

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم
التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

صغير عبد المؤمن

سايبى محمود

تحت عنوان:

دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذ محاضر(أ)-جامعة ابن خلدون

أ. قوادري رشيد

(تيارت)

مشرفا ومقرا

(أستاذة التعليم العالي-جامعة ابن خلدون

أ. عبد الرحيم ليلى

(تيارت)

مناقشا

(أستاذة محاضرة(ب)-جامعة ابن خلدون

أ. عثمانى أمينة

(تيارت)

السنة الجامعية : 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم

التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

صغير عبد المؤمن

سايب محمود

تحت عنوان:

دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذ محاضر(أ)-جامعة ابن خلدون

أ. قوادري رشيد

(تيارت)

مشرفا ومقررا

(أستاذة التعليم العالي-جامعة ابن خلدون

أ. عبد الرحيم ليلى

(تيارت)

مناقشا

(أستاذة محاضرة(ب)-جامعة ابن خلدون

أ. عثمانى أمينة

(تيارت)

السنة الجامعية : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد والشكر لله عز وجل على توفيقه لنا، وعلى ما وصلنا إليه في إنجاز هذا العمل.

وعليه نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الفاضلة الدكتورة عبد الرحيم ليلي التي كانت خير موجه ومعين بنصائحها وتوجيهاتها، كما لا ننسى كذلك الأساتذة الكرام لجنة المناقشة شكرا لإصغائكم ومناقشتكم لبحثنا ولكل ما قدمتموه لنا من نصائح، كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل موظفي وحدة إنتاج الكهرباء تيارت ونخص بالذكر لعربي خيرة التي لم تتردد في تقديم يد العون ولم تبخل في منحنا مختلف المعلومات التي تخدم بحثنا، كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء

أهدي تخرجي الى من علمني العطاء والى من أحمل إسمه
والدي العزيز، والى من أفضلها على نفسي والى بسمة الحياة
وسر الوجود والى من كان دعائها سر نجاحي أمي الحبيبة
كما أهديه الى إخوتي وعمي الطاهر والى أعز أصدقائي عبد
المؤمن والى كل الأقرباء والأصدقاء وكل من ساهم في هذا
العمل بكل ما يملكون أهديكم هذا النجاح.

محمود



إهداء

أهدي هذا العمل الى من رباني صغيرا، الى بحر الحب والحنان
والنبض الساكن في عروقي أُمي الحنونة وأبي العزيز، الذي كانا
لي سندا في مسيرتي، الى نجوم سمائي المتلألئة وسندي في
الحياة الى إخوتي التي لم تلدهم أُمي ولكن ولدتهم لي الأيام
كانوا سندا لي، بفضلكم أقف في هذا الموقف الجميل
والمشرف، شكرا لكل أصدقائي، شكرا الى من علموني حرفا،
وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل أهديكم هذا النجاح.

عبد المؤمن



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	الشكر
-	الإهداء
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
5_1	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي
07	تمهيد
08	المبحث الأول: عموميات حول التدوير الوظيفي
08	المطلب الأول: مفهوم التدوير الوظيفي
12	المطلب الثاني: أساسيات نجاح أسلوب التدوير الوظيفي وخطوات تنفيذه
14	المطلب الثالث: مزايا وعيوب التدوير الوظيفي
15	المطلب الرابع: أبعاد ومعوقات التدوير الوظيفي
18	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء التنظيمي
18	المطلب الأول: ماهية الأداء التنظيمي
21	المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء التنظيمي
22	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء التنظيمي وأهم محدداته
26	المبحث الثالث: العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي ومدى التأثير بينهما
26	المطلب الأول: العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي
27	المطلب الثاني: تأثير التدوير الوظيفي على الأداء التنظيمي
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت
30	تمهيد
31	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
31	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
32	المطلب الثاني: وظائف وأهداف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
33	المطلب الثالث: تقديم عام لوحدة إنتاج الكهرباء (SPE _ تيارت)

36	المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
36	المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
38	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة
39	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان
39	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
41	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والمحاور
86	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
88	خلاصة الفصل
91_90	خاتمة
96_93	المصادر والمراجع
113_98	الملاحق
	الملخص

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	بدائل الإجابات وطول الفئة ودلالة الدرجة وفق مقياس ليكرت الخماسي	جدول (01_02)
39	معاملات الثبات للإستبيان ومحاور الدراسة بإستخدام (ألفا كرونباخ).	جدول (02_02)
40	صدق البناء الداخلي بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي	جدول (03_02)
40	صدق البناء الداخلي بين أبعاد التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي	جدول (04_02)
41	إختبار التوزيع الطبيعي	جدول (05_02)
41	توزيع العينة حسب الجنس	جدول (06_02)
42	توزيع العينة حسب العمر	جدول (07_02)
43	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	جدول (08_02)
44	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	جدول (09_02)
45	توزيع العينة حسب الأجر	جدول (10_02)
46	توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	جدول (11_02)
47	توزيع العينة حسب المنصب الإداري	جدول (12_02)
48	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (1)	جدول (13_02)
49	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (2)	جدول (14_02)
50	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (3)	جدول (15_02)
51	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (4)	جدول (16_02)
52	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (5)	جدول (17_02)
53	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (6)	جدول (18_02)
54	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (7)	جدول (19_02)
55	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (8)	جدول (20_02)
56	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (9)	جدول (21_02)
57	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (10)	جدول (22_02)
58	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (11)	جدول (23_02)
59	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (12)	جدول (24_02)
60	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (13)	جدول (25_02)
61	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (14)	جدول (26_02)

62	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (15)	جدول (27_02)
63	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (16)	جدول (28_02)
64	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (17)	جدول (29_02)
65	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (18)	جدول (30_02)
66	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (19)	جدول (31_02)
67	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (20)	جدول (32_02)
68	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (21)	جدول (33_02)
69	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (22)	جدول (34_02)
70	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (23)	جدول (35_02)
71	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (24)	جدول (36_02)
72	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (25)	جدول (37_02)
73	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (26)	جدول (38_02)
74	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (27)	جدول (39_02)
75	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (28)	جدول (40_02)
76	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (29)	جدول (41_02)
77	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (30)	جدول (42_02)
78	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (31)	جدول (43_02)
79	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (32)	جدول (44_02)
80	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (33)	جدول (45_02)
81	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (34)	جدول (46_02)
82	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (35)	جدول (47_02)
83	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (36)	جدول (48_02)
84	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (37)	جدول (49_02)
85	توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (38)	جدول (50_02)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	الشكل (01_01)
35	الهيكل التنظيمي لوحدرة إنتاج الكهرباء (تيارت)	الشكل (01_02)
37	نموذج الدراسة	الشكل (02_02)
42	توزيع العينة حسب الجنس	الشكل (03_02)
43	توزيع العينة حسب العمر	الشكل (04_02)
44	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل (05_02)
45	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل (06_02)
46	توزيع العينة حسب الأجر	الشكل (07_02)
47	توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	الشكل (08_02)
48	توزيع العينة حسب المنصب الإداري	الشكل (09_02)
49	التمثيل البياني للعبارة رقم (1)	الشكل (10_02)
50	التمثيل البياني للعبارة رقم (2)	الشكل (11_02)
51	التمثيل البياني للعبارة رقم (3)	الشكل (12_02)
52	التمثيل البياني للعبارة رقم (4)	الشكل (13_02)
53	التمثيل البياني للعبارة رقم (5)	الشكل (14_02)
54	التمثيل البياني للعبارة رقم (6)	الشكل (15_02)
55	التمثيل البياني للعبارة رقم (7)	الشكل (16_02)
56	التمثيل البياني للعبارة رقم (8)	الشكل (17_02)
57	التمثيل البياني للعبارة رقم (9)	الشكل (18_02)
58	التمثيل البياني للعبارة رقم (10)	الشكل (19_02)
59	التمثيل البياني للعبارة رقم (11)	الشكل (20_02)
60	التمثيل البياني للعبارة رقم (12)	الشكل (21_02)
61	التمثيل البياني للعبارة رقم (13)	الشكل (22_02)
62	التمثيل البياني للعبارة رقم (14)	الشكل (23_02)
63	التمثيل البياني للعبارة رقم (15)	الشكل (24_02)
64	التمثيل البياني للعبارة رقم (16)	الشكل (25_02)
65	التمثيل البياني للعبارة رقم (17)	الشكل (26_02)
66	التمثيل البياني للعبارة رقم (18)	الشكل (27_02)

67	التمثيل البياني للعبارة رقم (19)	الشكل (28_02)
68	التمثيل البياني للعبارة رقم (20)	الشكل (29_02)
69	التمثيل البياني للعبارة رقم (21)	الشكل (30_02)
70	التمثيل البياني للعبارة رقم (22)	الشكل (31_02)
71	التمثيل البياني للعبارة رقم (23)	الشكل (32_02)
72	التمثيل البياني للعبارة رقم (24)	الشكل (33_02)
73	التمثيل البياني للعبارة رقم (25)	الشكل (34_02)
74	التمثيل البياني للعبارة رقم (26)	الشكل (35_02)
75	التمثيل البياني للعبارة رقم (27)	الشكل (36_02)
76	التمثيل البياني للعبارة رقم (28)	الشكل (37_02)
77	التمثيل البياني للعبارة رقم (29)	الشكل (38_02)
78	التمثيل البياني للعبارة رقم (30)	الشكل (39_02)
79	التمثيل البياني للعبارة رقم (31)	الشكل (40_02)
80	التمثيل البياني للعبارة رقم (32)	الشكل (41_02)
81	التمثيل البياني للعبارة رقم (33)	الشكل (42_02)
82	التمثيل البياني للعبارة رقم (34)	الشكل (43_02)
83	التمثيل البياني للعبارة رقم (35)	الشكل (44_02)
84	التمثيل البياني للعبارة رقم (36)	الشكل (45_02)
85	التمثيل البياني للعبارة رقم (37)	الشكل (46_02)
86	التمثيل البياني للعبارة رقم (38)	الشكل (47_02)

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
98	الإستبيان	الملحق 1
101	قياس معامل الثبات الفا كرونباخ_للإستبيان ولمحاور الدراسة	الملحق 2
101	صدق البناء الداخلي	الملحق 3
102	إختبار التوزيع الطبيعي	الملحق 4
102	تحليل البيانات الشخصية لمجتمع العينة	الملحق 5
103	عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محاور الإستبيان	الملحق 6
113	إستمارة صدق المحكمين	الملحق 7

مقدمة

في ظل التطورات المستمرة التي يشهدها العالم المعاصر أضحت منظمات الأعمال اليوم تواجه العديد من المخاطر خاصة في بيئة الأعمال التي تتميز بالديناميكية والحركة حيث أن الثابت الوحيد فيها هو الحركة السريعة والتغيرات المستمرة، لذلك تسعى المنظمات الى مواكبة هذه التغيرات والإنسجام معها. ولعل من من أهم هذه المتغيرات التطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية، التي تفرض على المنظمات مواكبتها بغية الإستفادة المثلى من هذا المورد الهام. يعتبر المورد البشري من أهم عوامل نجاح منظمات الأعمال اليوم وسبيل لتحقيق مختلف أهدافها، لذلك تسعى المنظمات الى تطوير وتنمية هذا المورد، فالمورد البشري الكفئ والفعال يساهم في تحسين أدائه وأداء منظمته.

فوحدة إنتاج الكهرباء تيارت كغيرها من المنظمات تسعى للإستفادة من هذا المورد الهام، ومن أجل ذلك تطبق مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات من بينها أسلوب التدوير الوظيفي بإعتباره من أساليب تطوير الأداء للعامل والمنظمة ككل، فالتدوير الوظيفي يعني نقل الموظف الى وظيفة أخرى على فترات محددة قصد تنمية مهاراته ومنحه القدرة على القيام بالعديد من الوظائف في المنظمة ويساعده في فهم بيئة العمل التي ينشط فيها، فهو يساعد متخذي القرار في معرفة أداء الموظفين ونقاط قوتهم وضعفهم، فالتدوير الوظيفي بمثابة إستثمار في المورد البشري يتمثل عائده في حصول المنظمة على مورد بشري كفئ وفعال يساهم في الرفع والتحسين من أدائها ويمكنها من تحقيق مختلف أهدافها المنشودة.

1_ الإشكالية:

من خلال ماسبق تتجلى إشكالية موضوع الدراسة والتي نظهرها في السؤال التالي:

مامدى مساهمة أسلوب التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء تيارت ؟

الأسئلة الفرعية:

* مامستوى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في وحدة إنتاج الكهرباء تيارت ؟

* هل هناك أثر على أداء العاملين من خلال أسلوب التدوير الوظيفي ؟

* هل لتطوير وتنمية مهارات العاملين أثر على الأداء التنظيمي ؟

* ما طبيعة العلاقة بين أسلوب التدوير الوظيفي وأداء المنظمة ؟

2_ الفرضية الرئيسية:

* يساهم التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

* الفرضية الأولى: يوجد مستوى عال لتطبيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في وحدة إنتاج الكهرباء تيارت.

* الفرضية الثانية: هناك أثر إيجابي على أداء العاملين من خلال تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

* الفرضية الثالثة: لتطوير وتنمية مهارات العاملين أثر إيجابي على الأداء التنظيمي.

* الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية طردية بين أسلوب التدوير الوظيفي وأداء المنظمة.

3_ أهداف الدراسة: تمثلت أهداف هذه الدراسة في:

_ توضيح العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي.

_ معرفة واقع تطبيق التدوير الوظيفي لدى المنظمة.

_ معرفة مدى مساهمة التدوير الوظيفي في تحسين أداء الموظفين

_ معرفة أثر تطوير وتنمية مهارات العاملين على الأداء التنظيمي.

_ معرفة أثر التدوير الوظيفي على الأداء التنظيمي للمنظمة.

4_ أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

_ إبراز أهمية التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء المنظمة.

_ إبراز أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين.

_ تقديم رؤية واضحة لمسؤولين المنظمة عن مدى نجاعة أسلوب التدوير الوظيفي فيها بغية معرفة نقاط القوة

والضعف ومعالجة مختلف النقائص.

_ إبراز مدى أهمية الإستثمار في المورد البشري.

5_ أسباب إختيار الموضوع:

تم إختيار الموضوع نظرا لأهميته في تطوير وتحسين أداء الموظفين وكذلك المنظمة وتعزيز مختلف

أنشطتها المختلفة، فالتدوير الوظيفي هو إستثمار في المورد البشري يحضى بإهتمام كبير من طرف منظمات

الأعمال كونه سبيل للتطوير وتحسين للأداء للموظف والمنظمة ككل.

6_ حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:

_ الحدود المكانية: تم إجراء دراستنا في وحدة إنتاج الكهرباء تيارت.

_ الحدود البشرية: إقتصرت الدراسة على 63 موظف من موظفي وحدة إنتاج الكهرباء تيارت.

7_ منهج الدراسة:

قمنا بالإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة موضوع الدراسة، حيث تم

الإعتماد على الإستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة بطريقة علمية وموضوعية للوصول الى نتائج

سليمة.

8_ عينة ومجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي وحدة إنتاج الكهرباء تيارت، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة تم أخذ عينة

حجمها 63 موظف من مختلف الرتب في المنظمة وذلك لمعرفة التباين بين آرائهم حول أسئلة الإستبيان.

9_ الدراسات السابقة:

أ_ معاذ غسان إسماعيل، مقالة تحت عنوان: العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة، دراسة استطلاعية

لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 2019.

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي (الإيجابيات والسلبيات) المتبعة في رئاسة الجامعة العراقية ومستوى أدائها واعتمدت على الإستبانة كأداة قياس على عينة من العاملين في الجامعة العراقية، وبلغ حجم العينة 25 موظف وموظفة من المدراء، وقد توصلت الدراسة الى أن درجة تطبيق التدوير الوظيفي للعينة المبحوثة كان بدرجة فوق المتوسط بقليل، وتوصلت كذلك الى وجود علاقة إرتباط طردية موجبة بين التدوير الوظيفي وإيجابياته وما يحدثه ذلك في مستوى أداء المنظمة، وتوصلت كذلك الى وجود علاقة إرتباطية معنوية للتدوير الوظيفي على أداء المنظمة.

ب_ دراسة لنا ألفريد فرنسيس عبد ربه ، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية وقد اعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة قياس على عينة قدرها 216 موظف من البنوك الفلسطينية في محافظة بيت لحم وخليل، و قد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن هنالك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين، وتوصلت كذلك الى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية، وكذلك عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ونوع البنك، وعدد التنقلات).

ج_ دراسة إيمان فوزي عبد الحميد علي، مقالة تحت عنوان: دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، يناير 2021.

هدفت الدراسة الى معرفة دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل الى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، واعتمدت على الإستبانة كأداة قياس على عينة من العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم 153 موظف وموظفة، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها أن التدوير الوظيفي يواجه بعض المعوقات أثناء تطبيقه ربما ترجع ذلك لعدة أسباب نذكر منها: جمود اللوائح والقوانين و مقاومة العاملين لفكرة التدوير الوظيفي ورفضهم النقل من وظيفة الى أخرى، وكذلك ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المنظمات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

د_ دراسة نور خليل محمد سلطان، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الإجتماعية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2021.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى مساهمة التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الإجتماعية الفلسطينية، واعتمدت على الإستبانة كأداة قياس على عينة من الموظفين في وزارة التنمية الإجتماعية وبلغ عددهم 635 موظف وموظفة وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها أن واقع تطبيق التدوير الوظيفي في وزارة التنمية الإجتماعية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مدى إسهام تطبيق التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الإجتماعية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة وتوصلت الدراسة كذلك الى أنه لا توجد إجراءات ولوائح قانونية تنظم عملية التدوير الوظيفي للموظفين في وزارة التنمية الإجتماعية الفلسطينية.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في معالجتها لأسلوب التدوير الوظيفي، بينما اختلفت معهم في الأثر، حيث عالجت الدراسات السابقة التدوير الوظيفي وأثره على كل من أداء الموظفين والأداء الإداري وأداء المنظمة ومساهمته في تحقيق الأهداف، بينما عالجت الدراسة الحالية التدوير الوظيفي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي.

10_ هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة الى فصلين، حيث خصصنا الفصل الأول لدراسة التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء التنظيمي كإطار نظري مقسم الى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول عموميات حول التدوير الوظيفي وكل ما يتعلق به من مفاهيم وأهمية التدوير الوظيفي وأهدافه وأنواعه وأساسيات نجاحه وخطوات تنفيذه ومزاياه وعيوبه وأبعاده ومعوقات نجاحه، مروراً بالمبحث الثاني الذي تناولنا فيه عموميات حول الأداء التنظيمي من مفهوم، أهمية، أهداف، وأبعاده ومكوناته ومؤشراته وأهم محدداته، لنختم الفصل بالمبحث الثالث الذي تناول علاقة التدوير الوظيفي بالأداء التنظيمي وكذلك آثاره عليه.

بينما خصص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية في وحدة إنتاج الكهرباء تيارت وقسم الفصل الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم عام للمنظمة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث خصص لتحليل نتائج أسئلة محاور الإستبيان وإختبار صحة الفرضيات المطروحة.

11_ صعوبات الدراسة:

* قلة المراجع من الكتب التي تناولت هذا الموضوع في المكتبة نظراً لتشابه المصطلحات.

الفصل الأول : الإطار النظري للتدوير
الوظيفي و الأداء التنظيمي

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

يعتبر المورد البشري من أهم موارد المنظمة الذي من خلاله يمكن للمنظمة الوصول الى تحقيق مختلف أهدافها، لذا تولي منظمات الأعمال إهتماما كبيرا بهذا المورد عن طريق تطويره وتحسين أدائه ما ينعكس على الأداء التنظيمي للمنظمة، ولتحقيق ذلك وجب على منظمات الأعمال اليوم إتباع أساليب وإستراتيجيات فعالة من ضمنها التدوير الوظيفي، والذي من خلاله يتم نقل وتحريك الموظفين بين عدد من الوظائف المختلفة بهدف القضاء على الملل والرتابة الناتجة عن الروتين وتحسين أداء الموظفين وإكسابهم خبرات ومهارات ومرونة عالية في التأقلم مع المتغيرات المستمرة، كما يساعد التدوير الوظيفي في معرفة إدارة المنظمة لإمكانيات موظفيها وقدراتهم ونقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، وهو ما يكسب المنظمة مورد بشري كفى وفعال ومؤهل للقيام بمختلف المهام الموكلة إليه، لذا يعتبر التدوير الوظيفي إستراتيجية ناجحة وفعالة للإستثمار في المورد البشري تساهم في تحسين وتطوير كل من الأداء الفردي والأداء التنظيمي للمنظمة ككل.

فقد تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل لمفهوم التدوير الوظيفي وأهميته وأهدافه وأنواعه مروراً بأساسيات نجاحه وخطوات تنفيذه بالإضافة الى مزاياه وعيوبه وصولاً الى أبعاده ومعوقات تطبيقه.

أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا الى مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته وأهدافه مروراً بأبعاده ومكوناته إضافة الى المؤشرات والمحددات الخاصة به.

أما في المبحث الثالث تطرقنا الى تبيان العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي إضافة الى إبراز أثر التدوير الوظيفي على الأداء التنظيمي للمنظمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

المبحث الأول : عموميات حول التدوير الوظيفي

يعتبر المورد البشري أحد أهم موارد المنظمة والتي لا بد من الإستثمار فيه وتطويره لتحقيق أهدافها، ولذلك تطبق منظمات الأعمال اليوم مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات بصدد تطوير موظفيها والحصول على مورد بشري مؤهل ومتمكن يقود المنظمة الى تحقيق أهدافها المنشودة، ومن ضمن هذه الإستراتيجيات التدوير الوظيفي.

حيث سنتطرق في هذا المبحث الى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بأسلوب التدوير الوظيفي.

المطلب الأول : مفهوم التدوير الوظيفي

أولاً: تعريف التدوير الوظيفي :

للتدوير الوظيفي عدة تعاريف نذكر منها مايلي:

- يعد التدوير الوظيفي job rotation أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغير التنظيمي، وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من الموظفين في ممارسة أكثر من عمل منظم، سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة.¹
- هو مدخل من المداخل الإدارية المنظمة والمخطط لها مسبقاً بموجبه يتم تحريك ونقل العاملين بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة محددة بفترة زمنية معينة، مما يثري من مهاراتهم وخبراتهم بحيث تكون لديهم القدرة على أداء الوظائف المختلفة وأيضاً الإستفادة من الموارد البشرية في كافة مستوياتها الأمر الذي يترتب عنه تحسين الأداء للعاملين والمنظمة كماً، وأيضاً القدرة على مواجهة المشكلات التي تقابله أثناء عمله بتقنية عالية.²
- بموجب هذا الأسلوب job rotation تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، يكتسب فيها خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد.³

¹ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط 1، دار دجلة، الأردن، 2015، ص 139.

² إيمان فوزي عبد الحميد علي، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد 3، العدد 1، يناير 2021، ص 146.

³ عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد إستراتيجي، ط 1، دار وائل، الأردن، 2005، ص 470.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

- حركة العاملين من وظيفة الى أخرى داخل المنظمة، على وفق التخطيط المسبق وذلك بهدف، تعليمهم، تنمية قدراتهم ومهاراتهم، تطوير العلاقات بينهم و تحفيزهم الناتج من تقليل الروتين والرتابة في العمل.¹
- بناء على ماسبق يمكننا تعريف التدوير الوظيفي بأنه طريقة أو إستراتيجية إدارية منظمة ومخطط لها مسبقا يتم بموجبها نقل وتحريك الموظفين بين عدد من الوظائف المختلفة بهدف تعريضهم لتجارب مختلفة يكتسبون من خلالها خبرات ومهارات ومعارف جديدة تمكنهم من القيام بالأعمال الموكلة إليهم بكل كفاءة وفعالية في الحاضر والمستقبل بصدد تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أهمية التدوير الوظيفي:

يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب إداري فعال يحضى بأهمية بالغة حيث تعود أهميته على كل من المنظمة والموظف وذلك كما يلي:

1 / أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

تتضح أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للمنظمة فيما يلي:²

- أ_ إعطاء حوافز للموظفين وإيجاد ثقافة التغيير بينهم الذي يؤدي الى الكشف عن قدرات الموظفين وإبداعاتهم، وإعطائهم الفرصة للتعبير.
- ب_ الإستفادة من قدرات ومهارات الموظفين في المناصب الجديدة، أو تحضيرهم لوظائف ومستويات مختلفة وفق للخطة التطويرية.
- ج_ يساعد التدوير الوظيفي عقب التنقل بين الوظائف المختلفة بحسب مؤهلات الموظفين حيث يوضح الفروق الفردية للموظفين.
- د_ يعتبر التدوير الوظيفي أداة إدارية فعالة تبرز صانعي القرار من تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاجية عند تطبيق عملية التدوير الوظيفي وفق معايير محددة وتتيح الفرص للكفاءات وتحفيز الإبتكارات والتجديد.
- هـ_ يؤدي التدوير الوظيفي الى القضاء على الروتين والملل في الوظائف في حال بقائهم لفترة زمنية طويلة، حيث العمل المتكرر ينعكس بشكل سلبي على أداء الموظف وإنتاجيته، الذي بدوره يؤثر على أهداف المنظمة.

2 / أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للموظف:

¹ ليث علي يوسف الحكيم وجنان جايد السعيد، دور السبرانية التنظيمية والتدوير الوظيفي في بناء مستقبل شركات الإتصالات العاملة في العراق، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3، 2017، ص 570.

² لنا ألفريد فرنسيس عبد ربه، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص ص 18، 19.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

تتضح أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للموظف فيما يلي:¹

أ_ يعمل التدوير الوظيفي على إشباع حاجات الموظفين وتحقيق طموحاتهم بالعمل في أعمال جديدة تصقل مهاراتهم وتكسبهم خبرات متنوعة.

ب_ يساهم التدوير الوظيفي في القضاء على مشاعر الملل والرتابة لدى الموظفين بسبب ممارسة مهام وظيفة معينة لسنوات طويلة.

ج_ يعد التدوير الوظيفي طريقة عادلة لمنح الموظفين فرصة متساوية للتنقل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة، مما يحد من قدرة أي فرد سواء كان موظفاً أو مديراً أو قائداً على البقاء في هذا المنصب لفترة طويلة جداً، وهذا بدوره يزيد من الرضا الوظيفي ويمنع الموظفين غير المستحقين من البقاء في مناصبهم أو الترقيّة لمناصب عليا.

د_ يتحقق الرضا الوظيفي بالتأكيد عندما يشعر الموظفون أن إدارة المنظمة التي يعملون بها تطبق العدالة دون تمييز و تمنح جميع الموظفين فرص عمل متساوية وفقاً لعملهم وجهدهم، وهذا من شأنه تعميق الولاء لتلك المنظمة مما من شأنه أن يرفع مستوى الإنتاج فيها.

هـ_ يساعد التدوير الوظيفي على معرفة وتثمين مقدار ما يبذله الآخرون من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يكون التفاعل بين أفراد العمل أكثر، مما قد يؤدي إلى تحقيق التكامل فيما بين الموظفين.

و_ التدوير الوظيفي مناسب لأنواع مختلفة من الموظفين. فبالنسبة للموظفين الأكفاء، يمكن أن يساعدهم على مضاعفة عملهم وإنتاجهم وبذل المزيد من الجهد لتحقيق الذات والرضا الوظيفي، وبالنسبة للموظف الكسول والغير منتج فهو أيضاً سيكتسب الخبرة ويتطور مفاهيمه ويصحح ممارساته الخاطئة وسيشعر عند ذلك بالتجدد والحيوية، وبالنسبة للموظف الذي على مقربة من فترة انتهاء خدمته في المنظمة فالتدوير يساعده على نقل خبراته إلى الآخرين سواء كانوا من المرشحين للوظيفة التي يعمل فيها حالياً أو غيرها.

ثالثاً: أهداف التدوير الوظيفي:

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي تتمثل في:²

1_ المساعدة للخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الإعتقاد بملكية الوظيفة.

¹ محمد حسن علي العذري، التدوير الوظيفي: مفهوم التدوير_نبذة تاريخية عنه_ أهدافه_ أهميته_ شروطه وضوابطه، المجلة القانونية، المجلد 8، العدد 7، نوفمبر 2020، ص ص 2343_ 2345، (بتصرف).

² محمد إبراهيم محمد منصور، التدوير الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي، المجلة المغربية للتقييم والبحث التربوي، العدد 7، جوان 2022، ص ص 6،7.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

- 2_ إحداث تغيير في مواقع القيادات ووظائفهم وفقاً لمتطلبات العمل، على ضوء نتائج تقييم الأداء الدورية والسببية.
- 3_ تمكين دائرة الجودة من القيام بتأهيل وتدريب الموظفين بصورة مستمرة، وإكسابهم معارف ومهارات لشغلهم مواقع وظيفية جديدة وتحفيزهم على إطلاق قدراتهم الإبداعية.
- 4_ العمل على استكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد من خلال تهيئة دائرة الجودة ومساعدتها على التجديد الذاتي، ومواكبة التغيرات المستجدة في مختلف مجالات العمل.
- 5_ ترسيخ مبدأ إحترام الوظيفة العامة عبر تطوير الثقافة التنظيمية في تلك الدوائر، وتعزيز الجهود الرامية إلى التنمية المستدامة من خلال تجسيد مبدأ العدالة والإدارة النزيهة بشكل فعال.

رابعاً: أنواع التدوير الوظيفي:

يمكننا أن نميز بين عدة أنواع للتدوير الوظيفي تتمثل في:¹

- 1_ **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.
- 2_ **التدوير في مراحل المسار الوظيفي:** ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى إكساب المسار مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.
- 3_ **التدوير الرأسي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.
- 4_ **التدوير الأفقي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي و قد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.
- 5_ **التدوير الوظيفي في الإدارة:** ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.
- 6_ **التدوير بين مديري الإدارات:** ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل مديريين لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.

¹ نور خليل محمد سلطان، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الإجتماعية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2021، ص ص 63، 64.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

7_ **التدوير القصير والسريع:** يتم تدوير الموظف حديث الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على أن لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف إكسابهم معارف و مهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.

8_ **التدوير الطويل و البطيء:** يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة، 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، والفساد الإداري وغيرها.

المطلب الثاني : أساسيات نجاح أسلوب التدوير الوظيفي وخطوات تنفيذه

أولاً: أساسيات نجاح التدوير الوظيفي:

لنجاح إستراتيجية الدوير الوظيفي لابد من توفر عدة أسس تتمثل في:¹

1_ **إعداد الأفراد لتعلم العمل:** إن الموظف دائماً يسعى لتعلم كل ما هو جديد ولذلك يجب على الشخص الذي يقوم بالتدريب على العمل الجديد أولاً أن يقوم بتوضيح أهمية العمل وكيفية القيام بشكل صحيح، لأن هذه الأمور تزيد من رغبة الفرد على التعلم، كذلك إن خبرة الفرد السابقة في الأعمال التي كان يمارسها أي المتشابهة مع العمل الحالي، يمكن استخدامها في المجال للعمل الحالي، وإزالة الأمور غير الضرورية، أي أن هذه الأمور قد يعرفها الفرد بحكم خبرته ولا يحتاج الى تكرارها أو شرحها لاحقاً.

2_ **تقسيم العمل الى مكونات أو عناصر:** يتكون العمل من مجموعة خطوات أو عناصر والتي تشكل العمل الكلي، إذ أنه في كل خطوة يتم إنجاز جزء منه، مما يسمح بالتقدم نحو الإكمال حيث يعد هذا سلسلة أو خريطة مفصلة ترشد الموظف في أثناء العمل، ويكون بأسلوب سهل الفهم وكذلك تجنب إيذاء الشخص العامل أو إحداث أي عطل في المعدات في أثناء العمل.

3_ **التعليم العملي والمعرفي:** إن مرحلة إخبار الموظف بكيفية أن يقوم بأداء عمله لا يعد كافياً، إذ لا ينبغي أن يتم إخباره بكيفية قيامه بأداء العمل فحسب بل يجب إن يبين له عملياً كيف يقوم بأداء العمل (أي التعليم العملي).

¹ إيمان علي احمد الحيايلى و ميسون عبدالله أحمد، واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والإستثمار، فرع الأندلس، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، 2018، ص ص 137،138.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

4_ تجريب الأداء: ينبغي أن يقوم الفرد بأداء العمل تحت إشراف وإرشاد الشخص الذي يقوم بالتدريب، أي أن الفرد العامل يجب عليه أن يوضح ما سيقوم به من عمل فإذا كان التوضيح صحيحا فإن ذلك سيؤدي الى السماح له بأداء العمل ولكن إذا كان بشرحه وإيضاحه للعمل أو لكيفية أدائه العمل خاطئا وليس صحيحا فإن ذلك الخطأ لابد من أن يصحح قبل أن يقوم بأداء عمله وإن المدح والتشجيع والثناء للفرد المتدرب هما عنصران مهمان جدا في هذه المرحلة.

5_ التتبع (أي المراقبة): عندما يكون المدرب متأكدا بأن الفرد بإمكانه أداء العمل من دون مراقبة فإنه ينبغي عليه أن يشجعه على الأداء، في حين يقوم المدرب بتطوير المهارات وينبغي أن يترك في الأداء لوحده، وتكون مهمة المدرب هي المساعدة في الإجابة على الأسئلة.

ثانيا: خطوات تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي:

لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي يجب المرور بعدد من الخطوات تتمثل في:¹

1_ تحديد الأهداف: تبدأ الخطوة الأولى من التدوير الوظيفي بتحديد الأهداف منه، والتي قد تتمثل في تقليل الملل أو زيادة مهارات العاملين، وتشجيع الإبتكار والإبداع لكن قد يكون تطبيق التدوير الوظيفي ليس لهدف واحد، ولكن لعدة أهداف مجتمعة.

2_ دراسة الاوضاع الحالية للمنظمة: من خلال تصميم أسئلة لمعرفة خلفية الموظفين، هذه الاسئلة أيضا تقدم بيانات قبل تطبيق التدوير، والتي تستخدم في مقارنة قبلية وبعديّة لتحديد فاعلية أو تأثير الفكرة، حيث تقدم معلومات نوعية عن طريقة جدولة سياسة التدوير الوظيفي. وهذه المرحلة مهمة للتأكد من مناسبة عملية التدوير وكونها عملية ذات جدوى، ويجب أن تؤخذ مخاوف الموظفين وآرائهم في الاعتبار، بل وينبغي إجراء تغييرات إذا لزم الأمر، والموافقة النهائية على التعديلات التي تم الوصول إليها.

3_ تحليل الوظائف: تقدم هذه المرحلة بيانات تستخدم لتطوير جدول التدوير الوظيفي لتحديد الوظيفة ثم تحليلها ويشمل التحليل، الهدف، آفاق العمل، مدة الوظيفة. وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن الوصف الوظيفي لجميع الوظائف التي يتم النظر في تطبيق إجراءات التدوير بها حديثة ومحددة تحديدا دقيقا، مع ضرورة تزويد الموظفين بالوقت الكافي والمناسب لضمان تأهيلهم ذهنيا وبدنيا لأداء المهام الجديدة.

4_ وضع جدول التدوير: لابد أن يقوم هذا الجدول على البيانات النوعية والكمية التي جمعت بواسطة الأسئلة الأولية وتحليل الوظائف والجزء الأساسي فيها يتمثل في تحديد عدد الوظائف التي يجب أن يدور بينها الفرد ويرى البعض أن العدد ينبغي أن يكون مابين إثنين أو ثلاثة أعمال مما يعطي الفرصة للموظفين بأن يصبحوا

¹ أميمة حلمي مصطفى و جيهان أحمد حمزة الفيلاكاوي، إستخدام أسلوب التدوير الوظيفي لتعزيز الولاء التنظيمي لدى الإداريين بالمؤسسات التعليمية، دراسة وصفية نظرية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، المجلد 76، العدد 3، أبريل 2020، ص 15_17.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

خبراء في كل عمل، بينما يقترح البعض الآخر أن تدريب الموظفين في كل الوظائف يطور فكرة فرق العمل، ومن ثم ينبغي أن يدور الموظفين بين الوظائف المختلفة.

5_ التدريب لفترة معينة: بمجرد عمل جدول التدوير، تأتي أهمية التدريب لتعليم العاملين كيفية تنفيذ أعمالهم الأساسية في التدوير، كذلك في عملهم الأصلي. وفي هذه المرحلة، يتم تزويد الموظفين بأي تدريب مطلوب لأي مهام جديدة مطلوب منهم أدائها، أو أي أجهزة أو معدات سيتم التعامل معها.

6_ تطبيق جدول التدوير: أي تنفيذ جدول التدوير الوظيفي المخطط له وفق الإجراءات والاعتبارات السابقة مع ضرورة مراقبة التدوير لضمان المرونة حتى يتسنى التعرف على الموظفين الذين تواجههم صعوبات وقد يحتاجون لتدريب إضافي للتغلب عليها.

7_ التقييم: لا بد من تقييم سياسة التدوير بصفه مستمرة للتأكد من أن أهدافها قد تحققت. ويتطلب ذلك تتبع الآثار المترتبة على التدوير، ويمكن عقد إجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم التدوير الوظيفي باستخدام إستبانات لقياس رضا الموظفين، مع مقارنة النتائج بنتائج الدراسة الإستقصائية الأولية. وفي حال أظهرت النتائج وجود مشكلة ما، فينبغي إتخاذ قرار بشأن إتخاذ إجراءات تصحيحية أو إيقاف عملية التدوير.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب التدوير الوظيفي

أولاً: مزايا التدوير الوظيفي:

للتدوير الوظيفي عدد من المزايا تتمثل في:¹

- 1_ يعتبر التدوير الوظيفي تجربة لمعرفة صلاحية الموظف، فالموظف الجديد يكون تعيينه تحت التجربة لمدة معينة بعد ذلك يتم الحكم عليه هل يصلح أم لا يصلح.
- 2_ يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل فهناك مرونة في تحريك الأفراد من موقع الى آخر حيث أن الموظف يكون ملماً بجميع الأعمال الموجودة في الإدارة التابع لها.
- 3_ تساهم عملية التدوير الوظيفي في تدريب الموظفين وهم على رأس أعمالهم.
- 4_ تساعد على معرفة نقاط الضعف التي قد تسبب تأخير العمل فالموظفين من خلال تنقلاتهم في العمل يكتشفون هذه النقاط بسرعة ويجدون الحلول المناسبة بأسرع وقت مناسب.

¹ محمد العلي عماد العمر، التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 3، 2018، ص 326.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

5_ في حالة وجود ترقيات فمن الممكن تفضيل ترقية الموظف الذي انتقل عدة مرات على الموظف الذي تقل تنقلاته.

6_ معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة.

7_ تساهم في بناء الموظف الشامل والذي يعتبر مطلب من مطالب النظريات الإدارية الحديثة.

ثانياً: عيوب التدوير الوظيفي:

يمكن أن يكون للتدوير الوظيفي عدد من عيوب تتمثل في:¹

1_ من الممكن إنخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة ذات مهام أكبر الى وظيفة ذات مهام أقل.

2_ الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تدويرهم مما يؤثر على أدائهم.

3_ قد يؤدي في بعض الأحيان الى ضعف سلطة المدير على العامل.

4_ احتمال عدم إهتمام العامل بتنفيذ الأعمال الموكلة له بسبب فهمه الخاطئ لعملية التدوير الوظيفي.

5_ يساهم التدوير الوظيفي في الإبتعاد عن الرتابة والملل بصورة مؤقتة.

6_ قد يشعر العامل بعدم الإستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات.

7_ قد يؤدي التدوير الوظيفي الى الإحباط بالنسبة لبعض الموظفين بسبب نقلهم الى وظائف تتطلب جهوداً أكبر.

8_ قد يتسبب التدوير الوظيفي في زيادة المصاريف المالية للمنظمة.

9_ التدوير الوظيفي في بعض الأحيان قد يؤدي الى التوتر والقلق بين الموظفين، حيث الموظفين يترددون في الخروج من منطقة الراحة وبالكاد المساهمة في قسم آخر. وعليه العاملين يستغرقون وقتاً للإنتعاش أمام أشخاص جدد، والتعبير عن أفكارهم وغالباً ما تتحول الى السلبية، حيث أنهم يعملون بشكل مريح جداً مع الأشخاص الذين يعرفونهم، ولكن عندما يتعلق الأمر بالزملاء الجدد، يجدون صعوبة بالغة في التكيف وبالتالي خلق بعض من المشاكل.

المطلب الرابع: أبعاد ومعوقات التدوير الوظيفي

¹ ماجد محمود المصول، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص 23.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

أولاً: أبعاد التدوير الوظيفي:

تتمثل أبعاد التدوير الوظيفي في:

1_ التدريب وتطوير القدرات: يهدف التدريب الى تطوير وتنمية مهارات الأفراد وخبراتهم وزيادة قدراتهم لمواكبة التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، ومن أساليب التدريب التناوب الوظيفي، فهو في هذه الحالة يكون عملياً ويسمح للمتدرب بأن يصبح ملماً ومتناغماً مع العملية التشغيلية الكلية للمنظمة، كما يعتبر التناوب الوظيفي أحد أساليب التنمية الإدارية التي تتم عن طريق نقل المدير من موقع إداري الى موقع آخر، فيساعد ذلك على إكساب المدير مهارات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة. كما يعزز التناوب الوظيفي بإعتباره أحد أساليب التدريب فهم أكبر للمنظمة وجعل الأفراد أكثر تنوعاً ويعمل على تعزيز مهاراتهم، والحد من الملل.¹

2_ التصميم الوظيفي: ويعرف على أنه عملية يتم فيها تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة الى مجموعات من الوظائف، ويراعي عند التصميم مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية، حيث أن الهدف من التصميم الوظيفي هو تحقيق متطلبات المنظمة من أجل الزيادة في الإنتاجية والكفاءة العملية، وكذلك القدرة على إشباع حاجات الأفراد من الإهتمام والتحدي والإنجاز، كما أن إعادة التصميم يشمل على هيكليّة الوظيفة التي تسمح بالتفاعل الإجتماعي وإحداث التعاون والتشارك بين العاملين.²

3_ إستراتيجية التطوير الوظيفي: وهي طريقة متبعة في التخطيط الوظيفي، يتم التركيز فيها على الأهداف التي يريد الموظف تحقيقها وبين وظائف النمو الوظيفي، مع مراعاة التغييرات التي تحدث، كما أن التطوير الوظيفي يمكن النظر إليه من زوايا متعددة؛ فهو مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يمكن أن يشغلها الموظف طوال فترة عمله، وقد ينظر إليه بوصفه سمة مميزة للموظف، فمن خلال عمله يكون قد مر بمجموعة من الوظائف والمراكز الإدارية واكتسب العديد من الخبرات المتنوعة، وكذلك قد ينظر إليه من منظور الحركة والانتقال من مكان الى آخر.³

4_ النظم والإجراءات: هي عبارة عن مجموعة من السياسات أو القواعد والمبادئ والإرشادات، يتم وضعها من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها، وتلعب هذه السياسات والقواعد دوراً مهماً في تنمية مهارات العاملين، وحثهم على

¹ عبد الرزاق بن علي وآخرون، واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 4، ميله، الجزائر، 2020، ص 200.

² شفاء ساكت محمد المحاميد، التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، جوان، 2020، ص ص 20، 21.

³ ميسم بسام محمود برزوق، درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي، جامعة القدس المفتوحة (القدس)، فلسطين، 2021، ص 28.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

الإنتاجية من خلال ما توفر لهم من بيئة عمل محفزة، حيث أن هناك نظامين في ممارسة إدارة الموارد البشرية لفهم إنتاجية الموظفين في المنظمة، وهذان النظامان هما: النظام المبتكر والنظام التقليدي.

فالنظام المبتكر لممارسة الموارد البشرية يشمل فرق حل المشكلات، الإختيار والتوظيف الدقيقين للعاملين، ويشمل كذلك نظام إتصالات فعال بن العاملين والإدارة، وكذلك خططا للحوافز وتوفر الأمن الوظيفي للعاملين، فالممارسات الإدارية المستخدمة في هذا النظام تحقق السلامة النفسية للموظفين، إذ أن تصميم الوظائف القائم على التدوير الوظيفي يساعد على اكتساب الخبرات المتنوعة من خلال الممارسات الإدارية في أكثر من قسم أو إدارة وبناء جسور الثقة داخل المنظمة.

بالنسبة للنظام التقليدي فيتم فيه تصميم الوظائف على أساس فردي، ويقوم في الأساس على أسلوب الحوافز الفردية، ويتم مكافأة العاملين بناء على أدائهم الفردي. فأسلوب التدوير الوظيفي لا يأخذ بعين الإعتبار بهذا النظام، لأن الوظائف تم تصميمها على أساس تنفيذها بشكل فردي. فالأفراد العاملون في هذا النظام أقل عرضة لتطوير مهاراتهم والإبتكار في العمل، بسبب الخوف من التقييم الصارم والخوف من العقاب إذا لم يتم الإلتزام بمتطلبات الوظيفة التي صممت لأدائها بشكل فردي.¹

ثانيا: معوقات التدوير الوظيفي:

يوجد مجموعة من المعوقات التي تعيق تنفيذ ونجاح أسلوب التدوير الوظيفي نلخصها فيما يلي:²

- 1_ ضعف الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وضعف ثقافة العاملين لأهمية التطوير الوظيفي، ونظرتهم السلبية حول التغيير والتطوير داخل المنظمة.
- 2_ وجود بعض القوانين والأنظمة التي تقف حاجزا أمام تطبيق التدوير الوظيفي.
- 3_ عدم وعي إدارة التطوير داخل المنظمة بأهمية التدوير الوظيفي.
- 4_ غياب الحوافز المادية والدوافع المعنوية في بعض المنظمات.
- 5_ عدم وضع الموظف المثالي في المكان الملائم وخاصة لدى المدراء.

¹ محمد عواض الطريسي، أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، العدد 15، 2021، ص 122.

² مرزوقة حمود البلوي، مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 5، فبراير 2020، ص 10.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء التنظيمي

يحضى الأداء التنظيمي بإهتمام ملحوظ من طرف منظمات الأعمال حيث تسعى الى تطويره وتحسينه بمختلف الأساليب والوسائل المتاحة بهدف زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، فهو بمثابة إنعكاس لمدى فعالية أنشطة المنظمة وإستخدامها لمواردها المادية والبشرية المتاحة والذي يحدد مدى قدرة المنظمة في الوصول الى أهدافها المنشودة.

ولذلك سنتطرق من خلال هذا المبحث الى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية الأداء التنظيمي

أولاً: تعريف الأداء التنظيمي:

تعددت التعاريف المتعلقة بالأداء التنظيمي نذكر منها مايلي:

- من المفاهيم الهامة التي نالت نصيباً كبيراً في دراية الباحثين للموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهميته للفرد والمجتمع ويقصد به المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها عن طريق العاملين بها فهو يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق المهام التي يقوم بها العاملين داخل المنظمة.¹
- يعرف الأداء التنظيمي بأنه مقياس جامع للمعايير نوعية داخلية وخارجية تبرز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق غايات الأطراف المشاركة فيها من مثل الموظفين والمساهمين والعملاء والمجتمع.²
- يعرف الأداء التنظيمي على أنه مجموعة من المعايير المالية وغير المالية تمنح الإدارة العليا رؤية واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة ويعتبرها أداة يتم من خلالها ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجياتها الى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز وهي الأداء المالي، ورضا الزبائن، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها المنظمة للعاملين فيها للتعلم وتطوير الذات.³

¹ محمد حميد عبد المجيد اللامي وعلي حسن حرج الساعدي، ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة وتأثيرهما على الأداء التنظيمي، دراسة استطلاعية في مؤسسات العمل، مجلة نسق، المجلد 35، العدد 2، 2022، ص 578.

² جخدم موسى، محاولة قياس تأثير التسويق الشبكي على الأداء التنظيمي للمؤسسات، دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2022، ص 92.

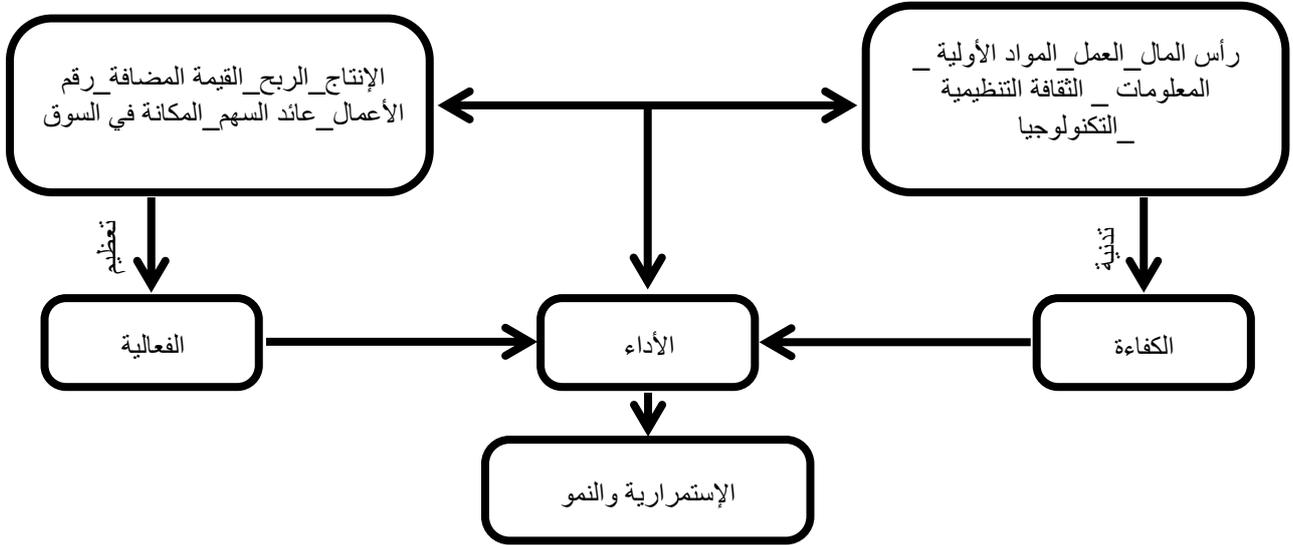
³ طارق أسامة التوبة، عبد العزيز أحمد الشرياتي، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 43، العدد 1، 2023، ص 131.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

- الإستخدام الفعال للموارد المؤسسية لتحقيق النتائج المرجوة.

ويتم تمثيله بيانيا في الشكل التالي:

الشكل رقم (01_01) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: معمر رياحي، الدور الوسيط لجودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة والأداء التنظيميين في الجامعات الجزائرية، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة شلف، 2023، ص 48.

وفق الشكل يعتبر الأداء محصلة لجميع العمليات التي تقوم بها المنظمة بهدف الإستمرار والبقاء، وفي حالة حدوث أي تغيرات في العمليات سيؤدي هذا الى تغيير في الأداء سواء كان إيجابيا أو سلبيا، ويكون هذا من خلال المحاولة في تحقيق التوازن بين تدنية التكاليف من جهة وتعظيم الأرباح من جهة أخرى.

- اعتمادا على ماسبق يمكننا تعريف الأداء التنظيمي بأنه مؤشر أو معيار يمنح الإدارة العليا نظرة شاملة عن أداء المنظمة حيث يعكس مدى فعالية أنشطة المنظمة وإستخدامها لمختلف مواردها المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق مختلف أهدافها المنشودة.

ثانيا: أهمية الأداء التنظيمي:

للأداء التنظيمي أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات الأعمال تتمثل في:¹

¹ محمود عبد الله عبد الرحمن سعيد المقري وآخرون، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء المنظمي، دراسة ميدانية على شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد 1، 2023، ص 100، 101.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

1_ مساعدة المنظمة في تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها.

2_ ربط نتائج القياس بالتعلم التنظيمي لتحسين الأداء الإستراتيجي.

3_ تحديد المقاييس التي يتطور على أساسها مفهوم الرقابة الذاتية والمسائلة.

4_ قياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة وتحقيق الأهداف المشتركة.

5_ توجيه سلوكيات المرؤوسين والمديرين (الأميرين) في التركيز على النشاطات المحورية.

كما تبرز أهمية الأداء التنظيمي في:¹

1_ مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية.

2_ إن لتقويم الأداء هدفين أساسيين هما تدقيق مستوى المحاسبية والتحسين في المنظمات.

3_ إن لتقويم الأداء للمنظمات مضامين أخرى منها إدامة مستويات عالية من الإنتاجية والجودة.

4_ يقدم فرصا لخلق الترابط بين الإستراتيجيات والأنشطة، فضلا على أنه يهدف الى إدامة عمليات التخطيط والرقابة، وهو في الوقت ذاته أداة لتطوير دافعية المنظمات.

ثالثا: أهداف الأداء التنظيمي:

يساهم الأداء التنظيمي من تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:²

1_ معرفة مستوى إنجاز المنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف المدرجة في خطتها الإنتاجية فضلا عن معرفة مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على معالجتها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

2_ تحديد مسؤولية كل جزء من أجزاء المنظمة وتحديد إنجازاته سلبا وإيجابا مما يولد المنافسة بين الأقسام ويرفع من مستوى أدائها وكذلك الوقوف على مدى إستخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.

3_ تكوين قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والدافعية، بالإضافة الى إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا مما يمكنها من إجراء مراجعة.

¹ ناتاليا أحمد عبد القصير، القيادة المتعطرة و تأثيرها في الأداء المنظمي، دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 27، 2020، ص 462.

² ميسون علي حسين العبيدي، دور التمر الوظيفي في إنخفاض مستوى الأداء التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في معمل نسيج الحلة، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 28، أكتوبر 2022، ص 283.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

4_ تقديم أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والإقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الإقتصادية وتنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملائها وأيضاً زيادة الأداء في المنظمات المصرفية من خلال إستخدام المعدات المؤتمتة وتحسين وتدريب المرؤوسين.

5_ تقليل كلفة الموارد من خلال الإستخدام الأمثل لها، وزيادة عن ذلك فإن الأداء التنظيمي هو تحقيق الأهداف التتموية والحفاظ على رأس المال من الضياع والتآكل من خلال زيادة الأرباح والمحافظة عليها.

المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء التنظيمي

أولاً: أبعاد الأداء التنظيمي:

إختلف الباحثون في تحديد أبعاد الأداء التنظيمي، حيث يراها البعض تتمثل في:¹

1_ **البعد المالي:** هو تحقيق الأهداف المالية للمنظمة من خلال: زيادة الربحية، وتخفيض التكاليف.

2_ **بعد العملاء:** هو الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل إشباع رغبات العملاء، واحتياجاتهم، وتحقيق رضاهم.

3_ **بعد العمليات الداخلية:** هو جميع الأنشطة الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم تحقيق حاجات العملاء.

4_ **بعد التعلم والنمو:** هو اكتساب المنظمة للمعارف، والخبرات التي تعزز تنافسيته، وتحويل المقترحات الجديدة الى تطبيق، واكتساب القيم الإيجابية؛ مما يؤدي الى تحسين السلوكيات الفردية والجماعية.

فيما يرى آخرون أبعاد الأداء التنظيمي تتمثل في:²

1_ **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرائق والكيفيات التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها.

2_ **البعد الإجتماعي للأداء:** يشير البعد الإجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم.

فيما حدد آخرون أبعاد الأداء التنظيمي كالاتي:

¹ محمد عبده حمود الصياد وتوفيق مصلح السنباني، أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، 2024، ص ص 642،643.

² أضواء كمال حسين، تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات العاملة في جامعة الموصل، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 1، مارس 2020، ص 59.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

1_ الأداء المالي: هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال الذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية.

2_ الأداء المالي والأداء التشغيلي: هو المفهوم الأوسع للأداء، إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساساً العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات، فضلاً عن مؤشرات الأداء المالي، وضمن الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية، كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج.

3_ الفاعلية التنظيمية: هو المفهوم الأوسع والأشمل للأداء التنظيمي، يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، والتي تسعى لتحقيقها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

ثانياً: مكونات الأداء التنظيمي:

ينقسم الأداء التنظيمي إلى أربعة مكونات أساسية هي:¹

1_ الأداء التنظيمي الإداري: فهو سلسلة من المتغيرات ذات الصلة بالإدارة في المنظمة ومؤشراتها يمكن أن تتضمن مردود تطوير مستوى البحث والتطوير، إدارة الجودة، إعادة هندسة عملية الأعمال، الكلفة العالية، زيادة التفويض، مستوى المعرفة لقوة العمل.

2_ الأداء التنظيمي التسويقي: فيتكون من موثوقية التسليم وقت دورة التصنيع، مرونة الحجم، وقت تسويق المنتج، قدرة الزبون، والمتغيرات الأخرى التي لذا علاقة بالمجهزين، والوسطاء والزبائن ككل.

3_ الأداء التنظيمي الثقافي: يعكس العلاقة بين العاملين والشركة، والاتصال بين العاملين في المنظمة، روح الفريق، والرضا في العمل، والمعنويات والأخلاق، مع الثقافة الرئيسية.

4_ الأداء التنظيمي التقني: يتضمن استخدام الطاقة، جودة المنتج، إنتاجية العمل الخ، ويمكن وصفها بالأداء الرئيسي في العملية الصناعية.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء التنظيمي وأهم محدداته

أولاً: مؤشرات الأداء التنظيمي:

توجد مجموعة متنوعة من المؤشرات و المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء التنظيمي

أبرزها الآتي:¹

¹ طاهر بخته، أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، ص 80.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

- 1_ **المقاييس المالية:** تستخدم هذه المقاييس لإعطاء صورة عن الأداء التنظيمي خلال السنة المالية، وهي مفيدة عندما تقارن مع التقارير السابقة لمدة زمنية طويلة.
- 2_ **مقاييس قيمة حملة الأسهم:** أي أن الأداء التنظيمي يعكس مقدار الأرباح التي يتم توزيعها على المساهمين في نهاية السنة.
- 3_ **مقياس الإدارة العليا:** يتم قياس الأداء التنظيمي من خلال مقدار العائد والأرباح التي يتم تحقيقها للإدارة العليا والمالكين.
- 4_ **مقاييس التسويق:** يهتم هذا المقياس في قياس الأداء التنظيمي من خلال الحصة السوقية للمنظمة والربحية التي تحققها من خلال حجم مبيعاتها.
- 5_ **مقاييس الأفراد:** تركز هذه المقاييس على قياس إنتاجية الموارد البشرية مقابل النفقات التي تتحملها المنظمة في مجال البحث والتطوير والتدريب.
- 6_ **المقاييس المركبة:** ويسمى في بعض الأحيان ببطاقة الأداء المتوازنة، والتي يعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية في قياس الأداء التنظيمي، وبالتركيز على البيئتين الداخلية والخارجية.
كما توجد مقاييس أو مؤشرات أخرى للأداء التنظيمي تتمثل في:²
 - 1- **الكفاءة:** الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، أي إنتاج وحدات العمل بأقل التكاليف.
 - 2- **الفعالية:** تشير الى درجة توافق مخرجات العمل مع المطلوب (فعل الأشياء الصحيحة أي تحقيق الأهداف).
 - 3- **الجودة:** درجة توافق المنتج أو الخدمة المقدمة مع توقعات العملاء.
 - 4- **الإنتاجية:** نسبة المخرجات الى المدخلات.
 - 5- **الأمان:** تشير الى درجة تطبيق تدابير الصحة العامة في المنظمة وبيئة العمل لموظفيها.
 - 6- **التوقيت:** تشير الى معرفة ما إذا كان العمل ينجز بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب، بناء على معايير الوقت والجودة، ويتم تحديد تلك المعايير بناء على متطلبات العملاء.

¹ سمير زمام محسن، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في تعزيز الاداء التنظيمي، مجلة كلية الإسراء الجامعة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 1، العدد 2، 2019، ص ص 23، 24.

² أيمن شيحا وآخرون، أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 1، 2016، ص ص 169، 170.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

7- بطاقة الأداء المتوازن: هي إطار عمل يساعد المنظمات على ترجمة الإستراتيجية الى أهداف تشغيلية والتي بدورها تغير السلوك والأداء، ومن ثم يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بمجملها تصف إستراتيجية المنظمة وكيفية تحقيق هذه الإستراتيجية.

ثانيا: محددات الأداء التنظيمي:

تنقسم محددات الأداء التنظيمي إلى أربع فئات هي:¹

1_ **خصائص المنظمة:** تتضمن الهيكل والتكنولوجيا، ويشير الهيكل الى علاقات رسمية بين أعضاء المنظمة، ويمكننا ان نلاحظ ان الهيكل يتضمن مؤشرات مختلفة كمستوى من المركزية، والتخصص في المهام، ودرجة إظفاء الطابع الرسمي للعلاقات، وحجم وحدات العمل المنظمة، فالتكنولوجيا يمكنها الإشارة الى العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات (الإجمالية) إلى مخرجات (منتجات نهائية).

2_ **خصائص البيئة:** البيئة الخارجية تمثل الضغوط الخارجية التي لا يمكن للشركة سيطرة عليها ولكنها تؤثر على قراراتها وأنشطتها فالدرجة التعقيد ودرجة الإستقرار ودرجة عوامل عدم اليقين التي لديها تأثير على قرارات المنظمة مقارنة بالتغيرات البيئية، وفي ما يخص البيئة الداخلية تعرف بأنها البيئة الإجتماعية والمواقف الثقافية التي تستمد من تصرفات الموظفين.

3_ **خصائص العاملين:** تنقسم الى عاملين هما المرفق بالتنظيم وبالأداء في هذا المنصب مرفق بالتنظيم ويلبي احتياجات المنظمة عن طريق الجذب والإحتفاظ وتعبئة القوى العاملة المؤهلة لذلك، أما بالنسبة لأداء الموظفين ذلك يختلف وفقا لدوافع الإحتياجات والقدرات ووضوح وقبول الدور، فعندما يكون الموظفين قادرين على تحقيق الأهداف الشخصية وتحسين الأهداف التنظيمية، فهناك علاقة تبادل بين المنظمة والموظفين بحيث يمكن للجميع تحقيق أهدافهم الخاصة.

4_ **مجموعة السياسات والممارسات الإدارية:** هي مجموعة من المحددات التي تشير الى التأثير على الأداء التنظيمي وتنقسم الى فئات وهي:

أ_ **الفئة الأولى:** تشمل كلا من تحديد أهداف المنظمة وتحديد مساهمة مختلف الإدارات والجماعات والأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

ب_ **الفئة الثانية:** هي اكتساب واستخدام الموارد ويتضمن ثلاثة فئات فرعية. الفئة الفرعية الأولى عن طريق التكامل والتنسيق وتوزيع الموارد بين الإنتاج والفئة الفرعية الثانية تشير الى الممارسة لتنفيذ وصيانة المبادئ التوجيهية والسياسات والفئة الفرعية الثالثة تشير إلى ممارسات وضوابط وآليات التغذية المرتدة.

¹ Nancy Heppell, Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet ressources humaines, Université de Montréal, Canada, September, 2011, p30-32.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

ج_ الفئة الثالثة: تتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التعيين التدريب والتطوير وتصميم الوظائف والتقييم.

د_ الفئة الرابعة: عملية الإتصال هي وسيلة لموائمة الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

هـ_ الفئة الخامسة: قيادة وصنع القرار يسمح لمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التي تؤثر على جودة وقبول القرارات المتخذة، ويجب تنفيذها لتحسين نوعية القيادة في المنظمة.

و_ الفئة السادسة: هي الممارسات والسياسات هي التي تم تحديدها بواسطة التكيف والإبتكار التنظيمي من القواعد الأساسية.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

المبحث الثالث: العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي ومدى التأثير بينهما

إن الهدف من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هو تحريك مؤشرات الأداء نحو الأفضل، والتدوير الوظيفي كغيره من الإستراتيجيات تسعى من خلاله منظمات الأعمال الى الإستغلال الأمثل لمواردها بكل كفاءة وفعالية بصدد تحقيق مختلف أهدافها.

لذا سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح العلاقة بين التدوير الوظيفي وكذلك التأثير الذي يعود على الأداء التنظيمي من خلال التدوير الوظيفي.

المطلب الأول: العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

حاول العديد من الباحثين إظهار طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة، وقد انصرف أغلبهم الى طرح أفكاره واجتهاداته في تفسير مسارات واتجاهات هذه العلاقة، حيث أن أغلب دراسات التدوير الوظيفي تهدف الى الوصول للمنهج السليم الذي يمكن اتباعه لتفعيل التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي كأحد الأساليب المستخدمة لتحسين الأداء وذلك بالوقوف على المعوقات وتحديد أسلوب محدد للتغلب عليها بالتعرف على المعايير الإدارية لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي كأحد تقنيات تطوير أداء الموظفين والأداء المنظمي، ويواجه التدوير الوظيفي العديد من الإنتقادات في مقابل آراء أخرى تؤيده لما ترى فيه من تأثيرات تتعكس إيجابيا على الوظيفة العامة والموظفين، فمن خلال التدوير يتاح للموظف الممارسة الفعلية لأنشطة واختصاصات متنوعة تمارسها الوحدة الإدارية وهذا بدوره يؤدي الى تنمية الطاقات الفكرية لدى المنظمة بتوسيع فرص الإستفادة من الموظف في أكثر من موقع داخل العمل. كما أن التدوير الوظيفي يساعد الموظف كما يساعد المنظمة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير، فالهدف من حركة التدوير الوظيفي هو لتجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيقا لمشروع التغيير من أجل التطوير، بالإضافة الى أن التدوير الوظيفي يعتبر من أساليب رفع مستوى الأداء للمنظمة وللموظف على حد سواء التي يمكن اكتسابها وتنمية الخبرات المتنوعة لتحقيق الإنجاز بكفاءة ويعتبر أيضا أداة فعالة وركيزة نحو تطوير العمل للمنظمة وللموظفين بها.¹

وعليه يمكننا القول بأن التدوير الوظيفي هو من ضمن أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداة من أدوات التطوير التنظيمي التي تهدف الى تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم من خلال تعريضهم لمجموعة متنوعة من المهام والمسؤوليات داخل المنظمة يتيح لهم فرصة اكتساب خبرات جديدة، وتوسيع رؤاهم ومهاراتهم، وتحسين سلوكهم التنظيمي، وزيادة مرونتهم في التعامل مع مختلف التحديات المحتملة، وبالتالي يكسب المنظمة مورد بشري متمكن له القدرة على القيام بالمهام المنوطة به بكل كفاءة وفعالية، وهو مايساهم في تحسين الأداء التنظيمي الذي يمثل المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

¹ معاذ غسان إسماعيل، العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية، مجلة الدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 16، 2019، ص ص 281، 282.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

المطلب الثاني: تأثير التدوير الوظيفي على الأداء التنظيمي

يعود التدوير الوظيفي بجملة من الآثار والمنافع التي تعود على الأداء المنظمي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- 1_ زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات العولمة.
 - 2_ زيادة القوى العاملة المدربة بشكل أفضل، مما يزيد من إنتاجية المنظمة وجودتها، وهو ما يحقق القدرة التنافسية لها.
 - 3_ خلق صف ثان للمهارات والخبرات التي تحتاجها المنظمة، بما يسمح لها من تكوين مخزون احتياطي للمهارات والخبرات، يمكنها من التعويض دون أن تضطر لزيادة حجم القوى البشرية.
 - 4_ مساعدة المنظمة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج عن الاعتقاد بأن الوظيفة يملكها شخص وأحد، الأمر الذي يقضي على الممارسات الإدارية السلبية، ومشاعر التفرد.
 - 5_ تهيئة ما يسمى بالموظف الشامل الذي يستطيع تحسين أداء منظمته التي يعمل بها وأداءه الوظيفي وزيادة قدراته ومعارفه وخبراته.
 - 6_ العمل كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي، من خلال تراكم رأس المال البشري داخل المنظمة.
 - 7_ زيادة قدرة العامل على التكيف الإداري نظرا لتناوبه على أكثر من وظيفة، مما يرتقي بمستوى أدائه الوظيفي.
- واستنادا على ما سبق نستنتج بأن التدوير الوظيفي يعود على الأداء التنظيمي بمجموعة من من المنافع والآثار كونه أسلوب تطويري يرفع من مستوى أداء الموظفين ويصقل مهاراتهم ويكسبهم المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات ويزيد من إنتاجيتهم ويعزز من قدرتهم على الإبداع والإبتكار كما يساهم في تحسين رضا العملاء نتيجة فهم الموظفين لمختلف جوانب المنظمة مما يجعلهم يقدمون خدمات افضل للعملاء، فكل هذه الآثار تنعكس إيجابا على أداء المنظمة مما يمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة.

¹ عزة جلال مصطفى نصر، التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية، عدد يناير، الجزء الأول، 2020، ص ص 253، 254.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

خلاصة الفصل:

التدوير الوظيفي إستراتيجية ناجحة وأسلوب إداري فعال تسعى من خلاله منظمات الأعمال الى تحسين أداء موظفيها والرفع من معنوياتهم وإكسابهم خبرات ومهارات جديدة ومضاعفة إنتاجيتهم وزيادة مرونتهم وقدرتهم على التأقلم مع المتغيرات المستمرة عن طريق ممارستهم لوظائف مختلفة، فالتدوير الوظيفي هو إستثمار في المورد البشري يتمثل عائده في حصول المنظمة على عنصر بشري قادر على القيام بمختلف المهام الموكلة إليه بكل كفاءة وفعالية، وهو ما يعود بالإيجاب على الأداء التنظيمي الذي يعكس مدى نجاعة وفعالية مختلف إستراتيجيات وأنشطة المنظمة ومدى قدرتها على الوصول لأهدافها والتي تظهر من خلال مختلف مؤشرات، وهذا لوجود علاقة طردية بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي تظهر من خلال آثار أسلوب التدوير الوظيفي على كل من الأداء الفردي وكذلك الكلي والمتمثل في أداء المنظمة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

بوحدرة إنتاج الكهراء تيارت

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

بعد التطرق للإطار النظري لمتغيرات الدراسة قمنا بتخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية على مستوى وحدة إنتاج الكهرباء تيارت، حيث تعتبر الدراسة الميدانية من أهم وسائل البحث العلمي يستطيع من خلالها الباحث التوصل الى معرفة وجمع مختلف المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من الواقع، حيث سيكون هذا الفصل همزة وصل سيتم من خلاله تسليط الضوء على التدوير الوظيفي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء تيارت، وهذا لمعرفة مدى التوافق بين ما تم التطرق إليه في الفصل السابق والممارسة الفعلية على أرض الواقع، وكذلك إبراز الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية والأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات، ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتقييمها وفقا لفروض البحث.

ولأجل ذلك اعتمدنا على خطة منهجية حيث قسمنا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الإستبيان.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (sonelgaz).

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي الى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946، بعد الإستقلال استمرت المؤسسة في العمل الى غاية 1969 حيث تحولت EGA الى سونلغاز، وبقيت تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية الى غاية 1983 أين تم إعادة هيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية حيث نتج عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز الى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة، وفي سنة 1991 تحولت سونلغاز الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وفي 2002 تم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول جوان سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري الى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها، وتطورت سونلغاز في الفترة (2004-2006) بالتحول من المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي الى شركة قابضة من شركات ذات أسهم مسماة سونلغاز وأصبحت الدولة المساهم بالأغلبية في مؤسسة سونلغاز SPA وعليه تم إنشاء في بداية 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الأساسية:¹

سونلغاز إنتاج الكهرباء - SPE.

تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE .

تسيير شبكة نقل الغاز GRT.

أولا: تعريف بمؤسسة سونلغاز:

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز: سونلغاز أو Sonelgaz هي شركة عمومية جزائرية ذات أسهم يبلغ رأس مالها 150 مليار دج، مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، كما أن قوانينها أعطت لها إمكانية توسيع نشاطاتها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة وعصرنته وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة الى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

¹ وثائق مقدمة من قبل المنظمة (مصلحة الموارد البشرية والتكوين).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

المطلب الثاني: وظائف وأهداف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

أولاً: وظائف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت اليوم تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام في إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية، تقوم شركة سونلغاز بمجموعة من الوظائف والمهام نذكر منها مايلي:

- 1_ ضمان نوعية المنتج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.
- 2_ ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن بأقل تكاليف.
- 3_ ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
- 4_ ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- 5_ تطبيق السياسة التجارية للمنظمة ومراقبتها.
- 6_ ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
- 7_ التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات التركيبات الكهربائية والغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
- 8_ ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.
- 9_ ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.
- 10_ تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.
- 11_ ضمان تمثيل الشركة على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

ثانياً: أهداف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

تسعى شركة سونلغاز من خلال مختلف الأنشطة والمهام التي تمارسها الى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- 1_ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

2_ نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.

3_ تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية.

4_ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن إن تترتب عنه فائدة لسونلغاز.

5_ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشائها في الجزائر وفي الخارج.

6_ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتمييزها.

7_ التحكم مع الإستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات التي تهدف لترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.

8_ المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي.

9_ الحصول على حصة في السوق العالمي.

10_ إستقلالية التسيير وادخال قواعد ذات طابع تجاري.

11_ وبصفة عامة تهدف شركة سونلغاز الى الوصول الى الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لمواجهة أي تحديات أو منافسين محتملين في السوق في الحاضر والمستقبل.

المطلب الثالث: تقديم عام لوحدة إنتاج الكهرباء (SPE_ تيارت)

أولاً: تعريف وحدة إنتاج الكهرباء تيارت:

هي وحدة من وحدات إنتاج للكهرباء التابعة لمديرية الإنتاج ناحية وهران التابعة لشركة إنتاج الكهرباء SPE التي أنشأت في سنة 2004 كفرع تابع لشركة توزيع الكهرباء والغاز sonelgaz.

حيث تعتبر هذه الوحدة ذات إنتاجية طاقوية مقسمة الى وحدتين وحدة FIAT و "ALSTHOM" إنتاجها الإجمالي 894 ميغاواط، تحتوي وحدة "FIAT" على أربع مجمعات TG20B2 بقوة 74 ميغاواط لكل مجمع أما وحدة "ALSTHOM" تحتوي على ثلاث مجمعات TG9001ED4 بقوة 544 ميغاواط لكل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

مجمع، أما بالنسبة لموقعها الجغرافي تقع وحدة إنتاج الكهرباء جنوب ولاية تيارت على الطريق الوطني رقم 23 الرابط بين ولاية تيارت ودائرة السوقر.¹

تتمثل مهام هذه الوحدة كغيرها من الوحدات في إنتاج الكهرباء اعتمادا على مصادر حرارية ومائية تستجيب لمتطلبات الجاهزية والموثوقية والسلامة والحفاظ على البيئة وهي مكلفة كذلك بتسويق الكهرباء المنتجة.

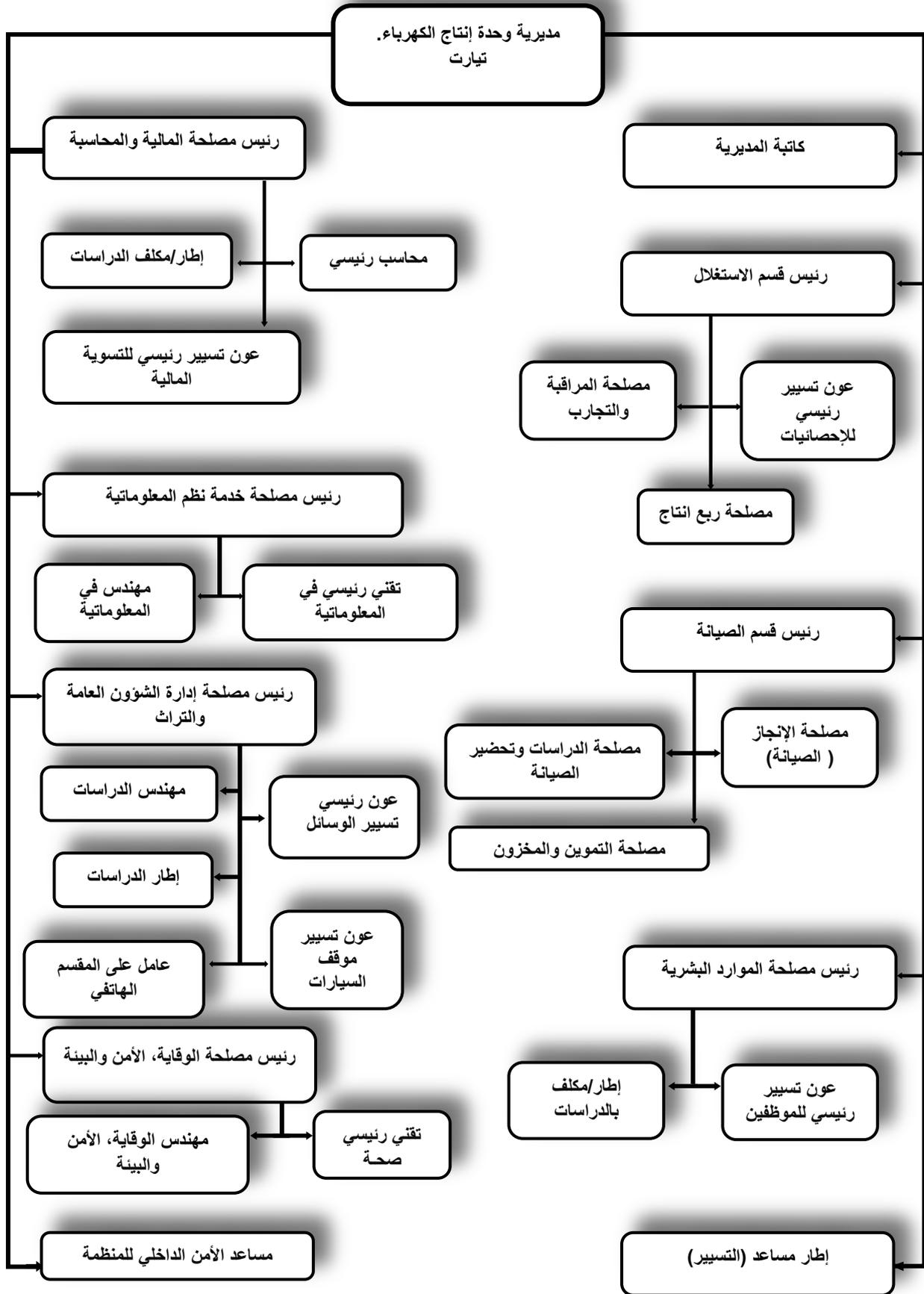
ثانيا: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء(SPE_ تيارت):

تعتبر وحدة إنتاج الكهرباء(تيارت) نظام مركب قائم من خلال التنسيق التكامل بين مختلف الوظائف والمهام، ولأجل ذلك لابد من تنظيم وتقسيم الأنشطة والمهام على مختلف الأقسام والمصالح التي تشكل الهيكل التنظيمي الذي يظهر البنية الرئيسية التي تقوم عليها المنظمة والذي يحدد المهام والسلطات ويعرض التسلسل الهرمي للوظائف ونطاق الإشراف داخل هذه المنظمة.

¹ وثائق مقدمة من قبل المنظمة (مصلحة الموارد البشرية والتكوين).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (01_02) الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء (تيارت)



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المنظمة (مصلحة الموارد البشرية والتكوين)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

يعرض هذا المبحث المنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة لمعرفة دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي لمجتمع الدراسة المتمثل في عمال وحدة إنتاج الكهرباء (تيارت) بالإعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان من حيث بنائها ومحاورها وكذلك التحقق من صدقها وثباتها، من خلال جمع المعلومات من عينة الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: عينة ومجتمع الدراسة:

لتحقيق أهداف دراستنا قمنا بإختيار عينة مكونة من 70 موظف وموظفة من موظفي وحدة إنتاج الكهرباء تيارت، حيث تم توزيع 70 إستمارة تم إسترجاع 66 منها وتم إلغاء 3 إستمارات لعدم صلاحيتها ليتبقى 63 إستمارة صالحة للتحليل بنسبة (90%).

ثانياً: منهج الدراسة:

قمنا بالإعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر المنتهج إستخداماً في دراسة الظواهر الإجتماعية والإنسانية ولتناسبه مع دراستنا، لأنه يقوم بوصف الظواهر محل الدراسة، وبعد ذلك جمع المعلومات وتحليلها والوصول الى النتائج.

ثالثاً: طرق جمع المعلومات:

المصدر الأول: تم استخدام الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة.

المصدر الثاني: تم الإعتماد على الإستبيان الذي يعتبر أحد أهم وسائل البحث العلمي المستخدمة على نطاق واسع من أجل جمع مختلف المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث قمنا بتوزيع إستبانات لدراسة بغرض الحصول على المعلومات اللازمة للموضوع، ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والإختبارات الإحصائية للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: بناء أداة الدراسة:

1_ أداة الدراسة: لقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة كونها أداة جمع المعلومات اللازمة لهذا الدراسة باعتبارها

أنسب الأدوات البحث العلمي، وقد صمم الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة لتشمل كافة المتغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن الدراسة وهي مكونة من ثلاثة أجزاء:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وهي على النحو الآتي:

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الأجر، الحالة الاجتماعية، المنصب الإداري)

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الإستبيان:

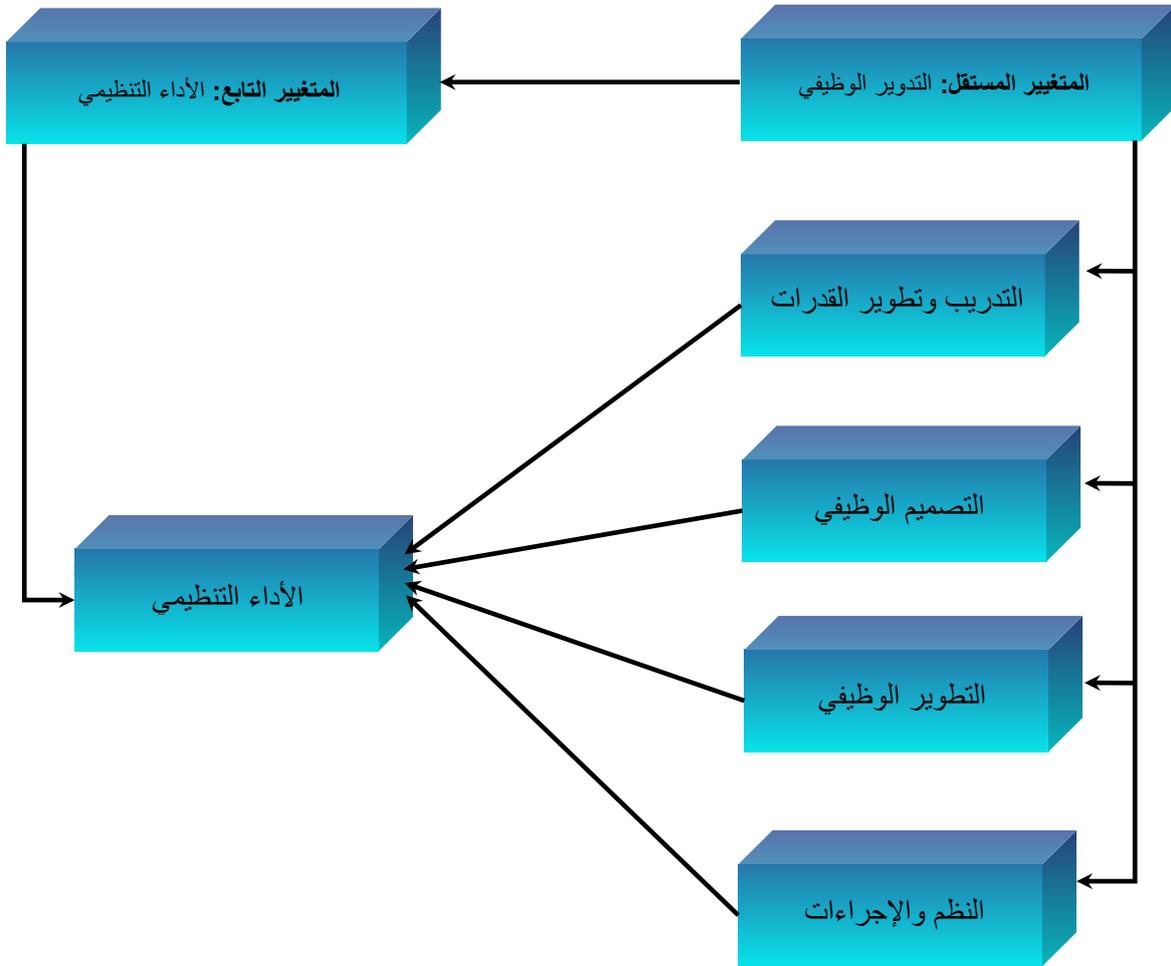
أ_ المحور الأول: التدوير الوظيفي ويحتوي على 16 فقرة.

ب_ المحور الثاني: الأداء التنظيمي ويحتوي على 16 فقرة.

ج_ المحور الثالث: العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي ويحتوي على 6 فقرات.

ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة قمنا بتصميم النموذج الخاص بهذه الدراسة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

الشكل رقم (02_02) نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات التي جمعت فيما يلي:

1_ النسب المئوية والتكرارات: تم الإعتماد على النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة البحث وإبراز خصائصها.

2_ إختبار ألفا كرونباخ ($Alpha\ Cronbachs$): يعتبر من إحدى مؤشرات قياس الثبات، يستخدم للتأكد من صحة وموثوقية البيانات ولمعرفة ثبات محاور الإستبيان.

3_ معامل إرتباط بيرسون: يعتبر مقياس من خلاله يمكننا قياس ومعرفة العلاقة بين المتغيرين (x و y)، ويكون الإرتباط قويا في حال ما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح وضعيفا عند إقترابه من الصفر، وعندما تكون قيمته موجبة إذا كان الإرتباط طرديا، وتكون قيمته سالبة عندما الإرتباط عكسيا بين المتغيرين.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

للتأكد والتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بعرضها على الأستاذة المشرفة والأساتذة المحكمين وبعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على مجموعة من الموظفين في ميدان الدراسة لإبداء رأيهم حول أداة الدراسة وفق النقاط التالية:

* مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارات.

* مدى شمولية وتناسب متغيرات البيانات.

* مدى انتماء كل عبارة لمحورها ودى قياسها لما وضعت لأجله.

حيث تم الإعتماد على أسلوب التقدير الجمعي ليكرت الخماسي الذي يعتبر الأنسب لهذه الدراسة، حيث كانت الخيارات المتاحة أما كل عبارة (غير موافق بشدة ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة) ، كما تم ربط كل عيار برقم محدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01_02) بدائل الإجابات وطول الفئة ودلالة الدرجة وفق مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة	(1-1.79)	(1.8-2.59)	(2.6-3.39)	(3.4-4.19)	(4.2-5)
* طول الفئة= (أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس) / عدد الدرجات = $0.8 = 5 / (1-5)$					

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

سيتم في هذا المبحث التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذلك معرفة مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض وتحليل نتائج البحث وتفسيرها للإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة وبعد ذلك إختبار وتفسير الفرضيات التي تم تبنيها في هذه الدراسة.

المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: ثبات أداة الدراسة:

يتم التحقق من ثبات أداة البحث من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach`s) الذي يحدد مدى قبول أداة الدراسة بمستوى 0.6 فأكثر، حيب كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02_02) معاملات الثبات للإستبيان ومحاور الدراسة بإستخدام (ألفا كرونباخ).

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور 1	16	0.901
المحور 2	16	0.939
المحور 3	6	0.835
المجموع	38	0.956

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS الملحق رقم 02

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المعامل العام لأداة الدراسة بلغ (0.956)، وهي قيمة أكبر من معدل المعيار (0.6) وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات، أو بصفة أخرى 95% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حال ما تم إستجوابهم مرة أخرى في نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي تم استخلاصها.

ثانياً: صدق البناء الداخلي:

يعتبر صدق البناء الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين كذلك مدى إرتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون بين درجة إرتباط كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لجميع متغيرات الدراسة، وفق مايبينه الجدول التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

1_ صدق البناء الداخلي بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

الجدول رقم (03_02) صدق البناء الداخلي بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: التدوير الوظيفي	الدلالة الإحصائية
الأداء التنظيمي	معامل بيرسون	0.699**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	63	
** مستوى الدلالة (0.01=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS الملحق رقم 03

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات إرتباط المحور الأول التدوير الوظيفي والمحور الثاني الأداء التنظيمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن فقرات المحورين تحتوي على مستوى عالي من الدقة مما يدل على صدق محاور الإستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

2_ صدق البناء الداخلي بين أبعاد التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

الجدول رقم (04_02) صدق البناء الداخلي بين أبعاد التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي

البعد	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	الملاحظة
التدريب وتطوير القدرات	0.330**	.000	63	دالة إحصائية
التصميم الوظيفي	0.729**	.000	63	دالة إحصائية
التطوير الوظيفي	0.614**	.000	63	دالة إحصائية
النظم والإجراءات	0.690**	.000	63	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 03

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الإرتباط لأبعاد المحور الأول التدوير الوظيفي والمحور الثاني الأداء التنظيمي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن فقرات المحورين تحتوي على مستوى عالي من الدقة مما يدل على صدق محاور الإستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

ثالثا: إختبار التوزيع الطبيعي:

إختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم الإختبار لمعرفة إذا ما كانت بيانات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويعتبر هذا الإختبار ضروريا لإختبار فرضيات الدراسة.

فإذا كان حجم العينة أكبر أو يساوي 50 نستخدم إختبار (كوجملروف سمرنوف _ kolmogorov smirnov).

أما إذا كان حجم العينة أصغر من 50 نستخدم إختبار (شيبورو ويلك _ wilk shapiro).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الجدول رقم (05_02) إختبار التوزيع الطبيعي

شبيرو ويلك			كولموجروف سمرنوف		
التحليل	درجة الحرية	مستوى الدلالة	التحليل	درجة الحرية	مستوى الدلالة
.856	63	.000	.176	63	.000
.830	63	.000	.198	63	.000
.853	63	.000	.173	63	.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 04

أوضحت نتائج الإختبار أن البيانات لا تتبع للتوزيع الطبيعي، حيث كانت النتائج ذات دلالة أصغر من 0.05 مما يدل على عدم إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والمحاور

تم توزيع الإستبيان على موظفي وحدة إنتاج الكهرباء تيارت محل الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة المبحوثين المتحصل عليها.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لمجتمع العينة:

يتم وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة، وتوضح خصائصهم من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الأجر، الحالة الإجتماعية، المنصب الإداري. وذلك كما يلي:

1_ توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (06_02) توزيع العينة حسب الجنس

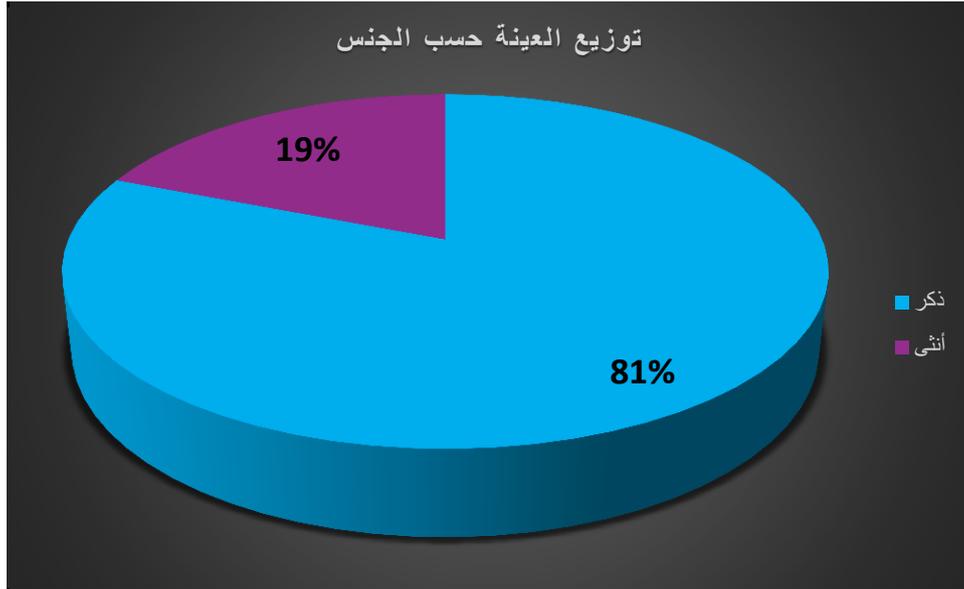
النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
81%	51	ذكر
19%	12	أنثى
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 05

يتضح من الجدول السابق أن 51 عامل ذكور حيث يمثلون 81% من حجم عينة الدراسة، بينما 12 منهم إناث بنسبة 19%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (03_02) توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

2_ توزيع العينة حسب العمر:

الجدول رقم (07_02) توزيع العينة حسب العمر

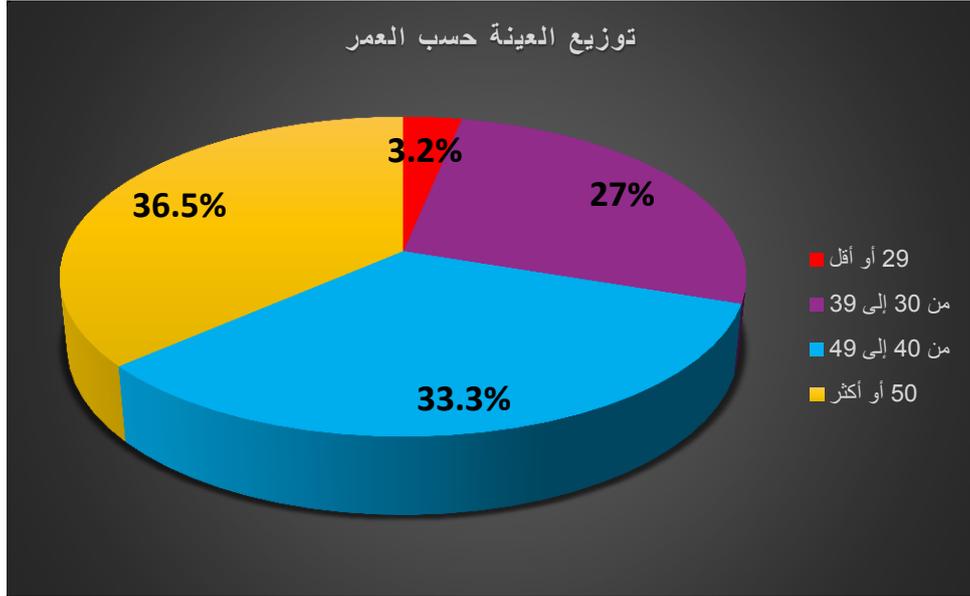
العمر	التكرار	النسبة المئوية %
29 أو أقل	2	3.2%
من 30 الى 39	17	27%
من 40 الى 49	21	33.3%
50 أو أكثر	23	36.5%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 05

يتضح لنا من الجدول السابق أن الفئة العمرية من 50 أو أكثر سنة هي تمثل النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة بنسبة 36.5% ثم تليها الفئة العمرية من 40 الى 49 بنسبة 33.3% وبعدها الفئة العمرية من 30 الى 39 بنسبة 27% ثم أخيرا الفئة العمرية 29 أو أقل بما نسبته 3.2%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (04_02) توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

3_ توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (08_02) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
54%	34	بكالوريا أو أقل
11.1%	7	ليسانس
19%	12	ماستر
15.9%	10	دراسات عليا
100%	63	المجموع

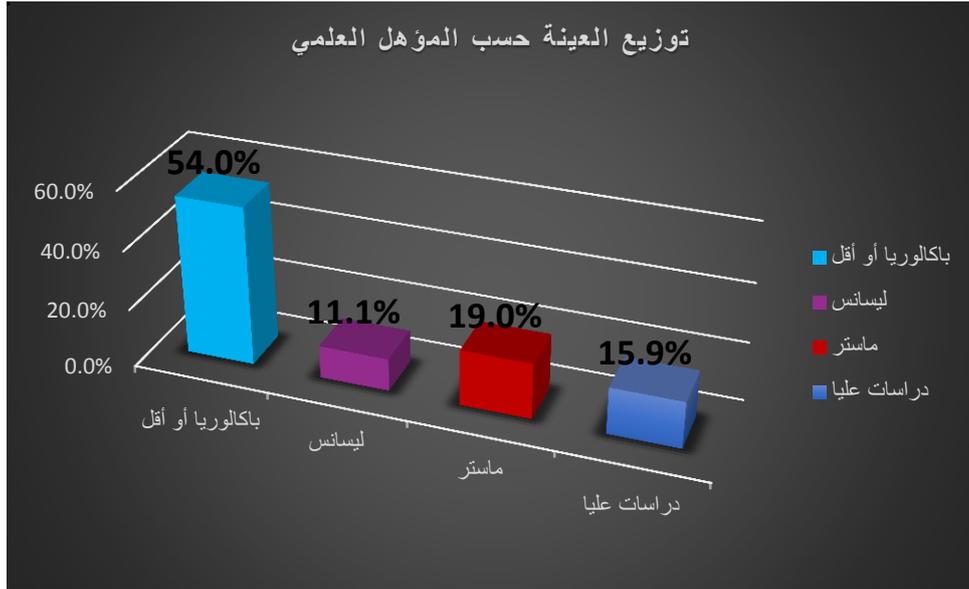
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 05

من الجدول السابق يتضح لنا أن مانسبته 54% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي باكالوريا أو أقل، ثم

الماستر بما نسبته 19%، ثم دراسات عليا بنسبة 15.9%، ثم ليسانس بنسبة 11.1%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (05_02) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

4_ توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (09_02) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

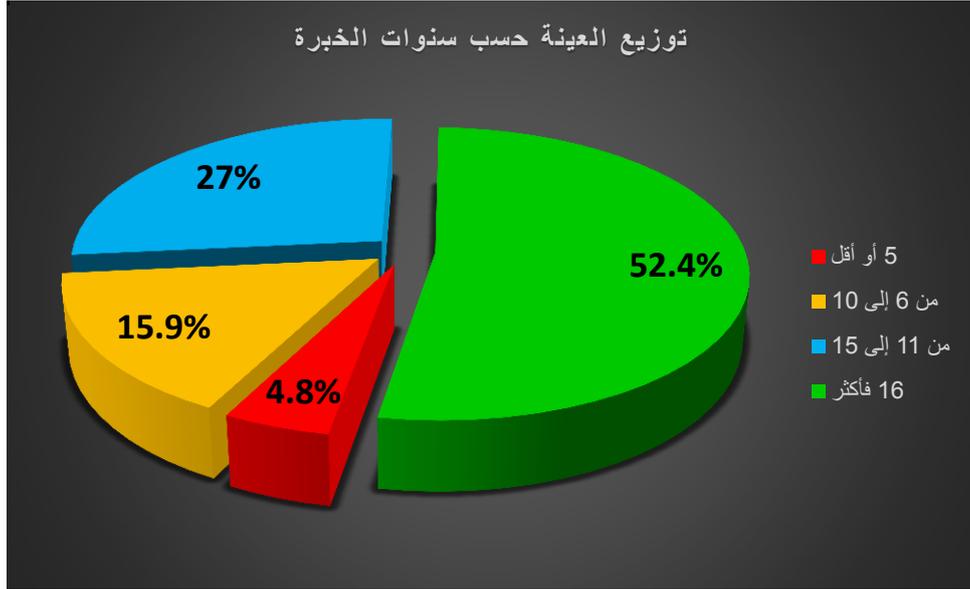
النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
4.8%	3	5 أو أقل
15.9%	10	من 6 الى 10
27%	17	من 11 الى 15
52.4%	33	16 فأكثر
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 05

يتضح من الجدول السابق أن 33 عامل من عينة الدراسة سنوات خبرتهم تساوي أو تفوق 16 سنة بما نسبته 52.4% بينما 27% من العينة سنوات الخبرة لديهم من 11 الى 15 سنة، و15.9% سنوات الخبرة لديهم من 6 الى 10 سنوات، و4.8% من العينة سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات أو أقل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (06_02) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

5_ توزيع العينة حسب الأجر

الجدول رقم (10_02) توزيع العينة حسب الأجر

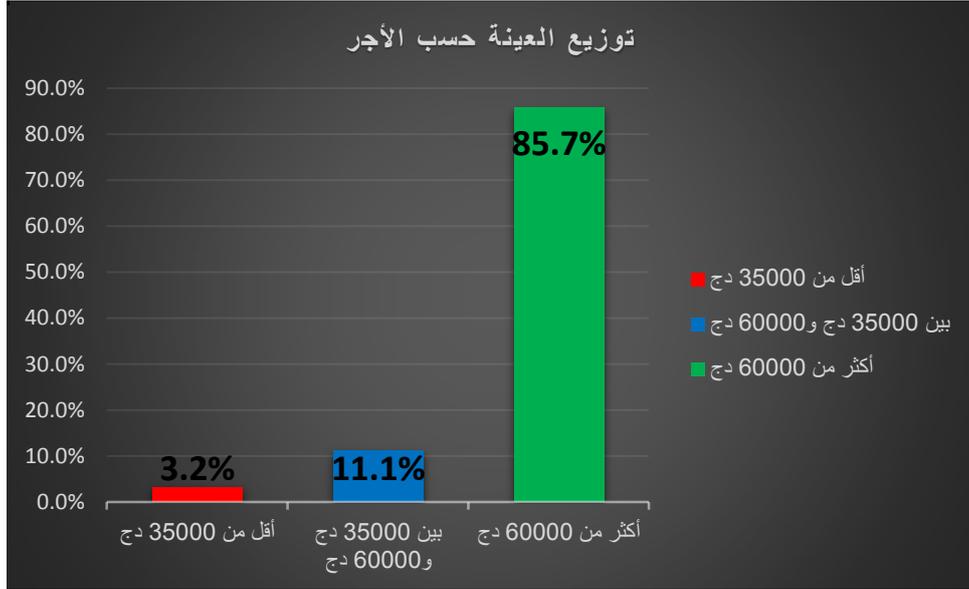
النسبة المئوية %	التكرار	الأجر
3.2%	2	35000 دج أو أقل
11.1%	7	بين 35000 دج و 60000 دج
85.7%	54	أكثر من 60000 دج
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 05

يتضح لنا من الجدول السابق 85.7% من حجم العينة مستوى الأجر لديهم يفوق 60000 دج، بينما 11.1% من العينة يتراوح أجرهم بين 35000 دج و 60000 دج، و 3.2% من العينة مستوى الأجر لديهم 35000 دج أو أقل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (07_02) توزيع العينة حسب الأجر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

6_ توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية

الجدول رقم (11_02) توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الإجتماعية
9.5%	6	أعزب
85.7%	54	متزوج
4.8%	3	مطلق
0%	0	أرمل
100%	63	المجموع

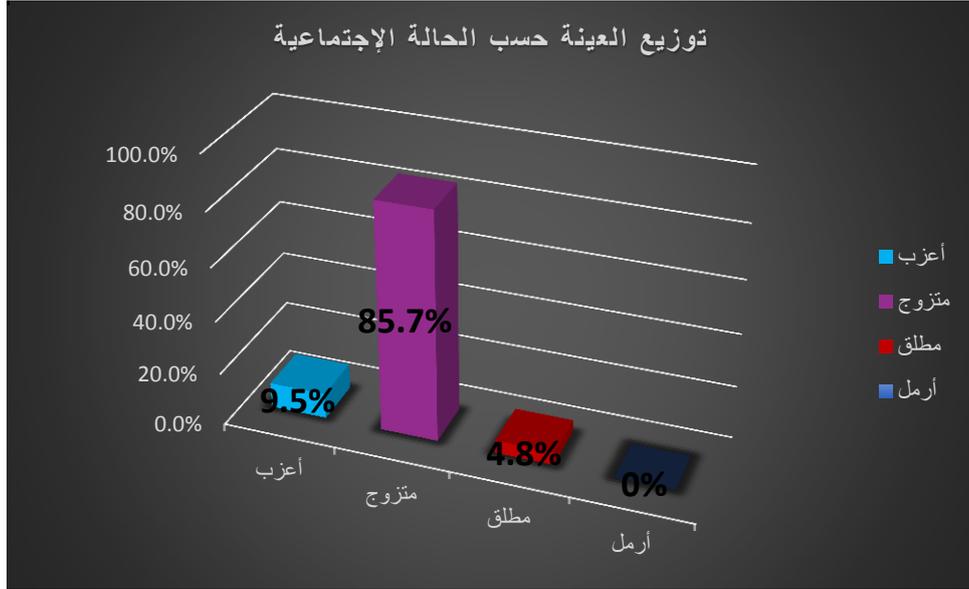
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 05

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن 85.7% من العينة حالتهم الإجتماعية متزوج، بينما 9.5% منهم

أعزب و 4.8% مطلق، بينما لا يوجد أفراد حالتهم الإجتماعية أرمل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (08_02) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

7_ توزيع العينة حسب المنصب الإداري

الجدول رقم (12_02) توزيع العينة المنصب الإداري

النسبة المئوية %	التكرار	المنصب الإداري
41.3%	26	إطار
34.9%	22	عون تحكم
23.8%	15	عون تنفيذ
100%	63	المجموع

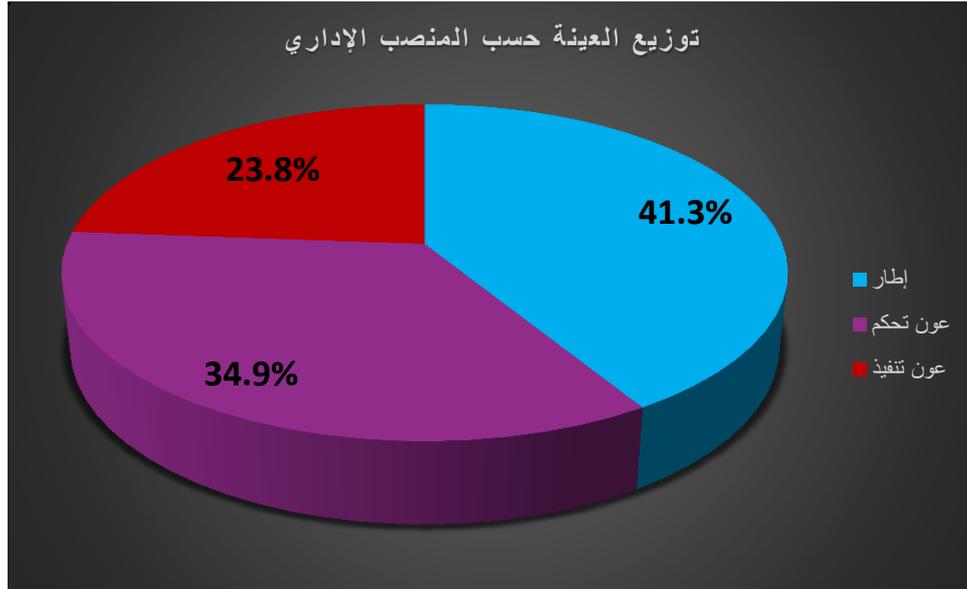
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 05

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن ما نسبته 41.3% من العينة مناصبهم الإداري إطار، بينما 34.9% منهم

عون تحكم، وما نسبته 23.8% هم عون تنفيذ.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (09_02) توزيع العينة حسب المنصب الإداري



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

ثانيا: عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محاور الإستبيان

1_ محور التدوير الوظيفي:

العبارة رقم (1): يساهم التدوير الوظيفي في الرفع من مرونة أداء الموظفين.

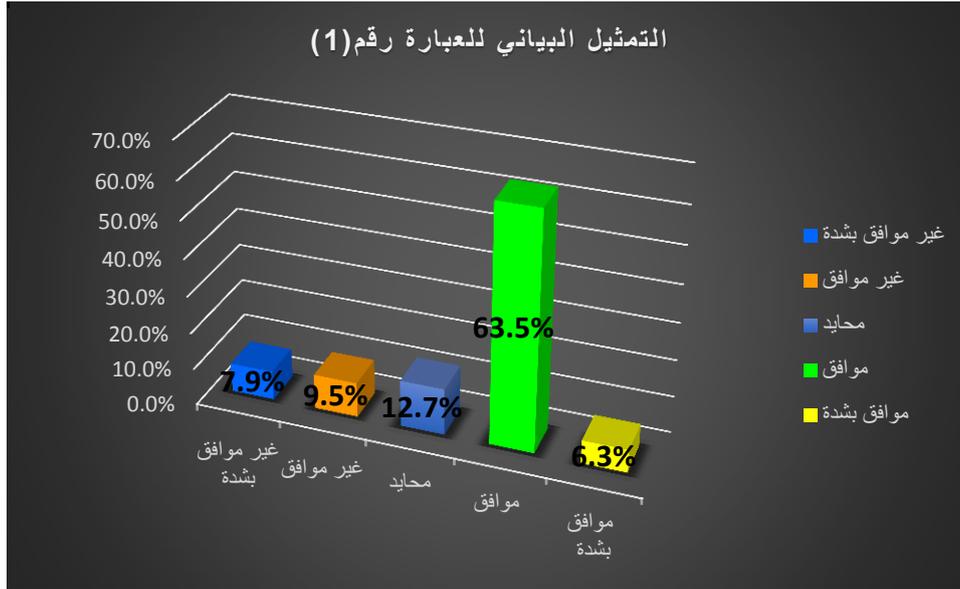
الجدول رقم (13_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة (1)

الدالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	7.9%	5	غير موافق بشدة
	9.5%	6	غير موافق
	12.7%	8	محايد
	63.5%	40	موافق
	6.3%	4	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (10_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (1)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 1، بما نسبته 63.5%، مما يدل على تأييد الأفراد لفكرة أن التدوير الوظيفي يساهم في الرفع والتحسين من مرونة أداء الموظفين.

العبارة رقم (2): يساعد التدوير الوظيفي في تدريب الموظفين لأداء مهام أخرى.

الجدول رقم (14_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (2)

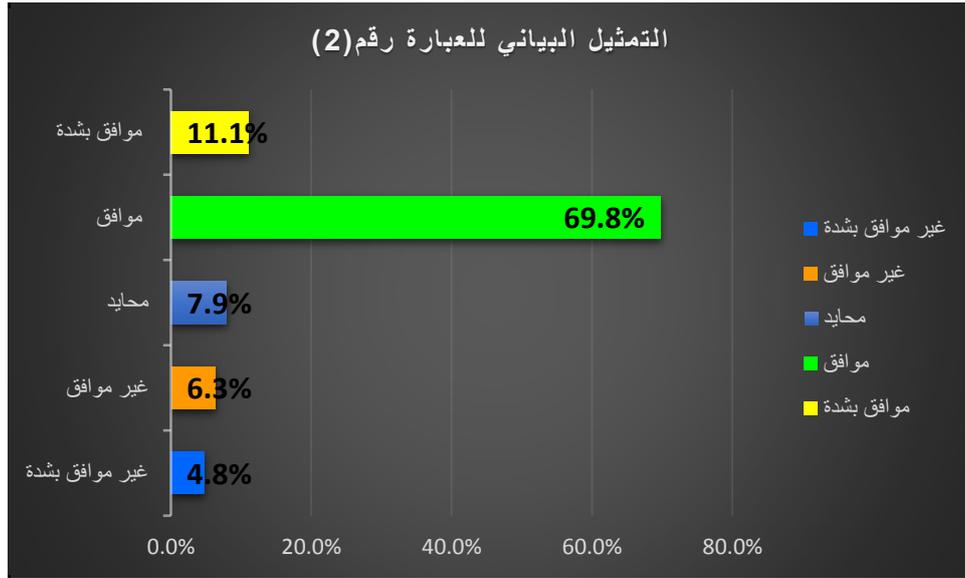
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	4.8%	3	غير موافق بشدة
	6.3%	4	غير موافق
	7.9%	5	محايد
	69.8%	44	موافق
	11.1%	7	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (11_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (2)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 2، بما نسبته 69.8%، مما يدل تأييد وإقتناع الأفراد بأن التدوير الوظيفي يساعد في تدريب الموظفين لأداء مهام أخرى.

العبارة رقم (3): يتلقى الموظفون تدريبا كافيا قبل تدويرهم.

الجدول رقم (15_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (3)

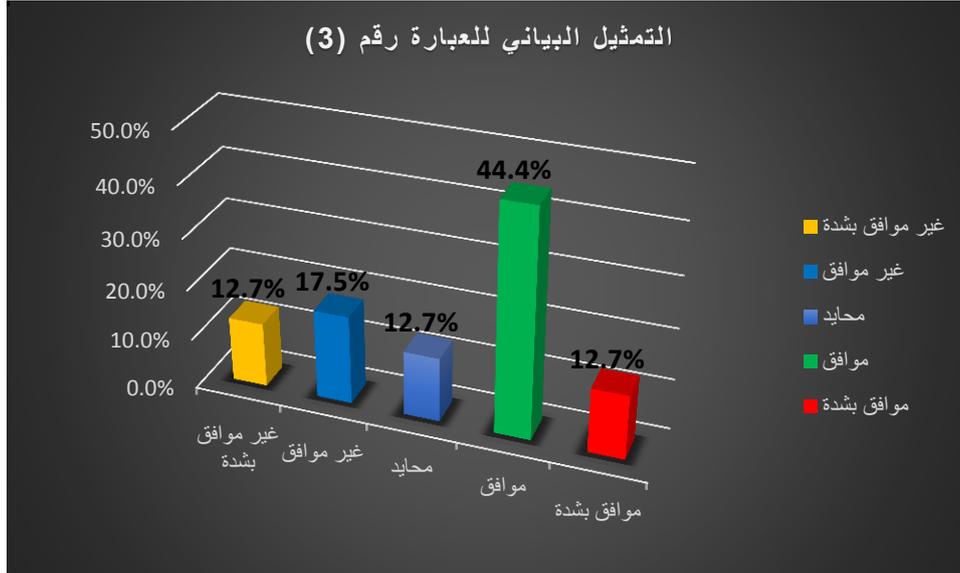
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	12.7%	8	غير موافق بشدة
	17.5%	11	غير موافق
	12.7%	8	محايد
	44.4%	28	موافق
	12.7%	8	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (12_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (3)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 3، بما نسبته 44.4%، مما يدل على أن الموظفين يتلقون تدريبا كافيا قبل تدويرهم.

العبارة رقم (4): يزداد شعور الموظفين بعد تدريبهم بالقدرة على التأقلم مع الوظائف التي يتم تعيينهم فيها.

الجدول رقم (16_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (4)

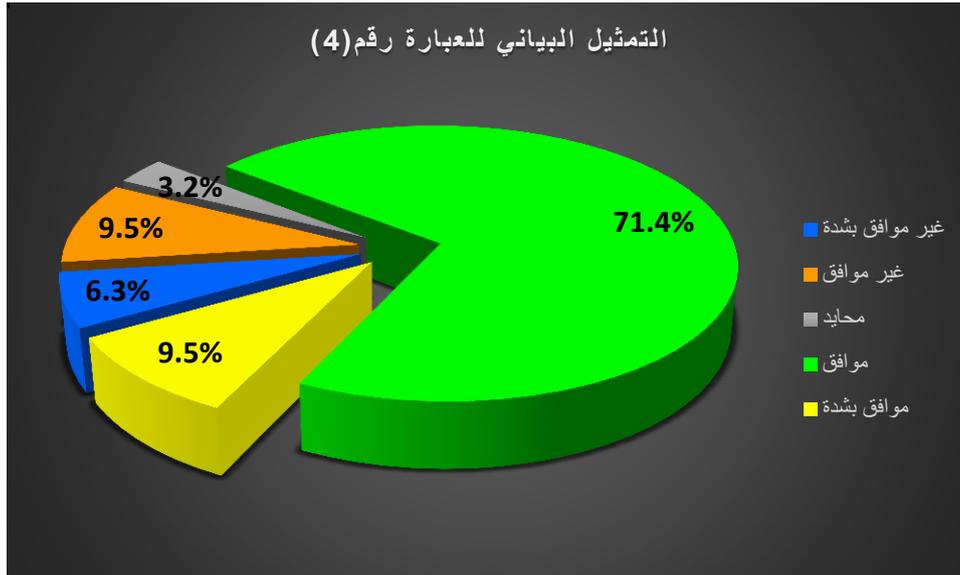
الخيارات	التكرار	النسبة %	الدلالة
غير موافق بشدة	4	6.3%	دال إحصائيا
غير موافق	6	9.5%	
محايد	2	3.2%	
موافق	45	71.4%	
موافق بشدة	6	9.5%	
المجموع	63	100%	

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (13_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (4)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 4، بما نسبته 71.4%، مما يدل على أن الموظفين يزداد شعورهم بعد تدريبهم بالقدرة على التأقلم مع الوظائف التي يتم تعيينهم فيها.

العبارة رقم (5): يساهم التدوير الوظيفي في تحسين سلوك الموظفين والرفع من إنتاجيتهم.

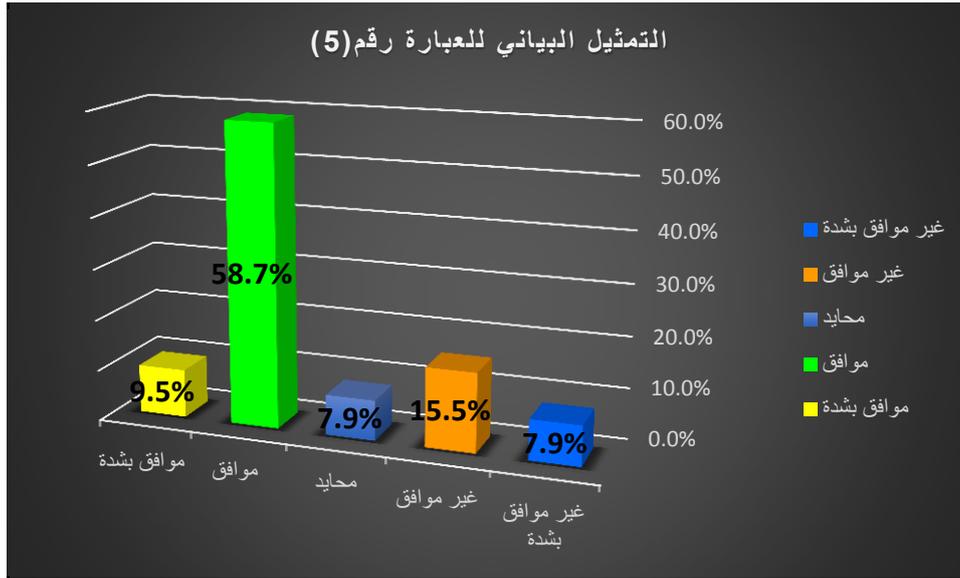
الجدول رقم (17_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (5)

الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	7.9%	5	غير موافق بشدة
	15.9%	10	غير موافق
	7.9%	5	محايد
	58.7%	37	موافق
	9.5%	6	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (02_14) التمثيل البياني للعبارة رقم (5)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 5، بما نسبته 58.7%، مما يدل على إقتناع الأفراد بأن التدوير الوظيفي يساهم في تحسين سلوك الموظفين والرفع من إنتاجيتهم.

العبارة رقم (6): يكسب التدوير الوظيفي الموظفين مهارات قيادية.

الجدول رقم (02_18) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (6)

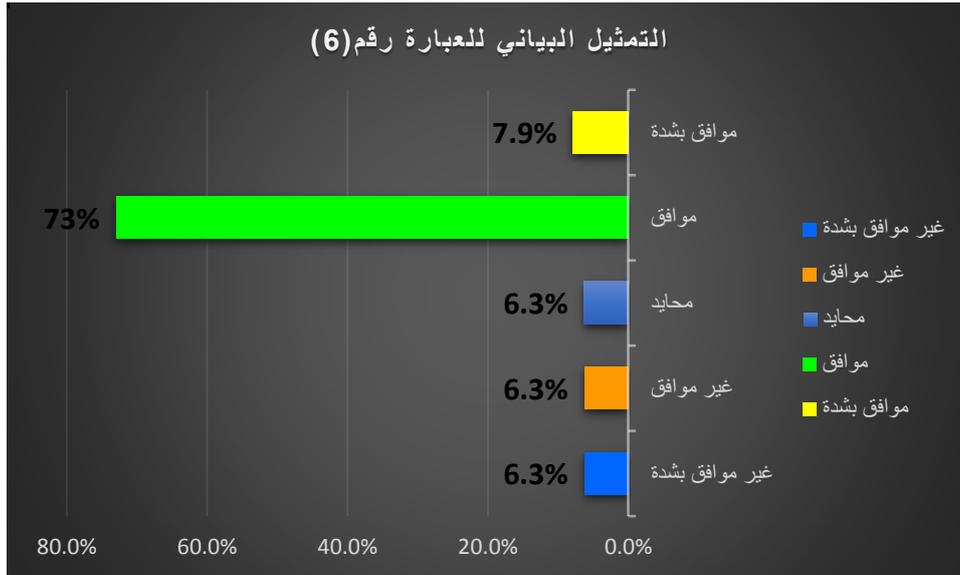
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	6.3%	4	غير موافق بشدة
	6.3%	4	غير موافق
	6.3%	4	محايد
	73%	46	موافق
	7.9%	5	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (15_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (6)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 6، بما نسبته 73%، مما يدل على تأييد وإقتناع الأفراد بأن التدوير الوظيفي يكسبهم مهارات قيادية.

العبارة رقم (7): تصميم الوظائف يساهم في تسهيل عملية التدوير الوظيفي.

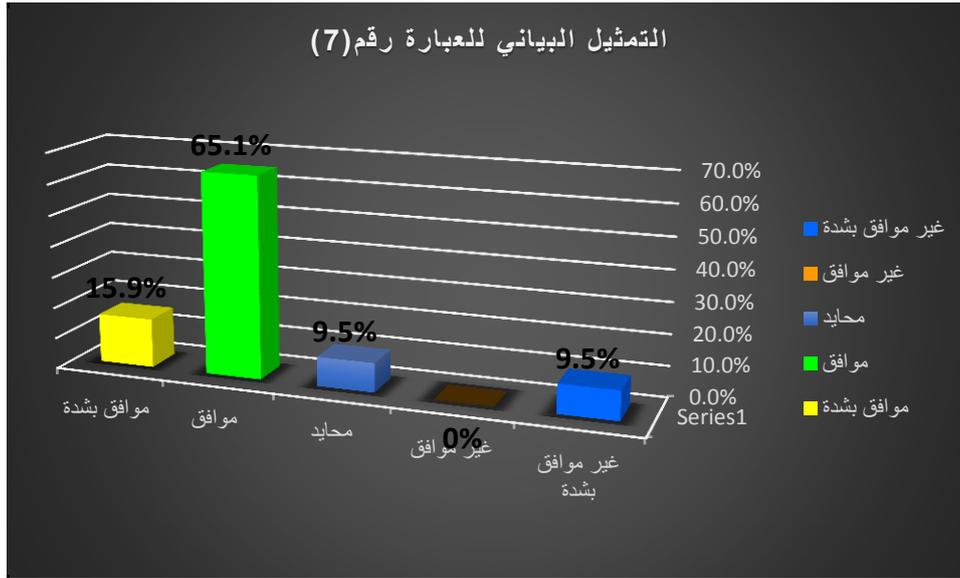
الجدول رقم (19_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (7)

الدالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	9.5%	6	غير موافق بشدة
	0%	0	غير موافق
	9.5%	6	محايد
	65.1%	41	موافق
	15.9%	10	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (16_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (7)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 7، بما نسبته 65.1%، مما يدل على أن عملية تصميم الوظائف تساهم في تسهيل عملية التدوير الوظيفي. العبارة رقم (8): يساعد تصميم الوظائف الموظفين في فهم الصفات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.

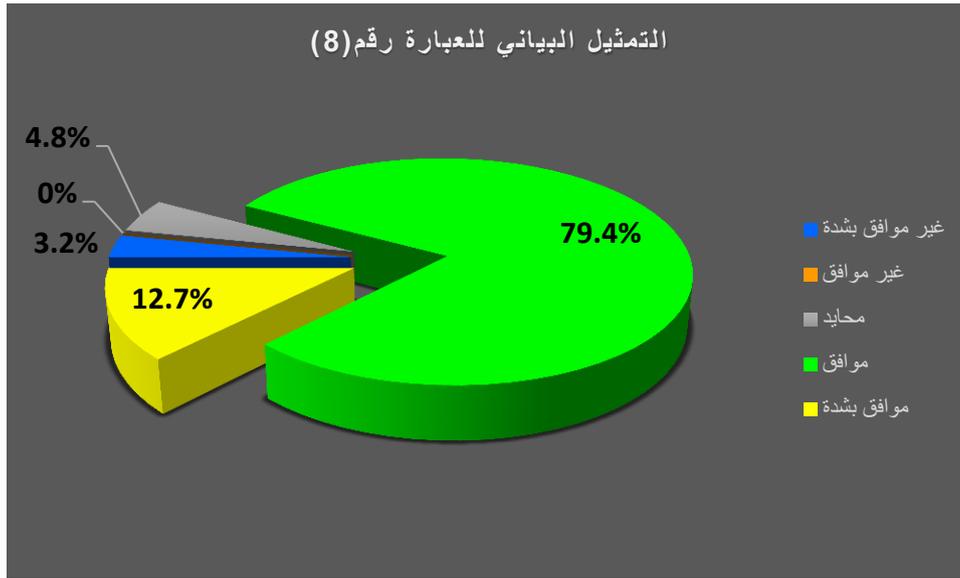
الجدول رقم (20_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (8)

الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	3.2%	2	غير موافق بشدة
	0%	0	غير موافق
	4.8%	3	محايد
	79.4%	50	موافق
	12.7%	8	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (17_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (8)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 8، بما نسبته 79.4%، مما يثبت بأن التصميم الوظيفي يساعد الموظفين في فهم الصفات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.

العبارة رقم (9): يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب التطوير الوظيفي.

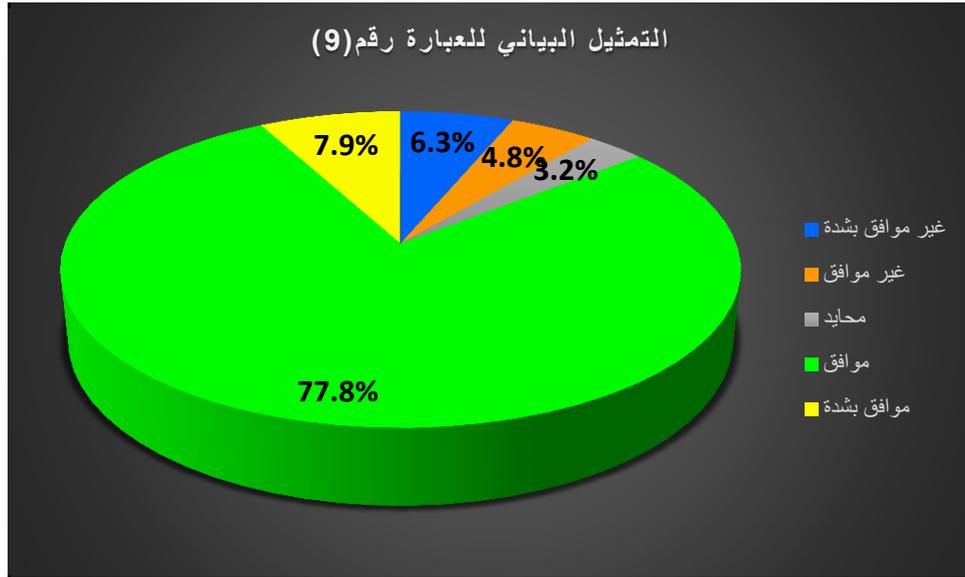
الجدول رقم (21_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (9)

الدالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	6.3%	4	غير موافق بشدة
	4.8%	3	غير موافق
	3.2%	2	محايد
	77.8%	49	موافق
	7.9%	5	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (18_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (9)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 9، بما نسبته 77.8%، مما يدل على وعي الأفراد بكون التدوير الوظيفي هو أحد أساليب التطوير الوظيفي.

العبارة رقم (10): يمنح التدوير الوظيفي الموظفين فرصة للنمو والتطوير.

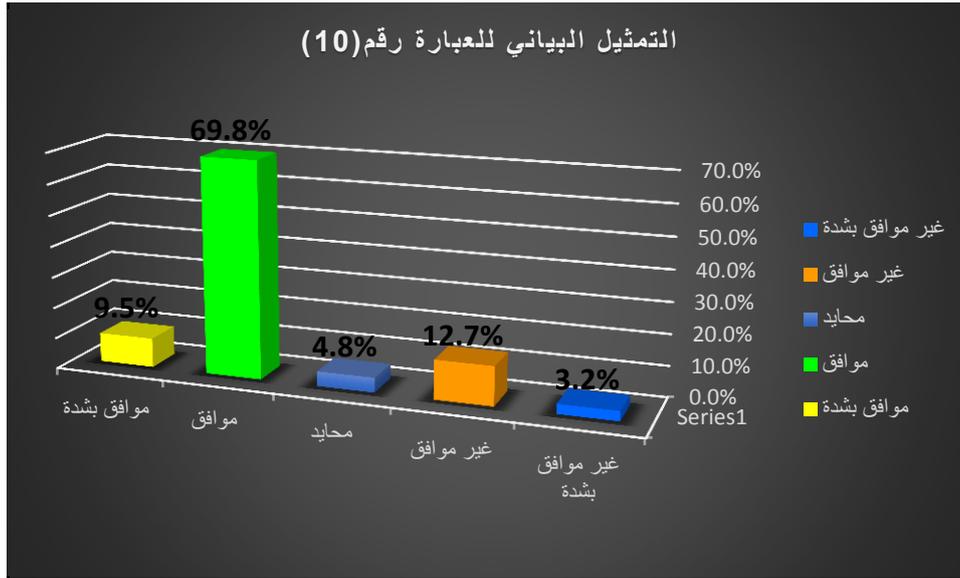
الجدول رقم (22_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (10)

الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	3.2%	2	غير موافق بشدة
	12.7%	8	غير موافق
	4.8%	3	محايد
	69.8%	44	موافق
	9.5%	6	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (19_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (10)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولاً كبيراً من طرف الأفراد على العبارة رقم 10، بما نسبته 69.8%، مما يثبت بأن غالبية الأفراد يرون بأن التدوير الوظيفي يمنحهم فرصة للنمو والتطوير.

العبارة رقم (11): يساهم التدوير الوظيفي في الحد من مقاومة التغيير.

الجدول رقم (23_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (11)

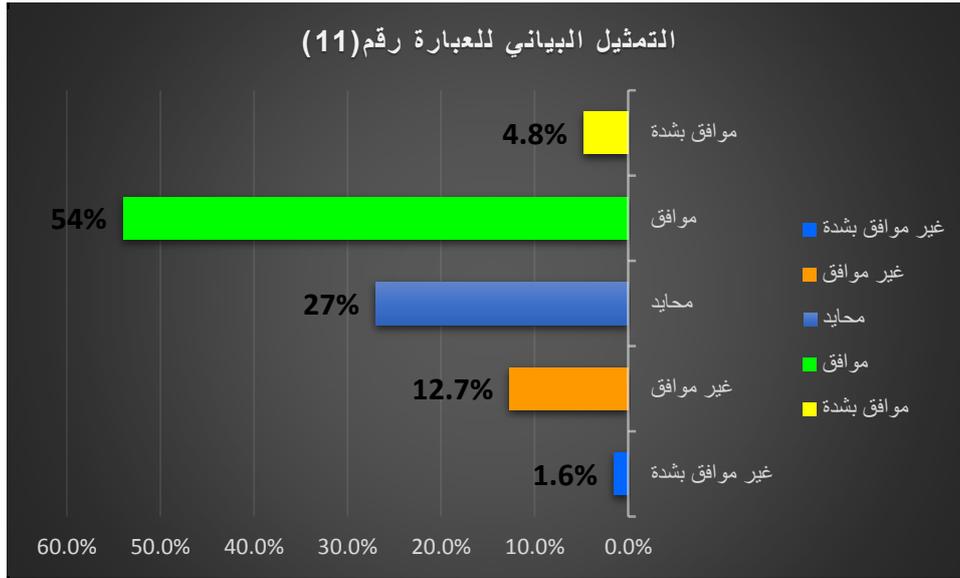
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائياً	1.6%	1	غير موافق بشدة
	12.7%	8	غير موافق
	27%	17	محايد
	54%	34	موافق
	4.8%	3	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (20_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (11)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 11، بما نسبته 54%، مما يدل على تأييد وإقتناع الأفراد بأن التدوير الوظيفي يساهم في الحد من مقاومة التغيير.

العبارة رقم (12): التطوير الوظيفي يعطي صورة شاملة للعمل والحصول على المعلومات.

الجدول رقم (24_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (12)

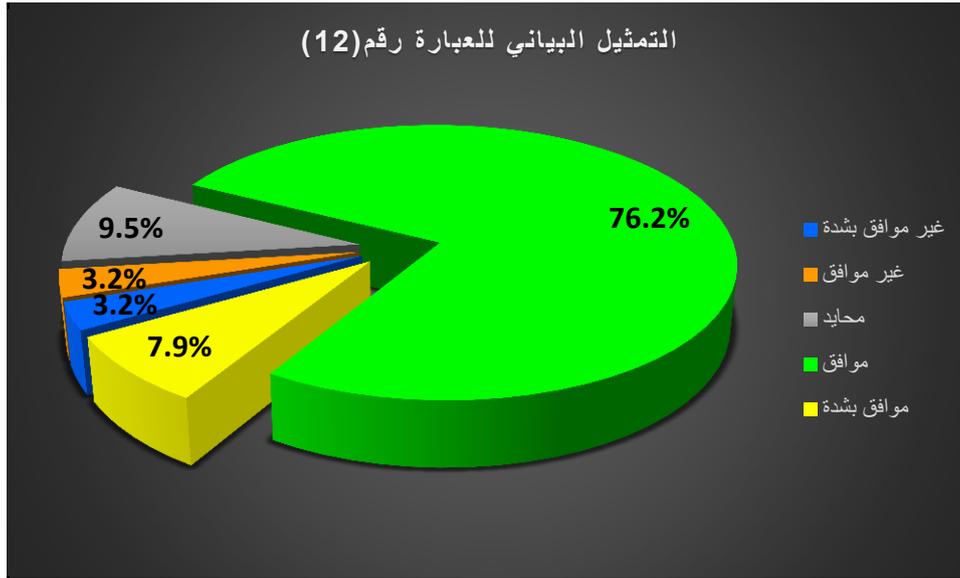
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	3.2%	2	غير موافق بشدة
	3.2%	2	غير موافق
	9.5%	6	محايد
	76.2%	48	موافق
	7.9%	5	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (21_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (12)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 12، بما نسبته 76.2%، مما يدل على إقتناع الأفراد بأن التطوير الوظيفي يعطي صورة شاملة للعمل والحصول على المعلومات.

العبارة رقم (13): تلعب القواعد والإجراءات دورا مهما في تنمية مهارات الموظفين.

الجدول رقم (25_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (13)

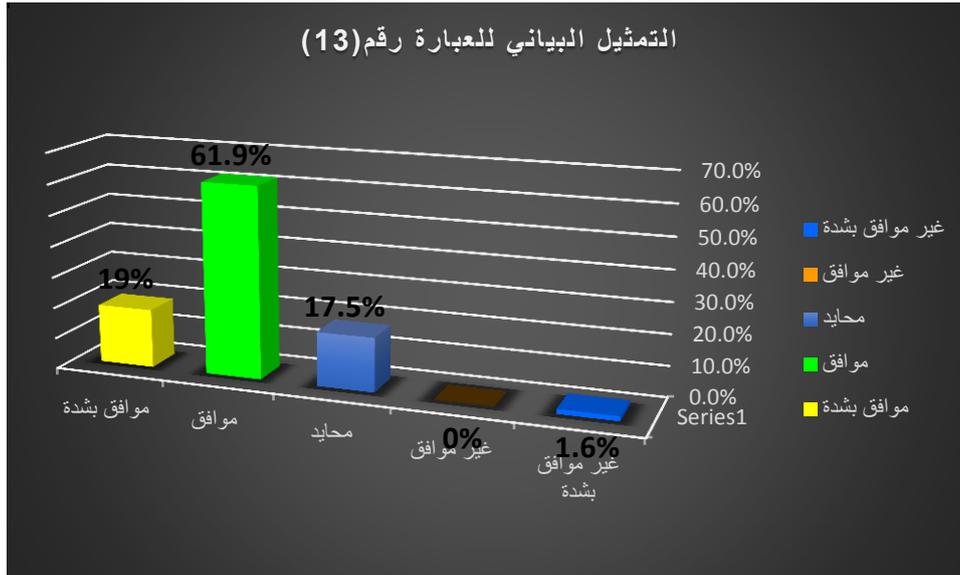
الخيارات	التكرار	النسبة %	الدلالة
غير موافق بشدة	1	1.6%	دال إحصائيا
غير موافق	0	0%	
محايد	11	17.5%	
موافق	39	61.9%	
موافق بشدة	12	19%	
المجموع	63	100%	

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (22_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (13)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 13، بما نسبته 61.9%، مما يثبت بأن الأفراد يرون أن القواعد والإجراءات تلعب دورا مهما في تنمية مهارات الموظفين.

العبارة رقم (14): تتم عملية التدوير الوظيفي وفق نظم وقواعد مدروسة.

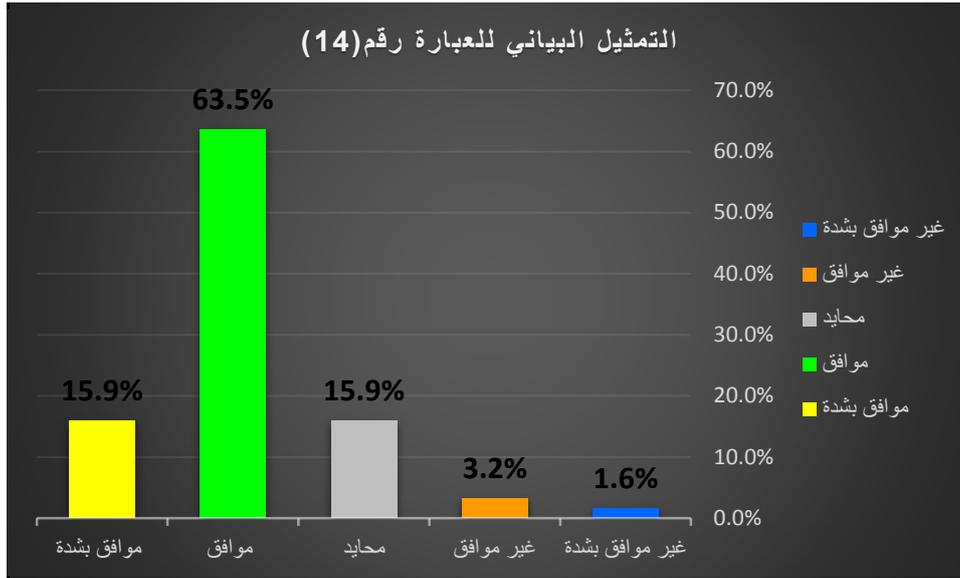
الجدول رقم (26_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (14)

الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	1.6%	1	غير موافق بشدة
	3.2%	2	غير موافق
	15.9%	10	محايد
	63.5%	40	موافق
	15.9%	10	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (23_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (14)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 14، بما نسبته 63.5%، مما يثبت بأن عملية التدوير الوظيفي تتم وفق قواعد ونظم مدروسة.

العبارة رقم (15): تمنح النظم والإجراءات الموظفين الفرصة لإبراز قدراتهم في وظائفهم التي تم تدويرهم إليها.

الجدول رقم (27_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (15)

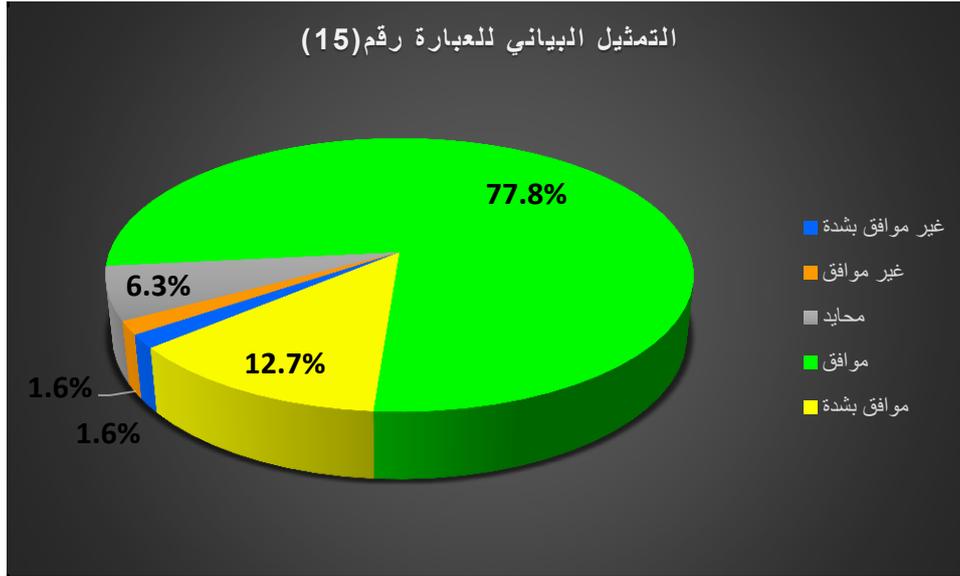
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	1.6%	1	غير موافق بشدة
	1.6%	1	غير موافق
	6.3%	4	محايد
	77.8%	49	موافق
	12.7%	8	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (24_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (15)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 15، بما نسبته 77.8%، مما يدل على أن النظم والإجراءات تمنح الموظفين الفرصة لإبراز قدراتهم في وظائفهم التي تم تدويرهم إليها.

العبارة رقم (16): النظم المبتكرة تحقق السلامة النفسية للموظفين وتبني جسور الثقة داخل المنظمة.

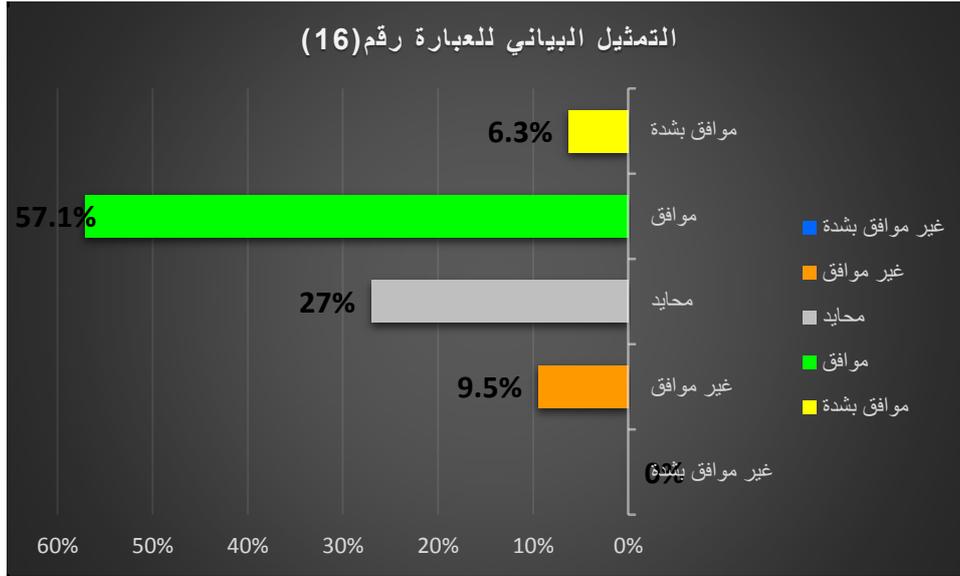
الجدول رقم (28_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (16)

الدالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	0%	0	غير موافق بشدة
	9.5%	6	غير موافق
	27%	17	محايد
	57.1%	36	موافق
	6.3%	4	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (25_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (16)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 16، بما نسبته 57.1%، أي أن غالبية الأفراد يرون بأن النظم المبتكرة تحقق السلامة النفسية لهم وتبني جسور الثقة داخل المنظمة.

2_ محور الأداء التنظيمي:

العبارة رقم (17): تسعى المنظمة الى زيادة نسبة الربحية.

الجدول رقم (29_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (17)

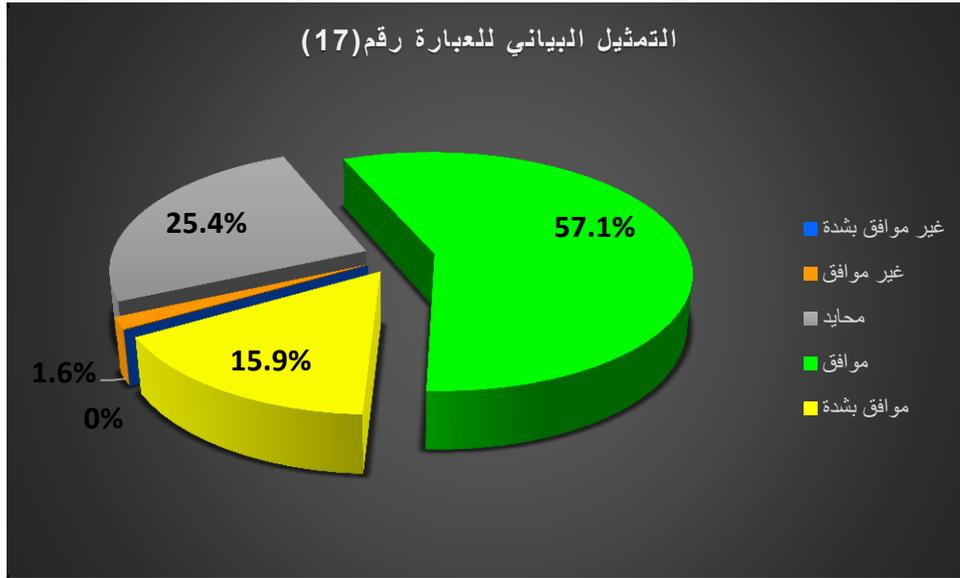
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	0%	0	غير موافق بشدة
	1.6%	1	غير موافق
	25.4%	16	محايد
	57.1%	36	موافق
	15.9%	10	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (26_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (17)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 17، بما نسبته 57.1%، وهذا يثبت بأن المنظمة تسعى جاهدة إلى زيادة نسبة الربحية.

العبارة رقم (18): تسعى المنظمة من خلال الإمكانيات المالية المتوفرة الى تحسين وتوفير الإحتياجات لتسيير العمل بأحسن الوسائل الممكنة.

الجدول رقم (30_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (18)

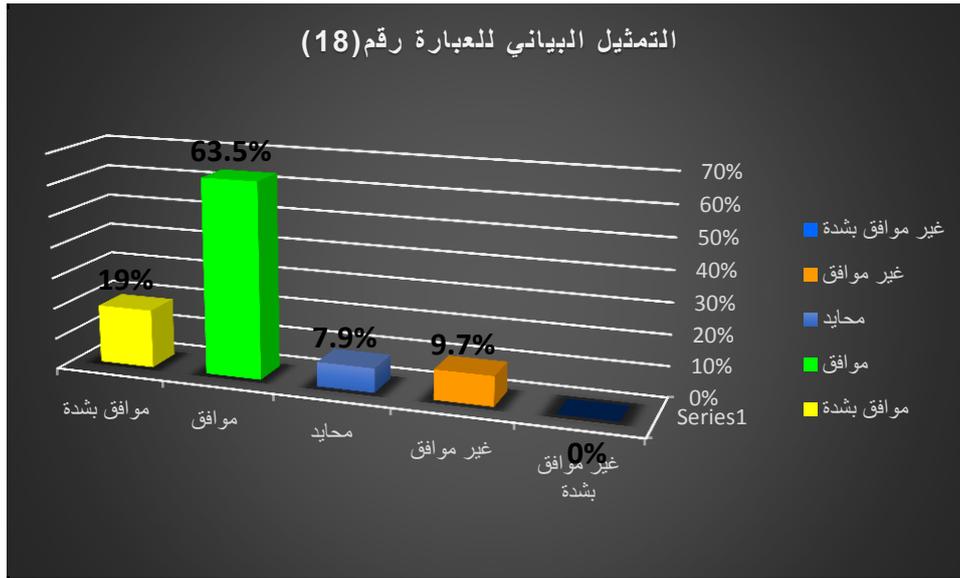
الخيارات	التكرار	النسبة %	الدلالة
غير موافق بشدة	0	0%	دال إحصائيا
غير موافق	6	9.5%	
محايد	5	7.9%	
موافق	40	63.5%	
موافق بشدة	12	19%	
المجموع	63	100%	

** مستوى الدلالة (a=0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (27_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (18)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 18، بما نسبته 63.5%، وهو ما يدل على أن المنظمة تسعى من خلال الإمكانيات المالية المتوفرة إلى تحسين وتوفير الإحتياجات لتسيير العمل بأحسن الوسائل الممكنة.

العبارة رقم (19): تسعى المنظمة إلى تخفيض التكاليف الغير مهمة.

الجدول رقم (31_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (19)

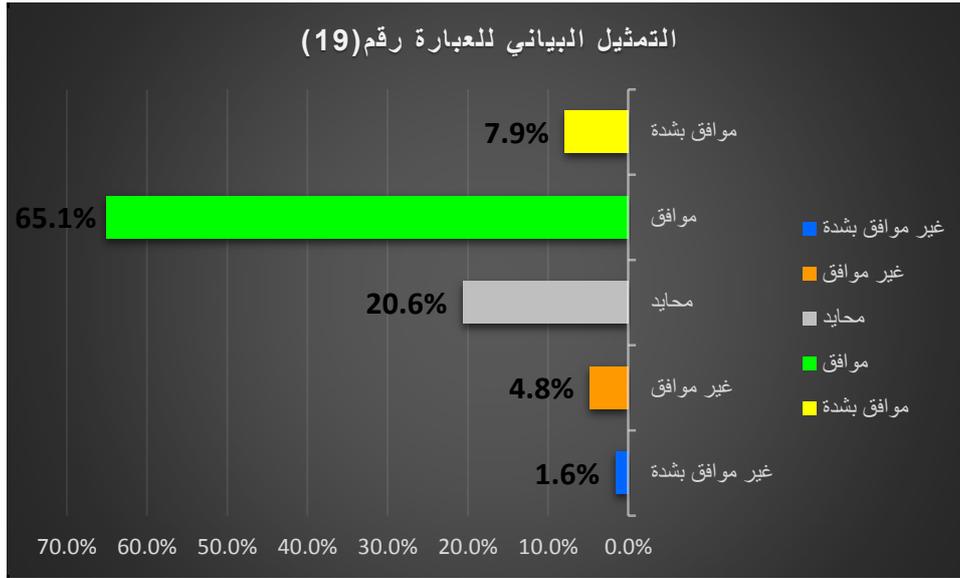
الدالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	1.6%	1	غير موافق بشدة
	4.8%	3	غير موافق
	20.6%	13	محايد
	65.1%	41	موافق
	7.9%	5	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (28_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (19)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 19، بما نسبته 65.1%، مما يثبت بأن المنظمة تسعى جاهدة الى تخفيض التكاليف الغير مهمة. العبارة رقم (20): تسعى المنظمة الى تحقيق النمو من خلال ما تقدمه من خدمات.

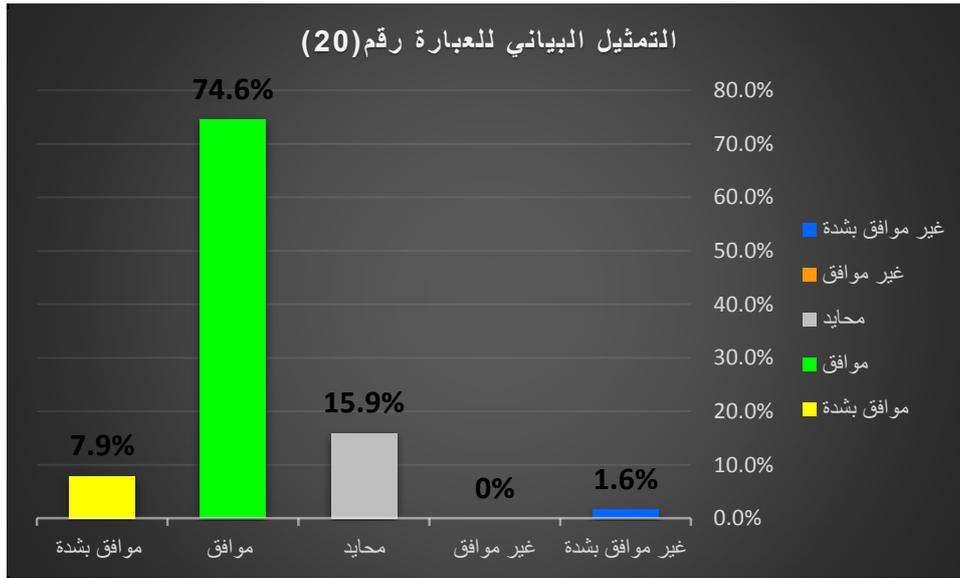
الجدول رقم (32_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (20)

الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	1.6%	1	غير موافق بشدة
	0%	0	غير موافق
	15.9%	10	محايد
	74.6%	47	موافق
	7.9%	5	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (29_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (20)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 20، بما نسبته 74.6%، ماثبت لنا بأن المنظمة تسعى الى تحقيق النمو من خلال ما تقدمه من خدمات. العبارة رقم (21): تسعى المنظمة الى تلبية حاجات العملاء.

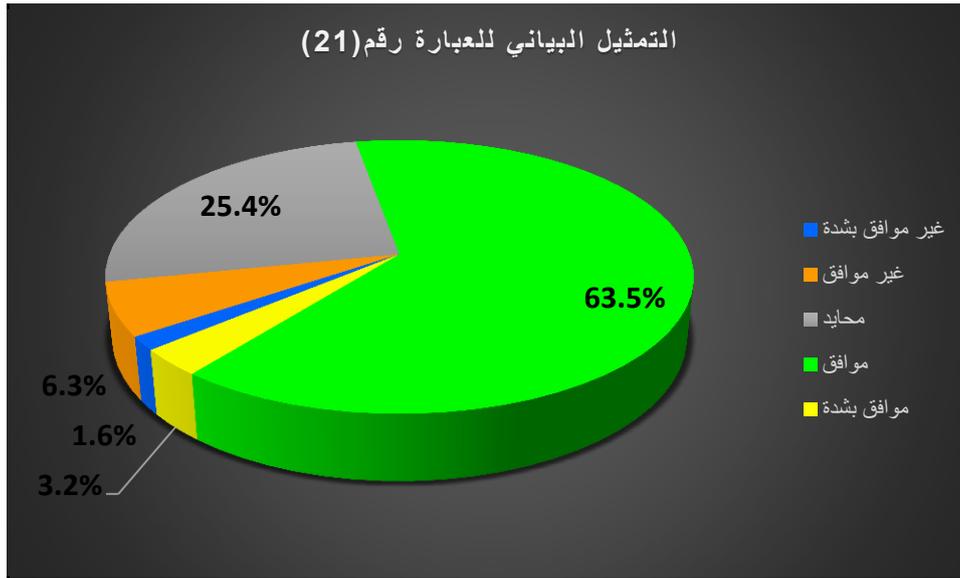
الجدول رقم (33_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (21)

الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	1.6%	1	غير موافق بشدة
	6.3%	4	غير موافق
	25.4%	16	محايد
	63.5%	40	موافق
	3.2%	2	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (30_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (21)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 21، بما نسبته 63.5%، وهذا يثبت بأن المنظمة تسعى جاهدة الى تلبية حاجات العملاء.

العبارة رقم (22): تولي المنظمة إهتماما كبيرا برضا العملاء.

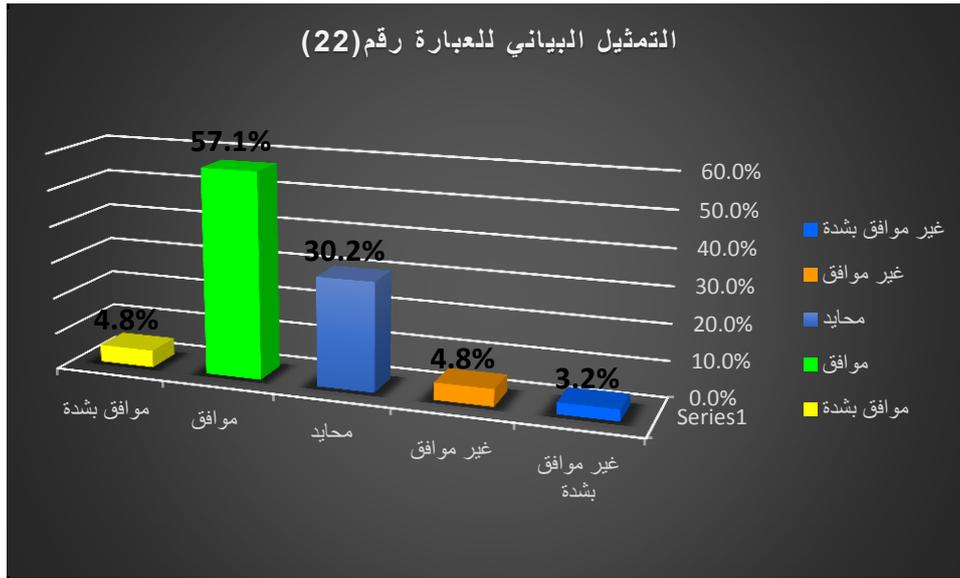
الجدول رقم (34_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (22)

الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	3.2%	2	غير موافق بشدة
	4.8%	3	غير موافق
	30.2%	19	محايد
	57.1%	36	موافق
	4.8%	3	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (31_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (22)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 22، بما نسبته 57.1%، وهذا يثبت بأن المنظمة تولي إهتماما كبيرا برضا عملائها.

العبارة رقم (23): تعمل المنظمة على تقديم خدمات تتناسب مع وضعية العملاء.

الجدول رقم (35_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (23)

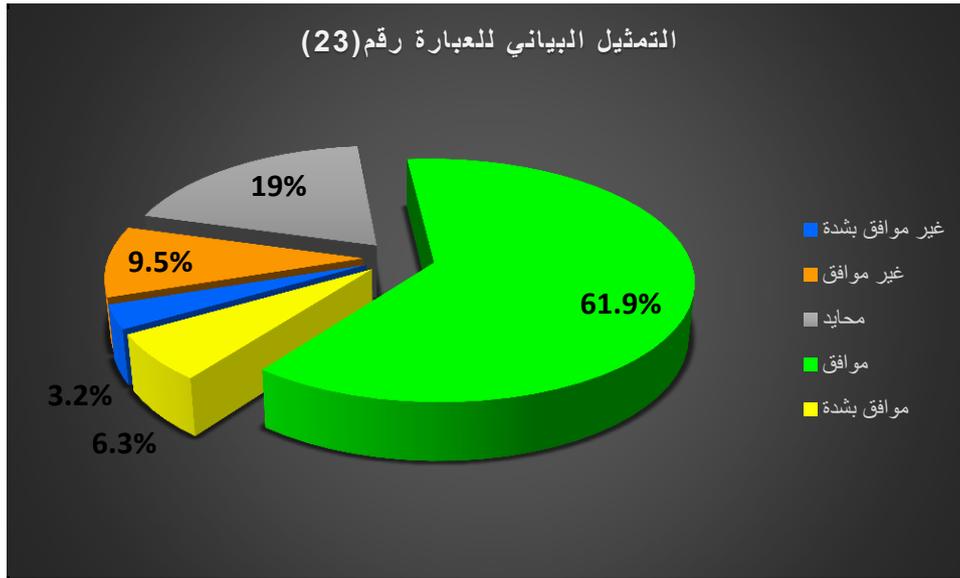
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	3.2%	2	غير موافق بشدة
	9.5%	6	غير موافق
	19%	12	محايد
	61.9%	39	موافق
	6.3%	4	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (32_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (23)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 23، بما نسبته 61.9%، وهذا يثبت بأن المنظمة تسعى جاهدة الى تقديم خدمات تتناسب مع وضعية العملاء. العبارة رقم (24): تعمل المنظمة على الحفاظ على عملائها بإعتبارهم أساس لتنمية الأداء.

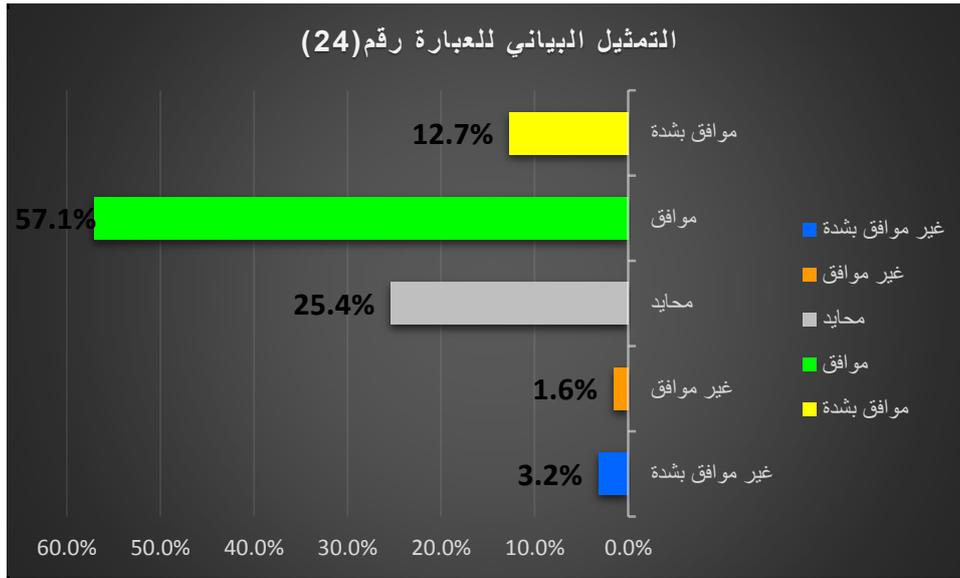
الجدول رقم (36_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (24)

الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	3.2%	2	غير موافق بشدة
	1.6%	1	غير موافق
	25.4%	16	محايد
	57.1%	36	موافق
	12.7%	8	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (33_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (24)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 24، بما نسبته 57.1%، وهذا يدل على أن المنظمة تعمل على الحفاظ على عملائها بإعتبارهم أساس لتنمية الأداء.

العبارة رقم (25): تهدف عمليات التحسين والتطوير الى تخفيض تكاليف العمالة.

الجدول رقم (37_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (25)

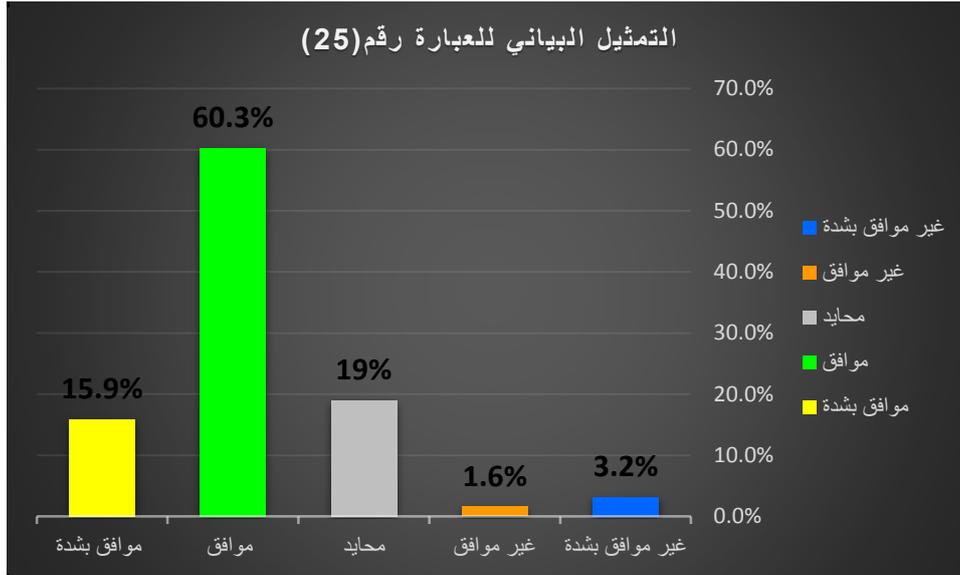
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	3.2%	2	غير موافق بشدة
	1.6%	1	غير موافق
	19%	12	محايد
	60.3%	38	موافق
	15.9%	10	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (34_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (25)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 25، بما نسبته 60.3%، ما يدل على أن عمليات التحسين والتطوير تهدف الى تخفيض تكاليف العمالة.

العبارة رقم (26): تعمل المنظمة على تطوير أنظمة العمل و استخدام التكنولوجيا.

الجدول رقم (38_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (26)

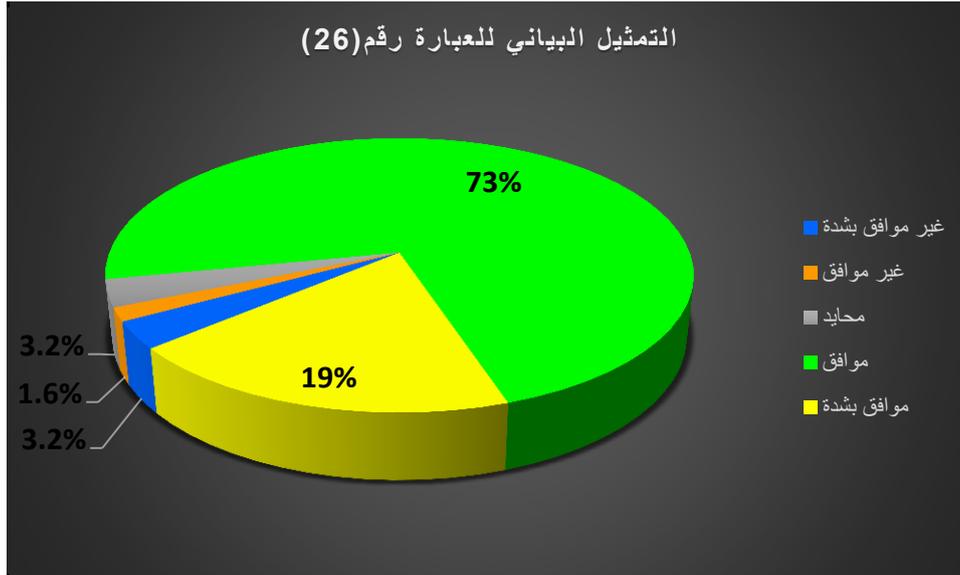
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	3.2%	2	غير موافق بشدة
	1.6%	1	غير موافق
	3.2%	2	محايد
	73%	46	موافق
	19%	12	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (35_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (26)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 26، بما نسبته 73%، ماثبت لنا بأن المنظمة تعمل على تطوير أنظمة العمل و استخدام التكنولوجيا. العبارة رقم (27): تهدف المنظمة من خلال تطوير العمليات الداخلية الى تحسين الأداء.

الجدول رقم (39_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (27)

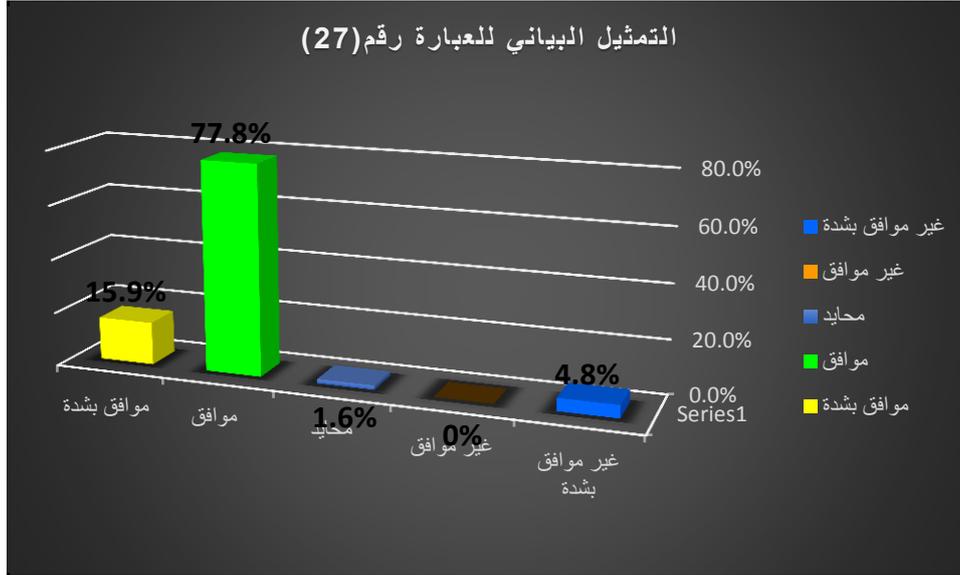
الخيارات	التكرار	النسبة %	الدلالة
غير موافق بشدة	3	4.8%	دال إحصائيا
غير موافق	0	0%	
محايد	1	1.6%	
موافق	49	77.8%	
موافق بشدة	10	15.9%	
المجموع	63	100%	

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (36_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (27)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولاً كبيراً من طرف الأفراد على العبارة رقم 27، بما نسبته 77.8%، مما يدل على أن المنظمة تهدف من خلال تطوير العمليات الداخلية إلى تحسين الأداء.

العبارة رقم (28): يوجد تنسيق وتكامل بين مختلف العمليات الداخلية للمنظمة.

الجدول رقم (40_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (28)

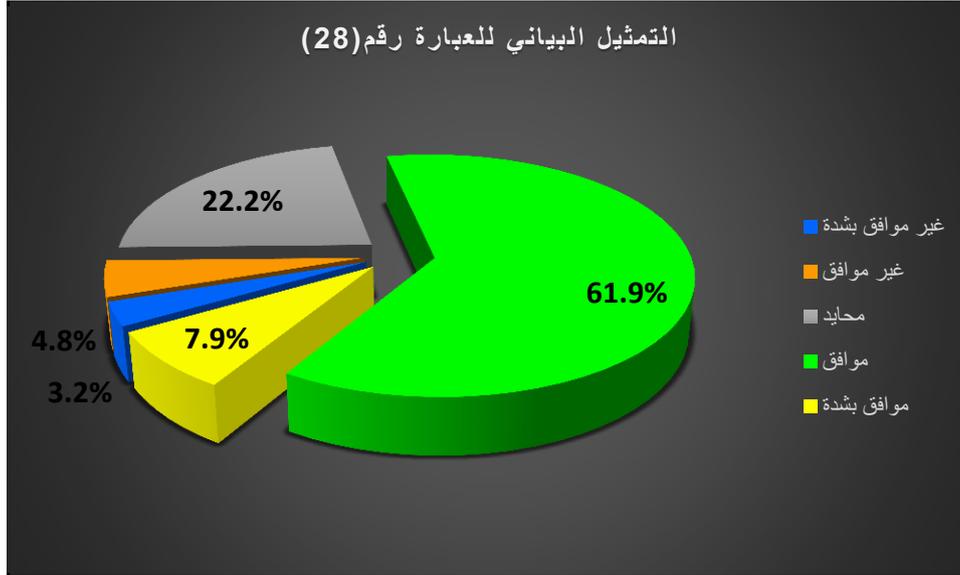
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائياً	3.2%	2	غير موافق بشدة
	4.8%	3	غير موافق
	22.2%	14	محايد
	61.9%	39	موافق
	7.9%	5	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (37_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (28)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 28، بما نسبته 61.9%، ماثبت بأنه يوجد تنسيق وتكامل بين مختلف العمليات الداخلية للمنظمة.

العبارة رقم (29): تقوم المنظمة بتنظيم دورات تكوينية لصالح عمالها.

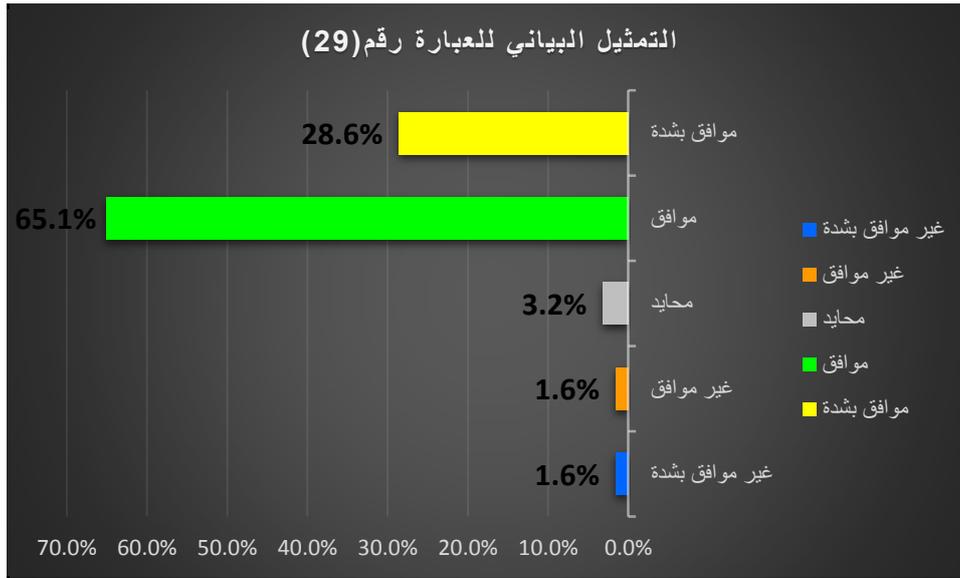
الجدول رقم (41_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (29)

الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	1.6%	1	غير موافق بشدة
	1.6%	1	غير موافق
	3.2%	2	محايد
	65.1%	41	موافق
	28.6%	18	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (38_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (29)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 29، بما نسبته 65.1%، ما يثبت لنا بأن المنظمة تقوم بتنظيم دورات تكوينية لصالح عمالها. العبارة رقم (30): تهتم المنظمة برغبة عمالها في مواصلة تحصيلهم العلمي.

الجدول رقم (42_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (30)

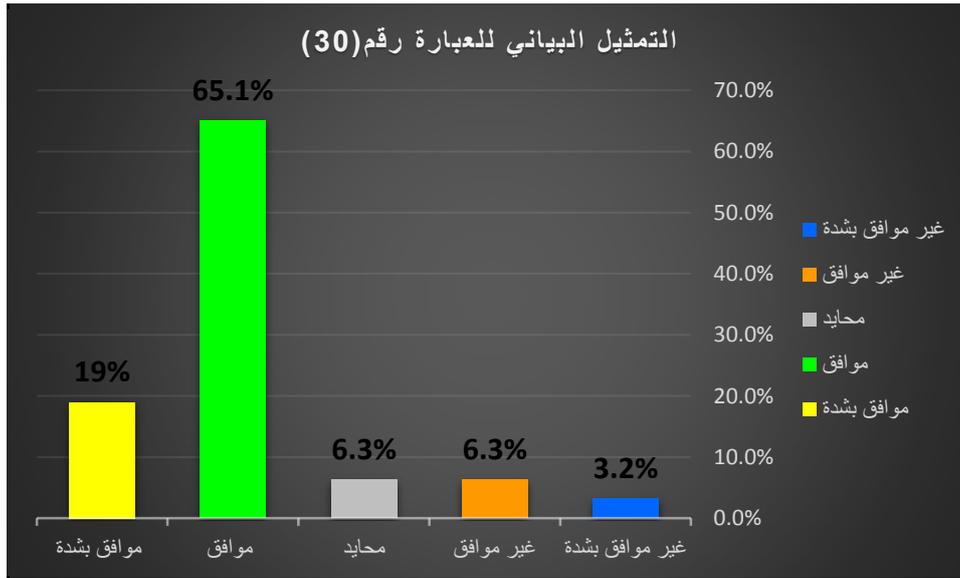
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	3.2%	2	غير موافق بشدة
	6.3%	4	غير موافق
	6.3%	4	محايد
	65.1%	41	موافق
	19%	12	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (39_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (30)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 30، بما نسبته 65.1%، مما يدل على أن المنظمة تهتم برغبة عمالها في مواصلة تحصيلهم العلمي.

العبارة رقم (31): تسعى المنظمة من خلال التدوير الوظيفي الى تعزيز قدرة عمالها على التعلم وتنمية مهاراتهم.

الجدول رقم (43_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (31)

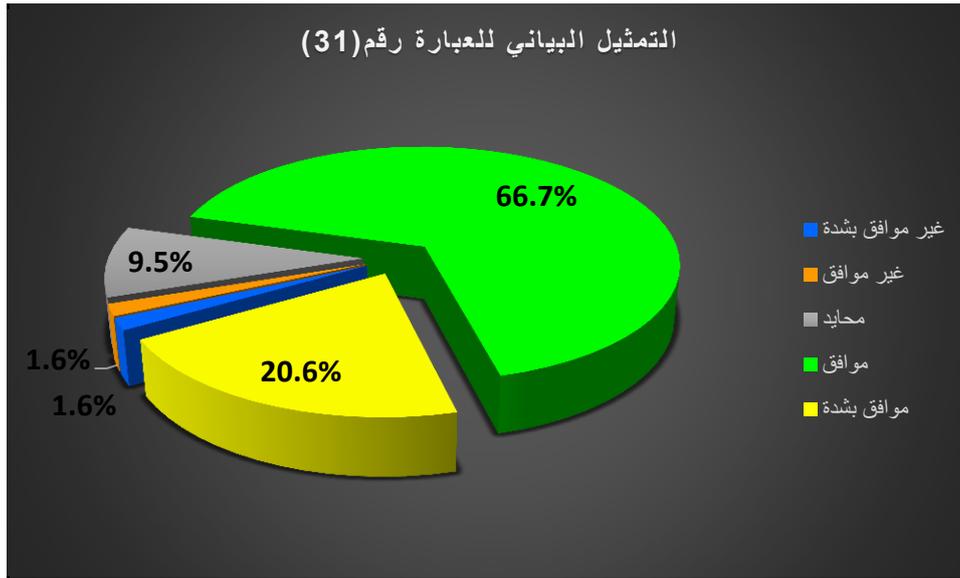
الخيارات	التكرار	النسبة %	الدلالة
غير موافق بشدة	1	1.6%	دال إحصائيا
غير موافق	1	1.6%	
محايد	6	9.5%	
موافق	42	66.7%	
موافق بشدة	13	20.6%	
المجموع	63	100%	

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (40_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (31)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 31، بما نسبته 66.7%، ما يثبت لنا بأن المنظمة تسعى من خلال التدوير الوظيفي الى تعزيز قدرة عمالها على التعلم وتنمية مهاراتهم.

العبارة رقم (32): تسعى المنظمة الى تحقيق فعالية في الأداء من خلال تنمية قدرات ومهارات عمالها.

الجدول رقم (44_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (32)

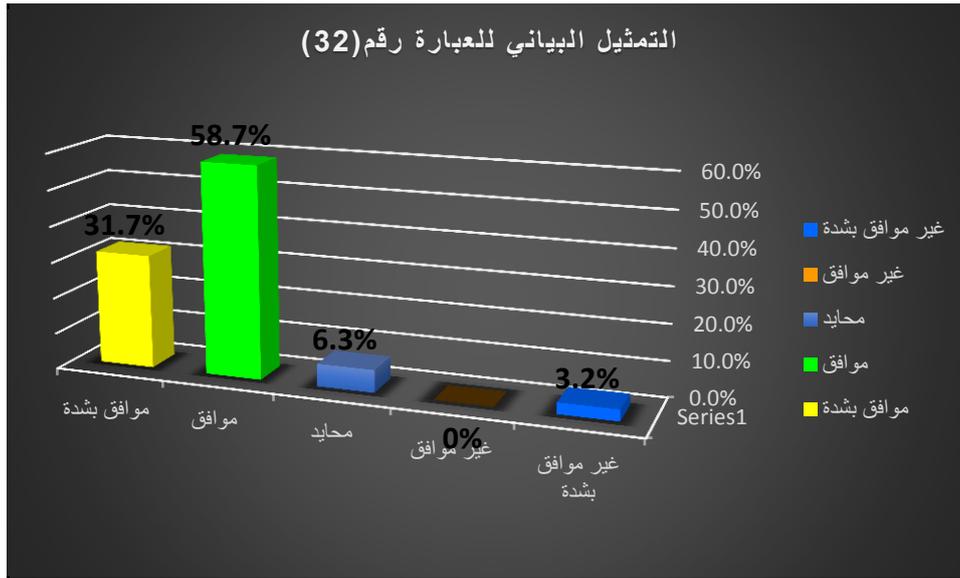
الخيارات	التكرار	النسبة %	الدلالة
غير موافق بشدة	2	3.2%	دال إحصائيا
غير موافق	0	0%	
محايد	4	6.3%	
موافق	37	58.7%	
موافق بشدة	20	31.7%	
المجموع	63	100%	

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (41_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (32)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولاً كبيراً من طرف الأفراد على العبارة رقم 32، بما نسبته 58.7%، و 31.7% موافقون بشدة، مما يدل على أن المنظمة تسعى إلى تحقيق فعالية في الأداء من خلال تنمية قدرات ومهارات عمالها.

3_ محور العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي:

العبارة رقم (33): يعتبر التدوير الوظيفي من تقنيات تطوير أداء المنظمة.

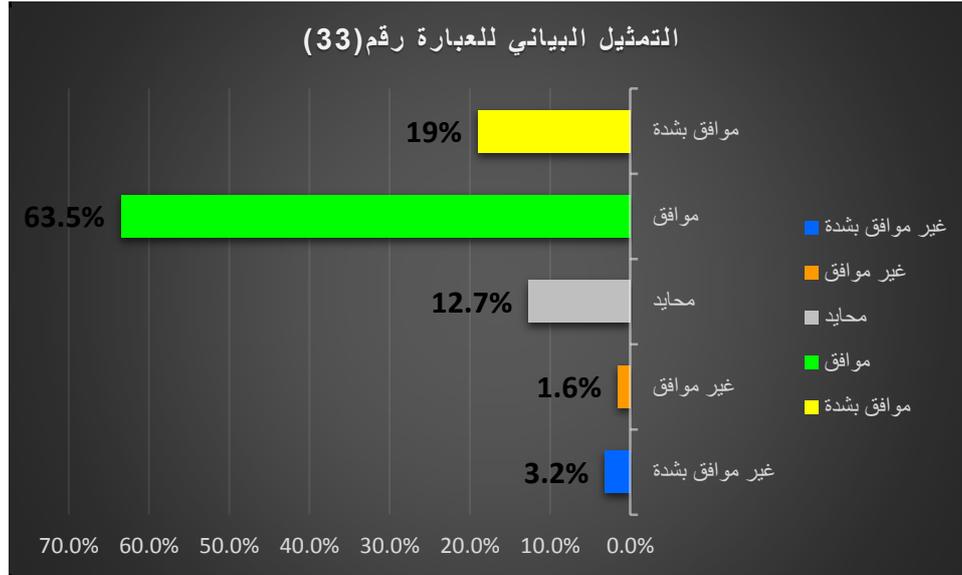
الجدول رقم (45_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (33)

الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائياً	3.2%	2	غير موافق بشدة
	1.6%	1	غير موافق
	12.7%	8	محايد
	63.5%	40	موافق
	19%	12	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (42_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (33)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 33، بما نسبته 63.5%، ما يثبت لنا بأن التدوير الوظيفي يعتبر من تقنيات تطوير أداء المنظمة.

العبارة رقم (34): التدوير الوظيفي يساهم في تحسين التفاعل بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة.

الجدول رقم (46_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (34)

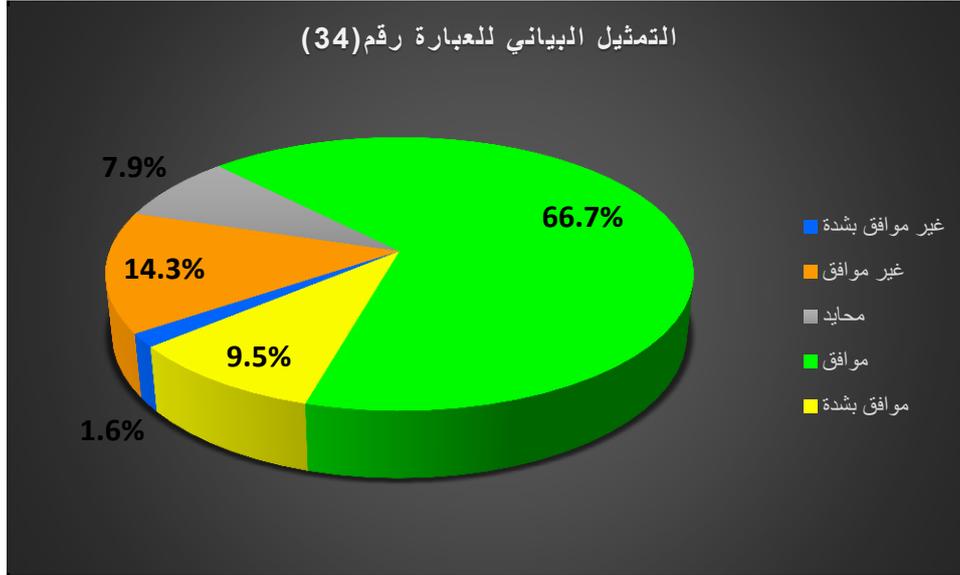
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	1.6%	1	غير موافق بشدة
	14.3%	9	غير موافق
	7.9%	5	محايد
	66.7%	42	موافق
	9.5%	6	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (43_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (34)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 34، بما نسبته 66.7%، وهذا يدل على أن التدوير الوظيفي يساهم في تحسين التفاعل بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة.

العبارة رقم (35): يساهم التدوير الوظيفي في تحسين إنتاجية العامل.

الجدول رقم (47_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (35)

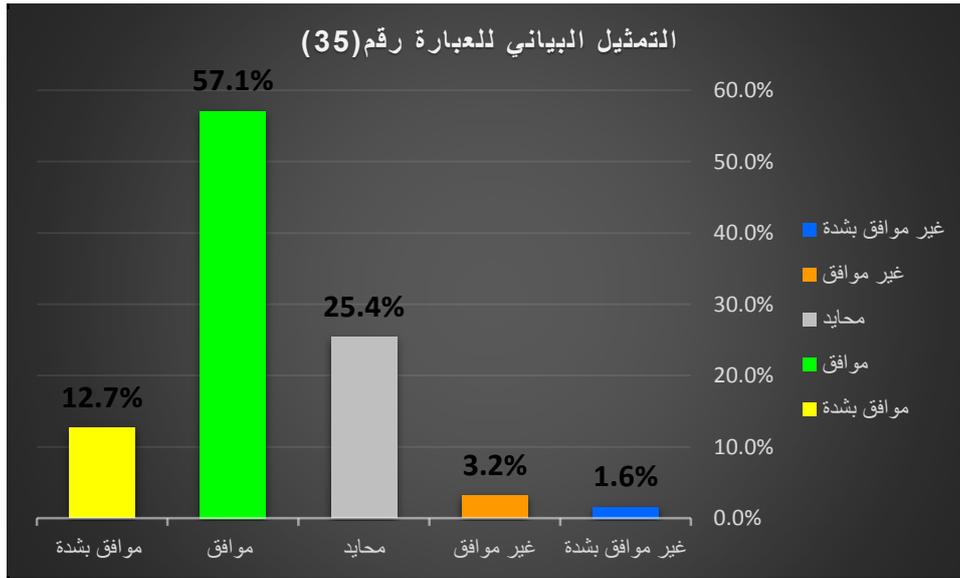
الخيارات	التكرار	النسبة %	الدلالة
غير موافق بشدة	1	1.6%	دال إحصائيا
غير موافق	2	3.2%	
محايد	16	25.4%	
موافق	36	57.1%	
موافق بشدة	8	12.7%	
المجموع	63	100%	

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (44_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (35)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 35، بما نسبته 57.1%، ما يثبت لنا بأن التدوير الوظيفي يساهم في التحسين والرفع من إنتاجية العامل. العبارة رقم (36): التدوير الوظيفي يساعد المنظمة في الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير.

الجدول رقم (48_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (36)

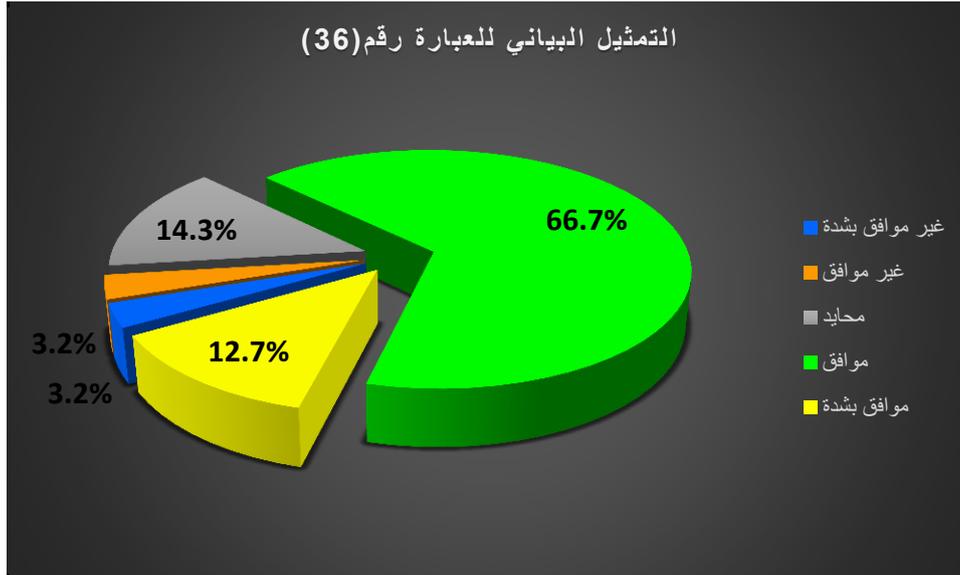
الدلالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	3.2%	2	غير موافق بشدة
	3.2%	2	غير موافق
	14.3%	9	محايد
	66.7%	42	موافق
	12.7%	8	موافق بشدة
	100%	63	المجموع

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (45_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (36)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولاً كبيراً من طرف الأفراد على العبارة رقم 36، بما نسبته 66.7%، مما يدل على تأييد وإقتناع الأفراد بأن التدوير الوظيفي يساعد المنظمة في الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير.

العبارة رقم (37): تسعى المنظمة من خلال التدوير الوظيفي الى ضمان الإستمرارية في العمل وتحسين الأداء.

الجدول رقم (49_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (37)

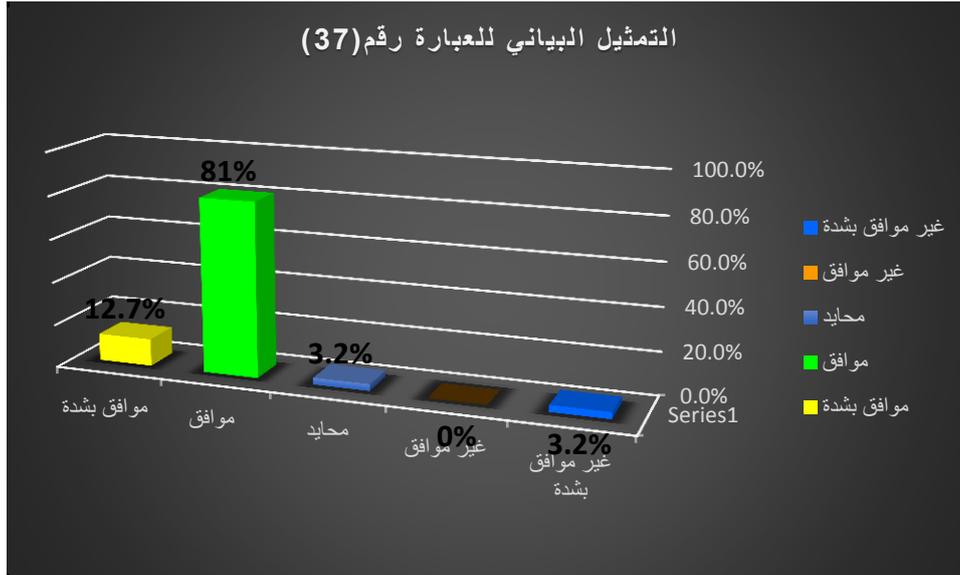
الخيارات	التكرار	النسبة %	الدلالة
غير موافق بشدة	2	3.2%	دال إحصائياً
غير موافق	0	0%	
محايد	2	3.2%	
موافق	52	81%	
موافق بشدة	8	12.7%	
المجموع	63	100%	

** مستوى الدلالة (0.05=a)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (46_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (37)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 37، بما نسبته 81%، وهذا يثبت لنا أن المنظمة تسعى من خلال التدوير الوظيفي الى ضمان الإستمرارية في العمل وتحسين الأداء.

العبارة رقم (38): التدوير الوظيفي يؤثر إيجابا على الأداء التنظيمي للمنظمة.

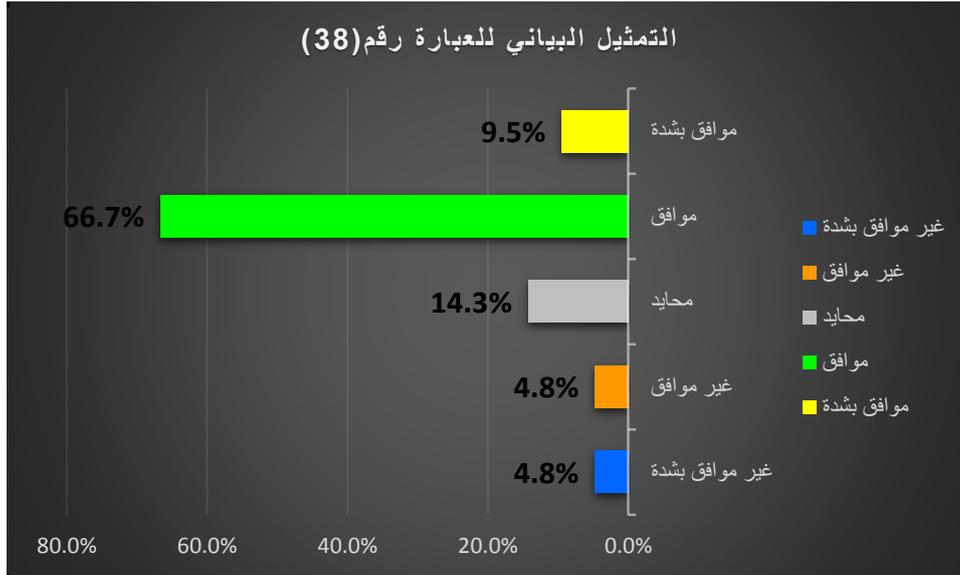
الجدول رقم (50_02) توزيع إجابات الأفراد حول العبارة رقم (38)

الدالة	النسبة %	التكرار	الخيارات
دال إحصائيا	4.8%	3	غير موافق بشدة
	4.8%	3	غير موافق
	14.3%	9	محايد
	66.7%	42	موافق
	9.5%	6	موافق بشدة
	100%	63	المجموع
** مستوى الدلالة (0.05=a)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

الشكل رقم (47_02) التمثيل البياني للعبارة رقم (38)



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك قبولا كبيرا من طرف الأفراد على العبارة رقم 38، بما نسبته 66.7%، وهذا يدل على أن التدوير الوظيفي يؤثر إيجابا على الأداء التنظيمي للمنظمة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

يأتي هذا المطلب الذي هدفنا من خلاله الى إختبار الفرضيات المتعلقة بدور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي، وسعيا منا للتأكد من مدى صحتها أو خطأها بإستخدام الطرق المناسبة.

أولا: إختبار الفرضية الرئيسية:

تنص على ما يلي: يساهم التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي. من خلال ما أوضحتها النتائج الخاصة بإجابات الأفراد حول العبارات 33 و 34 و 36 و 37 و 38 تبين لنا أن التدوير الوظيفي هو من تقنيات تطوير أداء المنظمة، يساهم في تحسين التفاعل بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة، كما يساعد المنظمة في الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير، حيث تسعى المنظمة من خلاله الى ضمان الإستمرارية في العمل وتحسين الأداء التنظيمي.

بناء على هذا يمكن القول بأن التدوير الوظيفي يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي فالفرضية

الرئيسية مقبولة.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص على ما يلي: يوجد مستوى عال لتطبيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في وحدة إنتاج الكهرباء تيارت.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

من خلال ما أوضحتها النتائج الخاصة بإجابات الأفراد حول العبارات 1 و 2 و 11 و 33 و 34 و 37 تبين لنا أن التدوير الوظيفي يساهم في تحسين أداء الموظفين وتدريبهم للقيام بمهام أخرى وكذلك قضائه على مقاومة التغيير، كما يعتبر من تقنيات تطوير الأداء تسعى من خلاله المنظمة الى ضمان الإستمرارية وتحسين الأداء.

بناء على هذا يمكن القول بأن أسلوب التدوير الوظيفي يطبق على مستوى عال في وحدة إنتاج الكهرباء تيارت، وبالتالي فالفرضية الأولى مقبولة.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص على ما يلي: هناك أثر إيجابي على أداء العاملين من خلال تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

من خلال ما أوضحتها النتائج الخاصة بإجابات الأفراد حول العبارات 1 و 2 و 5 و 6 و 10 و 31 و 35 تبين لنا أن التدوير الوظيفي يساهم في تحسين أداء الموظفين وتدريبهم للقيام بمهام أخرى وكذلك تحسين سلوكهم والرفع من إنتاجيتهم، كما يكسبهم مهارات قيادية ويمنحهم فرصة للتطوير ويعزز قدرتهم على التعلم.

بناء على هذا يمكن القول بأن هناك أثر إيجابي على أداء العاملين من خلال تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، وبالتالي فالفرضية الثانية مقبولة.

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص على ما يلي: لتطوير وتنمية مهارات العاملين أثر إيجابي على الأداء التنظيمي.

من خلال ما أوضحتها النتائج الخاصة بإجابات الأفراد حول العبارة 32 تبين لنا أن المنظمة تسعى الى تحقيق فعالية في الأداء من خلال تنمية قدرات ومهارات عمالها مما يدل على الأثر الإيجابي لتنمية المهارات على الأداء التنظيمي.

بناء على هذا يمكن القول بأن لتطوير وتنمية مهارات العاملين أثر إيجابي على الأداء التنظيمي، وبالتالي فالفرضية الثالثة مقبولة.

خامسا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص على ما يلي: توجد علاقة إيجابية طردية بين أسلوب التدوير الوظيفي وأداء المنظمة.

من خلال ما أوضحتها النتائج الخاصة بإجابات الأفراد حول العبارات 33 و 37 تبين لنا أن التدوير الوظيفي يعتبر من تقنيات تطوير أداء المنظمة تسعى من خلاله المنظمة الى ضمان الإستمرارية في العمل وتحسين الأداء، مما يدل على وجود علاقة إيجابية طردية بين أسلوب التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي.

بناء على هذا يمكن القول بأنه توجد علاقة إيجابية طردية بين أسلوب التدوير الوظيفي وأداء المنظمة، وبالتالي فالفرضية الرابعة مقبولة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء تيارت

خلاصة الفصل:

تسعى وحدة إنتاج الكهرباء كغيرها من المنظمات الى مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال في مختلف المجالات خصوصا منها مجال إدارة الموارد البشرية، فمن خلال هذه الدراسة وبالاعتماد على نتائج الإستبيان توصلنا الى أن المنظمة واعية لأهمية الإستثمار في المورد البشري، حيث أن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي هو سبيل لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال تطوير مهارات العاملين وضمان الإستمرارية في العمل والحصول على مورد بشري كفى وفعال، فقد أكدت نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي له أثر إيجابي على أداء العاملين الذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة وهذا لوجود علاقة طردية بين كل من التدوير الوظيفي وأداء العاملين وأداء المنظمة، وهذا ما أوضحتها إجابات الأفراد حيث تم قبول جميع الفرضيات التي تنص على وجود علاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء تيارت.



خاتمة

خاتمة:

يعتبر التدوير الوظيفي من أهم المفاهيم التي تحظى باهتمام كبير في بيئة الأعمال اليوم، حيث يعتبر التدوير الوظيفي من الأساليب والإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة من أجل تطوير وتنمية مهارات موظفيها والحصول على مورد بشري كفى وفعال يتميز بالمرونة والقدرة على القيام بالعديد من المهام، مما ينعكس إيجابا على أداء الموظفين وكذلك على المنظمة، حيث أن إمتلاكها لمورد بشري كفى وفعال يعتبر من أهم السبل الذي من خلاله يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها المنشودة وتحسين أدائها التنظيمي.

وعلى ضوء أهمية هذه الدراسة، وسعيا منا للتعرف على دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي، وأيضا للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والتي تتضمن مساهمة التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء تيارت.

وانطلاقا من التساؤلات والفرضيات المتعلقة بالإشكالية من الناحية الوصفية والإرتباطية توصلنا الى النتائج

التالية:

أولا: نتائج إختبار الفرضيات:

- ❖ يوجد مستوى عال لتطبيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في وحدة إنتاج الكهرباء تيارت.
- ❖ هناك أثر إيجابي على أداء العاملين من خلال تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- ❖ لتطوير وتنمية مهارات العاملين أثر إيجابي على الأداء التنظيمي.
- ❖ توجد علاقة إيجابية طردية بين أسلوب التدوير الوظيفي وأداء المنظمة.
- ❖ يساهم التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي.

ثانيا: النتائج المتحصل عليها:

توصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

1. أظهرت الدراسة أن هناك مستوى عال لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في وحدة إنتاج الكهرباء تيارت.
2. تبني أسلوب التدوير الوظيفي وتطبيقه داخل المنظمة يرفع من مستوى أدائها.
3. يعد التدوير الوظيفي إستراتيجية إدارية فعالة تساهم في الرفع من مرونة أداء الموظفين وترفع من إنتاجيتهم.
4. تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي يقضي على الركود ومقاومة التغيير.
5. التدوير الوظيفي هو إستثمار ناجح في المورد البشري يكسب المنظمة مورد بشري كفى وفعال.
6. تحقق المنظمة فعالية في الأداء من خلال تنمية قدرات ومهارات عمالها.
7. أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي على أداء العاملين من خلال تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
8. توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية طردية بين أسلوب التدوير الوظيفي وأداء المنظمة.
9. أظهرت الدراسة أن التدوير الوظيفي يساهم تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة.

ثالثا: التوصيات والإقتراحات:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها دراستنا فإننا نوصي بما يلي:
1. الإلتزام بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وفق قواعد ونظم مدروسة.
 2. العمل على تعريف الكوادر البشرية بمختلف الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية على غرار أسلوب التدوير الوظيفي.
 3. الحرص على تعريف الموظفين بأسلوب التدوير الوظيفي قبل تنفيذه، نظرا لتشابهه مع مصطلحات إدارية أخرى، لأن الفهم الخاطئ قد ينعكس على أداء الموظف والمنظمة معا.
 4. العمل على تغيير الأفكار المتعلقة بملكية الوظيفة.
 5. الحرص الدائم على تطوير وتنمية العنصر البشري بهدف القضاء على الركود ومقاومة التغيير.
 6. توعية الموظفين بأهمية تطوير القدرات والمهارات وآثاره الإيجابية عليهم وعلى أداء المنظمة.

رابعا: آفاق الدراسة:

نظرا لأهمية مفهومي كل من التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي بالنسبة لمنظمات الأعمال، ونظرا لإقتصار دراستنا على دراسة دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي، فإننا نقترح بعض من المواضيع ذات الصلة لمواصلة البحث في هذا المجال:

- دور التدوير الوظيفي في تعزيز الكفاءة الوظيفية.
- تأثير التدوير الوظيفي على رفع مستوى الأداء الفردي وتحفيز الإبداع في بيئة العمل.
- فعالية إستراتيجيات التدوير الوظيفي في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية للموظفين.
- التدوير الوظيفي كآلية لتعزيز التفوق الوظيفي وبناء الخبرات العملية.
- تحليل مدى تأثير الإبتكار التنظيمي على الأداء والتميز التنافسي في سوق الأعمال.

قائمة المصادر والمراجع

1_ الكتب

- ❖ عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط 1 ، دار وائل، الاردن، 2005.
- ❖ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط 1، دار دجلة، الأردن، 2015.

2_ الرسائل الجامعية

- ❖ جخدم موسى، محاولة قياس تأثير التسويق الشبكي على الأداء التنظيمي للمؤسسات، دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2022.
- ❖ شفاء ساكت محمد المحاميد، التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، جوان، 2020.
- ❖ طاهر بختة، أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018.
- ❖ لينا ألفريد فرنسيس عبد ربه ، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.
- ❖ ماجد محمود المصول، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
- ❖ ميسم بسام محمود برزوق، درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي، جامعة القدس المفتوحة (القدس)، فلسطين، 2021.

❖ نور خليل محمد سلطان، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الإجتماعية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2021.

3_ المجالات

❖ أضواء كمال حسين، تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات العاملة في جامعة الموصل، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 1، مارس 2020.

❖ أميمة حلمي مصطفى و جيهان احمد حمزة الفيلكاوي، إستخدام أسلوب التدوير الوظيفي لتعزيز الولاء التنظيمي لدى الإداريين بالمؤسسات التعليمية، دراسة وصفية نظرية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، المجلد 76، العدد 3، أبريل 2020.

❖ إيمان علي احمد الحياي و ميسون عبدالله احمد، واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والإستثمار، فرع الأندلس، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، 2018.

❖ إيمان فوزي عبد الحميد علي، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد 3، العدد 1، يناير 2021.

❖ أيمن شيحا وآخرون، أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 1، 2016.

❖ سمير زمام محسن، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في تعزيز الأداء التنظيمي، مجلة كلية الإسراء الجامعة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 1، العدد 2، 2019.

❖ طارق أسامة التوبة، عبد العزيز احمد الشرياتي، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الالمنيوم الأردنية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 43، العدد 1، 2023.

❖ عبد الرزاق بن علي وآخرون، واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 4، ميله، الجزائر.

❖ عزة جلال مصطفى نصر، التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية، عدد يناير، الجزء الأول، 2020.

- ❖ ليث علي يوسف الحكيم وجنان جايد السعيد، دور السبرانية التنظيمية والتدوير الوظيفي في بناء مستقبل شركات الإتصالات العاملة في العراق، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3، 2017.
- ❖ محمد إبراهيم محمد منصور، التدوير الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي، المجلة المغربية للتقييم والبحث التربوي، العدد 7، جوان 2022.
- ❖ محمد العلي عماد العمر، التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 3، 2018.
- ❖ محمد حسن علي العذري، التدوير الوظيفي : مفهوم التدوير_نبذة تاريخية عنه _أهدافه _أهميته _شروطه وضوابطه، المجلة القانونية، المجلد 8، العدد 7، نوفمبر 2020.
- ❖ محمد حميد عبد المجيد اللامي وعلي حسن حرج الساعدي، ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة وتأثيرهما على الأداء التنظيمي، دراسة استطلاعية في مؤسسات العمل، مجلة نسق، المجلد 35، العدد 2، 2022.
- ❖ محمد عبده حمود الصياد وتوفيق مصلح السنباني، أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، 2024.
- ❖ محمد عواض الطريسي، أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، العدد 15، 2021.
- ❖ محمود عبد الله عبد الرحمن سعيد المقري وآخرون، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء المنظمي، دراسة ميدانية على شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد 1، 2023.
- ❖ مرزوقة حمود البلوي، مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 5، فبراير 2020.
- ❖ معاذ غسان إسماعيل، العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية، مجلة الدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 16، 2019.

قائمة المصادر والمراجع

❖ ميسون علي حسين العبيدي، دور التتمر الوظيفي في إنخفاض مستوى الأداء التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في معمل نسيج الحلة، مجلة الدراسات الإقتصادية والإدارية، العدد 28، أكتوبر 2022.

❖ ناتاليا أحمد عبد القصير، القيادة المتغطرة و تأثيرها في الأداء المنظمي، دراسة حالة في كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 27، 2020.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

❖ Nancy Heppell, Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet ressources humaines, Université de Montréal, Canada, September, 2011.

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون_تيارت

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستبيان حول

دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة علمية تخص معرفة دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي في وحدة إنتاج الكهرباء تيارت، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة تحضيراً للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال.

لذلك نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بكل حيادية وموضوعية وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بنتائج موضوعية، علماً أن هذه البيانات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلو منا فائق الشكر والتقدير

إعداد الطالبين:

سايبى محمود

صغير عبدالمؤمن

السنة الجامعية: 2024/2023

قائمة الملاحق

المعلومات الشخصية:

يرجى منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب لإختياركم

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 29 أو أقل من 30 الى 39 من 40 الى 49 50 أو أكثر

المؤهل العلمي: باكالوريا أو أقل ليسانس ماستر دراسات عليا

سنوات الخبرة: 5 أو أقل من 6 الى 10 من 11 الى 15 16 فأكثر

الأجر: أقل من 35000 دج بين 35000 دج و 60000 دج أكثر من 60000 دج

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

المنصب الإداري: إطار عون تحكم عون تنفيذ

التدوير الوظيفي: أسلوب إداري يقوم على نقل وتحريك الموظفين بين عدد من الوظائف المختلفة بهدف تعريضهم لتجارب مختلفة يكتسبون من خلالها خبرات ومهارات جديدة تساهم في الرفع من أدائهم بهدف تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

الأداء التنظيمي: مؤشر أو معيار يمنح الإدارة العليا نظرة شاملة عن أداء المنظمة حيث يعكس مدى فعالية أنشطة المنظمة وإستخدامها لمختلف مواردها المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق مختلف أهدافها المنشودة.

يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب لإختياركم

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التدوير الوظيفي						
1/ التدريب وتطوير القدرات						
1	يساهم التدوير الوظيفي في الرفع من مرونة أداء الموظفين					
2	يساعد التدوير الوظيفي في تدريب الموظفين لأداء مهام أخرى					
3	يتلقى الموظفون تدريبا كافيا قبل تدويرهم					
4	يزداد شعور الموظفين بعد تدريبهم بالقدرة على التأقلم مع الوظائف التي يتم تعيينهم فيها					
2/ التصميم الوظيفي						
5	يساهم التدوير الوظيفي في تحسين سلوك الموظفين والرفع من إنتاجيتهم					
6	يكسب التدوير الوظيفي الموظفين مهارات قيادية					
7	تصميم الوظائف يساهم في تسهيل عملية التدوير الوظيفي					
8	يساعد تصميم الوظائف الموظفين في فهم الصفات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم					

قائمة الملاحق

3/ التطوير الوظيفي					
				يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب التطوير الوظيفي	9
				يمنح التدوير الوظيفي الموظفين فرصة للنمو والتطوير	10
				يساهم التدوير الوظيفي في الحد من مقاومة التغيير	11
				التطوير الوظيفي يعطي صورة شاملة للعمل والحصول على المعلومات	12
4/ النظم والإجراءات					
				تلعب القواعد والإجراءات دورا مهما في تنمية مهارات الموظفين	13
				تتم عملية التدوير الوظيفي وفق نظم وقواعد مدروسة	14
				تمنح النظم والإجراءات الموظفين الفرصة لإبراز قدراتهم في وظائفهم التي تم تدويرهم إليها	15
				النظم المبتكرة تحقق السلامة النفسية للموظفين وتبني جسور الثقة داخل المنظمة	16
الأداء التنظيمي					
1/ البعد المالي					
				تسعى المنظمة الى زيادة نسبة الربحية	17
				تسعى المنظمة من خلال الإمكانيات المالية المتوفرة الى تحسين وتوفير الاحتياجات لتسيير العمل بأحسن الوسائل الممكنة	18
				تسعى المنظمة الى تخفيض التكاليف الغير مهمة	19
				تسعى المنظمة الى تحقيق النمو من خلال ما تقدمه من خدمات	20
2/ بعد العملاء					
				تسعى المنظمة الى تلبية حاجات العملاء	21
				تولي المنظمة إهتماما كبيرا برضا العملاء	22
				تعمل المنظمة على تقديم خدمات تتناسب مع وضعية العملاء	23
				تعمل المنظمة على الحفاظ على عملائها باعتبارهم أساسا لتنمية الأداء	24
3/ بعد العمليات الداخلية					
				تهدف عمليات التحسين والتطوير الى تخفيض تكاليف العمالة	25
				تعمل المنظمة على تطوير أنظمة العمل و استخدام التكنولوجيا	26
				تهدف المنظمة من خلال تطوير العمليات الداخلية الى تحسين الأداء	27
				يوجد تنسيق وتكامل بين مختلف العمليات الداخلية للمنظمة	28
4/ بعد التعلم والنمو					
				تقوم المنظمة بتنظيم دورات تكوينية لصالح عمالها	29
				تهتم المنظمة برغبة عمالها في مواصلة تحصيلهم العلمي	30
				تسعى المنظمة من خلال التدوير الوظيفي الى تعزيز قدرة عمالها على التعلم وتنمية مهاراتهم	31
				تسعى المنظمة الى تحقيق فعالية في الأداء من خلال تنمية قدرات ومهارات عمالها	32
العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي					
				يعتبر التدوير الوظيفي من تقنيات تطوير أداء المنظمة	33
				التدوير الوظيفي يساهم في تحسين التفاعل بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة	34
				يساهم التدوير الوظيفي في تحسين إنتاجية العامل	35
				التدوير الوظيفي يساعد المنظمة في الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير	36
				تسعى المنظمة من خلال التدوير الوظيفي الى ضمان الإستمرارية في العمل وتحسين الأداء	37
				التدوير الوظيفي يؤثر إيجابا على الأداء التنظيمي للمنظمة	38

الملحق رقم (2): قياس معامل الثبات الفا كرونباخ_للإستبيان ولمحاور الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.901	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.939	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.835	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.956	38

الملحق رقم (3): صدق البناء الداخلي

Corrélations			
		التدوير. الوظيفي	الأداء. التنظيمي
التدوير. الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	.699**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	63	63
الأداء. التنظيمي	Corrélation de Pearson	.699**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	63	63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations						
		التدريب. وتطوير. القدرات	التصميم. الوظيفي	التطوير. الوظيفي	النظم. والإجراءات	الأداء. التنظيمي
التدريب. وتطوير. القدرات	Corrélation de Pearson	1	.553**	.590**	.345**	.330**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.006	.008
	N	63	63	63	63	63
التصميم. الوظيفي	Corrélation de Pearson	.553**	1	.705**	.547**	.729**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	63	63	63	63	63
التطوير. الوظيفي	Corrélation de Pearson	.590**	.705**	1	.611**	.614**

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	63	63	63	63	63
النظم والإجراءات	Corrélation de Pearson	.345**	.547**	.611**	1	.690**
	Sig. (bilatérale)	.006	.000	.000		.000
	N	63	63	63	63	63
الأداء التنظيمي	Corrélation de Pearson	.330**	.729**	.614**	.690**	1
	Sig. (bilatérale)	.008	.000	.000	.000	
	N	63	63	63	63	63

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (4): إختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التدوير الوظيفي	.176	63	.000	.856	63	.000
الأداء التنظيمي	.198	63	.000	.830	63	.000
علاقة بين ت.و.أ	.173	63	.000	.853	63	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (5): تحليل البيانات الشخصية لمجتمع العينة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	51	81.0	81.0	81.0
أنثى	12	19.0	19.0	100.0
Total	63	100.0	100.0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أو أقل 29	2	3.2	3.2	3.2
من 30 إلى 39	17	27.0	27.0	30.2
من 40 إلى 49	21	33.3	33.3	63.5
أو أكثر 50	23	36.5	36.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	بكالوريا أو أقل	34	54.0	54.0	54.0
	ليسانس	7	11.1	11.1	65.1
	ماستر	12	19.0	19.0	84.1
	دراسات عليا	10	15.9	15.9	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل 5	3	4.8	4.8	4.8
	من 6 إلى 10	10	15.9	15.9	20.6
	من 11 إلى 15	17	27.0	27.0	47.6
	أكثر 16	33	52.4	52.4	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

الأجر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 35000 دج	2	3.2	3.2	3.2
	بين 35000 دج و 60000 دج	7	11.1	11.1	14.3
	أكثر من 60000 دج	54	85.7	85.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	6	9.5	9.5	9.5
	متزوج	54	85.7	85.7	95.2
	مطلق	3	4.8	4.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المنصب الإداري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	26	41.3	41.3	41.3
	عون تحكم	22	34.9	34.9	76.2
	عون تنفيذ	15	23.8	23.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

الملحق رقم (6): عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محاور الإستبيان

يساهم التدوير الوظيفي في الرفع من مرونة أداء الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	7.9	7.9	7.9
غير موافق	6	9.5	9.5	17.5
محايد	8	12.7	12.7	30.2
موافق	40	63.5	63.5	93.7
موافق بشدة	4	6.3	6.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

يساعد التدوير الوظيفي في تدريب الموظفين لأداء مهام أخرى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	4.8	4.8	4.8
غير موافق	4	6.3	6.3	11.1
محايد	5	7.9	7.9	19.0
موافق	44	69.8	69.8	88.9
موافق بشدة	7	11.1	11.1	100.0
Total	63	100.0	100.0	

يتلقى الموظفون تدريباً كافياً قبل تدويرهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	12.7	12.7	12.7
غير موافق	11	17.5	17.5	30.2
محايد	8	12.7	12.7	42.9
موافق	28	44.4	44.4	87.3
موافق بشدة	8	12.7	12.7	100.0
Total	63	100.0	100.0	

يزداد شعور الموظفين بعد تدريبهم بالقدرة على التأقلم مع الوظائف التي يتم تعيينهم فيها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	6.3	6.3	6.3
غير موافق	6	9.5	9.5	15.9
محايد	2	3.2	3.2	19.0
موافق	45	71.4	71.4	90.5
موافق بشدة	6	9.5	9.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

يساهم التدوير الوظيفي في تحسين سلوك الموظفين والرفع من إنتاجيتهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	7.9	7.9	7.9
غير موافق	10	15.9	15.9	23.8

محايد	5	7.9	7.9	31.7
موافق	37	58.7	58.7	90.5
موافق بشدة	6	9.5	9.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

يكسب التدوير الوظيفي الموظفين مهارات قيادية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	6.3	6.3	6.3
غير موافق	4	6.3	6.3	12.7
محايد	4	6.3	6.3	19.0
موافق	46	73.0	73.0	92.1
موافق بشدة	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تصميم الوظائف يساهم في تسهيل عملية التدوير الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	9.5	9.5	9.5
محايد	6	9.5	9.5	19.0
موافق	41	65.1	65.1	84.1
موافق بشدة	10	15.9	15.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

يساعد تصميم الوظائف الموظفين في فهم الصفات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
محايد	3	4.8	4.8	7.9
موافق	50	79.4	79.4	87.3
موافق بشدة	8	12.7	12.7	100.0
Total	63	100.0	100.0	

يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب التطوير الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	6.3	6.3	6.3
غير موافق	3	4.8	4.8	11.1
محايد	2	3.2	3.2	14.3
موافق	49	77.8	77.8	92.1
موافق بشدة	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

يمنح التدوير الوظيفي الموظفين فرصة للنمو والتطوير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	8	12.7	12.7	15.9
	محايد	3	4.8	4.8	20.6
	موافق	44	69.8	69.8	90.5
	موافق بشدة	6	9.5	9.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

يساهم التدوير الوظيفي في الحد من مقاومة التغيير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	8	12.7	12.7	14.3
	محايد	17	27.0	27.0	41.3
	موافق	34	54.0	54.0	95.2
	موافق بشدة	3	4.8	4.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

التطوير الوظيفي يعطي صورة شاملة للعمل والحصول على المعلومات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	2	3.2	3.2	6.3
	محايد	6	9.5	9.5	15.9
	موافق	48	76.2	76.2	92.1
	موافق بشدة	5	7.9	7.9	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تلعب القواعد والإجراءات دورا مهما في تنمية مهارات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1.6	1.6	1.6
	محايد	11	17.5	17.5	19.0
	موافق	39	61.9	61.9	81.0
	موافق بشدة	12	19.0	19.0	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تتم عملية التدوير الوظيفي وفق نظم وقواعد مدروسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	2	3.2	3.2	4.8
	محايد	10	15.9	15.9	20.6

موافق	40	63.5	63.5	84.1
موافق بشدة	10	15.9	15.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تمنح النظم والإجراءات الموظفين الفرصة لإبراز قدراتهم في وظائفهم التي تم تدويرهم إليها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
غير موافق	1	1.6	1.6	3.2
محايد	4	6.3	6.3	9.5
موافق	49	77.8	77.8	87.3
موافق بشدة	8	12.7	12.7	100.0
Total	63	100.0	100.0	

النظم المبتكرة تحقق السلامة النفسية للموظفين وتبني جسور الثقة داخل المنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	9.5	9.5	9.5
محايد	17	27.0	27.0	36.5
موافق	36	57.1	57.1	93.7
موافق بشدة	4	6.3	6.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تسعى المنظمة الى زيادة نسبة الربحية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1.6	1.6	1.6
محايد	16	25.4	25.4	27.0
موافق	36	57.1	57.1	84.1
موافق بشدة	10	15.9	15.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تسعى المنظمة من خلال الإمكانيات المالية المتوفرة الى تحسين وتوفير الاحتياجات لتسيير العمل بأحسن الوسائل الممكنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	9.5	9.5	9.5
محايد	5	7.9	7.9	17.5
موافق	40	63.5	63.5	81.0
موافق بشدة	12	19.0	19.0	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تسعى المنظمة الى تخفيض التكاليف الغير مهمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6

غير موافق	3	4.8	4.8	6.3
محايد	13	20.6	20.6	27.0
موافق	41	65.1	65.1	92.1
موافق بشدة	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تسعى المنظمة الى تحقيق النمو من خلال ما تقدمه من خدمات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
محايد	10	15.9	15.9	17.5
موافق	47	74.6	74.6	92.1
موافق بشدة	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تسعى المنظمة الى تلبية حاجات العملاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
غير موافق	4	6.3	6.3	7.9
محايد	16	25.4	25.4	33.3
موافق	40	63.5	63.5	96.8
موافق بشدة	2	3.2	3.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تولي المنظمة إهتماما كبيرا برضا العملاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
غير موافق	3	4.8	4.8	7.9
محايد	19	30.2	30.2	38.1
موافق	36	57.1	57.1	95.2
موافق بشدة	3	4.8	4.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تعمل المنظمة على تقديم خدمات تتناسب مع وضعية العملاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
غير موافق	6	9.5	9.5	12.7
محايد	12	19.0	19.0	31.7
موافق	39	61.9	61.9	93.7
موافق بشدة	4	6.3	6.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تعمل المنظمة على الحفاظ على عملاتها باعتبارهم أساساً لتنمية الأداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
غير موافق	1	1.6	1.6	4.8
محايد	16	25.4	25.4	30.2
موافق	36	57.1	57.1	87.3
موافق بشدة	8	12.7	12.7	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تهدف عمليات التحسين والتطوير الى تخفيض تكاليف العمالة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
غير موافق	1	1.6	1.6	4.8
محايد	12	19.0	19.0	23.8
موافق	38	60.3	60.3	84.1
موافق بشدة	10	15.9	15.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تعمل المنظمة على تطوير أنظمة العمل و إستخدام التكنولوجيا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
غير موافق	1	1.6	1.6	4.8
محايد	2	3.2	3.2	7.9
موافق	46	73.0	73.0	81.0
موافق بشدة	12	19.0	19.0	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تهدف المنظمة من خلال تطوير العمليات الداخلية الى تحسين الأداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	4.8	4.8	4.8
محايد	1	1.6	1.6	6.3
موافق	49	77.8	77.8	84.1
موافق بشدة	10	15.9	15.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

يوجد تنسيق وتكامل بين مختلف العمليات الداخلية للمنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
غير موافق	3	4.8	4.8	7.9
محايد	14	22.2	22.2	30.2

موافق	39	61.9	61.9	92.1
موافق بشدة	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تقوم المنظمة بتنظيم دورات تكوينية لصالح عمالها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
غير موافق	1	1.6	1.6	3.2
محايد	2	3.2	3.2	6.3
موافق	41	65.1	65.1	71.4
موافق بشدة	18	28.6	28.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تهتم المنظمة برغبة عمالها في مواصلة تحصيلهم العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
غير موافق	4	6.3	6.3	9.5
محايد	4	6.3	6.3	15.9
موافق	41	65.1	65.1	81.0
موافق بشدة	12	19.0	19.0	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تسعى المنظمة من خلال التدوير الوظيفي الى تعزيز قدرة عمالها على التعلم وتنمية مهاراتهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
غير موافق	1	1.6	1.6	3.2
محايد	6	9.5	9.5	12.7
موافق	42	66.7	66.7	79.4
موافق بشدة	13	20.6	20.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

تسعى المنظمة الى تحقيق فعالية في الأداء من خلال تنمية قدرات ومهارات عمالها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
محايد	4	6.3	6.3	9.5
موافق	37	58.7	58.7	68.3
موافق بشدة	20	31.7	31.7	100.0
Total	63	100.0	100.0	

يعتبر التدوير الوظيفي من تقنيات تطوير أداء المنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	1	1.6	1.6	4.8
	محايد	8	12.7	12.7	17.5
	موافق	40	63.5	63.5	81.0
	موافق بشدة	12	19.0	19.0	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

التدوير الوظيفي يساهم في تحسين التفاعل بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	9	14.3	14.3	15.9
	محايد	5	7.9	7.9	23.8
	موافق	42	66.7	66.7	90.5
	موافق بشدة	6	9.5	9.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

يساهم التدوير الوظيفي في تحسين إنتاجية العامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	2	3.2	3.2	4.8
	محايد	16	25.4	25.4	30.2
	موافق	36	57.1	57.1	87.3
	موافق بشدة	8	12.7	12.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

التدوير الوظيفي يساعد المنظمة في الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	2	3.2	3.2	6.3
	محايد	9	14.3	14.3	20.6
	موافق	42	66.7	66.7	87.3
	موافق بشدة	8	12.7	12.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تسعى المنظمة من خلال التدوير الوظيفي الى ضمان الإستمرارية في العمل وتحسين الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.2	3.2	3.2
	محايد	2	3.2	3.2	6.3

موافق	51	81.0	81.0	87.3
موافق بشدة	8	12.7	12.7	100.0
Total	63	100.0	100.0	

التدوير الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي للمنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	4.8	4.8	4.8
غير موافق	3	4.8	4.8	9.5
محايد	9	14.3	14.3	23.8
موافق	42	66.7	66.7	90.5
موافق بشدة	6	9.5	9.5	100.0
Total	63	100.0	100.0	

الملحق رقم (7): إستمارة صدق المحكمين



جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



إستمارة صدق المحكمين

الجامعة	المحكم	الرقم
جامعة ابن خلدون - تيارت	دحماني رضا	1
جامعة ابن خلدون - تيارت	قوادري رشيد	2

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء المورد البشري من جهة، وتحسين للأداء التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء تيارت من جهة أخرى، من خلال عرض مختلف الأدبيات النظرية لكلا المتغيرين. ومن ثمة الكشف عن طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي من خلال دراسة ميدانية بالوحدة ولتحقيق ذلك تم تصميم إستمارة وزعت على 63 عامل من عمال الوحدة، ولقد اعتمدنا في تحليل بيانات الإستبيانات على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 22 وبرنامج معالج الجداول EXCEL و لإختبار الفرضيات إستخدمنا التكرارات والنسب المؤوية، كما تم إستخدام إختبار الإرتباط بيرسون لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية طردية بين أسلوب التدوير الوظيفي وأداء المنظمة.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، الأداء التنظيمي، تنمية المهارات، التطوير الوظيفي، تحسين الأداء.

Abstract :

This study aimed at identifying the reality of the application of functional rotation as a way of developing the performance of the human resource on the one hand, and improving the organizational performance of the electricity production unit on the other hand, by presenting the various theoretical literature of both variables. Hence, the nature of the relationship between functional rotation and organizational performance is revealed through a field study of the Unit. To that end, a form was designed and distributed to 63 workers of the Unit. In the analysis of questionnaires, we have relied on the SPSS 22 Statistical Analysis Programme and the EXCEL Table Processor Program to test hypotheses. The Pearson correlation test was also used to establish a correlation between the study variables approach ", one of the most important findings of the study was an equally positive relationship between functional recycling and the Organization's performance.

Key words: Job rotation, organizational performance, skills development, career development, performance improvement.