



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سرت
إدارة الدراسات العليا والتدريب
كلية الاقتصاد
قسم إدارة أعمال
البرنامج إدارة الأعمال



رسالة ماجستير بعنوان

أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت "دراسة وصفية"

قدمت هذه الرسالة كأحد متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير)

في (إدارة الأعمال)

إعداد الطالبة:

أمني محمد حسين دحلان

إشراف:

أ.د. علي مفتاح البريشني

العام الجامعي 2025 — 2026م

الإقرار

أقر أنا/ أمانى محمد حسين دحلان، بأن ما اشتملت عليه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة علمية، أو بحث علمي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى، وللجامعة حق توظيف الرسالة أو الأطروحة والاستفادة منها مصدراً مرجعياً للمعلومات، لأغراض الاطلاع أو الإعارة أو النشر بما لا يتعارض وحقوق الملكية الفكرية المقررة بالتشريعات النافذة.

التوقيع: _____.

التاريخ: ____ / ____ / 20م

جامعة سرت
كلية الاقتصاد
قسم إدارة أعمال

أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت
"دراسة وصفية"

أمانى محمد حسين دحلان

الرسالة مجازة من قبل لجنة المناقشة:

الاسم:	العضو الخارجي
الاسم:	العضو الداخلي
الاسم:	المشرف

الاعتماد

د.

عميد الكلية

د.

مدير مكتب الدراسات العليا والتدريب

تاريخ الاعتماد: / /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

خُبْرًا اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة المجادلة، الآية (11)

الإهداء

الحمد لله الذي منَّ عليَّ بإتمام هذه الدراسة، فلولاً بفضلُ الله لما وصلتُ لنهاية المشوار.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من يُكن لهم قلبي كل حب وتقدير.

إلى من أناروا طريقي وتحملوا مُر الحياة لأتذوق حلاوتها، إلى من كان دعاؤهما عوني ولازال

حتى الآن يحرسني، إلى من فارقا الحياة ولم يفارقا قلبي وروحي.

روح أمي وأبي الطاهرة

إلى اللؤلؤ المكنون، إلى القلب الحنون، إلى أجمل ضحكة في الكون، إلى نبع العطاء الذي

لا ينفذ، إلى من دعمتني وساندتني ورافقتني كل خطوة من حياتي.

أختي الغالية مي

إلى سكر الحياة والتي لا تحلو الحياة إلا بوجودهم، إلى من شاركوني كل لحظات حياتي،

إلى من يسكنون قلبي ووجداني.

إخوتي وأخواتي

إلى أجمل وأصفى وأنقى القلوب، إلى من دعمتني معنوياً ورافقتني الدُروب.

صديقتي عائشة

إلى صديقتي في الدراسة وصديقتي في العمل، إلى كل من أحب العلم وكان داعماً له ولو بكلمة.

الباحثة

الشكر

الحمد لله والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام، أتقدم
بجزيل الشكر إلى كل من أنار لي طريق العلم، كما أخص بالشكر من أفادني بعلمه وخبرته الأستاذ
الفاضل/ علي مفتاح محمد البريشني، الذي لم يبخل عليا بالتوجيه والنصح والإرشاد، جزاه الله كل
خير.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أعضاء هيئة التدريس الذين أناروا طريقي في مسيرتي الدراسية،
وكل الشكر إلى كلية الاقتصاد جامعة سرت التي أتاحت لي الدراسة بين أروقتها، كما أتقدم بالشكر
إلى العيادة المجمع سرت لتعاونها معي لإجراء هذه الدراسة، وكل الشكر لمن ساعدني في مشواري
الدراسي ولو بكلمة طيبة.

الباحثة

الملخص

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمعـة سـرت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكاتب الإدارية من موظفين، ورؤساء الوحدات، ورؤساء الأقسام بالعيادة المجمعـة سـرت، والبالغ عددهم (140) عنصر، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وأخذت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، والبالغ عددها (103) مفردة، وبعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة تم استرجاع (99) استبانة، وعند الفحص تم استبعاد عدد (3) استبانـات لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانـات التي تم استخدامها في تحليل البيانات (96) استبانة.

ولتحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، يتم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.25)، حيث تم استخدام النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لبيان أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على أداء العاملين، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي بأبعاده مجتمعة (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على أداء العاملين بالعيادة المجمعـة سـرت، كما أوصت الدراسة بأهمية تعزيز تطبيق التدوير الوظيفي بشكل مؤسسي ومنهجي، بحيث يُنظر إليه كأداة استراتيجية لتحسين الأداء وتطوير بيئة العمل، وليس مجرد إجراء إداري شكلي.

الكلمات الدالة: التدوير الوظيفي، أداء العاملين، التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات.

فهرس المحتويات

أ.....	الآية القرآنية
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر
د.....	الملخص
ه.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
ي.....	قائمة الملاحق
1.....	الفصل الأول
1-1.....	1-1 مقدمة:
2.....	2-1 مشكلة الدراسة:
3.....	3-1 أهداف الدراسة:
3.....	4-1 أهمية الدراسة:
3.....	5-1 فرضيات الدراسة:
4.....	6-1 حدود الدراسة:
4.....	7-1 مصطلحات الدراسة:
5.....	8-1 محددات الدراسة:
5.....	9-1 نموذج الدراسة:
5.....	10-1 الدراسات السابقة:
5.....	1-10-1 الدراسات المتعلقة بالتدوير الوظيفي:
6.....	2-10-1 الدراسات الخاصة بأداء العاملين:
8.....	3-10-1 الدراسات الخاصة بالربط بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين:
11.....	4-10-1 التعقيب على الدراسات السابقة:
1.....	الفصل الثاني
13.....	المبحث الأول: التدوير الوظيفي
14.....	1-1-2 نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي:
14.....	2-1-2 مفهوم التدوير الوظيفي لغةً واصطلاحاً:
15.....	3-1-2 أوجه الاختلاف بين مفهوم التدوير الوظيفي والمفاهيم الأخرى:
16.....	4-1-2 أهداف التدوير الوظيفي:
16.....	5-1-2 أهمية التدوير الوظيفي:
17.....	6-1-2 أنواع التدوير الوظيفي:
18.....	7-1-2 مزايا تطبيق التدوير الوظيفي:
18.....	8-1-2 عيوب تطبيق التدوير الوظيفي:
19.....	9-1-2 معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي:

20.....	10-1-2 مراحل تنفيذ التدوير الوظيفي:
21.....	11-1-2 أبعاد التدوير الوظيفي:
26.....	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
27.....	1-2-2 مفهوم الأداء لغةً واصطلاحاً:
27.....	2-2-2 تعريف الأداء الوظيفي:
28.....	3-2-2 أهداف الأداء الوظيفي:
28.....	4-2-2 أهمية الأداء الوظيفي:
29.....	5-2-2 عناصر الأداء الوظيفي:
29.....	6-2-2 أنواع الأداء الوظيفي:
30.....	7-2-2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:
32.....	8-2-2 معايير الأداء الوظيفي:
33.....	9-2-2 محددات الأداء الوظيفي:
34.....	10-2-2 مصادر تقييم الأداء الوظيفي:
35.....	11-2-2 طرق تقييم الأداء الوظيفي:
39.....	12-2-2 أهم المبادئ التي تحقق الأداء الفعال داخل المنظمة:
39.....	13-2-2 تحسين الأداء الوظيفي:
40.....	14-2-2 علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين:
41.....	15-2-2 تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين:
41.....	16-2-2 تجارب عربية وعالمية ناجحة قامت بتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي:
44.....	الفصل الثالث.....
45.....	1-3 منهجية الدراسة:
45.....	2-3 مجتمع وعينة الدراسة:
45.....	3-3 مصادر وأداة جمع البيانات:
45.....	1-3-3 مصادر أولية:
46.....	3-3-2 مصادر ثانوية:
46.....	4-3 صدق وثبات أداة القياس:
46.....	1-4-3 صدق أداة القياس:
47.....	2-4-3 ثبات أداة القياس:
48.....	5-3 أساليب المعالجة الإحصائية:
48.....	6-3 عرض البيانات:
48.....	1-6-3 خصائص عينة الدراسة:
50.....	2-6-3 نتائج تحليل البيانات:
57.....	3-6-3 اختبار الفرضيات:
63.....	7-3 النتائج والتوصيات:
63.....	1-7-3 نتائج الدراسة:

63	2-7-3 التعليق على الدراسات السابقة في ضوء نتائج الدراسة:
64	3-7-3 توصيات الدراسة:
65	المصادر والمراجع
69	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول رقم (3-1) مؤشرات مقياس ليكرت الخماسي 46
- جدول رقم (3-2) التحليل العاملي الاستكشافي للتدوير الوظيفي وأبعاده 46
- جدول رقم (3-3) التحليل العاملي الاستكشافي لأداء العاملين 47
- جدول رقم (3-4) نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس الثبات 48
- جدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب العوامل الشخصية والوظيفية 49
- جدول رقم (3-6) المحك المعتمد في الدراسة لتحديد درجة الممارسة 51
- جدول رقم (3-7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الممارسة 51
- جدول رقم (3-8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الممارسة 52
- جدول رقم (3-9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الممارسة 53
- جدول رقم (3-10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الممارسة 54
- جدول رقم (3-11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الممارسة لأداء العاملين 55
- جدول رقم (3-12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الممارسة 56
- جدول رقم (3-13) المحك المعتمد في الدراسة لتحديد مدى قوة معامل الارتباط 57
- جدول رقم (3-14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد التدوير الوظيفي على أداء العاملين 57
- جدول رقم (3-15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء التدريب على أداء العاملين 58
- جدول رقم (3-16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء تصميم الوظائف على أداء العاملين 59
- جدول رقم (3-17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء التطوير الوظيفي على أداء العاملين 60
- جدول رقم (3-18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء النظم والإجراءات على أداء العاملين 61
- جدول رقم (3-19) ترتيب أثر أبعاد التدوير الوظيفي من حيث التأثير على أداء العاملين 62

قائمة الأشكال

شكل (1-1) نموذج الدراسة.....5

شكل (1-2) يوضح أبعاد التدوير الوظيفي.....21

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة المحكمين	70
ملحق رقم (2) الاستبانة قبل تعديلها من قبل المُحكمين	71
ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية	74
ملحق رقم (4) التحليل العاملي الاستكشافي للتدوير الوظيفي	77
ملحق رقم (5) التحليل العاملي الاستكشافي للتدريب	81
ملحق رقم (6) التحليل العاملي الاستكشافي لتصميم الوظائف	83
ملحق رقم (7) التحليل العاملي الاستكشافي للتطوير الوظيفي	85
ملحق رقم (8) التحليل العاملي الاستكشافي للنظم والإجراءات	87
ملحق رقم (9) التحليل العاملي الاستكشافي لأداء العاملين	89
ملحق رقم (10) ألفا كرونباخ للتدريب	91
ملحق رقم (11) ألفا كرونباخ للتصميم الوظيفي	92
ملحق رقم (12) ألفا كرونباخ للتطوير الوظيفي	93
ملحق رقم (13) ألفا كرونباخ للنظم والإجراءات	94
ملحق رقم (14) ألفا كرونباخ للتدوير الوظيفي	95
ملحق رقم (15) ألفا كرونباخ لأداء العاملين	96
ملحق رقم (16) تكرارات المتغيرات الديموغرافية	97
ملحق رقم (17) الإحصاء الوصفي للتدريب	99
ملحق رقم (18) الإحصاء الوصفي لتصميم الوظائف	100
ملحق رقم (19) الإحصاء الوصفي للتطوير الوظيفي	101
ملحق رقم (20) الإحصاء الوصفي للنظم والإجراءات	102
ملحق رقم (21) الإحصاء الوصفي لأداء العاملين	103
ملحق رقم (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدوير الوظيفي	104
ملحق رقم (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين	105
ملحق رقم (24) اختبار الفرضية الرئيسية	106
ملحق رقم (25) اختبار الفرضية الفرعية الأولى	107
ملحق رقم (26) اختبار الفرضية الفرعية الثانية	108
ملحق رقم (27) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	109
ملحق رقم (28) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	110
ملحق رقم (29) معامل الارتباط	111

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة.

2-1 مشكلة الدراسة.

3-1 أهداف الدراسة.

4-1 أهمية الدراسة.

5-1 فرضيات الدراسة.

6-1 حدود الدراسة.

7-1 مصطلحات الدراسة.

8-1 محددات الدراسة.

9-1 نموذج الدراسة.

10-1 الدراسات السابقة.

1-1 مقدمة:

إن أداء العاملين يساهم في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة وهو البقاء والنمو والاستمرار، فهو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويعتبر الأداء من أهم المؤشرات التي تدل على كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة والاستغلال الأمثل للموارد، وعليه فإن من أهم أهداف المنظمة الاهتمام برفع مستوى الأداء من أجل تطورها (منصور، 2022).

ويُعد التدوير الوظيفي من أهم الأساليب المستخدمة في المنظمات، حيث يلمس أهم الجوانب في تطور ورقي المنظمات ألا وهو المورد البشري، فمع التطور السريع الذي تشهده الحياة في جميع مجالاتها كان لابد من الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر هو المحرك الرئيسي لنمو وتطور المنظمات، لنتميز وتنافس المنظمات الأخرى، ويعتبر التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المنظمات، ويُعد أحد الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمنظمات على حد سواء، ويساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف المهارات لدى العاملين من خلال تنقلهم من وظيفة لأخرى داخل المنظمة، ويمتاز التدوير الوظيفي بتنمية وتطوير خبرات العاملين في المنظمة (الفراجية، 2023).

ونظراً لأهمية التدوير الوظيفي وما له من أثر على أداء العاملين من رفع كفاءتهم واكتشاف لمهاراتهم مما تعود عليهم بالنفع وتحسن من أداء المنظمة وترفع من قدرتها التنافسية بين المنظمات الأخرى، فإن الباحث يسعى من خلال هذه الدراسة للتعرف على أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت.

2-1 مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الصحية تحديات متزايدة في تحسين كفاءة أداء العاملين، نظراً لتسارع التغيرات التقنية والتنظيمية، ويُعد التدوير الوظيفي أحد الأدوات الإدارية التي تهدف إلى تطوير قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم، من خلال التنقل المخطط بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.

وقد لاحظ الباحث، من خلال عمله في العيادة المجمع سرت، وجود تحركات وظيفية متكررة قد لا تستند إلى معايير واضحة، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية هذا التدوير في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، كما أوصت عدة دراسات سابقة مثل دراسة (لحكري وجامع، 2023) ودراسة (زعاترة، 2020) بأهمية التحقق من أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في القطاعات الحكومية.

وبناءً على ذلك، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى معرفة أثر تطبيق التدوير الوظيفي وأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على الأداء الوظيفي للعاملين بالعيادة المجمع سرت، ويمكن أن تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

ما أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت؟

يتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة عدد من الأسئلة تسعى الدراسة للإجابة عليها وهي:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة التدوير الوظيفي بالعيادة المجمع سرت؟

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت؟

السؤال الثالث: ما أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت؟

1-3 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة قياس أثر التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت، وكذلك تحقيق الأهداف التالية من خلال:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت.
- 2- التعرف على مستوى أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت.
- 3- التعرف على أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت.
- 4- تقديم توصيات تسهم في تعزيز التدوير الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

1-4 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة الحالية من خلال تناولها لمفهوم مهم وهو أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت، وتتضمن أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية العلمية:

تُعد هذه الدراسة هامة لأنها تبحث أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت، حيث هناك قلة في الدراسة الليبية وخاصة مدينة سرت، مما يمثل إضافة علمية جديدة، وقد تُسهم هذه الدراسة في فتح آفاق علمية جديدة للباحثين لبحث العلاقة بين التدوير الوظيفي ومتغيرات أخرى.

الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية في الجانب العملي للدراسة والتي تسعى لمعرفة أثر التدوير الوظيفي بأبعاده على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت، وقد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في العيادة المجمع سرت في معرفة أثر أبعاد التدوير الوظيفي على أداء العاملين بها، وبالتالي وضع الخطط المناسبة لتحسين أداء العاملين، مما يُسهم في تحقيق أهداف العيادة المجمع سرت.

1-5 فرضيات الدراسة:

تماشياً مع مشكلة الدراسة وأهدافها، تُصاغ فرضيات الدراسة على النحو الآتي، بدءاً بالفرضية الرئيسية، يليها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تنبثق عنها:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمعنة سرت.

ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب على أداء العاملين بالعيادة المجمعنة سرت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تصميم الوظائف على أداء العاملين بالعيادة المجمعنة سرت.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التطوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمعنة سرت.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لبعد النظم والإجراءات على أداء العاملين بالعيادة المجمعنة سرت.

1-6 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دراسة أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمعنة سرت.
- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على العاملين بالعيادة المجمعنة سرت.
- الحدود المكانية: العيادة المجمعنة سرت - ليبيا.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمانية من فبراير إلى سبتمبر 2025م – 1447هـ.

1-7 مصطلحات الدراسة:

- التدوير الوظيفي: "هو أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلال نقل أو تحريك الموظف من عمل إلى عمل آخر داخل المؤسسة، بهدف تنمية وتطوير معارفه ومهارته وخبراته، في ضوء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة" (المصول، 2019: 18).

- أداء العاملين: "مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها العامل في المنظمة تحت مظلة أنظمة وقوانين وضوابط مدرجة في المنظمة من أجل تحقيق نتائج فعالة وإيجابية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة اعتماداً على الموارد المتاحة" (الملكوي، 2021: 69).

- التدريب: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم" (عبد الباقي، 2000: 211).

- تصميم الوظائف: "هي عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها، وكذلك التعريف بكيفية اتخاذ القرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة معينة، وهذا يشمل تحديد ومعرفة سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ ومتى تنتهي" (الحريري، 2016: 20).

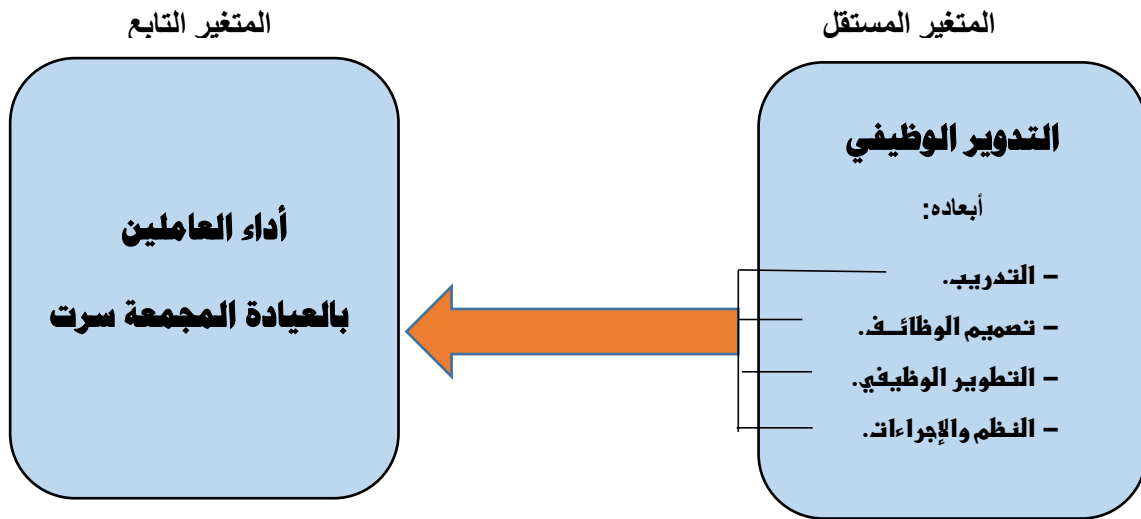
- التطوير الوظيفي: "إحداث الموائمة بين ثلاث محددات أساسية هي: التغيرات التي تحدث في تكنولوجيا وطرق وأساليب أداء الأعمال وتنفيذ العمليات في نشاط معين، وبين الوظائف التي تقوم بتشغيل هذا النشاط، وبين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف" (مصطفى، 2015: 185).

- 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 الإنتاجية من خلال ما توفر لهم من بيئة عمل محفزة" (الطريسي، 2021: 122).

8-1 محددات الدراسة:

واجه الباحث عدة عراقيل منها قلة الدراسات الليبية التي يمكن الاستعانة بها في هذه الدراسة مقارنة بالدراسات العربية والأجنبية، وقلة المراجع الحديثة بالمكتبة المركزية بجامعة سرت، وعدم توفر مكتبات مركزية في مدينة سرت للاستعانة بها في هذه الدراسة.

9-1 نموذج الدراسة:



شكل (1-1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث.

10-1 الدراسات السابقة:

1-10-1 الدراسات المتعلقة بالتدوير الوظيفي:

1- دراسة (عبد الحاكم وموسي، 2024) بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي- دراسة ميدانية لبلدية غرداية لسنة 2024"، تهدف الدراسة إلى إبراز أثر التدوير الوظيفي على رضا الموظفين، والتعرف على تقبل الموظفين لمبدأ التدوير الوظيفي، حيث اعتمد المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدة غرداية، حيث بلغ عددهم (225) وتم توزيع (80 استبانة) استرجع منها (66 استبانة)، ومن

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط معنوية بين مستوى التدوير الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي في بلدية غرداية، ومن أهم التوصيات الاهتمام بالتدوير الوظيفي لرفع كفاءة وتحسين أداء المورد البشري.

2- دراسة (القعود، 2023) بعنوان: "التدوير الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراته"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، استراتيجية التطور الوظيفي) وأثره على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراته، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالشركة والبالغ عددهم (6415 عاملاً) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تبلغ (361 عاملاً) وزعت عليهم الاستبانة، ومن أهم النتائج: وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراته، وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراته.

3- دراسة (الطريسي، 2021) بعنوان: "أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة- دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتنمية المهارات، توصيف الوظائف، استراتيجية التطور أو النمو الوظيفي، النظم والإجراءات التنظيمية) على الرضا لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات حيث كان حجم العينة (120) موظفاً وموظفة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر لجميع الأبعاد والأكثر تأثيراً هو بعد استراتيجية التطور الوظيفي على الرضا الوظيفي، وأهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة أنه يجب على وزارة الصحة أن تهتم بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم.

4- دراسة (المحاميد، 2020) بعنوان: "التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية من وجهة نظر العاملين، وقد كان حجم العينة المستهدفة (310) من العاملين، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وتم التوصل إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وأن التدوير الوظيفي يؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء الموظف، ومن أهم التوصيات: أن يطبق أسلوب التدوير الوظيفي في معظم الوزارات في الأردن.

10-2 الدراسات الخاصة بأداء العاملين:

1- دراسة (كليب، والسفياني، 2023) بعنوان: "أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين- دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز"، هدفت الدراسة للتعرف على أثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الأنظمة والإجراءات، التدريب، التطوير الوظيفي، إدماج الموظفين، علاقات العمل، وظروف العمل

المادية) على أداء العاملين في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين وعددهم (180) موظف وموظفة، حيث استخدم أسلوب الحصر الشامل، وبلغت الاستبانة القابلة للتحليل (150) استبانة، واستخدم المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، وكانت النتائج وجود مستوى متوسط لتحسين بيئة العمل الداخلية في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز، وارتفاع مستوى أداء العاملين، وأوصت الدراسة بتحسين بيئة العمل الداخلية للعاملين، وإدماج العاملين في عمليات التحسين والتطوير.

2 - دراسة (أتاسي، 2021) بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية- دراسة حالة جمعية رعاية الطفل"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (نظام الرواتب، محتوى العمل، نمط الإشراف) على أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية، وكان حجم العينة (76) حيث تم استخدام برنامج (spss) لتحليل العينة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر لبعدي الرضا الوظيفي (محتوى العمل، نمط الإشراف) في أداء الموظفين، وأوصت الدراسة بتعديل نظام الرواتب بحيث يتلاءم مع جهد الموظف المبذول ومع متطلبات المعيشة الأساسية، والعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين.

3- دراسة (العمامي، 2016) بعنوان: "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي" هدفت الدراسة للتعرف على إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي، حيث بلغ مجتمع الدراسة (225) مديراً، وكانت العينة الصالحة للدراسة (139) مديراً، واستخدم برنامج (spss) لتحليل البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة بمدينة بنغازي لديهم مستوى مرتفع في إدارة الوقت مما يجعل مستوى الأداء مرتفع، ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة العمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وقيم.

4- دراسة (بالعربي، 2016) بعنوان: "تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- غرداية"، هدفت للتعرف على أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر- الوكالة التجارية- بغرداية، وأيضاً التعرف على مستوى تحقيق ممارسات تمكين العاملين ومستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة، واعتمد المنهج الوصفي للدراسة واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (43) مفردة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة معنوية موجبة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي، ووجود أثر معنوي للممارسات تمكين العاملين، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من أجل الحصول على أداء جيد ومرتفع.

5- دراسة (الهجري، 2011) بعنوان: "أثر التمكن والإبداع في تحسين أداء العاملين – دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت"، هدفت الدراسة للتعرف على أثر التمكن والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، وبلغت عينة الدراسة (205) موظف، حيث تم استخدام برنامج (spss) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر للتمكين والإبداع على تحسين

أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، كما أوصت الدراسة بإيضاح مفهوم التمكين لمسؤولي وأفراد الهيئة العامة للصناعة، ودعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.

10-3 الدراسات الخاصة بالربط بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين:

1- دراسة (سالم، 2025) بعنوان: "التدوير الوظيفي: الواقع والأهمية – دراسة تطبيقية على العاملين في مصرف الوحدة سرت"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التدوير الوظيفي، وكان مجتمع الدراسة مصرف الوحدة سرت، حيث اعتمد على المنهج الوصفي وأسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع (65) استبانة، واستخدم برنامج (spss) لمعالجة البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مصرف الوحدة سرت يقوم بعملية التدوير الوظيفي بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية التدوير الوظيفي والاهتمام بتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم والتكيف مع التغيرات والتكنولوجيا في بيئة العمل.

2- دراسة (الفراجية، 2023) بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والأنظمة، تصميم الوظائف) على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة العمل، وتكونت عينة الدراسة من (422) موظفاً وموظفة، ومن أهم النتائج: أنه توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين عناصر التدوير الوظيفي (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) وأداء العاملين في وزارة العمل، ومن أهم التوصيات ضرورة الحفاظ على المستوى المرتفع من تفعيل التدوير الوظيفي في وزارة العمل بسلطنة عُمان.

3- دراسة (الحكيري و جامع، 2023) بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الأفراد في المؤسسة، دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، استراتيجية التطوير) على تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة، حيث بلغت عينة الدراسة (80 موظف)، وتم استخدام برنامج (spss) لتحليل العينة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، استراتيجية التطوير) على تحسين الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة عند مستوى دلالة (0.05)، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني أبعاد التدوير الوظيفي بهدف التعرف على المهام في المؤسسة من أجل رفع كفاءة الموظفين.

4- دراسة (Muhamad، 2023) بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي في الخدمة المدنية العامة في ملاكا"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظفين واستخدمت الدراسة الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين، وكان مجتمع الدراسة (403) مساعدين إداريين في الخدمة المدنية لولاية ملاكا بدولة ماليزيا، وبلغ حجم العينة (196) عنصراً، واستخدمت الاستبانة للدراسة وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي

spss، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين، كما أن الرضا الوظيفي كان وسيطاً مناسباً في العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين.

5- دراسة (الصرايرة، 2022) بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي في فاعلية الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية: مديرية جمارك العقبة"، هدفت الدراسة للتعرف على أثر التدوير الوظيفي في فاعلية الأداء الوظيفي بمديرية جمارك العقبة، حيث بلغ حجم العينة (296) موظفاً وموظفة، واستخدمت الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار العينة، حيث استخدم الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ومن أهم نتائج الدراسة ارتفاع مستوى التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظم والإجراءات) على الأداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل)، وأوصت الدراسة بالاعتماد على التدوير الوظيفي لزيادة فاعلية الأداء في الجمارك الأردنية، وعقد الدورات التدريبية لزيادة الوعي بالتدوير الوظيفي وأهميته في تحسين أداء العاملين.

6- دراسة (البطي، 2022) بعنوان: "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء"، هدفت الدراسة للتعرف على التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، وتم تطبيقها على العاملين بتوزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء بمدينة سرت- ليبيا، وكانت عينة الدراسة (83) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي: أنه لا يوجد أثر معنوي لكل من بعدي (التدريب/ تصميم الوظائف) على الأداء الوظيفي، مع وجود أثر لبعدي (النظم والإجراءات) على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظام التدوير الوظيفي لكل الأقسام والمكاتب والوحدات، والاهتمام بالتدريب على مستوى التدوير الوظيفي، وعمل برامج ودورات، والتركيز على تصميم الوظائف بشكل فعال، والتأكيد على زيادة وعي العاملين بأهمية الأداء الوظيفي.

7- دراسة (علي، 2021) بعنوان: "دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري"، هدفت الدراسة التعرف على دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري بغرض التوصل إلى وضع مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي من أجل تطوير الأداء الإداري، واستخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (153) موظف وموظفة من العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط، ومن أهم النتائج: ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لأهميته في تطوير ورفع كفاءة العاملين، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط الجيد لعملية التدوير للموظفين، والاهتمام بعقد دورات تدريبية، وتقديم مكافآت تشجيعية للموظفين بناءً على أفضل أداء.

8- دراسة (زعاترة، 2020) بعنوان: "التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء"، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء في رام الله وضواحي القدس وبيت لحم، وذلك للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي، وتبسيط الضوء على التدوير الوظيفي وتأثيره على مستوى الإبداع للعاملين، وعلاقات العمل بين الموظفين، والتعرف على تأثير التدوير

الوظيفي على مستوى كفاءة العاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع بيانات الدراسة حيث استخدم أسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن التدوير الوظيفي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء بدرجة عالية، وأن ارتفاع كفاءة وفاعلية وخبرات ومهارات الموظفين بدرجة عالية يعود لتتقلهم من مكان لآخر، وأوصت الدراسة بالاهتمام بشكل أكبر في القطاع الحكومي بعملية التدوير الوظيفي.

9- دراسة (عليوة وبلقمبر، 2020) بعنوان: "التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين – دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل ميلة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين بجامعة التكوين المتواصل ميلة، وبلغ حجم العينة (24) موظف، واستخدم في الدراسة أسلوب المقابلة والاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي له دور إيجابي في تحسين أداء العاملين، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التدوير الوظيفي لأهميته في تحسين الأداء الوظيفي.

10- دراسة (عبد ربه، 2019) بعنوان: "التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية وتكون مجتمع الدراسة من خمسة وعشرون بنكاً من البنوك الفلسطينية في محافظة بيت لحم والخليل، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة: أن هنالك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين، وأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعاً، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بأهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف البنكية، وتشجيع الإدارة العليا لتنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي في البنوك الفلسطينية، والتركيز على تدريب الموظفين ومتابعة وتقييم أدائهم بشكل دوري.

11- دراسة (المصوّل، 2019) بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين- دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي"، هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي، وبلغ مجتمع الدراسة (500) موظف وكانت عينة البحث (61) موظف، وتم استخدام الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (spss) لعرض وتحليل النتائج، ومن أهم النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، مع وجود أثر قوي لعنصر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي مع الاستمرار في تطبيقه لما له من أثره ملموس وإيجابي على أداء الموظفين.

12- دراسة (Mohan، 2015) بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الممرضات بمستشفيات فلبر بايطاليا"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الممرضات بمستشفيات فلبر بايطاليا، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية من الممرضات عددها (125) ممرضة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن تطبيق التدوير الوظيفي أدى إلى تحسين أداء الممرضات بمستشفيات فلبر بايطاليا، وتقليل شعور الممرضات بالرتابة في العمل، وإكسابهن الكثير من المعارف الشخصية

والإدارية والتقنية الوظيفية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب المسبق للمرضات قبل البدء في عملية التدوير الوظيفي.

1-10-4 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ الآتي:

أ/ دراسة (عبد الحاكم، ومويسى، 2024)، ودراسة (القعود، 2023)، ودراسة (الطريسي، 2021)، ودراسة (المحاميد، 2020)، ركزت على التدوير الوظيفي وعلاقته بمتغيرات أخرى وهي (الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الكفاءة الإدارية).

ب/ دراسة (كليب، والسفياني، 2023)، ودراسة (أتاسي، 2021)، ودراسة (العمامي، 2016)، ودراسة (بالعربي، 2016)، ودراسة (الهاجري، 2011) تدور حول أثر عدة متغيرات على أداء العاملين وتشمل هذه المتغيرات (بيئة العمل الداخلية، الرضا الوظيفي، إدارة الوقت، تمكين وإبداع العاملين).

ج/ دراسة (سالم، 2025)، ودراسة (الفراجية، 2023)، ودراسة (الحكيري، وجامع، 2023)، ودراسة (Muhamad، 2023)، ودراسة (الصررايرة، 2022)، ودراسة (البطي، 2022)، ودراسة (علي، 2021)، ودراسة (زعاترة، 2020)، ودراسة (عليوة وبلقمبور، 2020)، ودراسة (عبد ربه، 2019) ودراسة (المصّول، 2019)، ودراسة (Mohan، 2015) تتحور حول علاقة التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين، وقد كان هناك أثر فعال للأبعاد الآتية على أداء العاملين وهي (تدريب العاملين، تصميم الوظائف، الاستقطاب، التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم) حيث ساهمت في تطوير وتحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم واكتسابهم خبرات أكثر، وكسر الروتين والملل في العمل.

د/ تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها تدرس أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المنظمات، في حين تختلف في المجتمع الذي طبقت عليه، حيث تم تطبيقها على العاملين بالعيادة المجمع سرت، وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة، وأنها تعد دراسة حديثة حيث أجريت هذه الدراسة في عام 2025، وستعد مرجع للاستفادة منها.

هـ/ من خلال الدراسات السابقة والبحث في الدراسات المتعلقة بالتدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمنظمة تبين قلة الدراسات الليبية مقارنة بالدراسات العربية، لذلك جاءت هذه الدراسة لبيان مدى أهمية التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت - ليبيا.

و/ ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في توضيح الصورة للباحث في وضع الإطار النظري للدراسة والتعامل مع المتغيرات والأبعاد.

ز/ جاءت هذه الدراسة لتهدف وتركز على معرفة أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، وتصميم الوظائف، والتطوير الوظيفي، والنظم والإجراءات) على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التدوير الوظيفي

1-1-2 نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي.

2-1-2 مفهوم التدوير الوظيفي لغةً واصطلاحاً.

3-1-2 أوجه الاختلاف بين مفهوم التدوير الوظيفي والمفاهيم الأخرى.

4-1-2 أهداف التدوير الوظيفي.

5-1-2 أهمية التدوير الوظيفي.

6-1-2 أنواع التدوير الوظيفي.

7-1-2 مزايا تطبيق التدوير الوظيفي.

8-1-2 عيوب تطبيق التدوير الوظيفي.

9-1-2 معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

10-1-2 مراحل تنفيذ التدوير الوظيفي.

11-1-2 أبعاد التدوير الوظيفي.

تمهيد:

يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب تتبعه المنظمات التي تسعى للتقدم والتطور ومنافسة المنظمات الأخرى، حيث أن هذا الأسلوب يساعد المنظمة على اكتشاف قدرات الموظفين الكامنة وتطوير وتنمية مواهبهم وكسر الملل والروتين والرتابة في العمل، ويشجع الموظفين على الابداع والابتكار، مما يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة لوضع كل موظف في الوظيفة المناسبة له، وبذلك يُسهم التدوير الوظيفي في زيادة إنتاجية المنظمة والتحسين من أدائها والرقى بها من أجل تحقيق أهدافها (عبد ربه، 2019).

1-1-2 نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي:

في القرن الثامن عشر ومع ظهور الثورة الصناعية ظهرت فكرت التخصص في العمل والتي جاء بها العالم الاقتصادي (آدم سميث) حيث ذكرها في كتابه "ثورة الأمم" وكانت فكرت التخصص ترتكز على تكرار العامل للعملية الإنتاجية أثناء تأديته لعمله بشكل منتظم مما تزيد من كفاءته في العمل، وقد تم الاعتماد داخل المنظمة على فكرة تقسيم العمل لتحسين وزيادة الإنتاج، وقد عمل بهذا النظام المنظمات الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، وفي بداية الخمسينيات من القرن التاسع عشر لجأت بعض الشركات الأمريكية لنظام جديد يعتمد على تدوير العمالة من أجل تطوير الشركات، ولكن مبدأ التخصص في العمل كان هو الشائع ولم تنجح فكرة التدوير الوظيفي في ذلك الوقت، أما في مطلع الستينات من القرن التاسع عشر فقد ظهر النموذج الإداري المتبع في اليابان والذي كان يعتمد على فرق العمل، وسياسة التنقل الوظيفي، وأن صناعة القرار تتخذ من أسفل إلى أعلى في المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية، وفي عام (1987م) بدأ تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات، وقد كانت بعض المنظمات لديها خوف من تطبيق هذا النظام لأنها اعتادت على مبدأ التخصص في العمل، إلا أنه بعد نجاح اليابان في تطبيق التدوير الوظيفي أخذ في الانتشار بين المنظمات بشكل واسع حتى وصل إلى يومنا هذا ويتم تطبيقه في الكثير من المنظمات (لحكري وجامع، 2023).

2-1-2 مفهوم التدوير الوظيفي لغةً واصطلاحاً:

يُعد التدوير الوظيفي من الأساليب المتبعة في مختلف المنظمات في وقتنا الحالي، حيث تم تطبيقه بنجاح عن طريق التخطيط السليم واختيار الموظف المناسب لكل وظيفة في المنظمة، والعمل على تنمية مهارات وخبرات العاملين لشغل وظائف مختلفة داخل المنظمة (القعود، 2023). من خلال مفهوم التدوير الوظيفي يوجد العديد من التعريفات للتدوير الوظيفي من وجهة نظر الكتاب والباحثين ومنها ما يلي:

عُرف التدوير الوظيفي لغةً من مجمع اللغة العربية بأنه: "دار، دوراً، دوراناً أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار" (منصور، 2022: 402).

وتم تعريفه اصطلاحاً بأنه: "إكساب الموظف لخبرات وظيفية متعددة وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى حيث يساعده في التعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي،

ويساعد أيضاً على تحسين أداء العمل مع الجهات المختلفة لأن الموظف سيعرف مع من سيتصل وبأي طريقة وكيف سيحصل على المعلومة" (علي، 2021: 45).

كما ذكرت عدة تعريفات للتدوير الوظيفي منها: "هو أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلال نقل أو تحريك الموظف من عمل إلى عمل آخر داخل المؤسسة، بهدف تنمية وتطوير معارفه ومهارته وخبراته، في ضوء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة" (المصول، 2019: 18).

وأيضاً: "هو عبارة عن مدخل إداري مُنظم، يمكن من خلاله تنقل الموظف بين عدة وظائف متصلة ومرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة الواحدة، وخلال فترة محددة قد تكون من ثلاث إلى أربع سنوات" (دغمة، 2020: 83).

وهنا يرى الباحث بأن التدوير الوظيفي هو انتقال الموظف من وظيفة لأخرى داخل المنظمة، بهدف إكسابه مهارات إضافية وتقليل الروتين، واكتشاف مواهبه التي تؤدي إلى تطوير أدائه وتحسين العمل داخل المنظمة.

2-1-3 أوجه الاختلاف بين مفهوم التدوير الوظيفي والمفاهيم الأخرى:

إن التدوير الوظيفي: "يشمل حركة الموظفين من عمل لآخر خلال فترة زمنية محددة من أجل تعرضهم على كافة الأقسام والإدارات في المؤسسة، ويقوم التدوير على منهج يتم التخطيط له مسبقاً، بهدف اختبار مهارات الموظفين والكفاءات من أجل وضعهم في المكان المناسب، بالإضافة إلى أنه يمنحهم تجربة أوسع ويساعدهم على اكتساب المزيد من الأفكار" (سلطان، 2021: 54).

بينما أن هناك مصطلحات إدارية ينبغي على الباحث توضيح أوجه الاختلاف في مفهومها عن التدوير الوظيفي وهي:

1- دوران العمل: "هو حركة انتقال العامل الطوعية وغير الطوعية خارج حدود المنظمة التي يعمل بها" (الساعاتي والعواسا، 2020: 86).

ويتمثل دوران العمل في الاستقالة، النقل، الترقية، العجز، الفصل، والوفاة.

2- توسيع العمل: ويقصد بها التوسع بالعمل أفقياً ضمن نفس المستوى، وهو "جعل العمل أو الوظيفة تتضمن مجموعة من الواجبات أو المهام من نفس المستوى بدلاً من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طول الوقت" (أبو النصر، 2020: 359).

3- إثراء العمل (الإثراء الوظيفي): ويقصد به زيادة مهام ومسؤوليات الموظف، وهو "إعطاء العامل أو الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج، ويشير أيضاً للتوسع في السلطة للعاملين واتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين" (أبو النصر، 2020: 359).

2-1-4 أهداف التدوير الوظيفي:

تسعى المنظمة عادةً لتحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها، كما أن العاملين لديهم أهداف يسعون لتحقيقها من خلال عملهم في المنظمة، ويُعد التدوير الوظيفي من أهم الأساليب التي تحقق أهداف كل من العاملين والمنظمة، ولعل من أبرزها ما جاء في دراسة دغمة (2020) وهي كالآتي:

- 1- إكساب العاملين مهارات قيادية وخبرات وهذا يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الإنتاجية للمنظمة.
- 2- تجنب الفساد الإداري نتيجة المكوث في نفس الوظيفة لسنوات طويلة.
- 3- تأهيل العاملين من خلال تدريبهم بشكل مستمر لإحلالهم في الوظائف المناسبة.
- 4- جعل المنظمة مهياً ومستعدة دائماً لإحلال موظف ذو كفاءة وخبرة في حالة انتقال موظف آخر أو تقاعده، أو غيابه عن المنظمة لأي سبب.
- 5- تحسين روح العمل والتعاون بين العاملين في المنظمة.

ويرى الباحث أن تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بتحقيق أهداف العاملين بها؛ لأن المورد البشري يمثل الجزء المهم في المنظمة، فالاهتمام به يخلق أجواء مناسبة في أداء أعمالهم، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وأن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يعد حافزاً له، بالإضافة إلى أنه يعود بالنفع على المنظمة حيث تستطيع أن تتطور وترتقي وتحقق إنتاجية أعلى، وبذلك يستطيع كل من العاملين والمنظمة الوصول إلى أهدافهم.

2-1-5 أهمية التدوير الوظيفي:

تعد استراتيجية التدوير الوظيفي سياسة متطورة تتبعها العديد من المنظمات لما لها من أهمية بالغة تعود نتائجها على الموظف والمنظمة، وقد أشار لهذه الأهمية اللبدي (2015) ومن أهم ما ذكره الآتي:

- 1- التدوير الوظيفي يعد محفزاً قوياً وفعالاً للكفاءات الشابة لممارسة دورها الإشرافي والإداري والقيادي.
- 2- التدوير الوظيفي يساعد على إبراز قدرات ومواهب وإبداعات الموظفين في ممارساتهم لوظائف أخرى.
- 3- التدوير الوظيفي يسلط الضوء على قدرات ومواهب الموظفين، مما يساعد المدراء وأصحاب القرار داخل المنظمات في اتخاذ القرارات الصحيحة؛ لوضع كل موظف في المكان المناسب.
- 4- التدوير الوظيفي يمنح الموظفين فرصاً للنمو والتطور والترقي إلى وظائف غُلبا في المنظمات.
- 5- يساهم التدوير الوظيفي في سد العجز في الموارد البشرية داخل المنظمات.
- 6- يساعد التدوير الوظيفي في خلق روح متجددة في العمل داخل المنظمة نتيجة لكسر الملل والرتابة للوظائف المتكررة يومياً.

6-1-2 أنواع التدوير الوظيفي:

يتنوع التدوير الوظيفي داخل المنظمات، وقد ذكر المهتمون في مجال الإدارة أن من أنواع التدوير الوظيفي ما يكون في بداية المسار الوظيفي، ومنه ما يكون خلال مراحل المسار الوظيفي، وقد يكون التدوير رأسياً أو أفقياً، وقد يكون التدوير الوظيفي في الإدارة وقد يكون بين الإدارات المختلفة، وأحياناً يكون سريع وقصير أو طويل وبطيء، وقد تم الإشارة إلى أنواع التدوير الوظيفي في أكثر من دراسة، ومن أهم هذه الأنواع ما ذكره قواري والعياشي (2019) وهي كما يلي:

1- التدوير في بداية المسار الوظيفي:

يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، ويهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، واكتسابه مهارات مختلفة.

2- التدوير في مراحل المسار الوظيفي:

يتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، ويهدف إلى زيادة الخبرة والمهارة ليكتسب المسار الوظيفي مرونة أكبر.

3- التدوير الرأسي:

هو انتقال الموظف من وظيفته الحالية لوظيفية أخرى في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية والسلطة والأهمية الوظيفية.

4- التدوير الأفقي:

هو انتقال الموظف من وظيفته الحالية لوظيفية أخرى في ذات المستوى الوظيفي، ولا ينتج عنها تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.

5- التدوير الوظيفي في الإدارة:

هو انتقال أحد الموظفين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.

6- التدوير بين مديري الإدارات:

يتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل كمديرين لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.

7- التدوير القصير والسريع:

يتم تدوير الموظف حديث الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة في فترة زمنية بحيث لا تتجاوز سنة.

8- التدوير الطويل والبطيء:

هي العملية التي يدور من خلالها الموظفون بين مجموعة من الوظائف المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة، بحيث يمضي في كل فترة وظيفية فترة زمنية معينة (الفراجية، 2023: 20).

2-1-7 مزايا تطبيق التدوير الوظيفي:

يرى كل من الجبالي (2016) والليبيدي (2015) أن تطبيق التدوير الوظيفي داخل المنظمات له العديد من المميزات التي لها أثر فعال على كل من العاملين والمنظمات والمتمثلة في الآتي:

- 1- يساهم التدوير الوظيفي في زيادة إنتاجية المنظمات.
 - 2- يحفز التدوير الوظيفي العاملين على التجدد والتطور في عملهم.
 - 3- يعمل التدوير الوظيفي على إبراز واكتشاف المواهب الكامنة لدى العاملين.
 - 4- يرفع التدوير الوظيفي مستوى الرضا لدى العاملين.
 - 5- يعمل التدوير الوظيفي على التقليل من الروتين في العمل وشعور الموظفين بالملل أثناء تأدية أعمالهم.
 - 6- يعمل التدوير الوظيفي على سد النقص داخل المنظمة لبعض المهارات المطلوبة.
- يرى الباحث أن من أهم مميزات التدوير الوظيفي هو تنمية الموارد البشرية، حيث تساعد عملية التدوير الوظيفي داخل المنظمة على اكتشاف المواهب الكامنة، وبالتالي صقلها عن طريق التدريب والتطوير، ويمتاز التدوير الوظيفي أيضاً برفع الروح المعنوية للعاملين عن طريق كسر الروتين وشعورهم بالرضا لتطورهم ولاهتمام المنظمة بهم، ولا شك أن رضا العاملين وشعورهم بالانتماء للمنظمة سيعود بالنفع الكثير على المنظمة ويساهم في تطور المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

2-1-8 عيوب تطبيق التدوير الوظيفي:

لا شك أنه لكل شيء مميزات وعيوب، فكما أشرنا إلى مميزات التدوير الوظيفي، فلا بد من أن نسلط الضوء أيضاً على بعض العيوب التي قد تصاحب عملية التدوير الوظيفي أثناء القيام بها داخل المنظمات، ولعل من أهم العيوب ما جاءت في دراسة دغمة (2020) وهي:

- 1- شعور الموظف بالقلق وعدم استقراره الوظيفي نتيجة انتقاله من وظيفة لأخرى.
 - 2- انخفاض إنتاجية بعض الموظفين نتيجة انتقالهم من وظيفة ذات مهام أكثر إلى مهام أقل.
 - 3- أحياناً يستغرق التدوير الوظيفي وقت طویل بسبب تدريب العاملين.
 - 4- الفهم الخاطئ من قبل بعض الموظفين لعملية التدوير الوظيفي، وعدم معرفتهم لسبب التدوير الوظيفي، سيؤثر على أدائهم داخل المنظمة.
 - 5- قد يؤثر التدوير الوظيفي على نفسية العاملين فيشعرون بالإحباط نتيجة نقلهم لوظيفة أكبر من قدراتهم سواء بدنياً تحتاج لجهد، أو ذهنياً تحتاج لقدرات أكبر منهم.
- ويرى الباحث هنا أن هذه العيوب على الأغلب تتعلق بقلّة الوعي بأهمية التدوير الوظيفي، وعدم اهتمام الإدارة في المنظمة بتوضيح الأهداف المرجوة من عملية التدوير الوظيفي.

2-1-9 معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي:

يعتبر أسلوب التدوير الوظيفي أسلوب فعال في المنظمات حيث يطور من الموارد البشرية وأيضاً يطور من المنظمات وأدائها، ولكن في نفس الوقت قد يواجه التدوير الوظيفي عدة معوقات تمنع من تطبيقه في المنظمات، وقد أشار القريوتي (2010) لعدة معوقات هامة ذكرها المصول (2019) في دراسته ومن هذه المعوقات ما يلي:

1- قلة الموارد المالية والحوافز النقدية:

عدم وجود الدعم المالي الكافي يعيق عملية التدوير الوظيفي، فعملية تدريب العاملين وتطويرهم وكذلك تحفيز العاملين تحتاج إلى أموال.

2- عدم وجود وقت كافٍ لتطبيق نظام التدوير الوظيفي:

تحتاج عملية التدريب والتطوير للعاملين للوقت الكافي، فضيق الوقت قد لا يسهم في عملية التدوير الوظيفي، فلا بد من التخطيط ووجود وقت يسمح بالاستفادة المثلى من عملية التدوير الوظيفي.

3- ضعف الوعي:

الكثير من العاملين لا يكون لديهم علم بأهمية التدوير الوظيفي ومن ثم يكون لديهم مقاومة له، وعدم الرضا وتقبل العمل الجديد يؤثر سلباً على عملية التدوير الوظيفي.

4- ضعف إدارة التطوير:

قد تكون إدارة التطوير في المنظمة ضعيفة وهشة وليس لديها القدرة على القيام بعملية التطوير داخل المنظمة، وبالتالي لا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

5- عدم رغبة الإدارة في التدوير الوظيفي:

بعض المنظمات لا ترغب في عملية التدوير الوظيفي، حتى لا يعرف الموظفين أسرار العمل.

6- عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال:

وجود نقص في نظام المعلومات داخل المنظمات قد لا يتيح توفير المعلومات الكافية للقيام بعملية التدوير الوظيفي بشكل صحيح.

7- عدم تحديد المسار الوظيفي للعاملين:

الغموض في تحديد المسار الوظيفي قد يكون عائق في عملية التدوير الوظيفي، ففهم العاملين داخل المنظمة للسلم الوظيفي وفهم مدى مساهمة التدوير الوظيفي في الصعود على السلم الوظيفي سيجعل عملية التدوير الوظيفي واضحة الرؤية لدى العاملين.

8- ضعف الأنظمة والتشريعات:

الأنظمة والتشريعات التي تضعها بعض المنظمات قد لا تساهم في عملية التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يكون معقد وغير مناسب لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، ووجود عدد كبير من العاملين قد يكون أيضاً أحد أسباب معوقات التدوير الوظيفي داخل المنظمات.

10-1-2 مراحل تنفيذ التدوير الوظيفي:

إن التدوير الوظيفي يمر بعدة مراحل من أجل تطبيقه بالشكل الصحيح للحصول على أفضل النتائج التي تساهم في تحسن أداء العاملين، وقد أشار عبد ربه (2019) لمراحل التدوير الوظيفي المتمثلة في:

1-10-1-2 المرحلة الأولى: الإجراءات الأولية:

وتبدأ هذه المرحلة بعدة خطوات متسلسلة كالآتي:

- 1- **التخطيط:** تتم هذه الخطوة بعقد اجتماع مع الموظفين داخل المنظمة، وتوضيح الرؤية لدى الموظفين وتوعيتهم بأهمية التدوير الوظيفي، والآثار الإيجابية الناتجة على كل من الموظف والمنظمة.
- 2- **التنظيم:** في هذه الخطوة يتم تصميم هياكل توضح متطلبات الوظيفة، وعن طريقها تُجمع المعلومات التي تختص بوظائف التدوير الوظيفي.
- 3- **التوظيف:** يتم في هذه الخطوة تعيين الموظف الملائم لمواصفات الوظيفة المطلوبة بناءً على مؤهلاته وخبراته، مع تزويده بالتدريبات المطلوبة لهذه الوظيفة.
- 4- **التوجيه:** حيث يتم إنشاء بيئة مناسبة تُحفز الموظفين وتُهيئهم للتكيف مع بيئة العمل، مع تقديم النصائح والإرشادات حول المهام الخاصة بالوظيفة، مع التأكيد على التغذية الراجعة الصحيحة.
- 5- **الرقابة:** وهي خطوة لمراقبة الوظائف التي تواجه نقص في الموظفين نتيجة استقالة أو تقاعد أو ترقية أو نقل، حيث تصبح هذه الوظائف شاغرة ويتم نقل الأفراد عن طريق عملية التدوير الوظيفي لشغل تلك الوظائف بعد تدريبهم.

2-10-1-2 المرحلة الثانية: التهيئة والإعداد للمرؤوسين لتقبل سياسة التدوير الوظيفي:

في هذه المرحلة يتم التحدث مع المرؤوسين عن جميع المواقف والمشاكل التي قد يتعرضون لها عند تطبيقهم لسياسة التدوير الوظيفي، ويحب أيضاً استشارة المرؤوسين وسماع آرائهم وترك لهم الوقت الكافي للتفكير في المتغيرات التي ستحدث لهم نتيجة التدوير الوظيفي.

3-10-1-2 المرحلة الثالثة: تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها:

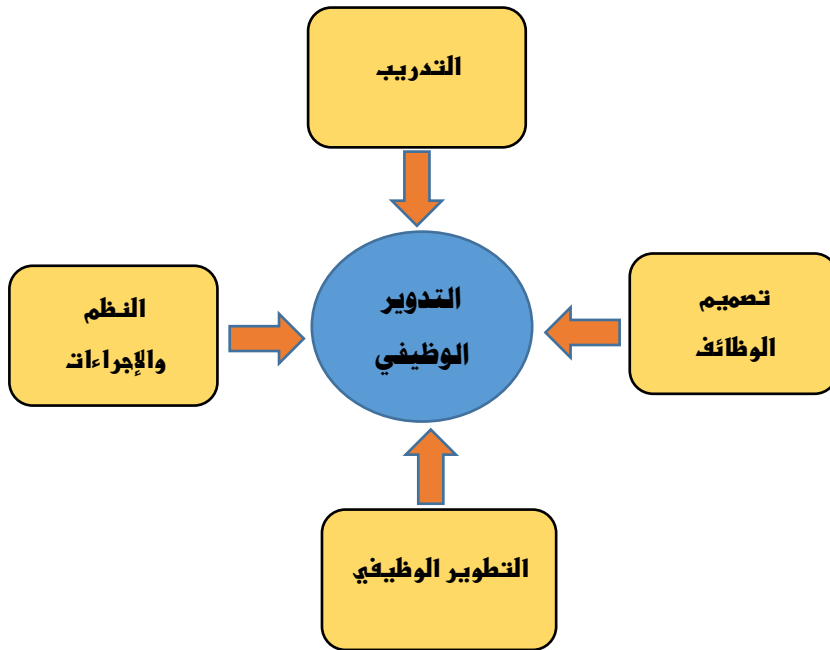
يتم في هذه المرحلة تطبيق وتنفيذ برنامج التدوير الوظيفي، ومن ثم متابعة هذا البرنامج لمعرفة المشاكل والتحديات التي تواجه الموظفين في وظائفهم الجديدة، ومعرفة هل هم بحاجة لمزيد من التدريب والتوجيه أم لا، ومن ثم يتم المتابعة بشكل دوري والإطلاع على نتائج التدوير الوظيفي بشكل مستمر والقيام بالإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

ويرى الباحث أن هذه الخطوات إذا تمت بعناية ودقة فإن عملية التدوير الوظيفي ستكون ناجحة وستعود بالنفع والفائدة على كل من الموظف والمنظمة، حيث أن وجود الموظف في الوظيفة المناسبة

لمؤهلاته وقدراته ودعمه بالتدريب سيرفع من روحه المعنوية وسيجعله يحسن من أدائه إلى الأفضل، وهذا سينعكس بالإيجاب على المنظمة مما يطورها ويرتقي بها.

11-1-2 أبعاد التدوير الوظيفي:

يعد التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية المميزة التي تستخدمها المنظمات للوصول لأهدافها، وهو أسلوب إداري لاكتشاف مهارات الموظفين وتطويرها، ولنجاح عملية التدوير الوظيفي لابد من اتباع مجموعة من الأبعاد التي يجب تطبيقها بشكل صحيح داخل المنظمة من أجل الحصول على أفضل النتائج من عملية التدوير الوظيفي، وفيما يلي ستعرض أبعاد التدوير الوظيفي وتشمل (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، والنظم والإجراءات).



شكل (1-2) يوضح أبعاد التدوير الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث.

11-1-1-2 التدريب:

تسعى بعض المنظمات للتطور والرقى وزيادة إنتاجيتها، وهذه المنظمات تهتم بشكل كبير بالموارد البشرية لديها، وتسعى دائماً لتحويل هذا المورد إلى عنصر فعال عن طريق الاهتمام بالبرامج التدريبية وذلك لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحسين أدائهم مما يؤثر بشكل إيجابي على تطور المنظمة وتحقيق أهدافها.

عُرف التدريب بأنه "النشاط الإنساني المخطط له والذي يسعى إلى نقل المعلومات والمهارات والخبرات إلى الشخص المتدرب بهدف إحداث تغييرات لديه لتحسين مستوى الأداء وطرق العمل والتأثير بشكل إيجابي في ميوله وتصرفاتهم وسلوكهم" (منصور، 2022: 419).

كما عُرف بأنه: "عملية منتظمة مستمرة خلال حياة الفرد تهدف إلى تعزيز قدرة الفرد على تحقيق مستوى عالٍ في أدائه ونموه المهني، يتم ذلك من خلال إكسابه معلومات ومهارات واتجاهات مرتبطة بمجال عمله أو تخصصه" (الجبالي، 2016: 107).

وذكر عبد الباقي (2000) أن التدريب "هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم" (محيرق، 2019: 22).

إن عملية التدريب لكي تتم بنجاح ترى الفراجية (2023) أن هناك شروط يجب توافرها وهي:

- 1- قناعة الإدارة العليا بأهمية التدريب الوظيفي وأثره على كل من المنظمة والعاملين بها.
- 2- العمل على تهيئة البيئة المناسبة للمتدربين لتطبيق عملية التدريب، ووجود مدربين ذو كفاءة لها الأثر الكبير في تحقيق عملية التدريب.
- تقوم المنظمات بعملية التدريب للعاملين وذلك سعياً منها لتحقيق العديد من الأهداف، ومن هذه الأهداف ما ذكره حسنين (2020):

1- هدف المعرفة:

هو تزويد العاملين في جميع المستويات بالمعارف والمعلومات اللازمة لتحسين أدائهم في العمل.

2- هدف المهارة:

يكون التركيز على تنمية وتطوير المهارات لدى العاملين في الوظائف التخصصية والإشرافية والقيادية، بحيث تمكنهم من استثمار الطاقات والقدرات الكامنة لديهم.

3- هدف الاتجاهات:

يكون التدريب على الاتجاهات السلوكية للعاملين بحيث يعمل التدريب على تحسينها وتطويرها لصالح أداء العمل بالشكل المطلوب.

ونوه نضال (2016) أيضاً أن هناك أهداف تحققها المنظمة من عملية التدريب والتطوير منها رفع مستوى الأداء لدى العاملين، وتخفيض التكاليف نتيجة الاستعمال الأمثل للأجهزة والأدوات دون هدر، وأنه يساعد أيضاً إدارة التغيير في تفهم الموظفين لطبيعة عملهم الجديدة وتقبلها، ويساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم (الفراجية، 2023).

وذكر صادق (1993) أن عملية التدريب لكي تتم بنجاح لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية أولاً لما لها من أهمية بالغة، وتتمثل تلك الأهمية في الآتي:

- 1- تُعد الاحتياجات التدريبية الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية، حيث أنها تسبق أي عملية تدريب.

- 2- يساهم تحديد الاحتياجات التدريبية في تصميم البرامج التدريبية بالشكل الصحيح.
- 3- تساهم الاحتياجات التدريبية في تحديد الفئة المستهدفة من العملية التدريبية، وكذلك تحديد نوع التدريب المطلوب.
- 4- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل الصحيح يعود بالسلب على العملية التدريبية؛ لأن ذلك يعتبر إهدار للمال والوقت والجهد (السرعة، 2011).

ويرى الباحث أن عملية التدريب داخل المنظمات لها أهمية قصوى، حيث تساهم عملية التدريب في تحسين الأداء لدى العاملين عن طريق تحسين قدراتهم ومهاراتهم، وتنميتها لتلائم التطور السريع في عالمنا هذا بحيث تصبح إنتاجية المنظمة أفضل، مما يجعل المنظمة تواكب التغيرات في البيئة الخارجية وتصبح لها مكانة تنافس بها المنظمات الأخرى.

وهنا يمكن القول إن التدوير الوظيفي هو في حد ذاته تدريب وتأهيل للموظف لصقل مهاراته وقدراته، فانتقال الموظف من وظيفة لأخرى يُكسبه خبرات ومهارات تساهم في تحسين أدائه وبالتالي زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع عليه وعلى المنظمة.

2-11-1-2 تصميم الوظائف:

عرفت عملية التصميم الوظيفي بأنها: "هي عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها، وكذلك التعريف بكيفية اتخاذ القرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة معينة، وهذا يشمل تحديد ومعرفة مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ ومتى تنتهي" (الحري، 2016: 20).

كما عُرفت عملية التصميم الوظيفي بأنها: "العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل" (رضوان، 2013: 26).

وقد ذكر رضوان (2013) أن لتصميم الوظائف أهداف يجب أن تسعى المنظمة لتحقيقها، وتتضمن هذه الأهداف الآتي:

- 1- التركيز على زيادة فاعلية الفرد والمنظمة عند تصميم الوظائف.
- 2- أن تعمل المنظمة على استخدام أفضل الطرق لإنجاز العمل من أجل زيادة الإنتاجية.
- 3- أن تعمل المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لديها لزيادة الإنتاجية للمنظمة.

ويشير الكرخي (2014) أن من أهم أساليب تصميم الوظائف ما يلي:

1- أسلوب العمل المبسط:

وهنا يتم التركيز في هذا الأسلوب على الأعمال الأساسية للوظيفة، ويتم تجنب الأعمال الثانوية، ويتم التركيز على تخصص العمل والابتعاد عن التعقيد.

2- أسلوب التوسع الوظيفي:

يركز هذا الأسلوب على إضافة بعض المهام للموظف بنفس المسؤولية، ويكون التوسع بشكل أفقي في نفس المستوى ولكن تزيد المهام، مما يشجع الأفراد المميزين والطموحين للتميز والإبداع، وبالتالي يساهم في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية في المنظمة.

3- أسلوب التناوب الوظيفي:

هذا الأسلوب يهدف لتنقل الموظف بين الوظائف الأخرى داخل المنظمة، وذلك لاكتساب مهارات ومعارف جديدة، وللقضاء على الملل في الوظيفة، وهنا تبقى واجبات الوظائف كما هي، ولكن الموظف هو الذي ينتقل بين الوظائف.

4- أسلوب الإثراء الوظيفي:

يعتمد هذا الأسلوب على إضافة مسؤوليات جديدة للموظف، وإعطائه صلاحيات جديدة تقع على عاتقه ويستطيع اتخاذ القرارات فيها دون الرجوع للمشرفين عليه، وهذا الأسلوب يجعل الموظف لديه طاقة وإبداع يساهم في تطور المنظمة.

يرى الباحث أن تصميم الوظائف مهم للمنظمة وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فوجود عاملين ذو مهارة وخبرة عالية في وظائف تتلاءم مع مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم تجعل العاملين يؤدون عملهم على أكمل وجه، وينعكس ذلك على المنظمة بشكل إيجابي.

2-11-3 التطوير الوظيفي:

يعرف التطوير الوظيفي على أنه "إحداث الموائمة المستمرة بين ثلاث محددات أساسية هي: التغيرات التي تحدث في تكنولوجيا وطرق وأساليب أداء الأعمال وتنفيذ العمليات في نشاط معين، وبين الوظائف التي تقوم بتشغيل هذا النشاط، وبين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف" (مصطفى، 2015: 185).

ويمكن القول بأن التطوير الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية، ويتكون مسار الموظف من خلال الوظائف التي يشغلها حيث تبرز مواهبه وقدراته وتساهم في تحقيق أهدافه التي يسعى إليها، من أجل ذلك يجب على المنظمات التي تسعى للتطور والرقى أن تهتم بشكل جيد بالتطوير الوظيفي لما له من فوائد عديدة تعود على كل من الفرد والمنظمة، ولا بد للمنظمة من التخطيط بشكل دقيق لبرامج التطوير الوظيفي للاستفادة المثلى من تلك الفوائد وقد ذكر ماهر (2009) بعض من هذه الفوائد:

1- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:

الأفراد يسعون للنمو والتطور والرضا الوظيفي، والمنظمة تسعى لزيادة الإنتاجية والربح، وبالتخطيط الوظيفي الصحيح يكون كل موظف في المكان المناسب له، وبالتالي يتحقق هدف كل من الفرد والمنظمة.

2- التقليل من تقادم العمالة:

وجود العاملين في نفس الوظيفة لمدة طويلة تجعل مهاراتهم تتقادم ودافعيتهم تنقص، لذلك نجد أن التطوير الوظيفي يساعدهم على تجديد مهاراتهم ونشاطهم من خلال التدوير الوظيفي.

3- تقليل تكلفة العمالة:

يكون ذلك من خلال التخطيط للتطوير الوظيفي بشكل صحيح، فقد تحقق المنظمات التي تنفق على التطوير الوظيفي عائداً أكبر مما أنفقت، لأن إنتاجيتها تكون قد زادت نتيجة التطوير الوظيفي.

4- تحسين سمعة المنظمة:

إن المنظمة التي تعتني بموظفيها وتطورهم وتهتم بمهاراتهم ومستقبلهم الوظيفي تكون لديها سمعة جيدة تنافس بها المنظمات الأخرى (منصور، 2022).

2-1-1-4 النظم والإجراءات:

تُعرف النظم والإجراءات بأنها "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 الإنتاجية من خلال ما توفر لهم من بيئة عمل محفزة" (الطريسي، 2021: 122).

وتتبع المنظمات نظامان في تعاملها مع الموارد البشرية داخل المنظمة، وقد ذكر منصور (2022) النظامان وهما:

1- النظام المبتكر:

يشمل كيفية التعامل مع الموارد البشرية من حيث حل المشكلات، والعمل على تحفيز العاملين، والدقة في الاختيار وتوظيف العاملين، ويعمل أيضاً على تحسين الاتصالات بين العاملين، والعمل على تحسين شعور انتماء الموظفين للمنظمة مما يساهم في توفير الأمن الوظيفي.

وهنا نجد أن النظام المبتكر يحقق التكامل بين العاملين، بحيث يستطيع العاملون الاستفادة من مهارات وخبرات الآخرين عن طريق عملية التدوير الوظيفي.

2- النظام التقليدي:

يركز هذا النظام على الحوافز الفردية، ويكون تصميم الوظائف يعتمد على الفرد وليس أسلوب التدوير الوظيفي، ويستخدم في المنظمات التي يكون لديها خوف من عملية التحديث والتطوير، ولا يكون هناك فرصة للموظف ليظهر مهارته، ويكون تقييم العاملين والمكافآت بشكل فردي.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

1-2-2 مفهوم الأداء لغةً واصطلاحاً.

2-2-2 تعريف الأداء الوظيفي.

3-2-2 أهداف تقييم الأداء.

4-2-2 أهمية الأداء الوظيفي.

5-2-2 عناصر الأداء الوظيفي.

6-2-2 أنواع الأداء الوظيفي.

7-2-2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

8-2-2 معايير الأداء الوظيفي.

9-2-2 محددات الأداء الوظيفي.

10-2-2 مصادر تقييم الأداء الوظيفي.

11-2-2 طرق تقييم الأداء الوظيفي.

12-2-2 أهم المبادئ التي تحقق الأداء الفعال داخل المنظمة.

13-2-2 تحسين الأداء الوظيفي.

14-2-2 علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين.

15-2-2 تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين.

16-2-2 تجارب عربية وعالمية ناجحة قامت بتفعيل سياسة التدوير الوظيفي.

تمهيد:

اهتم الباحثون بالأداء الوظيفي لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات، وحيث أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المكلف بها في عمله فقد وضع الباحثون معايير لهذا الأداء ويتم قياس نتائج هذا الأداء بناءً على المعايير التي تم وضعها من قبل المنظمة، وقد تكون النتائج إيجابية، وأحياناً تكون سلبية تحتاج إلى تقويم لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف (خليل، 2014).

2-2-1 مفهوم الأداء لغةً واصطلاحاً:

يرتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية حيث أن أداء الفرد في المنظمة مرتبط بما يُنتجه أي مخرجات عمله، وتتضمن الإنتاجية كل من الفاعلية والكفاءة، ولقد ذكر عباس وعلي (1999) تعريف كل من الفاعلية والكفاءة، وتعرف الفاعلية بأنها: "تحقيق الأهداف من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف"، أما الكفاءة: فهي "نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات"، حيث أنه كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، وهنا نجد أن العامل الجيد تكون إنتاجيته عالية، وبالتالي يكون أدائه أفضل مما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة (الفروخ، 2010: 43).

1- تعريف الأداء لغةً:

عرف مصطفى وآخرون (1960) المعنى اللغوي للأداء بأنه: "أن كلمة الأداء مشتقة من الفعل اللغوي "أدى"، وأدى إلى: بمعنى مشي مشياً ليس بالسرير ولا البطيء، وأدى الشهادة: أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء: أي أوصله إليه وهنا يتضح أن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به" (الفروخ، 2010: 42).

2- تعريف الأداء اصطلاحاً:

تعددت التعاريف من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة، ولعل من أبرزها ما ذكره بدوي (1994) عن تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية للأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب" (الفروخ، 2010: 43).

2-2-2 تعريف الأداء الوظيفي:

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه "ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين" (العزب، 2023: 65).

كما عرف الأداء الوظيفي بأنه: "الغايات التي ترغب أي منظمة في الوصول إليها بكفاءة وفاعلية" (محمد، 2018: 78).

وأيضاً هو: "جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات" (الحراشنة، 2011: 92).

وكذلك عُرف أداء العاملين داخل المنظمة بأنه: "مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها العامل في المنظمة تحت مظلة أنظمة وقوانين وضوابط مدرجة في المنظمة من أجل تحقيق نتائج فعالة وإيجابية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة اعتماداً على الموارد المتاحة" (الملكوي، 2021: 69).

ويرى الباحث بأن الأداء الوظيفي هو النتيجة النهائية لقيام الأفراد بالمهام المنسوبة إليهم في عملهم من قبل المنظمة، وتتأثر هذه النتيجة بسلوك الأفراد والموارد المتاحة لهم وبيئة العمل، وتعكس هذه النتيجة مدى تحقيق الأفراد والمنظمة لأهدافهم.

3-2-2 أهداف الأداء الوظيفي:

أفاد الجبالي (2016) أن أهداف الأداء الوظيفي تنقسم إلى أهداف تتعلق بإدارة الأداء داخل المنظمة، وأهداف أخرى تتعلق بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين وهي كالآتي:

1-3-2-2 أهداف إدارة الأداء الوظيفي:

- 1- وضع نظام معلومات لتسجيل أداء المواد البشرية وما يحدث بها من تغيير.
- 2- مشاركة العاملين وقيادتهم لتبادل المعلومات والآراء وحل المشكلات.
- 3- تسهيل إرشاد وتوجيه العاملين في المنظمة من قبل المشرفين.
- 4- التقويم المستمر للأداء في حالة حدوث أي خطأ من قبل العاملين في المنظمة، والقضاء على مفهوم التقويم للثواب والعقاب فقط.
- 5- تسهيل اختيار القيادات وتفويض المساعدين.

2-3-2-2 أهداف تقييم الأداء:

- 1- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية داخل المنظمة.
- 2- يساعد تقييم الأداء في تقويم برامج التدريب والتطوير.
- 3- يساعد تقييم الأداء في التركيز على نظام الحوافز والأجور للعاملين.
- 4- مساعدة العاملين في التعرف على نقاط قوتهم وضعفهم في الأداء.

4-2-2 أهمية الأداء الوظيفي:

إن حياة أي منظمة مهما كان نشاطها يركز على المورد البشري الذي يعمل داخلها، ونجاح المنظمة وفشلها مرهون بأداء العاملين فيها، فكلما كان أداء العاملين بالشكل المطلوب كلما ساهم ذلك في تحقق أهداف المنظمة كالبقاء والنمو والتوسع، ونجد أن أهمية الأداء الوظيفي كما ذكرها الفروخ (2010) تتمثل في الآتي:

- 1- يساهم الأداء الوظيفي في اتخاذ قرارات النقل والترقية، حيث أن الأداء يعد مقياساً لمعرفة قدرات الفرد في أداء عمله.

- 2- وجود نظام حوافز فعال مرتبط بأداء العاملين يزيد من اهتمامهم بتحسين أدائهم داخل المنظمة.
- 3- يرتبط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن ضعف أداء الموظفين يهدد استقرارهم الوظيفي.

2-2-5 عناصر الأداء الوظيفي:

يشتمل الأداء الوظيفي على عدة عناصر، وكما أفاد كل من موسى والصباغ (1989) بأن هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي، أولهما العامل بما يتمتع به من مهارات واتجاهات ودوافع تجاه عمله، والعنصر الثاني هو الوظيفية من حيث طبيعتها ومتطلباتها والتحديات التي تحتاجها، أما العنصر الثالث فهو بيئة العمل وتشمل كل ما تتضمنه البيئة التنظيمية للعمل وما يتوفر داخل المنظمة من موارد وأنظمة وهيكل تنظيمي (الحراشة، 2011).

كما ذكر عبد الله (1999) بأن هناك عناصر هامة للأداء الوظيفي تتمثل في المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية، ونوعية العمل ويشمل الاتقان والدقة في تنفيذ العمل بشكل صحيح دون أخطاء، وكمية العمل وهو حجم العمل الذي يتم إنجازه في الظروف العادية، ومدى سرعة إنجاز العمل، وأخيراً المثابرة وهي التفاني والجدية في العمل وتحمل المسؤولية وإنجاز العمل بدقة في مواعيده المحددة (الحراشة، 2011).

ويرى الباحث أن هذه العناصر جميعها مكملة لبعضها البعض، فوجود عامل ذو مهارة عالية وخبرة بمجال عمله في مكانه الوظيفي الصحيح، أي عندما يشغل الوظيفة التي تناسب مؤهلاته وقدراته، ويكون مناخ العمل مناسب ومهيأ ويعمل على توفير ما يلزم الوظيفة، سيجعل العامل يؤدي عمله على أحسن وجه وبكفاءة عالية.

2-2-6 أنواع الأداء الوظيفي:

يعد الأداء هو النتيجة النهائية لمجهود الفرد أو الفريق، ويعد أداء العاملين داخل المنظمة هو الطريق لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وهنا نجد أنه يمكن تصنيف أنواع الأداء إلى عدة تصنيفات كما ذكرها قطب (2024) وتشمل:

1- أنواع الأداء بناءً على المستوى:

- 1- الأداء الفردي: هذا النوع من الأداء يعتمد على مهارات وقدرات الفرد الواحد داخل المنظمة.
- 2- الأداء الجماعي: يشمل أداء مجموعة من الأفراد كفريق عمل داخل المنظمة، ويقاس مدى التعاون بين أعضاء الفريق الواحد.
- 3- الأداء التنظيمي: يشمل الأداء الكلي للمنظمة، ويقاس هذا الأداء ببلوغ المنظمة لتحقيق أهدافها التي رسمتها ومدى الوصول إليها.

2- أنواع الأداء بناءً على المجال:

- 1- الأداء الوظيفي: هو الأداء الذي يرتبط بالوظيفة بشكل مباشر والتي يؤديها الفرد داخل المنظمة.
- 2- الأداء السلوكي: هو الأداء الذي يرتبط بالسلوكيات التي يمارسها الفرد في مكان العمل.
- 3- الأداء الإبداعي: هو الذي يتضمن الأفكار الإبداعية التي يمارسها الفرد داخل المنظمة.

3- أنواع الأداء بناءً على الزمن:

- 1- الأداء الفوري: وهنا يتم قياس الأداء وقت حدوثه.
- 2- الأداء المتأخر: وهو الأداء الذي يقاس بعد فترة من الزمن.

4- أنواع الأداء بناءً على المعايير:

- 1- الأداء الكمي: هذا الأداء يمكن أن يقاس بالكمية أي بأرقام محددة، مثل عدد الوحدات المنتجة.
- 2- الأداء النوعي: هذا الأداء لا يمكن أن يقاس بأرقام محددة مثل الجودة والإبداع.

2-2-7 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يعتمد الأداء الوظيفي بشكل أساسي على العنصر البشري في المنظمة، فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية لأي منظمة، ولكن قد يتأثر هذا العنصر البشري بعوامل كثيرة قد تكون من تأثير البيئة المحيطة به أو لأسباب تتعلق بشخصيته وسلوكياته، وقد اتفق أغلب العلماء على عدة عوامل من الممكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وتنقسم هذه العوامل إلى نوعين، عوامل تنظيمية مرتبطة بطبيعة عمل المنظمة، وعوامل بيئية وشخصية تتأثر بالبيئة وشخصية العاملين وسلوكياتهم، وهذه العوامل هي:

2-2-7-1 العوامل التنظيمية: وهي تعتمد على طبيعة عمل المنظمة وأسلوب الإدارة، ومن أهمها:

1- وضوح الأهداف التنظيمية للمنظمة:

يعتمد أداء العاملين في المنظمة على وضوح أهدافها، فإذا كانت المنظمة مشوشة وليس لديها أهداف واضحة فلن تستطيع قياس مدى إنجازها لأهدافها؛ لأن العاملين سيكون لديهم غموض في طبيعة عملهم مما يؤثر على أدائهم بالسلب (عدان، 2020).

2- مشاركة العاملين في الإدارة:

تساهم مشاركة العاملين ومشاورتهم في اتخاذ القرارات مع الإدارة في تنمية روح الانتماء للمنظمة، وبالتالي ينعكس على أدائهم في العمل بالإيجاب، حيث أن المشاركة تُشعرهم بالمسؤولية وروح العمل الجماعي وتحسن من أدائهم في المنظمة (الفواعير، 2023).

3- تفاوت مستويات أداء العاملين:

يجب على المنظمات التي تسعى للنجاح والتطور أن تهتم بربط مستويات الأداء للعاملين في المنظمة بالمرئود المعنوي والمالي، فلا بد من وضع منظومة فعالة لتقييم أداء العاملين بحث يكون العامل المنتج له علاوات وترقيات أفضل من العامل متوسط الإنتاج أو الضعيف، فوجود نظام علاوات وترقيات تتوافق مع طبيعة العمل يجعل العامل راضي عن وظيفته، ويزيد ذلك من تحسين أدائه في العمل ورفع روحه المعنوية (الشلهوب، 2023).

4- نطاق الإشراف:

إن وجود الإشراف في المنظمة له دور فعال في تحسين أداء العاملين، وبالأخص العاملين الجدد، فهم بحاجة لتوجيه وإشراف من أجل معرفة طبيعة عملهم في المنظمة، فغياب الإشراف في المنظمة قد يؤثر على أداء العاملين، فقد يُصادف العامل أحياناً أعمال يصعب عليه أدائها ويحتاج لمن يشرف عليه ويوجهه، وبالتالي ضعف الإشراف في المنظمة سيؤثر بالسلب على أداء العاملين (عدان، 2020).

5- نظام الحوافز:

تؤثر الحوافز بشكل فعال على الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، فغياب نظام الحوافز في المنظمة يؤثر سلباً على رغبة العاملين في تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ويضعف الهمة والرغبة لديهم في تحسين أدائهم ويشعرهم بالإحباط، فقد تلجأ المنظمة من أجل تحقيق أهدافها لاستخدام نظام الحوافز، مما يسهم في اكتشاف القدرات الكامنة ويرفع من مستوى أدائهم (الحسيني والشكرجي، 2015).

6- التطوير التنظيمي:

يعتمد التطوير التنظيمي على تطوير العاملين في المنظمة، ومن أهم أسباب نجاحه وضوح الرؤية للعاملين عن أسباب هذا التطوير حتى لا يكون هنا مقاومة من العاملين للتغيير والتطوير داخل المنظمة، لذلك لابد من مشاركة العاملين في التطوير من خلال نشر الوعي بأهمية التطوير التنظيمي والغرض منه وتوضيح الرؤية لهم والهدف من هذا التطوير (عدان، 2020).

2-7-2-2 العوامل البيئية والشخصية:

وهي العوامل التي تعتمد على الفرد وبيئة المنظمة ومن أهمها:

1- البيئة المادية:

يتأثر أداء العاملين بالبيئة المحيطة بهم، فأحياناً يتعرضون لمشاكل خارجة عن سيطرتهم ولا دخل لهم في وجودها، بل تكون مرتبطة ببيئة العمل مثل الإضاءة في مكان العمل، الضوضاء، درجة حرارة، الرطوبة، التهوية، التصميم التنظيمي لمكان العمل ونظافته، كل هذه العوامل البيئية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، فعندما تكون بيئة العمل مناسبة يكون أداء العاملين أفضل (الغرباوي، 2020).

2- الثقافة التنظيمية:

تتمثل الثقافة التنظيمية في المعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة، فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية داخل المنظمة كلما كان ذلك له تأثير إيجابي على سلوكيات العاملين داخل المنظمة مما يؤثر على تحسين أدائهم وزيادة انتمائهم للمنظمة، والعكس صحيح فغياب الثقافة التنظيمية داخل المنظمة يؤثر سلباً على أداء العاملين لعدم وجود توافق بينهم (جاد الرب، 2016).

3- التسبب الإداري:

ويتمثل التسبب الإداري في الممارسات السلبية الناتجة من العاملين نتيجة تخليهم عن أداء واجباتهم بالشكل الصحيح والتهرب من المسؤولية واللامبالاة في العمل، وهذا يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين ويلحق الضرر بالمنظمات (نعيرات، 2022).

4- إدارة الوقت:

لكي تكون المنظمات ناجحة لابد من إدارة وقتها بشكل صحيح، فالوقت من العوامل المهمة لنجاح المنظمات لكي تواكب التطور، فسوء إدارة الوقت قد يدفع العامل لإنجاز عمله بسرعة دون الاهتمام بجودة المخرجات، وبذلك يكون لسوء إدارة الوقت أثر سلبي على أداء العاملين (الشلهوب، 2023).

5- الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو شعور العاملين بالرضا عن عملهم والإيجابية أثناء ممارسة أعمالهم، ويعد الرضا الوظيفي أهم مؤثر على أداء العاملين في المنظمة، فالرضا هنا لا يشمل الجانب المادي للعاملين فقط، بل يشمل أيضاً الجانب المعنوي كاحترام والتقدير والاهتمام والعلاقات الحسنة مع المديرين وزملاء العمل، فالرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين في المنظمة، وغيابه يؤدي إلى تراجع في مستوى أدائهم في العمل (العنزي، 2025).

وبعد الاطلاع على أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين يرى الباحث أنه كل من العوامل التنظيمية والعوامل البيئية والشخصية لها الأثر على الأداء الوظيفي للعاملين، فلا يمكن القول إن الإجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمة هي المؤثر الوحيد في أداء العاملين، بل نجد أيضاً أن سلوكيات الأفراد الغير سوية تؤدي إلى تدني في الأداء وقد تؤثر على جماعة العمل وبالتالي تؤدي إلى الإضرار بالمنظمة، ولكي تصل المنظمة إلى أهدافها لابد لها من دراسة العوامل التي تؤثر سلباً على تقدمها ورفقيها ومحاولة معالجتها، سواء كانت تلك العوامل تنظيمية أو بيئية أو شخصية.

2-2-8 معايير الأداء الوظيفي:

تُعد معايير الأداء الوظيفي هي الوسيلة التي عن طريقها يتم مراقبة أداء العاملين داخل المنظمة، وتستخدم هذه المعايير لملاحظة ومتابعة الأداء لمعرفة ما إذا تم بالشكل الصحيح، وفي حالة وجود أي خطأ يتم إدراكه بسرعة، ولقد نوه شامي (2010) لعدة معايير للأداء الوظيفي، وهذه المعايير ذُكرت في دراسة البطي (2022) وهي:

1- الجودة:

وهي مؤشر للحكم على الأداء من حيث جودة المنتج والاتقان، ولا بد أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة في المنظمة، لذلك لابد من وجود معيار تضعه المنظمة لقياس مستوى الجودة في الأداء عليه.

2- الكمية:

لابد أن يكون حجم العمل المنجز يتوافق مع قدرات وإمكانية أداء الفرد، فإذا كانت لديه قدرات وإمكانات عالية والكمية المنجزة قليلة فذلك يعني تراخي في العمل، لذلك يجب أن يتوافق الأداء مع الإمكانيات والقدرات للأفراد داخل المنظمة.

3- الوقت:

يعد هذا المعيار من أهم المعايير فالوقت إذا ضاع لا يعوض ولا يقدر بثمن، ولابد من تحديد الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب أدائه.

4- الإجراءات:

وهي الطرق والأساليب المتبعة داخل المنظمة والتي تحقق أهدافها، وتكون هذه الخطوات مدونة وفق قوانين مسجلة في مستندات لدى المنظمة، ويتم اتباع هذه القواعد والقوانين للحصول على الأداء المطلوب داخل المنظمة.

ويرى الباحث أن جميع هذه المعايير هامة، فالجودة معيار لا يمكن أن نخفل عنه فهو الأساس في ارتقاء المنظمات فسوء المنتج أو الخدمة قد يضر بسمعة المنظمة، ومعيار الكمية معيار مهم للمنظمة فالكمية المنتجة تدل على الأداء الفعال للمنظمة، وكل هذه المعايير لابد لها من وقت محدد لإنجازها، فعنصر الوقت له الأثر الكبير فيما تقدمه المنظمات، فتسليم المنتج أو الخدمة في الوقت المحدد له الأثر الفعال على المنظمة، حيث أن بعض المنظمات تفشل بسبب عدم الوفاء بالالتزام بمواعيدها، وأخيراً والأهم القوانين والقواعد المتبعة داخل المنظمات لها أثر كبير على أداء الأفراد، فعدم وجود قوانين وقواعد وإرشادات واضحة للعاملين ينعكس سلباً على أدائهم؛ لذلك نجد أن جميع هذه المعايير متكاملة ولا يمكن إهمال أحدها لأنها تؤثر بشكل واضح على أداء العاملين داخل المنظمة.

2-2-9 محددات الأداء الوظيفي:

أفاد القرالة (2011) أن هناك محددات تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وهذه المحددات تشمل:

1- الدافعية الفردية:

يتحدد مستوى الأداء للموظف بدوافعه ورغبته في العمل، فقد تؤثر دوافعه ورغبته على أدائه بالإيجاب فيكون أدائه قوياً، أو بالسلب فيكون أدائه ضعيفاً.

2- بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل مؤثر فعال تؤثر على مستوى أداء العاملين، حيث كلما كانت البيئة مناسبة ومريحة للعمل كلما كان الأداء أفضل للعاملين.

3- القدرة على أداء العمل:

يجب على العامل أن يتمتع بالقدرة على أداء العمل المحدد له دخل المنظمة، وهذه القدرة تشمل قدرته البدنية وأيضاً قدرته العقلية لتأدية المهام المناط بها.

2-2-10 مصادر تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة طرق نستطيع من خلالها تقييم ومعرفة إذا كان العاملين يقومون بأداء أعمالهم بالشكل والأداء الصحيح أم لا، ونستطيع أن نحصل على هذه المعلومات من عدة مصادر، ولقد نوه كل من شاويش (2005)، درة والصباغ (2008) وعكاشة (2008) أن هناك مصادر نستطيع من خلالها تقييم أداء العاملين والتي ذكرها عبد ربه (2019) في دراسته وتشمل:

1- الرئيس المباشر:

الرئيس المباشر يكون لديه معلومات كافية عن أداء الموظف، ويسهم بشكل كبير في تعيين الموظف الكفاء الذي يتمتع بمهارات وتحمل المسؤولية وأداء الواجبات على أكمل وجه.

2- التقييم الذاتي:

إن إدراك الفرد لذاته وقدراته يساعد بشكل كبير في معرفة نقاط القوة والضعف لديه، ووضوح رؤيته وأهدافه يساهم في أداء أعماله بالشكل الصحيح.

3- النظراء بالعمل:

وهم الزملاء الذين يعملون مع الموظف في نفس مكان العمل أو نفس مجموعة العمل، وهم يستطيعون تقييم أداء الموظف من خلال سلوكه بسبب الاحتكاك المباشر معه في العمل.

4- تقييم المرؤوسين لرئيسهم في العمل:

يقوم المرؤوسين بإعطاء آراءهم حول رئيسهم في العمل بسبب الاحتكاك المباشر واليومي معه في العمل، وذلك لتقييمه على مدى إنجاز مهامه.

5- خبراء خارجيين:

وهم مجموعة من الخبراء الخارجيين حيث يقومون بتقييم الأداء بموضوعية ودون تحيز لأي موظف.

6- الزبائن والعملاء:

هذا النوع من التقييم تقوم به المنظمة في حالة التعامل المباشر مع العملاء سواء لتقديم منتجات أو خدمات، وقد يقوموا العملاء بتقديم الملاحظات عن أداء العاملين في المنظمة.

7- اللجان:

قد يكون للموظف أكثر من رئيس، وهنا يتم تشكيل لجان مكونة من رؤساء الأقسام، الذين يكون لديهم تواصل مباشر مع الموظف، وهذه اللجنة تعطي تقييم مشترك من ملخص تقارير كل عضو من اللجنة.

8- ملف الموظف الشخصي:

يحتوي الملف الشخصي للموظف على جميع المعلومات الخاصة به وتقارير عن أدائه، وهذا الملف مرجع أساسي يتم اللجوء إليه قبل إجراء التقييم النهائي للأداء الموظف.

9- التقارير الدورية:

هي معلومات يتم أخذها من السجل الخاص بالرئيس المباشر للموظف، حيث تسجل فيه الملاحظات بشكل دوري عن أداء الموظف سواء كانت إيجابية أو سلبية.

10- التقارير الشهرية:

هي معلومات عن أداء الموظفين تسجل بشكل شهري لمعرفة مدى إنجازهم خلال هذه الفترة.

2-2-11 طرق تقييم الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من طرق تقييم أداء العاملين داخل المنظمات، ولكن بصفة عامة لا توجد طريقة متكاملة الأركان لتقييم أداء العاملين، ونجد أن كل منظمة تتبع ما يناسبها في تقييم أداء العاملين حسب معطياتها، فقد يحكمها الوقت في اختيار الطريقة، وقد يحكمها الهدف من طريقة التقييم، وقد يحكمها نوع المشرفين والموظفين والأساليب التي تتبعها في منظماتها، وبصفة عامة نجد أغلب الباحثين اتفقوا على هذه الطرق لتقييم الأداء حسب ما ذكره الجبالي (2016) وهي كالاتي:

2-11-1 طريقة المقارنة:

وفي هذه الطريقة يتم مقارنة أداء الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة، وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل هذه الطريقة:

1- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

وفي هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين الذين يقومون بوظائف مماثلة، حيث يقومون بنفس المهام والواجبات، ويقوم المشرف بترتيبهم تنازلياً حسب الأداء الأفضل فيكون في رأس القائمة ومن ثم الأقل في الأداء إلى أن يصل إلى الأسوأ يكون في نهاية القائمة.

تركز هذه الطريقة على الفروقات في الأداء بين الأفراد وتستخدم عادة لغرض زيادة الأجور والمكافآت والترقيات، ومن مميزات هذه الطريقة سهولتها ووضوحها.

من جانب آخر نجد أن هذه الطريقة لها عيوب ومنها أنه قد يكون هناك تحيز من المشرف في المقارنة بين أداء الأفراد، وأيضاً صعوبة استعمالها في حالة الأعداد الكبيرة داخل المنظمة، وأيضاً لا تحدد مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

2- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

في هذه الطريقة تعد قائمة بأسماء الموظفين المراد تقييم أدائهم، ويتم اختيار أفضل الموظفين ويوضع في بداية القائمة، ويختار أسوأ الموظفين ويوضع في نهاية القائمة، ثم يتم الاختيار من بين الموظفين المتبقين مرة أخرى الأفضل في البداية والأسوأ ما قبل الأخير، وهذا بالتناوب حتى تنتهي القائمة.

وتعتبر هذه الطريقة مشابهة لطريقة الترتيب البسيط مع بعض التعديلات، لذا نجد أنها لها نفس مميزات وعيوب طريقة الترتيب البسيط لتقييم الأداء.

3- طريقة المقارنة الزوجية:

وتسمى أيضاً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، وهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط، وفي هذه الطريقة يتم تقسيم الموظفين إلى مجموعات، ويتم مقارنة أداء الفرد في المجموعة التي تعمل نفس الوظيفة، حيث يتم مقارنة أداء الفرد مع كل فرد من المجموعة، وفي كل مرة يقارن أداء الفرد مع موظف آخر كثنائي ويسجل المشرف الأفضل بينهما، ثم يقارن مع فرد آخر من المجموعة ويختار الأفضل، وهكذا حتى تنتهي المجموعة، ويحدد الأداء بناءً على عدد مرات الأفضلية التي حصل عليها داخل المجموعة.

وهذه الطريقة أيضاً لها مميزات وعيوب طريقة الترتيب البسيط في تقييم الأداء، إلا أنها لها عيب آخر وهو استهلاك وقت وجهد كبير للقائم بعملية التقييم لمقارنة أداء الفرد بأعداد كبيرة.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

وفي هذه الطريقة يتم توزيع الموظفين على المنحى الطبيعي للتوزيع المعتدل، حيث تبدأ من جهة اليمين الأداء المرتفع، ثم الجيد جداً ثم جيد ويكون في المنتصف عند 50% وينحني إلى اليسار تدريجياً الأداء السيء، ويقوم المشرف بتوزيع الموظفين على المنحني ليوائم نسب التوزيع الطبيعي، وتختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في أنها تفترض أن كل المجموعات لديها توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا الافتراض لا يتفق مع الواقع.

2-11-2-2 الطرق المطلقة:

وهنا لا يتم مقارنة أداء الموظفين ببعضهم البعض بل يتم التقييم بشكل مطلق ومن أهم هذه الطرق:

1- طريقة المقالة:

في هذه الطريقة يطلب من المشرف على تقييم أداء الموظفين إعداد تقرير مقالي، بحيث يصف نقاط القوة والضعف لدى الموظف والمهارات التي يتمتع بها، وبعض الملاحظات لتحسين أدائه.

ومن مميزات هذه الطريقة لا تحتاج لتدريب عالي للمشرفين على عملية تقييم الأداء، وأيضاً تقدم هذه الطريقة بعض الملاحظات لتطوير أداء العاملين، ولكن هذه الطريقة لها عيوب وهي أنها تستهلك وقتاً طويلاً في إعداد التقارير، وقد يميل مُعد التقرير إلى التحيز في كتابته.

2- الطرق المبنية على المقاييس:

وهنا يتم تقييم الأداء بناءً على معايير معينة، ويقوم المشرف على عملية تقييم الأداء بتحديد ما إذا كانت متوفرة هذه المعايير في أداء الموظف أم لا، ومن هذه الطرق الآتي:

أ- طريقة التدرج البياني:

يتم في هذه الطريقة تحديد مجموعة من الصفات والخصائص تتعلق بالأداء من حيث نوعية العمل وكمية الأداء والمظهر وتدرج في قائمة لتقييم الأداء بحيث يستخدم مقياس متدرج من (1-5) ويختار القائم بعملية التقييم الدرجة المناسبة لأداء الموظف، ثم تجمع الأوزان ليحصل الموظف على التقييم الخاص لأدائه.

وتمتاز هذه الطريقة بسهولة استخدامها وشيوعها وقلة تكاليف تطويرها، وتمتاز أيضاً بإمكانية تطبيقها على أعداد كبيرة من الموظفين، ولا تحتاج لتدريب القائمين بعملية التقييم، ويعاب على هذه الطريقة اعتماد التقييم على وجهة نظر القائم بالتقييم مما يجعل عملية التقييم أحياناً تميل إلى التحيز من قبل القائم بالتقييم، وقد تغفل هذه الطريقة عن الجوانب التطورية للموظف نتيجة تطبيقها على فئة واسعة من الموظفين.

ب- طريقة القوائم السلوكية:

تركز هذه الطريقة على سلوكيات الموظفين في الأداء، فنجد القوائم الخاصة بالتقييم بها عبارات وجمل تركز على التعلم والعلاقات الشخصية ومدى تحمل المسؤولية، ويتم التقييم باختيار الجمل التي تنطبق مع أداء الموظف وخصائصه، وعادة يتم تطوير هذه القوائم بما يتلاءم مع الجوانب المهمة بالعمل والأداء.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تركز على سلوك الموظف في العمل، وبالتالي يستطيع الرئيس في العمل تقييم الأداء للموظف، أما عيوبها فهي تتطلب وقتاً وجهداً مكثف لتطوير سلوك الموظفين وتحتاج إلى التطور المستمر والعمل الدائم لتطوير مقاييس الأداء.

ج- طريقة الاختيار الإجباري:

في هذه الطريقة تصمم القائمة الخاصة بتقييم أداء العاملين بحيث تحتوي على مجموعات من العبارات والجمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية، ويتم إجبار القائم على عملية التقييم اختيار جملة واحدة تنطبق على أداء الموظف، ثم يتم إعطاء وزن لكل جملة، وبالتالي تجمع الأوزان ويظهر التقييم النهائي لأداء الموظف.

ومن مميزات هذه الطريقة سهولة تنفيذها، ولا يكون هناك تحيز من القائم بتقييم الأداء لأنه لا يعلم مقدار الأوزان لكل جملة، ولكن جهل القائم بتقييم الأداء بالأوزان المعطاة للجمل يعد من عيوب هذه الطريقة، وأيضاً من عيوبها أنها تحتاج إلى جهد ووقت كبير لإعداد وتصميم القوائم الخاصة بتقييم الأداء.

د- طريقة الوقائع الحرجة:

تهتم هذه الطريقة بسلوكيات الموظف أثناء ممارسة عمله، حيث يتم ملاحظة أدائه من قبل المشرف ويكون هناك سجل خاص لكل موظف، ويقسم السجل إلى فئات خاصة بالسلوك مثل تحمل المسؤولية، والتعاون مع الزملاء، والدقة في الأداء، واتباع التعليمات الخاصة بالعمل، وبعد ذلك أثناء القيام بالتقييم للأداء الدوري يتم الاطلاع على سجل الموظف وتقييمه من خلال سلوكياته المسجلة في السجل مسبقاً.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تقدم تغذية عكسية للموظف، أن هذه الطريقة واقعية لأنها تعتمد على ملاحظات دقيقة مسجلة عن أداء الموظف، ولكن يعاب عليها أنها تحتاج لوقت طويل وجهد كبير لتسجيل كل الملاحظات عن أداء كل موظف، واستياء الموظفين لشعورهم أنهم دائماً تحت الملاحظة والمراقبة، وقد يسجل القائم بعملية التقييم الأخطاء والسلبيات للموظف لدوافع شخصية ويهمل تسجيل الإيجابيات، وقد ينسى تسجيل بعض السلوكيات للموظف.

2-11-3 الطرق المبنية على نتائج الموظفين:

هذه الطرق تركز على نتائج الموظفين حيث يتم مقارنة نتائج الأداء للموظفين مع الأهداف المحددة للأداء، وتسمى بطريقة الأهداف لأنها تحدد الأهداف والواجبات بوضوح بشكل كمي أو وصفي، ويتم الاجتماع بين المشرف والموظف لتوضيح المهام المطلوبة منه، وتحدد المعايير الخاصة بقياس مدى تحقيق هذه الأهداف، ومن ثم تقييم العمل المنجز ومدى تحقيقه للأهداف، وتعتمد هذه الطريقة على النتائج المحققة والمقاسة على الأهداف التي تم وضعها للموظف.

وتتميز هذه الطريقة بوضوح المطلوب إنجازه من الموظف، وأنها تبدأ قبل الأداء الفعلي للموظف حيث يشارك الرئيس في المناقشات ووضع الأهداف وهي تشجع الموظف في تحديد أهدافه وتزيد من دافعيته للعمل وأيضاً تحسن الاتصال بين المشرفين والموظفين، ولكنها مثل الطرق الأخرى لديها عيوب وهي التركيز على أداء الموظف الفردي ولا تشجع على روح التعاون والعمل كفريق، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير لعقد اجتماعات لتحديد أهداف كل موظف، وتحتاج لإدراك كامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها من أجل الوصول لتحقيقها.

2-2-12 أهم المبادئ التي تحقق الأداء الفعال داخل المنظمة:

لكي تحقق المنظمة الأداء الأمثل لابد من الالتزام ببعض المبادئ التي تؤثر على أداء العاملين داخل المنظمة، ومن أهم المبادئ ما ذكرها الحراشة (2011) وتتمثل في الآتي:

1- التدريب:

وهو عملية اكتساب الموظف مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة بهدف تحسين أدائه وتكون هذه العملية مستمرة من أجل تحسين أداء الموظف وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمة والارتقاء بها.

2- تحديد أهداف المؤسسة:

من أهم المبادئ هو تحديد أهداف للمنظمة، وحين الوصول لتحقيق هذه الأهداف يكون ذلك دلالة على الأداء الفعال للمنظمة.

3- الاهتمام بمناخ العمل:

ويشمل ذلك الاهتمام بتحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً من أجل تحسين أدائهم للأفضل.

4- الاستقرار الوظيفي:

من أهم المبادئ لتحسين الأداء وذلك لأن الموظف يحتاج لوقت للتدريب وإتقان العمل، ففي حالة تكليفه بمهام جديدة وفي فترات قصيرة ومتكررة لن يسمح له المجال بإتقان العمل وتحسينه، لذلك يحتاج لوقت للتأقلم والاستقرار في وظيفته.

5- العمل كفريق واحد:

وذلك بخلق روح التعاون داخل المنظمة والعمل معاً مما يوفر مناخاً مناسباً لتحسين الأداء داخل المنظمة.

2-2-13 تحسين الأداء الوظيفي:

بعد القيام بعملية تقييم أداء العاملين بالطرق السابق ذكرها نجد أن الأداء الوظيفي للعاملين قد يكون على أكمل وجه أحياناً، ولكن أحياناً أخرى قد يكون هناك تقصير من بعض العاملين وهذا التقصير يحتاج إلى تقويم وتحسين من أجل القيام بالمهام المكلفين لها على أكمل وجه.

وقد ذكر عبد ربه (2019) في دراسته أن تحسين الأداء الوظيفي يحتاج إلى عدة خطوات أهمها:

1- التوجيه: وهو وضع الخطط لتحسين الأداء وجمع الجهود والطاقات لتطوير العمل في المنظمات.

2- المفاهيم الأساسية: وتشمل وضع منهج وأسس يتم اتباعها من أجل خطة تحسين أداء العاملين في المنظمة.

3- عمليات التسليم: ويقصد بها التركيز على إتمام المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة وأقل جهد وأن تصل ليد المستهلك في أسرع وقت.

4- الهيكل التنظيمي: ويقصد به أن يكون الهيكل التنظيمي لمنظمة واضح، والقواعد والقوانين داخل المنظمة واضحة وأن يكون هناك خطوط اتصال بين العاملين والرؤساء.

5- الدعم المادي والمعنوي: ويقصد به تحفيز الموظفين على تحسين الأداء مادياً عن طريق المكافآت والحوافز، ومعنوياً عن طريق الاعتراف بالفضل والشكر والتقدير.

كما أفاد صلاح (2025) بوجود عدة مقترحات لتطوير أداء العاملين ومنها:

1- المساعدة على التطوير المهني:

وذلك من خلال توجيه مهارات العاملين في الاتجاه الصحيح وتنميتها وتطويرها مما يساهم في زيادة ثقة العاملين لتطوير أدائهم.

2- مشاركة الموظفين في وضع الأهداف:

مشاركة الموظفين في وضع أهداف المنظمة سيساهم بشكل فعال في تحسين وتطوير الأداء، حيث أن مشاركتهم سيجعلهم يشعرون بالانتماء للمنظمة وأنهم جزء منها.

3- التنمية الفردية للموظفين:

يجب على مدراء المنظمات التركيز على مهارات كل فرد على حدى، فقد يوجد في المنظمة أشخاص ذو مهارات عالية ومميزة يجب استغلالها بشكل صحيح للنهوض بالمنظمة والرقى.

4- التواصل المستمر مع العاملين:

يجب على الإدارة أن تكون على تواصل مستمر بالعاملين من أجل تطوير بيئة العمل، فكلما كانت الإدارة قريبة من الموظفين وتستمع لشكواهم وملاحظاتهم سيكون ذلك أفضل ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

5- نظام التغذية الراجعة:

إن التغذية الراجعة مفيدة جداً في تحسين الأداء وتطويره، حيث أن التقييم المستمر للأداء وتقديم الملاحظات يساهم بشكل كبير في معرفة الأخطاء وعلاجها وبالتالي تحسين الأداء.

6- دعم التبادل والخبرات:

يجب على بيئة العمل المتطورة دعم تبادل الخبرات بين الموظفين للاستفادة من أفكارهم في تطوير العمل.

7- تعزيز التواصل بين الأقسام:

يجب أن يكون هناك تواصل بين العاملين في أقسام الشركة من أجل سير العمل، فجميع الأقسام مكمل بعضها البعض، وجميعها تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

2-2-14 علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين:

يعد التدوير الوظيفي وسيلة هامة تهتم بها المنظمات التي تسعى للتطوير والرقى، فهو أسلوب تلجأ له المنظمات لخلق بيئة مناسبة للموظفين لإبراز طاقاتهم وقدراتهم الكامنة مما يساهم في رفع مستوى أدائهم وبالتالي ينعكس على أداء المنظمة ومن ثم الوصول إلى أهدافها المرسومة، كما يساهم التدوير الوظيفي في وضع الموظف في المكان المناسب حسب قدراته ومؤهلاته، ويسعى أيضاً التدوير الوظيفي إلى كسر الملل والروتين والرتابة لدى الموظفين عن طريق تنقلهم من وظيفة إلى أخرى، والذي له الأثر الكبير على معنوياتهم حيث يحقق رغباتهم في تحسين وضعهم الوظيفي، ويساعد المنظمة بأن تكون دائماً على استعداد

بأن يكون لديها البديل ذو الخبرة والكفاءة لتغطية أي وظيفة يكون بها عجز أو في حالة مغادرة أحد الموظفين لأي سبب كالانتقال من مكان العمل أو الاستقالة أو التقاعد (قواري والعايشي، 2019).

إن أغلب الدراسات عن التدوير الوظيفي في الجهات الحكومية هدفها الوصول إلى المنهج الصحيح الذي تستطيع اتباعه لتفعيل التدوير الوظيفي والذي بدوره يُعد من الأساليب المستخدمة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة، وقد نرى أن التدوير الوظيفي يواجه بعض الانتقادات، إلا أنه له تأثير إيجابي على المنظمات حيث يفسح المجال أمام الموظفين لإبراز مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تحسين أدائهم، كما يساعد المنظمة للاستفادة من العامل في أكثر من مكان داخل العمل (عليوة وبلقمبر، 2020).

2-2-15 تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين:

يعد التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة المتبعة لمعالجة ضغوط العمل، فهذه الضغوط على العاملين داخل المنظمة قد تنعكس سلباً على أدائهم، فالعامل يتأثر نفسياً وجسمانياً بضغوط العمل، كما أن الروتين في العمل يسكر الروح الفعالة ويفقد العاملين الشغف في العمل، كما يساهم التدوير الوظيفي في محاربة المخالفات الإدارية ومقاومة التغيير، فنجد أن الموظف الذي يبقى فترة طويلة في نفس الوظيفة يعتقد بأنها أصبحت ملكه فقط، وقد يسعى إلى تعطيل برامج التنمية والتطور في المنظمة من أجل الحفاظ على مكانه في هذه الوظيفة (عبد ربه، 2019).

ومن مميزات تطبيق التدوير الوظيفي داخل المنظمات هو خلق ما يسمى بالموظف الشامل، وهذا الموظف يسعى دائماً لتحسين أدائه والرقى بالمنظمة وتطويرها، ونرى أيضاً أن التدوير الوظيفي يجعل الموظفين لديهم روح معنوية عالية ولديهم انتماء لمنظماتهم ويتمتعون بقدرة عالية على الابتكار والإبداع مما ينعكس إيجابياً على منظماتهم ورفع مستوى أدائها، إن الهدف من التدوير الوظيفي هو إعطاء الحيوية والمرونة في العمل والقضاء على الملل والروتين والخمول، كما يهدف لتجديد النشاط وخلق بيئة عمل مناسبة للإبداع والتطوير، كما أن التدوير الوظيفي يسعى لتحقيق العدالة في العمل وذلك بوضع الشخص المناسب حسب قدراته وإمكاناته ومهاراته في المكان المناسب الذي يليق به، وهذا سيجعله يحسن من أدائه وهذا بدوره سينعكس على أداء المنظمة ككل مما يجعلها تتطور وترتقي بأدائها ويصبح لها مكانة مميزة في المجتمع (عليوة وبلقمبر، 2020).

2-2-16 تجارب عربية وعالمية ناجحة قامت بتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي:

2-2-16-1 التجارب العربية التي طبقت التدوير الوظيفي:

1- تجربة الجمهورية العربية اليمنية:

ذكر زكي (2010) أن الحكومة اليمنية قامت بمجموعة من الإصلاحات الإدارية وكان من أهمها تطبيق التدوير الوظيفي داخل المنظمات حيث أصدرت قانون التدوير الوظيفي رقم (31) لسنة 2009، وذلك بهدف القضاء على الفساد الإداري، وبناء على دراسات قامت بها وجدت أن المسئول الإداري بعد فترة زمنية من أربع إلى خمس سنوات يشعر بالملل ولا يكون لديه العطاء المطلوب مهما كانت إمكانياته

وقدراته، ونجد أن طول مدة المسئول في مكانه الوظيفي قد يجعله يقوي علاقاته على حساب المصلحة العامة، وقد يلجأ للرشوة والفساد مستغلاً منصبه، لذلك سعت الجمهورية اليمنية لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي بهدف القضاء على الفساد الإداري (المصول، 2019).

2- تجربة المملكة العربية السعودية:

تعتبر المملكة العربية السعودية من الدول العربية التي طبقت سياسة التدوير الوظيفي وكما نوه نضال (2016) عن هذه التجربة أن معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية قام بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي في عام (2010م)، وكان نسبة التدوير الوظيفي في المركز الرئيسي حوالي (80%)، في حين كان في أحد الفروع بنسبة (90%)، وبينما بلغ في فروع أخرى ما نسبته (100%)، وتم تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على المديرين العاملين ومديري الإدارات، وقد ساهم ذلك في إتاحة الفرصة أمام بعض الموظفين لتولي مناصب قيادية لأول مرة، وتعد هذه التجربة ناجحة وقد تم تفعيل سياسة التدوير الوظيفي في عدة محافظات داخل المملكة العربية السعودية (الفراجية، 2023).

3- تجربة جمهورية مصر العربية:

أفاد منصور (2022) أن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في جمهورية مصر العربية طبق أسلوب التدوير الوظيفي بصورة تجريبية لمدة عشر سنوات، وبعد هذه المدة قام الجهاز المركزي بتقييم هذه التجربة، وكانت حجم العينة مائة مفردة شملت جميع الوظائف، وبعد تطبيق التدوير الوظيفي على هذه العينة توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

أ- يؤدي التدوير الوظيفي إلى إكساب الموظفين مهارات متعددة وخبرات.

ب- يعد رئيس الجهة هو المسئول عن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.

ج- على الموظف أن يبقى في وظيفته لمدة لا تقل عن خمس سنوات قبل القيام بعملية التدوير الوظيفي له.

د- الاهتمام بجانب التدريب وإعداد الدورات الخاصة بتدريب العاملين قبل أن تقوم المنظمة بعملية التدوير الوظيفي.

2-16-2 التجارب العالمية التي طبقت التدوير الوظيفي:

1- تجربة اليابان:

تُعد اليابان من أهم الدول التي تميزت بالنمو الاقتصادي والصناعي في بداية الستينيات، وهي من أبرز الدول التي طبقت سياسة التدوير الوظيفي، حيث أنها ركزت على العنصر البشري والاهتمام به باعتباره أن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية دخل أي منظمة، ولقد ركزت على تطوير المورد البشري والاهتمام بمهاراته وقدراته والاستفادة منها، والقضاء على الروتين والملل في العمل، وإعطاء الفرص أمام جميع الموظفين لإبراز قدراتهم الإبداعية في العمل، لقد قامت شركات كثيرة في اليابان باستخدام سياسة التدوير الوظيفي والتي لا ترغب في توظيف موظفين جدد، فقد ساعدها التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب وقدرات

الموظفين الحاليين لديها داخل الشركات واستثمار تلك الموارد البشرية تطويرها دون الحاجة لتوظيف كوادر جديدة (عليوة وبلقنبور، 2020).

2- تجربة الهند:

لدى دولة الهند رؤية واضحة حول سياسية التدوير الوظيفي فهي تهتم بتكافؤ الفرص في الموارد البشرية على جميع المستويات الوظيفية، سواء كانت فنية أم إدارية أم إشرافية أم قيادية، وتسعى لتطوير التعليم لفني من خلال إنشاء المعاهد الخاصة بالتدريب الصناعي وتنمية المهارات والقدرات لدى العاملين، وتشجع على العمل كفريق واحد داخل المنظمات والبعد عن سياسة التخصص الجامد وتشجع على سياسة التدوير الوظيفي لإبراز المواهب والقدرات الكامنة، ولقد طبقت كثير من الشركات في الهند سياسة التدوير الوظيفي، حيث قامت شركة (LG) للإلكترونيات داخل الهند بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي على أكثر من (2800 عامل)، وأيضاً شركة (IBM) وشركة مطاعم ماكدونالد العالمية في الهند قامت بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي، ولما نجحت هذه التجارب في الهند أصبحت نموذجاً يحتذى به، حيث أن سياسة التدوير الوظيفي تهدف إلى تطوير أداء الموظفين وتجنب الروتين والملل، والقضاء على البيروقراطية والفساد، كما أنها تساهم في اكتشاف المواهب والقدرات لدى الموظفين في المنظمات وإعطائهم الفرص للتطوير من أدائهم وتحسينه والتطور والإبداع (الفراجية، 2023).

ويرى الباحث أن هذه الدول التي قامت بعملية التدوير الوظيفي داخل منظماتها كانت تتميز بتجارب ناجحة، حيث أن تطبيق هذه السياسة داخل منظماتها أتاح لها الفرصة لاكتشاف المواهب الكامنة لدى الموظفين، كما أنها ساهمت في تطويرهم وإعطائهم الفرص للإبداع والتميز، وساهمت في القضاء على الروتين والملل في العمل، وخلقت جو من التحفيز والإبداع والتطور، كما أنها ساهمت في القضاء على الفساد نتيجة بقاء الموظف لسنوات طويلة في وظيفته واستغلالها لأغراض شخصية، وتعد هذه السياسة ناجحة في تأهيل الموظفين لشغل أي عجز في حالة وجود نقص في الموظفين دون اللجوء لتوظيف موظفين جدد.

الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

- 1-3 منهجية الدراسة.
- 2-3 مجتمع الدراسة.
- 3-3 مصادر وأداة جمع البيانات.
- 4-3 صدق وثبات أداة القياس.
- 5-3 أساليب المعالجة الإحصائية.
- 6-3 عرض البيانات.
- 7-3 النتائج والتوصيات.

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الإطار النظري إلى متغيرات الدراسة والمتمثلة في التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين، سيتم في هذا الفصل تناول الجانب العملي بالتطبيق على العيادة المجمع سرت، والتي تُعد من أكبر المرافق الصحية الحيوية داخل المدينة، وذلك لغرض معرفة أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت، ويتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1-3 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتحليل متغيرات الدراسة، المتغير المستقل المتمثل في التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات)، والمتغير التابع (أداء العاملين)، وذلك من خلال استبانة تم التوصل إلى صياغتها بعد إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري لموضوعي التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي، وقد استخدم برنامج (SPSS. 25) لاستخراج نتائج الأساليب الإحصائية.

2-3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكاتب الإدارية من موظفين، ورؤساء الوحدات، ورؤساء الأقسام بالعيادة المجمع سرت، والبالغ عددهم (140) عنصر وفق الهيكل التنظيمي للعيادة المجمع سرت، حيث تم تحديد حجم العينة والبالغ عددها (103) مفردة باستخدام أسلوب العينة العشوائية، والتي تم تحديدها بناءً على الجدول الذي قدمه كل من (Krejcie & Morgan، 1970) (النجار، وآخرون، 2013) اعتماداً على حجم المجتمع وهامش الخطأ المسموح به (5%). تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، استرجع منها (99) استبانة، وعند الفحص تبين وجود عدد (3) استبانة غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها؛ لذلك تم استبعادها، وبذلك يكون عدد الاستبانة التي تم استخدامها في تحليل البيانات (96) استبانة أي بنسبة (93%).

3-3 مصادر وأداة جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من مصادر البيانات، هما:

1-3-3 مصادر أولية:

تم استخدام استبانة كأداة أولية لجمع البيانات لهذه الدراسة، وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة العبارات التي تقيس المتغيرات ومنها دراسة المصول (2019) فيما يتعلق بالمتغير المستقل وأبعاده، ودراسة الفراجية (2023) فيما يتعلق بالمتغير التابع، وتم إجراء بعض التعديلات بناءً على ملاحظات المحكمين بما يتوافق مع أهداف وبيئة الدراسة، وأُعدت استبانة خاص بالدراسة وذلك على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يشمل البيانات الأولية للمستجيبين وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الوظيفة الحالية.

الجزء الثاني: تضمن (20) عبارة تعبر عن مضمون أبعاد التدوير الوظيفي مقسمة كالتالي:

العبارات (من 1 إلى 5) تمثل بُعد التدريب، العبارات (من 6 إلى 10) تمثل بُعد تصميم الوظائف، والعبارات (من 11 إلى 15) تمثل بُعد التطوير الوظيفي والعبارات (من 16 إلى 20) تمثل بُعد النظم والإجراءات.

الجزء الثالث: لقياس المتغير التابع وهو أداء العاملين، تضمن العبارات (من 21 إلى 30)، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لإعطاء أوزان لإجابات الأفراد على تلك العبارات لقياسها وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (3-1) مؤشرات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
وزن العبارات	1	2	3	4	5

3-3-2 مصادر ثانوية:

تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

3-4-4 صدق وثبات أداة القياس:

3-4-1 صدق أداة القياس:

يقصد به أن تقيس أسئلة الاستبانة ما صُممت لقياسه، فقد تم التأكد من صدق أداة القياس بطريقتين:

1- الصدق الظاهري:

عُرِضَت الاستبانة على (5) محكمين مختصين في المجال، وتم إجراء التعديلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصدق الظاهري.

2- صدق المقياس (الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة):

لقد تحقّق الباحث من صدق الأداة عبر التحليل العاملي الاستكشافي، حيث تم فحص كفاية العينة بدلالة مؤشر Kaiser – Meyer – Olkin واختبار Bartlett، يتضح ذلك من النتائج المبينة في الجدولين رقم (2-3) و (3-3).

جدول رقم (3-2) التحليل العاملي الاستكشافي للتدوير الوظيفي وأبعاده

م	اسم المتغير	عدد الفقرات	معامل التحميل	تفسير التباين الكلي
1	التدوير الوظيفي	20	0.810-0.531	69.516
2	التدريب	5	0.891-0.751	70.578
3	تصميم الوظائف	5	0.798-0.658	53.680
4	التطوير الوظيفي	5	0.835-0.624	57.582
5	النظم والإجراءات	5	0.825-0.688	56.828
KMO=0.857 X ² =138.554 df=190 sig=0.000				

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

بناءً على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لقياس متغير (التدوير الوظيفي وأبعاده)، والذي يتضمن أربعة أبعاد مبينة في الجدول رقم (3-2)، وأن كل بعد يفسر نسبة جيدة من التباين، فقد مثل إجمالي التباين المفسر لمقياس التدوير الوظيفي نسبة (69.5%)، بينما توزعت نسب التباين المفسر للأبعاد الفرعية كما يلي: (70.5%، 53.6%، 57.5%، 56.8%)، وأن أبعاد المقياس مرتبطة إحصائياً، ويؤكد ذلك قيمة ($KMO = 0.857$)، ونتيجة اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) البالغة (138.554)، عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، بالإضافة إلى أن معاملات التحميل تراوحت بين (0.751-0.891) لبعد التدريب، (0.658-0.798) لبعد تصميم الوظائف، (0.624-0.835) لبعد التطوير الوظيفي، و(0.688-0.825) لبعد النظم والإجراءات، وهذه النتائج تشير إلى قوة ارتباط الفقرات مع أبعادها، مما يعزز صلاحية بناء المقياس للقياس، وأن مصفوفة الارتباطات بين الفقرات مناسبة للتحليل العاملي، وأن البيانات جاهزة لإجراء التحليل.

جدول رقم (3-3) التحليل العاملي الاستكشافي لأداء العاملين

م	اسم المتغير	عدد الفقرات	معامل التحميل	تفسير التباين
1	أداء العاملين	10	0.768-0.536	63.616
KMO=0.708 $X^2=305.680$ df=45 sig=0.000				

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

بناءً على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لقياس متغير (أداء العاملين)، والذي يتضمن 10 فقرات، وأن المتغير يفسر نسبة جيدة من التباين، فقد مثل إجمالي التباين المفسر لمقياس أداء العاملين نسبة (63.6%)، وأن فقرات المتغير مرتبطة إحصائياً، ويؤكد ذلك قيمة ($KMO = 0.708$)، ونتيجة اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) البالغة (305.680)، عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، بالإضافة إلى أن معاملات التحميل تراوحت بين (0.536-0.768)، وهذه النتائج تشير إلى قوة ارتباط فقرات المتغير التابع له، وعدم وجود أي تداخل متعدد للفقرات، مما يدل على تجانس الفقرات وارتباطها القوي بالبعد، وذلك يعزز صلاحية بناء مقياس متغير أداء العاملين للقياس.

2-4-3 ثبات أداة القياس:

يقصد بثبات أداة القياس أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، لقد تم استخدام اختبار (الفكرونباخ) للتحقق من ثبات أداة القياس، وتعتبر النسبة الموضحة بالجدول رقم (3-4) مرتفعة جداً وتنفق النسبة المقبولة علمياً وهي (0.70) هذه القيم المرتفعة تشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، وتدلل على موثوقيتها وصلاحيتها لجمع بيانات يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

جدول رقم (3-4) نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس الثبات

المتغيرات	عدد العبارات	الثبات
التدريب	5	0.894
تصميم الوظائف	5	0.783
التطوير الوظيفي	5	0.809
النظم والإجراءات	5	0.806
التدوير الوظيفي (المستقل)	20	0.941
أداء العاملين (التابع)	10	0.780

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

5-3 أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث نظام (SPSS.25) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي:

1- الإحصاء الوصفي:

التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لوصف خصائص عينة الدراسة، استخدمت لتحديد مستوى كل بعد من أبعاد التدوير الوظيفي وأداء العاملين وفق إجابات أفراد العينة، مما يتيح فهم الاتجاهات المركزية وتشتت الاستجابات.

2- التحليل العاملي الاستكشافي:

تم استخدامه في الدراسة لتحديد صدق الأداة.

3- معامل الثبات (الفا كرو نباخ):

تم استخدامه في الدراسة لتحديد معامل ثبات المقياس.

4- اختبار الانحدار الخطي البسيط:

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

3-6 عرض البيانات:

3-6-1 خصائص عينة الدراسة:

لقد اعتمدت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الوظيفة الحالية) كما هو موضح في الجدول رقم (3-5) التالي:

جدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب العوامل الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	50	%52.1
	أنثى	46	%47.9
	المجموع	96	%100
العمر	أقل من 30 عاماً	23	%24.0
	من 30 إلى أقل من 40 عاماً	48	%50.0
	من 40 إلى أقل من 50 عاماً	21	%21.9
	من 50 عاماً فأكثر	4	%4.1
	المجموع	96	%100
المستوى التعليمي	دبلوم أو أقل	48	%50.0
	بكالوريوس	46	%47.9
	ماجستير	2	%2.1
	المجموع	96	%100
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	35	%36.5
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	22	%22.9
	أكثر من 10 سنوات	39	%40.6
	المجموع	96	%100
الوظيفة الحالية	رئيس قسم	6	%6.3
	رئيس وحدة	3	%3.1
	موظف	87	%90.6
	المجموع	96	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

1- المشاركون حسب النوع:

يوضح الجدول رقم (3-5) أن عدد الذكور المشاركين بلغ عددهم (50) مشاركاً بنسبة (52.1%)، بينما كان عدد الإناث (46) وبنسبة (47.9%).

2- المشاركون حسب العمر:

يوضح الجدول رقم (3-5) أعلاه أن العدد الأكبر من المشاركين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 عاماً، حيث بلغ عددهم (48) مشاركاً وبنسبة (50%) وهي تمثل نصف عدد المشاركين، وتليها من المشاركين هم الذين تقل أعمارهم عن 30 عاماً، حيث بلغت عددهم (23) مشاركاً بنسبة (24%)، وتليها

كانت الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 عاماً وبلغ عددهم (21) بنسبة (21.9%) مشاركاً، في حين جاءت الفئة العمرية من 50 عاماً فأكثر الأقل عدداً حيث كان عددهم (4) مشاركين بنسبة (4.2%) مشاركاً.

3- المشاركون حسب المستوى التعليمي:

من خلال الجدول السابق يظهر لنا عدد المشاركين الذين لديهم مؤهل علمي دبلوم أو أقل والبالغ عددهم (48) بنسبة (50%)، ثم يأتي بعدها ترتيباً الذين يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس حيث كان عددهم (46) بنسبة (47.9%) مشاركاً، في حين كان الأقل مشاركة الذين لديهم مؤهلات علمية بدرجة الماجستير والبالغ عددهم (2) بنسبة (2.1%) مشاركاً.

4- المشاركون حسب سنوات الخدمة:

أظهر الجدول السابق عدد المشاركين ونسبهم حسب سنوات الخدمة، حيث جاء الأكثر مشاركة من لديهم عدد سنوات خدمة تفوق العشر سنوات بعدد (39) بنسبة (40.6%) مشاركاً، بينما جاء بعدها من كان لديهم سنوات خدمة أقل من خمس سنوات، حيث كان عددهم (35) مشاركاً بنسبة (36.5%)، في حين كان عدد المشاركين الذين لديهم سنوات خبرة من خمس إلى عشر سنوات والبالغ عددهم (22) بنسبة (22.9%) مشاركاً.

5- المشاركون حسب الوظيفة الحالية:

أظهر الجدول رقم (3-5) أن النسبة الأكبر جاءت من الموظفين حيث كان عددهم (87) مشاركاً بنسبة (90.6%)، بينما تليها كان عدد (6) مشاركين من الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم بنسبة (6.3%)، في حين كان الأقل مشاركة هم من يشغلون وظيفة رئيس وحدة والبالغ عددهم (3) مشاركين بنسبة (3.1%).

3-6-2 نتائج تحليل البيانات:

للتعرف على درجة مستوي ممارسة أبعاد المتغير المستقل التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على المتغير التابع (أداء العاملين) في العيادة المجمعة سرت، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية، والأوزان المئوية لإجابات عينة الدراسة ليكون مؤشراً على ذلك، بالإضافة إلى تحديد خمسة مستويات لتحديد درجة الممارسة والتي تم ايضاحها في جدول المحك رقم (3-6) المعتمد في الدراسة، كما تم تحديد طول الفئة بناء على المعادلة التالية:

طول الفئة = الدرجة الأعلى في المقياس - الدرجة الأدنى في المقياس

عدد المستويات

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5}$$

جدول رقم (3-6) المحك المعتمد في الدراسة لتحديد درجة الممارسة

العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
الوسط المرجح	من 1- أقل من 1.80	1.80 - أقل من 2.60	2.60 - أقل من 3.40	3.40 - أقل من 4.20	4.20 - أقل من 5
الأوزان المنوية	من 0.2 - أقل من 0.36	0.36 - أقل من 0.52	0.52 - أقل من 0.68	من 0.68 - أقل من 0.84	من 0.84 - 100

1- تحليل نتائج المتغير المستقل (التدوير الوظيفي):

أ- البعد الأول: التدريب:

يوضح الجدول رقم (3-7) النتائج المتعلقة ببعد التدريب الناتجة عن تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، والوزن النسبي فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الممارسة

لبعد التدريب

م	العبارة	المتوسط	المتغير النسبي	الدرجة
1	تحرص إدارة العيادة المجمع سرت على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	2.11	0.939	منخفضة
2	تتوافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للعاملين.	2.39	0.875	منخفضة
3	تهتم إدارة العيادة المجمع سرت باختيار الوقت والمكان المناسبين لتنفيذ التدريب.	2.40	0.946	منخفضة
4	توفر إدارة العيادة المجمع سرت مدربين مؤهلين وذوي خبرة لتدريب العاملين.	2.27	0.814	منخفضة
5	يُمنح العاملون فرص متكافئة للمشاركة في الدورات التدريبية.	2.75	1.036	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.38	0.775	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

تتراوح المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات التدريب ما بين (2.11 و 2.75)، هذا يشير إلى أن مستوى التدريب الذي تقيسه هذه العبارات منخفض، فقد كان حرص إدارة العيادة المجمع سرت على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ضعيف، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي له (2.11)، وانحراف معياري (0.939) في حين أظهرت النتائج أن إدارة العيادة المجمع كانت تُمنح العاملون فرص متكافئة للمشاركة في الدورات التدريبية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.75)، وانحراف معياري قدره (1.036)، أما الانحرافات المعيارية لهذا البعد تراوحت قيمها ما بين (0.814 و 1.036) وهذه الانحرافات متوسطة، مما يدل على أن هناك تباين في الآراء ووجود تشتت طبيعي ومنطقي، وأن الأوزان النسبية لها

تراوحت ما بين (42.2% إلى 55%) وهذه النسب تعكس المتوسطات الحسابية ولكن علي مقياس مؤوي وهذه النسب المنخفضة الأقل من 50% تعزز الاستنتاج أن برامج التدريب والاهتمام بها متدني.

ب- البعد الثاني: تصميم الوظائف:

يظهر الجدول رقم (3-8) النتائج المتعلقة ببعد تصميم الوظائف الناتجة عن تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، والوزن النسبي فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الممارسة لبعد تصميم الوظائف

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	الممارسة
1	تتناسب الوظائف مع قدرات ومؤهلات العاملين.	2.39	0.966	47.8%	منخفضة
2	تُمنح صلاحيات إضافية للعاملين بناءً على الأداء المتميز.	2.69	1.108	53.8%	متوسطة
3	المهام والمسؤوليات في الوظيفة واضحة لدى العاملين.	2.30	1.017	46%	منخفضة
4	لا يواجه العاملون صعوبات في تنفيذ بعض المهام.	2.43	0.915	48.6%	منخفضة
5	يُسهل تصميم الوظائف التواصل بين الأقسام المختلفة.	2.36	0.919	47.2%	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.43	0.772	48.6%	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2.30 و 2.69)، وهي جميعها أقل من القيمة المحايدة (3) في مقياس ليكرت الخماسي مما يشير إلى أن استجابات المشاركين تميل بشكل واضح نحو عدم الموافقة وأن هناك ضعف في تصميم الوظائف، وهناك مؤشر بأن الوظائف لا تتناسب مع قدرات ومؤهلات العاملين، أي أن هناك محاباة عند تسكين العاملين في الملاك الوظيفي، والتي ينبغي أن تتوافق مع مبدأ (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) عند إسناد المهام، أو أن الاختيار والتعيين غير مبني على أسس علمية تتناسب وتوصيف الوظائف وتصميم الوظيفة، إن المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات جاء منخفضاً أيضاً (2.43)، مما يعزز من النتيجة الجزئية ويؤكد أن تصميم الوظائف يُقِيم بشكل عام على أنه ضعيف من وجهة نظر أفراد العينة، وأن الانحرافات المعيارية التي تضمنها هذا البعد تراوحت ما بين (0.915 و 1.108) وهي نسبة مرتفعة، مما يدل على عدم تجانس في استجابات أفراد العينة، ووجود تباين في آرائهم بشأن تصميم الوظائف.

ج- البعد الثالث: التطوير الوظيفي:

يظهر الجدول رقم (9-3) النتائج المتعلقة ببعد التطوير الوظيفي الناتجة عن تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، والوزن النسبي فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (9-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الممارسة لبعد التطوير الوظيفي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة الممارسة
1	تتوفر الأجهزة والمعدات التي تساعد العاملين في إنجاز العمل المكلفين به.	1.80	0.659	36%	منخفضة
2	يُمنح العاملون الفرص لتطوير مهاراتهم.	2.56	0.856	51.2%	منخفضة
3	تُحفز إدارة العيادة المجموعة سرت العاملين على تطوير مسارهم الوظيفي.	2.57	1.093	51.4%	منخفضة
4	يتم نقل العاملين إلى وظائف أخرى بناءً على تقارير الكفاءة.	2.81	1.136	56.2%	متوسطة
5	تسعى إدارة العيادة المجموعة سرت لتطوير إجراءات العمل بما يتماشى مع الخدمات المقدمة.	2.22	0.836	44.4%	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.39	0.702	47.8 %	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (1.80 – 2.81)، وهي جميعها أقل بكثير من المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي (3) مما يشير إلى انخفاض واضح في مستوى التطوير الوظيفي كما يدركه الموظفون، بالإضافة إلى أن الأوزان النسبية كانت بين (36% و 56.2%)، مما يعني أن جميع المؤشرات تقع ما بين المنخفضة والمتوسطة حسب المحك المعتمد، إن نتائج المتوسط الحسابي العام للعبارات بلغ (2.39)، وهذا يعزز النتائج بأن هناك ضعف عام في مستوى هذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، وأن الانحرافات المعيارية تتراوح بين (0.659 و 1.136)، مما يدل على عدم تجانس واستقرار في استجابات العينة، أي أن آراء أفراد العينة كانت متباينة.

د- البعد الرابع: النظم والإجراءات:

يظهر الجدول رقم (10-3) النتائج المتعلقة ببعد النظم والإجراءات الناتجة عن تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، والوزن النسبي فكانت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (3-10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الممارسة
لبعد النظم والإجراءات**

م	العبارات	المتوسط	الدرجة	الوزن النسبي	الممارسة
1	النظم والإجراءات المتبعة في العيادة المجمع سرت بسيطة وسهلة الفهم.	2.26	1.069	45.2%	منخفضة
2	توفر إدارة العيادة المجمع سرت إرشادات توضيحية لتنفيذ العمل بدقة.	2.20	0.763	44%	منخفضة
3	يوجد إجراءات واضحة تساعد في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.	2.71	1.004	54.2%	متوسطة
4	تقلل النظم والإجراءات المتبعة من ضغط العمل لدى العاملين.	2.96	1.142	59.2%	متوسطة
5	تحدد النظم والإجراءات آلية نقل الموظفين بين الوظائف المختلفة داخل العيادة المجمع سرت.	2.61	1.030	52.2%	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.54	0.757	50.96%	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبعد النظم والإجراءات أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين (2.20 و 2.96)، وهي أقل من المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت (3) مما يدل على أن تقييم المبحوثين لمستوي النظم والإجراءات يميل بوجه عام إلى الانخفاض، وقد دعم هذا الاتجاه أيضا الوزن النسبي للعبارات الذي يتراوح ما بين (44% و 59.2%)، وقد تبين أن النظم والإجراءات المتبعة في العيادة المجمع سرت لم تكن بسيطة وسهلة الفهم، كما لم توفر إدارة العيادة المجمع إرشادات توضيحية لتنفيذ العمل بدقة، فقد سجلت متوسطات منخفضة تعكس تدني مستوى النظم والإجراءات المتبعة، في حين أظهرت النتائج مستوى متوسط لوجود إجراءات واضحة تساعد في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل، وأنها تحدد آلية نقل الموظفين بين الوظائف المختلفة داخل العيادة المجمع، بالإضافة إلى أنها تقلل من ضغط العمل لدى العاملين، إلا أن الانحرافات المعيارية تشير إلى تباين في الآراء حول ذلك. في المجمع بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (2.54)، بانحراف معياري (0.757) يشير إلى وجود تشتت وتباين بين أفراد العينة، وهي نتيجة تؤكد ما سبق وهو أن مستوى النظم والإجراءات يعد منخفضاً مع وجود تباين في الآراء وفقاً لتقدير أفراد العينة.

2- تحليل نتائج المتغير التابع (أداء العاملين):

يظهر الجدول رقم (3-11) النتائج المتعلقة بمتغير أداء العاملين الناتجة عن تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، والوزن النسبي فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الممارسة لأداء العاملين

م	العبارات	المتوسط	الدرجة	الوزن النسبي	الممارسة
1	يؤدي العاملون عملهم في الوقت المحدد لتنفيذه.	1.66	0.723	33.2%	منخفضة جداً
2	يؤدي العاملون استعداداً للعمل لساعات إضافية عند الحاجة.	2.58	1.167	51.6%	منخفضة
3	يتحمل العاملون مسؤولية الأعمال التي ينجزونها.	1.93	0.653	38.6%	منخفضة
4	يساعد التدريب العاملين على تنفيذ مهامهم بسهولة.	2.08	0.721	41.6%	منخفضة
5	يحرص العاملون على الأداء الجماعي والعمل بروح الفريق.	2.18	0.711	43.6%	منخفضة
6	يشعر العاملون بالرضا على أداء أعمالهم.	2.15	0.940	43%	منخفضة
7	يعمل العاملون على تطوير أدائهم.	2.17	0.816	43.4%	منخفضة
8	يساهم التنقل من وظيفة لأخرى في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم.	2.49	0.962	49.8%	منخفضة
9	يلتزم العاملون باللوائح والنظم الخاصة بالعيادة المجمعة سرت عند أداء أعمالهم.	1.82	0.711	36.4%	منخفضة
10	يتم تقييم الأداء بناءً على معايير واضحة.	2.54	1.075	50.8%	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.15	0.501	43%	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

أظهرت النتائج الإحصائية لجميع العبارات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء) متوسطات حسابية انحصرت ما بين (1.66 و 2.58)، وهي جميعها أقل من المتوسط النظري لمقياس ليكرت الخماسي (3) ويعني ذلك أن تقديرات المبحوثين جاءت باتجاه سلبي واضح في تقييمهم للعبارات المتعلقة بالمتغير التابع الأداء، كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.653 و 1.167)، يشير ذلك إلى وجود تباين كبير في الآراء، أي أن هناك عدم اتفاق بين أفراد العينة علي تدني مستوي الممارسات المتعلقة بالأداء، أما فيما يخص الوزن النسبي فقد تراوح بين (33.2% و 51.6%)، وهي جميعها أقل من الحد المقبول، وهو ما يعزز ضعف تطبيق محتوى العبارات في البيئة الواقعية، أما على المستوي الإجمالي فقد بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (2.15)، بانحراف معياري عام (0.501)، ووزن نسبي عام (43%) وهو مؤشر واضح على أن الممارسة الكلية للعبارات المتعلقة بالمتغير التابع تقع ضمن درجة منخفضة، وتعكس هذه النتائج الإحصائية قصوراً في الممارسات المتعلقة بالمتغير التابع من حيث أداء العاملين عملهم في الوقت المحدد لتنفيذه، وعدم استعدادهم للعمل لساعات إضافية عند الحاجة، وغير راغبين في تطوير أدائهم قد تكون نتيجة لعدم توافق البرامج التدريبية مع احتياجاتهم الوظيفية، بالإضافة إلى أن إدارة العيادة المجمعة لم تمنح العاملون

الفرص لتطوير مهاراتهم وتطوير مساراتهم الوظيفي، وأنها لم توفر الأجهزة والمعدات التي تساعد العاملين في إنجاز العمل المكلفين به.

3- تحديد درجة الممارسة والإجابة على أسئلة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة لتحديد مستوى درجة الممارسة استخدمت المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول رقم (12-3):

جدول رقم (12-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الممارسة للتدوير الوظيفي وأداء العاملين

اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
التدريب	2.38	0.775	47.6%	منخفضة
تصميم الوظائف	2.43	0.722	48.6%	منخفضة
التطوير الوظيفي	2.39	0.702	47.8%	منخفضة
النظم والإجراءات	2.54	0.757	50.8%	منخفضة
التدوير الوظيفي	2.43	0.662	48.6%	منخفضة
أداء العاملين	2.15	0.501	43%	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى ممارسة التدوير الوظيفي بالعيادة المجمع سرت؟

يتضح من خلال النتائج المبينة بالجدول (12-3) أن درجة الممارسة للمتغير المستقل (التدوير الوظيفي) جاءت بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (0.662)، وبوزن نسبي (48.6%)، بالإضافة إلى أن جميع أبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) جاءت أيضاً بدرجة ممارسة منخفضة بالعيادة المجمع سرت وفقاً لوجهة نظر المشاركين، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد التدوير الوظيفي على التوالي (2.38، 2.43، 2.39، 2.54)، وبوزن نسبي تراوح ما بين (47.6% إلى 50.8%).

الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت؟

لقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (12-3) أن مستوى الأداء جاء بدرجة منخفضة وفقاً لوجهة نظر المشاركين، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.15)، وانحراف معياري (0.501)، وهذا يدل على شبهة توافق في آراء المشاركين في أن مستوى الأداء ضعيف، ويعزز ذلك الوزن النسبي للأداء الذي بلغ (43%)، وهو أقل من المعيار الطبيعي للأداء.

يُلاحظ من خلال النتائج المبينة بالجدول (12-3) أن أبعاد المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) وتشمل (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) جاءت بدرجة ممارسة منخفضة في العيادة المجمع سرت، في حين أظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين أيضاً ظهر بدرجة منخفضة، يعزو

الباحث ذلك إلى عدة أسباب أهمها، ضعف اهتمام إدارة العيادة المجمعمة بالتدريب والتطوير الوظيفي للذان يعدان من أهم العوامل التي تساعد في تحسين أداء العاملين، إضافة إلى ضعف في تصميم الوظائف وأن تصميمها قد لا تتناسب مع قدرات ومؤهلات العاملين أو أن الإدارة لا تراعي عند تكليف الموظفين أن تضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما لم توفر إدارة العيادة المجمعمة إرشادات توضيحية لتنفيذ العمل بدقة، مما عكس ذلك على تدني أداء العاملين.

3-6-3 اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة، اعتمد المحك المبين في الجدول رقم (3-13) لتحديد مدى قوة معامل الارتباط، وكانت نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات موضحة في الجدول رقم (3-14) على النحو التالي:

جدول رقم (3-13) المحك المعتمد في الدراسة لتحديد مدى قوة معامل الارتباط

ارتباط تام	ارتباط عالي جداً	ارتباط عالي	ارتباط متوسط	ارتباط منخفض	لا يوجد ارتباط	مدى قوة معامل الارتباط
1.00	0.80 – أقل من 1.00	0.60 – أقل من 0.80	0.30 أقل من 0.60	0.00 – أقل من 0.30	0.00	قيمة معامل الارتباط

Zikmund, Willian G. (2000). Business research methods (6th ed). Fort Worth: Harcourt College Publishers. P.513.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والجراءات) على أداء العاملين بالعيادة المجمعمة سرت".

جدول رقم (3-14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد التدوير الوظيفي على أداء

العاملين

التدوير الوظيفي						الثابت
sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
<0.001	-	6.233	0.887	-	-	أداء العاملين
<0.001	22.475	9.314	0.524	0.497	0.705	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

تعكس هذه المؤشرات قوة النموذج التفسيري للتدوير الوظيفي في توضيح سلوكيات الأداء، فقد بلغ معامل التحديد (0.497)، وقوة الارتباط (0.705) أي حوالي (70.5%) من تباين الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال أبعاد التدوير الوظيفي الأربعة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B (0.524) وهذا يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التدوير الوظيفي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.524) في أداء العاملين، ويدل

على أن التدوير يسهم إيجاباً في تحسين أداء العاملين، ويؤكد ذلك قيمتي (T) المحسوبة التي بلغت (9.314) وهي قيمة عالية تشير إلى أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، وقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (22.475) والتي تدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، وأن مستوى الدلالة (0.001) أقل من (0.05) تدعم صلاحية النموذج ككل، مما يؤكد أن دمج أبعاد التدوير يؤدي إلى تفسير معنوي وموثوق لتباين أداء العاملين، ويستدل من هذه النتيجة أن أبعاد التدوير الوظيفي مجتمعة لها تأثير على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت، وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والاجراءات) على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت".

معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق التدوير الوظيفي وأداء العاملين هي:

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 0.887 + 0.524 \text{ التدوير الوظيفي}$$

حيث (Y) تمثل المتغير التابع (أداء العاملين)

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت".

جدول رقم (3-15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعده التدريب على أداء العاملين

التدريب						الثابت
sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	T المحسوبة	B معامل الاتحدار	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
<0.001	-	9.498	1.349	-	-	
<0.001	35.979	5.998	0.340	0.277	0.526	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (3-15) وجود أثر قوي لبعده التدريب على أداء العاملين، حيث بلغ معامل التحديد (0.277)، أي ما قيمته (27.7%) من التباين ي أداء العاملين يمكن تفسيره من خلال التدريب، وكان معامل الارتباط طردياً متوسط القوة بين التدريب وأداء العاملين حيث بلغ (0.526) أي ما نسبته (52.6%)، وبلغت قيمة درجة معامل الانحدار B (0.340) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة التدريب يؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء العاملين بمقدار (0.340)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة البالغة (5.998) وهي تشير إلى معامل انحدار ذو دلالة إحصائية، وقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (35.979) والتي تدل على أن مستوى الدلالة (0.001) أقل من (0.05)، ومن خلال

نتائج التحليل يمكن رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على أداء العاملين بالعيادة المجمعّة سرت".

معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق التدريب وأداء العاملين هي:

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 1.349 + 0.340 \text{ التدريب}$$

حيث (Y) تمثل المتغير التابع (أداء العاملين)

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تصميم الوظائف على أداء العاملين بالعيادة المجمعّة سرت".

جدول رقم (3-16) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبعد تصميم الوظائف على أداء العاملين

تصميم الوظائف						الثابت
sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
<0.001	-	7.808	1.106	-	-	
<0.001	60.085	7.751	0.433	0.390	0.624	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (3-16) وجود أثر لبعد تصميم الوظائف على أداء العاملين، إذ بلغ معامل التحديد (0.390) أي ما قيمته (39%) من التباين في أداء العاملين يمكن تفسيره من خلال التصميم، أما معامل الارتباط فقد بلغ (0.624) وهو ارتباط طردي قوي بين التصميم وأداء العاملين، كما بلغ معامل الانحدار B (0.433) وهذا يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التصميم الوظيفي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.433) في أداء العاملين ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (7.751) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، وقيمة (F) المحسوبة بلغت (60.85) والتي تدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، وأن مستوى الدلالة (0.01) sig أقل من (0.05)، ومن خلال نتائج التحليل يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تصميم الوظائف على أداء العاملين بالعيادة المجمعّة سرت".

معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق تصميم الوظائف وأداء العاملين هي:

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 1.106 + 0.433 \text{ تصميم الوظائف}$$

حيث (Y) تمثل المتغير التابع (أداء العاملين)

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التطوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت".

جدول رقم (3-17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء التطوير الوظيفي على أداء العاملين

التطوير الوظيفي						الثابت
sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
<0.001	-	7.546	1.055	-	-	
<0.001	67.598	8.222	0.461	0.418	0.647	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (3-17) وجود أثر لبعء التطوير الوظيفي على أداء العاملين، حيث بلغ معامل التحديد (0.418) أي ما قيمته (41.8%) من التباين في أداء العاملين يمكن تفسيره من خلال التطوير الوظيفي، أما الارتباط فكان ارتباطاً طردياً قوياً بين التطوير الوظيفي وأداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0.647)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B (0.461)، وهذا يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التطوير الوظيفي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.641) في أداء العاملين، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة البالغة (8.222) وهي قيمة مرتفعة لها تأثير إيجابي قوي تشير إلى أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (67.598) والتي تدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، وأن مستوى الدلالة (0.01) sig أقل من (0.05)، ومن خلال نتائج التحليل يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التطوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت".

معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق التطوير الوظيفي وأداء العاملين هي:

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 1.055 + 0.461 \text{ التطوير الوظيفي}$$

حيث (Y) تمثل المتغير التابع (أداء العاملين)

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد النظم والإجراءات على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت".

جدول رقم (3-18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد النظم والإجراءات على أداء العاملين

النظم والإجراءات						الثابت
sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
<0.001	-	7.609	1.000	-	-	
<0.001	84.658	9.201	0.455	0.474	0.688	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (3-18) وجود أثر لبعد النظم والإجراءات على أداء العاملين، حيث بلغ معامل التحديد (0.474) أي ما قيمته (47.4%) من التباين في أداء العاملين يمكن تفسيره من خلال النظم والإجراءات، أما الارتباط فكان ارتباطاً طردياً قوياً جداً بين النظم والإجراءات وأداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0.688)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B (0.455)، وهذا يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في النظم والإجراءات تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.455) في أداء العاملين، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة البالغة (9.201) وهي قيمة مرتفعة لها تأثير إيجابي قوي تشير إلى أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (84.658) والتي تدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، وأن مستوى الدلالة (0.01) sig أقل من (0.05)، ومن خلال نتائج التحليل يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد النظم والإجراءات على أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت".

معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق النظم والإجراءات وأداء العاملين

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 1.000 + 0.455 \text{ النظم والإجراءات}$$

حيث (Y) تمثل المتغير التابع (أداء العاملين)

جدول رقم (3- 19) ترتيب أثر أبعاد التدوير الوظيفي من حيث التأثير على أداء العاملين

الترتيب في التأثير	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	البعد
الأول	<0.001	0.455	0.474	0.688	النظم والجراءات
الثاني	<0.001	0.461	0.418	0.647	التطوير الوظيفي
الثالث	<0.001	0.433	0.390	0.624	تصميم الوظائف
الرابع	<0.001	0.340	0.277	0.526	التدريب

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول الإحصائية لمخرجات برنامج (spss.25).

أظهرت نتائج التحليل أن جميع أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب، تصميم الوظائف، التطور الوظيفي، النظم والإجراءات) تسهم بدرجات متفاوتة في تحسين أداء العاملين بالعيادة المجمع سرت، مع وجود فروق في قوة التأثير بين هذه الأبعاد، حيث تم ترتيبها وفقاً لقيمة (R²) لأنها تعكس مدى مساهمة كل متغير في تفسير التباين في أداء العاملين.

- **بُعد النظم والإجراءات:** جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير، وهو التأثير الأقوى بين الأبعاد، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.474) وهذه القيمة تفسر (47.4%) من التباين في أداء العاملين، حيث أن التنظيم الإداري الفعال يخلق بيئة عمل مستقرة ومنظمة، مما يعزز الكفاءة ويقلل من الأخطاء.

- **بُعد التطوير الوظيفي:** احتل المرتبة الثانية وكان له تأثير إيجابي على أداء العاملين، حيث أظهر معامل التحديد (0.418) وهذه القيمة تفسر (41.8%) من التباين في أداء العاملين، حيث يخلق فرصاً للنمو والترقي، مما يحفز العاملين على تحسين أدائهم لتحقيق أهدافهم المهنية.

- **بُعد تصميم الوظائف:** له تأثير من متوسط إلى قوي على أداء العاملين، حيث أظهر معامل التحديد (0.390) وهذه القيمة تفسر (39%) من التباين في أداء العاملين، مما يساهم في وضوح المهام وتحديد المسؤوليات، مما يعزز الإنتاجية ويقلل من التشتت الوظيفي.

- **بُعد التدريب:** كان الأقل تأثيراً بشكل إيجابي على أداء العاملين، حيث بلغ معامل التحديد (0.277) وهذه القيمة تفسر حوالي (27.7%) من التباين في أداء العاملين، مما يدل على أهميته في تحسين الكفاءة والمهارات الوظيفية.

وعليه يمكن القول إن أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء العاملين هو النظم والإجراءات، يليهما التطوير الوظيفي وتصميم الوظائف، ثم التدريب بدرجة أقل، وهذا يشير إلى أهمية تبني سياسات إدارية متكاملة تشمل التنظيم، التطوير، والتدريب لتحسين الأداء المؤسسي.

7-3 النتائج والتوصيات:

7-3-1 نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كالاتي:

- 1- هناك أثر جاء بنسبة (70.5%) ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي بأبعاده مجتمعة (التدريب، تصميم الوظائف، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) على أداء العاملين.
- 2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب على أداء العاملين، وأنه كلما كانت إدارة العيادة المجمع سرت تُدرب العاملين بشكل مخطط وبشكل مستمر أدى ذلك إلى الزيادة في تحسين الأداء.
- 3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تصميم الوظائف على أداء العاملين.
- 4- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التطوير الوظيفي على أداء العاملين.
- 5- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النظم والإجراءات على أداء العاملين.
- 6- أظهرت النتائج أن أكثر الأبعاد تأثير هو بعد النظم والإجراءات، في حين جاء تبعاً للتطوير الوظيفي ثم تصميم الوظائف، وكان الأقل تأثير على أداء العاملين في العيادة المجمع سرت بعد التدريب.
- 7- على الرغم من وجود أثر إحصائي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين، إلا أن مستوى ممارسة التدوير الوظيفي في العيادة جاء منخفضاً بمتوسط حسابي (2.43) وبنسبة مئوية (48.6%)، وكذلك مستوى أداء العاملين كان بمتوسط حسابي (2.15) وبنسبة مئوية (43%)، ويُعزى ذلك إلى ضعف اهتمام الإدارة بالتدريب والتطوير، وكذلك وجود ضعف في تصميم الوظائف وعدم التوافق مع مؤهلات العاملين، بالإضافة إلى غياب الوضوح في النظم والإجراءات وغياب الإرشادات التفصيلية.

7-3-2 التعليق على الدراسات السابقة في ضوء نتائج الدراسة:

لقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة بأن التدوير الوظيفي له أثر على أداء العاملين حيث تشابهت هذه الدراسة مع دراسة كل من (سالم، 2025)، ودراسة (الفراجية، 2023)، ودراسة (الحكيري وجامع، 2023)، و(Muhammad، 2023)، ودراسة (الصرايرة، 2022)، ودراسة (زعاترة، 2020)، ودراسة (عليوة وبلقنبور، 2020)، ودراسة (عبد ربه، 2019)، ودراسة (المصوّل، 2019) ودراسة (Muhan، 2015) في أنه هناك أثر للتدوير الوظيفي على أداء العاملين. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (البطي، 2022) والتي أظهرت عدم وجود أثر للتدوير الوظيفي على أداء العاملين.

وأيضاً اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مستوى التدوير الوظيفي للعاملين حيث كان في دراسة (الصرايرة، 2022) مرتفع، بينما في دراسة كل من (سالم، 2025) والفراجية (2023) كان مستوى التدوير الوظيفي للعاملين متوسط، في حين جاءت دراسة (علي، 2021) بمستوى تدوير وظيفي منخفض وهو ما تشابه مع الدراسة الحالية.

أما فيما يتعلق بمستوى أداء العاملين فقد جاء بمستوى منخفض في العيادة المجمع سرت، في حين جاء في دراسة الفرجية بمستوى أداء مرتفع.

3-7-3 توصيات الدراسة:

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فإن هذه الدراسة توصي بالآتي:

- 1- تعزيز تطبيق التدوير الوظيفي بشكل مؤسسي ومنهجي، بحيث يُنظر إليه كأداة استراتيجية لتحسين الأداء وتطوير بيئة العمل، وليس مجرد إجراء إداري شكلي.
- 2- العمل على تصميم برامج تدريبية دورية تستند إلى احتياجات العاملين الفعلية، والتركيز على التدريب العملي والتطبيقي الذي يرفع من كفاءة العاملين وينعكس على أدائهم.
- 3- إعادة النظر في توصيف وتصميم الوظائف بشكل يحقق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات العاملين، وتطبيق مبدأ "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" عند إسناد المهام.
- 4- تفعيل برامج التطوير المهني والترقية الوظيفية بما يحفز العاملين على تحسين أدائهم، وإتاحة فرص للتنقل الوظيفي والتدرج المهني لتنمية مهارات العاملين وصقل خبراتهم.
- 5- ربط التدوير الوظيفي بنظام الحوافز والمكافأة وفقا لمعايير الأداء الفعلي والسلوكيات الإيجابية.
- 6- صياغة سياسات وإجراءات مكتوبة وواضحة تضمن وضوح المهام والمسؤوليات، وتوفير أدلة إرشادية للعمل مع متابعة تنفيذها بشكل دوري.
- 7- تعزيز ثقافة التدوير الوظيفي كأداة لتحسين الأداء، ليس كإجراء إداري فقط، والاهتمام بقياس رضا العاملين عن نظم العمل وتطويرها بشكل مستمر، وتوفير بيئة عمل إيجابية محفزة على الأداء.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم، سورة المجادلة، الآية (11).

أولاً: المراجع العربية: أ- الكتب:

- أبو النصر، مدحت (2020). إدارة وتنمية الموارد البشرية. مصر، القاهرة: مجموعة النيل العربية طباعة ونشر وتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد (2016). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. مصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الجبالي، حمزة (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. الأردن، عمان: دار الأهلية للنشر والتوزيع.
- الحراحشة، حسين محمد (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الحريري، محمد سرور (2016). إدارة الأفراد الحديثة، مهارات إدارة شؤون الموظفين. لبنان، بيروت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسنين، أحمد جابر (2020). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحسيني، صلاح هادي؛ الشكري، اعتصام (2015). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً. الأردن، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- خليل، نبيل سعد (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. مصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2013). مهارات التوصيف الوظيفي. مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الساعاتي، شوقي ناجي جواد؛ والعواسا، صالح إبراهيم (2020). إدارة الموارد البشرية استراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الشرعة، عطا الله محمد تيسير (2011). استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة. الأردن، عمان: دار جليس الزمان.
- الشلهوب، شروق بنت شفيق (2023). السعادة المؤسسية دليل عملي لتطبيق. السعودية، جدة: دار كيان للنشر والتوزيع.
- عدان، نبيلة (2020). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. الأردن، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العزب، مدحت محمد (2023). المفاهيم الأساسية في إدارة الخدمات الصحية.
- العنزي، عيد (2025). أسرار القيادة: القيادة وتفاعلها مع الفريق. مصر، القاهرة: دار ميراس للنشر والتوزيع.
- الغرباوي، شهدان عادل (2020). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات. مصر، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الفروخ، فايز عبد الرحمن (2010). التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- القرالة، عصمت سليم (2011). الحكمانية في الأداء الوظيفي. الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الكرخي، محيد (2014). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- اللبيدي، نزار عوني (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. العراق، بغداد: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- محمد، مصطفى (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. الأردن، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- محيريق، مبروكة عمر (2019). أساسيات تدريب الموارد البشرية. مصر، القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.

مصطفى، محمد كمال (2015). أربعة محاور لزيادة فعالية الموارد البشرية. مصر، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

الملكاوي، أديب خليفة (2020). إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها. الأردن، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

النجار، فايز جمعة والنجار، نبيل جمعة والزعبي، ماجد راضي (2013). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ب- الدوريات:

البطي، أحمد علي (2022). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء. مجلة البيان العلمية المحكمة، (13) جامعة سرت.

دغمة، عبد اللطيف حسين قاسم (2020). الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن - دراسة تحليلية نظرية. مجلة الجامعة الوطنية، (11).

سالم، زينب عمر (2025). الواقع والأهمية، دراسة تطبيقية على العاملين في مصرف الوحدة سرت. المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة- الجمعية الليبية لأبحاث التعليم والتعلم الإلكتروني- ليبيا، (13).

الطريسي، محمد عواض (2021). أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة- دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض. مجلة جامعة الشقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، (15).

علي، إيمان (2021). دور التدوير الوظيفي في الأداء الإداري. ورقة بحثية في المجلة التربوية لتعليم الكبار، (13) كلية التربية، جامعة أسيوط.

الفواعير، محمد أحمد زيدان (2023). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، (29).

القعود، معيثة أحمد حسن (2023). التدوير الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراته. مجلة البحوث الأكاديمية (العلوم الإنسانية)، (25).

كليب، جلال مصطفى عبد الرازق والسفياني، عبد الرحمن محمد أحمد (2023). أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين- دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، (5)6.

منصور، ماجدة عبد الشافي خالد (2022). أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام. مجلة روح القوانين، 91 (100)، كلية الحقوق، جامعة طنطا.

نعيرات، جهاد أحمد عبد الرزاق (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (6).

ج- الرسائل الجامعية:

أتاسي، رشا عبد الفتاح (2021). أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية- دراسة حالة جمعية رعاية الطفل. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

بالعربي، جمعة (2016). تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية- غرداية. رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر.

زعاترة، ندير أحمد عبد (2020). التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

سلطان، نور خليل محمد (2021). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

- الصررايرة، حازم أمين لافي (2022). أثر التدوير الوظيفي في فاعلية الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية: مديرية جمارك العقبة. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- عبد الحاكم، جهاد؛ مويبي، كريمة (2024). أثر التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي – دراسة ميدانية لبلدية غرداية 2024. رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر.
- عبد ربه، ليلى ألفريد فرنسيس (2019). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- عليوة، أكرم؛ وبلقصور، حميدة (2020). التدوير الوظيفي وأثره على العاملين- دراسة حالة. رسالة ماجستير، جامعة التكوين المتواصل، ملية، الجزائر.
- العمامي، نهى محمد ميلاد (2016). إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي. رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، ليبيا.
- الفراجية، بشرى بنت مبارك (2023). أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عُمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، عُمان.
- لحكيوري، صورية؛ وجامع، فريال (2023). أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الأفراد في المؤسسة – دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف- ميلة. رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر.
- المحاميد، شفا ساكت (2020). التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، جامعة عمان، الأردن.
- المصّول، ماجد محمود (2019). أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين – دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- الهاجري، عذاري سعود (2011). أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين- دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

د- المواقع الالكترونية:

- صلاح، محمد (2025). "9 مقترحات لتطوير الأداء الوظيفي لعام 2025"، <https://Tasnifmohtawa.com>
- قطب، مصطفى (2024). إدارة الأداء، أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، <https://spskills.com>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Mohan,k (2015). **The Effects of job Rotation Practices on Employee Development- An Empirical Study on Nurses in the Hospital of Vellore Districts**. Mediterranean Journal, of Sciences.6(1) 209-215.
- Yusof, Mohamad & Zainudin, Mohamad & Rawi, Ali and Isa, Mohamad (2023). **Impact Of Job Rotation On Employee Performance Through Job Satisfaction In The Public Civil Service Melaka**. Journal of Human Capital Development (JHCD),16(1) 1-11.
- Zikmund, Willian G. (2000). **Business research methods**. (6th ed). Fort Worth: Harcourt College Publishers. P.513.

الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	نجوى امهنى	أستاذ مشارك	جامعة سرت
2	محمد قاسم	أستاذ مشارك	جامعة سرت
3	مصباح العماري	أستاذ مشارك	جامعة سرت
4	محمد ياسين	أستاذ مشارك	جامعة سرت
5	عبد الناصر الحراري	محاضر	جامعة سرت

ملحق رقم (2) الاستبانة قبل تعديلها من قبل المُحكمين

أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمعَة سرت

تحية طيبة...

يعد الباحث دراسة بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمعَة سرت"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال بجامعة سرت، لذا أرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به، علماً بأن الاستبانة لأغراض علمية فقط.

أولاً البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ أقل من 30 عاماً ☐ من 30 إلى أقل من 40 عاماً
☐ من 40 إلى أقل من 50 عاماً ☐ من 50 عاماً فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ☐ دبلوم أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- الوظيفية الحالية: ☐ رئيس قسم ☐ رئيس وحدة
☐ موظف ☐ أخرى أذكرها

شاكرين حسن تعاونكم معنا

ثانياً: العبارات التي تقيس المتغيرات، والإجابة عليها سوف تكون (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المتغير المستقل (العبارات التي تخص التدوير الوظيفي)	مناسبة الفقرة	وضوح الصياغة	انتماء العبارات للمبعد	التعديلات المقترحة
	مناسبة	واضحة	لا تنتمي	
المبعد الأول: التدريب				
1- تحرص إدارة العيادة المجمع سرت على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين				
2- تتوافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للعاملين.				
3- تهتم إدارة العيادة المجمع سرت باختيار المكان والوقت المناسب لعملية التدريب.				
4- توفر إدارة العيادة المجمع سرت مدربين ذو كفاءة لتدريب العاملين.				
5- يُمنح العاملون فرص متكافئة للمشاركة في الدورات التدريبية.				
	مناسبة	واضحة	لا تنتمي	
المبعد الثاني: تصميم الوظائف				
1- تتناسب الوظائف مع قدرات ومؤهلات العاملين.				
2- يُمنح العاملون المتفوقون صلاحيات إضافية في وظائفهم.				
3- المهام والمسؤوليات في الوظيفة واضحة لدى العاملين.				
4- يواجه العاملون صعوبات في تنفيذ المهام المكلفين بها.				
5- يوجد سهولة في التواصل بين الأقسام.				
	مناسبة	واضحة	لا تنتمي	
المبعد الثالث: التطوير الوظيفي				
1- تتوفر الأجهزة والمعدات التي تساعد العاملين في إنجاز العمل المكلفين به.				
2- يُمنح العاملون الفرص لتطوير مهاراتهم.				
3- تُحفز إدارة العيادة المجمع سرت العاملين على تطوير مساهمهم الوظيفي.				
4- يتم نقل العاملون إلى وظائف أخرى بناءً على تقرير الكفاءة.				
5- تسعى إدارة العيادة المجمع سرت لتطوير إجراءات العمل بما يتناسب مع الخدمات التي تقدمها.				
	مناسبة	واضحة	لا تنتمي	
المبعد الرابع: النظم والإجراءات				
1- النظم والإجراءات المتبعة في العيادة المجمع سرت بسيطة وسهلة الفهم.				
2- يوجد إرشادات توضيحية لأداء العمل بالشكل المطلوب.				
3- يوجد إجراءات واضحة تساعد في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.				
4- تُقلل النظم والإجراءات المتبعة من ضغط العمل لدى العاملين.				
5- تحدد النظم والإجراءات الطرق التي تستخدم لنقل الموظفين بين الوظائف الأخرى.				

المتغير التابع (العبارات التي تخص الأداء الوظيفي)	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء العبارة للبعد		التعديلات المقترحة
	مناسبة	ليز مناسبة	واضحة	غير وضحة	تنتهي	لا تنتهي	
1- يؤدي العاملون عملهم في الوقت المحدد لتنفيذه.							
2- لدى العاملون الاستعداد لزيادة ساعات العمل لإنجاز ما هو مطلوب منهم.							
3- يتحمل العاملون مسؤولية الأعمال التي ينجزونها.							
4- يستطيع العاملون إنجاز مهامهم بسهولة بعد عملية التدريب.							
5- يحرص العاملون على الأداء الجماعي والعمل بروح الفريق.							
6- يشعر العاملون بالرضا على أداء أعمالهم.							
7- يعمل العاملون على تطوير أدائهم.							
8- يحفز تغيير المسار الوظيفي (النقل من وظيفة لأخرى) العاملين على زيادة الأداء.							
9- يلتزم العاملون باللوائح والنظم الخاصة بالعبادة المجمعة سرت عند أداء أعمالهم.							
10- يتم تقييم الأداء بناءً على معايير واضحة.							

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمعـة سرت

تحية طيبة...

يعد الباحث دراسة بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالعيادة المجمعـة سرت"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال بجامعة سرت، لذا أرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به، علماً بأن الاستبانة لأغراض علمية فقط.

أولاً البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ أقل من 30 عاماً ☐ من 30 إلى أقل من 40 عاماً
☐ من 40 إلى أقل من 50 عاماً ☐ من 50 عاماً فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ☐ دبلوم أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- الوظيفية الحالية: ☐ رئيس قسم ☐ رئيس وحدة ☐ موظف ☐ أخرى أذكرها

شاكرين حسن تعاونكم معنا

ثانياً: يرجى وضع علامة (✓) في المربع المقابل للإجابة التي تراها مناسبة:

العبارات التي تخص المتغير المستقل (التدوير الوظيفي):					
البعد الأول: التدريب.					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- تحرص إدارة العيادة المجمع سرت على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
					2- تتوافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للعاملين.
					3- تهتم إدارة العيادة المجمع سرت باختيار الوقت والمكان المناسبين لتنفيذ التدريب.
					4- توفر إدارة العيادة المجمع سرت مدربين مؤهلين وذوي خبرة لتدريب العاملين.
					5- يُمنح العاملون فرص متكافئة للمشاركة في الدورات التدريبية.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثاني: تصميم الوظائف.
					1- تتناسب الوظائف مع قدرات ومؤهلات العاملين.
					2- تُمنح صلاحيات إضافية للعاملين بناءً على الأداء المتميز.
					3- المهام والمسؤوليات في الوظيفة واضحة لدى العاملين.
					4- لا يواجه العاملون صعوبات في تنفيذ بعض المهام.
					5- يُسهل تصميم الوظائف التواصل بين الأقسام المختلفة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثالث: التطوير الوظيفي.
					1- تتوفر الأجهزة والمعدات التي تساعد العاملين في إنجاز العمل المكلفين به.
					2- يُمنح العاملون الفرص لتطوير مهاراتهم.
					3- تُحفز إدارة العيادة المجمع سرت العاملين على تطوير مسارهم الوظيفي.
					4- يتم نقل العاملين إلى وظائف أخرى بناءً على تقارير الكفاءة.
					5- تسعى إدارة العيادة المجمع سرت لتطوير إجراءات العمل بما يتماشى مع الخدمات المقدمة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الرابع: النظم والإجراءات.
					1- النظم والإجراءات المتبعة في العيادة المجمع سرت بسيطة وسهلة الفهم.
					2- توفر إدارة العيادة المجمع سرت إرشادات توضيحية لتنفيذ العمل بدقة.
					3- يوجد إجراءات واضحة تساعد في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.
					4- تُقلل النظم والإجراءات المتبعة من ضغط العمل لدى العاملين.
					5- تُحدد النظم والإجراءات آلية نقل الموظفين بين الوظائف المختلفة داخل العيادة المجمع سرت.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات التي تخص المتغير التابع (أداء العاملين):
					1- يؤدي العاملون عملهم في الوقت المحدد لتنفيذه.
					2- يؤدي العاملون استعداداً للعمل لساعات إضافية عند الحاجة.
					3- يتحمل العاملون مسؤولية الأعمال التي ينجزونها.
					4- يساعد التدريب العاملين على تنفيذ مهامهم بسهولة.
					5- يحرص العاملون على الأداء الجماعي والعمل بروح الفريق.
					6- يشعر العاملون بالرضا على أداء أعمالهم.
					7- يعمل العاملون على تطوير أدائهم.
					8- يساهم التنقل من وظيفة لأخرى في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم.
					9- يلتزم العاملون باللوائح والنظم الخاصة بالعبادة المجمع سرت عند أداء أعمالهم.
					10- يتم تقييم الأداء بناءً على معايير واضحة.

ملحق رقم (4) التحليل العاملي الاستكشافي للتدوير الوظيفي

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.857
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1380.554
	Df	190
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
التدريبية الاحتياجات تحديد على سرت المجمع العيادة إدارة تحرص للعاملين	1.000	.814
للعاملين الوظيفية الاحتياجات مع التدريبية البرامج تتوافق	1.000	.796
لتنفيذ المناسبين والمكان الوقت باختيار سرت المجمع العيادة إدارة تهتم التدريب	1.000	.766
لتدريب خبرة وذوي مؤهلين مدربين سرت المجمع العيادة إدارة توفر للعاملين	1.000	.651
التدريبية الدورات في للمشاركة متكافئة فرص العاملون يمنح	1.000	.816
العاملين ومؤهلات قدرات مع الوظائف تتناسب	1.000	.675
المتميز الأداء على بناء للعاملين إضافية صلاحيات مُمنح	1.000	.698
العاملين لدى واضحة الوظيفة في والمسؤوليات المهام	1.000	.697
المهام بعض تنفيذ في صعوبات العاملون يواجه لا	1.000	.453
المختلفة الأقسام بين التواصل الوظائف تصميم يُسهل	1.000	.752
به المكلفين العمل إنجاز في العاملين تساعد التي والمعدات الأجهزة تتوفر	1.000	.704
مهاراتهم لتطوير الفرص العاملون يمنح	1.000	.714
الوظيفي مسارهم تطوير على العاملين سرت المجمع العيادة إدارة تحفز	1.000	.704
الكفاءة تقارير على بناء أخرى وظائف إلى العاملين نقل يتم	1.000	.671
بدقة العمل لتنفيذ توضيحية إرشادات سرت المجمع العيادة إدارة توفر	1.000	.524
العمل أثناء تحدث التي المشكلات حل في تساعد واضحة إجراءات يوجد	1.000	.630
العاملين لدى العمل ضغط من المتبعة والإجراءات النظم تقلل	1.000	.690
داخل المختلفة الوظائف بين الموظفين نقل آلية والإجراءات النظم تُحدد سرت المجمع العيادة	1.000	.745
مع يتماشى بما العمل إجراءات لتطوير سرت المجمع العيادة إدارة تسعى المقدمة الخدمات	1.000	.763
الفهم وسهولة بسيطة سرت المجمع العيادة في المتبعة والإجراءات النظم	1.000	.640

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
تحديد على سرت المجمع العيادة إدارة تحرص للعاملين التدريبية الاحتياجات	.741		.508	
الوظيفية الاحتياجات مع التدريبية البرامج تتوافق للعاملين	.691	-.394-	.401	
الوقت باختبار سرت المجمع العيادة إدارة تهتم التدريب لتنفيذ المناسبين والمكان	.741		.444	
مؤهلين مدربين سرت المجمع العيادة إدارة توفر للعاملين لتدريب خبرة وذوي	.583	-.430-		
الدورات في للمشاركة متكافئة فرص العاملون يمنح التدريبية	.787	-.420-		
العاملين ومؤهلات قدرات مع الوظائف تتناسب	.708			-.394-
الأداء على بناء للعاملين إضافية صلاحيات بمنح المتميز	.660		-.347-	-.351-
لدى واضحة الوظيفة في والمسؤوليات المهام للعاملين	.724	.388		
المهام بعض تنفيذ في صعوبات العاملون يواجه لا	.589	.324		
الأقسام بين التواصل الوظائف تصميم يُسهل المختلفة	.613	-.357-	-.346-	.359
في العاملين تساعد التي والمعدات الأجهزة تتوفر به المكلفين العمل إنجاز	.514	.531	.395	
مهاراتهم لتطوير الفرص العاملون يمنح	.798			
على العاملين سرت المجمع العيادة إدارة تحفز الوظيفي مسارهم تطوير	.802			
على بناء أخرى وظائف إلى العاملين نقل يتم الكفاءة تقارير	.699		-.413-	
إرشادات سرت المجمع العيادة إدارة توفر بدقة العمل لتنفيذ توضيحية	.652			
المشكلات حل في تساعد واضحة إجراءات يوجد العمل أثناء تحدث التي	.729			
العمل ضغط من المتبعة والإجراءات النظم تقلل للعاملين لدى	.810			
بين الموظفين نقل آلية والإجراءات النظم تُحدد سرت المجمع العيادة داخل المختلفة الوظائف	.694		-.353-	.308
لتطوير سرت المجمع العيادة إدارة تسعى المقدمة الخدمات مع يتمشى بما العمل إجراءات	.602	.416		.474
المجمع العيادة في المتبعة والإجراءات النظم الفهم وسهولة بسيطة سرت	.588	.539		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
تحديد على سرت المجوعة العيادة إدارة تحرص للعاملين التدريبية الاحتياجات	.716		.494	
للعاملين الوظيفية الاحتياجات مع التدريبية البرامج تتوافق	.842			
والمكان الوقت باختيار سرت المجوعة العيادة إدارة تهتم التدريب لتنفيذ المناسيبين	.754		.388	
و ذوي مؤهلين مدربين سرت المجوعة العيادة إدارة توفر العاملين لتدريب خبرة	.724			.348
الدورات في للمشاركة متكافئة فرص العاملون يمنح التدريبية	.713	.500		
العاملين ومؤهلات قدرات مع الوظائف تتناسب		.692	.363	
التميز الأداء على بناء للعاملين إضافية صلاحيات ُمنح		.785		
العاملين لدى واضحة الوظيفة في والمسؤوليات المهام			.701	
المهام بعض تنفيذ في صعوبات العاملون يواجه لا		.338	.534	
المختلفة الأقسام بين التواصل الوظائف تصميم يُسهل	.340			.736
إنجاز في العاملون تساعد التي والمعدات الأجهزة تتوفر به المكلفين العمل			.797	
مهاراتهم لتطوير الفرص العاملون يمنح	.368	.663	.342	
تطوير على العاملون سرت المجوعة العيادة إدارة تحفز الوظيفي مسارهم	.374	.559		.455
تقارير على بناء أخرى وظائف إلى العاملون نقل يتم الكفاءة		.665		.415
لتنفيذ توضيحية إرشادات سرت المجوعة العيادة إدارة توفر بدقة العمل		.620		
التي المشكلات حل في تساعد واضحة إجراءات يوجد العمل أثناء تحدث	.513			.498
لدى العمل ضغط من المتبعة والإجراءات النظم تقلل العاملين	.447	.516		.412
الوظائف بين الموظفين نقل آلية والإجراءات النظم تُحدد سرت المجوعة العيادة داخل المختلفة		.349	.421	.665
العمل إجراءات لتطوير سرت المجوعة العيادة إدارة تسعى المقدمة الخدمات مع يتماشى بما			.657	.567
سرت المجوعة العيادة في المتبعة والإجراءات النظم الفهم وسهولة بسيطة		.308	.729	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 9 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.543	.573	.469	.397
2	-.556-	-.059-	.820	-.122-
3	.626	-.477-	.310	-.533-
4	.069	-.664-	.108	.737

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

ملحق رقم (5) التحليل العاملي الاستكشافي للتدريب

Correlation Matrix ^a					
	العمالة إدارة تهتم	العمالة إدارة توفر	مدرسين سرى الممعة	خبرة وذوى مؤهلين	العمالين لتدريب
العمالة إدارة تهتم	1.000	.650	.743	.524	.592
العمالة إدارة توفر	.650	1.000	.704	.635	.734
مدرسين سرى الممعة	.743	.704	1.000	.488	.671
خبرة وذوى مؤهلين	.524	.635	.488	1.000	.555
العمالين لتدريب	.592	.734	.671	.555	1.000

a. Determinant = .049

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	279.686
	Df
	10
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
العمالة إدارة تهتم	1.000	.702
العمالة إدارة توفر	1.000	.795
مدرسين سرى الممعة	1.000	.748
خبرة وذوى مؤهلين	1.000	.564
العمالين لتدريب	1.000	.722

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.529	70.578	70.578	3.529	70.578	70.578
2	.571	11.428	82.006			
3	.420	8.399	90.405			
4	.251	5.014	95.419			
5	.229	4.581	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component	
1	
على سرت المجمعۃ العيادة إدارة تحرص للعاملين التدريبية الاحتياجات تحديد	.838
الاحتياجات مع التدريبية البرامج تتوافق للعاملين الوظيفية	.891
باختيار سرت المجمعۃ العيادة إدارة تهتم التدريب لتنفيذ المناسبين والمكان الوقت	.865
مدربين سرت المجمعۃ العيادة إدارة توفر العاملين لتدريب خبرة وذوي مؤهلين	.751
في للمشاركة متكافئة فرص العاملون ُمنح التدريبية الدورات	.849

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

ملحق رقم (6) التحليل العاملي الاستكشافي لتصميم الوظائف

Correlation Matrix ^a					
	مع الوظائف تتناسب ومؤهلات قدرات العاملين	بناءً للعاملين إضافية صلاحيات يمنح المتميز الأداء على	المهام في والمسؤوليات واضحة الوظيفة العاملين لدى	العاملون يواجه لا بعض تنفيذ في صعوبات المهام	بين التواصل الوظائف تصميم يُسهل المختلفة الأقسام
Correlation	ومؤهلات قدرات مع الوظائف تتناسب العاملين	1.000	.497	.534	.395
	بناءً للعاملين إضافية صلاحيات يمنح المتميز الأداء على	.497	1.000	.374	.497
	الوظيفة في والمسؤوليات المهام العاملين لدى واضحة	.534	.374	1.000	.426
	تنفيذ في صعوبات العاملون يواجه لا المهام بعض	.395	.497	.426	1.000
	بين التواصل الوظائف تصميم يُسهل المختلفة الأقسام	.290	.516	.309	.351
					1.000

a. Determinant = .256

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.762
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	126.140
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
ومؤهلات قدرات مع الوظائف تتناسب العاملين	1.000	.561
على بناءً للعاملين إضافية صلاحيات يُمنح المتميز الأداء	1.000	.637
لدى واضحة الوظيفة في والمسؤوليات المهام العاملين	1.000	.519
بعض تنفيذ في صعوبات العاملون يواجه لا المهام	1.000	.534
الأقسام بين التواصل الوظائف تصميم يُسهل المختلفة	1.000	.433

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.684	53.680	53.680	2.684	53.680	53.680
2	.817	16.347	70.027			
3	.603	12.056	82.084			
4	.533	10.662	92.745			
5	.363	7.255	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
ومؤهلات قدرات مع الوظائف تتناسب العاملين	.749
على بناء للعاملين إضافية صلاحيات تمنح التميز الأداء	.798
لدى واضحة الوظيفة في والمسؤوليات المهام العاملين	.720
بعض تنفيذ في صعوبات العاملون يواجه لا المهام	.731
الأقسام بين التواصل الوظائف تصميم يُسهل المختلفة	.658

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

ملحق رقم (7) التحليل العاملي الاستكشافي للتطوير الوظيفي

Correlation Matrix^a

	العبادة إدارة تسعى لتطوير سرت الجمعية بما العمل إجراءات الخدمات مع يتمشى المقدمة	العبادة إدارة تحفز سرت الجمعية تطوير على العاملين الوظيفي مسارهم	العاملون مُمنح لتطوير الفرص مهاراتهم	الأجهزة تتوفر تساعد التي والمعدات إنجاز في العاملين به المكلفين العمل	
Correlation	في العاملين تساعد التي والمعدات الأجهزة تتوفر به المكلفين العمل إنجاز	.287	.423	1.000	.519
	مهاراتهم لتطوير الفرص العاملون يمنح	.586	1.000	.423	.356
	على العاملين سرت الجمعية العبادة إدارة تحفز الوظيفي مسارهم تطوير	.596	.721	.276	.426
	تقارير على بناءً أخرى وظائف إلى العاملين نقل يتم الكفاءة	1.000	.596	.287	.454
	إجراءات لتطوير سرت الجمعية العبادة إدارة تسعى المقدمة الخدمات مع يتمشى بما العمل	.454	.426	.356	1.000

a. Determinant = .138

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.706
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	182.949
	Df
	10
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
العاملين تساعد التي والمعدات الأجهزة تتوفر به المكلفين العمل إنجاز في	1.000	.390
مهاراتهم لتطوير الفرص العاملون يمنح	1.000	.697
العاملين سرت الجمعية العبادة إدارة تحفز الوظيفي مسارهم تطوير على	1.000	.675
على بناءً أخرى وظائف إلى العاملين نقل يتم الكفاءة تقارير	1.000	.619
لتطوير سرت الجمعية العبادة إدارة تسعى الخدمات مع يتمشى بما العمل إجراءات المقدمة	1.000	.499

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.879	57.582	57.582	2.879	57.582	57.582
2	.924	18.483	76.066			
3	.565	11.299	87.365			
4	.404	8.077	95.441			
5	.228	4.559	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
العاملين تساعد التي والمعدات الأجهزة تتوفر به المكلفين العمل إنجاز في	.624
مهاراتهم لتطوير الفرص العاملون يمنح	.835
العاملين سرت الجمعية العيادة إدارة تحفز الوظيفي مسارهم تطوير على	.821
على بناء أخرى وظائف إلى العاملين نقل يتم الكفاءة تقارير	.787
لتطوير سرت الجمعية العيادة إدارة تسعى الخدمات مع يتمشى بما العمل إجراءات المقدمة	.706

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

ملحق رقم (8) التحليل العاملي الاستكشافي للنظم والإجراءات

Correlation Matrix^a

	والإجراءات النظم	العيادة إدارة توفر	إجراءات يوجد	والإجراءات النظم قُـلـل	والإجراءات النظم تُحدد
	العيادة في المتبعة	سرت المجمعـة	في تساعد واضحة	العمل ضغط من المتبعة	بين الموظفين نقل آلية
	بسيطة سرت المجمعـة	توضيحية إرشادات	التي المشكلات حل	العملين لدى	داخل المختلفة الوظائف
	الفهم وسهلة	بدقة العمل لتنفيذ	العمل أثناء تحدث		سرت المجمعـة العيادة
Correlation	العيادة في المتبعة والإجراءات النظم الفهم وسهلة بسيطة سرت المجمعـة	1.000	.375	.346	.380
	إرشادات سرت المجمعـة العيادة إدارة توفر بدقة العمل لتنفيذ توضيحية	.375	1.000	.406	.433
	حل في تساعد واضحة إجراءات يوجد العمل أثناء تحدث التي المشكلات	.346	.406	1.000	.669
	ضغط من المتبعة والإجراءات النظم قُـلـل العملين لدى العمل	.380	.433	.669	1.000
	الموظفين نقل آلية والإجراءات النظم تُحدد المجمعـة العيادة داخل المختلفة الوظائف بين سرت	.542	.447	.409	.568
					1.000

a. Determinant = .184

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.763
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	156.354
	Df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
المجمعـة العيادة في المتبعة والإجراءات النظم الفهم وسهلة بسيطة سرت	1.000	.473
إرشادات سرت المجمعـة العيادة إدارة توفر بدقة العمل لتنفيذ توضيحية	1.000	.482
حل في تساعد واضحة إجراءات يوجد العمل أثناء تحدث التي المشكلات	1.000	.575
العمل ضغط من المتبعة والإجراءات النظم تقلل العملين لدى	1.000	.681
بين الموظفين نقل آلية والإجراءات النظم تُحدد المجمعـة العيادة داخل المختلفة الوظائف	1.000	.630

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.841	56.828	56.828	2.841	56.828	56.828
2	.782	15.644	72.472			
3	.624	12.473	84.945			
4	.469	9.379	94.324			
5	.284	5.676	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
المجموعة العيادة في المتبعة والإجراءات النظم الفهم وسهولة بسيطة سر	.688
إرشادات سر المجموعة العيادة إدارة توفر بدقة العمل لتنفيذ توضيحية	.694
حل في تساعد واضحة إجراءات يوجد العمل أثناء تحدث التي المشكلات	.758
ضغط من المتبعة والإجراءات النظم قُقل العاملين لدى العمل	.825
بين الموظفين نقل آلية والإجراءات النظم تُحدد سر المجموعة العيادة داخل المختلفة الوظائف	.794

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

ملحق رقم (9) التحليل العاملي الاستكشافي لأداء العاملين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.708
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	305.683
	Df	45
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
لتنفيذه المحدد الوقت في عملهم العاملون يؤدي	1.000	.642
إضافية لساعات للعمل استعداداً العاملون يُبدي الحاجة عند	1.000	.642
التي الأعمال مسؤولية العاملون يتحمل ينجزونها	1.000	.544
مهامهم تنفيذ على العاملين التدريب يساعد بسهولة	1.000	.723
والعمل الجماعي الأداء على العاملون يحرص الفريق بروح	1.000	.654
أعمالهم أداء على بالرضا العاملون يشعر	1.000	.614
أدائهم تطوير على العاملون يعمل	1.000	.579
تحفيز في لأخرى وظيفة من التنقل يساهم أدائهم وتحسين العاملين	1.000	.559
بالعبادة الخاصة والنظم باللوائح العاملون يلتزم أعمالهم أداء عند سرت المراجعة	1.000	.659
واضحة معايير على بناء الأداء تقييم يتم	1.000	.745

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
لتنفيذه المحدد الوقت في عملهم العاملون يؤدي		.677	.326
الحاجة عند إضافية لساعات للعمل استعداداً العاملون يُبدي	.382	-.377-	-.595-
ينجزونها التي الأعمال مسؤولية العاملون يتحمل	.608	.399	
بسهولة مهامهم تنفيذ على العاملين التدريب يساعد	.560	-.442-	.463
الفريق بروح والعمل الجماعي الأداء على العاملون يحرص	.724	-.303-	
أعمالهم أداء على بالرضا العاملون يشعر	.725		
أدائهم تطوير على العاملون يعمل	.684		-.325-
أدائهم وتحسين العاملين تحفيز في لأخرى وظيفة من التنقل يساهم	.536		.442
أعمالهم أداء عند سرت المجمع بالعبادة الخاصة والنظم باللوائح العاملون يلتزم	.583	.559	
واضحة معايير على بناء الأداء تقييم يتم	.768	-.346-	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
لتنفيذه المحدد الوقت في عملهم العاملون يؤدي	.661		-.451-
الحاجة عند إضافية لساعات للعمل استعداداً العاملون يُبدي			.799
ينجزونها التي الأعمال مسؤولية العاملون يتحمل	.711		
بسهولة مهامهم تنفيذ على العاملين التدريب يساعد		.847	
الفريق بروح والعمل الجماعي الأداء على العاملون يحرص		.718	
أعمالهم أداء على بالرضا العاملون يشعر	.705		
أدائهم تطوير على العاملون يعمل	.538		.504
أدائهم وتحسين العاملين تحفيز في لأخرى وظيفة من التنقل يساهم		.739	
عند سرت المجمع بالعبادة الخاصة والنظم باللوائح العاملون يلتزم	.809		
أعمالهم أداء			
واضحة معايير على بناء الأداء تقييم يتم		.532	.624

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 4 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.667	.621	.413
2	.741	-.492-	-.457-
3	-.080-	.610	-.788-

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

ملحق رقم (10) ألفا كرونباخ للتدريب

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.894	.895	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
على سرت المجمع العيادة إدارة تحرص للعاملين التدريبية الاحتياجات تحديد	9.80	9.803	.738	.597	.871
الاحتياجات مع التدريبية البرامج تتوافق للعاملين الوظيفية	9.53	9.788	.816	.676	.855
باختيار سرت المجمع العيادة إدارة تهتم التدريب لتنفيذ المناسبين والمكان الوقت	9.52	9.579	.778	.660	.862
مدربين سرت المجمع العيادة إدارة توفر للعاملين لتدريب خبرة ونوي مؤهلين	9.65	10.968	.629	.437	.894
في للمشاركة متكافئة فرص العاملون مُمنح التدريبية الدورات	9.17	9.214	.753	.597	.870

ملحق رقم (11) ألفا كرونباخ للتصميم الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.783	.783	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
قدرات مع الوظائف تتناسب العاملين ومؤهلات	9.78	8.804	.580	.392	.736
للعاملين إضافية صلاحيات مُمنح المتميز الأداء على بناء	9.48	7.873	.638	.451	.715
الوظيفة في والمسؤوليات المهام العاملين لدى واضحة	9.86	8.771	.542	.350	.749
في صعوبات العاملون يواجه لا المهام بعض تنفيذ	9.74	9.142	.558	.323	.744
التواصل الوظائف تصميم يُسهل المختلفة الأقسام بين	9.80	9.487	.483	.288	.767

ملحق (12) ألفا كرونباخ للتطوير الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.809	.813	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تساعد التي والمعدات الأجهزة تتوفر به المكلفين العمل إنجاز في العاملين	10.17	10.035	.450	.359	.813
مهاراتهم لتطوير الفرص العاملون يمنح	9.41	8.138	.711	.609	.741
سرت المجمع العيادة إدارة يحفز الوظيفي مساهم تطوير على العاملين	9.40	7.147	.685	.591	.744
بناء أخرى وظائف إلى العاملين نقل يتم الكفاءة تقارير على	9.16	7.144	.644	.450	.762
سرت المجمع العيادة إدارة تسعى مع يتمشى بما العمل إجراءات لتطوير المقدمة الخدمات	9.75	8.926	.545	.405	.788

ملحق (13) ألفا كرونباخ للنظم والإجراءات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.806	.808	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المجموعة العيادة في المتبعة والإجراءات النظم الفهم وسهلة بسيطة سرت	10.48	9.747	.521	.326	.792
إرشادات سرت المجموعة العيادة إدارة توفر بدقة العمل لتنفيذ توضيحية	10.54	11.093	.529	.282	.791
حل في تساعد واضحة إجراءات يوجد العمل أثناء تحدث التي المشكلات	10.03	9.610	.601	.469	.766
ضغط من المتبعة والإجراءات النظم قُلت العاملين لدى العمل	9.78	8.510	.683	.556	.739
بين الموظفين نقل آلية والإجراءات النظم تُحدد سرت المجموعة العيادة داخل المختلفة الوظائف	10.13	9.226	.652	.467	.750

ملحق رقم (14) ألفا كرونباخ للتدوير الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.941	.941	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
التدريبية الاحتياجات تحديد على سرت المجعة العيادة إدارة تحرص للعاملين	46.68	158.242	.694	.793	.937
للعاملين الوظيفية الاحتياجات مع التدريبية البرامج تتوافق	46.41	160.517	.642	.733	.938
لتنفيذ المناسبين والمكان الوقت باختبار سرت المجعة العيادة إدارة تهتم التدريب	46.40	158.052	.697	.752	.937
لتدريب خبرة وذوي مؤهلين مدربين سرت المجعة العيادة إدارة توفر للعاملين	46.52	163.768	.532	.589	.940
التدريبية الدورات في للمشاركة متكافئة فرص العاملون يمنح	46.04	155.198	.745	.806	.936
العاملين ومؤهلات قدرات مع الوظائف تتناسب	46.41	158.370	.666	.664	.938
التميز الأداء على بناء للعاملين إضافية صلاحيات يمنح	46.10	157.063	.620	.677	.939
العاملين لدى واضحة الوظيفة في والمسؤوليات المهام	46.49	156.905	.690	.767	.937
المهام بعض تنفيذ في صعوبات العاملون يواجه لا	46.36	161.834	.552	.569	.940
المختلفة الأقسام بين التواصل الوظائف تصميم يُسهل	46.43	161.321	.572	.700	.939
به المكلفين العمل إنجاز في العاملين تساعد التي والمعدات الأجهزة تتوفر	46.99	167.042	.472	.605	.941
مهاراتهم لتطوير الفرص العاملون مُمنح	46.23	158.284	.766	.698	.936
الوظيفي مسارهم تطوير على العاملين سرت المجعة العيادة إدارة تحفز	46.22	153.520	.768	.777	.936
الكفاءة تقارير على بناء أخرى وظائف إلى العاملين نقل يتم	45.98	155.431	.663	.663	.938
مع يتمشى بما العمل إجراءات لتطوير سرت المجعة العيادة إدارة تسعى المقدمة الخدمات	46.57	162.774	.564	.633	.939
الفهم وسهلة بسيطة سرت المجعة العيادة في المتبعة والإجراءات النظم	46.53	159.725	.542	.745	.940
بدقة العمل لتنفيذ توضيحية إرشادات سرت المجعة العيادة إدارة توفر	46.59	163.023	.612	.520	.939
العمل أثناء تحدث التي المشكلات حل في تساعد واضحة إجراءات يوجد	46.08	157.172	.688	.714	.937
العاملين لدى العمل ضغط من المتبعة والإجراءات النظم يُقلل	45.83	152.288	.778	.746	.936
داخل المختلفة الوظائف بين الموظفين نقل آلية والإجراءات النظم تُحدد سرت المجعة العيادة	46.18	157.326	.663	.741	.938

ملحق رقم (15) ألفا كرونباخ لأداء العاملين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.780	.790	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المحدد الوقت في عملهم العاملون يؤدي لتنفيذه	19.94	23.364	.175	.322	.790
لساعات للعمل استعداداً العاملون يُبدي الحاجة عند إضافية	19.01	20.831	.274	.265	.795
التي الأعمال مسؤولية العاملون يتحمل ينجزونها	19.67	21.782	.476	.445	.761
تنفيذ على العاملين التدريب يساعد بسهولة مهامهم	19.51	21.684	.433	.410	.764
الجماعي الأداء على العاملون يحرص الفريق بروح والعمل	19.42	20.751	.595	.545	.747
أداء على بالرضا العاملون يشعر أعمالهم	19.45	19.239	.604	.505	.740
أدائهم تطوير على العاملون يعمل	19.43	20.289	.564	.385	.748
في لأخرى وظيفة من التنقل يساهم أدائهم وتحسين العاملين تحفيز	19.10	20.621	.407	.250	.768
الخاصة والنظم باللوائح العاملون يلتزم أداء عند سرت المجوعة بالعبادة أعمالهم	19.77	21.736	.432	.495	.764
معايير على بناء الأداء تقويم يتم واضحة	19.05	18.029	.649	.650	.731

ملحق رقم (16) تكرارات المتغيرات الديموغرافية

		Statistics				
N		العاملين جنس	العاملين عمر	للعاملين التعليمي المستوى	العاملين خدمة سنوات	للعاملين الحالية الوظيفة
	Valid	96	96	96	96	96
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		العاملين جنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	50	52.1	52.1	52.1
	أنثى	46	47.9	47.9	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

		العاملين عمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عام 30 من أقل	23	24.0	24.0	24.0
	عام 40 من أقل إلى 30 من	48	50.0	50.0	74.0
	عام 50 من أقل إلى 40 من	21	21.9	21.9	95.8
	فأكثر عام 50 من	4	4.2	4.2	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

		للعاملين التعليمي المستوى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل أو دبلوم	48	50.0	50.0	50.0
	بكالوريوس	46	47.9	47.9	97.9
	ماجستير	2	2.1	2.1	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

		العاملين خدمة سنوات			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	35	36.5	36.5	36.5
	سنوات 10 إلى 5 من	22	22.9	22.9	59.4
	سنوات 10 من أكثر	39	40.6	40.6	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

		للعاملين الحالية الوظيفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	قسم رئيس	6	6.3	6.3	6.3
	وحدة رئيس	3	3.1	3.1	9.4
	موظف	87	90.6	90.6	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

ملحق رقم (17) الإحصاء الوصفي للتدريب

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
على سرت المجمع العيادة إدارة تحرص للعاملين التدريبية الاحتياجات تحديد	96	2.11	.939	1.092	.246	1.115	.488
الاحتياجات مع التدريبية البرامج تتوافق للعاملين الوظيفية	96	2.39	.875	.793	.246	.649	.488
باختيار سرت المجمع العيادة إدارة تهتم التدريب لتنفيذ المناسبين والمكان الوقت	96	2.40	.946	.574	.246	.019	.488
مدربين سرت المجمع العيادة إدارة توفر العاملين لتدريب خبرة وذوي مؤهلين	96	2.27	.814	.059	.246	-.580	.488
في للمشاركة متكافئة فرص العاملون يمنح التدريبية الدورات	96	2.75	1.036	.348	.246	-.555	.488
Valid N (listwise)	96						

ملحق رقم (18) الإحصاء الوصفي لتصميم الوظائف

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ومؤهلات قدرات مع الوظائف تتناسب العاملين.	96	2.39	.966	.511	.246	-.429-	.488
على بناء للعاملين إضافية صلاحيات مُمنح المتميز الأداء.	96	2.69	1.108	.318	.246	-.604-	.488
لدى واضحة الوظيفة في والمسؤوليات المهام العاملين.	96	2.30	1.017	1.138	.246	1.201	.488
بعض تنفيذ في صعوبات العاملون يواجه لا المهام.	96	2.43	.915	.304	.246	-.314-	.488
الأقسام بين التواصل الوظائف تصميم يُسهل المختلفة.	96	2.36	.919	.617	.246	-.106-	.488
Valid N (listwise)	96						

ملحق رقم (19) الإحصاء الوصفي للتطوير الوظيفي

Descriptive Statistics

	N Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Skewness		Kurtosis	
				Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
العاملين تساعد التي والمعدات الأجهزة تتوفر به المكلفين العمل إنجاز في	96	1.80	.659	.911	.246	2.278	.488
مهاراتهم لتطوير الفرص العاملون يمنح	96	2.56	.856	.573	.246	.222	.488
العاملين سرت الجمعية العيادة إدارة تحفز الوظيفي مسارهم تطوير على	96	2.57	1.093	.427	.246	-.487-	.488
على بناء أخرى وظائف إلى العاملين نقل يتم الكفاءة تقارير	96	2.81	1.136	.466	.246	-.649-	.488
لتطوير سرت الجمعية العيادة إدارة تسعى الخدمات مع يتماشى بما العمل إجراءات المقدمة	96	2.22	.836	1.001	.246	1.128	.488
Valid N (listwise)	96						

ملحق رقم (20) الإحصاء الوصفي للنظم والإجراءات

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
المجموعة العيادة في المتبعة والإجراءات النظم الفهم وسهلة بسيطة سرت	96	2.26	1.069	1.256	.246	1.184	.488
إرشادات سرت المجموعة العيادة إدارة توفر بدقة العمل لتنفيذ توضيحية	96	2.20	.763	.811	.246	.729	.488
حل في تساعد واضحة إجراءات يوجد العمل أثناء تحدث التي المشكلات	96	2.71	1.004	.363	.246	-.471-	.488
ضغط من المتبعة والإجراءات النظم تقلل العاملين لدى العمل	96	2.96	1.142	.040	.246	-.777-	.488
بين الموظفين نقل آلية والإجراءات النظم تُحدد سرت المجموعة العيادة داخل المختلفة الوظائف	96	2.61	1.030	.541	.246	.012	.488
Valid N (listwise)	96						

ملحق رقم (21) الإحصاء الوصفي لأداء العاملين

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
المحدد الوقت في عملهم العاملون يؤدي لتنفيذه	96	1.66	.723	.970	.246	.816	.488
إضافية لساعات للعمل استعداداً العاملون يُبدي الحاجة عند	96	2.58	1.167	.505	.246	-.770	.488
التي الأعمال مسؤولية العاملون يتحمل ينجزونها	96	1.93	.653	1.000	.246	2.783	.488
مهامهم تنفيذ على العاملين التدريب يساعد بسهولة	96	2.08	.721	.391	.246	.204	.488
والعمل الجماعي الأداء على العاملون يحرص الفريق بروح	96	2.18	.711	.269	.246	.046	.488
أعمالهم أداء على بالرضا العاملون يشعرون	96	2.15	.940	1.022	.246	1.284	.488
أدائهم تطوير على العاملون يعمل	96	2.17	.816	.156	.246	-.622	.488
تحفيز في لأخرى وظيفة من التنقل يساهم أدائهم وتحسين العاملين	96	2.49	.962	.537	.246	-.277	.488
بالعبادة الخاصة والنظم باللوائح العاملون يلتزم أعمالهم أداء عند سرت المجموعة	96	1.82	.711	.450	.246	-.262	.488
واضحة معايير على بناء الأداء تقييم يتم	96	2.54	1.075	.383	.246	-.912	.488
Valid N (listwise)	96						

ملحق رقم (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدوير الوظيفي

Statistics

الوظيفي التدوير

N	Valid	96
	Missing	0
Mean		2.4396
Std. Deviation		.66241

الوظيفي التدوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.05	1	1.0	1.0
	1.10	1	1.0	2.1
	1.40	1	1.0	3.1
	1.45	2	2.1	5.2
	1.50	2	2.1	7.3
	1.55	4	4.2	11.5
	1.60	2	2.1	13.5
	1.70	1	1.0	14.6
	1.75	1	1.0	15.6
	1.85	1	1.0	16.7
	1.90	4	4.2	20.8
	1.95	5	5.2	26.0
	2.00	3	3.1	29.2
	2.05	1	1.0	30.2
	2.10	5	5.2	35.4
	2.15	2	2.1	37.5
	2.20	1	1.0	38.5
	2.25	5	5.2	43.8
	2.30	3	3.1	46.9
	2.35	3	3.1	50.0
	2.40	2	2.1	52.1
	2.45	2	2.1	54.2
	2.50	1	1.0	55.2
	2.55	4	4.2	59.4
	2.65	5	5.2	64.6
	2.70	6	6.3	70.8
	2.80	1	1.0	71.9
	2.85	6	6.3	78.1
	2.90	3	3.1	81.3
	3.00	3	3.1	84.4
	3.10	2	2.1	86.5
	3.15	1	1.0	87.5
	3.25	2	2.1	89.6
	3.30	1	1.0	90.6
	3.40	2	2.1	92.7
	3.55	1	1.0	93.8
	3.80	2	2.1	95.8
	3.90	1	1.0	96.9
	4.00	3	3.1	100.0
	Total	96	100.0	100.0

ملحق رقم (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين

Statistics

أداء العاملين

N	Valid	96
	Missing	0
Mean		2.1594
Std. Deviation		.50107

أداء العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.1	2.1	2.1
	1.30	5	5.2	5.2	7.3
	1.40	2	2.1	2.1	9.4
	1.50	4	4.2	4.2	13.5
	1.60	3	3.1	3.1	16.7
	1.70	6	6.3	6.3	22.9
	1.80	4	4.2	4.2	27.1
	1.90	3	3.1	3.1	30.2
	2.00	8	8.3	8.3	38.5
	2.10	10	10.4	10.4	49.0
	2.20	9	9.4	9.4	58.3
	2.30	7	7.3	7.3	65.6
	2.40	4	4.2	4.2	69.8
	2.50	4	4.2	4.2	74.0
	2.60	8	8.3	8.3	82.3
	2.70	6	6.3	6.3	88.5
	2.80	2	2.1	2.1	90.6
	2.90	4	4.2	4.2	94.8
	3.00	1	1.0	1.0	95.8
	3.10	4	4.2	4.2	100.0
Total		96	100.0	100.0	

ملحق رقم (24) اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.705 ^a	.497	.475	.36311

a. Predictors: (Constant), التطوير الوظيفي، تصميم الوظائف، التدريب، النظم والاجراءات،

b. Dependent Variable: أداء العاملين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	11.853	4	2.963	22.475	.000 ^b
Residual	11.998	91	.132		
Total	23.852	95			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التطوير الوظيفي، تصميم الوظائف، التدريب، النظم والاجراءات،

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	.887	.142		6.233	.000			
1								
التدريب	.042	.068	.065	.618	.538	.526	.065	.046
تصميم الوظائف	.086	.095	.124	.902	.369	.624	.094	.067
التطوير الوظيفي	.116	.106	.163	1.096	.276	.647	.114	.081
النظم والاجراءات	.269	.104	.406	2.581	.011	.688	.261	.192

a. Dependent Variable: أداء العاملين

ملحق رقم (25) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.526 ^a	.277	.269	.42837	1.560

a. Predictors: (Constant), التدريب

b. Dependent Variable: أداء العاملين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.602	1	6.602	35.979	.000 ^b
Residual	17.249	94	.184		
Total	23.852	95			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.349	.142		9.498	.000	1.067	1.631
	التدريب	.340	.057	.526	5.998	.000	.227	.453

a. Dependent Variable: أداء العاملين

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.6890	2.9132	2.1594	.26362	96
Residual	-.96101-	.93496	.00000	.42611	96
Std. Predicted Value	-1.784-	2.859	.000	1.000	96
Std. Residual	-2.243-	2.183	.000	.995	96

a. Dependent Variable: أداء العاملين

ملحق رقم (26) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الوظائف تصميم ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.624 ^a	.390	.383	.39344	1.650

a. Predictors: (Constant), الوظائف تصميم

b. Dependent Variable: أداء العاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.301	1	9.301	60.085	.000 ^b
	Residual	14.551	94	.155		
	Total	23.852	95			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الوظائف تصميم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.	
1	(Constant)	1.106	.142		7.808	.000	.825 1.388
	الوظائف تصميم	.433	.056	.624	7.751	.000	.322 .544

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.5390	2.9240	2.1594	.31290	96
Residual	-1.17775	.86849	.00000	.39136	96
Std. Predicted Value	-1.983	2.444	.000	1.000	96
Std. Residual	-2.993	2.207	.000	.995	96

a. Dependent Variable: أداء العاملين

ملحق رقم (27) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الوظيفي التطوير ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.647 ^a	.418	.412	.38418	1.916

a. Predictors: (Constant), الوظيفي التطوير

b. Dependent Variable: أداء العاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.977	1	9.977	67.598	.000 ^b
	Residual	13.874	94	.148		
	Total	23.852	95			

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

b. Predictors: (Constant), الوظيفي التطوير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.055	.140		7.546	.000	.778	1.333
	الوظيفي التطوير	.461	.056	.647	8.222	.000	.350	.573

a. Dependent Variable: أداء العاملين

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.5166	3.0846	2.1594	.32408	96
Residual	-1.31564-	.81444	.00000	.38216	96
Std. Predicted Value	-1.983-	2.855	.000	1.000	96
Std. Residual	-3.425-	2.120	.000	.995	96

a. Dependent Variable: أداء العاملين

ملحق رقم (28) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	طوال الاجراءات النظم	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.688 ^a	.474	.468	.36538	1.729

a. Predictors: (Constant), والاجراءات النظم

b. Dependent Variable: أداء العاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.302	1	11.302	84.658	.000 ^b
	Residual	12.549	94	.134		
	Total	23.852	95			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), والاجراءات النظم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.000	.131		7.609	.000	.739	1.261
	والاجراءات النظم	.455	.049	.688	9.201	.000	.357	.553

a. Dependent Variable: أداء العاملين

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.4550	3.0932	2.1594	.34492	96
Residual	-1.32915-	1.00794	.00000	.36345	96
Std. Predicted Value	-2.042-	2.707	.000	1.000	96
Std. Residual	-3.638-	2.759	.000	.995	96

a. Dependent Variable: أداء العاملين

ملحق رقم (29) معامل الارتباط

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الوظيفي التدوير	2.4396	.66241	96
التدريب	2.3833	.77523	96
الوظائف تصميم	2.4333	.72296	96
الوظيفي التطوير	2.3938	.70275	96
والاجراءات النظم	2.5479	.75797	96
الوظيفي الأداء	2.1594	.50107	96

Correlations

		الوظيفي التدوير	التدريب	الوظائف تصميم	الوظيفي التطوير	والاجراءات النظم	الوظيفي الأداء
الوظيفي التدوير	Pearson Correlation	1	.838**	.908**	.912**	.927**	.693**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96
التدريب	Pearson Correlation	.838**	1	.666**	.647**	.671**	.526**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96
الوظائف تصميم	Pearson Correlation	.908**	.666**	1	.788**	.808**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96
الوظيفي التطوير	Pearson Correlation	.912**	.647**	.788**	1	.846**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96
والاجراءات النظم	Pearson Correlation	.927**	.671**	.808**	.846**	1	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	96	96	96	96	96	96
الوظيفي الأداء	Pearson Correlation	.693**	.526**	.624**	.647**	.688**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	96	96	96	96	96	96

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Abstract:

The study aimed to know the effect of job rotation on the performance of employees in the Sirte Combined Clinic. The study population consisted of all employees in the administrative offices, including employees, unit heads, and department heads in the Sirte Combined Clinic, numbering (140) individuals. The descriptive method was used in the study and the sample was taken using a simple random method, numbering (103) individuals. After distributing the questionnaire to the study sample, (99) questionnaires were retrieved. Upon examination, (3) questionnaires were excluded due to incomplete data. Thus, the number of questionnaires used in data analysis was (96) questionnaires. To analyze the data collected from the study sample and achieve the study objectives, a computer was used, along with the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.25) software. Percentages, arithmetic means, and standard deviations were used. Simple linear regression was also used to demonstrate the impact of job rotation in its dimensions (training, job design, career development, systems and procedures) on employee performance. This study concluded with a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant impact of job rotation in its combined dimensions (training, job design, career development, systems and procedures) on employee performance at the Sirte Combined Clinic. The study also recommended the importance of strengthening the implementation of job rotation in an institutional and systematic manner, viewing it as a strategic tool for improving performance and developing the work environment, rather than merely a formal administrative procedure.

Keywords: Job rotation, employee performance, training, job design, career development, systems and procedures.



**University of Sirte
Faculty of Economics
Department of Business Administration**

**The Impact of Job Rotation on Staff Performance
at the Sirte Polyclinic
"A Descriptive Study"**

Amani Mohammed Hussein Dahlan

**Ali Muftah Al-Breishni
Professor, Faculty of Economics, University of Sirte**

**This thesis was submitted in partial fulfillment of the requirements for
the degree of Master of Business Administration (MBA).**

University year 2025AD