية كان من المهم إجراء هذه الدراسة لبحث عملية التدوير وأثرها على أداء العاملين، ولتحديد إن كان تطبيق هذا المبدأ يتم وفق منهج علمي، أم بشكل عشوائي، وبالتالي تكمن المشكلة البحثية في السعي الدائم من قبل الشركة السعودية للخدمات الأرضية 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. وبناءً عليه تم صياغة السؤال الرئيسي لمشكلة البحث على الشكل التالي:

هل توجد علاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. هل تؤثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟
٢. هل تؤثر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟
٣. هل يؤثر تصميم الوظائف على أداء الموظفين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟
٤. هل تؤثر النظم والإجراءات على أداء الموظفين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

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:

١. 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 يضفي حالة من الحيوية ويساعد في القضاء على البيروقراطية.
٢. قد تسهم الدراسة بتوعية العاملين بأهمية الأخذ بأسلوب التدوير الوظيفي قبل تطبيقه من أجل زيادة كفاءة الفرد وزيادة إنتاجيته.
٣. 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.
٤. يلعب دوراً مهماً في اكساب الموظفين المهارات والخبرات الجديدة عن طريق التدوير إلى وظائف أخرى تنثري العامل و تعطيه الخبرة والمعلومات بالإضافة إلى الثقة والجودة في الأداء وهذا سينعكس على أدائهم وبالتالي على جودة الخدمة المقدمة من قبل الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. بيان أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الارضية.
٢. بيان أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الارضية.
٣. بيان أثر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

٤. بيان أثر تصميم الوظائف على أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الارضية.
٥. بيان أثر النظم والإجراءات على أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

فروض الدراسة:

في ضوء طبيعة المشكلة والهدف الأساسي للدراسة وما يُشتق منه من أهداف فرعية، تتمثل

فروض الدراسة فيما يلي:

الفرض الرئيسي: توجد علاقة طردية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

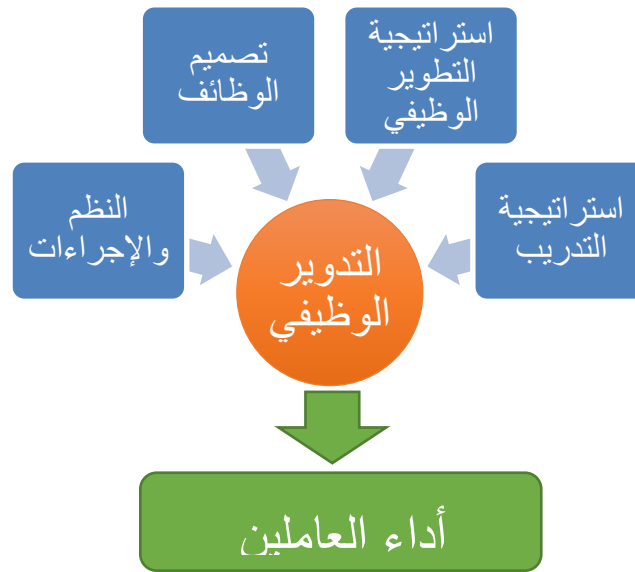
★ **الفرض الفرعي الأول:** توجد علاقة طردية بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

★ **الفرض الفرعي الثاني:** توجد علاقة طردية بين استراتيجية التطوير الوظيفي وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

★ **الفرض الفرعي الثالث:** توجد علاقة طردية بين تصميم الوظائف وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

★ **الفرض الفرعي الرابع:** توجد علاقة طردية بين النظم والإجراءات وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

نموذج الدراسة:



الشكل رقم (١/١): نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحثة.

وبالتالي تتمثل متغيرات الدراسة في:

✓ **المتغير التابع:** أداء العاملين.

✓ **المتغير المستقل:** التدوير الوظيفي، وتتمثل محاوره فيما يلي:

- استراتيجية التدريب.

- استراتيجية التطوير الوظيفي.

- تصميم الوظائف.

- النظم والإجراءات.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (القروطي، ٢٠٢٤) " أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الأجهزة السياحية الرسمية بمصر "، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمدينة الإسكندرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من ١٥٣ شخص من العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية بمدينة الإسكندرية والبالغ عددهم ٢٣٠ موظف. ولقد توصلت الدراسة إلى إن التدوير الوظيفي يؤثر ايجابياً على أداء العاملين بالأجهزة السياحية الرسمية، كما إن نجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي يحقق العديد من المزايا سواء للجهات المختلفة أو العاملين، منها تحسين مستوى أداء العاملين، واكتسابهم العديد من المهارات والخبرات، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

ولذلك أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة مدروسة طويلة المدى من قبل الأجهزة السياحية الرسمية بمصر لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي لتأهيل العاملين بها بشكل مستمر لمواكبة المتطلبات المتغيرة باستمرار في بيئة العمل السياحي. بالإضافة الى ضرورة تأهيل الموظفين بالأجهزة السياحية الرسمية لفكرة التدوير الوظيفي من خلال تنظيم ورش عمل لمزيد من التوعية بأهمية تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، والايجابيات المترتبة عليها.

دراسة (عبد ربه، ٢٠١٩) " التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعاً، مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك

اللسطينية كان مرتفعاً جداً، درجة أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفعة.

ولقد أوصت الدراسة إلى ضرورة زيادة الوعي بأهمية وفاعلية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف البنكية، تشجيع الإدارة العليا بتعزيز تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي في البنوك الفلسطينية، ضرورة متابعة الموظفين وتقييم أدائهم بشكل دوري وفقاً لمعايير عادلة وشفافة، إعطاء فرصة للموظفين بالمشاركة في عملية التدوير الوظيفي من خلال تبادل الآراء، رسم خطة لعملية التدوير الوظيفي تهدف إلى تحفيز الموظف وتمكينه في بيئة عمل متجددة بعيداً عن البيئة الروتينية؛ بحيث تصقل الخبرات والمهارات بطريقة حيوية، شمول عملية التدوير الوظيفي لأصحاب المناصب الإدارية العليا؛ حيث بقاءهم في مناصبهم فترة زمنية طويلة يؤثر سلباً على إنتاجية العمل وسيره، وأخيراً الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاج من خلال الاستفادة من الإيجابيات والسلبيات الناتجة عن التغذية الراجعة من عملية التدوير الوظيفي.

دراسة (عليوة وبلقمبرور، ٢٠١٩-٢٠٢٠) " التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل -ميلة - "، هدفت هذه الدراسة إلى 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. كما تم التوصل إلى العديد من النتائج من أهمها: 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، يعد أداء الموظفين من أهم وأبرز المعايير التي يتم من خلالها الحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، كما أن علاقة التدوير الوظيفي بأداء الموظفين علاقة تكاملية وارتباطية؛ حيث انه يؤثر بطريقة إيجابية على المنظمة إذا طبق بأفضل صورة.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بشكل صحيح وجاد؛ نظراً لأهميته في تحسين الأداء، إشعار الموظفين في الإدارة بأهمية التدوير الوظيفي في رفع كفاءاتهم وبالتالي إعدادهم لتولي مناصب جديدة، والاطلاع على تجارب المنظمات المحلية والاستفادة من نتائج خبراتهم في عملية التدوير الوظيفي.

دراسة (قوراري والعايشي، ٢٠١٨-٢٠١٩) " أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة"، هدفت هذه الدراسة إلى 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. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الحديثة في تأهيل اليد العاملة، يوفر التدوير الوظيفي العديد من المميزات التي تساعد الموظفين على التوافق بين تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم وتأدية مهامهم على أكمل وجه، يسهم التدوير الوظيفي في تمكين العاملين من مراعاة ظروفهم المختلفة، كما يلبي التدوير الوظيفي احتياجات الموظفين، وتوقعاتهم المستقبلية ويحقق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة الاهتمام بسياسة التدوير الوظيفي الذي بدوره يقوم بتحفيز الموارد البشرية إلى العطاء المستمر للمنظمة، العمل على مكافأة الموارد البشرية حسب الأداء المبذول وفق مقاييس الأداء، وإعطاء الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تحسين أدائهم.

دراسة (علي، ٢٠١٧) " التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى 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. وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: 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، الاهتمام بالتدوير الوظيفي من قبل مدراء الوحدات الإدارية والذي يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة إيجاباً أو سلباً في مستوى الاداء، وتحقيق الأهداف، وأخيراً 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.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: زيادة الاهتمام بالتدوير الوظيفي وفق خطة مدروسة ومحددة من قبل الإدارة العليا. 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، 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، وزيادة مشاركة الموظفين في صنع وتقييم البدائل المختلفة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم وتطويرها؛ ليجعل بيئة عملهم أكثر ثقة وأمان وإنتاج.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Nour, 2024)

"The role of Job Rotation on Employee Performance in
Telecommunication Companies in Hargeisa, Somaliland"

بحثت الدراسة في أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركات الاتصالات في هرجيسا، أرض الصومال. باستخدام تصميم البحث الوصفي، وأخذ العينات غير الاحتمالية، وحجم عينة مكونة من ٩٥ فرداً، وجدت الدراسة أن التناوب الوظيفي أثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي والإنتاجية. علاوة على ذلك، تم تحديد وجود علاقة إيجابية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظف، مما يشير إلى أن زيادة التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء. بشكل عام، تؤكد النتائج على أهمية التناوب الوظيفي في تعزيز الفعالية التنظيمية ونتائج الموظفين في شركات الاتصالات في هرجيسا، أرض الصومال.

دراسة (Majd et al., 2014)

"The effect of job rotation on employee performance: the mediating role
of HR strategy and training in the petrochemical industry"

تبحث هذه الدراسة في تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفين وتستكشف الدور الوسيط لاستراتيجية الموارد البشرية وفعالية التدريب على هذه العلاقة، داخل صناعة البتروكيماويات، والتي تمثل سياقاً صناعياً عالي التخصص وخطيراً. تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على الخبراء العاملين في إحدى شركات البتروكيماويات الإيرانية. تم استخدام المقاييس التي تم التحقق من

صحتها سابقاً لقياس التناوب الوظيفي، وأداء الموظفين، واستراتيجية الموارد البشرية، وفعالية التدريب، وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية لاختبار الفرضيات.

أشارت نتائج البحث إلى أن التدوير الوظيفي له تأثير سلبي على أداء الموظفين. في حين أن فعالية التدريب واستراتيجية الموارد البشرية توسطت بشكل إيجابي في العلاقة بين التناوب الوظيفي وأداء الموظف. وهذا يسلط الضوء على أهمية ضمان التدريب الفعال واستراتيجية الموارد البشرية لدعم التناوب الوظيفي للموظفين المهرة والمتخصصين. يجب على مديري الموظفين في الصناعات المتخصصة والخطرة، مثل عمال البتروكيماويات، المهتمين بالتناوب الوظيفي لدعم التطوير الوظيفي للموظفين، أن يكونوا على دراية بالآثار السلبية المحتملة على أداء الموظفين. لدعم وتحسين أداء الموظفين، ينبغي النظر في التناوب الوظيفي إلى جانب استراتيجية الموارد البشرية والتدريب. وقد ركزت الأبحاث السابقة إلى حد كبير على قيمة التناوب الوظيفي لتطوير الفهم التنظيمي للمديرين والحد من الإصابات في العمل ذوي الياقات الزرقاء، مما أدى إلى ندرة البحث في التناوب الوظيفي ضمن الأدوار الصناعية ذات المهارات العالية والمتخصصة. تم تسليط الضوء في الأدبيات على أنه لا يزال من غير الواضح ما الذي يدعم التناوب الوظيفي الفعال. تتناول هذه الدراسة هذه الثغرة من خلال التحقيق في كيفية تأثير التناوب الوظيفي على أداء الموظفين في صناعة ذات مهارات عالية ومتخصصة وكيف تتوسط الإستراتيجية وفعالية التدريب في هذا التأثير.

"The role of compensation, job rotation, employee engagement and employee's performance of SMEs"

الغرض من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين التعويضات وأداء الموظفين، وتحليل العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين، وتحليل مشاركة الموظفين في أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة. أما الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة فهي كمية لاختبار الفرضيات المأخوذة من متغيرات البحث من حيث الأعداد ومن ثم تحليل البيانات باستخدام الإجراءات الإحصائية. تشرح هذه الدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات من خلال اختبار الفرضيات. كان عدد السكان في هذه الدراسة ٦٧٠ من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتمت تقنيات جمع البيانات في البحث من خلال توزيع استبيانات تحتوي على بيانات تتعلق بالمتغيرات المدروسة. مقياس القياس المستخدم في هذا البحث هو مقياس ليكرت المكون من ٧ نقاط. يستخدم تحليل البيانات طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

نتائج هذه الدراسة هي أن التعويضات لها تأثير كبير على أداء الموظفين، والتدوير الوظيفي له تأثير كبير على أداء الموظفين، ومشاركة الموظفين لها تأثير كبير على أداء الموظفين. الآثار العملية: يجب على مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة تطبيق التعويضات والتدوير الوظيفي لتشجيع تحسين أداء الموظفين. وأيضاً لتشجيع مشاركة الموظفين لتحسين أداء موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة. الجديد في هذا البحث هو اكتشاف نموذج العلاقة بين التعويضات والتناوب الوظيفي وإشراك الموظفين وأداء موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة.

"Job rotation practices and employee's performance: do job satisfaction

"and organizational commitment matter?"

سعت هذه الدراسة إلى اقتراح واختبار نموذج يدرس الأدوار الوسيطة للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات التناوب الوظيفي وأداء الموظفين. التصميم: اعتمدت الدراسة منهج المسح المقطعي وحصلت على البيانات من خلال استبيانات من ١٢٢ موظفًا إداريًا في جامعة التعليم في وينيبا. تم استخدام منهج المربعات الصغرى الجزئية ونمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لاختبار نموذج الدراسة المقترح. وقد أيدت النتائج النموذج المقترح، حيث أظهرت أن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي هما وسيطان جزئيان في العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي وأداء الموظفين.

وتشير النتائج إلى أنه يجب على الإدارة التأكد من رضا الموظفين والتزامهم بممارسات التناوب الوظيفي من أجل تعزيز أدائهم. ومن ثم فإن ممارسات التدوير الوظيفي يجب أن توفر المناخ الذي يشجع النمو الوظيفي والتطوير ويعزز الإبداع لدى الموظفين وليس فقط كممارسة روتينية أو وسيلة للعقاب. وتوضح الدراسة مدى تنبؤ ممارسات التناوب الوظيفي بأداء الموظفين في إحدى دول أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى والآثار غير المباشرة للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في هذه العلاقة.

دراسة (Idris & Wahyudi, 2021)

"Job rotation and work motivation: Will it improve employee performance"

كجزء من برنامج تصميم الوظائف، يركز التناوب الوظيفي بشكل أكبر على خلق جو جديد للموظفين. يتمتع الموظفون بقدرات ومهارات متنوعة تؤثر على الدافع للقيام بواجبهم. تم إجراء البحث في شركة سجانر قامت بتطوير تقنية سجانر كريتيك الملفوفة آلياً. قامت الشركة بتدوير وظائف الموظفين في الإنتاج والتعبئة والتغليف. تم إجراء البحث من خلال إجراء المقابلات والملاحظات في الشركة.

وأظهرت النتائج أن التدوير الوظيفي لم يكن له تأثير كبير على أداء الموظفين. ومع ذلك، فإن التدوير الوظيفي له تأثير إيجابي وكبير على الدافعية للعمل. كما أن لدافع العمل تأثيراً إيجابياً وهاماً على أداء الموظف. وأظهرت الآثار الإدارية للدراسة أن أداء الموظفين سوف يتحسن مع الإعداد الجيد للتناوب الوظيفي. يجب تقديم معلومات حول التناوب الوظيفي في البداية من أجل توفير فرص للموظفين لتطوير شغفهم وكذلك بناء تواصل فعال في الاتجاهين.

دراسة (Kampkötter et al, 2018)

"Job rotation and employee performance—evidence from a longitudinal study in the financial services industry"

يتم استخدام التناوب الوظيفي، أي النقل الأفقي للموظف بين الوظائف داخل الشركة، في كثير من الأحيان كوسيلة لتطوير الموظفين، والتعرف على قدراتهم وكذلك لتحفيزهم. يتم دراسة محددات

وآثار أداء التناوب الوظيفي بشكل تجريبي من خلال تحليل مجموعة كبيرة من البيانات التي تغطي قطاع الخدمات المصرفية والمالية الألماني. على وجه الخصوص، قمنا بدراسة (١) كيف يؤثر الأداء الفردي السابق على الميل إلى التدوير. (٢) كيف يتغير الأداء بعد التدوير. لقد وجدنا أنه في حين يتناوب كل من أصحاب الأداء المنخفض والعالي، فإن التحركات الجانبية تكون أكثر تكراراً بين أصحاب الأداء المنخفض. ومع ذلك، فإن أولئك الذين تم تدويرهم بين الوظائف يحققون أداءً أعلى في السنوات اللاحقة مقارنة بالموظفين الآخرين غير المتناوبين في مناصب مماثلة.

ومن المثير للاهتمام أن هذا التأثير ينجم عن أصحاب الأداء العالي، بينما بالنسبة لأصحاب الأداء المنخفض، لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين التناوب الوظيفي والأداء المستقبلي. وبالتالي تشير النتائج إلى أن الشركات يجب أن تركز برامج التناوب الوظيفي على أصحاب الأداء العالي، ويجب ألا تتوقع أن يحقق أصحاب الأداء المنخفض مكاسب في الأداء عند تدويرهم إلى وظيفة مختلفة.

دراسة (Akbari & Maniei, 2017)

"The Effect of Job Rotation on employee Performance"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء موظفي شركة دانة للتأمين. ولتحقيق هذه الغاية، تمت دراسة جميع موظفي شركة طهران دانة للتأمين باعتبارهم مجموعة سكانية إحصائية. هذا البحث عبارة عن مسح وصفي ومن حيث الهدف فهو وظيفي. وبناء على ذلك، ووفقاً لذلك، لقياس المفاهيم الأساسية للبحث، تم استخدام استبيان التناوب الوظيفي الذي يحتوي على ٨ أسئلة وتقييم أداء الموظفين يتكون من ١١ سؤالاً على التوالي. تم حساب ثبات الاستبيان بواسطة كرونباخ لمتغيرين ٠.٨٨٧ و ٠.٨٠٣ على التوالي. تم تأكيد صلاحية الاختبار بطريقتين هما صلاحية

المحتوى والصلاحية الظاهرية. وفي نهاية الدراسة لوحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين.

دراسة (Jocom et al., 2017)

"The effect of job rotation and training on employee performance in PT.

Pegadaian (Persero) Manado"

الهدف من هذا البحث هو تحليل أثر التدوير الوظيفي والتدريب على أداء العاملين. وتم تحليل البيانات كميًا باستخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد. هذا البحث هو نوع من الأبحاث السببية الذي يستخدم البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيانات. المشاركون في هذا البحث هم الموظفون الدائمون في PT. Pegadaian (Persero) Manado مع حجم عينة يصل إلى ١٠٠ مشارك. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التدوير الوظيفي ليس له تأثير كبير على أداء الموظف وأن التدريب له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف. حزب العمال. يجب أن يكون Pegadaian (Persero) Manado أكثر اهتمامًا بإدارة برنامج التناوب الوظيفي، لمنع استياء الموظف. ويجب الاستمرار في البرنامج التدريبي من أجل الحفاظ على أداء الموظف إلى المستوى الأفضل.

دراسة (Tuei & Saina, 2015)

"Job rotation: An examination of its effect on employee performance at

KCB branches in the north rift region, Kenya"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، دراسة أجراها البنك التجاري الكيني. أجريت الدراسة في ٦ فروع KCB في منطقة North Rift. واعتمدت الدراسة منهج

تصميم بحث دراسة الحالة. تم استخدام تقنية التعداد لجمع البيانات من ٦ فروع للبنك التجاري الكيني في منطقة شمال الصدع. اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية.

تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات بينما تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة السجلات ذات الصلة. تم إجراء تحليل البيانات لهذه الدراسة من خلال الأساليب النوعية والكمية. تم اختبار الاستبيانات من حيث الموثوقية والصلاحية. تم إجراء ترميز البيانات وإدخالها وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار ٢٠٠٠). تم تقديم البيانات التي تم تحليلها باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية. وتشير نتائج الأبحاث إلى أن أغلبية المستجيبين يعترفون بأن التناوب الوظيفي يؤثر على أدائهم. ومن تحليل الانحدار لوحظ أن التدوير الوظيفي ساهم في ٥٥.٢٩% من أداء الموظفين.

التعقيب 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 والتوصيات 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 وبيان أنواعه وفوائده وأهميته في المؤسسات العامة والخاصة، والتعرف على الإيجابيات والسلبيات والمعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، كما بينت مزاياه وأبعاده ومتطلباته، اما بخصوص أوجه الاختلاف فكانت في: عنوان البحث، مجتمع البحث، الفترة الزمنية.

حاولت الدراسة الحالية تلافي واكمال 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.

الإطار النظري

أولاً: التدوير الوظيفي

مقدمة:

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 و التنمية المستمرة والمحافظة على المورد البشري وتطوير تلك الموارد لذا فإن العاملين في المنظمة هم بأمر الحاجة للحركة والتغيير والتطوير المستمر وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم ويمكن تطبيق ذلك عن طريق بعض الأساليب الإدارية ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، فيعد التدوير الوظيفي Job rotation أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة 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 (Majd et al., 2024).

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 للقيام ببعض المسؤوليات وكذلك تشجيعهم على المبادرة والمشاركة وكذلك منحهم الحرية في اتخاذ القرارات في العمل وخلق الروح التنافسية، كل هذه الأمور تؤدي إلى القضاء على المركزية في

اتخاذ القرار والتي كبحت آليات الإبداع والتفكير بالمستقبل. فالتدوير الوظيفي إذاً يقوم على إعداد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة سواء للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية أو الوظائف الفنية، أي إعطاء الفرصة للعاملين لممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم خلال مدة محددة ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى

(Sutrisno et al., 2023).

١. تعريف التدوير الوظيفي:

- يعد التدوير الوظيفي من أساليب الإدارة الحديثة التي تتيح للعاملين فرصة لكسب العديد من المهارات من خلال تنقل الموظف بين عدة وظائف مرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة. فهو يعد واحد من أكثر الطرق فاعلية وتأثير في توسيع افاق العمالة.
- ولقد أشار إمام وآخرون (٢٠١٩) إن علماء الإدارة لم يتفقوا على تصنيف واحد لسياسة التدوير الوظيفي، فهناك من ينظر إليها على أنها أسلوب إداري أو سياسة إدارية عامة، وهناك من يراها أسلوب تدريبي فردي داخل المنظمة.
- ويشير الجبوري (٢٠٢٠) إلى أن التدوير الوظيفي هو أسلوب إداري مخطط ومنظم يهدف إلى نقل العاملين بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، لإكسابهم المزيد من المهارات والخبرات التي تؤدي إلى تطوير أداءهم وأداء المؤسسة.
- وفي هذا الإطار يعرف كلا من Gerasimova et al. (2015) والالمعي وآخرون (٢٠٢٠) سياسة التدوير الوظيفي على أنها أسلوب إداري وتربوي منظم ومخطط له، تركز على نقل العاملين بين الوظائف المختلفة سواء داخل نفس المستوى الوظيفي أو بين المستويات الوظيفية المختلفة بهدف بناء صف ثاني من القيادات بالاضافة الى إكسابهم المزيد من المهارات والمعارف

التي تحسن من خبراتهم وأدائهم، وينعكس ذلك على تطوير أداء الموظفين وتمكينهم من اكتساب الخبرات المختلفة التي تؤهلهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل.

- كما يعرف (Thongpapanl et al. (2018) التدوير الوظيفي على انه مدخل اداري مخطط له لنقل العاملين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وذلك لتطوير مهاراتهم وإكسابهم خبرات جديدة، بهدف رفع كفاءتهم، وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل.

٢. أهداف التدوير الوظيفي:

إن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي تؤدي إلى تحقيق أهداف تخدم المنظمات والعاملين على حد سواء منها (إمام وآخرون، ٢٠١٩):

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

٣. مميزات التدوير الوظيفي:

هناك العديد من مزايا التدوير الوظيفي تتمثل أهمها في التالي (الجبوري، ٢٠٢٠):

- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- الإثراء الوظيفي والتجديد في العمل.
- زيادة الدوافع لدى الموظفين والقيادات وتحفيزهم لإبراز مواهبهم وقدراتهم الكامنة.

- التخلص من البيروقراطية والروتين في العمل.
- سد الاحتياج في بعض المهارات المطلوبة.
- الحد من معدل دوران العاملين.

٤. سلبيات التدوير الوظيفي:

إن 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 (الأمعي وآخرون، ٢٠٢٠):

(١) انخفاض إنتاجية بعض الموظفين في بعض الأحيان بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أكبر إلى وظيفة ذات مكانه اقل، أو إحباطهم بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهود أكبر.

(٢) قد يؤدي إلى تكوين فهم خاطئ لدى بعض العاملين حول سبب تدويرهم.

(٣) قد يؤدي إلى زيادة التكاليف المالية للمؤسسات.

(٤) قد يتسبب في بعض الاحيان إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء الموظفين غير الأكفاء.

(٥) قد يشعر بعض الموظفين بعدم الاستقرار الوظيفي في حال تكرار عملية التدوير الوظيفي.

٥. عوامل نجاح التدوير الوظيفي:

يمكن توضيح أهم عوامل نجاح التدوير الوظيفي في الشكل التالي:



شكل رقم (١/٢): عوامل نجاح التدوير الوظيفي.

المصدر: إعداد الباحثة.

٦. أبعاد التدوير الوظيفي:

يعد التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة المتبعة في المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أداء العاملين بها وتحقيق أهدافها ويتطلب نجاح التدوير الوظيفي التطبيق الناجح لمجموعة من الأبعاد أو المتطلبات، وأهم هذه الأبعاد يتمثل في:

(١) استراتيجية التدريب: إن التدوير الوظيفي أحد أهم أساليب التدريب؛ حيث يتم إلحاق

الموظف بعدد من الوظائف المختلفة في المؤسسة لفترة قصيرة أو طويلة؛ وبالتالي فالعلاقة بين التدريب والتدوير الوظيفي تكاملية، فلا يمكن إن نتحدث عن تدوير وظيفي ناجح داخل المؤسسة في ظل غياب التدريب العملي المدروس للموظف في المواقع الإدارية التي يشغلها (اللمعي، ٢٠٢٠).

(٢) استراتيجية التطوير الوظيفي: وهي العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك

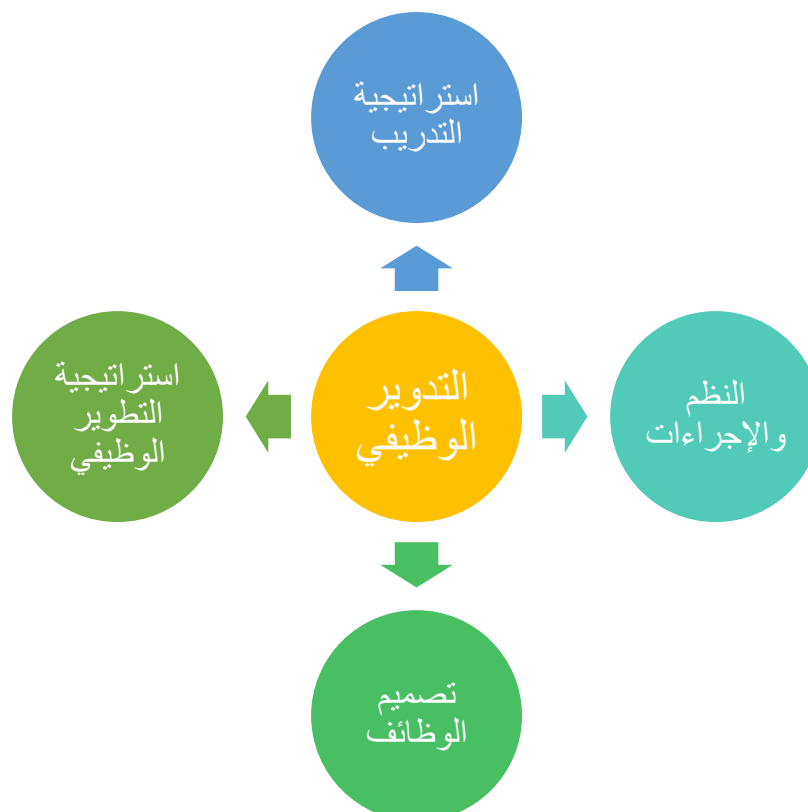
العاملين بميولهم المهنية ونقاط القوة والضعف، وذلك من خلال ما توفره المؤسسة من معلومات حول طبيعة الوظائف بالمؤسسة مما يساعدهم على تحديد أهدافهم المهنية والأسلوب الأمثل لتحقيق تلك الأهداف (Jocom et al., 2017). ويُعد التدوير الوظيفي واحداً من أهم طرق ووسائل التطوير الوظيفي، فمن خلاله يكتسب الموظف خبرات العمل المتعددة، مما يساعده في التعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وتكوين علاقات اجتماعية قوية معهم، بالإضافة إلى توجيههم للعمل الاجتماعي وبيئة العمل الجديدة، حيث يتكون لدى الموظف تصور شامل عن العمل مما يساعد على تحقيق الأداء الجيد في العمل (Tuei & Saina, 2015).

(٣) تصميم الوظائف: يقصد بالتصميم الوظيفي تحديد وتقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعة

من الوظائف. إن التصميم الوظيفي له تأثير على سلوكيات العاملين وإنتاجهم بسبب

إدراكهم أهمية الوظائف والنشاطات المرتبطة بالوظائف التي يشغلونها فيصبحوا متحمسون بشكل أكبر للقيام بالمهام الموكلة إليهم وبالتالي تزداد إنتاجيتهم (Kampkötter et al., 2018). وفي هذا السياق، فإن إستراتيجية التدوير الوظيفي تُعد واحدة من أهم الطرق لاكتساب العاملين فهماً واسعاً بالمؤسسة والأنشطة الخاصة بالوظائف التي يمارسونها (Ambarwati et al., 2023).

(٤) النظم والإجراءات: هي عبارة عن مجموعة السياسات، القواعد، المبادئ والإرشادات التي يتم وضعها من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتلعب هذه السياسات والقواعد دوراً مهماً في تنمية مهارات العاملين وحثهم على الإنتاجية من خلال ما يوفر لهم من بيئة عمل محفزة (المحاميد، ٢٠٢٠). ويمكن توضيح أبعاد التدوير الوظيفي في الشكل التالي:



الشكل رقم (٢/٢): أبعاد التدوير الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثة

ثانياً: أداء العاملين

مقدمة:

تعاني العديد من المؤسسات من نقص الإدارات الفاعلة للأداء. ويمثل تقييم الأداء للمؤسسة المعيار الذي يوضح ما إذا كان الموظف يؤدي مهام ومتطلبات الوظيفة التي يمارسها على الوجه الأمثل أم لا (AL-Romeedy, 2019)، وتتضح للمؤسسة من خلاله مدى قوة الموظف أضعفه، وما إذا كان لديه قدرات تمكنه من أداء مهامه على الوجه الأكمل أم لا (Shahzadi et al., 2014).

١. تعريف أداء العاملين:

- الأداء هو الذي يعكس نجاح أو فشل المؤسسات (محمد، ٢٠١٠).
- وقد وصفه (David ٢٠٠٧) بأنه نتاج الأنشطة التي يتوقع إن تقابل الأهداف الموضوعة.
- كذلك يوضح غنيم (٢٠١٨) إن الأداء الوظيفي هو ما يقدمه الموظف من مخرجات وظيفية ومستوى علاقته بزملائه الآخرين، وانضباطه والتزامه بتعليمات العمل، ويتم قياسه. من خلال كمية العمل وجودته.
- بينما يرى المجالي (٢٠١٩) أن الأداء الوظيفي يشير إلى قيام الموظف بالمهام المسندة إليه، وتحمله لأعباء الوظيفة ومسؤولياتها والتحلي بالأخلاق والقيم الحميدة داخل المنظمة أي مدى قدرة الموظف على انجاز ما يكلف به من مهام وأهداف بكفاءة وفاعلية، ومساهمته في تطوير ونجاح المنظمة.
- كما أوضح محمود (٢٠١٦) إن الأداء الوظيفي هو التزام الموظف بواجباته الوظيفية، وكذلك التزامه بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة.

- وأضاف رمضان (٢٠١٩) بأن الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات التي يقوم بها الموظف لإنجاز مهامه المحددة، بهدف تحقيق بعض الأهداف والحصول على مخرجات عمل ايجابية تحقق رضا وقبول جميع أطراف العمل.

٢. : أهمية أداء العاملين:

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 (القرموطي، ٢٠٢٤):

أ- القابلية او القدرة على الأداء كتمتع الموظف بالذكاء ويمكن تحسين قابلية الموظف على الأداء من خلال برامج التدريب والتطوير.

ب- الرغبة أو الدافعية في العمل.

ت- إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء ويمكن تحقيق ذلك عن طريق قيام المدير بأخذ مجموعة من القرارات المؤثرة في الموظف كتفويض السلطة ومنح الصلاحيات ويمكن تحقيق ذلك أيضاً عن طريق التدوير الوظيفي.

٣. عناصر أداء العاملين:

يتكون الأداء الوظيفي من بعض العناصر منها (زيدان، ٢٠١٩):

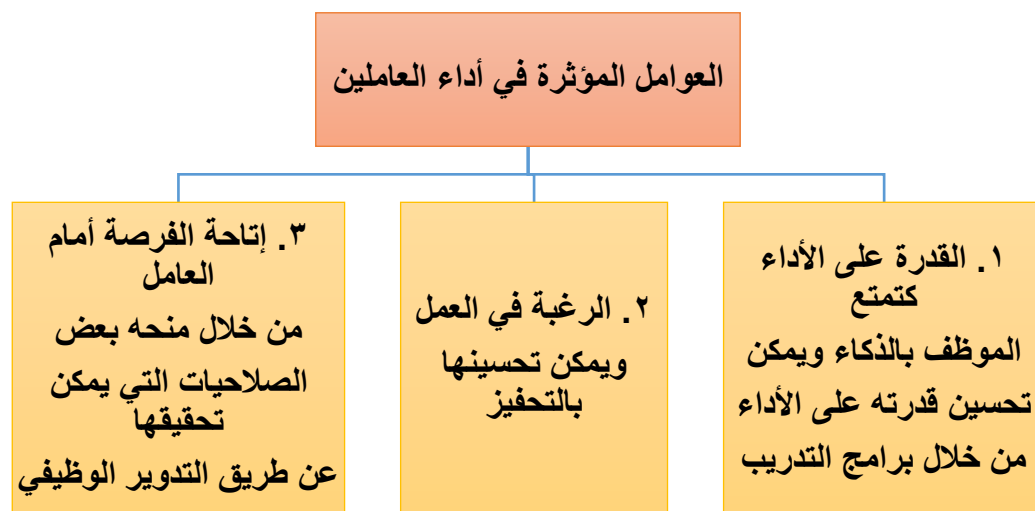
المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تتضمن المهارات والخبرات والمعارف المهنية الخاصة بالوظيفة وما يرتبط بها من أعمال وأنشطة.

• **نوعية العمل:** تعني مستوى الجودة، الكفاءة، الدقة، والنظام في انجاز الأعمال بدون أخطاء.

- **كمية العمل:** تتضمن حجم ومقدار العمل الذي تم انجازه في الظروف العادية، وسرعة انجازه.
- **المثابرة والثوق:** يقصد بها الجدية والتفاني و القدرة على تحمل المسؤولية وانجاز المهام في الوقت المحددة.
- **البيئة التنظيمية:** تشمل موارد المؤسسة، وأنظمتها، نظم المتابعة، وهياكلها التنظيمية.
- **نمط انجاز العمل:** يقصد به الطريقة والاسلوب الذي يؤدي به الموظف عمله.

٤. العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الإدارية التي تحتل مكانة خاصة داخل بيئة العمل باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة والتي تهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل تأديتها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة، ولتحقيق أعلى أداء يتطلب توفير ثلاثة عوامل رئيسية (الشعراوي، ٢٠١٩):



الشكل رقم (٣/٢): العوامل المؤثرة في أداء العاملين.

المصدر: إعداد الباحثة.

ثالثاً: العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين

تأثير التدوير الوظيفي على الأداء:

يعتبر التدوير الوظيفي ضرورة حيوية، إذ هو وسيلة تلجأ لها المؤسسة سعياً لمواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفون، كما يتضح بعد فترة من ممارسة الشخص لعمله أن مؤهلاته وقدراته تناسب وظيفة أخرى في المؤسسة، فالتدوير الوظيفي يعمل على إفراح المجال أمام العاملين لإظهار طاقاتهم وتحسين أدائهم وقدراتهم، لذا وجب على الجهات المختلفة أن تعمل وبشكل دائم على إن تكون طبيعة العمل متناسبة مع مؤهلات الأشخاص القائمين عليها وقدراتهم من خلال القيام بعملية التدوير الوظيفي للعاملين في الوظائف المختلفة للقضاء على الشعور بالملل والرتابة في العمل وزيادة خبرتهم وتحسين أدائهم وإشعارهم بأهميتهم وأهمية الوظائف التي يمارسونها. فالهدف من سياسة التدوير هو تجديد النشاط وروح العمل، بالإضافة الى تجديد بيئة العمل، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب 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 مستوى أدائه. كما أنه يسهم في تكوين علاقات اجتماعية جديدة مع زملاء جدد في أماكن العمل الجديدة مما يزيد من دافع العمل وتحسين

الاداء والشعور بالمشاركة (Suleman et al., 2022).

إن التدوير الوظيفي يساعد الموظف والمؤسسة على الخروج من منطقة الركود ومقاومة التغيير

الناجمة 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، فتنفيذه بنجاح ينتج عنه ما يسمى بالموظف الشامل الذي يسعى دائماً لتحسن أدائه حتى يستطيع النهوض بمنظمته، كما يعد التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب 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 الابتكار والابداع (Ambarwati et al., 2023).

فالتدوير الوظيفي يعتبر نظام تشغيلي فعال لتحسين أداء العنصر البشري وتوفير الوقت والموارد، كما يعد في غاية الأهمية وذلك من خلال أحد عناصره المتمثل في تصميم الوظائف الذي يسهم في تحقيق الفعالية، الكفاءة والأداء الأفضل، كما إن الانتقال من وظيفه الى اخرى يؤدي الى التعرف على بيئة عمل جديدة و اكتساب المزيد من المهارات و الخبرات مما يقلل من روتين العمل للموظف والقضاء على البيروقراطية و الخمول و يزيد لديه الدافع و الروح المعنوية، وهكذا يسهم التدوير الوظيفي في زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز أداء الموظفين و توفير فرص العمل الجماعي و خفض ضغوط العمل و زيادة القدرة الابتكارية للموظفين، بالإضافة الى تعزيز العمل الفعال (Idris & Wahyudi, 2021).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المنهجية وطرق البحث

يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع أهداف البحث ويحقق الغرض منه حيث يقوم بوصف الظاهرة المراد دراستها والمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهذه الظاهرة وتحليل بيانات البحث من خلال استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى النتائج والتوصيات التي تحقق أهداف البحث.

مجتمع البحث

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة و استخدمت الدراسة أسلوب العينات العشوائية من خلال أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني و قد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ١٠٠ فرد و هم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان الالكتروني.

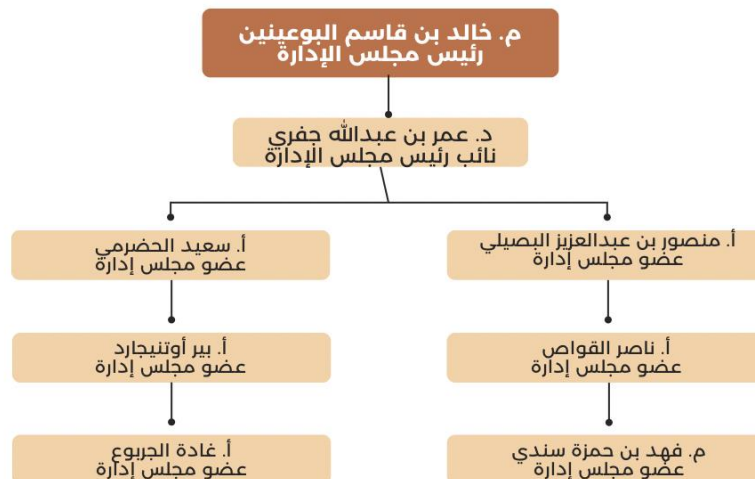
نبذة عن الشركة

الشركة السعودية للخدمات الأرضية (SGS) هي شركة رائدة في تقديم المناولة الأرضية للمسافرين والطائرات في المملكة العربية السعودية. تأسست الشركة عام ٢٠٠٨. تقدم الشركة السعودية للخدمات الأرضية خدماتها وفقاً ل أعلى معايير التشغيل العالمية وبأعلى مستويات السلامة التي حددها الاتحاد الدولي للنقل الجوي (اياتا) ومراقبة أمان الخدمات الأرضية (الايساو). وتشمل خدمات

الشركة: خدمات الركاب، وخدمات الأمتعة، وخدمات الساحة، وتحميل وتنزيل الحمولات والبضائع، وخدمات تنظيف الاسطول، وخدمات الحركة، وخدمات النقل الأرضي، والشركة حاصلة على اعتماد الاتحاد الدولي للنقل الجوي (اياتا) لمراقبة أمان العمليات الأرضية.

يقود الشركة المهندس خالد بن قاسم البوعينين، رئيس مجلس الإدارة والأستاذ رائد الإدريسي، الرئيس التنفيذي المكلف، ويعمل فيها قرابة ١٠٠٠٠ موظف وإداكاً من قيادة الشركة للدور الحيوي للتدريب في تحقيق الأداء الأمثل، أسست الإدارة مركز تدريب تابع للشركة معتمد من اياتا ومجهز بأحدث الوسائل لمساعدة المتدربين على الإلمام التام بكافة أنشطة المناولة الأرضية. وصُممت برامج التدريب بالتعاون مع (اياتا) وعدد من شركات الطيران بما يحقق أهداف التدريب.

الهيكل التنظيمي للشركة



حدود البحث:

- الموضوعية: التعرف على أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين
- المكانية: محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة
- البشرية: العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة

الأساليب الإحصائية:

- تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و
- بالتحديد الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- اختبار ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة واختبار فروض الدراسة.

أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة

المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من ثلاث أقسام هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
 - **القسم الثاني:** اشتمل على العبارات المتعلقة بمتغير التدوير الوظيفي وأبعاده (استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، تصميم الوظائف، النظم والاجراءات) وتضمن ٢٠ فقرة.
 - **القسم الثالث:** اشتمل على العبارات المتعلقة بمتغير أداء العاملين وتضمن ١٠ فقرات
- وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (١) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	٥	٤	٣	٢	١
قيمة المتوسط الحسابي	٥-٤.٢٠	٤.١٩ - ٣.٤	٣.٣٩ - ٢.٦٠	٢.٥٩ - ١.٨٠	١.٧٩ - ١
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة و جاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: التدوير الوظيفي

جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
استراتيجية التدريب			
1	تهتم الشركة بتوفير أحدث الوسائل و الأساليب التدريبية العالمية للعاملين	0.677**	٠.٠٠٠
2	يتم تحديد الدورات و البرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للموظفين	0.755**	٠.٠٠٠
3	توفر الشركة برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة	0.634**	٠.٠٠٠
4	تهتم الشركة بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل	0.665**	٠.٠٠٠
5	تعمل الشركة على تقييم أداء العاملين بعد حصولهم على الدورات التدريبية التي يحتاجونها	0.643**	٠.٠٠٠
استراتيجية التطوير الوظيفي			

٠.٠٠٠٠	0.716**	يؤدي التدوير الوظيفي إلى اكتساب خبرات جديدة ومتنوعة في أكثر من مجال.	6
٠.٠٠٠٠	0.415**	يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات و المهارات بين الإدارات و الأقسام المختلفة.	7
٠.٠٠٠٠	0.569**	التدوير الوظيفي يساعد على زيادة فاعلية العمل.	8
٠.٠٠٠٠	0.632**	يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين.	9
٠.٠٠٠٠	0.663**	يسهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين الموظفين.	10
تصميم الوظائف			
٠.٠٠٠٠	0.684**	عند تصميم أي وظيفة يؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي	11
٠.٠٠٠٠	0.648**	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل مراقبة عملية التدوير الوظيفي.	12
٠.٠٠٠٠	0.573**	معايير الأداء لكل وظيفة واضحة لتسهيل عملية تقييم الأداء بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي	13
٠.٠٠٠٠	0.596**	يوفر تخطيط و تطوير المسار الوظيفي الجو الملائم الذي يشجع على التدوير الوظيفي	14
٠.٠٠٠٠	0.428**	يساعد تخطيط و تطوير المسار الوظيفي في ملئ الشواغر من خلال التدوير الوظيفي	15

النظم والإجراءات			
٠.٠٠٠	0.653**	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم لها	16
٠.٠٠٠	0.556**	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم و الإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الشركة	17
٠.٠٠٠	0.653**	تقلل النظم والإجراءات المتبعة في الشركة من الضغط النفسي للموظفين عند التدوير لوظائف أخرى	18
٠.٠٠٠	0.731**	يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات ومهام كل عمل بدقة.	19
٠.٠٠٠	0.507**	يساعد التدوير الوظيفي العاملين في التعرف على جميع الوظائف القريبة من وظيفتهم داخل الإدارة.	20

** ذات دلالة احصائية عند ٠.٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور التدوير الوظيفي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠١) وهذا يعني أن عبارات محور التدوير الوظيفي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: أداء العاملين

جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارة المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١	يقوم العاملین بانجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.	0.696**	٠.٠٠٠٠
٢	يتوفر لدى العاملين الرغبة والحماس لإنجاز العمل.	0.689**	٠.٠٠٠٠
٣	يهتم العاملین بالالتزام بالمهام المتعلقة بوظيفتهم	0.561**	٠.٠٠٠٠
٤	يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.	0.694**	٠.٠٠٠٠
٥	يحرص العاملین على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المقررة.	0.558**	٠.٠٠٠٠
٦	يقوم العاملین بتنفيذ المتطلبات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل	0.511**	٠.٠٠٠٠
٧	يحافظ العاملین على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	0.505**	٠.٠٠٠٠
٨	يقوم العاملین بتأدية عملهم ضمن المعايير المحددة من قبل	0.665**	٠.٠٠٠٠
٩	يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع و التجديد أو تطوير العمل.	0.699**	٠.٠٠٠٠
١٠	توجد قدرة لدى العاملين على تقييم الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء اعمالهم	0.754**	٠.٠٠٠٠

^{**} ذات دلالة احصائية عند ٠.٠١

و تبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء العاملين كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) و هذا يعني أن عبارات محور أداء العاملين تتمتع بصدق الاتساق الداخلي و هي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان و كانت النتائج كما يلي:

جدول (٤) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
التدوير الوظيفي	0.913	٢٠
أداء العاملين	0.821	١٠
إجمالي استمارة الاستبيان	0.939	٣٠

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠.٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان و ارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان و التعرف على خصائص عينة الدراسة و إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

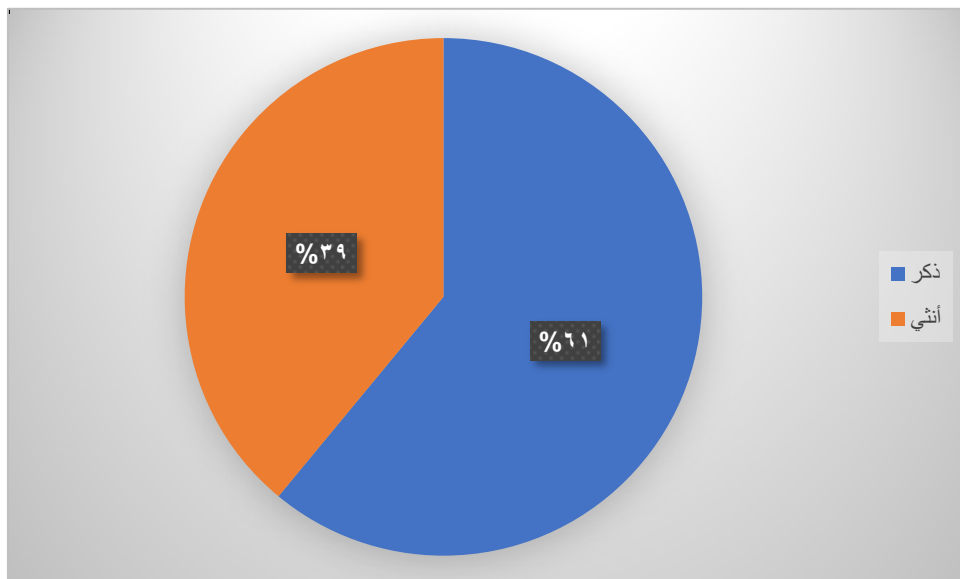
تحليل البيانات

أولاً: خصائص عينة الدراسة

١- الجنس:

تبين ان 61 فرد من افراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة 61 % و 39 فرد من الاناث بنسبة 39 %

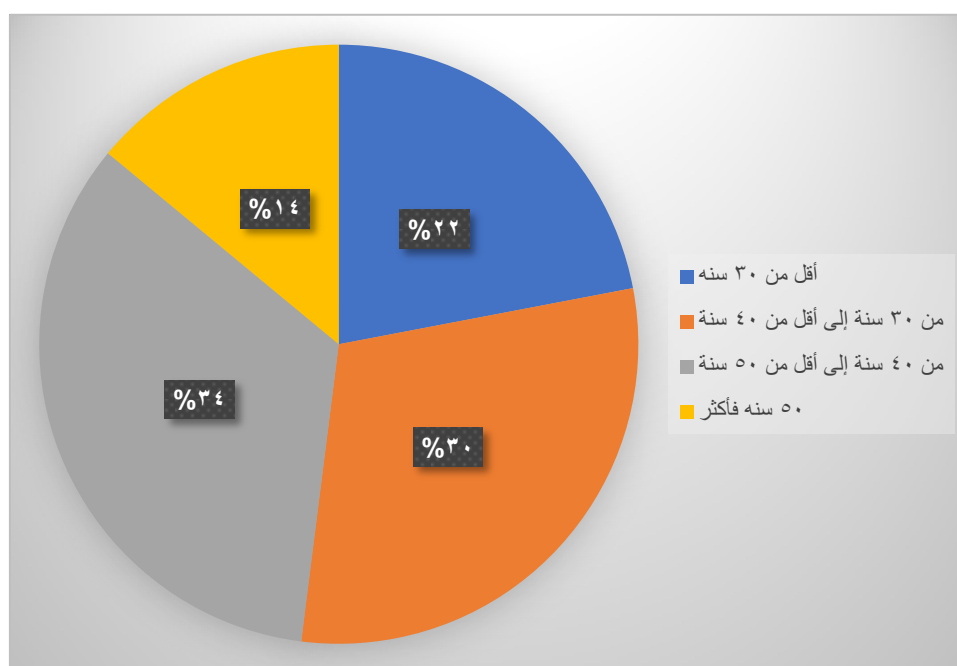
شكل (١) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للجنس



٢- العمر:

تبين ان ٢٢ فرد من افراد عينة الدراسة أعمارهم اقل من ٣٠ سنة بنسبة ٢٢% و ٣٠ فرد أعمارهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة ٣٠% و ٣٤ فرد أعمارهم من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة ٣٤% و ١٤ فرد أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر بنسبة ١٤%

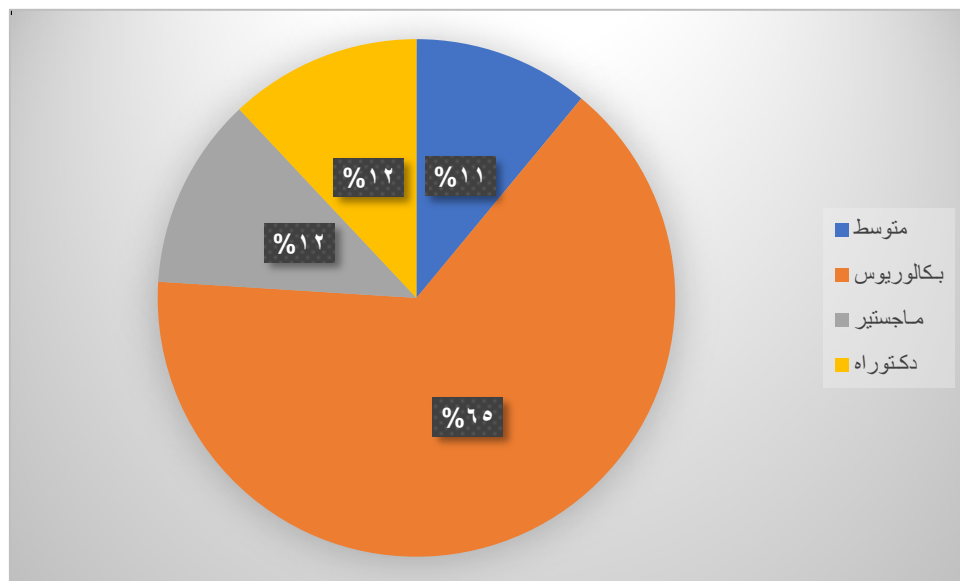
شكل (٢) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للعمر



٣- المؤهل العلمي:

تبين ان ١١ فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم متوسط بنسبة ١١ % و ٦٥ فرد مؤهلهم بكالوريوس بنسبة ٦٥ % و ١٢ فرد مؤهلهم ماجستير بنسبة ١٢ % و ١٢ فرد مؤهلهم دكتوراه بنسبة ١٢ %

شكل (٣) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

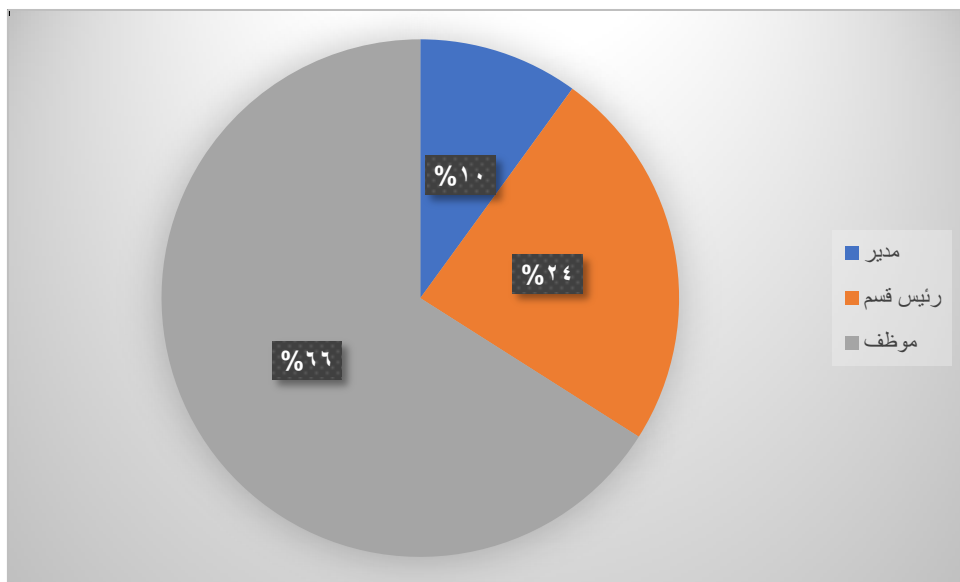


٤- المسمى الوظيفي:

تبين أن ١٠ افراد من افراد عينة الدراسة مديرين بنسبة ١٠ % و ٢٤ فرد رؤساء اقسام بنسبة

٢٤ % و ٦٦ فرد موظفين بنسبة ٦٦ %

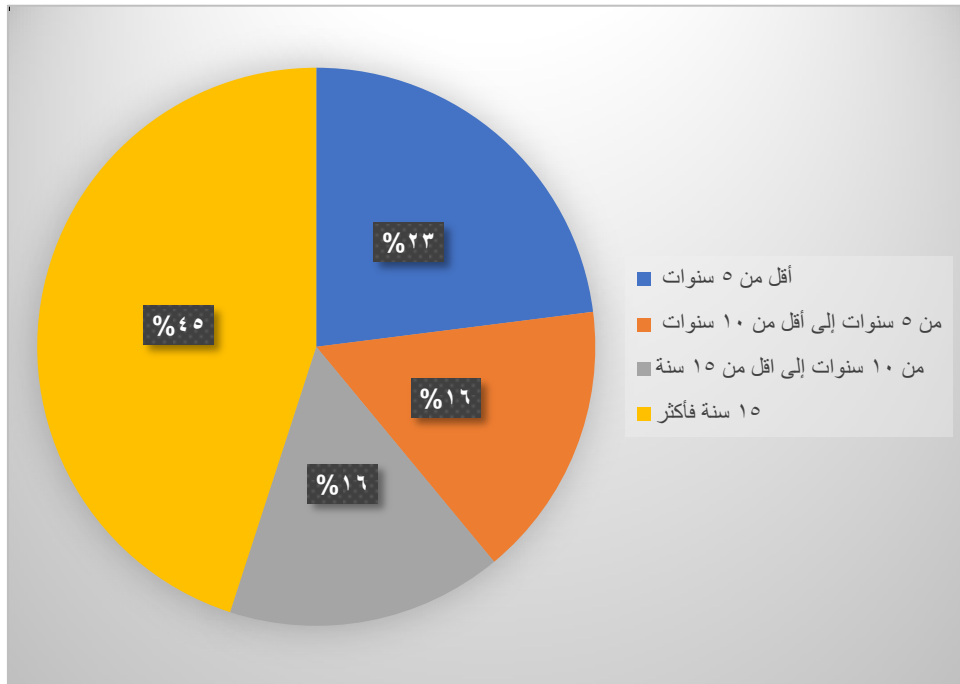
شكل (٥) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي



٥- عدد سنوات الخبرة الوظيفية:

تبين ان ٢٣ فرد من افراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية اقل من ٥ سنوات بنسبة ٢٣% و ١٦ فرد خبرتهم الوظيفية من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ١٦% و ١٦ فرد خبرتهم الوظيفية من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة ١٦% و ٤٥ فرد خبرتهم الوظيفية ١٥ سنة فأكثر بنسبة ٤٥%

شكل (٦) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية



جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص للشخصية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	61	61
	أنثى	39	39
العمر	أقل من ٣٠ سنة	22	22
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	30	30
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	34	34
	٥٠ سنة فأكثر	14	14
المؤهل العلمي	متوسط	11	11
	بكالوريوس	65	65
	ماجستير	12	12
	دكتوراه	12	12
المسمى الوظيفي	مدير	10	10
	رئيس قسم	24	24
	موظف	66	66
عدد سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من ٥ سنوات	23	23
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	16	16
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	16	16
	١٥ سنة فأكثر	45	45

ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات كل محور و للمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: التدوير الوظيفي

١- استراتيجية التدريب

جدول (٦) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب و مستوى الموافقة على عبارات استراتيجية التدريب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم الشركة بتوفير أحدث الوسائل و الأساليب التدريبية العالمية للعاملين	4.100	0.990	٢	مرتفع
يتم تحديد الدورات و البرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للموظفين	4.030	0.797	٣	مرتفع
توفر الشركة برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة	4.020	0.910	٤	مرتفع
تهتم الشركة بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل	4.100	0.732	١	مرتفع
تعمل الشركة على تقييم أداء العاملين بعد حصولهم على الدورات التدريبية التي يحتاجونها	3.990	0.732	٥	مرتفع
المتوسط	4.048	0.832		مرتفع

تم ترتيب عبارات استراتيجية التدريب من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الشركة بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤.١٠٠ و انحراف معياري ٠.٧٣٢ و بدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل الشركة على تقييم أداء العاملين بعد حصولهم على الدورات التدريبية التي يحتاجونها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣.٩٩٠ و انحراف معياري ٠.٧٣٢ و بدرجة موافقة مرتفعة و عند دراسة عبارات استراتيجية التدريب تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى استراتيجية التدريب المطبقة في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٠٤٨ بانحراف معياري ٠.٨٣٢

٢- استراتيجية التطوير الوظيفي

جدول (٧) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب و مستوى الموافقة على عبارات استراتيجية التطوير الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يؤدي التدوير الوظيفي إلى اكتساب خبرات جديدة و متنوعة في أكثر من مجال.	3.960	0.737	٤	مرتفع
يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات والمهارات بين الإدارات والأقسام المختلفة.	4.060	0.776	٣	مرتفع
التدوير الوظيفي يساعد على زيادة فاعلية العمل.	3.810	0.895	٥	مرتفع
يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين.	4.190	0.647	٢	مرتفع
يسهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين الموظفين.	4.190	0.598	١	مرتفع
المتوسط	4.042	0.731		مرتفع

تم ترتيب عبارات استراتيجية التطوير الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يسهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين الموظفين) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤.١٩٠ و انحراف معياري ٠.٥٩٨ و بدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (التدوير الوظيفي يساعد على زيادة فاعلية العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣.٨١٠ و انحراف معياري ٠.٨٩٥ و بدرجة موافقة مرتفعة و عند دراسة عبارات استراتيجية التطوير الوظيفي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى استراتيجية التطوير الوظيفي المطبقة في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٠٤٢ بانحراف معياري ٠.٧٣١

٣- تصميم الوظائف

جدول (٨) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب و مستوى الموافقة على عبارات تصميم الوظائف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
عند تصميم أي وظيفة يؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي	4.140	0.725	٥	مرتفع
تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل مراقبة عملية التدوير الوظيفي.	4.220	0.719	٤	مرتفع جدا
معايير الأداء لكل وظيفة واضحة لتسهيل عملية تقييم الأداء بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي	4.220	0.705	٣	مرتفع جدا
يوفر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي الجو الملائم الذي يشجع على التدوير الوظيفي	4.330	0.570	١	مرتفع جدا
يساعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في ملئ الشواغر من خلال التدوير الوظيفي	4.330	0.726	٢	مرتفع جدا
المتوسط	4.248	0.689		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات تصميم الوظائف من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يوفر تخطيط و تطوير المسار الوظيفي الجو الملائم الذي يشجع على التدوير الوظيفي) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤.٣٣٠ و انحراف معياري ٠.٥٧٠ و بدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (عند تصميم أي وظيفة يؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤.١٤٠ و انحراف معياري ٠.٧٢٥ و بدرجة موافقة مرتفعة و عند دراسة عبارات تصميم الوظائف تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جداً و عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جداً من تصميم الوظائف المطبقة في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٢٤٨ بانحراف معياري ٠.٦٨٩

٤ - النظم والاجراءات

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات النظم والاجراءات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم لها	4.380	0.648	١	مرتفع جداً
يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الشركة	4.210	0.715	٥	مرتفع جداً
تقلل النظم والإجراءات المتبعة في الشركة من الضغط النفسي للموظفين عند التدوير لوظائف أخرى	4.220	0.629	٤	مرتفع جداً
يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات ومهام كل عمل بدقة.	4.360	0.612	٢	مرتفع جداً
يساعد التدوير الوظيفي العاملين في التعرف على جميع الوظائف القريبة من وظيفتهم داخل الإدارة.	4.260	0.630	٣	مرتفع جداً
المتوسط	4.248	0.689		مرتفع جداً

تم ترتيب عبارات النظم و الاجراءات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم لها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤.٣٨٠ وانحراف معياري ٠.٦٤٨ ودرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الشركة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤.٢١٠ وانحراف معياري ٠.٧١٥ ودرجة موافقة مرتفعة جداً وعند دراسة عبارات النظم والاجراءات تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جداً مما يوضح وجود مستوى مرتفع جداً من النظم والاجراءات المطبقة في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٢٤٨ بانحراف معياري ٠.٦٨٩

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى التدوير الوظيفي المطبق في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.١٥٦ بانحراف معياري ٠.٧٢٥

المحور الثاني: أداء العاملين

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات أداء العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يقوم العاملین بانجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.	4.340	0.572	٣	مرتفع جداً
يتوفر لدى العاملين الرغبة والحماس لإنجاز العمل.	4.420	0.554	١	مرتفع جداً
يهتم العاملین بالالتزام بالمهام المتعلقة بوظيفتهم	4.350	0.642	٢	مرتفع جداً
يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.	4.320	0.649	٤	مرتفع جداً
يحرص العاملین على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المقررة.	4.190	0.706	٧	مرتفع
يقوم العاملین بتنفيذ المتطلبات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل	4.060	0.776	٩	مرتفع
يحافظ العاملین على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	3.810	0.895	١٠	مرتفع
يقوم العاملین بتأدية عملهم ضمن المعايير المحددة من قبل	4.190	0.647	٦	مرتفع
يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد أو تطوير العمل.	4.190	0.598	٥	مرتفع
توجد قدرة لدى العاملين على تقييم الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء أعمالهم	4.140	0.725	٨	مرتفع
المتوسط	4.201	0.676		مرتفع جداً

تم ترتيب عبارات أداء العاملين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتوفر لدى العاملين الرغبة والحماس لإنجاز العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤.٤٢٠ وانحراف معياري ٠.٥٥٤ وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (يحافظ العاملین على الالتزام بأوقات العمل الرسمية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣.٨١٠ وانحراف معياري ٠.٨٩٥ وبدرجة موافقة مرتفعة جداً وعند دراسة عبارات أداء العاملين تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جداً وست عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع

جداً من أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٢٠١ بانحراف معياري ٠.٦٧٦

ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١١) قيم معاملات الارتباط بيرسون لاختبار فروض الدراسة

الفرضيات	المتغيرات	أداء العاملين	الدلالة الاحصائية
الرئيسية	التدوير الوظيفي	**٠.٨٩١	٠.٠١
الاولى	استراتيجية التدريب	**٠.٧٥٨	٠.٠١
الثانية	استراتيجية التطوير الوظيفي	**٠.٨٦٩	٠.٠١
الثالثة	تصميم الوظائف	**٠.٧٤٤	٠.٠١
الرابعة	النظم والإجراءات	**٠.٧٣٣	٠.٠١

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١١) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية عند مستوى طردي ٠.٠١ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٨٩١ مما يبين صحة الفرض الرئيس للدراسة والذي ينص على إنه توجد علاقة ارتباط طردية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية عند مستوى طردي ٠.٠١ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

٠.٧٥٨ مما يبين صحة الفرض الفرعي الاول للدراسة والذي ينص على إنه توجد علاقة ارتباط

طردية بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التطوير الوظيفي وأداء

العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية عند مستوى طردي ٠.٠٠١ حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط ٠.٨٦٩ مما يبين صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي ينص على إنه توجد

علاقة ارتباط طردية بين استراتيجية التطوير الوظيفي وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات

الارضية.

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تصميم الوظائف وأداء العاملين في

الشركة السعودية للخدمات الأرضية عند مستوى طردي ٠.٠٠١ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

٠.٧٤٤ مما يبين صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي ينص على إنه توجد علاقة ارتباط

طردية بين تصميم الوظائف وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين النظم والإجراءات وأداء العاملين في

الشركة السعودية للخدمات الأرضية عند مستوى طردي ٠.٠٠١ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

٠.٧٣٣ مما يبين صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي ينص على إنه توجد علاقة ارتباط

طردية بين النظم والإجراءات وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الارضية.

النتائج

✓ ارتفاع مستوى استراتيجية التدريب المطبقة في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة

جدة - بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٠٤٨ بانحراف معياري

٠.٨٣٢ وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Majd et al., 2014)

✓ ارتفاع مستوى استراتيجية التطوير الوظيفي المطبقة في الشركة السعودية للخدمات الأرضية

في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٠٤٢ بانحراف

معياري ٠.٧٣١

✓ وجود مستوى مرتفع جداً من تصميم الوظائف المطبقة في الشركة السعودية للخدمات الأرضية

في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٢٤٨ بانحراف

معياري ٠.٦٨٩

✓ ارتفاع مستوى التدوير الوظيفي المطبق في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة

جدة - بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.١٥٦ بانحراف معياري

٠.٧٢٥ وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد ربه، ٢٠١٩) ومع نتيجة دراسة (علي،

(٢٠١٧)

✓ وجود مستوى مرتفع جداً من أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة

جدة - بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٢٠١ بانحراف معياري

٠.٦٧٦ وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد ربه، ٢٠١٩)

✓ يتبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين التدوير

الوظيفي بأبعاده استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، تصميم الوظائف، النظم

والاجراءات) وأداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة -

بمنطقة مكة المكرمة مما يوضح صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والفروض الفرعية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القرموطي، ٢٠٢٤) ومع نتيجة دراسة (عبد ربه، ٢٠١٩) وكذلك مع نتيجة دراسة (عليوة وبلقمبرور، ٢٠١٩-٢٠٢٠) وأيضاً مع نتيجة دراسة (قوراري والعياشي، ٢٠١٨-٢٠١٩) ومع نتيجة دراسة (علي، ٢٠١٧) ومع نتيجة دراسة (Nour, 2024) ومع نتيجة دراسة (Ambarwati et al., 2023) وكذلك مع نتيجة دراسة (Akbari & Maniei, 2017) وأيضاً مع نتيجة دراسة (Jocom et al., 2017) وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (Majd et al., 2014) التي أوضحت وجود علاقة سلبية

التوصيات:

- ✓ العمل على الحفاظ على المستوى المتميز من تطبيق التدوير الوظيفي في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة من خلال توفير الدورات والبرامج التدريبية للعاملين
- ✓ ضرورة تأهيل الموظفين بالمؤسسات والشركات لفكرة التدوير الوظيفي من خلال تنظيم ورش عمل لمزيد من التوعية بأهمية تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، والايجابيات المترتبة عليها.
- ✓ ضرورة زيادة وعي إدارات الشركات والمؤسسات بأهمية وفاعلية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وتشجيعهم على تنفيذه
- ✓ ضرورة متابعة الموظفين بالمؤسسات والشركات وتقييم أدائهم بشكل دوري وفقاً لمعايير عادلة وشفافة،
- ✓ إعطاء فرصة للموظفين بالمؤسسات والشركات بالمشاركة في عملية التدوير الوظيفي من خلال تبادل الآراء

- ✓ توفير بيئة العمل المناسبة بالمؤسسات والشركات التي يمكن من خلالها تحفيز الموظف وتمكينه في بيئة عمل متجددة بعيداً عن البيئة الروتينية
- ✓ العمل على زيادة شعور الموظفين بالمؤسسات والشركات بأهمية التدوير الوظيفي في رفع كفاءاتهم وبالتالي إعدادهم لتولي مناصب جديدة
- ✓ العمل على الاطلاع على تجارب المنظمات المحلية والاستفادة من نتائج خبراتهم في عملية التدوير الوظيفي.

المراجع

✓ أولاً: المراجع العربية:

■ الرسائل الجامعية:

- بوزيدي، شمس. (٢٠١٧). دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين -دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر.
- الجبروي ، مأمون. (٢٠٢٠). أثر التدوير الوظيفي على الالتزام الوظيفي في بلدية الرصيفة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت.
- رعب-حداد، سيلية-كاهينة. (٢٠١٩). أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية. رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري بتييزي وزو، الجزائر.
- الشعراوي ، أمين محمد حسين. (٢٠١٩). التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل : دراسة مقارنة بين بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد التنمية المستدامة ، جامعة القدس ، فلسطين.
- عبد ربه، لينا. (٢٠١٩). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

- عليوة-بلقشمبور، إكرام-حميدة. (٢٠٢٠). 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. (٢٠١٩). أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- المحاميد، شفاء ساكت محمد. (٢٠٢٠). التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص ص ١ - ١١٨.
- المصول، ماجد. (٢٠١٩). 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. (٢٠١٩). العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية. مجلة الدنانير، (١٦)

- الالمعي، علي بن عبد الهادي. (٢٠٢٠). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، المجلد (٤)، العدد (٢ / ٢)، ديسمبر ٢٠٢٠، ص ص ٢١ - ٤٠.
- إمام -فهمي -جعفر، محمود -تقي -هبة الله. (٢٠١٩). أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٣(٢)، ١٧-١.
- البارقي، مصلحة. (٢٠١٧). التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ١(٢)، ٢٨ - ١٠.
- علي، نزار. (٢٠١٧). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو. ٥(٤)، ١١٩٦ - ١١٨٨
- غنيم، محمد. (٢٠١٨). أثر التدريب على جودة إدارة العاملين في البنوك الإسلامية - دراسة قياسية على العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

✓ ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Akbari, A., & Maniei, R. (2017). The Effect of Job Rotation on employee performance. *Research Journal of Management Reviews*, 3(1), 21-26.
- Ambarwati, T., Wardhana, E. T. D. R. W., Wardoyo, C., Churiyah, M., & Jihadi, M. (2023). The role of compensation, job rotation, employee engagement and employee's performance of SMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e03045-e03045.
- Chotiputsilp, B., Hoffman, M., Kim, T., & Wang, S. Y. (2024). Job Rotation and Worker Performance.
- Elkarmouty, H. A. (2024). The Impact of Job Rotation on Improving Employees' Performance Applied Study on Official Tourism Organizations in Egypt. *Journal of Tourism, Hotels and Heritage*, 8(1), 188-208.
- Idris, I., & Wahyudi, S. (2021). Job rotation and work motivation: Will it improve employee performance. *International Journal of Economics and Management Systems*, 6.
- 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).
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance—evidence from a longitudinal study in the financial

services industry. *The international journal of human resource management*, 29(10), 1709-1735.

- Majd, A. A., Bell, R., Davoodi, A., & Nasirifar, A. (2024). The effect of job rotation on employee performance: the mediating role of HR strategy and training in the petrochemical industry. *Industrial and Commercial Training*, (ahead-of-print).
- Nour, A. A. (2024). The role of Job Rotation on Employee Performance in Telecommunication Companies in Hargeisa, Somaliland. *Int. J. Adv. Multidiscip. Res*, 11(4), 20-28.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Shiddiqy, I. A., & Sopiah, S. (2024). Benefits of Job Rotation: Systematic Literature Review (SLR). *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 144-151.
- Suleman, A. R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O., & Sam-Mensah, R. (2022). Job rotation practices and employee's performance: do job satisfaction and organizational commitment matter? *SEISENSE Business Review*, 2(1), 13-27.
- Sutrisno, S., Leuhery, F., Sose, A. T., & Tuasela, A. (2023). Literature Review: Application of Job Satisfaction and Job Rotation Systems to

Company Employees. *Journal of Economics, Business and Accounting (COSTING)*, 6(2), 1140-1153.

- Tuei, A. C., & Saina, P. 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.

الملاحق

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة حول التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للخدمات الأرضية في محافظة جدة - بمنطقة مكة المكرمة) ونظراً لأهمية رأيكم في هذه الدراسة، آمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل دقة وشفافية وموضوعية. علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم جهدكم المقدر وحسن تعاونكم ...

أولاً: البيانات الشخصية:

■ النوع:

- ذكر
- أنثى

■ العمر

- أقل ٣٠ سنة
- من ٣٠ أقل من ٤٠ سنة
- من ٤٠ أقل من ٥٠ سنة
- من ٥٠ فأكثر

■ المؤهل العلمي

- متوسط
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

■ الوظيفة

- مدير
- رئيس قسم
- موظف

■ مدة الخبرة الوظيفية

- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
- من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
- ١٥ سنة فأكثر

ثانيا: محاور الاستبيان

محور التدوير الوظيفي

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
استراتيجية التدريب						
١	تهتم الشركة بتوفير أحدث الوسائل والأساليب التدريبية العالمية للعاملين					
٢	يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للموظفين					
٣	توفر الشركة برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة					
٤	تهتم الشركة بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل					
٥	تعمل الشركة على تقييم أداء العاملين بعد حصولهم على الدورات التدريبية التي يحتاجونها					
استراتيجية التطوير الوظيفي						
١	يؤدي التدوير الوظيفي إلى اكتساب خبرات جديدة ومتنوعة في أكثر من مجال.					
٢	يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات والمهارات بين الإدارات والأقسام المختلفة.					
٣	التدوير الوظيفي يساعد على زيادة فاعلية العمل.					
٤	يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب الموظفين.					
٥	يسهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين الموظفين.					

تصميم الوظائف					
١	عند تصميم أي وظيفة يؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي				
٢	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل مراقبة عملية التدوير الوظيفي.				
٣	معايير الأداء لكل وظيفة واضحة لتسهيل عملية تقييم الأداء بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي				
٤	يوفر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي الجو الملائم الذي يشجع على التدوير الوظيفي				
٥	يساعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في ملئ الشواغر من خلال التدوير الوظيفي				
النظم والاجراءات					
١	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم لها				
٢	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الشركة				
٣	تقلل النظم والإجراءات المتبعة في الشركة من الضغط النفسي للموظفين عند التدوير لوظائف أخرى				
٤	يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات ومهام كل عمل بدقة.				
٥	يساعد التدوير الوظيفي العاملين في التعرف على جميع الوظائف القريبة من وظيفتهم داخل الإدارة.				

محور أداء العاملين

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم العاملین بانجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.					
2	يتوفر لدى العاملين الرغبة والحماس لإنجاز العمل.					
3	يهتم العاملین بالالتزام بالمهام المتعلقة بوظيفتهم					
4	يتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.					
5	يحرص العاملین على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المقررة.					
6	يقوم العاملین بتنفيذ المتطلبات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل					
7	يحافظ العاملین على الالتزام بأوقات العمل الرسمية					
8	يقوم العاملین بتأدية عملهم ضمن المعايير المحددة من قبل					
9	يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد أو تطوير العمل.					
10	توجد قدرة لدى العاملين على تقييم الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء أعمالهم					

Abstract:

Job rotation is a strong motivator for human cadres and their creativity in carrying out various tasks and managing situations. It is considered a type of job change and requires preparing workers by training them on new administrative or technical skills, as well as preparing and convincing them of the extent of the need for job rotation, and its benefit to the employee and the organization. Both, in order to ensure employee conviction, avoid resistance to change by some, and ensure the achievement of set goals.

The study aimed to explore the role that job rotation plays in improving the performance of employees at the Saudi Ground Services Company in Jeddah Governorate - in the Makkah Al-Mukarramah region. The current study relies on the descriptive analytical approach, and to achieve the study's goal, a questionnaire was designed and distributed to a random sample of 100 people working at the Saudi Ground Services Company. The study found that there is a strong direct correlation with statistical significance at a significance level of 0.01 between job rotation and its dimensions (training strategy, career development strategy, job design, systems and procedures) and the performance of workers in the Saudi Ground Services Company in Jeddah Governorate - in the Makkah Al-Mukarramah region, which clarifies The validity of the study's main hypothesis and sub-hypotheses.

Keywords: job rotation; employee performance; Dimensions of job rotation; Saudi Ground Services Company.

Midocean University

College of Management

Department / Project management major



Job rotation and its impact on employee performance

**(An applied study on the Saudi Ground Services Company in Jeddah Governorate - in
the Makkah Al-Mukarramah region)**

Prepared by:

Raghad Mohammed Ghazi Badkook

Supervised by:

Dr. Alfaisal albdelhameed Mohammed

Dr. Faye's Ali jrad

Year: 2024