

رقم التسجيل ط1: 161635103666

قسم: التسيير العمومي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: تسيير عمومي

بغنوان:

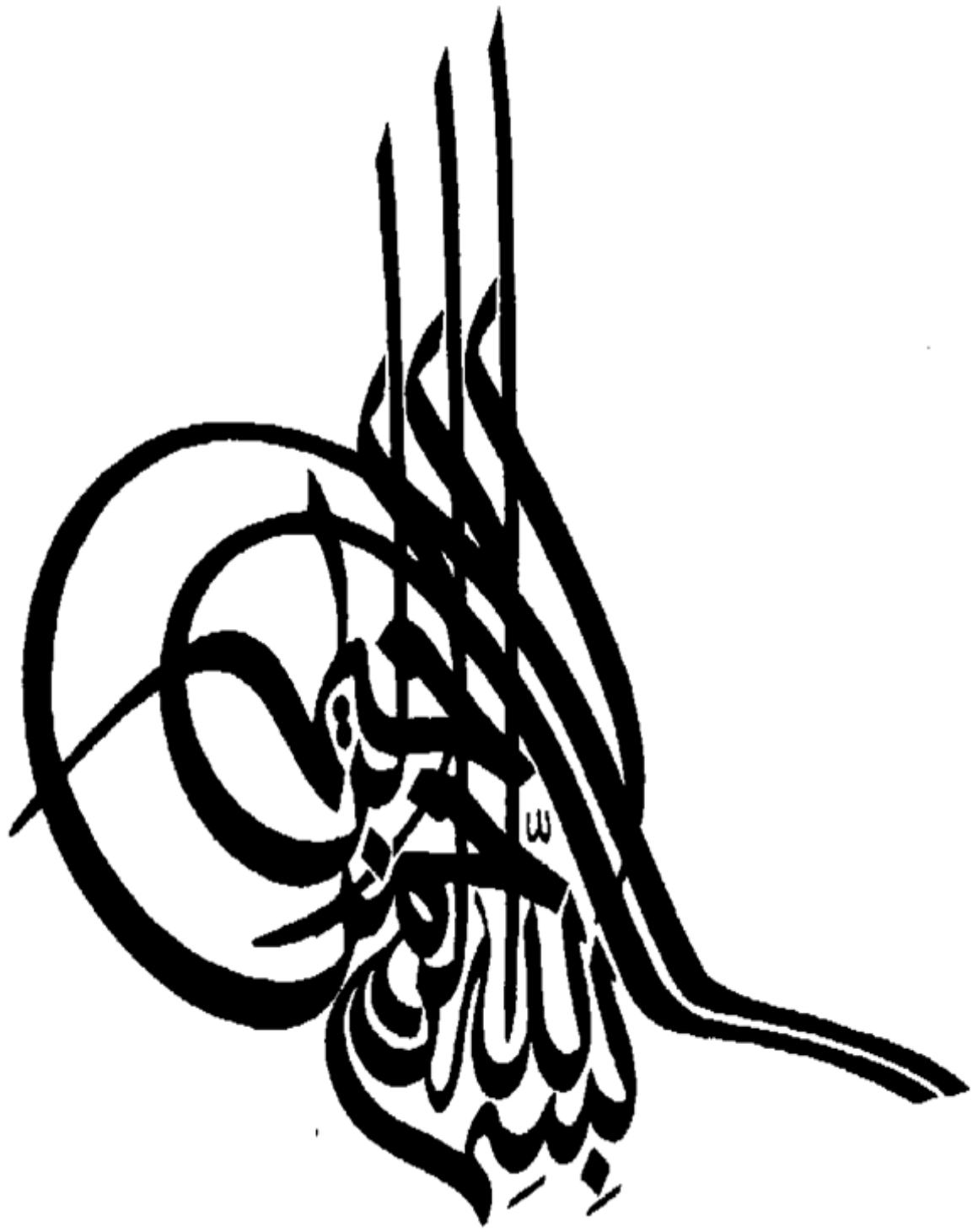
أثر التدوير الوظيفي على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين
في المؤسسة العمومية
دراسة حالة إدارة بلدية المسيلة

اعداد الطالب: فريتيح عبد المالك

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة

اسم ولقب الأستاذ	الصفة	الجامعة	الصفة
حوجو مصطفى	أستاذ محاضر "أ"	المسيلة	رئيسا
مرواني رابح	أستاذ محاضر "ب"	المسيلة	مشرفا ومقررا
بركاتي حسين	أستاذ محاضر "أ"	المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



إهداء

أهدي هذا العمل

إلى الشمعة التي احترقت لتذير دربي

إلى أغلى هدية منحني إياها ربي

أمي الحبيبة

إلى من جرع الكأس فارغاً ليستقيني قطرة حبه

إلى من كلفه أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي

الطريق والدي العزيز

إلى من ملأوا علي حياتي، وشاركوني أحزاني

ومسراتي إخواني وأخواتي

إلى من نشأت وترعرعت بينهم... إلى

من افخر بانتسابي لهم

عائلي

فريتيح عبد المالك



شكر و عرفان

قال تعالى: ﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

هود الآية: 88

الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلقه محمد

- صلى الله عليه وسلم -

إِنَّ مِنْ بَابِ الشُّكْرِ أَنْ يَكُونَ أَوْلَهُ لِلَّهِ عِزًّا وَجَلًّا

الذي وفقنا لإتمام هذه الدراسة، وبسر لنا ما استعصى علينا

وسخر لنا من يرشدنا حين تفرقت بنا السبل

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان لأستاذنا المشرف

الدكتور: مروان رابع



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسملة
	شكر وعرهان
	الإهداء
I-III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
أ	مقدمة
ب-هـ	إشكالفة
	الفصل الأول: التءوفر الوظففر وأءاء العاملفن
7	المبءء الأول : ماهفة التءوفر (التئقل) و الأداء الوظففر
7	المطلب الأول : نبءة تاريخفة عن التءوفر الوظففر
7	الفرع الأول: نشأة التءوفر الوظففر
8	الفرع الثاني: تعرفف التءوفر الوظففر
10	الفرع الثالث: المفاهفم المتءاخلة للتءوفر الوظففر
10	المطلب الثاني : أهمفة و أهداف التءوفر الوظففر
10	الفرع الأول: أهمفة التءوفر الوظففر
12	الفرع الثاني: أهداف التءوفر الوظففر
13	المطلب الثالث : شروف و خطوات نءاء أسلوب التءوفر الوظففر
13	الفرع الأول: الشروف نءاء أسلوب التءوفر الوظففر
14	الفرع الثاني: خطوات نءاء أسلوب التءوفر الوظففر
15	المطلب الرابع : أنواع التءوفر الوظففر و أسالفة
15	الفرع الأول: أنواع التءوفر الوظففر
17	الفرع الثاني: أسالف التءوفر الوظففر
18	الفرع الثالث: معوقات تطفقق أسلوب التءوفر
19	المطلب الخامس: إفءابفباف و سلففباف التءوفر الوظففر

19	الفرع الأول: الإيجابيات التدوير الوظيفي
19	الفرع الثاني: سلبيات التدوير الوظيفي
21	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
21	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
21	الفرع الثاني: التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي
23	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
23	المطلب الثالث: نطاق معايير تقييم الأداء
23	المبحث الأول: معايير تقييم الأداء للمؤسسة
26	المبحث الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي للأفراد
35	المبحث الثالث: علاقة و تأثير التدوير الوظيفي على أداء الأفراد
35	المطلب الأول: علاقة التدوير الوظيفي بالأداء
36	المطلب الثاني: تأثير التدوير الوظيفي على الأداء
37	المطلب الثالث: تجارب عالمية و عربية ناجحة قامت بتفعيل سياسة التدوير الوظيفي
37	الفرع الأول: النماذج العالمية
38	الفرع الثاني: النماذج العربية
41	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية
43	المبحث الأول: نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة و هيكلها التنظيمي
43	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية المسيلة
45	المطلب الثاني: الموقع الجغرافيا و الإداري و المصادر الاقتصادية لبلدية المسيلة
49	المبحث الثاني: منهجية و أدوات الدراسة
49	المطلب الأول: منهج الدراسة
51	المطلب الثاني: ثبات و صدق أداة الدراسة
55	المبحث الثالث: عرض و تفسير و مناقشة فرضيات الدراسة
59	خلاصة الفصل الثاني
61	خاتمة

63	الملخص
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	صفحة
01	يوضح نتيجة المقارنة الثنائية	28
02	يوضح طريقة التوزيع الإجباري	29
03	يوضح نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات	31
04	يوضح نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء	33
05	يوضح ثبات مقياس التدوير الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ	51
06	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التدوير الوظيفي مع درجته الكلية	52
07	يوضح ثبات مقياس الأداء الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ	53
08	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الأداء الوظيفي مع درجته الكلية	54
09	يوضح دور التدوير الوظيفي في الرفع من الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية	55
10	يوضح درجة التدوير الوظيفي لدى موظفي البلدية	56
11	يوضح درجة الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية	57

مقدمة

مقدمة

إن المنظمات في الوقت الراهن ومن خلال التطورات التي شهدتها في جميع نواحي خاصة من الناحية التقنية أدت بها إلى ضرورة الاهتمام بالجانب البشري لمواكبة التطور الحادث في العالم الخارجي وبالتالي ضرورة الاهتمام بالموارد البشري لمواكبة هاته التطورات فلجأت إلى تمكين المورد البشري للتكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية وتحديات العمل داخل المنظمة هذا ما جعلها تفكير في خطط أو برامج حتى تحقق هدفها المتمثل في نوعية مميزة من المورد البشري في المنظمات وذلك من اجل تطوير أدائه لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وكذلك أهداف الفردية ومن هنا برز إن إدارة الموارد البشرية لها دور في إيجاد طرق وبرامج وأساليب لتحديث مدارك وفعالية المورد البشري.

هنا يبرز أسلوب التدوير الوظيفي الذي يعد من أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي وهو احد أساليب الإدارة الحديثة التي يخضع لها المورد البشري وذلك من تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة من خلال نقله من وظيفة لأخرى وما يحققه من إتاحة الفرصة لمعرفة عدة أعمال سواء فنية أو إدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة.

وهذا الأسلوب يؤدي إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار والتدريب على عدة مناصب وذلك يؤدي إلى تمكين الموظف أو العامل في المنظمة وهذا لما يقدمه التمكين للعاملين من خلال إعطائهم الفرصة لنقلد بعض المسؤوليات وكذلك تشجيعهم على المبادرة والمشاركة وكذا منحهم الحرية في اتخاذ القرارات في العمل وخلق روح التنافسية كل هاته الأمور تقضي على المركزية في اتخاذ القرار والقضاء على المركزية المفرطة والتي كبحت آليات الإبداع والتفكير بالمستقبل ومن هنا كان اختيارنا لموضوع التدوير الوظيفي ودوره في تمكين العاملين وذلك من خلال تطرقنا إلى الموضوع من خلال فصول.

إشكالية الدراسة:

كيف يؤثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في بلدية المسيلة؟

- الأسئلة الفرعية :

- هل للتدوير الوظيفي دور في الرفع من الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية المسيلة؟
- هل درجة التدوير الوظيفي مرتفعة لدى موظفي بلدية المسيلة؟
- هل درجة الأداء الوظيفي مرتفعة لدى موظفي بلدية المسيلة؟

1- الفرضيات: يمكن تقديم إجابات على الأسئلة الفرعية في شكل فرضيات كما يلي:

- للتدوير الوظيفي دور في الرفع من الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية المسيلة .
- درجة التدوير الوظيفي مرتفعة لدى موظفي بلدية المسيلة.
- درجة الأداء الوظيفي مرتفعة لدى موظفي بلدية المسيلة.

3- أهداف البحث:

تهدف دراستنا لهذا الموضوع إلى:

- تسليط الضوء على أثر تنقل المسؤولين القياديين في فعالية تنفيذ برامج الخدمة العمومية من خلال مفهوم التدوير والأداء الوظيفي ومحاولة الإلمام بأغلب جوانبه.
- محاولة معرفة هل للتدوير الوظيفي دور في الرفع من الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية المسيلة؟

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد الموضوعات الهامة والمعاصرة لواقع المؤسسات في الوقت الراهن، حيث يساهم التدوير الوظيفي فيرفع كفاءة الأداء لدى العاملين داخل المنظمة من خلال تنقل المسؤولين القياديين بين الوظائف وكذا الحفاظ على منجزاتها وضمان استمراريته، كما يعتبر التدوير الوظيفي أداة هامة وفعالة لا يمكن الاستغناء عنها

ووجب التوجه إليه و تصويره داخل المؤسسة من أجل مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع ومواجهة كل التحديات المحتملة من المؤسسات المنافسة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- حساسية الموضوع وارتباطه بالتدوير الوظيفي وتسيير المرافق العمومية؛
- الرغبة الشخصية للبحث في هذا المجال؛
- قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي وتسيير المرافق العمومية؛
- توظيف معارفنا المكتسبة.

6- صعوبات البحث:

- من بين صعوبات البحث التي واجهتنا في انجاز هذا البحث كانت:
- جائحة كورونا وما ألمت به من صعوبات في التنقل إلى المكتبات لجمع المادة العلمية التي تخدم بناء هذا البحث.
 - ضيق الوقت والذي حال بيننا وبين استكمال الإجراءات الميدانية والعملية لإتمام هذا البحث.
 - قلة المراجع التي تناولت متغيرات الدراسة حيث تعتبر جل الدراسات منجزة.

7- الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها:

إن الوصول إلى بناء معرفي يستوجب ان يطلع الباحث عامة على الدراسات العلمية و البحوث الأكاديمية السابقة في مختلف المجالات التي تخدم الموضوع، واطلعنا على بعض الدراسات مكنتنا من الاستفادة من معلومات و تحليلات واستنتاجات أثرت في الموضوع من عدة جوانب ز من هذه الدراسات نذكر:

❖ الدراسة الأولى:

هدفت دراسة نضال سلام بدر حول التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية¹، إلى التعرف إلى الكفاءة الإنتاجية للعاملين على كل المستويات العليا و الفئة الأولى و رئيس قسم من الفئة الثانية.

وتكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا و الأولى، ورئيس قسم من الفئة الثانية ، و البالغ عددهم (1863) موظفا، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (65) فقرة، تم توزيعها على (380) موظفا، باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد أمكن جمع (307) صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الإستجابة من مجموع الإستبانات الموزعة (80%) .

وأكد الباحث أن أسباب ممارسة التدوير الوظيفي في الإدارة هو تحسين أدائهم و معاملات الإدارة ومحاربة الرأي الذي يعتبر أن التدوير أسلوب عقاب، نتيجة سوء أدائهم الوظيفي، كما أوصى بضرورة الإهتمام بالهيكل التنظيمي و التصميم الوظيفي لتكون أكثر مرونة لتتفق مع التدوير، و الإهتمام بإدارة التطوير ماديا و بشريا من خلال توفير متطلبات العمل، و الميزانيات المناسبة، وتوفير الحوافز.

❖ الدراسة الثانية:

أظهرت دراسة جبر علي جبر أبو صبحة حول دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين²، في الجامعة الإسلامية بغزة، والكشف على الصعوبات و المعوقات التي تواجه سياسة التدوير الوظيفي و التي تحد من فعالية تطبيقها، و التعرف على إتجاهات الموظفين الإداريين، وآرائهم حول سياسة التدوير الوظيفي، وقد

¹- نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

²- جبر علي جبر أبو صبحة، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.

استخدم الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث بإستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والبالغ (72) موظفاً، من خلال توزيع إستبانه، صممت لقياس مدى إستجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة، و تم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين خبرات و مهارات جديدة، و الإستفادة من تبادل الخبرات و المهارات بين الدوائر و الأقسام و الموظفين بالجامعة، كما أنه يساهم في بناء علاقات إجتماعية جديدة، الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية.

8- تقسيم العمل: تم تقسيم الدراسة حسب الخطة التالية:

الفصل الأول ضم المقاربة المنهجية للدراسة النظرية من خلال تحديد الإشكالية وصياغتها وأهمية الدراسة وأسباب اختيارها وكذلك إبراز أهداف الدراسة وكذا فرضيات الدراسة.

في الفصل الثاني تطرقنا إلى موضوع الفصل الأول: التنقلات الوظيفية للعاملين من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنه، وعوامل إنجاح التدوير الوظيفي، إضافة إلى مزايا وخطوات وأهداف التدوير، كما تم التطرق إلى أهمية التدوير الوظيفي ومختلف النظريات المفسرة لمؤشراته.

أما الفصل الثالث فقد تم فيه التطرق إلى المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية التي ضمت مجالات الدراسة من مجال مكاني وزماني وبشري بالإضافة إلى المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية، كما تم التطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، ثم الانتقال إلى تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

التدوير الوظيفي وأداء العاملين

المبحث الأول : ماهية التدوير لوظيفي (التنقل)

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين

المبحث الثالث: الخلفية التاريخية للتسيير العمومي الجديد

المبحث الأول: ماهية التدوير (التنقل) والأداء الوظيفي

يهدف المبحث لتسليط الضوء على تاريخ التدوير الوظيفي، ثم استعراض مفهومه والمفاهيم المرتبطة به مع إبراز خصائصه، وأهدافه وأهميته، والتطرق إلى مراحل وخطوات تطبيقه، وفي الأخير نستعرض أنواع وأساليب التدوير الوظيفي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي

الفرع الأول: نشأة التدوير الوظيفي:

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

أثار في عام 1987م تطبيق سياسة التدوير الوظيفي الكثير من التساؤلات بين العاملين الذين اعتادوا منذ فترة طويلة على سياسة التخصص، وقد وجد نموذجين للإدارة، إحداهما يسند إلى مفهوم التخصص (النموذج الأنجلوسكسوني) والآخر يسند إلى مفهوم التبادل الوظيفي (النموذج الياباني) لقد استندا الفكر الإداري الأنجلوسكسوني منذ القرن الثامن عشر للميلاد إلى فكرة التخصص، ارتبطت بالفكر الاقتصادي.

فكرة التخصص فالموظفون يميلون في البقاء في مجال وظيفي واحد الإنجليزي آدم سميث في كتابه "بحث في ثورة الأمم"¹، وقد ارتكزت هذه الفكرة إلى مجموعة من المقومات التي تعتمد على أن تكرار الفرد أو العامل للوظيفة التي يمارسها وبشكل منظم تؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهاراته وإكسابه للخبرة ما يحسن أداءه، كما أن إيجاد نظام للتخصص

¹ - سيلية رعب، كاهينة حداد، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان أثر التدوير الوظيفي في الإدارة العمومية، دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، بتيزي وزو، سنة 2019، ص14.

وتقسيم العمل داخل نشاط الإنتاجي ككل وداخل كل قسم لحدده أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج.

استمر هذا النموذج لعقود طويلة، التخصص أساس العمل الإداري والنظام المعترف بفعالية في المنظمات الإدارية في الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية.

الفرع الثاني: تعريف التدوير الوظيفي

أ- **التدوير لغة:** أي دار الشيء يدور دورا ودورانا، استدار، يستدير، بمعنى إذا طاف حول الشيء، وإذا عاد إلى الموضع الذي ابتداء منه.

ب. **اصطلاحا:** يعرف التدوير الوظيفي على أنه: "تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك الحقا في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها".
ركز هذا التعريف على أن التدوير الوظيفي يطبق فقط على الموظفين الجدد، بهدف تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم وتجهيزهم لفهم بيئة العمل وإنشاء عالقات اجتماعية بين الموظفين، ولكن ما يعيبه أنه أهمل الموظفون القدامى رغم أنهم عنصر مهم في المؤسسات.
عرف التدوير الوظيفي أيضا على أنه "أحد أشكال التدريب ضمن جهة العمل، حيث يتم تدوير الموظف وفقا لجدول زمني للقيام بمهام محددة من أجل تزويده بخبرات ومعرفة مختلف المهام الوظيفية".¹

ويرى الباحث التدوير الوظيفي بأنه "حركة مخططة للأفراد من وظيفة إلى وظيفة أخرى بغرض تطوير مهاراتهم وفهمهم للعمل، أي أن هذه العملية تعتبر عملية مخططة وهي نوع من التدريب أثناء العمل".

¹ - سيلية رعب، كاهينة حداد، نفس المرجع، ص15.

فهذا الأسلوب يسمى (تحركات الموظف) والذي يعنى "بعمليات شؤون الموظفين التي تتخذ فيها الإدارة قرار يترتب عليه تحرك الموظف أرسياً أو أفقياً، لشغل أو القيام بعمل وظيفة أخرى سواء كان داخل المنظمة أو خارجها وتشتمل هذه العمليات على الترقية والنقل والإعارة والتكليف بعمل وظيفة أخرى¹

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

1- التدوير الوظيفي: هو "أداة فعالة للتنفيذ الناجح الاستراتيجية 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".

فحسب هذا التعريف التدوير الوظيفي إستراتيجية فعالة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتفاذي أي فراغ في الوظائف داخل المؤسسة.

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.

2- التعريف الإجرائي للتدوير الوظيفي

هو تنقل 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 كفاءاته وقدراته الوظيفية، والمرونة في العمل.²

¹ - م.م. معاذ غسان إسماعيل الجامعة العراقية- كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الدنانير، العدد 16، سنة 2019، ص 276، 275.

² - سيلية رعب، كاهينة حداد مرجع سبق ذكره، ص 16.

الفرع الثالث: 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 نذكر الآتي:

- و"هو النظام المرتب بالعمل والقيام فيه بتكليف الموظف بأداء المهمات والعمل ويتم ممارسة مهمات وظيفية محددة، وبعد مدة زمنية محددة كافية لإتقان العمل، ينقل إلى عمل جديد أو وظيفة جديدة¹

- "انه يتيح للموظف التناوب على مواقع العمل المختلفة من موقع الى آخر حسب الحاجة، ولا يحدث ذلك إلا عندما يدرّب الموظف ويكتسب مهارات العمل المختلفة"

ويعرف بانه "التغيير الحاصل في عدد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة"²

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدوير الوظيفي

الفرع الأول: أهمية التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من المورد البشري في مستوياتها كافة، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كما يطبق في المنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية.

أولا: أهمية التدوير الوظيفي للموظف:

(1)- قد يساهم في تحقيق طموحه من خلال العمل في أعمال جديدة وتطور مهاراته وكسب خبرات جديدة ومتنوعة.

(2)- يقضي على الملل والرتابة لدى الموظف بسبب مهام وظيفته المتكررة.

¹ - شفاء ساكت محمد المحاميد، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2020، ص 11.

² - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد الثاني المجلد افريل سن 2017.

- (3)- تهيئة الموظفين وإعدادهم للعمل في الظروف المختلفة.
- (4)- يساعد التدوير الوظيفي على معرفة العاملين للوظائف وتثمين مقدار ما يبذله الآخريين من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.¹
- (5)- سد حاجة العمل من الموظفين في مختلف المواقع الوظيفية والجغرافية.
- (6)- تدريب الموظفين وتبادل الخبرات بينهم.
- (7)- تصحيح أوضاع وظيفية خاطئة.
- (8)- تفادى بعض المشكلات العمل كعدم التعاون بين بعض الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين أنفسهم.²

ثانيا: أهمية التدوير الوظيفي للمؤسسة:

- (1)- يساعد في عملية سد النقص الكمي والنوعي في القوى العاملة في المؤسسة. يهيئ المؤسسة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل مما يكسبها الميزة التنافسية التي قد لا تتوفر لدى للمنافسين في المجال.
- (2)- يعد وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد، حيث تساعد المؤسسة على التجدد الذاتي بما يضمن استمرار بقائها لفترات طويلة .
- (3)- المعرفة الكاملة بما تحتويه الاقسام، والإدارات في المؤسسة من مهارات او أعمال لتحديد الكيفية اللازمة لإجراء التنقلات داخل الإدارة الواحدة.
- (4)- تساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل.
- (5)- معالجة حالة الطوارئ في الادارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم او إدارة.³

¹ - سيلية رعب، كاهينة حداد، مرجع سابق، ص 21.

² - سمير عبد الله قاسم الحبيشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في آدائهم، بحث لنيل درجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم التكنولوجيا، اليمن، 2008، ص21.

³ - سيلية رعب، كاهينة حداد، مرجع سابق الذكر، ص20.

ونذكر أهمية أخرى للتدوير الوظيفي:

- (1)- أن التدوير الوظيفي يستخدم لتوظيف مجموعة من الافراد من اجل تهيئتهم وإعدادهم للتدريب على العمل.
- (2)- إمكانية قدرة التدوير لوظيفي على حل المشاكل التي في ادارةالمواردالبشرية وايجاد الحل لها تدريجيا وبشكل صحيح اذا ما تم تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات على افضل صورة.
- (3)- يسهم في زيادة تنوع مهارة الفرد العامل من خلال تناوبه على أعمال عدة, أو مواقع وظيفية في أقسام المنظمة أو الخط الإنتاجي.¹

الفرع الثاني: أهداف التدوير الوظيفي

- (1)- إلمام الموظف بالأنظمة واللوائح والتعاميم المتعلقة بالعمل في الإدارة
- (2)- يسهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل من خلال التنقل المستمر بين أقسام لإدارة.
- (3)- يساعد التدوير الوظيفي على مواجهة الفساد الإداري في المنظمات الحكومية والخاصة وذلك لعدم ثبات الموظف أو المسؤول في منصبه.
- (4) - يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- (5)- يعد التدوير الوظيفي من ركائز الأساسية لتطوير العمل وفعاليته.(ناصر بن فهد²).
- (6)- تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين.
- (7)- تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة.
- (8)- المساعدة للخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الاعتقاد بملكية الموظف للوظيفة.

¹ - شمس الدين بوزيدي، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين، سنة 2016، ص21/20.

² - شمس الدين بوزيدي مرجع سابق الذكر، ص19.

(9)- إحداث تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم وفقاً لمتطلبات العمل، وعلى ضوء نتائج تقييم الأداء.

(10)- تفعيل عملية الإصلاح الإداري التي ما تزال بحاجة إلى جهود متواصلة.

(11)- إتاحة الفرصة لقياس أداء العمل في ظروف مختلفة.¹

المطلب الثالث: شروط وخطوات نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

الفرع الأول: الشروط نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

(1)- 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 الذي يتبع له العمل المطلوب التدريب عليه والموظف المعني.

(2)- يجب ألا تقل مدة كل تدوير وظيفي شهر واحد، وان كانت بعض العمال تتطلب أكثر كحد ادنى.

(3)- يجب أن تتم عملية التدوير الوظيفي ضمن الجهة الاتحادية نفسها.

(4)- يجب تخصيص مشرف على الموظف خلال فترة التدوير الوظيفي وفقاً للآلية التي تحددها إدارة الموارد البشرية.

(5)- يجب الاتفاق على أهداف التدوير الوظيفي مع الرؤساء المباشرين المعنيين قبل إجراء التدوير الوظيفي.

(6)- 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.²

¹ - م معاذ غسان اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص277.

² - سيلية رعب كاهينة حداد مرجع سابق، ص23

الفرع الثاني: خطوات نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

لكي تكون سياسية التدوير الوظيفي أكثر نجاعة وتحقق الأهداف المرجوة لابد من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وفق خطة مجهزة مسبقا، ويتم تنفيذ هذه الخطة كما يلي:

1- المرحلة الأولية: وتشمل ما يلي؛

(1)- استخدام نظام لتقييم المستمر لتحديد من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والخبرة.

(2)- تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي.

(3)- تحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد حاجاتهم من التنمية والتحدث معهم عن العمل الجديد وعن أسباب إختيارهم المتوقع منهم.

(4)- التنبؤ بخلو الوظائف عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل أو التنقل..) في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة.

(5)- معرفة كيفية مواجهة مشاكل التدوير الوظيفي.

(6)- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين مع بعضهم البعض الجدد والقدامى.

2. مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين بقبول سياسة التدوير الوظيفي: وتتمثل في:

(1)- التحدث مع المرؤوسين في كافة المجالات والمشاكل والمواقف التي يمكن أن يتعرض لها عند حدوث سياسة التدوير الوظيفي.

(2)- ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغييرات التي قد تحدث قبل إجرائها وأخذ رأيهم ومشورتهم بعين الاعتبار.

(3)- الباب مفتوح دائما للمرؤوسين عن شعور بأي مخاوف من العمل الجديد.

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

(1)- مراجعة معدلات أداء العناصر البشرية وتجميع بيانات شاملة عنه وتحديد أوجه القصور والقوة لديهم.

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

(3)- لا بد من التحدث مع العنصر الذي سيجري سياسة التدوير الوظيفي وعن سبب اختياره، والمتوقع منه، وهل يمكنه الرجوع في حالة وجود مشاكل تقابل¹

المطلب الرابع: أنواع التدوير الوظيفي وأساليبه

هناك عدة أنواع وأساليب يتميز بها أسلوب التدوير الوظيفي نذكر منها:

الفرع الأول: أنواع التدوير الوظيفي

وتتمثل أنواع التدوير الوظيفي في ما يلي:

1- تدوير خلال المسار الوظيفي: وتتمثل في نوعين هما:

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.

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

2 - تدوير حسب الهيكل التنظيمي:

أ- التدوير الرأسي: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة والأهمية الوظيفية.

¹ - سيلية حداد، كاهينة رعاب، نفس المرجع، ص24.

ب- **التدوير الأفقي:** ويقصد به انتقال الموظف في وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي قد 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 زميله.¹

ب- **التدوير بين مديري الإدارات:** ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل ومديري الإدارات الأخرى غير التي يمارسون أعمالها.

4- تدوير من حيث المدة والوقت:

أ- التدوير القصير والسريع:

يتم تدوير الموظف حديث الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة على ألا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة والهدف إكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة العمال المختلفة للمنظمة.

ب- **التدوير الطويل والبطيء:** يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية كاملة، بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة، تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، والهدف هو تحسين مهارات الموظفين وزيادة خبراتهم، وابتعادهم عن الملل والرتابة.

¹ - سيلية حداد، كاهينة رعاب، مرجع سابق، ص26

الفرع الثاني: 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 وبتاح وقت كاف للاستفادة من هذه الطريقة.

2. التدوير الوظيفي بين مديري الإدارات:

ويتم تطبيق هذا الأسلوب بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل كمديرين الإدارات الأخرى 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.¹

التي يكلفون 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 الفرصة للإدارة لتخلص من المديرين اللذين ال يلبون طموحات ورغبات القيادة العليا.

¹ - سيلية حداد، كاهينة رعاب، مرجع سابق، ص27

الفرع الثالث: معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي لا يمثل أي مشكلات. إن لم يكن هناك نوع من سوء الاستعمال أو التطبيق، ولكن يبقى شأن أي تغيير يصاحبه التحديات والعوائق التي تؤرق عملية تطبيقه، ومن هذه المعوقات نذكر ما يلي:

(1)- ضعف ثقافة الموظفين في المنظمات لأهمية التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير.

(2)- يوجد بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

(3)- ضعف إدارات التطوير سواء من الناحية المادية.

(4)- عدم وجود حوافز في بعض المنظمات.

(5)- عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، خصوصا المدراء

(6)- تصميم الهيكل التنظيمي الذي يسمح للتغيير وغير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي.

(7)- الموظف الذي تم وظيفة جديدة وقتا لكي يتدرب على أداء المهام المطلوب حسب المعايير المحددة.

كما أن التدوير الوظيفي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة المدير على العامل، وقد انعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات.¹

بينما يرى (القريوتي، 2010، 51) بأن المعوقات تتحدد كما يلي:

(1)- ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث العدد الكبير في الموظفين.

(2)- الأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تعيق تطبيق التدوير الوظيفي.

(3)- ضعف إدارات التطوير.

¹ - سيلية حداد، كاهينة رعب، نفس المرجع، ص 38، 39

- (4)- قلة الموارد المالية والحوافز النقدية.
- (5)- ضعف الوعي لدى العاملين بأهمية التطوير الوظيفي ومن ثم مقاومتهم للتدوير.
- (6)- الهيكل التنظيمي المعقد والغير مناسب لتطبيق اسلوب التدوير الوظيفي.
- (7)- الاختيار غير المناسب للمديرين.

المطلب الخامس: إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي

في هذا المطلب سنتطرق لإيجابيات وسلبيات تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي كما يلي:¹

الفرع الأول: الإيجابيات التدوير الوظيفي

- (1)- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- (2)- الثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.
- (3)- زيادة دوافع والعمل على تحفيز الموظفين والقيادات.
- (4)- إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.
- (5)- التخلص من البيروقراطية والروتين.
- (6)- سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.
- (7)- زيادة الرضا الوظيفي والحد من معدل دوران لموظفين.
- (8)- يساعد على استكشاف مزايا الموظفين واكتشاف اهتماماتهم.²

الفرع الثاني: سلبيات التدوير الوظيفي

- (1)- انخفاض إنتاجية بعض الموظفين في بعض الأحيان بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أكبر إلى وظيفة ذات مكانه اقل.
- (2)- قد يؤدي إلى تكوين فهم خاطئ لدى بعض الموظفين حول سبب تدويرهم.
- (3)- قد يؤدي إلى زيادة التكاليف المالية للمنظمات.

¹ - ماجد محمود المصول، شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص 22/ص 24.

² - سيلية حداد، كاهينة رعاب، نفس المرجع، ص 38، 39.

- (4) - قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء الموظفين غير الأكفاء.
- (5) - قد يتسبب في إحباط بعض الموظفين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهود أكبر.
- (6) - قد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقية¹.
- (7) - قد يؤدي التدوير الوظيفي إلى الإحباط بالنسبة لبعض الموظفين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب جهوداً أكبر.
- (8) - قد يتسبب التدوير الوظيفي في زيادة المصاريف المالية للمنظمة.
- (9) - التدوير الوظيفي في بعض الأحيان قد يؤدي إلى التوتر والقلق بين الموظفين، حيث الموظفين يترددون في الخروج من منطقة الراحة وبالكاد المساهمة في قسم آخر. وعليه العاملين يستغرق وقتاً للانفتاح أمام أشخاص جدد، والتعبير عن أفكارهم وغالباً ما تتحول إلى السلبية، حيث إنهم يعملون بشكل مريح جداً مع الأشخاص الذين يعرفونهم، ولكن عندما يتعلق الأمر بالزملاء الجدد، يجدون صعوبة بالغة في التكيف وبالتالي خلق المزيد من المشاكل.
- (11) - كما أن التدوير الوظيفي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة المدير على العامل، وقد ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقية مما يدفعه للشعور بالإحباط².

¹ - مجلة الدناير مرجع سبق ذكره، ص 278.

² - اجد محمود المصول، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين

بما أننا ذكرنا سابقا التدوير الوظيفي في المؤسسات العمومية الذي يختص بوظيفة العاملين داخلها وكيف يسهم في اعطائهم خبرات وتجارب جديدة فلا بد لنا أن ذلك سوف يؤثر على آدائهم الوظيفي بشكل ملحوظ لذا وجب التطرق للأداء الوظيفي لدى العاملين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

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

الفرع الثاني: التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو " تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤوليات قامت المنظمة بتكلفته للقيام بها. والملاحظ تداخل الاداء الوظيفي مع عدة مفاهيم لذا سوف نرسم حدود لهذه التعاريف حتى نستطيع التفرقة بينها:

1/الفعالية: تعرف الفعالية بأنها العالقة 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،¹

بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، فالفعالية هي إذن النتيجة المحققة أو المتوقعة من خلال الأهداف، ويمكن تحديد مفهوم الفعالية من خلال الصيغة التالية:

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

¹ - سيليا رعب، كاهينة حداد، مرجع سابق، ص43، ص44.

وبذلك فإن الفعالية تعني عمل الشيء الصحيح، بمعنى مدى تحقيق الاهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

2/ الكفاءة: هي العالقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة، فالكفاءة يشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات، فهي بذلك تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي نسبة بين المخرجات والمدخلات.

فالكفاءة = المخرجات (النتيجة المحقق) / 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 مسبقاً، أما الكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بأهداف ومفهوم الفعالية أو مفهوم الكفاءة، فهو يأخذ بعين الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية إعتبار العديد من العوامل الداخلية للمؤسسة فقط.

3/ الإنتاجية:

تعبر الإنتاجية على المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي عالقة نسبة بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد يتضمن مفهوم الإنتاجية كال من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية.¹

¹ - سيليا رعب، كاهينة حداد، مرجع سابق، ص 44، ص 45.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

فيما يلي سنعرض أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة والعاملين:

1/ بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً 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 إيجابياً. يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل.

2/ بالنسبة للمؤسسة

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتمام كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء الـ يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعه فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليته أيضاً، 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 مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حيث يكون أداء العاملين متميزاً.¹

المطلب الثالث: نطاق معايير تقييم الأداء

المبحث الأول : معايير تقييم الأداء للمؤسسة

يشتمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي هي كما يلي:

¹ - سيليا رعب، كاهينة حداد، مرجع سبق ذكره، ص 47، ص 48.

1: معايير تصف الخصائص الشخصية TRAITS

يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث يمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها: الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتحلى بأدائه بها، لاشك أنها تتعكس إيجاباً على أدائه، مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.¹

2: معايير تصف السلوك BEHAVIORS

هي السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة تحدي الصعاب، الخ. إن تقييم السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم، تحتاج أيضاً إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضاً بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

3: معايير تصف النتائج OUTCOMES

توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن، العائد، حيث تمثل الأهداف المطلوبة منه ولا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية.

4: معايير تقييم الأداء الفعالة

يقصد بالفعالية هنا قدرة المعايير على تقييم الأداء بشكل صحيح وواضح ودقيق ولتحقيق ذلك يجب توفر عدد من العوامل الأساسية هي:

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 410.

أ/العوامل ذات العلاقة بمعايير الصفات والسلوكيات:

فيما يلي نذكر أهم العوامل المؤثرة في قدرة ونجاح معايير الصفات والسلوكيات في تقييم الأداء:

- إمكانية ملاحظتها و تقييمها من الضروري أن تكون معايير الصفات والسلوكيات سهلة الملاحظة والتقييم، لتسهيل مهمة المقيم وتحديد مدى توفرها في أداء الفرد وسلوكه أثناء العمل.
- إمكانية تمييزها: ولتحقيق ذلك يستوجب الأمر تعريف كل منها بشكل واضح ومفهوم، وبلغة لا غموض فيها، منعا من التأويل والتحريف في معانيها.¹
- أن تكون أساسية: ويقصد بها أن تبين العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح وإخفاق الأداء بشكل مباشر أي أن توفرها يشير إلى النجاح وعدمه يشير إلى الاخفاق.

ب/العوامل ذات العلاقة بمعايير النتائج

لابد من توفر بعض الشروط والمواصفات فيها لتؤدي مهمتها بنجاح واهم هذه الشروط هي:

- أن تكون معقولة وتمثل الأداء العادي، بحيث لا تكون منخفضة كثيرا أو مرتفعة لأن ذلك يضعف الحافز على زيادة الانتاج، كما أن ارتفاعها يجعلها خيالية من الصعب الوصول إليها.
- يجب مراجعتها من الحين والآخر بسبب التغييرات التي تحدث في العمل، وذلك بهدف التأكد من أنها مازالت معقولة، وأنها توصل إلى أهداف قابلة للتحقيق.
- أن تراعي الظروف والعوامل التي لا يمكن للفرد التحكم فيها، والتي تؤثر في العمل.
- توفر الدقة لكي يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط والرقابة ومحاسبة الأفراد.

¹ - مروصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 410 ص 411.

5/معايير تقييم أداء المديرين

- سعة الحيلة.
- حسن العلاقة مع الآخرين: الزبائن، الجمهور، الزملاء، المرؤوسين.
- مدى الاستجابة لضغوط العمل.
- الحكم على الأمور بشكل جيد وحسمها.
- القدرة على التنسيق.
- القدرة على تفويض السلطة.
- القدرة على التوجيه والإشراف.
- تنمية أداء المرؤوسين.
- قدرة التكيف مع الأمور المستجدة.¹

المبحث الثاني : معايير تقييم الأداء الوظيفي للأفراد

هناك أكثر من طريقة و أداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، و البعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.

كل طرق و إجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة، حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية و إستخدامها كمعايير و مؤشرات مالية إلى جانب إهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، و تركز على الأداء الجماعي .

¹ - عمروصفي عقيلي، مرجع سابق، ص411، ص413.

أولاً: الطرق التقليدية:

1- طريقة الترتيب البسيط¹:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على أن يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

• مزايا هذه الطريقة:

- ✓ سهولة التطبيق.
- ✓ التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

• عيوب هذه الطريقة:

- ✓ أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و إحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية .
- ✓ يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
- ✓ لا تظهر نواحي الضعف و القصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

2- طريقة المقارنة بين العاملين:

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي أختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم: سعد، علي، محمد و صلاح.

فإن المقارنات تكون:

سعد/علي، سعد/محمد، سعد/صلاح، علي/محمد، علي/صلاح، محمد/صلاح

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس مباشرة بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك بوضوح خط تحت الفرد الأفضل،

¹ - توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء، (مدخل جديد لعالم جديد) دار النهضة العربية، 1999، ص55

وبناء عليه يمكن التوصل إلى الشكل رقم (01)، و الذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية (مقارنة بين العاملين)، ويظهر هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، و هو بالتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى و أن سعد حصل على المرتبة الثانية، لأن تكراراته تكرارين، و أن علي يحصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة، أما الرابع فهو صلاح.

شكل رقم(01) : نتيجة المقارنة الثنائية

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	سعد
3	1	علي
1	3	محمد
4	-	صلاح

• **مزايا هذه الطريقة :**

✓ تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم¹.

• **عيوب الطريقة:**

✓ مع بساطة و سهولة الطريقة، إلا أنه يصعب إستخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.

✓ لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو إختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الإختيار و التحسن.

3- طريقة التوزيع الإجباري:

وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرووسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، و عادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناء على رأي المقيم بشكل

¹-علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985،ص335.

عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط و متوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

تتشرط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كمايلي:

10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من متوسط).

40% من الموظفين في الفئة الثالثة(متوسط).

20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

10% من الموظفين في الفئة الخامسة(جيد).

ويعود السبب لإستخدام هذا النوع من التوزيع إلى إعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من إستياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة إعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة¹.

و الشكل رقم (02) يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 موظفين

شكل رقم (02) طريقة التوزيع الإجباري

ضعيف 10%	أقل من المتوسط 20%	متوسط 40%	أعلى من المتوسط 20%	جيد 10%
محمود	أحمد علي	محمد يوسف مصطفى سليمان	عادل برهان	نعمان

المصدر فايز الزعبي، مرجع سابق، ص 211.

¹ فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات) دار الهلال عمان، الأردن، 1991، ص 191

• مزايا هذه الطريقة:

✓ سهولة عملية تقييم الأداء

✓ سرعة التقييم

✓ لا يبذل المقيم جهدا ووقتا كبيرين في التقييم

• عيوب هذه الطريقة:

✓ نقص الموضوعية بسبب الإعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.

✓ نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على

بيان أن فلان أكفء من فلان.

✓ لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة و الضعف في أداء الموارد البشرية.

✓ صعوبة إستخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا، حيث

لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

4- طريقة قوائم المراجعة¹:

من خلال هذه الطريقة يستخدم القيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة

الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد

العاملين و يكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند

إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، و تحديد الدرجات و الأوزان لكل عامل

من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، و ثم يعود التقييم النهائي من إدارة

الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.

وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل و لا يعرف الدرجات المحددة مسبقا.

• مزايا هذه الطريقة :

✓ تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم و المسؤول عن تحديد درجة الأهمية و الدرجات لكل

صفة مختلفين.

✓ وما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقا، حيث باستطاعته المقيم تمييز الصفات

الإيجابية و السلبية و من ثم اختياره ما يراه إعتمادا على حكمه الشخصي.

¹ - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص244.

• عيوب هذه الطريقة:

- ✓ تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف عن عمل لعمل آخر.
- النموذج التالي يوضح قائمة مراجعة لتقييم كاتب المبيعات.

شكل رقم (03): نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات

لا	نعم	الفقرات
		1- هل يتبع تعليمات و توجيهات المشرف
		2- هل يوجه الزبائن للأفضل من البضائع
		3- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن
		4- هل يكون مشغولا حتى وإن لم يكن لديه زبائن
		5- هل يفقد توازنه و هدوئه أمام الزبائن
		6- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل
		7- هل يشكو و يتذمر من كثر العمل
		8- هل يرتكب أخطاء في عمله

المصدر: سهيلة محمد عباسو علي حسين علي، مرجع سابق، ص255.

5- طريقة التدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز) و التي يعرب عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع مثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الفرد.

• مزايا هذه الطريقة:

- ✓ الأكثر شيوعا لسهولة تطبيقها و لا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة.
- ✓ لا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم.
- ✓ تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- ✓ تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

• عيوب هذه الطريقة:

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية و نوع العمل، مما يؤدي إلى التحفيز في عملية التقييم.
- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- من الصعب تصميم برامج تدريبية لأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض فالصفات هي عامة في الغالب حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.
- يتطلب إستخدام هذا السلوك بدرجة عالية من الشعور بالمسؤولية و الحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظات و الإشراف على سلوك العاملين.

ثانيا: الطرق الحديثة:

1. طريقة الإدارة بالأهداف:

- هذه الطريقة تقيس الأداء و تقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة و المسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا.
- تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:
- تحديد الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها، و التي سيتم قياس الأداء و تقييمه على أساسها، و يتم هذا بالإتفاق بين الرئيس و المرؤوس.
 - أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، و متابعة تحقيق النتائج.
 - في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، و تحديد الإنحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبيا.
- و الشكل التالي يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، و ذلك في إدارة المبيعات.

شكل رقم (04): نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
1- عدد الزيارات البيعية للعملاء	150	160	107%
1- عدد العملاء الجدد الذين تم الإتصال بهم	50	50	100%
2- كمية المبيعات من السلعة س	1000	950	95%
3- كمية المبيعات من السلعة ص	2000	2200	110%
4- عدد شكاوي العملاء	20	15	75%
5- عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر	10	07	80%

المصدر: أحمد ماهر، الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003، ص378

إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء

مايلي:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس و المرؤوسين في وضع المهام الأساسية و مجالات مسؤولية عمل الفرد.

- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف و ذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

- موافقة الأطراف المعنية (الرئيس و المرؤوس) على معايير القياس و تقييم الأداء.

- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس و المرؤوس بين الحين و الآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الإجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا إيجابيا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه.

- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات و المميزات الشخصية.

• **مزايا هذه الطريقة:**

- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي و المحدد بشكل كمي.
- تعرف الفراد على ماهو مطلوب منهم مسبقا، وماهي إمكاناتهم.
- تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف.

• **عيوب هذه الطريقة :**

- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، و المشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل و عندما تكون النشاطات و الفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا.

3- طريقة التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس إتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد إرتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوع من روح التعاون بين الرؤساء و أهداف المنظمة و تدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة.

المبحث الثالث : علاقة و تأثير التدوير الوظيفي على أداء الأفراد

سنتطرق في هذا المبحث إلى علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين كما أننا سوف نبرز أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين و تبيان العلاقة الرابطة و التأثير الموجود بين المتغيرين الأساسيين في موضوع الدراسة.

المطلب الأول: علاقة التدوير الوظيفي بالأداء

يعتبر التدوير الوظيفي ضرورة حيوية إذا هو وسيلة تلجأ إدارة المنظمة إلى إستعمالها سعياً إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفين، كما يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمليته مؤهلاته و رغباته تتناسب و وظيفة أخرى في المنظمة، فالتدوير يعمل على إفساح المجال أمام العاملين لإظهار طاقاتهم و تحسين أدائهم، ضف إلى ذلك يساعد على تحسين مهاراتهم و قدراتهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء و إنتاجية المنظمة بشكل عام، فعلاقة التدوير الوظيفي يساهم في توفير بيئة عمل إيجابية للموظفين تتسم بتجديد و التشويق و تشجيع الموظفين على إخراج طاقاتهم و قدراتهم الكامنة و رفع مستوى أدائهم و أداء المنظمة ككل، حيث كلما زاد التدوير الوظيفي كلما زادت فرص التعلم مما يؤدي إلى تحقيق إدارة فعالة.

ويهدف التدوير الوظيفي إلى تطوير أداء العاملين و المنظمة على حد سواء و يعتبر من الطرق الفعالة لتطوير أداء العاملين، حيث أنه يسعى إلى التوفيق بين رفع كفاءة الأداء و تحقيق رغبات الموظفين في تحسين أوضاعهم الوظيفية، إذ أن وضع الفرد في عمل لا يجيده سوف يؤدي إلى انعكاسات سلبية على أداء العامل بشكل خاص و أداء المنظمة بشكل عام، و بالتالي من الضروري أن تسعى المنظمة إلى تطبيق هذا الأسلوب حتى يكون هناك دائماً بديل جاهز في حالة غادر أحد الموظفين المنظمة.

أغلب دراسات التدوير الوظيفي تهدف إلى الوصول للمنهج السليم الذي يمكن إتباعه لتنفيذ التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي كأحد الأساليب المستخدمة لتحسين الأداء وذلك بالوقوف على المعوقات و تحديد أسلوب للتغلب عليها بالتعرف على المعايير الإدارية لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي كأحد تقنيات تطوير أداء العاملين، و يواجه التدوير الوظيفي

العديد من الإنتقادات في مقابل آراء أخرى تؤيده لما ترى فيه من تأثيرات تتعكس إيجابا على الوظيفة العامة و العاملين، فمن خلال التدوير الوظيفي يتاح للعامل الممارسة الفعلية للأنشطة و إختصاصات متنوعة تمارسها الوحدة الإدارية و هذا بدوره يؤدي إلى تنمية الطاقات الفكر الإداري المنظمة بتوسيع فرصة الإستفادة من العامل في أكثر من موقع داخل العمل.

المطلب الثاني: تأثير التدوير الوظيفي على الأداء

يعتبر التدوير الوظيفي أحد أهم الطرق الفعالة لمعالجة ضغوط العمل و التي تؤدي إلى الكثير من المشاكل النفسية و الجسمانية و التي تجعل الموظف غير قادر على الإنتاجية في العملو تعتبر الأعمال الروتينية أحد المصادر المسببة لهذه الضغوط، كما أنه يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين و إلتزامهم بمواعيد العمل الرسمية.

إن التدوير الوظيفي يساعد الموظف و المنظمة على الخروج من دائرة الركود و مقاومة التغيير الناتجة من الإعتقاد أن الوظيفة هي ملك للموظف، إن مثل هذا الإعتقاد كثير ما يدفع الموظفين إلى إرتكاب المخالفات الإدارية و تعطيل برامج التنمية الإدارية مما يؤثر سلبا على الأداء.

إن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بنجاح ينتج عنه مايسمى بالموظف الشامل الذي يسعى دائما لتحسن أدائه حتى يستطيع النهوض بمنظمتة، كما يعد التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب الفعالة التي لها تأثير كبير على أداء العاملين وذلك من خلال التنوع في المهام التي يقومون بتنفيذها فيصبحون أقل توتراو أكثر إرتباطا بمنظمتهم، صف لذلك يصبح الفرد أكثر قدرة على الإبداع و الإبتكار كل هذا سوف ينعكس إيجابا على أدائهم و على إنتاجية المنظمة.

فالهدف من سياسة التدوير هو تجديد النشاط وروح العمل و تجديد بيئة العمل و تحقيق مشروع التغيير من أجل التطوير، وهذا لا يقلل من قدر من يكلف بالعمل و ينقل إلى غيره و إنما تضع الشخص المناسب في المكان و تمكنه من العمل في مجال إبداعه و رفع مستوى أدائه.

إن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية و المرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على البيروقراطية و الخمول و التراخي وعلى هذا فإن التدوير الوظيفي يهدف إلى نقل الموظف من موقعه لحنه على بذل الجهد المطلوب منه لتحسين أداء المنظمة، و كذا إحلال المسؤولية القدوة محل المسؤول العادي حتى يمكنه من تحفيز مرؤوسيه و دفعهم نحو العمل الجاد و الفعال لتحقيق مصلحة المؤسسة ككل.

المطلب الثالث: تجارب عالمية و عربية ناجحة قامت بتفعيل سياسة التدوير الوظيفي

سنسلط الضوء في هذا المطلب على بعض التجارب العالمية و العربية التي نجحت في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

الفرع الأول: النماذج العالمية

1- تجربة الهند: تؤمن الهند بأهمية تكافؤ الفرص بين الموارد البشرية في الوظائف الفنية و الإدارية و الإشرافية و القيادية بتطوير التعليم الفني للعمال و التوسع في إنشاء معاهد التدريب الصناعي و تنمية المهارات كما تؤمن بما يسمى بفريق العمل و سياسة التدوير الوظيفي بدلا من التخصص الجامد، وتم تطبيق التدوير الوظيفي في شركة LG للإلكترونيات الكورية في الهند و تم تطبيق هذه السياسة على أكثر من 2800 عامل كما طبقت في كثير من الشركات بعد ذلك مثل شركة IBM و شركة مطاعم ماكدونالد العالمية في الهند، ولما نجحت التجربة أصبحت نموذجا متميزا لسياسة التدوير الوظيفي و تهدف فكرة التدوير الوظيفي إلى تطوير أداء الموظف و تجنبه الروتين و البيروقراطية و محاربة الفساد، وينظر لهذه الفكرة في الهند على أنها فكرة إدارية جديدة يتم عن طريقها إعطاء الموظف الفرص المتساوية في العمل و الكشف عن المبدعين و أصحاب القدرات.

2- تجربة اليابان: برزت النجاحات اليابانية في مجال النمو الإقتصادي و الصناعي في مطلع الستينات فهي أحد الدول الرائدة في ممارسة التدوير الوظيفي.

تعد اليابان أحد الدول المتقدمة التي تمارس التدوير الوظيفي إيماناً منه بأهمية الموارد البشرية وحتى تستفيد من مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية و القضاء على الروتين و البيروقراطية كما أنها تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين الموارد البشرية، وتؤمن أيضاً بأهمية تكافؤ الفرص بين القوى العاملة في الوظائف الفنية و الإدارية و الإشرافية و القيادية وذلك أنها تؤمن بالإبداع و التجديد من خلال التدوير الوظيفي. قامت اليابان بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي و قامت شركات كثيرة في اليابان بتطبيقه و التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد أو إضافة موظفين من شركات أخرى، فتستفيد من موظفيها الحاليين و بالتالي يساعد التدوير الوظيفي عن الكشف عن المواهب و القدرات الإبداعية و الكوادر البشرية المؤهلة.

الفرع الثاني: النماذج العربية

1- دولة الإمارات العربية المتحدة (دبي):

إن دولة الإمارات العربية تمتلك إقتصاد جيد يساعدها على توفير وظائف للمواطنين الأمر الذي يتطلب استخدام مداخل إدارية حديثة، من أجل رفع مستوى العمل الإداري، أرادت بلدية دبي تحسين مستوى أداء العاملين فيها ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق تطبيق التدوير الوظيفي بالدائرة على جميع المؤسسات التنظيمية. أطلقت بلدية دبي سياسة التدوير الوظيفي بالدائرة على جميع الوحدات التنظيمية و موظفيها بهدف إعادة هندسة بعض عملياتها لتحسن مستوى أداء العاملين فيها ويأتي تطبيق هذه السياسة بعد نجاح تطبيق الأنظمة السابقة في مجال الموارد البشرية كأنظمة الدوام المرن و سياسة الأخلاق و سلوك العمل و نظام الإدارة عن بعد و سياسة براءة الذمة و الدوام الجزئي، وإن هذه سياسة تعني تنقل الموظف من عمل إلى عمل آخر في ذات المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية أو مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي.

ووضعت الدائرة عدة شروط و أحكام لنظام حتى يتسنى تطبيقها على الموظف بأن يكون قد أكمل سنتين كحد أدنى بوظيفته و مرور ثلاث سنوات من آخر تدوير وظيفي و يتم

التدوير في الوظائف المتجانسة و المتماثلة و الأفضلية ضمن المسار الوظيفي كما يتم تدخل علاجي عند تعديل محتوى المهام الوظيفية أو إستمرار الأهداف دون تحسين وفي نفس المستوى أو توفر العديد من الكفاءات أو الخبرات و ذوي المهارات القيادية والفنية لدائرة أو خلال إعادة الهيكلة و تغيير المهام و الخبرات أو استمرار النتائج السلسلة و تدني مستويات الرضى.

وهناك مجموعة من المعايير التي ساهمت في نجاح التجربة الإماراتية منها مايلي:

- إختبار الوظائف المتماثلة في تطبيق مدخل التدوير الوظيفي.
- ضرورة وجود العديد من الكفاءات و الخبرات و أصحاب الخبرات الفنية و القيادية بالدائرة.
- مرور ثلاث سنوات على الموظفين من آخر تدوير وظيفي.

2- الجمهورية العربية اليمنية:

أصدرت الحكومة اليمنية سنة 2009، توجيهات نحو التغيير الإداري بمجموعة من الإصلاحات على رأسها تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي و الذي بدأ برؤساء الأقسام و إنتهى بوكلاء الوزارات و رؤساء المصالح، و التي أوجبت وجود واقع جديد يحتم على نظام الإدارة بأن يترك المفاهيم القديمة و التي تعبر عن البطء الشديد و التعقيد الإداري ولذلك على النظام الإداري أن يتبنى مداخل إدارية جديدة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، و هذه خطوة هامة نحو إقتلاع الفساد، حيث أن المسؤول الإداري مهما كانت قدراته و إمكانيات عطائه تنفذ أثناء فترة حددها علماء الإدارة و علماء النفس بفترة زمنية تتراوح ما بين 4 و 5 سنوات ولو طالت الفترة الزمنية عن ذلك عم الملل و الجمود و الفساد لا يملك أي جديد يقدمه.

وحتى يحافظ هذا المسؤول عن منصبه يميل للمجاملة و الرشوة وإقامة علاقات واسعة على حساب المصلحة العامة، ولذلك فقد هدف التدوير الوظيفي في جمهورية اليمن القضاء على الفساد الإداري و الجمود و عدم الإلتزام بالواجبات الوظيفية .

3- تجربة جمهورية مصر العربية:

- قام الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة بجمهورية مصر العربية بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بصورة تجريبية لمدة عشر سنوات، و تم إجراء تقييم لهذه التجربة، وقد بلغ حجم العينة 100 مفردة شملت جميع الوظائف التي يمكن إجراء سياسة التدوير الوظيفي عليها في الجهاز الإداري للدولة و توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- التدوير الوظيفي يؤدي إلى إكتساب خبرات و مهارات جديدة.
 - رئيس الجهة هو المسؤول عن التدوير الوظيفي.
 - خمس سنوات هي الفترة التي يجب أن يقضيها الموظف في وظيفته قبل التدوير الوظيفي.
 - إعداد الدورات التدريبية للعاملين قبل تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي .

4- تجربة المملكة العربية السعودية:

تبنى معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية تجربة أسلوب التدوير الوظيفي، التي بدأت في أواخر الثمانينات و مازالت مستمرة كأسلوب ذكي من أساليب الإدارة الحديثة لإستثمار في البشر و الإستفادة من الموارد البشرية، و كانت التجربة ناجحة و مفيدة للمعهد مما ساهم في وجود قيادات إدارية شابة ساهمت في رفع مستوى كفاءة أداء إدارة المعهد، وانتقلت هذه التجربة فيما بعد إلى جميع الهيئات و المؤسسات الحكومية والأهلية مثل وزارة التربية و التعليم العالي وغيرها من الوزارات و كانت جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية في تفعيل أسلوب التدوير الوظيفي بين العاملين في المكتبات الجامعية لها صدى كبير في نجاحها بين العاملين وذلك لأهميتها في التغلب على مشكلة نقص العمالة الكمي و نقص العمالة المدربة و المؤهلة وخاصة في فروع الجامعة في المناطق البعيدة، وكانت هذه التجربة على المستوى المحدود داخل المكتبات نفسها من قسم إلى آخر، كما كانت على المستوى الغير محدود بين مكتبات الكليات و بعضها البعض و خاصة مكتبات الكليات التي توجد في محافظات أخرى بعيدة عن الجامعة الأم، و تم بعد ذلك تعميم هذه التجربة في كافة القطاعات بصورة إلكترونية من خلال موقع إلكتروني للعاملين في الجهات الحكومية.

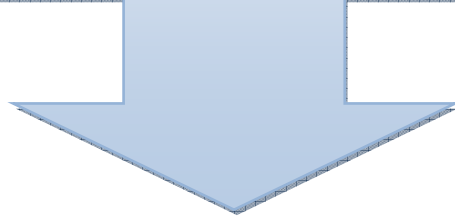
خلاصة الفصل :

يمكن إعتبار التدوير الوظيفي عملية تحويل شخص من وظيفة إلى وظيفة أخرى لمدة زمنية مؤقتة، حيث يساهم في تجديد النشاط وروح العمل و تجديد بيئة العمل، بهدف إحداث تطوير الأداء، و تجنب ترهل المؤسسات و تغلغل المحسوبية فيها، وتقليل احتمالات الفساد و القصور في الإنتاجية و مخرجات العمل وجودته، وتحرير الإدارات من الملل نتيجة الروتين.

و التدوير الوظيفي واحد من أهم المبادئ و الأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال و تحديث الإدارات و دفع المؤسسات نحو تحقيق أهدافها العليا و تطوير واقعها و قدرتها، كما أنه يساهم في تطوير قدرات الفرد من خلال تبادل الخبرات و المعارف بين الموظفين، ما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية



المبحث الأول : نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة
وهيكلها التنظيمي .

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

المبحث الأول: نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي

تعرف البلدية على أنها دائرة حكومية تعمل على تطوير المدن و القرى المحيطة بها، و البلدية هي منظمة عمومية كباقي المنظمات العمومية الأخرى المؤهلة لتكوين الالمظفين و تأهيلهم .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية المسيلة

مرت على بلدية المسيلة عدة حقب تاريخية حيث تركت كل حقبة بصمتها ونذكر منها:

- الحقبة الرومانية: حيث أنشأت النواة الأولى بالقرب من منطقة " بشيلقا" الذي تبعد حاليا 3كلم من مقر البلدية وسميت المدينة بزابي جوستتيانا) يعني مدينة مصب المياه أو سيل المياه (لكن المدينة تعرف معمارا كبيرا لكونها مدينة ذات طابع فلاحى نظرا الخصوبة أرضها، وأقام الرومان سدا ونظاما لتوزيع المياه وقد دمرت هذه المدينة في سنة 740هـ
- الفترة الفاطمية: أعاد الفاطميون بناء المدينة في عام 935م على مسافة 3 كلم من الموقع الأثري بجوستتيانا.
- الفترة الحمادية: عندما انفرد جعفر بن حماد بحكم ذاتي سنة 5101م عن العاصمة الحمادية (قلعة بني حمادا قام بإنشاء النواة الأولى للمدينتحلا الية والمسماة حاليا بحى الجعافرة نسبة إليه وبعدها توسع هذا الحى في الضفة الشرقية داود القصب فظهرت أحياء رأس الحارة، حزية اليس، الشتاوة، وكان يتوسط هذه الاحيم عاركر تجاري يومي يدعى الشماس) موقع مسجد بلال حاليا، حيث تميز النسيج العمر يذاب البساطة واحترام الملكيات والواجهات الصماء التي تتماشى مع القيم كما عرف المجال الحضاري بنشأة الحارة.
- الفترة المرابطية: عرفت مدينة المسيلة توسعا معماريا كبيرا في هذه الفترة بوجود مركزا عليما ومركز عبور تجاري إلى أن دمرت من طرف الهلاليين سنة 1350م.

- **فترة الأتراك:** أي الفترة الممتدة بين 1350م إلى 1500م وعرفت هذه الحقبة بقدوم سيدي محمد بن عبدالله المغربي من مدينة وجدة حيث استقر في المدينة وشرع في إعادة بناء المدينة وسميت مدينة سيدي بوجملين.
- **مرحلة الاستعمار الفرنسي:** دخل الاستعمار الفرنسي سنة 1840 حيث تميزت هذه المرحلة الممتدة بين 1840م إلى 1940م بظهور بعض المنشآت نذكر منها ثكنة عسكرية على الضفة الغربية لواد القصب وهي الظهرة الاستعماري ومقر إقامة الحكم والكنيسة وقسم الشرطة والبريد والمحكمة. كما أنشأت حي العرقوب الذي أقام فيه اليهود وبعض المعمرين وحي الكوش للتجار وبعض الأعيان.
- **فترة ما بعد الاستقلال:** عرفت المدينة تغيرات جوهرية حيث في الفترة الأولى سنة 1961-1974م، تم إنشاء حي 380 مسكنا و 500 مسكنا على أثر الزلزال الذي ضرب المدينة في سنة 1965م ثم أنشأت التجزئة (حي الشواف) الذي صممه المهندس زولان.
- أما في الفترة الممتدة 1974-1987م فأهم ما ميز هذه المرحلة هو ترقية المسيلة من مقر دائرة إلى ولاية، وفي سنة 1977 تم إعداد أول مخطط توجيهي، وفي سنة 1992 تم إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير تبعته عدة دراسات أخرى.¹

1 - أرشيف مصالح بلدية المسيلة

المطلب الثاني: الموقع الجغرافي والإداري والمصادر الاقتصادية لبلدية المسيلة

أ. **الموقع الجغرافي:** تقع بلدية المسيلة في الجهة الشمالية الغربية لحوض شط الحضنة، حيث يحدها من الناحية الشمالية جبال الحضنة ومن الناحية الجنوبية شط الحضنة، وهي نقطة تقاطع لكل من الطريق الوطني رقم 40 والطريق الوطني رقم 45 والمجرى المائي (وادي القصب)، من أهم الأسباب التي عجلت مدينة المسيلة تتشأ وتتطور عبر مراحل مختلفة من الزمن تقدر مساحة المسيلة ب 252 كلم، يشغله حوالي 156647 نسمة حسب تعداد 2008م أي بمعدل 620 نسمة/كلم.

ب. **الموقع الإداري:** تقع بلدية المسيلة في أقصى الحدود الشمالية لولاية المسيلة حيث يحدها:

- من الشمال: ولاية البرج (بلدية العرش).
- من الجنوب: بلدية أولاد ماضي.
- من الشرق: بلدية المطارفة + السوامع.
- من الغرب: بلدية أولاد منصور.

ج. **المصادر الاقتصادية:** تتمثل في العناصر التالية: الفلاحة: يضم قطاع الفلاحة أراضي خصبة واسعة تقدر ب 25250 هكتار تمثل 58.2% من المساحة الاجمالية للبلدية منها 29% تغطي المساحة الفلاحية المستغلة، والباقي من المساحة موجه إلى الرعي. رغم المساحة الهامة التي تستحوذ عليها قطاع الفلاحة فإن المردود الفلاحي ضعيف جدا للأسباب التالية:

- الطرق المستعملة أغلبيتها تقليدي.
- عدم وجود الحافز المادي والوسائل الحديثة.¹

¹ - أرشيف مصالح بلدية المسيلة

الصناعة: معظم الوحدات الموجودة بالمنطقة الصناعية ومنطقة النشاطات جنوب المدينة محاذية لطريق بوسعادة، هذه المنطقة تلعب دورا هاما في تقليص حدة البطالة بالولاية. يمثل قطاع الصناعة مع الأشغال العمومية والبناء 43.3 % من مجموع مناصب الشغل. **الخدمات:** يستحوذ قطاع الخدمات على النسبة الأكبر من مناصب الشغل تقدر ب 58.3% من مجموع المشتغلين، ويتوسع هذا القطاع بتوسع المرافق المختلفة. المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة

1- الأمانة العامة: تتكون من مصلحتين

أ. المصالح المشتركة وتسيير شؤون رئاسة المجلس والتي تتكون من 03 مكاتب:

- مكتب تسيير شؤون المجلس.
- مكتب المصالح المشتركة.
- مكتب تسيير الأرشيف والاعلام واللوازم المكتبية. وهي مصلحة استحدثت في إطار الهيكل التنظيمي للبلدية المصادق عليه بالمدولة رقم 46 المؤرخة في 27 جوان 2009.
- استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي.
- تحرير محاضر جلسات المجلس الشعبي البلدي.
- تدوين المداولات وتسجيل القرارات والمقررات.
- يتولى المهام الإدارية الخاصة برئيس المجلس الشعبي البلدي.
- الاستقبال والرد على عرائض وشكاوي المواطنين.
- تسجيل البريد الصادر والوارد.
- الهاتف، الأمر بمهمة. ب. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:
- متابعة القضايا والمنازعات أمام المحاكم والمجلس القضائي.¹
- متابعة جميع القضايا المتنازع فيها .

¹ - أرشيف مصالح بلدية المسيلة

2- مديرية الإدارة والمالية:

أ. مصلحة الميزانية والعمليات المالية: ومن مهامها إعداد الميزانية الأولية والاضافية، الحساب الإداري، الاحصائيات المالية، أجور العمال، تحرير الفاتورات وكل أعمال المحاسبة بالتسيير.

ب. مصلحة ممتلكات البلدية:

- متابعة حالة أملاك البلدية من (عقود إيجار، الأسواق والمذابح ... إلخ).

- تحصيل الرسوم (الماء، الإيجار، الحفلات، الأشغال والترميم).

ج. مصلحة تسيير الموظفين: وتتبع مختلف وضعيات المستخدمين الإداريين والتقنيين واحصاء الاحتياجات من المستخدمين، ووضع جدول فئات العمال ومتابعة مختلف الترقيات (الدرجة، الرتبة) لكل فئات العمل والموظفين، التكوين والتأهيل، إعداد ملفات التقاعد، استخراج شهادة التوظيف، إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يبين الوضعية العامة للتوظيف بالبلدية.

3- مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية:

أ. مصلحة التنظيم والشؤون العامة: ومن مهامها

- ترتيب سجلات المواليد، الزواج، الوفيات، إحصاء الحالة المدنية والحفاظ على السجلات، تسليم وثائق الحالة المدنية.

- ترتيب البطاقات والقوائم الانتخابية، الخدمة الوطنية، العمليات الإدارية المتعلقة بالتسجيل في الحج.

ب. مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتهتم بملف الشبكة الاجتماعية والحماية

الاجتماعية، الإعانات الاجتماعية (معوقين، مسنين، ذوي الأمراض المزمنة)، وتنظيم التظاهرات الرياضية.

4- مديرية الصيانة العامة والوسائل والبيئة:

أ. مصلحة الصيانة العامة: تهتم بالإضاءة العمومية، صيانة الإشارات الضوئية وجميع عمليات التنظيف.

ب. مصلحة الوسائل العامة: الاهتمام بالعتاد الخاص بالبلدية والاشرف على قتل الحيوانات المتشردة وغسل الطريق وتطهيرها، تنشيط وتوعية ومراقبة فرق التنظيف وعمليات رفع القاذورات عبر الأحياء والتجمعات السكانية.

ج. مصلحة البيئة والصحة: تلقي شكاوى المواطنين في مجال التعمير والبناء.

5- مديرية الصفقات والمتابعة والتعمير:

أ. مصلحة الصفقات: إحصاء مشاريع البلدية والتنسيق بين المصالح التقنية والبلدية.

ب. مصلحة المتابعة: متابعة المشاريع والتهيئة العمرانية والبناء ومشاريع الري والأشغال العمومية.

ج. مصلحة التعمير: السهر على احترام قواعد التهيئة و التعمير وإعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالتعمير والبناء (رخصة البناء، الهدم، المطابقة ... إلخ).

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم إستعراض الطريقة المعتمدة و الأدوات المستعملة في

الدراسة التطبيقية، بدءا من المنهج المتبع وصولا إلى الأدوات المستعملة في الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة:

من المتفق عليه أنه لا بد من كل دراسة تهدف إلى الوصول إلى نتائج وحقائق معينة، من إتباع منهج واضح وملائم والسير على خطاه خطوة خطوة، والذي من خلاله يتم معالجة المشكلة محل البحث واختيار فرضيات الدراسة والبحث، وهذا بحسب طبيعته، موضوع الدراسة والبحث الذي يقوم به الباحث كما قد يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد بغية الوصول إلى نتائج عملية وموثوقة. وعند محاولة تطرقنا لمعرفة واقع الإصلاح القانوني وتنمية المورد البشري داخل الغدارة المحلية، بصفة عامة في بلدية المسيلة وتنمية المورد البشري ومحاولة التغلغل في نسية الموظف وما مدى تأثيره بالإصلاح على جميع المستويات وهذا بهدف الوصول إلى موظف يقوم بأداء واجبه من أجل تقديم أداء جيد يمكن المواطنين من خلاله قضاء حاجاتهم بطريقة سريعة وجيدة. وبناء عليه تم الاعتماد واتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاجتماعية وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة¹ وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

وكذلك استعملنا منهج التحليل الاحصائي ويستخدم في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا في تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات المستهدفة.

¹ - عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، ديوان المطبوعات الجامية، 2008، ص86

1- المجال الزمني والمكاني للدراسة:

✓ المجال المكاني للدراسة: فهي دراسة حالة على مقر بلدية المسيلة ولاية المسيلة.

✓ المجال الزمني للدراسة: دامت مدة الدراسة مدة شهر وتحديدا 13 جويلية 2021 ، حيث خصص للقيام بدراسة استطلاعية وذلك بالاطلاع على بعض الوثائق وأخذ المعلومات العامة عن المنظمة وتعرفنا على مختلف المصالح والأقسام بها وقمنا بتوزيع استمارة استبيان على عينة من الموظفين المحليين.

2- أدوات الدراسة: بغرض إتمام عمليات البحث ثم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث أهم هذه الوسائل ما يلي:

• **الاستمارة (الاستبيان):** تعتبر استمارة الاستبيان (الاستقصاء) أداة هامة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة التي تمس موضوع الدراسة وتطلب الإجابة عليها من قبل المستقصين ويستحسن اللجوء إلى هذه الأداة في الحالات التي يكون فيها أفراد عينة البحث على مستوى مقبول من التعليم مما يسمح لهم بفهم الأسئلة المطروحة دون تدخل من الباحث.

• **السجلات والوثائق:** هي مجموع الوثائق التي تحصلنا عليها من طرف مصلحة المستخدمين بالبلدية، وتعتبر الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات، وقد ساعدتنا في الحصول على بعض البيانات التي لها صلة بالموضوع، فكانت تخص عدد الموظفين بالبلدية، الهيكل التنظيمي للبلدية.

• **الملاحظة:** تعتمد الملاحظة العلمية على القيام بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين لفرد أو مجموعة من الأفراد في الميدان أو المختبر العلمي، وتقوم على ملاحظة وتسجيل وتجميعها، لاستخلاص المؤشرات منها.

3- **تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها:** ثم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة قصدية من الموظفين المحليين الدائمين. وقد تم اختيار 43 موظف من عدد الموظفين الدائمين

بالبلدية وقمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على هذه العينة من الموظفين، وقد تم استرجاع جميعها وبإجابات كاملة.

المطلب الثاني : ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً/ ثبات وصدق مقياس التدوير الوظيفي:

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا المقياس والذي أفرز النتائج

التالية:

أ/ الثبات:

• التناسق الداخلي(ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها لكل بعد على حدة كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح ثبات مقياس التدوير الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الأول	8560.	19

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss و excel

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للمحور الأول

"التدوير الوظيفي" (0.85)، يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا المقياس يتمتع بالثبات عالي، حيث نلاحظ أن كل القيم موجبة وأن هناك إنسجام وترابط بين عبارات هذا المقياس يتعدى (0.50) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

ب/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل، كما يلي:

- تقدير الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها:

1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التدوير الوظيفي:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (التدوير الوظيفي)

بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التدوير الوظيفي مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	**42.30	العبارة 11	*346.0
العبارة 2	**525.0	العبارة 12	**663.0
العبارة 3	**410.0	العبارة 13	**417.0
العبارة 4	**582.0	العبارة 14	**581.0
العبارة 5	**648.0	العبارة 15	**533.0
العبارة 6	**511.0	العبارة 16	**634.0
العبارة 7	**596.0	العبارة 17	**575.0
العبارة 8	**520.0	العبارة 18	**593.0
العبارة 9	**578.0	العبارة 19	**521.0
العبارة 10	**474.0	**الإرتباط دال عند (0.01)	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss و excel

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (19) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.66) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (12) والدرجة الكلية للمحور

ككل و(0.34) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (التدوير الوظيفي) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

ثانياً/ ثبات وصدق مقياس الأداء الوظيفي:

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا المقياس والذي أفرز النتائج

التالية:

أ/ الثبات:

• التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها لكل بعد على حدة كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح ثبات مقياس الأداء الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
19	8570.	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss و excel

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للمحور الثاني.

"الأداء الوظيفي" (0.85)، يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا المقياس يتمتع بالثبات عالي، حيث نلاحظ أن كل القيم موجبة وأن هناك إنسجام وترابط بين عبارات هذا المقياس يتعدى (0.50) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

ب/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل، كما يلي:

• تقدير الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها:

2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الأداء الوظيفي) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الأداء الوظيفي مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 20	**612.0	العبارة 30	**519.0
العبارة 21	**744.0	العبارة 31	**400.0
العبارة 22	**677.0	العبارة 32	**380.0
العبارة 23	**603.0	العبارة 33	**406.0
العبارة 24	**568.0	العبارة 34	**520.0
العبارة 25	**511.0	العبارة 35	*368.0
العبارة 26	**620.0	العبارة 36	**391.0
العبارة 27	**535.0	العبارة 37	**375.0
العبارة 28	**596.0	العبارة 38	**397.0
العبارة 29	**689.0	**الإرتباط دال عند (0.01)	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss و excel

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (19) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.74) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (21) والدرجة الكلية

للمحور ككل و(0.36) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (35) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (الأداء الوظيفي) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

المبحث الثالث: عرض و تفسير ومناقشة فرضيات الدراسة

- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: "للتدوير الوظيفي دور في الرفع من الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد حجم الأثر، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (09) يوضح دور التدوير الوظيفي في الرفع من الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية

متغيرات الدراسة	الأداء	التباين (F)	مربع الارتباط	معامل التحديد	التفسير
التدوير	معامل بيرسون	296.121	7470.	0.74	حجم الأثر كبير
	مستوى الدلالة	.0000			
	حجم العينة	43			
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$).					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss و excel

من خلال الجدول رقم (05) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور التدوير الوظيفي ودرجاتهم على محور الأداء الوظيفي بلغ (0.86) وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية طردية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على محور التدوير الوظيفي تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على محور

الأداء الوظيفي، وبالنظر إلى قيمة التباين (F) والتي بلغت (121.29) وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم المحاورين معاً، وما يؤكد ذلك أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.741 وهي قيمة كبيرة تفوق كما أن مربع الارتباط أو ما يطلق عليه بحجم التأثير بلغ 0.747 وهو أيضاً حجم أثر كبير لأنه يتجاوز 0.14، أي أن حجم تأثير تباين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بتباين المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) بلغت 74% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جداً لأنها تجاوزت 20% من نسبة التداخل، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الأولى القائلة بأن "التدوير الوظيفي دور في الرفع من الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية" وأن الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي كبير جداً في الرفع من الأداء الوظيفي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على: "درجة التدوير الوظيفي مرتفعة لدى موظفي البلدية"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة القائم على أساس المقارنة بين متوسط العينة في المقياس والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح درجة التدوير الوظيفي لدى موظفي البلدية

البعد ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
التدوير الوظيفي	43	57	72.53	29.421	42	-1.730	09.0	غير دال

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss و excel

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على بعد التدوير الوظيفي والذي بلغ (53.72) أنه أدنى بقليل من المتوسط النظري له والمقدر بـ 57، كما أن المتوسط الحسابي يقع في المجال المتوسط (50-64) بناء عليه فإن درجة التدوير الوظيفي لدى موظفي البلدية متوسطة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-1.730) وهي قيمة سالبة وغير دالة إحصائياً، وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط النظري للمقياس ككل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثانية والقائلة "درجة التدوير الوظيفي مرتفعة لدى موظفي البلدية" أي أن درجة التدوير الوظيفي متوسطة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

3- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على: "درجة الأداء الوظيفي مرتفعة لدى موظفي البلدية"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة القائم على أساس المقارنة بين متوسط العينة في المقياس والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح درجة الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية

البعد ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
الأداء الوظيفي	43	57	06.53	676.21	42	-2.033	07.0	غير دال

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss و excel

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على بعد الأداء الوظيفي والذي بلغ (53.06) أنه أدنى بقليل من المتوسط النظري له والمقدر بـ 57، كما أن المتوسط الحسابي يقع في المجال المتوسط (50-64) بناء عليه فإن درجة الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية متوسطة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-2.033) وهي قيمة سالبة وغير دالة إحصائياً، وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط النظري للمقياس ككل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثالثة والقائلة "درجة الأداء الوظيفي مرتفعة لدى موظفي البلدية" أي أن درجة الأداء الوظيفي متوسطة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في بلدية المسيلة تم التعرف على بلدية المسيلة و عرضنا هيكلها التنظيمي، و سمحت لنا المقابلات مع عمال ومسؤولي البلدية بالوصول إلى أن بلدية المسيلة تراعي كثيرا أسلوب التدوير الوظيفي و تحرص على تطبيقه بهدف تحسين أداء العمال.

وقد إستنتجنا من خلال هذه الدراسة أن التدوير الوظيفي مطبق في الإدارة قيد الدراسة.

خاتمة

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الرائدة والحديثة في إعداد اليد العاملة وتأهيلها خاصة وأنه يوفر العديد من المزايا التي تساعد العاملين على توفيق بين تنمية كفاءاتهم المهنية وتأدية مهام وظائفهم بشكل عادي وعلى أكمل وجه وهذا من شأنه تمكين العاملين من أداء أعمالهم في أحسن صورة ممكنة.

كما أن التدوير الوظيفي يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها باعتبار أن العامل مورد بشري يشكل ركيزة أساسية لتحقيق المؤسسة لأهدافها والنهوض بها خاصة أن التدوير الوظيفي يعتبر آلية جديدة في تمكين العاملين مع مراعاة ظروفه المختلفة إضافة لذلك فإن التدوير الوظيفي يلبس احتياجات العاملين وتطلعاتهم المستقبلية ويحقق أهدافهم في العمل وأهداف المؤسسة وهذا من خلال تمكينهم في العمل لهذا يوصي المؤسسة بهذا النوع من الأساليب كما نوصي السلطات الوصية العمل على توعية المؤسسات بهذا النوع من أساليب إعداد اليد العاملة وتأهيلها من أجل إعداد قوة عمالة ذات كفاءة عالية.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- توفير و تحسين ظروف العمل، للوصول إلى أفضل أداء، لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل و الأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته.
- يعتبر أداء العاملين من أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي يعتبر الأداء العامل الأكثر إسهاما في تحقيق البقاء و الاستمرارية.
- التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين هي علاقة تكاملية وارتباطيه حيث أنه يؤثر بطريقة إيجابية على المؤسسة إذا طبقه بأحسن وجه.

خاتمة

- التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي يخضع لها المورد البشري حيث يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للموظفين و بالتالي يساهم في تطوير المهارات و كسب خبرات جديدة و متنوعة.

التوصيات:

- إعطاء أهمية للجانب المعنوي لأهمية البالغة في تمكين العاملين في البلدية خصوصا مع تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في مكاتب البلدية.
- العمل على مكافئة الموارد البشرية حسب الأداء المبذول وذلك وفق مؤشرات الأداء.
- إعطاء أهمية بالغة للتطبيق الجاد لأسلوب التدوير بشكل صحيح للأهمية في العمل.
- العمل على زرع الثقة في الموارد البشرية من خلال إعطاء الحرية في اتخاذ القرارات وتشجيعهم والوقوف إلى جانبهم لتحمل المسؤوليات .
- الاهتمام بالموارد البشري لأهمية في نجاح إستراتيجية المنظمات.
- ربط الرؤساء العلاقات مبنية على الثقة مع مرؤوسيهم لإنجاح سياسة التدوير الوظيفي.
- أهمية موضوع التدوير الوظيفي خاصة في جوانبه الايجابية التي تدفع بالموارد البشرية على العطاء الجديد للمؤسسات.
- ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي لأهمية في تمكين الموارد البشرية في المؤسسات.

ملخص:

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 كفاءاتهم و قدراتهم الوظيفية ، تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي على فعالية الأداء الوظيفي بعد أن تطرقنا في الجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الأساسية و هما التدوير الوظيفي و فعالية الأداء وقد حددناها في بلدية المسيلة و لقد إعتدنا مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كتصميم أداة إستبانة في الجانب التطبيقي للدراسة .

Résumé:

La méthode de rotation fonctionnelle est une technique de gestion moderne, par laquelle l'employé passe d'un emploi à un autre à partir du même niveau de carrière ou proche de sa spécialisation, dans le but d'identifier les différentes tâches de l'organisation, afin d'élever ses compétences et ses capacités fonctionnelles, l'étude vise à identifier l'impact de la rotation fonctionnelle sur l'efficacité de la performance au travail après avoir discuté de l'aspect théorique des variables de base de l'étude, à savoir la rotation fonctionnelle et l'efficacité de la performance, que nous avons identifiées dans la municipalité d'Al-Masila et Nous avons adopté une gamme d'outils de collecte de données comme conception d'outils de résolution du côté pratique de l'étude.

Summary:

The method of functional rotation is a modern management technique, through which the employee moves from one job to another from the same level of career or close to his specialization, with the aim of identifying the various tasks in the organization, in order to raise their competencies and functional abilities, the study aims to identify the impact of functional rotation on the effectiveness of job performance after we discussed the theoretical aspect of the basic study variables, namely functional rotation and performance effectiveness, which we have identified in the municipality of Al-Masila and We have adopted a range of data collection tools as a resolution tool design on the practical side of the study.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

1. سيلية رعب، كاهينة حداد، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان أثر التدوير الوظيفي في الإدارة العمومية، دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، بتيزي وزو، سنة 2019.
2. م.م. معاذ غسان إسماعيل الجامعة العراقية- كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الدنانير، العدد 16، سنة 2019.
3. شفاء ساكت محمد المحاميد، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2020.
4. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد الثاني المجلد افريل سن 2017.
5. سمير عبد الله قاسم الحبيشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم، بحث لنيل درجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم التكنولوجية، اليمن، 2008.
6. شمس الدين بوزيدي، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين، سنة 2016.
7. ماجد محمود المصول، شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.
8. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
9. نسيم نوي، التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية بكلية التكنولوجيا جامعة محمد بوضياف -المسيلة - 2001 -2019.
10. ليلي بن عيسى "، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، " مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد، 14 جامعة بسكرة، ديسمبر 2013.
11. عادل مبروك، مذكرة تخرج ماستر، التسيير العمومي الجديد كمقاربة للتطوير التنظيمي في المؤسسات تعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2019.
12. تومي شافية، أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر

قائمة المصادر والمراجع

13. دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سعيدة نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ل م د في العلوم السياسية، تخصص: تسيير وإدارة الجماعات المحلية، 2018.
14. أحلام فوغالي، التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطيات الدولية الو أم أ ووكالاتها المتخصصة نموذجاً، جامعة الحاج لحضر - باتنة، 2013.
15. عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص المالية العامة، جامعة أبي بكر القايد، تلمسان، 2015.
16. تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد لبعض التجارب الأجنبية، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016.
17. شريف موسى، حمودي وليد، تطبيق المناجنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية دراسة تحليلية نقدية في قانون 11-10 المتعلق بالبلدية، مذكرة ماستر تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2015.
18. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامية، 2008.
19. توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء، (مدخل جديد لعالم جديد) دار النهضة العربية، 1999.
20. علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985.
21. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
22. نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
23. جبر علي جبر أبو صبحة، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بـغزة، مذكرة ماجستير ،أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ،جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: التسيير العمومي
الاستبيان

أخي ، أختي الموظفين

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على تقرير التريص في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، حول البحث المعنون ب: أثر تنقل المسؤولين القيايين في فعالية تنفيذ برامج الخدمة العمومية. باعتبار البلدية مرفق عمومي يعتبر ميدان لدراسنا ونعلم سيادتكم أن هذا البحث ضمن البحوث الاكاديمية حيث تكون معلوماتكم الخاصة في سرية لغرض البحث العلمي.

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

الطالب:

فريتيح عبد المالك

1- البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى

العمر: 20-30 31-40 41-50 أكبر من 50

- مستوى التعليم

معهد

جامعة

ماجستير

دكتوراه

- التخصص الجامعي:

اقتصاد

أدب

قانون

اختصاصات

أخرى.....

- سنوات الخبرة:

أقل من (5) سنوات

(6-10) سنوات

أكثر من 10 سنوات

- الوظيفة:

مدير

مسؤول

مشرف

ضابط خدمة

خدمات مساندة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
---------	----------------	-----------	-------	-------	------------

2- محور التدوير الوظيفي

					1. مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدارية في المؤسسة
					2. يتوفر لدى الادارة العليا في المؤسسة رؤية
					3. واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي
					4. للإدارة العليا في المؤسسة قناعة سياسة للتدوير الوظيفي
					5. يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق من طرف الادارة
					6. تقدم المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي
					7. يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات متميزة
					8. يساعد التدوير الوظيفي على التجديد في العمل
					9. يكسب التدوير الوظيفي خبرات جديدة لدى الموظفين
					10. يساعد التدوير الوظيفي على معالجة حالات الطوارئ في المؤسسة
					11. يعمل على الاستفادة من الموارد البشرية بشكل افضل
					12. يساهم في مكافحة الفساد الاداري والحد من سوء استغلال السلطة
					13. يؤثر التدوير الوظيفي على مبدأ التخصص
					14. يساهم التدوير الوظيفي في رفع الروح المعنوية
					15. تستخدم المؤسسة وسائل مختلفة للتدريب
					16. يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم
					17. يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى
					18. يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها
					19. تتميز الوظائف في المؤسسة بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي
					20. تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية
					21. في تسهيل عملية مراقبة التدوير الوظيفي
					22. يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها

3- محور الأداء الوظيفي

					23. تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة
					24. وظيفة لتسهيل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي
					25. تسمح النظم والاجراءات الموظف بإبراز قدرته ومهاراته في الوظائف المدور إليها
					26. تشجع النظم والاجراءات المتبعة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة
					27. تحدد النظم والاجراءات الطرق والآليات
					28. والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في المؤسسة
					29. يساعد التدوير الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين الادارات المختلفة مما يحسن في الأداء
					30. يوفر التدوير الوظيفي بيئة مريحة مما يؤثر إيجابيا على أداء الموظف
					31. يوفر التدوير الوظيفي فرصة لإثبات الذات مما يؤثر إيجابيا أداء الموظفين

				32. يسهم في تبادل الخبرات والمهارات والأقسام المختلفة في المؤسسة
				33. يقلل التدوير الوظيفي من سلبيات الروتين الوظيفي
				34. يسهم في خلق جو المنافسة الشريفة بين الموظفين
				35. يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات ومهام كل عمل بدقة
				36. تتمتع المؤسسة بالاستقلالية في التسيير تتبنى إدارة المؤسسة برامج وخطط من أجل تلبية حاجيات المرتفقين /الزبانن
				37. تحاول إدارة المؤسسة تحقيق الفعالية والكفاية
				38. تحاول إدارة المؤسسة تطبيق برامج واستراتيجيات من أجل تحسين نوعية الخدمة
				39. تستجيب المؤسسة بسرعة لمتطلبات الزبانن
				40. تقييم إدارة المؤسسة لأداء موظفيها من خلال قياس مؤشر رضا الزبون
				41. تضمن إدارة المؤسسة مشاركة مختلف الموظفين في عملية اتخاذ القرار
				42. تبني اساليب ومناهج القطاع الخاص في الادارة
				43. السعي لتحقيق الفعالية والفاعلية في الادارة
				44. فقدان الابتكار والحرية في التسيير
				45. عدم اعتماد المنهج العلمي في تطبيق أساليب التغيير وإدارة الأزمات

T-TEST

/TESTVAL=57

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=التدوير

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التدوير الوظيفي	43	53.7209	12.42947	1.89548

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 57					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التدوير الوظيفي	-1.730	42	.091	-3.27907	-7.1043	.5462

T-TEST

/TESTVAL=57

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الاداء

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاداء الوظيفي	43	53.0698	12.67618	1.93310

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 57					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الاداء الوظيفي	-2.033	42	.078	-3.93023	-7.8314	-.0291

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الاداء
/METHOD=ENTER التدوير
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)
/SAVE ZPRED.

RÉGRESSION

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدوير ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	.865 ^a	.747	.741	6.44850	.747	121.296

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	41	.000

a. Prédicteurs : (Constante), التدوير

b. Variable dépendante : الاداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5043.880	1	5043.880	121.296	.000 ^b
	Résidu	1704.911	41	41.583		
	Total	6748.791	42			

a. Variable dépendante : الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), التدوير

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	5.706	4.412		1.293	.203
التدوير	.882	.080	.865	11.013	.000

a. Variable dépendante : الاداء

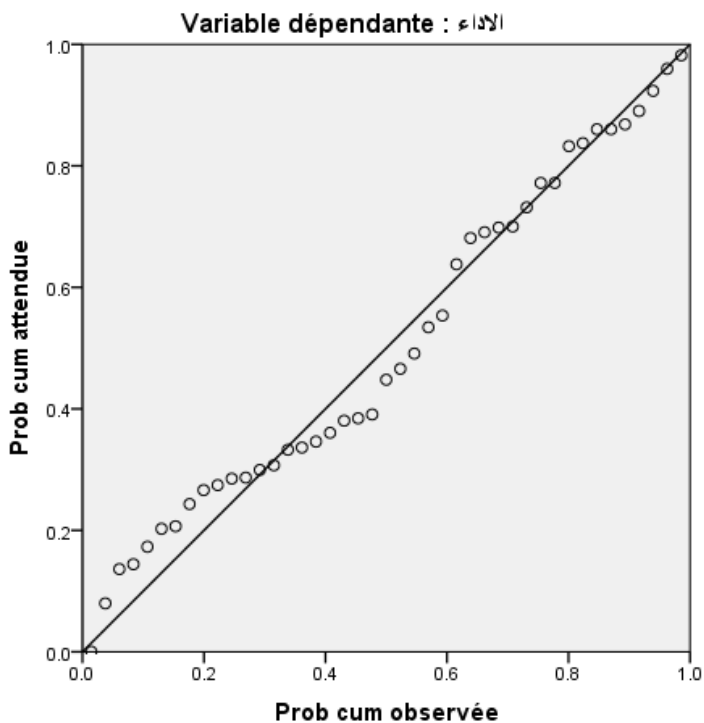
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	26.8658	80.6475	53.0698	10.95867	43
Résidu	-22.31581	13.50087	.00000	6.37127	43
Prévision standardisée	-2.391	2.517	.000	1.000	43
Résidu standardisé	-3.461	2.094	.000	.988	43

a. Variable dépendante : الاداء

Graphiques

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



تم بحمد الله