

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني

تحت عنوان:

أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في البنوك دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة

تحت إشراف:

الدكتور: بن واضح الهاشمي

من إعداد الطالب:

- طرشي علي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
			مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك أهدي هذا العمل إلى من ربتي
وأنارت دربي وأعاننتي بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أُمي
الحبيبة، إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه،
أبي الكريم أدامه الله لي.

إلى من هم سندي في الحياة وعائلي المميّزة، زوجتي الغالية راضية وابنتي وقرة عيني
جنة الرحمن

أخوتي، بدر الدين، عبد الله، خيذر ويحي حفظهم الله،

وإلى مصطفى رحمه الله وأسكنه فسيح جناته .

إلى ليندة وأبناؤها، بشرى، أيهم، مصطفى وتميخ.

الشكر والعرفان

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف " بن واضح الهاشمي " الذي لم يخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة، وإرشاداته لإنجاز هذا العمل وإتمام هذه المذكرة وإلى كل الأساتذة الذين ساهموا في نجاحنا وتفوقنا. وندين بالشكر إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة لإتمام هذه المذكرة.

خطة الدراسة:

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم التدوير الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدوير الوظيفي

المطلب الثالث: خطوات وعوامل نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

المطلب الرابع: أنواع التدوير الوظيفي وأساليبه

المبحث الثاني: أساسيات التدوير الوظيفي

المطلب الأول: أبعاد ومتطلبات التدوير

المطلب الثاني: معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي

المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي وأبعاده

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الرابع: علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل البيانات)

المبحث الأول: تعريف مؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول بنك الجزائر الخارجي

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الجزائر الخارجي

المطلب الثالث: وظائف بنك الجزائر الخارجي

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلة

المطلب الثاني: عراقيل ومقترحات الدراسة الميدانية

الخاتمة

مقدمة

إن الحركة والدوران قانون من القوانين الكونية الإلهية التي أبدعها الخالق - عز وجل - حيث يقول تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم (يدبر الله الليل والنهار، إن في ذلك لعبرة لأولى الأبصار). النور ، 44)، ولما كانت أجرام السماء والكواكب والنجوم في حركة دائمة، فقد كان بالإمكان أن تكون هذه الحركة ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية والتدوير الوظيفي في منظمات القطاعين العام والخاص، حفاظا عليها من الفناء في عصر المعرفة وعصر العولمة والعصور التي تليها، لذا كان لزاما على هذه المؤسسات أن تعمل على الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة، كما أنه من الضروري أن تعمل أيضا على تنميتها وتطويرها بما يتماشى مع متطلباتها لمواجهة التغيرات المحيطة بها. ويعود ذلك للدور الحيوي والمهم الذي تلعبه هذه المؤسسات في المجتمع بما تقدمه من خدمات تساهم في استقرار وأمن وحماية المجتمع. إن عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية لا بد أن تحصل على دعم القيادة، إضافة إلى قيام الإدارات المتخصصة بواجبها نحو هذا التطوير مستخدمة في ذلك أحدث الاستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها، وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية.

وكما هو معلوم أن لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيقه من خلال مجموعة من الأعمال التي يقوم بها الأفراد الذين لديهم مؤهلات وقدرات معينة، ويبدلون جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهم بالمقابل يحصلون منه على مقومات كثيرة تشبع رغباتهم وميولهم وبعضا من حاجياتهم، ولقد أدت التغيرات الهائلة والمتسارعة في نواحي الحياة المختلفة، والازدياد الواضح في مستويات الإنتاج وتطور أساليبه بسبب التقدم التكنولوجي، بالإضافة إلى تطور وسائل وأساليب تقديم الخدمات، أدى ذلك في مجموعة إلى ازدياد دور المؤسسات وتعاضم أهميتها، فأصبح ذلك ظاهرة مميزة للعصر الحالي، ونتج عن ذلك مصلحة مشتركة تتمثل في أهمية المؤسسات للأفراد وما تقدمه لهم من خدمات مختلفة من جهة، ونظرة هذه المؤسسات إلى الأفراد كأساس تعتمد عليه في تحقيق أهدافها من جهة أخرى.

ولذلك يعد التدوير الوظيفي محفزة قوية للكفاءات البشرية لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في القيام بالأعمال وإدارة المواقف المختلفة، ولا شك أن التدوير الوظيفي يعد نوعا من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي، وفائدته للموظف وللمؤسسات على حد سواء، وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية وتلافي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

ويستخدم هذا الأسلوب في مختلف المؤسسات والشركات الحديثة بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة والتي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كذلك يطبق التدوير الوظيفي في المؤسسات

التعليمية والصحية والصناعية والإعلامية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية .

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية التدوير الوظيفي في المؤسسات والبنوك، حيث أن التدوير الوظيفي يعتبر أحد محاور اهتمام العاملين خاصة القيادات الإدارية الذين يمثلون واجهة المؤسسة عبر قراراتهم، وربما يكون هنالك تأثير مباشر على الكفاءة الإنتاجية بعد أن يتم ضخ دماء جديدة في هذه المؤسسات ، لكن ينبغي أن يطبق حسب المفهوم الصحيح للتدوير، وليس حسب أغراض أخرى لا تخدم مصلحة الفرد أو المؤسسة ، كأن يتم التدوير من أجل خلق صراعات بين الموظفين أو تهميش وإقصاء البعض الآخر منهم، أو ممارسة ضغوط معينة على آخرين غير مرغوب فيهم لإجبارهم على النقل أو الاستقالة أو التقاعد.

وفي ضوء هذه المعطيات السابقة فقد حاول الباحث في هذه الدراسة تناول أسلوب التدوير الوظيفي للعاملين في البنوك و أثره على أداء العاملين في البنوك ، وتحديد المعوقات التي تواجه تنفيذه وسبل التغلب عليها لما لذلك من أهمية بالغة في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف أي مؤسسة بشكل عام

1. مشكلة الدراسة:

يعد التدوير الوظيفي من أدوات التحفيز العنصر البشري، وخصوصا الفئة الإشرافية، وإظهار قدرتهم وإبداعهم في تنفيذ الأعمال وإدارة المواقف المتنوعة، كما يعتبر نوعا من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ولضمان نجاحه فإنه يحتاج إلى بيئة مناسبة داخل العمل، كما أن من متطلبات التدوير الواجب توافرها في المنظمة والتي تؤسس لعملية تدوير ناجحة هي التدريب والتطور الوظيفي والنظم والإجراءات والتصميم الوظيفي ويمكن تحقيق هذه البيئة من خلال تدريب الموارد البشرية، والتهيئة والإقناع بأهمية التدوير الوظيفي، والفوائد التي تعود على الأفراد والمؤسسات، حتى تتمكن من ضمان قناعة الموارد البشرية وتجنب مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي داخل الوزارة، والتي تضمن لها تحقيق الأهداف الموضوعة، ومن جهة أخرى يعتقد الباحث أن بقاء واستمرارية بعض القيادات الإدارية في مكان العمل يعطي قوة للبنوك وتطور الانتماء والاندماج وتقوي الولاء الوظيفي لها.

2. أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

- ❖ تبرز أهمية هذا البحث من كونه ركز على مفهوم إداري حديث وهو التدوير الوظيفي والذي يعد أولوية هامة لإثراء الخبرات وتنمية المهارات للموظف، والذي ينعكس بدوره على الارتقاء بأداء المنظمة،
- ❖ يعد هذا البحث من الدراسات القليلة التي تناولت التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء المنظمة

❖ قد تساهم نتائج هذا البحث في لفت اهتمام المخططين ومتخذي القرارات نحو كيفية تطبيق التدوير الوظيفي بشكل صحيح ورفع مستوى أداء البنوك في الجزائر.

❖ يؤمل أن تساهم نتائج هذا البحث في تشجيع الباحثين لإجراء أبحاث جديدة في هذا المجال، وعلى نطاق أوسع، تساعد على تطبيق التدوير الوظيفي بصورة صحيحة، وزيادة مستوى أداء البنوك.

❖ ستوفر هذه الدراسة على معرفة التدوير الوظيفي السائد في البنوك مما يساهم في تحسين أداء العاملين في البنوك ، مما يساعدها في تبني سياسات تقييميه أكثر واقعية، وتساعد هذه التجربة في العمل على تطوير العمل الإداري وتحسينه، وإبراز أهميته ودوره في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمسؤولة القادرة على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.

3. أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

❖ تقديم إطار مفاهيمي نستعرض فيه مفهومي التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي.

❖ توضيح أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين.

❖ التعرف على مدى تقبل الموظفين لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي.

❖ التعرف على المعوقات التي تواجهها الإدارة خلال تطبيقها لأسلوب التدوير الوظيفي.

4. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

للباحث أسباب موضوعية وأخرى ذاتية تجعله يتعلق بموضوع ما، ويختاره للدراسة، لذا فهناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا البحث موضوعا للمذكرة، ومن المبررات نذكر:

أ- مبررات ذاتية:

❖ ميولنا الشخصي إلى المواضيع التي تهتم بالعلوم الإدارية،

❖ ووقع اختيارنا على مصطلح التدوير الذي رأيناه مصطلحا جديدا في قاموس العلوم الاقتصادية.

❖ فضولنا لمعرفة أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين والعلاقة الكامنة بينهما.

❖ بحكم مكان العمل المحدد لدى بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة

ب- مبررات موضوعية:

❖ موضوع التدوير الوظيفي حديثا لم يتم التطرق إليه كثيرا لاسيما في المراجع العربية.

❖ ارتباط الموضوع بتخصصنا الدراسي المتضمن في إدارة الموارد البشرية.

❖ معرفة الطرق والآليات المستخدمة أو المنتهجة من طرف البنوك في التدوير الوظيفي.

❖ نقص البحوث المقدمة في الجامعات الجزائرية في موضوع التدوير الوظيفي.

5. أدبيات الدراسة:

إن الوصول إلى بناء معرفي يستوجب أن يطلع الباحث عامة على الدراسات العلمية والبحوث الأكاديمية السابقة في مختلف المجالات التي تخدم الموضوع، واطلاعنا على بعض الدراسات مكنتنا من الاستفادة من معلومات وتحليلات واستنتاجات أثرت الموضوع من عدة جوانب ومن هذه الدراسات نذكر:

الدراسة الأولى:

هدفت دراسة ناصر بن فهيد حول التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين¹ إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي وواقع أداء العاملين كما سعت أيضا إلى التعرف على علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين وانعكاساتها على الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالإدارة المذكورة، والبالغ عددهم (865) موظفا، بينما الحد الأدنى من عينة الدراسة (266) موظفا، حيث تم توزيع (360) استبانته على مجتمع الدراسة، وكان عند الاستبيانات التي تم استرجاعها (295) استبانته، خضعت للتحليل الإحصائي، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم اعتماد الاستبانة

¹ - د. ناصر بن فهيد ناصر المدرع، الحوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014

كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل استبانات البحث باستخدام عددا من الأساليب الإحصائية، بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss"

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التدوير الوظيفي، وذلك بمتوسط حسابي مرتفع (03.68 من 05).

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 بين واقع التدوير الوظيفي، وواقع أداء العاملين، حيث بلغت قيمة العلاقة (0.564).

- أظهرت نتائج الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير (الحالة الاجتماعية، عدد التنقلات بين مهام الإدارة خلال فترة الخدمة).

الدراسة الثانية:

هدفت دراسة نضال سلام بدر حول التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية. وتكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا والأولى، ورئيس قسم من الفئة الثانية، والبالغ عددهم (1863) موظفا، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانته مؤلفة من (65) فقرة، تم توزيعها على (380) موظفا، باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد أمكن جمع (307) صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (80%).

وقد أكد الباحث أن من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي في الإدارة هو تحسين أدائهم ومعاملات الإدارة، ومحاربة الرأي الذي يعتبر أن التدوير أسلوب عقاب، نتيجة سوء أدائهم الوظيفي، كما أوصى بضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي لتكون أكثر مرونة لتتفق مع التدوير، والاهتمام بإدارة التطوير ماديا وبشريا من خلال توفير متطلبات العمل، والميزانيات المناسبة، وتوفير الحوافز .

الدراسة الرابعة:

هدفت دراسة سهام بن رحمون حول بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي،¹ إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين، ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، وذلك بالتعرف على مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية، والمادية المكونة لها، ومدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية، ورضاهم عن عناصرها، إضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم، وتم استخدام المنهج الوصفي في دراسة مدى التأثير بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين، وتم استخدام الاستمارة المقننة والبسيطة لجمع المعلومات والبيانات.

6. مشكلة الدراسة:

يعد التدوير الوظيفي من أدوات التحفيز العنصر البشري، وخصوصا الفئة الإشرافية، وإظهار قدرتهم وإبداعهم في تنفيذ الأعمال وإدارة المواقف المتنوعة، كما يعتبر نوعا من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ولضمان نجاحه فإنه يحتاج إلى بيئة مناسبة داخل العمل كما أن من متطلبات التدوير الواجب توافرها في المنظمة والتي تؤسس لعملية تدوير ناجحة هي التدريب والتطور الوظيفي والنظم والإجراءات والتصميم الوظيفي ويمكن تحقيق هذه البيئة من خلال تدريب الموارد البشرية، والتهيئة والإقناع بأهمية التدوير الوظيفي، والفوائد التي تعود على الأفراد والمؤسسات، حتى تتمكن من ضمان قناعة الموارد البشرية وتجنب مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي داخل البنوك، والتي تضمن لنا تحقيق الأهداف الموضوعية. ومن جهة أخرى يعتقد الباحث أن بقاء واستمرارية بعض القيادات الإدارية في مكان العمل يعطي قوة للمؤسسات البنكية وتطور الانتماء والاندماج وتقوي الولاء الوظيفي، ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك الجزائر الخارجي؟ ومن خلال التساؤل المحوري والرئيسي ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتدوير الوظيفي؟
- ما المقصود بالأداء الوظيفي؟
- ما هي إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي؟
- هل يمكن للتدوير الوظيفي التأثير على أداء الموظفين؟
- هل للتدوير الوظيفي دور في تحسين أداء الموظفين في بنك الجزائر الخارجي؟

¹ -سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة - 2014.

- ما هي المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلبا في تنفيذ التدوير الوظيفي في بنك الجزائر الخارجي؟

7. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

يجمع بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين علاقة ترابطية تكاملية في إدارة بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة. الفرضيات الفرعية: للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة تقترح الفرضيات التالية:

- كلما ازداد تطبيق التدوير الوظيفي على مستوى البنك كلما اكتسب الموظف خبرة أكثر.

- يكون التدوير الوظيفي إيجابيا إذا انعكس إيجابا على أداء الموظفين.

- لا يلعب التدوير الوظيفي دور في رفع أداء الموظفين.

- يساهم التدوير الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في إدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية.

8. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية والمكانية : انطلقت دراستنا بعدما وافقت اللجنة العلمية لقسم علوم التسيير على موضوع دراستنا، حيث انطلقت الدراسة النظرية في أوائل شهر ديسمبر 2019 إلى غاية منتصف شهر جوان من سنة 2020، ومن ثم تم الشروع في الدراسة التطبيقية شهر جويلية 2020 بسبب تفشي فيروس كورونا على مستوى العالم

أما عن المجال المكاني للدراسة، فقد اعتمدنا على أداءها في إدارة بنك الجزائر الخارجي بالمسيلة

9. عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الإداريين العاملين في بنك الجزائر الخارجي بالمسيلة ورؤساء المصالح المختلفة، بلغ عدد الموظفين الإداريين (25) موظفا، بينما الحد الأدنى من عينة الدراسة (10) موظفين باعتبار معامل الخبرة، حيث أن عينة الدراسة شملت الموظفين الذين لديهم خبرة تفوق 07 سنوات.

10. منهجية الدراسة :

تم الاعتماد على أسلوب الملاحظة، باعتبارها من الأدوات البحثية التي يمكن استخدامها للحصول على بيانات تتعلق ببعض الحوادث والوقائع، ويفضل استخدام الملاحظة كأداة بحثية على غيرها من الأدوات وخاصة عندما تكون ممكنة، حيث يتم فيها تحديد ما هو مطلوب التركيز عليه وتكوين ما يراه الباحث أو ما يسمعه بدقة تامة.

كما تم الاعتماد على أسلوب المقابلة حيث تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، تساعد المقابلة على شرح الأسئلة بدقة وتزود الباحث بمعلومات إضافية عن الموضوع. تم الاعتماد على المقابلة المباشرة مع بعض المبحوثين حول موضوع التنوير الوظيفي من أجل التعرف على رأيهم، وتمت هذه المقابلات في بنك الجزائر الخارجي مع السيد بومالية بلقاسم رئيس مصلحة التجارة الخارجية، والسيد سعدي عبد الرزاق رئيس مصلحة القروض، والمكلف بمصلحة المستخدمين السيد طرشي علي، ثم رئيس مصلحة الصندوق السيد جباري عبد الرشيد.

11. تقسيم الدراسة:

من أجل الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لكل من التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي، وقسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث وفيه تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التدوير الوظيفي ونشأته وخصائصه وأهدافه، أما المبحث الثاني فتتطرق إلى أساسيات التدوير الوظيفي الذي يتفرع إلى ثلاث مطالب وهي أبعاد ومتطلبات التنوير الوظيفي ومعوقاته وإيجابيات وسلبيات تطبيقه، أما في المبحث الثالث قمنا بتسليط الضوء حول ماهية الأداء الوظيفي وأهميته.

أما الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، فقد خصصنا فصلا يبين فيه أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في إدارة بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة، وقد قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تقديم مكان الدراسة إدارة بنك الجزائر الخارجي وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني قمنا بتحليل نتائج المقابلات.

12. صعوبات الدراسة:

إن صعوبات البحث تختصرها في قلة المراجع المتخصصة في التدوير الوظيفي، لأن موضوع التدوير الوظيفي يعتبر مصطلحا جديدا في العلوم الإدارية، بالإضافة إلى صعوبة إعطاء مفهوم موحد للتدوير الوظيفي، لكثرة المفاهيم المتداخلة معه. كما أن تفشي فيروس كورونا المستجد على مستوى العالم والإجراءات المتخذة للحد من انتشاره خاصة فترة الحجر الصحي.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتدوير
الوظيفي والأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أساس المنظمة والمورد الفعال لها، لذا لا بد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة التحقيق أهدافها مما جعلها تفكر في خطط وبرامج التطوير أدائهم، وذلك من خلال وسائل التدريب المتعددة ومن بينها التدوير الوظيفي الذي يعتبر وسيلة لتحسين كفاءات الأفراد بالإضافة إلى ذلك فهو يقلل من رتابة الوظيفة ويمنح لهم التجربة الأوسع ويساعدهم على اكتساب المزيد من الأفكار والمهارات، والحد من الملل بالقيام من نفس العمل كل يوم، واكتشاف إمكانياتهم الخفية.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار المفاهيمي لكل من التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي، وقسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث يتفرع إلى مطالب وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي.

المبحث الثاني: أساسيات التدوير الوظيفي.

المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي حول الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي

من المصطلحات الحديثة النشأة في مجال إدارة الموارد البشرية، مصطلح التدوير الوظيفي الذي يعتبر من

إحدى الوظائف التي تعني إحداث التوافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة

وتحسين الأداء من بداية أول تغيير له في حياته الوظيفية قصد ضمان البقاء للمؤسسة واستمرارها.

المطلب الأول: مفهوم التدوير الوظيفي.

أولاً: مفاهيم أولية:

قبل تحديد مفهوم التدوير الوظيفي ينبغي الإشارة إلى مفهومه اللغوي؛

أ. **التدوير لغة:** دار - دورا - دورانا . أي طاف حول الشيء ومنها الدوران، كل ما تحرك ودار "

ب. **أما اصطلاحاً:** يعنى "تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى

أخرى. ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وأنشطتهم، وبيئة العمل العملي والاجتماعي.

ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، وبأي طريقة،

وأي معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها. والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن

كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم".¹

¹ -ماهر، أحمد . إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2004 ص 383 .

ركز هذا التعرف على أن التدوير الوظيفي يطبق فقط على الموظفين الجدد، بهدف تنمية وتطوير

معارفهم ومهاراتهم وتجهيزهم لفهم بيئة العمل وإنشاء علاقات اجتماعية بين الموظفين، ولكن ما عليه أنه أهمل الموظفون القدامى رغم أنهم عنصر مهم في المؤسسات.

عرف التدوير الوظيفي أيضا على أنه أحد أشكال التدريب من جهة العمل، حيث يتم تدوير الموظف وفقا

لجدول زمني للقيام بمهام محتدة من أجل تزوده بخبرات ومعرفة مختلف المهام الوظيفية.¹

وحول ما سبق ذكره يمكن توضيح بأن التدوير الوظيفي هو أسلوب إداري وعملية مخططة، وهو نوع من التدريب أثناء العمل.

التدوير الوظيفي: هو أداة فعالة للتنفيذ الناجح لإستراتيجية الموارد البشرية، بل حول تسوية الموظفين في

المكان المناسب، حيث يمكن تحقيق أقصى قدر من النتائج في عالم اليوم التنافسي، وهذا يمكن أن يثبت

كأفضل إستراتيجية للعثور على الاستبدال الفوري لموظف ذو قيمة عالية داخل المنظمة.²

فحسب هذا التعريف التدوير الوظيفي إستراتيجية فعالة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب

ولتفادي أي فراغ في الوظائف داخل المؤسسة.

التدوير الوظيفي: "هو أسلوب تصميم وظيفة يتم فيه نقل الموظفين بين وظيفتين أو أكثر بطريقة مخططة

والهدف هو تعريض الموظفين لخبرات مختلفة ومجموعة متنوعة من المهارات لتعزيز الرضا الوظيفي وتدريبهم

بشكل متقاطع".¹

¹ -الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام تدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، د.د.ن، د.س ن، ص 35 .

² -محمد علي نزار، الحوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الإنسانية العدد 4 مجلد 5، العراق :جامعة زاخو، 2017، ص 1171

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التدوير الوظيفي هو أسلوب تصميم العمل وعملية مخططة ويتم دراستها قبل تطبيقها، من خلالها يكسب الموظف مجموعة من الخبرات والمهارات، ويكون على دراية بما يدور من وظيفة إلى أخرى.

ج. التعريف الإجرائي للتدوير الوظيفي:

هو لنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى من نفس المستوى الوظيفي أو قريبة من تخصصه، بهدف التعرف على مختلف المهام في المنظمة بغرض تحمل أكبر قدر من المسؤولية ورفع كفاء أنه وقدراته الوظيفية، والمرونة في العمل.

د. المفاهيم المتداخلة للتدوير الوظيفي:

اختلف آراء الباحثين حول مفهوم موحد لأسلوب التدوير الوظيفي وتداخلت بمفاهيم متشابهة فتعددت المفاهيم وأسلوب فهمهم للموضوع وشرحهم للظاهرة، ومن بين هذه المفاهيم تذكر الآتية:

1. المناقلة والتداول (المداورة على الوظائف): job rotation

يقصد به تضمن البرنامج قائمة وظائف تعتبر الخبرة فيها مهمة لتطوير الفرد، فيتم مداوره المشارك عليها بشكل منظم وغالبا ما يكون برنامج المناقلة أو التدوير rotation على وظائف جزء أساسي من أي برنامج تطوير، خاصة إذا كان المشاركون في البرنامج من أفراد يتم تعيينهم ليكونوا ضمنه، ويجب أن يتضمن الدوائر ذات العلاقة بالوظيفة التي يشغلها المشارك، مع تحديد مدة أشغال كل وظيفة.²

2. أسلوب التناوب في العمل: job Rotation

¹ Dora Adjei, the impact of job rotation on employees performance.<<a case tudy: utrak financial services limited>>.master in business administration, college of art and social sciences, school of business KNUST. 2012. p9.

² نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3 عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 14

يتمثل هذا الأسلوب قيام الأفراد العاملين بالانتقال بين الأعمال والوظائف المختلفة في المنظمة لغرض اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة والتعرف على جميع أو أغلب الوظائف في المنظمة، ويتسم هذا الأسلوب من التصميم الوظيفي بعدم إضافة مهام أو مسؤوليات جديدة للعاملين وإنما يقتصر دورها في عملية المناقلة.¹

3. التناوب الوظيفي: Job Rotation

يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في المنظمة بموجب هذا الأسلوب وقد يكون الانتقال عموديا أو أفقيا، ويتم تنقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر، أن يصحب عملية النقل هذه تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه.²

4. تدوير العمل: Job Rotation

وفقا لهذا الأسلوب يتم عملية نقل الأفراد العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر وعملية النقل هذه يصحبها تدريب وتوجيه من قبل مدرب التعرف الفرد العامل بالعمل الجديد المنقول إليه.³

5. دورية العمل (تبادل الأعمال):

بموجب هذا الأسلوب Job Rotation تنظم حركة تنقلات متنوعة وموفقة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، يكتب فيها خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد، ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد، حتى تتسنى التنقلات بينهم.⁴

6. تعاقب الوظيفة:

إن انتقال المتعلمين ضمن سلسلة من الوظائف تسمى التعاقب الوظيفي، يقدم هذا الأسلوب للمتدربين الخبرة الأولية في إطلاعهم على كيفية عمل الشركة، وكيفية تنفيذ المهام وفهم عمل الوحدات المختلفة للمؤسسة،

¹ حضير حمود، ياسين كاسب الكرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن: دار المسيرة، 2009، ص 70

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص ص 84، 85

³ د. علي حسين علي، سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط3 عمان: دار وائل، 2007، ص 117 .

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 470

وعلى مر الوقت يتم تعيين مدرب الإدارة في الأقسام التصنيعية، التسويقية، المالية التعلم كيفية أداء كل وحدة ولفهم علاقة لهذه الأقسام.¹

7. دوران العمل:

هو نسبة العمالة المعوضة خلال مدة في مؤسسة ما مقارنة بمتوسط العمال، وهي عملية دخول وخروج العمال من المؤسسة، فيكون هنالك تعويض للمناصب الشاعرة نتيجة عملية المغادرة.²

ومن خلال هذه المفاهيم المرتبطة بالتصوير الوظيفي ترى أنها كلها تعاريف متداخلة فيما بينها ومهما اختلفت مصطلحها إلا أن هدفها واحد، وأن المصطلح الوحيد الذي يختلف الباحثون في تفسيره هو الدوران الوظيفي الذي يعبرون عنه بنفس المصطلح مع التدوير الوظيفي في المراجع الغربية وهو job Rotation

وكل مصطلح بالعربي يقابله بالأجنبية ذات المصطلح Rotation ، ما عد دوران العمل الذي جاء بشسمية مخالفة، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على المصطلحات أعلاه متشابهة، وهي ذاتها التدوير في مضامينها، إلا أن اللغة العربية الغنية بمفرداتها تركت بعض الباحثين يتوه بينها.

ومن خلال هذه المفاهيم المرتبطة بالتصوير الوظيفي ترى أنها كلها تعاريف متداخلة فيما بينها ومهما اختلفت مصطلحها إلا أن هدفها واحد، وأن المصطلح الوحيد الذي يختلف الباحثون في تفسيره هو الدوران الوظيفي الذي يعبرون عنه بنفس المصطلح مع التدوير الوظيفي في المراجع الغربية وهو job Rotation

وكل مصطلح بالعربي يقابله بالأجنبية ذات المصطلح Rotation ، ما عد دوران العمل الذي جاء بشسمية مخالفة، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على المصطلحات أعلاه متشابهة، وهي ذاتها التدوير في مضامينها، إلا أن اللغة العربية الغنية بمفرداتها تركت بعض الباحثين يتوه بينها.

ومن خلال هذه التعاريف المسابقة تستخلص مجموعة من خصائص التدوير الوظيفي منها:

¹ د يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، عمان: مؤسسة الوراق، 2006 ص 259

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت: النار الجامعية للطباعة والنشر، 1993، ص 107.

- ✓ تمكين الشاب الموظف من معارف وخبرات جديدة و التعرف على قدرات ومهارات الموظفين ،
- ✓ تطوير إجراءات وأساليب العمل.
- ✓ خفض نفقات التدريب.
- ✓ وضع حد للصراعات والخلافات في وجهات النظر.
- ✓ إيجاد التوازن داخل المنظمة عن طريق توزيع القوى العاملة.¹
- ✓ إيجاد أفراد من ذوي اختصاصات العامة حيث يقيد ثقلهم باستمرار في وظائف مختلفة.
- ✓ تمكن أي فرد في المنشأة أن يحل مكان من يزعم في ترك العمل أو في حالة غيابه عن العمل، دون أن يؤدي ذلك إلى عرقلة أو تعطيل العمل.
- ✓ توطيد العلاقات بين العاملين إلى جانب تلك رفع الروح المعنوية،
- ✓ القضاء على الرتابة والملل والإحباط الناجمين عن التخصص الدقيق في العمل .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدوير الوظيفي

أولاً: أهمية التدوير الوظيفي.

- إن سياسة التدوير تتميز بمجموعة من المميزات تتلخص فيما يلي:
- ✓ تحقق سياسة التدوير الوظيفي أفضل استثمار للطاقات البشرية، خاصة إذا كانت فنية، وغير معروفة من موظفي المنظمة، حيث يتم اكتشافها واستثمارها على أفضل وجه.
- ✓ تعتبر سياسة التدوير الوظيفي مدخلا يلبي للفرد احتياجاته باختلاف مستوياتها.
- ✓ تضيف سياسة التدوير الوظيفي للفرد خبرة، وتجعله يختبر نفسه، ويثبت وجوده في عدة مواقع .
- ✓ تحسن سياسة التدوير الوظيفي من أداء العاملين بوضعهم بين أيدي رؤساء جدد وأفكار جديدة.

1 - علي سامي أبو الروس ، دور سياسة الحوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة 2014، ص12

✓ تحفز سياسة التدوير الوظيفي التحديات لدى العاملين وتحقق لهم فوائد جديدة.

✓ أن سياسة التدوير الوظيفي تضيف انسيابية في المنظمة من خلال التقويم الدوري لوجهات النظر الإدارية.¹

✓ يسهل عملية التدوير الوظيفي في معرفة الموظفين بشكل دقيق من خلال الفترات التدريبية، والتكيف السريع مع المتغيرات في مجالات العمل واستمرارا لفترات طويلة.²

✓ القضاء على البيروقراطية.

ثانياً: أهداف التدوير الوظيفي:

هناك أهداف عديدة لعملية التدوير الوظيفي تعود بالفائدة على المؤسسة وكذلك الموظف، ومجمل هذه الأهداف تتمثل في أن عملية التدوير الوظيفي تهدف إلى تجديد النشاط و روح العمل، وتجديد بيئة العمل، وتحقيق مبدأ التغيير من أجل التطوير الذي تنادي به الكثير من المؤسسات. كما أن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على الخمول والتراخي، ويؤثر على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين، وفي هذا السياق فقد اعتبر فلاسفة وخبراء القيادة والإدارة أن التدوير الوظيفي واحدة من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحسين الإنتاج وتحديث الإدارات وتقع المؤسسات قدما نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدراتها وتحسين من أدائها . ومن بين الأهداف التي تنشدها هذه المؤسسات تبني سياسة التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية، التعرف على المواهب والقدرات الفنية لدى مختلف القيادات، والتخطيط للإحلال الوظيفي لمختلف القيادات كي لا يكون هناك احتكار للقيادات الإدارية،³ وكي يكون هناك ضخ دماء جديدة في تلك القيادات، كما أن نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافها المنشودة بالشكل الصحيح مرتبط بالدور المهم الذي يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب من ناحية الترويج لهذا الأسلوب الإداري الحديث بين الموظفين وتهيئتهم لذلك، كونه ينطوي على نوع من التغيير في

¹ - مصلحة بنت حسين البارقي، التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث ، دراسة ميدانية ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى - مكة المكرمة - السعودية ص 5 .

² - إلينا ألفريد فرنسيس عبد ربه، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ،جامعة الخليل، فلسطين 2019 ص 19 .

³ نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين

طبيعة عمل الموظف سواء من الناحية الوظيفية أو التنظيمية وذلك تلافياً لمقاومة التغيير من قبل البعض، وفي نفس الوقت ينبغي على تلك الإدارات بذل جهداً مضاعفاً في إقناع أصحاب القرار بالفوائد المرجوة والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تتحقق لصالح العمل الذي استخدمها هذا الأسلوب. كما يساعد التدوير الوظيفي الموظف في أدراك الأنظمة والقوانين التي تتعلق بالعمل في الإدارة، ويساهم كذلك في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الزملاء أثناء العمل، ويساعد أيضاً في تحقيق مبدأ التغيير والتجديد في بيئة العمل، وذلك عن طريق إكساب الموظفين الحيوية والنشاط والمرونة في العمل الذي يؤثر على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين.¹

المطلب الثالث: خطوات وعوامل نجاح التدوير الوظيفي.

أولاً: شروط تطبيق التدوير الوظيفي

لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على المنظمة الإقتداء بمجموعة من الشروط المتمثلة فيما يلي:

- ✓ يجب أن يتم تحديد برنامج التدوير الوظيفي من قبل الرئيس المباشر ومن ثم الاتفاق عليه بين كل من الرئيس المباشر الذي يتبع له الموظف، والرئيس التي يتبع له العمل المطلوب التدريب عليه والموظف المعني.
- ✓ يجب ألا تقل مدة كل تدوير وظيفي شهر واحد، وإن كانت بعض الأعمال تتطلب أكثر كحد أدنى.
- ✓ يجب تخصيص مشرف على الموظف خلال فترة التدوير الوظيفي وفقاً لذكية التي تحددها إدارة الموارد البشرية و يجب الاتفاق على أهداف التدوير الوظيفي مع الرؤساء المباشرين المعنيين قبل إجراء التدوير الوظيفي
- ✓ يجب على الرئيس المباشر الذي يتبع له الموظف أن يحدد لإدارة الموارد البشرية في تلك الجهة كيفية القيام بالمهام الإدارية أثناء التدوير الوظيفي وآلية تاريخ عودة الموظف إلى وظيفته الأساسية بعد انتهاء عملية التدوير الوظيفي

- ✓ يتم قياس النتائج المحققة من برنامج التدوير الوظيفي على الموظف من قبل الرئيس المباشر وفقاً للمعايير التي تحددها إدارة الموارد البشرية في الجهة الاتحادية.²

ثانياً: خطوات نجاح تطبيق التدوير الوظيفي.

¹ -إينا ألفريد فرنسيس عبد ربه، مرجع سابق، ص 17.

² -الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام تدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، د.د.ن، ص 36.

حتى تكون سياسة التدوير الوظيفي أكثر فعالية وتحقق الأهداف المسطرة لابد أن يستخدم هذا الأسلوب وفق خطة معدة مسبقاً، وتم خطوات هذا التخطيط من خلال ما يلي:

1. الإجراءات الأولية:

تتمثل أهم هذه الإجراءات فيما يلي:

- ✓ عقد اجتماع للموظفين لتحديد الهدف المرجوة من التدوير ويكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم. وخلال هذا الاجتماع يكون عرضاً قصيراً عن بيئة العمل والتدوير الوظيفي. وكذلك مناقشة العلاقة بينها.
- ✓ مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل، في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة.
- ✓ استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة.
- ✓ تزويد الموظفين بوقت كافي لضمان تأهيلهم ذهنياً وجدياً لأداء مهامهم الجديدة.
- ✓ خلق جو من العلاقات الحميمة بين الموظفين (الجدد-القدامى).

2. مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

- ✓ معرفة كيفية مواجهة المشاكل ويكون ذلك من خلال التحدث مع المرؤوسين ومعرفة المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي.
- ✓ أخذ مشاورة المرؤوسين بعين الاعتبار، وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغييرات التي قد تحدث.
- ✓ خلق التعاون بين المرؤوسين لضمان سير عملية التدوير الوظيفي بنجاح
- ✓ استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والخبرة .
- ✓ تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي.
- ✓ تحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد حاجاتهم من التنمية والتحدث معهم عن العمل الجديد وعن أسباب اختيارهم المتوقع منهم.
- ✓ التنبؤ بخلو الوظائف عن طريق التقاعد الاستقالة، الترقية، النقل... في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة .

✓ خلق جو من العلاقات الحميمة بين الموظفين مع بعضهم البعض الجدد والقدامى.

3. مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين بقبول سياسة التدوير الوظيفي:

وتتمثل في:

✓ التحدث مع المرؤوسين في كافة المجالات والمشاكل والمواقف التي يمكن أن يتعرض لها عند حدوث سياسة التدوير الوظيفي.

✓ ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغييرات التي قد تحدث قبل إجرائها وأخذ رأيهم ومشورتهم بعين الاعتبار.

✓ الباب مفتوح دائما للمرؤوسين عن شعور بأي مخاوف من العمل الجديد..

✓ محاولة توطيد العلاقات بين المرؤوسين بعضهم البعض لأن هذا سيخلق نوعا من التعاون المثمر لنجاح سياسة التدوير الوظيفي.

4. مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار: وتضم ما يلي:

✓مراجعة معدلات أداء العناصر البشرية وتجميع بيانات شاملة عنه وتحديد أوجه القصور والقوه

✓حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل وذلك حتى تستطيع المنظمة توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة، فليست كل وظيفة تصلح لكل موظف.

✓لابد من التحدث مع العنصر الذي سيجري عليه تطبيق سياسة التدوير الوظيفي وعن سبب اختياره، والمتوقع منه، وهل يمكنه الرجوع في حالة وجود مشاكل تقابله.¹

كما توجد عدة عوامل تساهم في إنجاح أسلوب التدوير الوظيفي عند تطبيقه في الإدارة ومن بينها نذكر:

✓ التخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي.

✓نقل عدد محدد من الموظفين خلال عملية التدوير حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل.

✓ أن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة أو المكملة لبعضها البعض.

✓ مشاركة العاملين في عملية التكوير الوظيفي من طريق الاستعانة بأرائهم.. ،

¹ فتحي عمراوي ، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مسقطم 2016 ص 12، 13 .

- ✓ أن تتم هذه العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك.
- ✓ أن يتم تنفيذ أساليب إدارية أخرى بجانب تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي، مثل الإثراء الوظيفي حتى تسهم في تحقيق الهدف المنشود.
- ✓ أن يكون العمل الذي كلف به الموظف قريبا في المستوى الوظيفي والصعوبة في العمل الذي كان يمارسه.
- ✓ أن تتاح مدة زمنية كافية لمزاولة مهام عمله الجديد من سنتين إلى ثلاث سنوات¹.
- ✓ ضرورة إيجاد نظام معلومات فعال.
- ✓ ضرورة وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف .
- ✓ سن وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدل على تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- ✓ إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وقد يكون الشكل الأفقي أكثر إيجابيا من الشكل الهرمي².

المطلب الرابع: أنواع و أساليب التدوير الوظيفي

أولا: أنواع التدوير الوظيفي

يتكون التدوير الوظيفي من عدة أنواع نذكر منها³:

1. التدوير خلال المسار الوظيفي

أ- **التدوير في بداية المسار الوظيفي**: يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة وإكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع

¹ - جبر علي جبر، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014، ص 12 .

² - فتحي عمراوي، مرجع سابق ص 16

³ - محمد علي نزار، مرجع سابق ص 1173

ب- **التدوير في مراحل المسار الوظيفي** : ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى إكساب المسار مرونة أكبر وزيادة خبرات الفرد.

2. التدوير على أساس الهيكل التنظيمي.:

أ- **التدوير العمودي** : ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية.

ب- **التدوير الأفقي** : ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.

3. التدوير في الإدارات

أ- **التدوير الوظيفي في الإدارة** : ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له

ب- **التدوير بين مديري الإدارات** : وذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات العمل في إدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.

4. تدوير من حيث المدة والوقت:

أ. **التدوير القصير والسريع** : يتم تطوير الموظف حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على أن لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف لإكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.

ب. **التدوير الطويل والبطيء** : يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة، بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة.

ثانياً: أساليب التدوير الوظيفي

يتم تطبيق التدوير الوظيفي بأسلوبين التاليين :

1. التدوير الوظيفي في الإدارة :

ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له، ولتوضيح ذلك يتم تطبيق طريقة التدوير الوظيفي بأن تتاح الفرصة للموظف (أ) لممارسة أعمال زميل الموظف (ب) كما

يمارس الموظف (ج) أعمال الموظف (أ) وهذا ويتم تطبيق تلك الطريقة بين موظفي الإدارة ويتاح وقت كاف للاستفادة من هذه الطريقة.

2. التدوير الوظيفي بين مديري الإدارات:

ويتم تطبيق هذا الأسلوب بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل كمديرين للإدارات أخرى تابعة لنفس المنظمة غير التي يمارسون أعمالها ويستفاد من هذه الطريقة بأن يتم تجديد مديري الإدارات ويتم على إثر ذلك تجديد الأفكار والأساليب في الإدارة مما يعود بالنفع على الجهاز وعلى العاملين وهذه الطريقة تتيح للإدارة الاستفادة من الخبرات الجديدة والطموحة في تحسين وتطوير أعمال الإدارات التي يكفون بها كما أنها تمنح التجديد اللازم للمدير وذلك لممارسة أعمال جديدة وإدارتها لأعمال جديدة بالإضافة إلى ذلك فهي تمنح المرؤوسين فرصة التعاون مع مدير جديد ذو أسلوب إداري مختلف، وأفكار إدارية مختلفة في كثير من الأحوال، كما أن هذه الطريقة تتيح للإدارة التخلص من المديرين الذين لا يلبون طموحات ورغبات الإدارة العليا.

المبحث الثاني: أساسيات التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي يعتبر من أهم الأساليب الإدارية المؤدية إلى تطوير المهارات العاملين وتحقيق أهداف

المنظمة، كما أن له تأثيرا كبيرا في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وشعورهم بأن إدارة المنظمة تعطي المتميز المستقل والفرصة العادلة للتقدم والرفق الوظيفيين.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي وعوامل نجاحه، كما سنبين

أهم إيجابيات وسلبيات تطبيقه .

المطلب الأول: أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي يعد من الأساليب الحديثة المتبعة في الإدارات التي تسعى إلى تطوير مهارات الأفراد

وتقدمها وتحسين أدائها، وتحقيق أهدافها المتنوعة، كما يعد أحد أهم استراتيجيات تطوير العاملين، ويتحقق هذا

باستخدام أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي والتي سنسلط الضوء على بعضها (التدريب وتنمية وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، الاستقطاب، بطاقة توصيف الوظائف ، التطوير الوظيفي) بحيث إذا تم تطبيق هذه الأبعاد بشكل صحيح فإن ذلك سيؤدي إلى نجاح عملية التدوير الوظيفي في أي منظمة ولذلك سنتناول هذه الأبعاد كما يلي:

أولاً: التدريب وتنمية وتطوير القدرات:

نظراً لتغيرات العالم الاقتصادي وما خالفته من منافسة شديدة بين المؤسسات بات من الضروري عليها استخدام أفضل السياسات التدريبية، ووضع برامج وأنشطة لها ل يتم من خلالها تنمية الأفراد وزيادة قدراتهم العملية وتطوير مهاراتهم بهدف تحقيق الجودة الشاملة، حيث يعرف التدريب بأنه عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة.¹

يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل والتطورات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. ويتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والنتيجة من عدم قدرته على الأداء والملوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة.²

كما له أهداف فرعية تتمثل في:

1. أهداف تدريبية عادية:

وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم وشروط العامة وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إلى إبداع من قبل مصمم البرامج وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلي على فئة الأفراد المطلوب تدريبهم، وتأتي

¹ - بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 19.

² - محمد فتحي، كف تبدأ طرقك الى التعلم والتدريب، ط2، القاهرة، دار أجيال للنشر والتوزيع، 2004، ص34.

أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها ، حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية بقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة .

2. أهداف تدريبية لحل المشكلات:

وهذا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة، وتحاول كشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء.

3. أهداف تدريبية إبتكارية:

وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، فهي تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية. فهي تمثل قمة الهيكل التنظيمي للأهداف.¹ ويمكن إبراز أهداف أخرى للتدريب المتمثل في:

✓ تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أداء .

✓ إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

✓ تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة. إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

✓ إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

كما أن هناك معايير يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الأسلوب التدريبي وهي:²

✓ الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه وطبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.

✓ المستوى الوظيفي.

¹ - محمد صيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 129.

² نضال سلام، مرجع سابق، ص 27 .

✓ المادة التدريبية.

✓ فترة التدريب والتكلفة.

ومن بين أساليب التدريب نذكر:¹

1. التدريب في مكان العمل:

أ. **التوجيه:** هو طريقة لإدارة الأشخاص العاملين ويتم من خلال هذه العملية إعطاء المتدرب دعم وإرشاد عام، وتتناسب هذه الطريقة بشكل خاص مع الوظائف الإدارية والمهنية.

ب. **التدريب العملي:** تعتمد تقنية التدريب العملي على طريقة التعلم عن طريق الاكتشاف والتي تقوم على أنها أكثر الطرق فاعلية في التعلم عندما يكون على المتدرب أن يكتشف ويوضح بنفسه، وتمثل هذه التقنية جزءاً من برنامج مدروس مع مجموعة من التقارير التي يتم رفعها إلى شخص ما يكون مسؤولاً عن مراقبة تقدم وتوفير الإرشاد.

ج. **عملية التدريب على الوسائل التكنولوجية:** تشير إلى أية تقنية يتم من خلالها تدريب على استخدام الأجهزة التكنولوجية، ويتمكن الفرد من خلالها العمل من خلال برنامج تدريبي مستخدماً برامج الكمبيوتر، أو أجهزة الفيديو أو الأقراص المضغوطة.

د. **التناوب الوظيفي:** في هذا الأسلوب من التدريب ينتقل العامل بين عدة وظائف يمضي فيها وقت من الزمن وهذا لمساعدة العاملين من اكتشاف المواقع الأكثر ملائمة لهم.

هـ. **التدريب لغرض التقاعد:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن للتقاعد، وبدلاً من أن يشعر العامل فجأة بالخروج على المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل.

2. التدريب خارج مكان العمل :

¹ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل الجذب والحفاظ على الموظفين، ط1، 2017، ص12

أ. **المحاضرات:** هو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظرية والمفاهيم، حيث يتلقى المتدربون معلومات المدرب، وهنا تقع عليه مسؤولية تجهيز وتحضير ما سوف يتلقى هؤلاء المتدربين في آن واحد.

ب. **تمثيل الأدوار:** إن هذا الأسلوب يقوم على فكرة أن يطلب من المتدربين القيام بتمثيل بعض الأنوار الواقعية أو الافتراضية، ومتابعة هذه العملية ليكشف المتدربون خاصة القائمين بالأدوار، الآثار الناجمة عن تصرفاتهم أو علاقاتهم مع الآخرين وعلى درجة رضاهم ومعدلات أدائهم.

ج. **مجموعة المناقشة:** تنطوي مجموعة المناقشة النشطة على قدر كبير من الأهمية في إلقاء الضوء على مجموعة متنوعة من الآراء حول موضوع معين، وبصفة عامة فإن مثل هذه المجموعات تمكن الحاضرين من التعلم من خبرة الآخرين كما تمكنهم من الممارسة والرفع من مستوى المهارات الخاصة التعبير عن الذات.

د. **دراسة الحالة:** تتطلب مشاركة نشطة من المشاركين كما يمكنها محاكاة الأداء المطلوب بعد التدريب.

هـ. **التدريب المهني:** يقوم المدرب بهذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وخطوات وإجراءات الأداء والعمليات، وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير من المهارات والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير، ويمكن تعريف هذا الأسلوب بأنه نظام من خلاله يعطي الفرد توجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل وتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات.¹

أن التدوير الوظيفي أحد أهم وسائل التدريب، حيث يتم إلحاق العامل أو الموظف بعدد من الوظائف المختلفة بالمؤسسة لفترات متقاربة أو متباعدة، حتى يحصل الموظف على أوجه النشاط والمعرفة المناسبة حول أساليب وطرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة، وهذا يقود إلى إعطاء فرصة لزيادة قدرات الموظف المتدرب والدراية الجيدة بالأعمال الأخرى المتصلة والمرتبطة بعمله الأصلي، ويعطى هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسسة، مما يساعد في الاعتماد عليه عاجلا أم آجلا في مواجهة بعض مشاكل العمل مثل ضغط العمل، أو عند حدوث شواغر وظيفية، أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك، ويعتبر هذا الأسلوب مناسب لتدريب الرؤساء

¹ - هشام بكفوف، أساليب ترمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية في مؤسسة سوناريك فرجيو"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافية، جامعة الإخوة متنوري قسنطينة، 2006، ص 35.

والمشرفين أو المدراء، حتى يتم تأهيلهم كرؤساء أقسام أو مشرفين، وبذلك يكونوا جاهزين الشغل مراكز إدارية في مستويات عليا.¹

ثانيا: التصميم الوظيفي

يعد التصميم الوظيفي جزءا من وظائف الموارد البشرية التي يمكن من خلالها تحديد العلاقة بين المهارات الوظيفية التي يمتلكها الفرد مع المتطلبات الوظيفية، فمن خلال التصميم الدقيق والنوعي والتأكد من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للنجاح الأداء، وذلك لاستغلال جميع الموارد البشرية المتاحة لضمان إنجاز العمل بكفاءة وفعالية كما يساعد إعادة تصميم الوظائف في رفع كفاءة الأفراد، وإنجاز المهام وتعزيزها وإدراك الحد الأدنى من المؤهلات المقبولة التي يجب أن يمتلكها الموظف لأداء العمل بنجاح. كما أن الهدف الرئيس لتصميم الوظائف هو دمج متطلبات المؤسسة مع احتياجات الفرد، وهذا يساعد الموظف في إدراك أهميته وأهمية عمله، وبالتالي زيادة فرص تحسين الكفاءة والإنتاج، والشعور بالارتياح. وللتصميم الوظيفي هدفان أساسيان:²

1. تحقيق متطلبات المؤسسة من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة وجودة المنتج أو جودة الخدمة.

2. إشباع حاجات الموظفين والتحديات والإنجازات .

وهناك ارتباط وثيق في إعادة تصميم الوظيفة ونوعية حياة العمل من جهة وبالاحتياجات الإنسانية للموارد البشرية من جهة أخرى. وبما يؤثر في مستويات الأداء المنظمي للأفراد، وبما يجعل الأفراد مندفعين بشكل أعلى في إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية، ومن ناحية أخرى يعزز الاستغلال الجيد لمهارات هؤلاء الأفراد ومعارفهم المختلفة، كما ان هناك خمسة خصائص للعمل كما هو موضح في الشكل (01)، تقود إلى الرضا عن العمل والتحفيز وتحسن الأداء وتخفيض نسب الغياب ونسبة ترك الخدمة تتمثل فيما يلي:³

1. تنوع المهارات: تجعل الأفراد قادرين على إنجاز مدى واسع ومنوع من الوظائف والمهارات المختلفة التي تستخدم مهارات ومواهب وقدرات مختلفة.

¹ - نضال سلام بدر، مرجع سابق ص 28 .

² - ليلى عبد ربه، مرجع سابق ص 26.

³ - نضال سلام بدر، مرجع سابق، ص 29، 30 .

2. **هوية الوظيفة:** وهو جعل الوظيفة أكثر ترابطا وتكاملا في مهامها للشكل وحدة عمل متكاملة لها نقاط بداية ونهاية، وتحديد المهام والواجبات لكل فرد.

3. **أهمية و مغزى الوظيفة:** وهو امتلاك العمل لخاصية التأثير في الآخرين ويكون هذا التأثير واضحا ومدركا وأساسيا في الآخرين سواء كانوا داخل أم خارج المنظمة. وأن يتفهم الموظف أو عضو الفريق أهمية العمل الذي يقوم به كجزء من العمل الكلي الذي تقوم به.

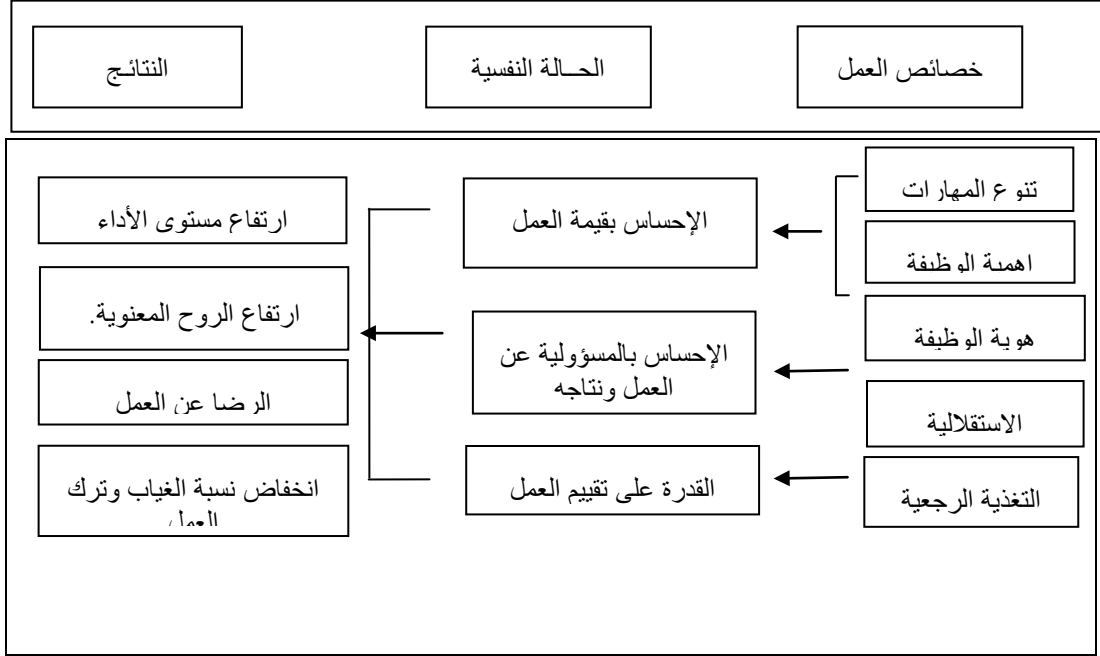
4. **الاستقلالية:** هي مدي الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للقرء في اختيار الطرائق والإجراءات المتبعة في عمله، و تفويضه في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف، بما يمكنهم من الابتكار والشعور بالذاتية .

5. **تنوع المهارات.**

6. **التغذية الراجعة:** وهو توفير معلومات عن أداء الأفراد والعاملين الذين ينجزون المهمات وهي المقياس للأفراد الذين ينجزون المهمات، وأن تكون أداء مهام العمل مرتبطة بالحصول على قدر من المعلومات عن كفاية و فاعلية الأداء.

إن هذه الأبعاد إذا أنجزت بشكل صحيح، فإنها تسهم في تحقيق مخرجات عالية في العمل حيث تعمل على رفع مستوى تحفيز الموظفين، وزيادة معدلات الأداء، وكذلك تسجيل أعلى معدلات الرضا الوظيفي الذي سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية لدى الموظفين. وإذا ما تحققت هذه المخرجات فان لمنظمة تصبح قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها والوصول إلى أفضل النتائج.

شكل رقم 1: نموذج هامان وأولد هام لخصائص تصميم الوظيفة :



المصدر: نضال سلام بدر، مرجع سابق، ص 30،

ثالثاً: المسار الوظيفي:

إن المسار الوظيفي هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يندرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عمودياً عبر مستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، ويسمى هذا الانتقال بالترقية، أو أفقياً تسمى بالنقل الوظيفي الأفقي و لم يعد مفضلاً للشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شخص شغل وظائف متعددة و متنوعة ورأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

في ضوء تعريف المسار الوظيفي السابق يمكننا الآن تحديد بعض أنواع المسارات الوظيفية:

1. المسار التقليدي: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي يرقى أو ينتقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة في بعناية إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، وعليه يمكن القول بان المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينتقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته للتقاعد .

2. المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على تنقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة، بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا لغاية إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد.¹

المطلب الثاني: معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي لا يمثل للإدارة أي مشكلات، إن لم يكن هناك نوع من أنواع سوء الاستخدام أو التنفيذ، ولكن يبقى التدوير الوظيفي شأن أي تغيير يصاحبه المعارضة أو المقاومة لبعض الموظفين، ويواجه مجموعة من التحديات والعوائق التي قد يصعب تطبيقه، ومن بين هذه المعوقات تنكر ما يلي:

✓ ضعف ثقافة الموظفين في المنظمات لأهمية التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى علاقتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير .

✓ يوجد بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي .

✓ ضعف إدارات التطوير سواء من الناحية المادية أو البشرية .

✓ عدم وجود حوافز في بعض المنظمات .

✓ عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، خصوصا المدراء .

¹ - عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1، عمان: دار وائل، 2005، ص550، 551.

✓ تصميم الهيكل التنظيمي لا يسمح للتغير وغير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي.¹

✓ حاجة التدوير الوظيفي إلى ميزانية خاصة.

✓ عدم تحديد المسار الوظيفي والإداري للعاملين، فضلا عن عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف.

✓ ضعف قوانين محددة لسياسة التدوير الوظيفي.

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي

أولا: إيجابيات التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية المورد البشري داخل المنظمات، ويحقق مجموعة من الإيجابيات التي تمكنه من اتخاذ قرار رشيد يكسبه أهمية كبرى مقارنة بالوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المنظمات في مجال تنمية المورد البشري، ومن أهم هذه الإيجابيات :

✓ يساعد التدوير الوظيفي على إمداد المدير عن معظم أنشطة وظائف المنظمة.

✓ يسهل تطوير الموظفين، فبقاء الموظف في عمل واحد وفي مدة طويلة يفقده القدرة على التجديد والابتكار.

✓ يؤدي إلى تفادي التدريب النظري والنتائج السلبية المترتبة عليه

✓ يساهم في التغلب على الفرص المحددة للترقية في بعض أقسام المنظمة، كما يكون أساسا موضوعا للمقارنة وتقويم الأفراد.

✓ يدعم أهم مبادئ الإدارة المتمثلة في توفير النظرة الشاملة للمستوى الإشرافي من خلال تعريف المدير أو رئيس القسم أو الموظفين على كل وظيفة من وظائف المؤسسة، إلى الوظيفة التي يتم تدوير إليها.²

¹ - إيمان علي أحمد الحياي، واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية، دراسة استطلاعية لأراء عمرة من العاملين في مصر الرافدين، جامعة الموصل للتنمية والاستثمار، مجلة تنمية الرافدين، العدد 119، مجلد 37، جامعة الموصل، 2018، ص 136.

² - غنية بن شريف بن سعيد الرعمانية، تصور مقترح لطريق أسلوب الحوير الوظيفي - المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، قسم الدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، 2013، ص 21

✓ يساهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية وصقل مواهبها، كما يعد وسيلة لإعداد القيادات وسط الفراغ القيادي في المنظمة ويفتح آفاق جدة لاكتساب خبرات ومعارف متنوعة تمكن المدير أو الموظف من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، ويحفز الموظفين على الإبداع والتميز، ويساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

✓ القضاء على الحساسية بين الموظفين والتنافس الغير الشريف والحسد، والعمل بروح الفريق الواحد بما يساعد على عملية إحلال موظف أثناء غياب زميله، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال وعدم تعطيل المعاملات.

✓ القضاء على الشيوخة في الهرم الوظيفي والترهل الإداري ومحاربة الفساد

ثانياً: سلبيات التدوير الوظيفي

على الرغم من المزايا والإيجابيات العديدة التوتر الوظيفي، إلا أن لهذا الأسلوب عيوب تظهر في حالة ما تم وضع المتدربين أو رؤساء الأقسام، بشكل مفاجئ في أحد الأقسام دون تهيئة سابقة، أو فهمهم الخاطئ لأسباب التدوير أو سوء التخطيط أو لتنفيذ هذه العملية.

إن السلبيات التي قد تنتج لعملية التدوير الوظيفي ترجع إلى نقل الموظف من مكان عمله التي كان يحبه وينتمي إليه، ويشعر بالمتعة في أداء مهامه إلى مكان آخر غير قادر على التكيف مع متغيراته الجديدة، وكذلك زيادة التكاليف في عملية التدوير، ويؤثر التدوير سلبيًا على جودة العمل، حيث يحتاج

الموظف الذي تم تدويره إلى وظيفة جديدة وقتًا لكي يتدرب على أداء المهام المطلوبة حسب المعايير المحددة.¹

كما أن التدوير الوظيفي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة المدير على العامل، وقد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات، مما يدفعه الشعور بالإحباط.

¹ - أحمد عزام، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2013، ص 16.

إن العاملين من خلال تقنية التدوير يستغرقون بعض الوقت للتعرف على عملهم الجديد، ومن المؤكد أن العاملين الذين يعملون خارج خبراتهم سيكونون قادرين على المساهمة ولكن إنتاجهم بالتأكيد لن يكون على قدر المساواة مع الخبراء، و قد تفقد المؤسسة كفاءتها، حيث أن العاملين لا يتقنون المهام والعمل بصورة مفاجأة.

بالإضافة إلى ذلك تحري الشفافية في عملية التوتر والعدالة بين الموظفين، وخضوع عملية التدوير الوظيفي لأهواء أو أغراض شخصية عند بعض القادة في المنظمات.

المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي:

إن التطورات التي عرفها مجال التسيير، ما كان ليصل إليها لولا تركيزه على مفهوم الأداء، الذي يعتبر من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات المورد البشري بشكل خاص، وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها من خلال أدائه الوظيفي، وهو يمثل أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، كما نتطرق في المطلب الثاني إلى نظرياته وأبعاده، وبالتالي سنتعرف على المحددات والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير تبرز علاقة التدوير الوظيفي بأداء الموظفين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تقديم مفهوم شامل للأداء الوظيفي والأهمية التي يتميز بها:

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

تعريف الأداء لغة: لفظ مشتق من الفعل (أدا) ويعني (أدى) الشيء: قام به (تأدى) الأمر: قضي وإلى فلان، توصل.

اصطلاحاً: هو الإنجاز الفعلي كما يصنف من القابلية أو الطاقة أو القدرة الكامنة وخلق فرص التعليم التي تمكن من اكتساب المعرفة والمهارات.¹

يعرف "دراكر P, Drucker" الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء من أجل تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال".²

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهي بعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.³

ويقصد أيضاً بالأداء : قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة.⁴

الأداء: هي الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقاً لمعايير توجيه معينة، أو في تحقيق النتائج وفق الأهداف أو الخطط.

تعريف الوظيفة:

الوظيفة: هي مجموعة من المهام التي يجب أن ينقذها موظف عام، ويمثل مفهوم الوظيفة الحجر الأساس للعمل إدارة المورد البشرية، لها هوية واسم وهو مصدر تسمية الموظف.⁵

مفهوم الأداء الوظيفي:

¹ - سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، كفايات التدريس المفهوم التدريب، الأداء، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص24

² - الشيخ داوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلّة باحث، العدد 7، الجزائر: 2010، ص 218.

³ - عائده عبد العزيز علي النعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة شعر الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2003، ص 24 .

⁴ - نادر حامد عبد الرازي أبو شيخ، تقييم أنما الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2010، ص18

⁵ - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 66 .

الأداء الوظيفي: "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد".¹

بمعنى أن الأداء الوظيفي في هذا التعريف، يعني النتيجة تفاعل كل من الجهد والقدرة والإدراك.

الأداء الوظيفي: يشير إلى درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد بشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي له صلة بطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف وهو ناتج تفاعل كل من الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

الأداء الوظيفي: يشير إلى مجموعة سلوكيات الإدارة المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جوده الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.³

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل التي يقوم به الفرد نتيجة التفاعل بين القوى الداخلية والخارجية المحيطة به.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو "تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤوليات قامت المنظمة بتكليفه للقيام بها".

1 - عبد الفاتح صالح حليقات، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد 3، مجلد36، الأردن، 2010، ص 603.

2- أسعد أحمد محمد عكاشة، أمر الطاقة الطبية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بعز، 2008، ص 33.

3- ناجي حسين ناجي شريف، الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، مجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 8، المجلد6، السعودية، 2017، ص88.

نظرا لتداخل مفهوم الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها:

1. الفعالية: تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف المسطرة كان هذا النظام فعال والعكس صحيح، وهي الحاصل بين النتائج المتوصل إليها والأهداف المرجوة، فإذا كانت النتائج مرتبطة أكثر بالأهداف المحددة من قبل المؤسسة أو المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترية عن هذه الأهداف، فالفعالية هي إذن النتيجة المحققة أو المتوقعة من خلال الأهداف، ويمكن تحديد مفهوم الفعالية من خلال الصيغة الآتية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة}} \text{ أو الأهداف.}$$

وبذلك فإن الفعالية على عمل الشيء الصحيح، بمعنى مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة

2. الكفاءة: هي العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة فالكفاءة تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، ، فهي بذلك تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي نسبة بين المخرجات والمدخلات.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات (النتيجة المحققة)}}{\text{المدخلات}}$$

ويمكن التمييز بين الكفاءة والفعالية على رغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمؤسسات أو المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة وهي غير فعالة، فالفعالية تشير إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بأهداف ومفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فهو يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط.¹

¹ - سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 68، 69.

3. الإنتاجية: تعبر الإنتاجية على المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد.

يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية

هناك من لا يفرق بين كل من السلوك والإنجاز والأداء:

أ **تعريف السلوك:** هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المنظمة التي يعملون فيها.

ب **تعريف الإنجاز:** هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل.¹

ج **تعريف الأداء:** هو النشاط الذي يقوم به الموظف والذي يظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.²

ويتضح مما سبق لعدد تعريف الأداء الوظيفي، ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلافهم في تعريف الأداء إلا أن هنالك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريبا في تعريف الأداء، وهي كما يلي:

✓ الموظف وكفاءاته.

✓ العمل ومتطلباته ،

✓ البيئة التنظيمية ومركباتها.

أ **الموظف وكفاءاته:** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي

¹ - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 63 .

² - إبراهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوجده وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، الجزائر: جامعة الشلف، 2017، ص 259.

تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه وفي حقيقة الأمر أن البيئية المعرفية للموظف في حالة تغير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.¹

با- العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأنوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف وما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميزة

ج- البيئة التنظيمية ومركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال من التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة. أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال في العوامل الاقتصادية الاجتماعية التكنولوجية والحضارية السياسية والقانونية.²

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل إي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا، كما أن الأداء مطلب أساسي لتطوير المهن وتحقيق النجاح في سوق العمل، فالأداء ضروري ومهم للأفراد كما هو مهم للمؤسسة.

وفيها نستعرض أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين والمؤسسة:

1. بالنسبة للعاملين:

¹ - ربيعة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014، ص 9.

² - محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014ء ص 63، 64.

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيد هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا.

بعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

من خلال ما تم التطرق إليه لتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتلميئه سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.¹

2. بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين من التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعه فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليته أيضا، كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة. فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضح لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا.

ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عاده اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاسا لقدرات ومواقع الرؤساء والقادة أيضا.

¹ _ سهام بلخير، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد أكلي أولحاج، البويرة، 2012، ص 85.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها، كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹

المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي وأبعاده

أولاً: نظريات الأداء الوظيفي

لا شك في أن محور العملية الإنتاجية هو الفرد، فقد شد انتباه الباحثين والدارسين إلى بلورة عند من النظريات، التي يمكن تصورها بأنها طائفة من الآراء التي تحاول تفسير الوقائع والعلاقة بين الفرد والجماعة والأداء والمنظمة.²

ومما يلي ذكر أهم تلك النظريات:

1-نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" من أبرز ممثلي هذه النظرية، التي ركزت على وسائل رفع الإنتاج بتحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل وهو على دراسة الوقت والحركة، وقد أوصت بضرورة الاختبار العلمي للعاملين وتدريبهم على أنسب طريقة لإنجاز هذا العمل، معتبرة العنصر البشري مورد من موارد المنظمة يمكن التحكم فيه من أجل رفع الإنتاجية.

طور تايلور أربعة مبادئ لنظريته للإدارة العلمية هي كالآتي:

المبدأ الأول: هو وضع منهجية أفضل الأداء كل مهمة.

المبدأ الثاني: هو أنه يجب على المديرين التأكد من اختيار أفضل شخص لأداء المهمة وضمان حصوله على أفضل تدريب.

المبدأ الثالث: هو أن المديرين مسؤولون عن التأكد من أن أفضل شخص يتم اختياره لهذا المنصب من خلال تطبيق أفضل منهجية.

¹ - محمود بوقطف، مرجع سابق الذكر، ص 62، 63 .

² -عبد الرزاق الديلمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، الطبعة العربية، عمان، الطيزوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص 08

المبدأ الرابع: أن المسؤولية الكاملة عن طريق العمل يجب أن تتم إزالتها من العامل ويجب أن يتم نقلها إلى الإدارة، والموظف هو المسؤول الوحيد عن أداء العمل الفعلي.¹

2- نظرية التقسيم الإداري:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادية للعمل وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، ولقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، كونها قادرة على خلق أفراد ذوي كفاءات في المنظمة.

ومن روادها "هنري فايول"، اتجه من خلال دراساته العمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم في تحقيق الأهداف في المنظمات التي يعملون فيها، فقد وجد فايول أن نشاط المنظمة يضم ستة أشهر أنشطة، لكونها المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة

ركزت نظرية التقسيم الإداري على مجموعة من المبادئ وهي:

❖ مبدأ التدرج الهرمي.

❖ مبدأ الإدارة بالاستثناء .

❖ مبدأ التخصص الوظيفي.

❖ مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين.²

3. النظرية البيروقراطية:

لقد عرف هذا الاتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" في مطلع القرن العشرين الذي يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري.

¹ - صالح مهدي، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2، عمان، دار وائل، 2008، ص 56

² - خليل محمد حسين الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 33، 34.

ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد، المتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإفراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ويضعها موضع التنفيذ.

لم يهتم النموذج البيروقراطي بزيادة الإنتاج بقدر ما اهتم بالنواحي التنظيمية والشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار الجانب الإنساني والاجتماعي.

وقد اكتسبت مبادئ فيبر البيروقراطية شهرة واسعة في أنحاء العالم بن ترجمة كتبه في الأربعينات إلى اللغة الانجليزية وغيرها وقد تضمنت النظرية البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية:

1. تقسيم العمل ويعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل.
2. تنظيم السلطة تنظيمًا هرميًا محددًا.
3. وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة وحتى يلتزم بها جميع العاملين فيها.
4. وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسؤولياتهم وواجباتهم.
5. يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة وبعضهم البعض وبينهم وبين غيرهم على أسس موضوعية عقلية، لا تأثر بالأمور الشخصية والعاطفية.
6. التعيين واختيار العناصر البشرية اللازمة وغيرها للمؤسسة ويجب أن تعتمد الترقية على الكفاية والقدرة الفنية التخصصية للعامل أو الموظف.¹

4. نظرية العلاقات الإنسانية:

استهدفت هذه النظرية الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج من خلال ما يمكن أن يؤثر على الفرد بالعوامل النفسية والمعنوية باعتباره إنسانًا وجدانياً انفعالياً أكثر منه، وقد أجمعت تجارب "إلتون مايو" أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بحل المشكلات العالقة، وتتأثر بعلاقاته بزملاء العمل.

¹ _ فاروق عبده فيله، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، اليمن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، د، س، ص 56،

ومن هنا يتضح الدور الذي يلعبه لتمامك الجماعة في حركة تفاعل الأفراد.

إن منهج "العلاقات الإنسانية" ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.¹

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم.²

5- النظرية اليابانية:

توصل "ويليام أوشي" إلى ما يسمى بالنظرية Z التي تقوم على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل أو الموظف حيث لاحظ أن إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تحول دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروج الجماعة الذي يساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء ، ويرى أوشي أن نظرية Z تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية وهي :

❖ **الوظيفة مدى الحياة:** وهي من أهم الخصائص الإدارية اليابانية وتساهم في عملية الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

❖ **التقويم والترقية البطيئة:** يتم تقويم وترقية الموظفين خلال فترة طويلة تبلغ حوالي 10 سنوات، وهذا الأمر يساعد على التآني والثقة في التقويم

❖ **عدم التخصص في المهنة:** أي الموظف يمارس أكثر عن مهنة ويكون قادرا على العمل في أكثر من مجال في المنظمة.³

ثانيا: أبعاد الأداء الوظيفي

¹ - هاني عرب، موارد بشرية لكلية الاقتصاد والإدارة المستوى الخامس 1435 - 1436، نقلا عن موقع www.tlabna.net، ص 16:55 سا 04، جويلية 2020.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص20.

³ - صابر مجري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال القيادة، الدافع والتغيير التنظيمي، ط1، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2018، ص81.

تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1. البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال

التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدي مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمنظمات الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2. البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على

اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجالب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي كل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،الخ).¹

هناك عدة أبعاد أخرى للأداء الوظيفي تشمل ما يلي:

➤ **مستوى أو وحدة التحليل:** وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة.

➤ **مقاييس الأداء الوظيفي:** وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير تشمل الإنتاجية، التفاعلية، الكفاءة، النوعية أو تحقيق الربح أو النمو أو رضا الموظفين أو رضا الزبائن والتجديد والابتكار.

¹ - مصطفى يوسف كافي، محمد طاهر الخلف وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، ط1، قسنطينة، الجزائر، نشر استيراد وتوزيع الكتب، 2017، ص 227، 228

➤ قياس الأداء الوظيفي: المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

➤ الإطار الزمني للأداء الوظيفي: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس

➤ مجال الاهتمام والتركيز في الأداء الوظيفي : وهذا يكون مجال الاهتمام على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1. الجهد.

2. قدرات المورد البشري وخصائصه.

3. إدراك المورد البشري لعمله.

وتلخص ذلك في المعادلة التالية:

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على الدعم "الحوافز" إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبدلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة بأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتمد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. 1

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء

¹ -أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات platel في فلسطين"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص35.

يمكن إجمال العوامل المؤثرة على الأداء بعاملين رئيسيين هما:

1. عوامل فنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، الهيكل التنظيمي للعمل وطرق وأساليب العمل.

لا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوع الآلات بالإضافة إلى طرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة.

2. عوامل إنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتحدد بالآتي:

المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل وتحدد ظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية، وحاجات ورغبات الفرد وتكسب القدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم وتصلها التدريب، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين، لا بد من توافرها معا وهما المعرفة والمهارة.

والعامل الثاني هو الرغبة في العمل والتحفيز لأدائه، ويحدد عامل الرغبة بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته.

كما أن هناك عوامل تساهم في رفع كفاءة المنظمة، وذلك من خلال تطوير وتفعيل دور العاملين في المنظمة وتشمل الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتدريب.

أما الحوافز فتشمل جميع الفرص والمزايا والتسهيلات المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة، التي تساعد في دفع الأفراد وتحفيزهم على بذل الجهد من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية، فالحوافز بمختلف أنواعها ومصادرها هي من بين المؤشرات الحيوية التي تؤثر في مستوى أداء المنظمات، ويتضمن نظام الحوافز أسلوب وفلسفة الإدارية، خصوصا فيما يتعلق بموقع ودور العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والتخطيط، يختلف دور العاملين في المؤسسات العامة من دولة لأخرى ومن مؤسسة الأخرى في نفس الدولة ومن الطبيعي أن المشاركة الفعالة من قبل العاملين في القضايا الإدارية الهامة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمات، خاصة عند توافر الظروف والأوضاع الإيجابية الأخرى المؤثرة في الأداء.

إن وجود نظام فعال للتدريب يعتبر من المؤشرات الهامة التي تساعد في تطوير إدارة المنظمات، حيث أن الأداء يتضمن وجود أفراد أكفاء قادرين على الأداء بمهارات وفعالية، وبالتالي فإن مستوى الأداء يتوقف على مدى كفاءة العنصر البشري الذي يمكن تطوير وتعزيز قدراته من خلال التدريب بمختلف أنواعه.¹

3. المكانة الوظيفية: إن المكانة الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات الضغوط في بيئة العمل لدى كثير من العاملين خاصة في المراكز القيادية التي لها علاقة مع الجمهور. فكلما كان الموظف له مكانة وظيفية مرموقة ويعتمد جزء من وقته على التركيز في القرارات وما يصاحبها من مسؤوليات، نرى كثيرا منهم يتعرض للعوامل الضغوط نتيجة طبيعية الأدوار التي يعملون بها.

على أن الضغوط الناجمة عن المكانة الورقية لارتباط فقط بالمستويات الإدارية العليا، بل إنها تشمل أشخاص الذين هم في الإدارة الوسطى والإشرافية على حد سواء.

أن الوظائف ومكانتها بالرغم اختلاف مستواها تفرض على شاغليها عدد من المسؤوليات والواجبات تجعلهم أكثر عرضة للضغوط بسبب الأدوار الذين يشغلونها.

4. طبيعة العلاقة داخل التنظيم : إن أغلب الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة، لا تتم بصفة مستقلة عن باقي الأعمال، بل إن أداء الفرد يتم من خلال علاقات عمل متداخلة، قد تكون بين رؤساء والمرؤوسين أو زملاء فيما بينهم.

وهنا يظهر دور العلاقات غير الرسمية، في توجيه سلوك الأفراد وزيادة روحهم المعنوية ما ينعكس على أدائهم للعمل، فإذا كانت علاقات الأفراد فيما بينهم علاقة تعاون وانسجام ترفع روحهم المعنوية ويعطون إنتاجية أكبر ويظهرون كفاءة أعلى في الأداء، ويحدث العكس إذا كانت هذه العلاقات يسودها نوع من الصراع وعدم التفاهم فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض معنوية الأفراد ولا يحقق أدائهم بالفعالية المطلوبة.

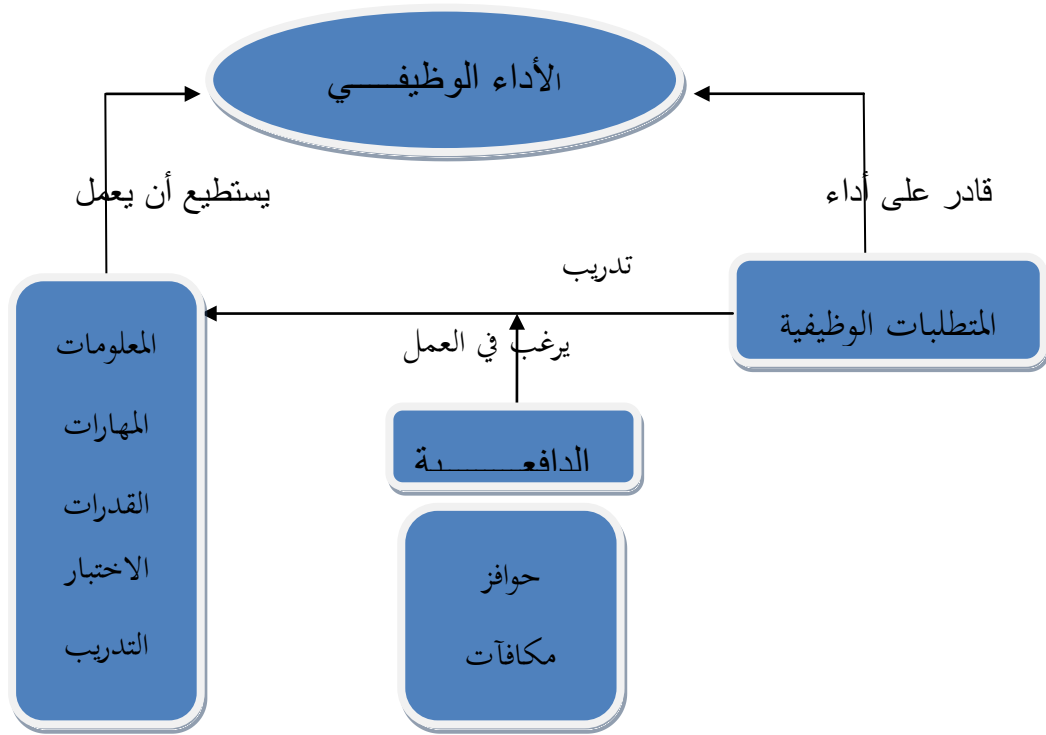
5. تضخم العمالة: إن زياده عدد العاملين أكثر مما يتطلب العمل (البطالة المقنعة) نتيجة عمليات التوظيف العشوائية، تعوق حركة سير العمل والتأخر في إنجاز الأعمال، نتيجة توافر الموظفين واعتمادهم على بعضهم البعض في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، كما أن هذه الزيادة تؤدي إلى تعطيل الإنجاز وتعقيد الإجراءات وتداخل الاختصاصات، والتكرار أو الازدواجية في الأعمال، وإعاقة الخدمات للجمهور، هذا بالإضافة إلى إهدار

¹ - محمد سليمان البدوي ، مرجع سابق الذكر، ص 36، 37..

الأموال التي تنفق على الأجور والمرتبات وغيرها دون فائدة وبالتالي يكون لتضخم العمالة آثار سلبية تعكس مظاهر الانحراف المتمثلة في الإهمال والتكاسل. 1

والشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة حالة جامعة أحمد بوقره، بومرداس، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره بومرداس، 2010، ص 70

¹ عز الدين هرمون، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب الجحاف والرافعات (CPG)، قسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مريوي، قسنطينة، 2008 ص 46،45 .

المطلب الرابع: علاقة التدوير الوظيفي بأداء الموظفين

كما رأينا في دراستنا هذه انه من الضروري إبراز أثر التدوير الوظيفي على الموظفين والمنظمة في نفس الوقت، لكن قبل إبراز ذلك علينا أن نبين العلاقة الرابطة بين المتغيرين الأساسيين في موضوع الدراسة.

يقوم التدوير الوظيفي على تحسين مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم التي تؤثر إيجاباً على الإنتاجية في الشركة، فكلما زاد التدوير الوظيفي كلما زادت فرص التعلم ما ينعكس على العمل الذي يقومون به مما يؤدي إلى إدارة فعالة.

يهدف التدوير الوظيفي إلى التوفيق بين رفع كفاءة الأداء وتحقيق رغبات الموظفين في تحسين أوضاعهم الوظيفية والشخصية، فكون الموظف غير راضي عن العمل الذي يقوم به يؤدي إلى إهمال مهامه ما يسبب تراجع في مستوى الأداء.

أن التدوير الوظيفي وسيلة تمارسها الإدارة لوضع العاملين في مراكز تناسب قدراتهم وإمكاناتهم، إذ أن وضع الفرد في عمل لا يجيده ستعكس عملياً على إنتاجيته وتصرفاته.

تعمل المنظمات على الحفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات وتسعى جاهدة لعدم فقدانها لأي سبب كان، ما قد يؤدي إلى ضعف في الأداء العام للمنظمة، وبالتالي يجب على المنظمة أن تخطط لمثل هذه الحالات بالعمل على إعداد خلفاء لشغل المناصب بحيث إذا غادر أحد الموظفين يكون البديل جاهزاً ليقوم بعمله دون أن يعكس ذلك سلبيات على أداء العمل.

التدوير الوظيفي يجعل الموظف الذي كان يحس بالاستقرار في مكان عمله غير قادر على التكيف مع الأعمال التي كلفت له في الوظيفة التي انتقل إليها ويشعر بعدم الاستقرار الوظيفي ما يؤثر علياً على جودة العمل وعلى نفسية الموظف.

خلاصة الفصل:

أوضحنا في المقدمة أن الدور الوظيفي جاء نتيجة للمشكلات المتراكمة التي تؤثر على الفرد والمنظمة في نفس الوقت، مما أدى بالمنظمات إلى البحث على حلول تساعد على تخطي هذه العقبات، ومن بينها أسلوب

التدوير الوظيفي. يمكن اعتبار التدوير الوظيفي عملية تحويل شخص من وظيفة إلى وظيفة أخرى لمدة زمنية مؤقتة، حيث يساهم في تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل، بهدف إحداث تطوير الأداء ، وتجنب ترهل المؤسسات وتغلغل المحسوبية فيها، وتقليص احتمالات الفساد والقصور في الإنتاجية ومخرجات العمل وجودته، وتحرير الإدارات من الملل نتيجة الروتين. التدوير الوظيفي واحد من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدرتها، كما أنه يساهم في تطوير قدرات الفرد من خلال تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين، ما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

(عرض وتحليل البيانات)

تمهيد

أن أهمية أي دراسة ودقتها تتعدى الجانب النظري المنطلق منه، بل ويتطلب تدعيمها ميدانيا من أجل التحقق من فرضيات الموضوع، وتتوقف صحة النتائج التي يتحصل عليها كل باحث على مدى دقة الإجراءات المتبعة، والأساليب المستخدمة التي تمكننا من التعرف على أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي، في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة.

وقد جاء هذا الفصل ليشمل مبحثين؛ يختص الأول بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما الثاني فهو يهتم بعرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال تحليل ما جاء في المقابلات الشخصية المباشرة لمجموعة من العمال ورؤساء المصالح على مستوى الوكالة

المبحث الأول: تعريف مؤسسة محل الدراسة

يعتبر بنك الجزائر الخارجي وليدا لتطورات النظام البنكي الجزائري، حيث وجد نفسه في ظل الأوضاع الراهنة مجبرا على التأقلم مع التغيرات التي تشهدها البيئة، فأصبح يسعى إلى بلوغ أعلى درجات التقدم والتطور في عملياته وخدماته، وحاول من خلال هذا المبحث التعريف بها من خلال تقديم لمحة عن نشأته وتطوره، عرض مختلف وظائفه،

المطلب الأول، نبذة تاريخية عن بنك الجزائر الخارجي

من أكثر البنوك التجارية الجزائرية شهرة في العالم تجد بنك الجزائر الخارجي الذي يعم الرائد من حيث التعاملات مع الخارج خاصة في ميدان الضمانات البنكية و لذلك أوكلت له الدولة كل الصلاحيات للقيام بمهامه على أحسن وجه، فهو يعتبر ينك من الدرجة الأولى و ذو سمعة عالمية كبيرة

أولا: لمحة عن البنك الخارجي

يعتبر بنك الجزائر الخارجي من بين البنوك الستة التجارية المتواجدة في الجزائر، وهو بنك تجاري منذ نشأته متخصص في تمويل التجارة الخارجية وتنفيذ الاتفاقيات المرتبطة بالعمليات الخارجية،

فيما يلي عرض لأهم التطورات التي شهدتها هذا البنك¹

¹ www.bea.dz/résultat financiers

فيما يخص العدد الإجمالي لموظفي بنك الجزائر الخارجي (مقر و وحدات) بلغ 4378 شخص سنة 2005 بين مديرين ومشرفين، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، موزعين على مستوى شبكة من 114 وكالة ضمن 10 وحدات موزعين عبر أنحاء البلد (التجمعات السكنية الكبرى و المناطق الصناعية ومناطق إنتاج المحروقات). وتضم 23 من شركات تابعة ومساهمة مها 16 بالخارج و 7 وطنية .

إن بنك الجزائر الخارجي له علاقة بشبكة من 1450 مراسل بنكي موزعين عبر 41 بلد، و يسير بنك الجزائر الخارجي أكثر 35% من التجارة المحلية .

إلى غاية استقلالية المؤسسات العمومية سنة 1998 كان بنات الجزائر الخارجي من بين أهم بنوك الدولة معناه و كما أشرنا إليه كان دوره الرئيسي هو الوساطة بين المؤسسات و خزينة الدولة: آخر نشاطاتها اختتمت في ظروف ملائمة للبنك،

نستطيع القول استنادا على ميزانية نشاط بنك الجزائر الخارجي. أنه م ينقطع عن بذل جهود مختلفة الأشكال اتجاه زبائنه من القطاع العام أو الخاص، داخليا أو خارجيا لتوفير خدمات تتوافق والوضعية الاقتصادية الجديدة؛ كما يستعمل بنك الجزائر الخارجي وسائل اتصال و المعالجة المعقدة كالإنترنت والإعلام الآلي و كذا سويفت (SWIFT)

ثانيا : نشأة وتطور بنك الجزائر الخارجي:

تم إنشاء بنك الجزائر الخارجي في 01 أكتوبر 1967 طبقا للمرسوم رقم 67-204 في شكل شركة جزائرية حدد رأسماله مبدئيا ب 20 مليون دينار جزائري، مقره الجزائر العاصمة. بإمكانه إقامة وكالات وفروع، بموافقة وزير المالية كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن، وتصنيفها لا يكون إلا بموجب نص تشريعي، وقد تم إنشاؤه على أنقاض المؤسسات البنكية التالية:¹

- القرض الليوني في 01 أكتوبر 1967 (Le crédit Lyonnais)

- الشركة العامة في 31 ديسمبر 1967 - (Société générale)

- قرض الشمال (البنك الشمالي للتسليف) في 20 ابريل 1968 : (Crédit du nord)

¹ - مفكرة بنك الجزائر الخارجي سنة 2001 ص 04.

- البنك الصناعي للجزائري و بنك البحر الأبيض المتوسط في 31 ماي 1968 :

(Banque industrielle d'Algérie et de la méditerrané)

-بنك باركليز الفرنسي في 30 أبريل 1968

ومع إنشاء البنك الخارجي الجزائري تم إرساء أول هيكل تنظيمي وضم:

- دائرة الشؤون الإدارية.

- هيكل المواد الهيدروكربونية.

- دائرة الشؤون الخارجية.

- دائرة دراسات الاستغلال.

تحصل بنك الجزائر الخارجي على هيكله النهائي في 01 جوان 1968. و تأسيسه يمثل المرحلة الأخيرة

من إجراءات التأميم البنكي، حيث يسير من طرف رئيس مدير عام و مدير عام مساعد و ثلاث مستشارين، وهم مكلفون بالتسيير و تطبيق السياسة الخاصة بالبنك و تمثيله اتجاه الغير، ومنذ 1970، كان بنك الجزائر الخارجي محل ثقة لجميع العمليات البنكية للمؤسسات الصناعية الكبرى مع المؤسسات الأجنبية (سونا طراك. شركة النقل البحري، شركات البناء...)

حافظ البنك على نفس الهيكل التنظيمي إلى غاية 1980، بعدها أرسى شكل ثاني من التنظيم الهيكلي

أكثر توافقا مع تقدم عمليات البنك، وتم استحداث عدة مديريات تحت سلطة مستشار مديرية البنك، يضم الهيكل التنظيمي مديريتان عامتان مساعدان و 9 مديريات مركزية عملياتية.

في سنة 1988 تم استحداث تنظيم جديد ارسى تحت سلطة المدير التي أعاد تنظم وحدات الشؤون

الخارجية، وأصبح بنك الجزائر الخارجي من بين أبرز المؤسسات البنكية الأولى المنفصلة ذاتيا، وذلك بموجب أحكام القانون 61 / 88 الصادر في 12 جانفي 1988 وحضي برأس مال اجتماعي قدر ب 24,5 مليون دينار جزائري.

وفي سنة 1989 تم الاعتماد على هيكل تنظيمي جديد، وهو تنظيم يضم 3 مديريات عامة مساعدة

عملياتية لكل عدد معين من الوحدات المركزية. و بعد 21 سنة خبرة و بفضل تطبيق القانون رقم 88 / 01 في

12 جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات، قام بنك الجزائر الخارجي بتغيير شكله و أصبح يوم 5 فيفري 1989 مؤسسة ذات أسهم، رأس ماله قفز من 1 مليار دج إلى 24,5 مليار دج، مع المحافظة بشكل عام على هدفه الأساسي المسطر بموجب المرسوم المؤرخ في 1 أكتوبر 1967 ، كما تم استحداث هيكل تنظيمي آخر سنة 1996 ، بمقتضى مذكرة المدير العام رقم 01 الصادر في 02 جانفي 1996.

زود بنك الجزائر الخارجي بدائرة التسويق سنة 1997 (مذكرة المدير العام رقم 02 المؤرخة في (21 / 04 / 1997) ملحقة بمديرية الشبكة، وتتفرع هذه الدائرة إلى قطاعين: قطاع "مؤسسية وقطاع "شخصي" بالإضافة إلى مكتب المراجعة الدولية " DELOITTE " و أيضا " TOLEN " حيث يقوم بتوزيع مسؤولية السياسة التجارية، واستجابة للسياسة الجديدة للبنك التي تهدف إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في التسيير البنكي، تبنى البنك هيكلًا تنظيميًا جديدًا سنة 2003، بموجبه تم استحداث هيكل جديد، وتم توسيع وتمديد مهام واختصاصات الهياكل الموجودة.

وفي سنة 2006 قام البنك بعمليات إعادة هيكلة وظائفه ودخل في مرحلة جديدة من التحديث، والتي مست كل هياكله و شبكته بالكامل، كما عرفت هذه السنة إستراتيجية تحديث وإعادة تأهيل الوكالات لضمان الموازنة مع المتطلبات التكنولوجية الجديدة والصفقات المتاحة للزبون، كل هذا في بيئة تنافسية وأدرك هذا البنك أن التكنولوجيا هي أداة أساسية سواء في المكتب الأمامي Front office أو في المكتب الخلفي Back office لتقديم خدماتها إلى الزبائن.

عرفت السنة المالية 2007 تحديث نظام المعلومات من خلال برنامج دلتا Delta ليصبح العمل البنكي أكثر دقة وأمان وفي سنة 2009 توجه البنك إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ونتيجة للاتفاقيات المبرمة مع الشركات الرائدة عالميا تم طرح منتجات جديدة أما سنة 2011 فعرفت توسيعا لشبكة البنك وتجديد لهياكله القديمة في إطار التحديث والتحسين المستمر في الخدمات وطريقة تقديمها، كما افتتح البنك في هذه السنة أول وكالة بخدمة حرة service - libre الواقعة ببيدوش مراد الجزائر وسط، وتم رفع رأسماله إلى 76 مليار دينار جزائري. لتسمح هذه الزيادة بالعمل بالتنسيق مع أكبر البنوك المحلية وكذا الدولية حاليا يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى تدعيم وتوسيع شبكته البنكية من خلال إنشاء وكالات وتزويدها بأكفأ الموارد البشرية لمجارات المنافسة

من بين العوامل التي ساعدت على بلوغ هذه النتائج، هناك عوامل داخلية تتمثل في المجهود الجماعي الهام للبنك بالنظر للتقدم والتحديث والانجازات المحققة، أما من بن العوامل الخارجية هو إطلاق برنامج النمو من : من خلال ما سبق يمكن عرض بشكل موجز أهم المعلومات المتعلقة بهذا البنك في شكله الحالي :¹

- التسمية: بنك الجزائر الخارجي (BEA) Banque Extérieure d'Algérie

- الصفة القانونية شركة مساهمة .

- رأس المال الاجتماعي : 230 مليار دينار جزائري.

- المقر الاجتماعي: 11 شارع العقيد عميروش، الجزائر العاصمة.

- النشاط: تقديم الخدمات البنكية وتمويل مختلف قطاعات النشاط لاسيما قطاع المحروقات، قطاع الحديد والصلب ، قطاع النقل. قطاع مواد البناء، وكذا قطاع الخدمات

- شبكة الوكالات: 115 وكالة.

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الجزائر الخارجي

أولا أهداف بنك الجزائر الخارجي:

يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى تحقيق أهداف هامة منها²:

- ✓ تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة للتطوير التجاري، وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير و التسويق مثل البطاقات التي تعمل بها البنوك فيما يخص تعاملاتها الداخلية.
- ✓ التوسع و نشر الشبكة واقتراب الزبائن، وكذا العمل على السير الحكم للموارد البشرية و الأخذ بالمشاركة على الصعيد الوطني و الخارجي.
- ✓ تحسين وتطوير الأنظمة المعلوماتية و الاتصال.

¹ وثائق البنك

² www.bea.dz/résultats financiers

- ✓ تقديم الوسائل المادية و التقنية حسب الاحتياجات .
- ✓ تحقيق أكبر ربح ممكن، وذلك بتقديم خدمات مصرفية جديدة.
- ✓ وضع وكالات و فروع في الخارج.
- ✓ تشجيع تمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم.
- ✓ تسهيل تنمية الإصلاحات الاقتصادية بين الجزائر و الخارج
- ✓ ضمان التسيير الجيد للالتزامات الناتجة بين أسواق الدول والجمعيات المحلية.
- ✓ إعطاء ضمانات للموردين و المصدرين.
- ✓ في ظل الإصلاحات 90-91 يمكن أن يتدخل بنك الجزائر الخارجي في البورصات.

ثانيا: مهام بنك الجزائر الخارجي:

- هناك الكثير من المهام التي يقوم بها بنك الجزائر الخارجي نذكر منها:
- ✓ تنمية العلاقات التجارية بين المتعاملين الخواص والقطاع العام
- ✓دراسة القروض البنكية الممنوحة للعملاء وإخضاعها الشروط المديرية في حالة القروض ذات المبالغ المرتفعة.
- ✓استقبال مختلف الإيداعات.
- ✓ تمويل المشاريع الاقتصادية الكبرى.
- ✓ تقديم خدمات الزبائن المؤسسات العمومية وكذا الزبائن الخواص في إطار العمل.
- ✓ تمويل عمليات الاستيراد والتصدير مع الهيئات وشبكات البنك من خلال منح اعتمادات للاستيراد و ضمان المصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم في التصدير، الاعتماد والتأمين
- ✓ تسهيل تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى

- ✓ ضمان التنفيذ الجيد للالتزامات الناتجة بين أسواق الدولة والجماعات المحلية
- ✓ يقدم معلومات تجارية صحيحة وضرورية للمصدرين والمستوردين الجزائريين حول عمليات التحويل الشراء.
- ✓ يساهم في جميع أنظمة الترقية، القرض والتسيير وتأمين القرض وذلك حسب ما هو مقرر في القانون التأسيسي كالصناعة الغذائية، الاستخراج المعدنية.

المطلب الثالث: وظائف بنك الجزائر الخارجي

قبل التعرف على وظائف بنك الجزائر الخارجي يجب إلقاء نظرة على الهيكل التنظيمي الخاص به، باعتباره صورة عاكسة له.

أولا الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي

يتكون الهيكل التنظيمي كما يبينه الشكل الموالي من مديرية عامة يترأسها رئيس مدير عام، تضم ست نيابات (مديريات) تتمثل في ¹:

✓ المديرية العامة المساعدة للالتزامات

✓ المديرية العامة للأعمال الدولية

✓ المديرية العامة المساعدة للاستغلال.

✓ المديرية العامة المساعدة للتنمية.

✓ نيابة المديرية العامة للإدارة والوسائل.

وتضم كل مديرية عامة مساعدة مجموعة من المديريات الفرعية والمصالح المختلفة التي تعمل على تحقيق مهمة محددة للوصول إلى أهداف هذا البنك.

هذا ولبنك الجزائر الخارجي تسع مديريات جهوية تابعة لنيابة المديرية العامة التجارية، تضم كل مديرية جهوية مجموعة من الوكالات البنكية التي تقع تحت إدارتها المباشرة، موزعة عبر التراب الوطني

¹ - وثائق البنك

ثانيا: تقديم بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة 047 :

يعتبر البنك الخارجي الجزائري من أهم البنوك العمومية في الجزائر ويتفرع إلى وكالات متعددة، منتشرة عبر التراب الوطني و التي تقدر بحوالي 115 وكالة من بينها وكالة - المسيلة - التي تحمل رقم 047

التعريف بالوكالة: تأسست وكالة بنك الجزائر الخارجي المسيلة 047 في 02 مارس 1988 الموجودة بحي 206 مسكن في سنة 1988 ، كواحدة من بين الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، وتحتل الوكالة موقعا استراتيجيا في وسط المدينة، بالقرب من مقر الولاية وكذا الحي الإداري بالمدينة وتضطلع الوكالة بنفس مهام البنك الخارجي الجزائري في المنطقة وقد بلغ عدد المستخدمين فيها حاليا 25 فردا.¹

- الهيكل التنظيمي للوكالة: يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من:

مدير الوكالة:

يعتبر الممثل الرئيسي لبنك الجزائر الخارجي على مستوى ولاية المسيلة 047، حيث يتحمل مسؤولية ابرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات، ومختلف الوثائق، ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، وكذلك يقدم تقريرا دوريا للمديرية العامة والمديرية الجهوية عن إنجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك ، و على اعتبار أنها مديرية فرعية تضم كل من:

1. إدارة السكرتارية:

من مهامها تسهيل أعمال المدير، الذي بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها، كما تقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات الحصول على القروض و الاتصال بالعملاء عند الحاجة، و استقبال البريد و المكالمات الهاتفية.

ب - نائب المدير : يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه ويخلفه في حالة غيابه.

ج - قسم المحاسبة:

¹ - وثائق البنك.

يقوم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي يقوم بها البنك في جميع أقسامه ويقوم أيضا بإعداد الميزانيات الختامية وتحليلها و المراجعة الدقيقة الحسابات البنك

2- مصلحة الإدارة والوسائل: تضم ثلاثة أقسام:

أ- قسم المستخدمين :

وهو قديم يهتم بشؤون المستخدمين من وضع الأجور والعلاوات وتنظيم الإجازات وإعداد الحوافز الخاصة بهم، كما تقوم بتسجيل الغيابات، والتصريحات الجبائية وتصريحات الضمان الاجتماعي ...إلخ.

ب- قسم الوسائل :

يعتمد علي إدارة وتسيير الوسائل المادية المتاحة للبنك.

ج- قسم الإعلام الآلي.

3 - مصلحة القروض:

وتقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة، وتقوم أيضا باستقبال العملاء والبت في طلباتهم، وإعداد المذكرات اللازمة ، كما تضم هذه المصلحة كل من أمانة الالتزامات و خلية تدمى بخلية الدراسات والتحليل، حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة طلبات القروض، مع العلم أن الوكالة لا تقدم الموافقة المباشرة على منح القرض، بل أنها تقوم بتحويل ملفات القروض المقبولة مبدئيا الى المديرية الجهوية بسطيف ليمنح الموافقة النهائية بإعطاء القرض للمؤسسة ،وبخصوص القروض ذات المبالغ المرتفعة فإن الملف يتم تحويله إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة ، كما تتطلب دراسة ملف قرض على مستوى الوكالة على الأقل شهرا كاملا، أما إذا تم تحويل الملف إلى الفرع و المديرية العامة فإن دراسة الملف تتطلب أكثر من 6 أشهر، كما تقوم الخلية بمتابعة مراحل التي يمر بها القروض حتى تحصيله في حدود القوانين الملزمة.¹

¹ - بناءا على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة القروض بتاريخ 08 جويلية 2020

كما تضم المصلحة قسما للمنازعات القانونية يقوم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها، ودراسة الشكاوي، وطلبات تحصيل الحقوق، وتعين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم، ومتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.

4- مصلحة التجارة الخارجية:

تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب، في عمليات البيع أو الشراء (استيراد، تصدير)، وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلى الخارج و عمليات التوطين (الإقامة، domiciliation) المصرفي وفتح الاعتماد المستندي للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج.

5- مصلحة العلاقات مع الزبائن:

ويقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحدد نوعها، متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية لتلك الحسابات.

6- مصلحة الصندوق

تشمل عمليات استقبال أموال المودعين ودفع رواتب الموظفين والمتقاعدين بجميع العملات عن طريق شباكين، وتقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها والعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير، كما تقوم بتقديم طلبات الحصول على الشيكات ومختلف وسائل الدفع الالكتروني .:

المطلب الثالث: موارد وخدمات بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة

يعرض البنك الخارجي الجزائري أنواعا متعددة من الإيداعات بهدف جذب أكبر عدد ممكن من المودعين وزيادة موارده.

أولا : موارد بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة

1 -ودائع تحت الطلب: وتضم هته الودائع جملة من الحسابات يمكن ذكرها كمايلي:

أ. **الحساب الجاري**: يتلقى هذا الحساب كل عمليات الدفع والسحب والعمليات ذات الطابع التجاري، يفتح للأشخاص الطبيعيين و المعنويين ويمكن أن يكون مدينا، وهو لا يدر فوائد لصاحبه.

ب. **حساب الشيكات** : يعتبر هو الآخر جزء من وسائل الدفع يفتح للأشخاص الطبيعيين (خاصة الأجراء منهم)، ويجري التعامل به في أي وقت دون إشعار مسبق للبنك، وهو حساب جاري لا يقوم بالعمليات التجارية، ولا يدر فوائد لصاحبه، أما إذا استخدمه صاحبه في العمليات التجارية فإن البنك في حالة تنبيه للأمر، يطلب من عميله فتح حساب جاري، لأن استخدام هذا الحساب لغرض المعاملات التجارية مخالف للقانون، لأنه لا يخضع لمراقبة مصلحة الضرائب، ويمكنه الاحتفاظ بحسب الشيكات إلى جانب الحساب الجاري شرط أن يستخدمها في حدود ما يسمح به القانون.

ج. **دفتر الادخار البنكي** : عبارة عن ودائع يمكن لصاحبها أن يسحب منها في أي وقت، ولكن طبيعة الأفراد تجعلهم لا يقبلون على فتح هذه الحسابات بشكل كبير لأنها عادة تكون فيها مبالغ زائدة عن أموالهم الأصلية بحيث تفرض عليها سعر فائدة متغير حسب السعر السائد في السوق، بلغت في بداية عام 2004: 4,5% ويفتح هذا الحساب للأشخاص الطبيعيين وهو حساب جاري قابل للدفع و السحب

2 - الودائع لأجل: هي ودائع لا يمكن لصاحبها أن يسحب منها إلا بعد مرور مدة معينة يتفق عليها مسبقا مع البنك، وتمنح عليها فوائد متغيرة حسب المدة وتنقسم إلى:

أ. **ودائع لأجل على شكل حساب** : هي تلك الأموال التي يكون المودع في غير حاجة إليها ويودعها في البنك، وهذا بإمكانه السحب منها في أي وقت، غير أن طبيعة الأشخاص تجعلهم لا يقدمون على السحب منها وتتراوح مدة إيداع هذه الأموال بين 3 أشهر و 10 سنوات أما سعر الفائدة الممنوح عليها فهو يتغير بتغير مدة الإيداع و الحد الأدنى لسعر الفائدة 4,5 %.

ب. **سندات الصندوق** : هي المبالغ النقدية الزائدة عن حاجة الأفراد والتي تودع لدى البنك من أجل الاستفادة من عوائدها، وهنا يقوم البنك بتجديد قيمة هذه الودائع، ولا يمكن للعميل السحب منها إلا بعد مرور المدة المتفق عليها، ويكون الحد الأدنى القيمة السند هو 10 000,00 دج و الحد الأقصى 5 ملايين دج، وتتراوح مدة تجميدها ما بين 3 أشهر و 12 سنة وسعر الفائدة متغير بتغير مدة التجميد وتعتبر هذه السندات سندات قابلة للتفاوض، بمعنى أنه يمكن تظهيرها، وتكون السندات إما اسمية أو لحاملها.

ثانيا: الخدمات التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري:

بههدف مواكبة احتياجات الزبائن التي تطورت مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يعرض بنك الجزائر

الخارجي الخدمات الالكترونية التالية

1 - بطاقة السحب : أستخدم البنك الخارجي الجزائري هذه البطاقة لأول مرة في عام 1995، وتسمح هذه البطاقة لحاملها بسحب مبلغ نقدي معين أسبوعيا (يحدد البنك سقفه الأعلى) باستخدام الموزعات الآلية المتواجدة في عدة أماكن كمكاتب البريد، المطارات... الخ، ويمكن السحب من كافة الموزعات الآلية الأوراق البنكية للشبكة النقدية المصرفية التي تشترك فيها كل من البنوك، ويمكن أن يستفيد من هذه البطاقة عملاء البنك الخارجي الجزائري أصحاب الحسابات بالدينار. إطارات وموظفي القطاع العام والخاص أصحاب المهن الحرة و التجار. تقدر تكلفة الاستفادة من هذه البطاقة ب 400 دج، كما يجب على العميل أن يحتفظ بمبلغ 500 دج على الأقل في حسابه،

2- بطاقة ماستر كارد الدولية : تمنح للعملاء أصحاب حسابات بالعملة الصعبة ويتم استخدامها خارج الوطن في عمليات السحب و تسوية مدفوعات المشتريات من السلع والخدمات من التجار المنتدبين لشبكة MASTRECARD، وتكلفة هذه البطاقة تقدر بحوالي 30 أورو و على العميل بعد ثلاثة أشهر من الاستفادة من هذه البطاقة أن يحافظ في حسابه على 10 000 دج بالعملة الوطنية و على حوالي 1520 أورو كحد أدنى.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

نظرقا في المبحث الثاني من الفصل التطبيقي لعملية تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة 047، حيث اعتمدنا على أدوات جمع البيانات الممثلة في المقابلة والملاحظة، وكانت عينة الدراسة الموظفين في الإدارة المعنية بصفقتنا موظفين على مستوى هذه الوكالة منذ أكثر من عشر سنوات، ثم قمنا باستخلاص بعض النتائج وإخراجها في صورتها النهائية.

المطلب الأول : تحليل المقابلات

بناء على المقابلات م ع رؤساء المصالح ببنك الجزائر الخارجي بوكالة المسيلة تم طرح مجموعة من

الأسئلة تتمحور حول موضوع التدوير الوظيفي تمثلت فيما يلي:

ما أهمية تطبيق عملية التدوير الوظيفي؟

تمحورت الإجابات حول الدافع عملية تطبيق الوظيفي حيث أشارت غالبية عينة الدراسة إلى أن الدافع يكمن في اكتساب الموظف المعلومات والمهارات الجديدة وإبرازها إضافة إلى القدرة على التعرف على الأدوار في كافة الأقسام المختلفة في البنك، وعلى كافة المهام التي يتم القيام بها في كل وظيفة، "أن التدوير الوظيفي يساعد في تنوع خبرات الموظف وبالتالي السيطرة على المخاطر المترتبة من بقاء الموظف، في نفس المكان الوظيفي ومعرفة الأمور بشكل دقيق، وذلك لاكتشاف الخلل والمشاكل البنكية، والإلمام بالوظيفة" ¹ كما أن التدوير الوظيفي يعزز خبرة الموظفين في حال استقالة أي موظف لا يؤثر على مجرى العمل حيث يكتسب الموظف الخبرة في جميع المصالح وذلك حتى نستطيع خلق قيادات شابة وملمة بعملها، وتغيير روتين العمل للموظف وتغيير نفسي من الناحية السلبية: حتى نضمن عملية ضبط الأمور بصورة أكبر، كما أنه يساعد في إعطاء حوافز للموظفين وإدراك ثقافة التغيير عن طريق الكشف عن قدرات الموظفين وإبداعاتهم والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم في المناصب الجديدة، حيث يتم نقلهم بحسب مؤهلاتهم، وأشار أحدهم أن التدوير الوظيفي يساعد في إشباع رغباتهم في العمل خارج نطاق عملهم المعتاد واكتسابهم الخبرات الجديدة.

هل سبق وقت بالإشراف على عملية تطبيق التكوين الوظيفي، وما الهدف منه؟

أشارت عينة الدراسة بقيامها بالإشراف على عملية التدوير الوظيفي، واختلفت أهداف التدوير، موضحين أن الهدف من التدوير إجراء العمل بشكل متكامل وباستمرارية، من خلال تغيير أماكن الموظفين والاستفادة من خبراتهم في العمل إضافة إلى انه يزيد من الجهوزية وفي وسد الفراغ في حال غياب أو استقالة موظف، وعلى أن نقل الموظف يكون بهدف، ضخ دماء جديدة في المؤسسة والتحفيز الموظف، إضافة إلى أن التدوير يساعد في تعريف الموظف أكثر على أقسام البنوك، ويعطي فرصة للموظفين على الاطلاع على كافة المعاملات التي يتم تطبيقها في البنك، وأشار أحد افراد عينة الدراسة أن عملية التدوير تطرأ على الموظفين الجدد، وذلك لزيادة إنتاجية الموظف، من خلال استغلال قدراته ومهاراته وللموظفين السابقين، في حال كان أداءه غير مرضي يمكن أن يكون مرضي في مصلحة أخرى،²

¹ مقابلة مع السيد بومالية بلقاسم، رئيس مصلحة التجارة الخارجية، بنك الجزائر الخارجي بالمسيلة، يوم 15 جويلية 2020 .

مقابلة مع السيد جباري عبد الرشيد، رئيس مصلحة الصندوق بالنيابة، بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة، يوم 16 جويلية 2020

ما الوظائف التي يتم فيها تطبيق التدوير الوظيفي، وكيف يتم اختيار موظفيه؟ هل يوجد موصفات محددة؟ ما تلك المواصفات؟

تؤكد معظم عينة الدراسة على أن أغلبية الوظائف تحتاج لتطبيق التدوير الوظيفي وليس من الممكن استثناء الموظفين، و يتم اختيار الموظف بحسب الكفاءة والمهارة حيث ان نقص الخ بيوات والكفاءة للموظف سيؤثر بطريقة سلبية على العمل. وأكدوا على أن المسمى الوظيفي له عدة مستويات ويجب على الموظف أن يكون لديه خبرة كافية في كل مستوى قبل أن ينتقل أو يتعلم المستوى القادم، وأشار آخرون إلى أن المدة الزمنية للتدوير الوظيفي تحدد بعد ثلاثة سن يي أو أكثر من عمل الموظف، وعلى مدى نجاحه في وظيفته حيث يتم الاعتماد على المؤهلات العلمية الحاصل عليها الموظف وإمكانياته. ويرى بعض من عينة الدراسة أن الوظائف التي يتم فيها التدوير الوظيفي، خدمة العملاء، أمين الصندوق موظفي المصالح المرتبطة مع الزبائن مباشرة.

هل قرار عملية التدوير الوظيفي يتم بقرار من المدير المباشر أم الإدارة العامة ولماذا؟

يرى بعض من عينة الدراسة أن عملية التدوير الوظيفي تتم بقرار حسب الهرمية من مدير الوكالة وبالتشاور مع المسؤول المباشر للموظف، وذلك بسبب قربه واطلاعه على مجريات العمل ومعرفته بقدرات ومواهب الموظفين، وأكد بعض من عينة الدراسة على أن عملية التدوير تتم من الإدارة العامة بتوصية من المدير لأسباب تعود إلى الإدارة.

كيف تتم عملية التدوير الوظيفي؟

وافق بعض عينة الدراسة على أن عملية التدوير تتم من خلال إجراءات عمل معينة حيث يتم تبليغ الموظف بكتاب رسمي، وبموجب هذا الكتاب يتم التنفيذ بعد توقيع الموظف على الوصف الوظيفي الجديد، ومن ثم حصوله على فترة تريب، ثم استلامه للوظيفة الجديدة ، ويعطى الموظف الفرصة لممارسة الوظيفة في مدة زمنية تتلاءم مع طبيعة متطلبات الوظيفة ، وذلك أجل تحسين المهارات وزيادة الخبرات، وتقليل مظاهر الرتابة والروتين في العمل ، كما انه لا بد من إعطاء الموظفين الوقت الكافي لضمان أنهم مؤهلون تأهيلا كاملا.

ما المعوقات التي تواجهكم خلال القيام بعملية التدوير الوظيفي؟

وافق جميع عينة الدراسة على أن تبادل المناصب والمهام بين الموظفين قد يكون مصدرا يهدد أمنهم الوظيفي، وبالتالي قد يواجه المدراء المباشرين بعض الإشكاليات مثل: الرفض، أو المقاومة لهذا التغيير،

وبعضهم أشار أن المعوقات تتمحور حول نقص في كادر الموظفين أثناء التدريب في بعض الحالات، أو رفض التغيير واعتقاد الموظف أن التدوير ليس في صالحه، أو إجازات الموظفين تعيق عملية التدوير ، أو تخوف بعضهم من المهام الجديدة بالعمل على مقاومته للتغيير وبناء علاقات جديدة ومنهم من أكد على أن تدريب الموظف على الوظيفة لأن النقل يكون بشكل مفاجئ.

المطلب الثاني: عراقيل ومقترحات الدراسة الميدانية.

أولاً: عراقيل تطبيق التدوير الوظيفي في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة.

- ✓ خلال تطبيق الإدارة للتدوير الوظيفي، بسبب الشعور بعدم الاستقرار لدى بعض الموظفين.
- ✓ عدم قدرة بعض الموظفين على استيعاب العمل الجديد.
- ✓ يهيب التدوير الوظيفي الضجر لدى بعض الموظفين لعدم إلمامهم بالعمل.
- ✓ يؤدي التدوير الوظيفي إلى زيادة حالات الإحباط لدى بعض الموظفين فيعرقلون عملية تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ يؤدي التدوير الوظيفي إلى التوتر والقلق.
- ✓ رفض بعض الموظفين فكرة التدوير الوظيفي لئونه يدعو إلى التخيير -
- ✓ التدوير الوظيفي يسبب انزعاج بعض ال موظفين، ما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم وذلك مايسبب تراجع في أدائهم.
- ✓ شعور الموظفين أنهم مجبرين على القيام بالتدوير الوظيفي، ورؤيته على أنه عقوبة.
- ✓ عدم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي يصعب التحكم في طريق العمل.

ثانياً: اقتراحات الدراسة الميدانية

- ✓ وجب إعطاء أهمية بالغة لموضوع التدوير الوظيفي.
- ✓ رسم خطط وبرامج قبل تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

- ✓ وضع قانون خاص بالتدوير الوظيفي.
- ✓ وضع ضوابط ومعايير تحكم عملية التدوير الوظيفي.
- ✓ التخطيط الجيد لعملية التدوير الوظيفي حتى لا تؤدي إلى نتائج سلبية.
- ✓ نشر ثقافة أسلوب التدوير الوظيفي في الإدارات .
- ✓ منح الحرية للموظفين بقبول أو رفض عملية التدوير الوظيفي.
- ✓ تطبيق عملية التدوير الوظيفي في مصالح تقارب مهامها.
- ✓ وضع اتفاقيات تبين فيها تفاصيل التدوير الوظيفي.
- ✓ وضع سلم تقييم وظيفي خاص بعملية التدوير الوظيفي.
- ✓ لا يجب على الإدارة أن تخضع جميع موظفيها للدورات تدريبية بما فيها التدوير الوظيفي .
- ✓ إشعار الموظفين في الإدارة بأهمية التدوير الوظيفي، وأن المقصود منه رفع كفاءات الموظفين وإعدادهم لتولي مناصب جديدة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالمعايير العادلة والشفافة في تقييم أداء العاملين.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما جاء في الفصل الثاني للدراسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة، وعرفنا الوكالة، وعرضنا هيكلها التنظيمي والمصالح التي يتضمنها.

كما قمنا بإبراز أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة، من خلال إجراء مقابلات مع بعض رؤساء المصالح.

وقد استنتجنا من خلال هذه الدراسة أن التدوير الوظيفي مطبق في الإدارة قيد الدراسة، والموظفين يقومون به دون أي قانون ينص عليه وقد لا يطلقون تسمية التدوير عليه بل يأتي عادة في ظروف استثنائية مختلفة، وبالتالي اقترحنا مجموعة من الحلول من أجل نجاح هذه العملية.

الخاتمة

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة، هو تحقيق مجموعة من الأهداف وتأدية مهامها على أحسن وجه، وفي سبيل إنجاز ذلك يحق لها تسخير كافة الإمكانيات والموارد المتاحة، والآليات والوسائل التي تراها مناسبة من أجل تطوير أداء موظفيها للوصول إلى النتائج المرغوبة. ومن بين هذه الوسائل نجد أسلوب التدوير الوظيفي الذي هو عبارة عن نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، ومن نفس المستوى الوظيفي أو قريب منه، ما يجعل الموظفين ملمين بكل نواحي إدارتهم.

يساهم التدوير الوظيفي في تسهيل سداد نقص القوى العاملة وتوزيع الموظفين حسب احتياجات المؤسسة، كما أنه يسعى إلى تحقيق طموحات الموظفين خلال العمل في أعمال جديدة، وكسبهم خبرات متنوعة، ما يقوي عندهم الرغبة في الاستمرار في العمل.

يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب من أساليب التدريب غير أنه يطمح داخل المنظمة، فالموظف يتعلم من تلقاء زملائه في العمل خلال التنقل من منصب إلى آخر، كما أنه يمنح لهم الفرصة في التعلم وتطوير مهاراتهم والتعرف على جميع المصالح الموجودة في الإدارة، كما أنه يعد أحد متطلبات جودة الأداء، فعندما يكون أداء الموظفين جيدا ترفع المؤسسة من مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية، فالأداء الوظيفي هو الوسيلة التي تدفع البنوك للعمل بحيوية ونشاط، كما أنه يحتل المقام الأول من حيث الأهمية، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد العامل، فإذا كان الناتج مرتفعا بعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة وفعاليتها، وتكون المنظمة عندها أكثر استقرارا حين يكون أداء العاملين متميزا.

تناولت دراستنا أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة، وذلك بهدف التنسيق بين التدوير الوظيفي ورفع مستوى الأداء الوظيفي العاملين، ووجدنا أن الملاحظة والمقابلة هم أفضل الأدوات اللازمة لإبراز ذلك، والتي وجهت أساسا إلى عينة من الإداريين في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة، أين أكدت نتائج تحليل إجاباتهم أن أغلبيتهم يقرون الإدارة تعتمد على أسلوب التدوير الوظيفي، ولكن ذلك ضمنا في ظل عدم وجود أي قانون ينص على تطبيقه، وإنما يعود ذلك لإجتهاد المسؤولين، كما أكدوا أنه وسيلة فعالة في تحسين أدائهم، فكلما انتقلوا من وظيفة إلى أخرى ازدادت خبراتهم ومهاراتهم. وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

- توجد استجابة عالية لدى الموظفين في الإدارة لفهم أسلوب التدوير الوظيفي وتقبلهم لفكرة تطبيقه، واهتمامهم للقيام به

- من أسباب نجاح ممارسة التدوير الوظيفي، كفاءة الموظفين ووعيهم، ورغبتهم بالتعلم.

- أكثر الموظفون في الإدارة قادرين على التكيف مع أسلوب التدوير الوظيفي.

- بعد أسلوب التدوير الوظيفي أحد متطلبات جودة الأداء.
 - التدوير الوظيفي يساعد على زيادة الإنتاجية وفعالية العمل في البنوك، فكلما كان الموظف ذوي خبرات عالية كلما كان أدائه متميزا ما يساهم في رفع فعالية العمل.
 - التدوير الوظيفي يزيد في اكتساب خبرات في مختلف المجالات، ويعمل على الاستفادة من القوى البشرية.
 - التدوير الوظيفي يزيد من الخبرة والمعرفة، واكتشاف المهارات الذاتية.
 - التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير أداء الموظفين.
 - التدوير الوظيفي يساهم في التعرف على جميع الوظائف داخل الإدارة.
 - التدوير الوظيفي يؤثر على مبدأ التخصص في العمل.
 - التدوير الوظيفي يساهم في تجديد وتطوير القدرات الإبداعية.
 - يساهم التدوير الوظيفي في تقليل التكاليف المادية للتدريب.
 - يساهم التدوير الوظيفي في الشعور بالرضي الوظيفي في العمل.
 - يؤدي إلى التخلص من الروتين والملل.
 - يساهم في تكوين علاقات اجتماعية في الإدارة.
 - تزداد فعالية ممارسة التدوير الوظيفي في الإدارة نتيجة للرغبة في التجديد والتطوير.
 - يساهم في وضع الشخص المناسب في مكان مناسب.
- وفي الأخير نستنتج أن هناك علاقة تكاملية وارتباطية بين التدوير الوظيفي ورفع أداء الموظفين في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة، حيث يؤثر ذلك إيجابا على المؤسسة إذا طبقه بأحسن وجه.
- رغم أنه هناك من يؤيد ويطبق هذه الفكرة، لكن هناك من يعارض تطبيقها في مصالحهم بحجة أن بعض الأعمال والوظائف تحتاج إلى الاستقرار والخبرة العالية

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب:

- 1.سلطاني محمد السعيد، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993.
- 2.كيشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2001.
3. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2002.
- 4.فتحي محمد، كيف تبدأ طريقك إلى التعلم والتدريب، ط2، القاهرة: دار أجيال للنشر والتوزيع، 2002.
5. فليه فاروق عبده، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، اليمن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2003.
6. شروخ صلاح، منهجية البحث العلمي، الجزائر: دار العلوم، 2003.
7. محسن كاظم، الفتلاوي سهيلة، كفايات التدريس: المفهوم، التدريب، الأداء، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
8. القصيبي عبد الغفار رشاد، مناهج البحث في علم السياسة، القاهرة: مكتبة الآداب، 2004.
- 9.الطائي حديم الفضل يوسف، عبد الحسين مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الوراق، 2006.
- 10.صيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكري الجامعي، 2007.
- 11.ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعية، 2007. 13،
12. برونطي نائف سعاد، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
13. علي حسين علي، محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، ط 3، عمان: دار وائل للنشر، 2007.
- 14.بحري صابر، السلوك التنظيمي في المنظمات العمال القيادة الدافعية التغيير التنظيمي، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2018.
15. الحريري رافده، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية، 2018.
- 16.الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام تدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية دس منه ب- الموسوعات والمعاجم والقواميس.

17. الحريري رافده، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية، 2018.

ب. الموسوعات والمعاجم والقواميس:

18.. المهدي محمد حسان تقيّة، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، الجزائر : جامعة شلف، 2011.

19.فلاح كريم صالح، تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، العدد 7، العراق، 2014.

20.نزار علي محمد، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، العدد 4، مجلد 5، العراق: جامعة زاخو، 2017. 46.

21. ناجي حسين شريف، " الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 8، المجلد 6، السعودية، 2017.

22. بلفايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا"، العدد 17، الجزائر : جامعة الشلف، 2017.

23. جواد ناظم، إعادة تصميم الوظائف في شعبة خدمات الدم لدائرة صحة بغداد الرصافة دراسة حالة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 106، المجلد 24، بغداد: جامعة بغداد، 2018.

24. الحيايالي إيمان علي أحمد، واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية دراسة استطلاعية الآراء عينة العاملين في مصر في الرافدين في جامعة الموصل للتنمية والاستثمار"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 119، المجلد 37، العراق، 2018

25. سعدون صالح مروى، اثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع من البرنامج التدريبي بحث ميداني في وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 71، المجلد 19، جامعة بغداد، دس من

26. ميسون عبد الله أحمد، أثر التنوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لأراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، ، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد3، العراق: جامعة الموصل .

27.الدليمي عبد الرزاق، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرون، الطبعة العربية، عمان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016

ج . المجالات العلمية:

28. حريم حسين محمود، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، العدد، المجلد 8، الأردن، 2006

29.ميسون عبد الله أحمد، أثر التنوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لأراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، ، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد3، العراق: جامعة الموصل .

د . المذكرات والأطروحات الجامعية:

30.جبر علي جبر، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، **مذكرة ماجستير**، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014

31. بوكفوص هشام، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية في مؤسسة سوناري كفارجوت"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر 2006.

32. صيام محمد رشدي عايش، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارية وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2007.

33. هارون عزا لديني، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

34. علي النعمان عبد العزيز عائدة، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى " دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

35.عكاشة محمد أسعد أحمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

36. البلوى محمد سليمان، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظره، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008.
37. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة - بومرداس -"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
38. الغول نبيل إبراهيم يوسف، العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد لمنظماتهم " دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
39. بلخير سهام، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند ولحاج بويرة، 2012.
40. بن شيف بن سعيد النعمانية غنية، تصور مقترح لتطبيق أسلوب التنوير الوظيفي للمديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظة التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، قسم الدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، 2013.
41. عزام أحمد، التنوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين بالأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.
42. المدرع ناصر بن فهد ناصر، التنوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين للشؤون الإدارية والمالية بالوزارة الداخلية بالرياض " مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014. 66
43. بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي " دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
44. بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

- 45.. أبوشيوخ نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال جامعة الأزهر، 2010.
46. سلام بدر نضال، التنوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
47. إلينا ألفريد فرنسيس عبد ربه، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2014.
48. عمرأوي فتحي، دور سياسة التنوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية دراسة حالة مدير المصالح الفلاحية "مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحليم بن باديس، مستغانم، 2016.

هـ . المقابلات:

49. مقابلة مع السيد " بومالية بلقاسم "، رئيس مصلحة التجارة الخارجية، يوم 15 جويلية 2020، على الساعة 13:30 زوالا
50. مقابلة مع السيد جباري عبد الرشيد"، رئيس مصلحة الصندوق، يوم 16 جويلية 2020، على الساعة 10:30 صباحا
51. مقابلة مع السيدة " سعدي عبد الرزاق "، رئيس مصلحة القروض، يوم 20 جويلية على الساعة 10:15 صباحا

و. المواقع الالكترونية:

52. العبيدي ميسون علي حسين علي، محاضرة حول مداخل تصميم العمل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الادارة الصناعية، جامعة بابل، مارس 2015 نقلا عن موقع يوم 25 جويلية 2020 علي الساعة 10:30 ليلا www.uobabylon.edu.iq
53. هاني عرب، موارد بشرية لكلية الاقتصاد والإدارة المستوى الخامس 1435 – 1436، نقلا عن موقع www.tlabna.net، 04 جويلية 2020 على الساعة 16:55 سا

ز. المراجع باللغة الأجنبية:

54. Dora Adjei, the impact of job rotation on employee's performance, «a case study: utrakfinancial service limited , master in business administration, college of

- art and social sciences, school of business KNUST, 2012. 85. Faridahwati Shamsudin, "investigation the influence of job rotation on
55. career development among production workers in Japanese companies, international journal of business and society, nl, vol 14, Malaysia, 2013.
56. Jarvi Maija, job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire, journal of nursing management, N12, finland, 2004.
- 58.87. République Algérienne Démocratique et populaire, Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, Arrêté interministériel correspondant au fixant l'organisation administrative de l'université et de ses services communs, le 24 aout 2004.

شكر وعرافان

الاهداء

خطة الدراسة

02..... مقدمة

الفصل الأول الاطار المفاهيمي للتدوير الوظيفي والأداء الوظيفي

تمهيد الفصل

12..... المبحث الأول: ماهية التدوير الوظيفي

12..... المطلب الأول: مفهوم التدوير الوظيفي

17 المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدوير الوظيفي

19 المطلب الثالث: خطوات وعوامل نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

22 المطلب الرابع: أنواع التدوير الوظيفي وأساليبه

24 المبحث الثاني: أساسيات التدوير الوظيفي

24 المطلب الأول: أبعاد ومتطلبات التدوير

30 المطلب الثاني: معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي

32 المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي

34 المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

34 المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

41 المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي وأبعاده

46 المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

50 المطلب الرابع: علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين

51..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل البيانات)

52..... تمهيد الفصل

53..... المبحث الأول: تعريف مؤسسة محل الدراسة

53..... المطلب الأول: نبذة تاريخية حول بنك الجزائر الخارجي

57 المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الجزائر الخارجي

59.....	المطلب الثالث:وظائف بنك الجزائر الخارجي.....
64.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
64.....	المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلة
67.....	المطلب الثاني: عراقيل ومقترحات الدراسة الميدانية.....
68.....	خلاصة الفصل
70.....	الخاتمة
72.....	قائمة المراجع
78.....	الفهرس
80.....	ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

يعد أسلوب التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة، من خلاله ينتقل الموظف من وظيفة إلى أخرى من نفس المستوى الوظيفي أو القريبة من تخصصه، وذلك بهدف التعرف على مختلف المهام في المنظمة، من أجل رفع كفاءتهم وقدراتهم الوظيفية.

تهدف الدراسة التعرف على أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في الإدارات وقد حددت الدراسة على مستوى بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة.

ولذلك اعتمدنا مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، كالمقابلة في الجانب التطبيقي للدراسة، بعد أن قدمنا فصلا نظريا يعرض إطار مفاهيمي ونظريا لمتغيرات الدراسة الأساسية وهما " التدوير الوظيفي و الأداء الوظيفي وتفسير العلاقة الرابطة بينهما

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

La rotation des postes est une technique de gestion moderne qui permet à l'employé de passer d'un emploi à l'autre, du même niveau d'emploi ou proche d'une spécialisation, afin d'identifier les différentes tâches de l'organisation, et de relever ses compétences et ses capacités fonctionnelles.

Le but de cette étude est d'identifier l'impact de la rotation des postes au niveau de la Banque Extérieure d'Algérie agence de M'sila.

Par conséquent, nous avons adopté un ensemble d'outils pour la collecte de données, tels que l'interview et la conception du questionnaire dans la partie appliquée de l'étude, après avoir présenté un chapitre théorique présentant un cadre conceptuel et théorique pour les variables de l'étude, à savoir la rotation des postes et la performance fonctionnelle, ainsi que l'explication de la relation entre elles.

