

## دور التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية على مكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق/ مصراته- ليبيا)

د. رمضان علي محمد أبوراوي  
أستاذ/ كلية العلوم التقنية- مصراته - ليبيا  
[Ramadanaborawi@yahoo.com](mailto:Ramadanaborawi@yahoo.com)

أ. عبد الحفيظ عمر محمد الطويل  
كلية العلوم التقنية- مصراته - ليبيا  
[abdu.altweel@gmail.com](mailto:abdu.altweel@gmail.com)

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي ودوره في الرفع من مستوى أداء العاملين، وتقديم توصيات تساعد مكتب الجهاز للاستفادة من التدوير الوظيفي لرفع مستوى أداء العاملين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التي تنص على أن هناك دور بين التدوير الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق/ مصراته.

وأجريت الدراسة على عينة من موظفي مكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق/ مصراته البالغ عددهم (112) موظف، وقد وصل حجم عينة الدراسة إلى (35) مفردة، وكانت الأداة الرئيسية التي اعتمدت عليها هذه الدراسة لجمع البيانات هي صحيفة الاستبيان، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل البيانات، وتم إظهار النتائج عن طريق استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل : اختبار الإشارة sing test واستخدام مقياس معامل ألفا كرنباخ لقياس صدق وثبات أداة الاستبانة المستخدمة والتي تساوي (0.942) وهي قيمة كبيرة تدل على ملائمة الاستبيان للتحليل.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن مكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق بمصراته يهتم بتدريب وتطوير موظفيه بشكل جيد (عندما تتوفر الإمكانيات المناسبة لذلك) حتى يتمكن من تلبية الاحتياجات وترقية موظفيه لشغل مناصب متقدمة، يهتم مكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق بمصراته بتصميم وظائف العاملين وتوزيعهم بشكل جيد حسب قدراتهم وإمكاناتهم (التي يعمل على تطويرها حسب الحاجة) وبما يتلائم مع متطلبات

العمل، يعمل مكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق بمصراته على استقطاب الموظفين الجيدين وذلك تلبية للاحتياجات الوظيفية التي قد لا تتوفر أحياناً، التدوير الوظيفي بمكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق بمصراته يساهم بشكل فعال في تطوير العمل والعاملين بصفة عامة وبما يخدم الصالح العام. الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، تصميم الوظائف، الاستقطاب، استراتيجية التطوير، الأداء.

## The Role of Job Rotation in Improving Employee Performance

### A Field Study of the Housing and Utilities Projects Implementation Agency Office/Misurata- Libya

Abdul Hafeez Omar Mohammed Al-Tawil  
Faculty of Technical Sciences – Misurata- Libya  
[abdu.altweel@gmail.com](mailto:abdu.altweel@gmail.com)

Dr. Ramadan Ali Mohammed Aburawi  
Professor/Faculty of Technical Sciences – Misurata - Libya  
[Ramadanaborawi@yahoo.com](mailto:Ramadanaborawi@yahoo.com)

#### Abstract:

The study aimed to identify job rotation and its role in improving employee performance, and to provide recommendations to help the agency's office benefit from job rotation to enhance employee performance. The descriptive-analytical approach was used in this study, based on the main hypothesis that there is a role between job rotation and employee performance in the Housing and Utilities Projects Implementation Agency/Misurata. The study was conducted on a sample of (112) employees of the Housing and Utilities Projects Implementation Agency/Misurata. The size of the study sample reached (35) individuals. The main tool that this study relied on to collect data was the questionnaire. The statistical program (SPSS) was used to analyze the data, and the results were shown by using some statistical methods such as: the SING test and using the Cronbach's

alpha coefficient scale to measure the validity and reliability of the questionnaire tool used, which equals (0.942), which is a large value that indicates the suitability of the questionnaire for analysis. The study reached several conclusions, including: The Office of the Housing and Utilities Implementation Agency in Misrata is committed to training and developing its employees effectively (when appropriate resources are available) to meet needs and promote employees to advanced positions. The Office of the Housing and Utilities Implementation Agency in Misrata is committed to designing employee jobs and distributing them appropriately based on their abilities and potential (which it develops as needed) and in line with job requirements. The Office of the Housing and Utilities Implementation Agency in Misrata works to attract quality employees to meet job needs that may sometimes be unmet. Job rotation at the Office of the Housing and Utilities Implementation Agency in Misrata contributes effectively to the development of work and employees in general, serving the public interest.

**Keywords:** Job rotation, job design, recruitment, development strategy, performance.

## 1 - مقدمة:

شهد العالم اليوم سلسلة من التغيرات والتطورات في شتى المجالات، في ظل تحديات العولمة، وأصبحت المؤسسات أكثر اهتماما بالموارد البشري وتسعى إلى تطويره وتنمية قدراته ومهاراته بهدف تحسين الأداء وتحقيق الهدف من خلال عدة أساليب، ومن أهمها أسلوب التدوير الوظيفي باعتباره أحد أساليب التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي الذي يستخدم لتقييم أداء العمال وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار.

التدوير الوظيفي يعني أن الموظف يوجه لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة، وهو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية، فهو أساس الحركة والتنقلات في المنظمة، حيث يعتبر من أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين من خلال إكسابهم خبرات جديدة ومهارات متنوعة. ويعتبر التدوير الوظيفي من

الأساليب المستخدمة لزيادة القدرة الإنتاجية، إذ أن الموظف لا يعمل مهمة محددة بل يتم تغيير مهامه بصفة دورية لذا ينتج عن التدوير الوظيفي فوائد كثيرة وجمة.

## 2-مشكلة الدراسة:

يعتبر التدوير الوظيفي من أهم أدوات التحفيز التي يحصل عليها الموظفون على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم ولكي يكون التدوير الوظيفي ناجحا فإنه يحتاج إلى بيئة عمل جيدة، كما يحتاج إلى متطلبات أهمها (التدريب وتصميم للوظائف ووصف وتوصيف الوظائف وإستراتيجية تطوير مستقبلية للوظائف المختلفة بالعمل). وقد تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما دور التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين بجهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق؟

## 3-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متطلبات التدوير الوظيفي ورفع مستوى أداء العاملين بجهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق/فرع مصراته).

## الفرضيات الفرعية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين التدريب وتطوير يمثل أبعاد التدوير الوظيفي ورفع مستوى الأداء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين تصميم الوظائف يمثل أبعاد التدوير الوظيفي ورفع مستوى الأداء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين الاستقطاب يمثل أبعاد التدوير الوظيفي ورفع مستوى الأداء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين إستراتيجية التطوير يمثل أبعاد التدوير الوظيفي ورفع مستوى الأداء.

#### 4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على التدوير الوظيفي ودوره في رفع مستوى الأداء.
2. توضيح ماهية التدوير الوظيفي.
3. معرفة قياس مستوى أداء العاملين.

#### 5- أهمية الدراسة:

1. تبين هذه الدراسة لإدارة "جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق/ فرع مصراته" مدى نجاح التدوير الوظيفي ومساهمته في رفع مستوى الأداء به.
2. تنمي الوعي لدى الموظفين بأهمية التدوير الوظيفي وتقبله وعدم مقاومته بأي شكل كان.
3. تقديم توصيات تساهم في الرقي بمستوى جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق للأفضل.

#### 6- مصطلحات الدراسة:

- التدوير الوظيفي: هو ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى وظيفة أخرى وهو من الأساليب الإدارية الحديثة ويهدف إلى تحسين أداء الموظفين وبالتالي الحصول على أفضل الخدمات التي يقدمها الجهاز (فلاتة، 19، 2011)
- التدريب: وهو الخطة التي يقوم بها الجهاز من أجل زيادة الخبرة والمعرفة والمعلومات لدى الموظفين وتصحيح مساراتهم وقناعاتهم وسلوكهم وذلك لكي يتحسن أداؤهم ويقدمون أفضل الخدمات بالشكل المناسب (الدويك، 30، 2013).
- تصميم الوظائف: هي العملية التي يتم فيها تصميم الوظائف وتصنيفها في مجموعات ووصفها ثم مراعاة الشروط المرتبطة بشاغلها (بدر، 9، 2016).
- الاستقطاب: يقصد بعملية الاستقطاب "البحث عن القوى العاملة المناسبة وجذبها للعمل في مؤسسة ما دون غيرها وتبدأ هذه العملية من مرحلة البحث عن هذه الكفاءات إلى

أن تنتهي بالحصول على طلباتهم الرسمية بالانضمام إلى المؤسسة" (فارس السيد عبد السلام، 2017، 13).

- إستراتيجية التطوير: يعتبر نشاط إداري تقوم به إدارة الموارد البشرية بقصد تنمية مهارات الأفراد وتطويرهم في اكتساب المعلومات، والقدرات والاتجاهات والسلوكيات والأداء الوظيفي (المغربي، 2016، 46)
- الأداء: هو تقييم دوري ومنظم لسلوك وصفات الموظف خلال ساعات العمل (أيتن محمود المرجوشي، 2008، 18)

#### 7- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وذلك حول (مكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق/ فرع مصراته) لمعرفة دور التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين.

#### 8- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق/ فرع مصراته على مختلف مستوياتهم الإدارية وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (35) مفردة من مجتمع الدراسة الذي بلغ إجماليه (112) موظف وتم توزيع (35) من مجتمع الدراسة بالكامل وقد تم الحصول على جميع الاستبيانات وهي صالحة للتحليل.

#### 9- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من الخطوات المهمة التي يمر بها الباحثين للإلمام بالموضوعات التي تقيدهم في تكوين إطار عام عن موضوع بحثهم. ومن خلال الدراسات السابقة تتكون لدى الباحثين رؤية نظرية متكاملة بكل جوانب بحثه، وهي تعتبر نقطة انطلاق لدى الباحثين للبحث والتقصي عن الموضوع الرئيسي وإعطاء هذه الدراسة للباحثين معرفة بتاريخ تطور الموضوع وفتح أعينهم على نقاط لم يكن ليلتفت إليها.

- **دراسة (الشريف، 2011) بعنوان التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والوقوف عند العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات والآثار النفسية والمعنوية للتدوير الوظيفي على أعضاء هيئة التدريس، وبحث العلاقة بين التدوير الوظيفي وأثره على الأداء في الجامعات السعودية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء دراسته، وتألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وأصحاب المناصب الإدارية في الجامعات السعودية، وقد تم اختيار عينة مؤلفة من 120 عضو هيئة تدريس استطاع الباحث من خلالها جمع 98 استبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة موافقة أعضاء الهيئة التدريسية على تطبيق التدوير الوظيفي مع تفضيل أن يكون الأمر اختيارياً، بالإضافة إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد في القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات والتأكيد على أن التدوير الوظيفي يساعد في تحسين الأداء من خلال وضع معايير واضحة ومحددة وثابتة على الجميع
- **دراسة (القرعان، 2011) بعنوان التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث - مكتب غزة الإقليمي،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي وقد تم جمع فقرة تم توزيعها عشوائياً 230 موظف وموظفة من العاملين بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من 51 على الإداريين في الوكالة، وتم الحصول على 199 استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع نتائج الدراسة توجهها 75% بوجود تأثير إيجابي عاماً الاستبيانات الموزعة 5.86%، هذا وقد أظهرت بنسبة للتدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في الوكالة، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين، كما أظهرت الدراسة مستوى جيد من الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الوكالة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، إلى أنه تبين من خلال هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في آراء أفراد العينة حول تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين الإداريين تعزى إلى الخبرة.

- دراسة (عزام، 2013) بعنوان التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة بالإضافة إلى معرفة مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية مع تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الروح المعنوية وقد جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (56) فقرة تم توزيعها (380) ضابطاً من ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية والبالغ عددهم (2868) ضابطاً بطريقة تضمن التوزيع النسبي حسب الرتبة العسكرية لهم من رتبة ملازم وحتى رتبة رائد، وكذلك التوزيع النسبي للمحافظة التي يعمل فيها الضباط. وقد تم جمع (351) استبانة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (91) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت إستراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين، ثم النظم والإجراءات ثم تصميم الوظائف وجاء التدريب وتطوير الكفاءات في الأخير من حيث متطلبات التدوير الوظيفي.

- دراسة (أبو صبحة، 2014): بعنوان دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة والوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين. قام الباحث باستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ (22) موظفاً تم توزيع استبانة صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة الباحثين لمتغيرات الدراسة توصلت الدراسة إلى نتائج منها التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين في الجامعة كما يساهم في بناء علاقات

- اجتماعية وتجارب جديدة الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية وإكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة ترفع من قدراتهم الإبداعية ويعزز العمل بروح الفريق والتنسيق الفعال بين الدوائر والوكليات وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:
- اهتمام إدارة الجامعة بالتدوير الوظيفي بالنظر إلى دوره في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين مع تحديد آليات وإجراءات واضحة ومرنة للتطبيق.
  - وضع نظام مكتوب خاص بالتدوير الوظيفي.
  - العمل على إشراك الموظفين والجهات المعنية من خلال تشاورهم.
  - تنوع الوسائل الخاصة بنشر ثقافة التدوير الوظيفي لتكريس مفهومه وأهدافه وفوائده.
  - التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي.

#### الجانب النظري والأدبيات السابقة:

#### 2-1-1 / مقدمة:

تواجه المنظمات في العصر الحديث ضغوط وتحديات تتمثل في التأثير المستمر للقوى الخارجية والداخلية المؤثرة على استقرارها، فالحاجة إلى تحسين الإنتاجية أو الجودة أو الأداء تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء والاستمرارية لها، ويعد العنصر البشري وسيلة الإدارة الأساسية في مواجهة التي ستخضعها ضد المتغيرات والتحديات المختلفة، وبالتالي فإنه يجب أن تكون قضية الإدارة الأولى ومحور اهتمامها هو العنصر البشري ويتم ذلك عن طريق التخطيط السليم و الاختيار الجيد و التنمية المستمرة والمحافظة على المورد البشري و تطوير تلك الموارد لذا فإن العاملين في المنظمة هم بأمس الحاجة للحركة والتغيير والتطوير المستمر وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم ويمكن تطبيق ذلك عن طريق بعض الأساليب الإدارية ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، فيعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة (بدر، 2016).

## 1- التدوير الوظيفي:

### مفهوم التدوير الوظيفي:

- يعد التدوير الوظيفي المخطط من بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، سواء على نفس المستوى التنظيمي أو على مستويات أعلى وهو من الطرق الفعالة في توسيع إدراك وأفاق المديرين، وإكسابهم مهارات وقدرات ومعارف نتيجة معيشتهم لوظائف متعددة، وعليه فالتدوير الوظيفي هو التنقل المنتظم للموظف من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى التنظيمي (بربر، 2008).

**التدوير الوظيفي** هو ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات (فلاته، 2011).

- إن المعنى الشامل **للتدوير الوظيفي** هو أداة فعالة للتنفيذ الناجح لإستراتيجية الموارد البشرية، وهو تسوية الموظفين في المكان المناسب حيث يمكن تحقيق أقصى قدر من النتائج في عالم اليوم التنافسي، وهذا يمكن أن يثبت كأفضل إستراتيجية للعثور على الاستبدال الفوري لموظف في قيمة عالية من داخل المنظمة، والعثور على أنسب موظف وتحويله إلى تولي مهام ومسؤوليات مهمة وصعبة في مستوى أعلى، وهذه الإستراتيجية تساعد مدير الموارد البشرية في تحديد من يمكن استبداله مكان من (المدرع، 2014).

### أهمية التدوير الوظيفي:

سياسة التدوير تتميز بمجموعة من المميزات تتلخص في ما يلي: (بدور، 1989)

1. تحقق سياسة التدوير الوظيفي أفضل استثمار للطاقات البشرية؛ خاصة إذا كانت فنية، وغير معروفة من موظفي المنظمة، حيث يتم اكتشافها واستثمارها على أفضل وجه.
2. تعتبر سياسة التدوير الوظيفي مدخلاً يلبي للفرد احتياجاته باختلاف مستوياتها.
3. تضيف سياسة التدوير الوظيفي للفرد خبرة، وتجعله يختبر نفسه، ويثبت وجوده في عدة مواقع.

4. تحسن سياسة التدوير الوظيفي من أداء العاملين بوضعهم بين أيدي رؤساء جدد وأفكار جديدة.

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

#### أهداف التدوير الوظيفي:

هناك العديد من الأهداف لعملية التدوير الوظيفي تعود بالنفع على الموظف والمؤسسة على حد سواء، فعملية التدوير الوظيفي تهدف إلى تجديد بيئة العمل، وتجديد النشاط وروح العمل، وتحقيق مبدأ النمو الذي تتأدى به الكثير من المنظمات لتحقيق التطور وتحقيق الأهداف الذي تسعى إليها عن طريق التطوير الداخلي، كما أن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل ويساعد على القضاء على الروتين والخمول ويؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية والكفاءة والفعالية لدى الموظفين (بركات، 2011).

قد أورد الكثير من المفكرين وأساتذة علم الإدارة إلى أن تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي يحقق العديد من الأهداف منها (أحمد، 2016):

1. ضخ دماء جديدة للمنظمة ومساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج عن الروتين الوظيفي والتعود.
2. يؤدي إلى مكافحة الفساد الإداري في المنظمات والمؤسسات.
3. يؤدي إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الفعالية.
4. يعزز التدوير الوظيفي تطور العمل وفعاليته في المؤسسات.
5. إكساب مهارات وخبرات جديدة للموظفين.
6. تطوير الخبرة العملية للموظفين.
7. بناء علاقات جديدة بين الموظفين بعضهم البعض وبين الموظفين والمنظمة.
8. القضاء على الرتابة والروتين اليومي.
9. مد المنظمة بخبرات ومهارات متنوعة.
10. تخطيط التعاقب: مفهوم تخطيط التعاقب هو "من سيحل محلهم" وظيفتها الرئيسية من التدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن توضع على مستوى رفيع

عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.

11. تجهيز وتهيئة الموظف المناسب الصالح للوظيفة: نجاح المنظمة يعتمد على جودة الأداء أثناء العمل لموظفيها، إذا وضعت بشكل صحيح فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الجودة، بالإضافة إلى جودة المستخرجات الناتجة عن الموظفين ولذلك فإن ملائمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية لتدوير الوظائف.

12. تعريف الموظفين على جميع قطاعات المنظمة: تعتبر هذه من الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي حيث تهدف إلى تعريف العمال على جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل اطلاعهم على كيفية العمل وكيفية تنفيذ المهام لذلك سيعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة.

### أنواع التدوير الوظيفي:

يشير كلاً من (القحطاني، 2011) و(عزام، 2013) و(المدرع، 2014) بأنه هناك عدة أنواع من التدوير الوظيفي نلخصها كما بالجدول رقم (1) التالي:

#### جدول (1) يبين أنواع التدوير الوظيفي

نوع التدوير	وظيفته
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.
التدوير في مراحل المسار الوظيفي	ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى إكساب التدوير في مراحل المسار الوظيفي مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.
التدوير الرأسي	ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة وفي الأهمية الوظيفية.
التدوير الأفقي	ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن

قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.	
ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل مديرين لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.	التدوير بين مديري الإدارات
يتم تدوير الموظف حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على أن لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف لإكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.	التدوير القصير والسريع

## أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي:

### 1. التدريب والتطوير:

إن تنمية القوى العاملة في المؤسسات العامة والشركات الخاصة تعتبر غاية في الصعوبة ومن المشاكل الكبيرة التي تواجه الإدارات ألي مؤسسة، لذا بات من الضروري على هذه المؤسسات استخدام أفضل السياسات التدريبية القادرة على تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية للأفراد العاملين، وذلك من خلال وضع برامج وأنشطة تدريبية مفيدة يتم خلالها تنمية الأفراد وزيادة قدراتهم العملية وتطوير مهاراتهم، كما أن الصراع الرائد الآن في المؤسسات العالمية أدى إلى أن تقوم هذه المؤسسات بتطوير العاملين لديها عن طريق النشاط التدريبي في كافة المجالات بهدف تحقيق الجودة الشاملة، حيث يعرف التدريب على أنه عملية إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بالأعمال وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها لتمكنهم من استثمار الطاقات التي يكتنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء من أجل إتاحة مزيد من الفرص للتحسين والتطوير وتأمين الوصول إلى الأهداف المنشودة، إن التدريب الجيد يؤدي إلى تحويل الكادر البشري داخل أي مؤسسة أو منظمة إلى فرد مثمر قابل لتحقيق الأهداف وتقديم الخدمات وتحسين الأداء والإنتاجية وذلك من خلال فترات وبرامج تدريبية محددة، وهناك فرق شاسع بين المنظمات التي تهتم بأمر التدريب لتنمية وتطوير أفرادها وبين تلك التي تترك الأمور للأقدار وتوجهات الأفراد الشخصية، ومن الاستراتيجيات التي يوليها التدريب في المنظمات بالنسبة للعاملين في مختلف قطاعاتهم هو تهيئة هؤلاء الأفراد، وترك

أثر واضح على أداء مهامهم وتطوير خبراتهم في المهام الوظيفية المطلوب أدائها على مستوى العمل والحرص على سمعة المنظمة وتقديم أفضل ما لديهم بحماس وبالتالي الحصول على أفضل المخرجات، وتتمثل أهداف التدريب في المساهمة في تطوير الإمكانات البشرية في كافة المؤسسات والمنظمات، وذلك لمساعدة الأفراد والمؤسسات في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الإنتاجية وزيادة الكفاءة وتحسين الأداء، كما أن العملية التدريبية تعتبر وسيلة فعالة لتحسين أداء الأفراد داخل أي منظمة وغالبا ما يؤدي التدريب إلى إكساب مهارات وخبرات جديدة وإثارة روح المنافسة بين العاملين وذلك في نهاية الأمر من أجل تطويرهم وتطوير المنظمة (الدويك، 2013).

## 2. التصميم الوظيفي:

يعتبر إعادة التصميم الوظيفي من وظائف الموارد البشرية المهمة الذي بدأ يحتل موقعا كبيرا من اهتمام منظمات الأعمال والمنظمات العامة التي تستطيع بواسطتها مواءمة الأفراد العاملين الأكثر تنوعا أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ تعيش هذه المنظمات في ظل بيئة متسارعة التغيير والتنوع في الموارد البشرية من حيث حاجاتها ورغباتها ومهاراتها، وفي الواقع إن أغلب المنظمات تؤكد إعادة تصميم وظائفها بصورة جيدة لأن ذلك يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الأفراد، وهناك ارتباط وثيق في إعادة تصميم الوظيفة ونوعية حياة العمل من جهة وبالاحتياجات الإنسانية للموارد البشرية من جهة أخرى. وبما يؤثر في مستويات الأداء للأفراد، وبما يجعل الأفراد مندفعين بشكل أعلى في إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية، ومن ناحية أخرى يعزز الاستغلال الجيد لمهارات هؤلاء الأفراد ومعارفهم المختلفة، ويعرف تصميم الوظيفة على أنها "عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، على أن يراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية" (زايد، 2003)

## 3. إستراتيجية التطوير الوظيفي:

يمكن تعريف إستراتيجية التطوير الوظيفي بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي، إن المنظمة التي تتطلع للنجاح هي التي تمنح الفرصة للموظفين أن يبرزوا

مهاراتهم لخدمة المنظمة وتحقيق طموحاتهم الشخصية معاً، فنجاح المنظمة لا يعني بالضرورة جودة المنتجات أو تعدد الأسواق أو كثافة رأس المال أو كثرة الزبائن، وإنما العنصر البشري والمواهب والطموحات والطاقات الكامنة التي تدفع المنظمة لمواكبة التغيير والتجديد، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الموظف المناسب في المكان والوظيفة المناسبين، فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة، فوظيفة إدارة الموارد البشرية الرئيسية في أي منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافيين حتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الكردي، 2011).

## 2- أداء العاملين:

### مقدمة:

تعاني الكثير من المنظمات على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، تتجلى هذه المشكلات في عدم الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وال شك أن هذا الأمر يمثل أحد الأسباب في فشل كثير من المنظمات في تحقيق درجة عالية من الأداء الوظيفي لعاملهم، مما يتطلب من المنظمات ومن أجل نجاحها وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية في أداء موظفيها وتحقيق أهدافها أن تبذل كل ما في وسعها من أجل الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات بما يتناسب مع التغيرات السريعة في البيئة (محمد، 2010).

### مفهوم أداء العاملين:

هي النتائج التي يحققها العامل من القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، وهو قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة (الشريف، 2004).

### أهمية تقييم الأداء:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً (ناصر، 2010).

ترجع أهمية أداء العاملين من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والنمو، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر مرحلة التميز ومرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من خلال النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها (الشريف، 2004).

#### أهداف تقييم الأداء:

إن لتقييم الأداء أهداف كثيرة منها (حسينة، 2015):

- 1- التأكد من أن المنظمة تسير نحو تحقيق أهدافها المحددة في نظامها الداخلي.
- 2- اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها ومحاولة تصحيحها.
- 3- تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار لوجود تقييم موضعي لجهودهم.
- 4- تقييم سياسات الموارد البشرية من اختيار وتدريب ونقل وترقية ومعرفة آثارها وانعكاساتها على العاملين.

#### طرق تقييم الأداء:

##### أ- الطرق التقليدية:

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات: يتضمن هذا النظام مجموعة من الصفات والسمات الشخصية للفرد وعادة ما يتم إتباع مقياس محدد وهو أن يحصل الفرد على تقدير يتراوح من الصفر إلى عشرة لكل صفة من الصفات التي يتم تحديدها لتقييم أداء العاملين، حيث أن الصفر يمثل درجة عدم انطباق تلك الصفة لذلك الفرد، أما العشرة تمثل الدرجة القصوى من توفر هذه الصفة.

2- طريقة الترتيب: يتم بموجب هذه الطريقة ترتيب العاملين بصورة ترتيبية تدريجية تصاعدية أو تنازلية حسب مستويات أدائهم التي قدموها خلال الفترة الماضية.

3- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين: وتأتي هذه الطريقة كنموذج لتحسين طريقة الترتيب وتتمثل في مقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين لتحديد الأكفاء في كل مقارنة، ولتحديد الفرد الكفاء يجب التركيز على معايير وأسس موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء في نوعية العمل الممتاز.

4-طريقة التوزيع الإيجابي: وتتمثل هذه الطريقة بتوزيع ترتيب العاملين المطلوب تقويمهم بالشكل الذي يعتمد على فكرة التوزيع الطبيعي، وحيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين.

5-طريقة القوائم: حيث يتم إعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء الفرد

المطلوب تقويمه، ويستحسن الاستعانة بخبرة المقومين في وضع هذه الجمل وبخبرة الذين يلمون بالعمل إماماً شاملاً، حيث يتم انتقاء هذه الجمل المدرجة في هذه القائمة من طرف المقوم حسب قناعتها لشخصية وطبقاً لمشاهداته في موقع العمل من حيث أداء الفرد وسلوكه.

#### ب/ الطرق الحديثة:

1 - طريقة الاختيار الإيجابي: تعتمد هذه الطريقة على اختيار المقوم للعبارات أو الجمل المدونة على الاستمارة الخاصة طبقاً لما يراه المقوم في الفرد وتتكون هذه الاستمارة من مجموعات عديدة من العبارات أو الجمل حيث أن كل جملة تحتوي على أربع عبارات عادة، ومن هذه العبارات الأربع اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، أما بالنسبة لإعداد هذه الطريقة وتطبيقها فتتولى إدارة الأفراد وضع شفرة سرية خاصة لتحديد العبارات أو الجمل التي تعتبر أكثر أهمية فيكل ثنائية.

2 - طريقة الأحداث الجوهرية: تعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث الجوهرية التي يقوم بها الأفراد العاملون في المنظمة على اختلاف أنواعها ويعتبر الفرد منجزاً لأحداث المهمة إذا قام بعمل ذو أهمية بالغة كنجاحه في عمله نجاحاً باهراً أو فشله فشلاً باهراً، وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية هي عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة على حقيقة صلبة.

3- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على مناقشة أمور التقويم بين الفرد والمشرف للوصول إلى نتائج متفق عليها وبهذا تكون هذه الطريقة أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق وأكثرها مرونة وتستخدم هذه الطريقة التقويم الذاتي على مستوى إداري عالي في

حين نجد أنها تواجه نوعاً من التردد من قبل الأفراد الذين لا يرغبون بتجديد الأهداف بأنفسهم بل يرون أن هذا من مسؤوليات الإدارة (الموسوي، 2004).

### علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين:

إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير وذلك بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية، ذلك لأن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية اليوم يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً لتحسين أداءه، ومن ذلك نجد بأن طبيعة العمل تؤثر بشكل كبير على الأداء فكلما كانت طبيعة العمل تحت على الابتكار والإبداع كلما ساعد ذلك في تحسين الأداء، وكلما كانت طبيعة العمل ذات طابع روتيني أدت إلى شعور العاملين بالإحباط وانخفاض إنتاجيتهم، لذا على المنظمات أن تعمل وبشكل دائم على أن تكون طبيعة العمل متناسبة مع مؤهلات الأشخاص القائمين عليه وقدراتهم، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى القيام بعملية التدوير الوظيفي للعاملين في الوظائف المختلفة لقتل روح الرتابة في العمل وزيادة خبرتهم وتحسين أدائهم، وإشعارهم بأهميتهم وأهمية الوظائف التي يقومون بها والأدوار التي يؤديونها ومدى مساهمة هذه الوظيفة في العملية الإنتاجية العامة للمنظمة (العميان، 2004).

### تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين:

يعد التدوير الوظيفي مطلباً مهماً في ترشيح مبدأ الإدارة الأمنية وبخاصة في الجهات التي تعاني من ارتفاع معدلات الفساد الإداري، نتيجة لبقاء الشخص في وظيفته لمدة طويلة، حيث ينبغي إتباع أسلوب التدوير بين الموظفين في هذه الأجهزة مع عدم الإخلال بكفاءة الأداء. إن التدوير الوظيفي يساعد الموظف والمؤسسة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك للموظف، ذلك أن مثل هذا الاعتقاد كثيراً ما يدفع الموظفين إلى ارتكاب المخالفات الإدارية وتعطيل برامج التنمية الإدارية مما يؤثر سلباً على الأداء.

فالهدف من سياسة التدوير هو تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيق مشروع التغيير من أجل التطوير، وهذا لا يقلل من قدر من يكلف بعمل وينقل إلى غيره إنما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتمكنه من العمل في مجال إبداعه ورفع مستوى أدائه. إن التدوير يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على البيروقراطية والخمول والتراخي. وعلى هذا فإن التدوير الوظيفي يهدف إلى نقل الموظف من موقعه لحته على بدل الجهد المطلوب منه لتحسين أداء المؤسسة، وكذا إحلال المسؤل القدوة محل المسؤل العادي حتى يمكنه تحفيز رؤوسيه ودفعهم نحو العمل الجاد والفعال لتحقيق مصلحة المؤسسة ككل (الشريف، 2011).

#### الجانب العملي:

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتناول هذا البحث دراسة دور التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين بمكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق/ مصراته، فكان مجتمع الدراسة عبارة عن الموظفين العاملين بالجهاز على مختلف مستوياتهم الإدارية بمصراته، وقد تم اختيار عينة عشوائية من 35 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 112 موظف، والجدول التالية توضح توزيع عينة الدراسة وخصائصها مما يدل على تنوعها وملائمتها لإجراء الدراسة.

جدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	28	80.0%
أنثى	7	20.0%
الإجمالي	35	100.0%

من خلال الجدول جدول رقم (2) يتضح أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث وكان بنسبة (80%) تقريباً وهذا يدل على أن طبيعة العمل الإداري في مكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق/ مصراته تناسبهم أكثر من الإناث للعمل في المكتب.

### جدول رقم (3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	العدد	العمر
8.6%	3	أقل من 25 إلى أقل من 35 سنة
40.0%	14	من 35 إلى أقل من 45 سنة
51.4%	18	من 45 سنة فما فوق
100%	35	الإجمالي

بالنظر إلى الجدول رقم (3) يتضح أنّ الأعمار من الفئة العمرية من 45 سنة فما فوق عددهم (18) فرداً بنسبة (51.4%) هم الأكثر وهذا يدل على أن بالمكتب موظفين راشدين ذو خبرة مناسبة على العمل بصورة جيدة.

### جدول رقم (4) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
11.4%	4	ماجستير
40.0%	4	بكالوريوس
34.3%	12	دبلوم عالي
11.4%	4	ثانوي
2.9%	1	أخرى
100%	35	الإجمالي

بالنظر إلى الجدول رقم (4)، يتضح أن عدد الذين يحملون مستوى ماجستير (4) موظفين بنسبة (11.4%) وعدد الذين يحملون مستوى بكالوريوس (14) موظف بنسبة (40.0%) وعدد الذين يحملون مستوى دبلوم عالي (12) موظف بنسبة (34.3%) وعدد الذين يحملون مستوى علمي ثانوي (4) موظفين بنسبة (11.4%)، وعدد الذين يحملون شهادات أخرى (1) موظف بنسبة (2.9%) هذه النسبة يتبين أن المستوى التعليمي لأغلب أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس والسبب في ذلك قد يرجع لمطلب إدارة المكتب لتوظيف الحاصلين على مؤهل البكالوريوس.

### جدول رقم (5) يبين توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
11.4%	4	أقل من 5 سنوات
8.6%	3	من 10 إلى أقل من 15 سنوات
22.9%	8	من 15 إلى أقل من 20 سنة
40.0%	14	من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة

من 35 سنة فأكثر	6	17.1%
الإجمالي	35	100%

بالنظر إلى الجدول رقم (5)، يتضح أن من خبرتهم الوظيفية من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة عددهم (14) فرداً بنسبة (40.0%)، ومن 15 سنة إلى أقل من 20 سنة عددهم (8) فرداً بنسبة (22.9%) وهذا يدل على أن للمكتب خطة جيدة في تعيين موظفين جدد بالإضافة إلى العاملين الحاليين من ذوي الخبرات الجيدة بحيث يستفيد كلا منهم من الآخر في مجال أعمال المكتب المختلفة.

#### جدول رقم (6) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	العدد	النسبة
رئيس قسم	2	5.7%
رئيس وحدة	11	31.4%
مشرف	6	17.1%
موظف	16	45.7%
الإجمالي	35	100%

بالنظر إلى الجدول رقم (6)، يتضح أن عدد رؤساء الأقسام في عينة الدراسة بلغ (2) رئيس وبنسبة (5.7%) وعدد رؤساء الوحدات بلغ (11) رئيس وحدة بنسبة (31.4%)، وكانت نسبة المشرفين بالعينة هي (17.1%) بعدد (6)، وعدد الموظفين بلغ (16) بنسبة (45.7%)، حيث تبين أن أغلب من شملهم مجتمع الدراسة هم موظفين حسب التقسيم الإداري بمكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق/مصراته.

#### 4.3 أساليب التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة:

- إجراء أسلوب التحليل الوصفي عن طريق الجداول التكرارية والوسط الحسابي والأشكال البيانية وتم تحديد درجة الموافقة كما بالجدول رقم (7).

#### الجدول رقم (7). درجة الموافقة

الوسط	من 1 إلى أقل من 1.8	من 1.8 إلى أقل من 2.6	من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 4.2 إلى 5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

- اختبار ت لعينة واحدة **One Sample t Test** لتحديد الاتجاه العام حول كل محور باستبيان الدراسة بحيث أنه إذا كانت قيمة مستوى الدلالة P-value أكبر من 0.05

فهذا يدل أن الاتجاه العام حول هذه العبارة بأن الدرجة متوسطة أما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة P-value أقل من 0.05 فهذا يدل أن الاتجاه العام حول هذه العبارة بأن الدرجة منخفضة أو مرتفعة وفي هذه الحالة ننظر لقيمة الوسط.

• **معامل ألفا كرنباخ Cronbach's Alpha** وتم استخدامه لدراسة صدق وثبات أداة الدراسة وتكون أداة الدراسة مناسبة وبها معايير الصدق والثبات إذا كانت قيمة هذا المعامل أكبر من 60%.

### 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق بصفة عامة أن العبارة الموجودة في الاستبيان تقيس ما يفترض في البحث قياسه بالفعل، أما الثبات فهو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه، وقد تم لهذا الغرض عرض صحيفة الاستبيان المعدة على مجموعة من المتخصصين لإبداء الرأي حولها وتحديد بعض الملاحظات حولها، وبعد اعتمادها تم توزيعها على عينة الدراسة وتم قياس الصدق والثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرنباخ للصدق والثبات كما بالجدول رقم (8).

جدول رقم (8) يبين قيمة معامل ألفا كرنباخ لاستبيان الدراسة

المحور	قيمة معامل ألفا كرنباخ
التدريب	0.767
تصميم الوظائف	0.886
الاستقطاب	0.894
استراتيجية التطوير	0.895
الأداء	0.908
الكل	0.942

من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن قيم معامل ألفا كرنباخ مناسبة للدلالة على صدق وثبات أداة الدراسة وملائمتها للدراسة.

### 6.3 تحليل ودراسة فرضيات الدراسة:

أولاً: دراسة المحور الأول (التدوير الوظيفي):

#### 1-محور التدريب:

تمت دراسة هذا المحور للفرضية التي تنص على (هناك تدريب وتطوير للعاملين بمكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان بمصراته) عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وكانت النتائج كما بالجدول رقم (9).

جدول رقم (9) يبين نتائج التحليل لمحور التدريب

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الترتيب
العبارة 1	13	17	3	1	1	4.14	0.91	0.000	1
	37.10%	48.60%	8.60%	2.90%	2.90%				
العبارة 2	7	6	4	16	2	3.00	1.31	0.845	4
	20%	17.10%	11.40%	45.70%	5.70%				
العبارة 3	12	14	7	2	0	4.03	0.89	0.000	2
	34.30%	40%	20%	5.70%	0%				
العبارة 4	9	15	7	4	0	3.83	0.95	0.000	3
	25.70%	42.90%	20%	11.40%	0%				

1. يتضح من خلال العبارة 1 والتي تنص "التدوير الوظيفي بالجهاز يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية" أن 85.7% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و8.6% كانوا على الحياد، بينما 5.7% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 4.14 بانحراف معياري يساوي 0.91 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

2. يتضح من خلال العبارة 2 والتي تنص "الموظفين بالجهاز يحصلون على تدريب مناسب قبل تدويرهم وظيفياً" أن 37.1% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و11.4% كانوا على الحياد، بينما 51.4% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 3 بانحراف معياري يساوي 1.31 ومستوى معنوية مشاهد 0.845 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الحياد.

3. يتضح من خلال العبارة 3 والتي تنص "للتدوير الوظيفي دور كبير في تفعيل قدرات الموظفين من خلال تدريبهم على طرق وبرامج جديدة لإنجاز مختلف الأعمال" أن 74.3% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و20% كانوا على الحياد، بينما 5.7% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 4.03 بانحراف معياري يساوي 0.89 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

4. يتضح من خلال العبارة 4 والتي تنص "يجد الموظف بعد تدريبه أنه قادر على التأقلم مع أي وظيفة يتم تدويره أو نقله إليها" أن 68.6% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و20% كانوا على الحياد، بينما 11.4% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 3.83 بانحراف معياري يساوي 0.95 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

## 2- محور تصميم الوظائف:

تمت دراسة هذا المحور للفرضية التي تنص على (هناك تصميم للوظائف للعاملين بمكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان بمصراته) عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وكانت النتائج كما بالجدول رقم (10).

جدول رقم (10) يبين نتائج التحليل لمحور تصميم الوظائف

الترتيب	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
2	0.000	0.92	3.91	1	2	4	20	8	العبارة 1
				2.90%	5.70%	11.40%	57.10%	22.90%	
3	0.005	1.04	3.57	1	5	8	15	6	العبارة 2
				2.90%	14.30%	22.90%	42.90%	17.10%	
1	0.000	0.91	4.14	0	2	6	12	15	العبارة 3
				0%	5.70%	17.10%	34.30%	42.90%	

1. يتضح من خلال العبارة 1 والتي تنص "سياسة تصميم الوظائف تساهم بشكل واضح في تسهيل عملية التدوير الوظيفي" أن 80% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و11.4% كانوا على الحياد، بينما 8.6% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط

يساوي 3.91 بانحراف معياري يساوي 0.92 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

2. يتضح من خلال العبارة 2 والتي تنص "سياسة التدوير الوظيفي تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم أي وظيفة" أن 60% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و22.9% كانوا على الحياد، بينما 17.1% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 3.57 بانحراف معياري يساوي 1.04 ومستوى معنوية مشاهد 0.005 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

3. يتضح من خلال العبارة 3 والتي تنص "التدوير الوظيفي يساهم في اكتساب الموظف مهارات قيادية" أن 77.1% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و17.1% كانوا على الحياد، بينما 5.7% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 4.14 بانحراف معياري يساوي 0.91 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

### 3- محور الاستقطاب:

تمت دراسة هذا المحور للفرضية التي تنص على (هناك استقطاب للعاملين بمكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان بمصراته) عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وكانت النتائج كما بالجدول رقم (11).

جدول رقم (11) يبين نتائج التحليل لمحور الاستقطاب

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الترتيب
العبارة 1	15	15	5	0	0	4.29	0.71	0.000	1
	42.90%	42.90%	14.30%	0%	0%				
العبارة 2	11	13	10	0	1	3.97	0.86	0.000	2
	31.40%	37.10%	28.60%	0%	2.90%				
العبارة 3	9	9	9	1	7	3.51	1.17	0.013	3
	25.70%	25.70%	25.70%	2.90%	20%				

1. يتضح من خلال العبارة 1 والتي تنص "الاستقطاب يساهم في تزويد الجهاز بالكفاءات البشرية المناسبة" أن 85.7% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و14.3% كانوا على الحياد، بينما 0% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 4.29 بانحراف معياري يساوي 0.71 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

2. يتضح من خلال العبارة 2 والتي تنص "الاستقطاب يقلل الجهود والتكاليف الخاصة بالموارد البشرية" أن 68.6% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و28.6% كانوا على الحياد، بينما 2.9% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 3.97 بانحراف معياري يساوي 0.86 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

3. يتضح من خلال العبارة 3 والتي تنص "يعتبر التدوير أحد مصادر الاستقطاب بالجهاز" أن 51.4% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و25.7% كانوا على الحياد، بينما 22.9% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 3.51 بانحراف معياري يساوي 1.17 ومستوى معنوية مشاهد 0.013 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

#### 4- محور إستراتيجية التطوير:

تمت دراسة هذا المحور للفرضية التي تنص على (هناك إستراتيجية للتطوير للعاملين بمكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان بمصراته) عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وكانت النتائج كما بالجدول رقم (12).

جدول رقم (12) يبين نتائج التحليل لمحور إستراتيجية التطوير

الترتيب	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
1	0.000	0.55	4.37	0	0	1	20	14	العبارة 1
				0%	0%	2.90%	57.10%	40%	
2	0.000	0.67	4.29	0	0	4	17	14	العبارة 2
				0%	0%	11.40%	48.60%	40%	

3	0.000	0.98	3.97	1	1	8	13	12	العبارة 3
				2.90%	2.90%	22.90%	37.10%	34.30%	

1. يتضح من خلال العبارة 1 والتي تنص "التدوير الوظيفي يساهم في تطوير العمل بشكل عام" أن 97.1% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و2.9% كانوا على الحياد، بينما 0% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 4.37 بانحراف معياري يساوي 0.55 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

2. يتضح من خلال العبارة 2 والتي تنص "التدوير الوظيفي يمنح للموظف فرصة للتطوير الوظيفي وتعزيز القدرات القيادية" أن 88.6% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و11.4% كانوا على الحياد، بينما 0% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 4.29 بانحراف معياري يساوي 0.67 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

3. يتضح من خلال العبارة 3 والتي تنص "التدوير الوظيفي يساهم في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير" أن 71.4% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و22.9% كانوا على الحياد، بينما 5.7% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 3.97 بانحراف معياري يساوي 0.98 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

#### ثانياً: دراسة محور المتغير الثاني (الأداء) :

تمت دراسة هذا المحور للفرضية التي تنص على (هناك تقييم أداء للعاملين بمكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان بمصراته) عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وكانت النتائج كما بالجدول رقم (13).

جدول رقم (13) يبين نتائج التحليل لمحور الأداء

الترتيب	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
1	0.000	0.66	4.46	0	0	3	13	19	العبارة 1
				0%	0%	8.60%	37.10%	54.30%	

10	0.000	0.90	3.80	0	2	12	12	9	العبارة 2
				0%	5.70%	34.30%	34.30%	25.70%	
8	0.000	0.76	3.94	0	2	5	21	7	العبارة 3
				0%	5.70%	14.30%	60%	20%	
6	0.000	1.11	4.06	1	3	5	10	16	العبارة 4
				2.90%	8.60%	14.30%	28.60%	45.70%	
2	0.000	0.93	4.11	1	1	4	16	13	العبارة 5
				2.90%	2.90%	11.40%	45.70%	37.10%	
5	0.000	0.89	4.09	0	2	6	14	13	العبارة 6
				0%	5.70%	17.10%	40%	37.10%	
7	0.000	0.92	3.97	0	3	6	15	11	العبارة 7
				0%	8.60%	17.10%	42.90%	31.40%	
3	0.000	0.76	4.11	0	1	5	18	11	العبارة 8
				0%	2.90%	14.30%	51.40%	31.40%	
4	0.000	0.80	4.11	0	1	6	16	12	العبارة 9
				0%	2.90%	17.10%	45.70%	34.30%	
9	0.000	0.95	3.91	0	4	5	16	10	العبارة 10
				0%	11.40%	14.30%	45.70%	28.60%	
11	0.000	0.88	3.77	0	3	9	16	7	العبارة 11
				0%	8.60%	25.70%	45.70%	20%	

1. يتضح من خلال العبارة 1 والتي تنص "عندما يكون أداء العاملين مميزاً تكون المنظمة أكثر استقراراً" أن 91.4% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و8.6% كانوا على الحياد، بينما 0% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 4.46 بانحراف معياري يساوي 0.66 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

2. يتضح من خلال العبارة 2 والتي تنص "كل مدير يهتم اهتماماً كبيراً بأداء مرؤوسيه" أن 60% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و34.3% كانوا على الحياد، بينما 5.7% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 3.8 بانحراف معياري

يساوي 0.9 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

3. يتضح من خلال العبارة 3 والتي تنص "الأداء يعتبر مقياساً لأداء الفرد لعمله" أن 80% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و14.3% كانوا على الحياد، بينما 5.7% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 3.94 بانحراف معياري يساوي 0.76 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

4. يتضح من خلال العبارة 4 والتي تنص "الأجور ترتبط بأداء كل فرد لعمله" أن 74.3% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و14.3% كانوا على الحياد، بينما 11.4% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 4.06 بانحراف معياري يساوي 1.11 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

5. يتضح من خلال العبارة 5 والتي تنص "تقييم أداء العاملين يعتبر بمثابة وسيلة رقابية على المسؤولين الذين يتابعون ويقيمون جهود العاملين" أن 82.9% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و11.4% كانوا على الحياد، بينما 5.7% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 4.11 بانحراف معياري يساوي 0.93 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

6. يتضح من خلال العبارة 6 والتي تنص "يمثل الأداء مستوى تحقيق أهداف الجهاز" أن 77.1% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و17.1% كانوا على الحياد، بينما 5.7% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 4.09 بانحراف معياري يساوي 0.89 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

7. يتضح من خلال العبارة 7 والتي تنص "الأداء يتمثل في مدى استغلال مهارات الموارد البشرية بالجهاز" أن 74.3% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و17.1% كانوا على الحياد، بينما 8.6% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي

3.97 بانحراف معياري يساوي 0.92 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

8. يتضح من خلال العبارة 8 والتي تنص "تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة الثقة والتعامل بخلق سليم بين الموظفين" أن 82.9% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و14.3% كانوا على الحياد، بينما 2.9% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 4.11 بانحراف معياري يساوي 0.76 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

9. يتضح من خلال العبارة 9 والتي تنص "تقييم الأداء يساعد بشكل كبير في النهوض بمستوى العاملين وتوظيف طموحاتهم وتطوير قدراتهم بشكل مناسب" أن 80% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و17.1% كانوا على الحياد، بينما 2.9% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 4.11 بانحراف معياري يساوي 0.8 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

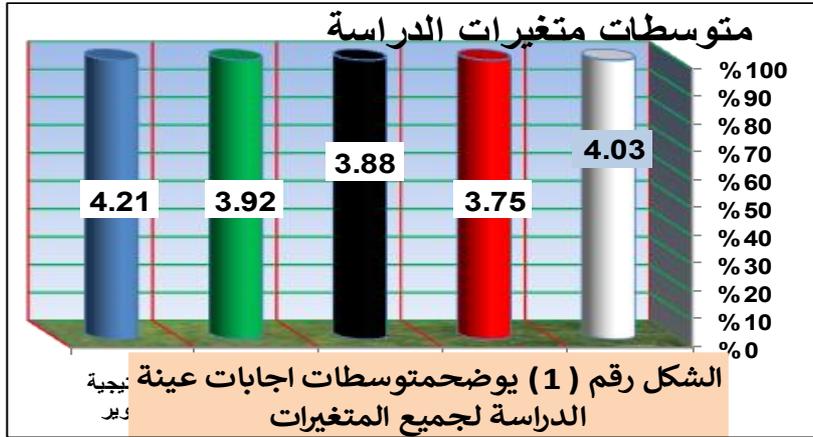
10. يتضح من خلال العبارة 10 والتي تنص "تقييم الأداء يؤدي إلى التعرف على كيفية أداء الموظفين لأعمالهم بشكل علمي وموضوعي" أن 74.3% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و14.3% كانوا على الحياد، بينما 11.4% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 3.91 بانحراف معياري يساوي 0.95 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

11. يتضح من خلال العبارة 11 والتي تنص "تقييم الأداء يؤدي إلى الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين" أن 65.7% من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة السابقة، و25.7% كانوا على الحياد، بينما 8.6% كانوا غير موافقين. وبما أن المتوسط يساوي 3.77 بانحراف معياري يساوي 0.88 ومستوى معنوية مشاهد 0.000 أقل من 5%، فهذا يعني أن آراء مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة.

### ثالثاً: دراسة ملخص لجميع المحاور:

جدول رقم (14) يبين نتائج التحليل لجميع المحاور

البيان	المتوسط	الانحراف	الاختبار	مستوى المعنوية
إستراتيجية التطوير	4.21	0.64	560	0.000
الاستقطاب	3.92	0.77	482.5	0.000
تصميم الوظائف	3.88	0.80	470.5	0.000
التدريب	3.75	0.80	5.58	0.000
الأداء	4.03	0.60	10.12	0.000



يتبين من الجدول 14 والشكل رقم (1) ما يلي :

1. بُعد " التدريب " كان متوسطة يساوي 3.75 بمستوى معنوية أقل من 5%، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة موافق على العبارات.
2. بُعد " تصميم الوظائف " كان متوسط يساوي 3.88 بمستوى معنوية أقل من 5%، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة موافق على العبارات.
3. بُعد " الاستقطاب " كان متوسط يساوي 3.92 بمستوى معنوية أقل من 5%، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة موافق على العبارات.
4. بُعد " إستراتيجية التطوير " كان متوسط يساوي 4.21 بمستوى معنوية أقل من 5%، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة موافق على العبارات.

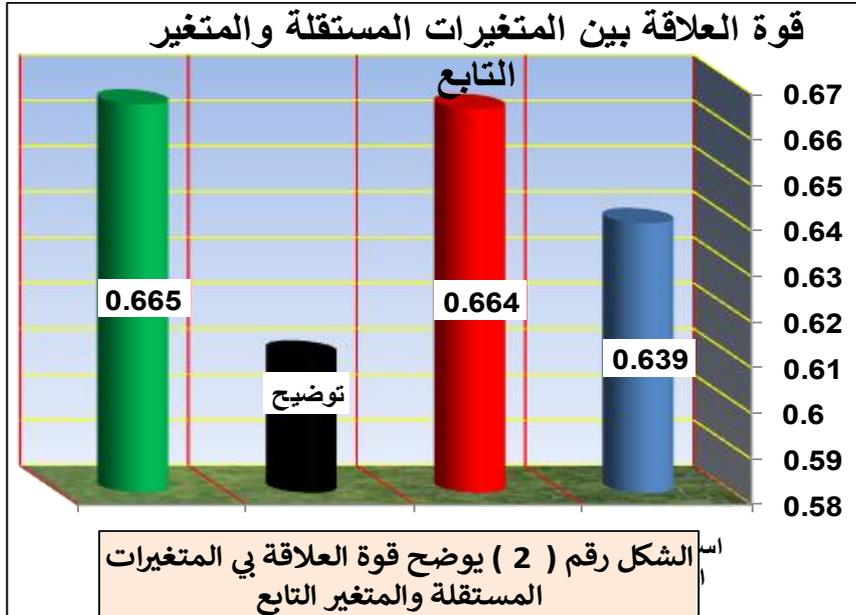
5. بُعد " الأداء " كان متوسط يساوي 4.03 بمستوى معنوية أقل من 5%، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة موافق على العبارات.

رابعاً: دراسة الفرضية الرئيسية (العلاقة بين المتغيرات):

تمت دراسة هذه للفرضية التي تنص على (هناك علاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين بمكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان بمصراته) عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وكانت النتائج كما بالجدول رقم (153).

جدول رقم (15) يبين نتائج التحليل للعلاقة بين المتغيرات

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	البيان
0.000	0.665	التدوير الوظيفي
0.000	0.610	تصميم الوظائف
0.000	0.664	الاستقطاب
0.000	0.639	إستراتيجية التطوير



نلاحظ أن جميع قيم الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية كما هو في الشكل رقم 2، مما يعني وجود علاقة طردية بين (التدوير الوظيفي وأداء العاملين بمكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق/مصراته)

### 1.3 النتائج والتوصيات:

#### أولاً النتائج:

1. يهتم مكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق بمصراته بتدريب وتطوير موظفيه بشكل جيد (عندما تتوفر الإمكانيات المناسبة لذلك) حتى يتمكن من تلبية الاحتياجات وترقية موظفيه لشغل مناصب متقدمة.
2. يهتم مكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق بمصراته بتصميم وظائف العاملين وتوزيعهم بشكل جيد حسب قدراتهم وإمكاناتهم (التي يعمل على تطويرها حسب الحاجة) وبما يتلاءم مع متطلبات كل عمل.
3. يعمل مكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق بمصراته على استقطاب الموظفين الجيدين وذلك تلبية الاحتياجات الوظيفية التي قد لا تتوفر أحياناً.
4. التدوير الوظيفي بمكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق بمصراته يساهم بشكل فعال في تطوير العمل والعاملين بصفة عامة وبما يخدم الصالح العام.
5. هناك علاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين بمكتب جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان بمصراته من حيث:

1. يساعد أداء العاملين في استقرار الجهاز.
2. يساعد تقييم الأداء لقياس الفرد لعمله.
3. يساعد تقييم أداء العاملين إلى زيادة الثقة والتعامل بخلق سليم بين الموظفين.
4. يساعد تقييم الأداء في تحقيق أهداف الجهاز.
5. يساعد تقييم الأداء بشكل كبير في النهوض بمستوى العاملين وتوظيف طموحاتهم وتطوير قدراتهم بشكل مناسب.

## ثانياً التوصيات:

1. على مكتب الجهاز تذليل الصعاب وتوفير الإمكانيات لتطوير وتدريب الموظفين في الوقت المناسب.
2. على مكتب الجهاز الاستمرار بتصميم الوظائف بما يتلاءم مع احتياجاته وطبيعة العمل.
3. على مكتب الجهاز الاستمرار في استقطاب الموظفين الجيدين.
4. زيادة الاهتمام بالتدوير الوظيفي لما له من دور بارز في تطوير العمل والحد من مقاومة الموظفين للتغيير.

## المراجع:

- أبو صبحه، (2014) دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.
- أحمد عزمي أحمد عزام، (2013) التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية-قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أيتن محمود المرجوشي. (2008): تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. جلال عبد الله محمد، (2010) أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
- حسن، (2003-2004) إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية مصر.
- حسين حريم، (2013) السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط(4)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- سعيد بن محمد بن سعيد القحطاني، (2011) التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في التنمية البشرية، الرياض جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- سنان الموسوي، (2004) إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط(1)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

طلال عبد الملك الشريف. (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض. عامر زايد، (2003) إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة. عبد العزيز بن عثمان يوسف فلاته. (2011) التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض. عبد الفتاح بدور، (1989) مقترحات عملية لرفع الكفاءة والمهارة الفنية والقيادية للعاملين، التنمية الإدارية. علي فهيد الشريف، (2011) التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة. فارس السيد عبد السلام، (2017) إستراتيجية التوظيف، دار نشر يسطرون. فتحي، عمراوي، (2016) دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية- مستغانم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم. القرعان، (2011) التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث- مكتب غزة الإقليمي. قلبو حسينة، (2015) دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حاله كليه العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التيسير جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، قسم علوم التيسير رسالة ماجستير. قواوري، الزهرة؛ العياشي، مريم؛ حوتيه، (2019) أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة: دراسة حالة جامعة أحمد دراية إدرار، رسالة ماجستير غير منشورة . كامل بربر، (2008) إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، بيروت.

محمد الدويك (2013)، نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين  
بوزارة المالية، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.

محمد الفاتح محمد البشير المغربي، (2016) إدارة الموارد البشرية، ط (1) دار الجنان  
للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد بركات. (2011) التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح، جريدة 26 سبتمبر الأسبوعية،  
اليمن، العدد 1502.

محمود العميان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار  
وائل للنشر، عمان، الأردن.

مصلحة بنت حسين البارقي(2017)، التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي  
إدارة التعليم بالليث، دراسة مقارنة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة  
العربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد(2)، المجلد (1)، إبريل.

ميسون عبد الله أحمد(2016) أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد  
البشرية تحليل آراء المديرين في عدد من الكليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم  
التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 3.

ناصر المدرع، (2014) التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على  
العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة  
ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم  
والأمنية، المملكة العربية السعودية.

ناصر زكي،(2010) تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل  
لمؤتمر تنمية الموارد البشرية.

ناصر محمد العديلي، (2008) مقالة بعنوان التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في  
المؤسسات العامة والخاصة، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية.

نضال سلام بدر، (2016) التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات  
الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا،  
جامعة الأقصى، فلسطين.