

التدوير الوظيفي الحكومي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية Governmental Job Rotation Roles' In Productivity At Palestinian Ministries

المعتصم بالله سليمان عبد الرحمن الحلبي¹، محمد ابراهيم المدهون²، نضان سلام حسن بدر³

1- الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية: ahalabi@ucas.edu.ps

2- الجامعة الإسلامية – غزة: gss@mpa.edu.ps

3- وزارة الداخلية، فلسطين، asemhalabi@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/03/14 تاريخ القبول: 2022 /03/01 تاريخ النشر: 2023/06/07

ملخص:

سعت الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة. حيث متطلبات التدوير الوظيفي (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات). هدفت الدراسة للتعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا. جمعت بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (65) فقرة، وزعت على (380) موظفا من الفئة العليا عددهم (1863) موظفا، باستخدام طريقة العينة العشوائية. أمكن جمع (307) استبانة، بلغت نسبة الاستجابة (80.7%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

النتائج: احتلت استراتيجية التطور الوظيفي المرتبة الأولى، تلاها تصميم الوظائف، ثم التدريب وتطوير القدرات، وفي المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات. وأظهرت الدراسة أن الكفاءة الإنتاجية جيدة بمتوسط حسابي نسبي بلغ (63.35%)، وأن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة وبين الكفاءة الإنتاجية.

التوصيات: إشعار العاملين بأسباب ممارسة التدوير الوظيفي ومحاربة الرأي الذي يعتبر إن التدوير أسلوب عقاب، والاهتمام بمتطلبات التدوير الوظيفي لتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للموظفين، والاهتمام بالتدريب للموظفين كأحد الاستراتيجيات المساعدة في تحسين وزيادة القدرات للموظفين.

كلمات دالة: التدوير الوظيفي، الإنتاجية، التدريب، تصميم الوظيفة، التطور الوظيفي.

Abstract:

This research investigates the job rotation and its reflections on the Productivity at Ministries at Gaza Strip. Where the job rotation's requirements according to the study are (training, job design, career development strategy, system and procedures). This study aims to identify the productivity efficacy for the first line and top-management employees. Data were collected by a questionnaire (65 paragraphs), which was distributed to (380) top-level employees. A number of (307) questionnaires were valid for analysis, the response percentage was (80.7%) out of the total distributed questionnaires.

The following are the most important results:

1. Job development strategy has the highest effect on productivity efficacy, second job design, then training, and last job procedures. The study showed that top management productivity efficacy is good with a mean 63.35%.
2. There is a positive relationship between job rotation requirements and productivity efficacy.

The most important recommendation:

1. Notify the employees that job rotation is used to improve performance not a punishment tool.
2. More concerned with job rotation requirements, the four fields, because of its effects on productivity.

Key words: Job rotation, productivity, training, job design, career development.

مقدمة:

يعتبر التدوير الوظيفي هو أساس التنقلات في المؤسسات العامة والخاصة، ويعتبر احد الاستراتيجيات لتطوير اداء العاملين والمؤسسات. (عساف، 2008، ص120). أدت التغيرات الهائلة والمتسارعة في نواحي الحياة إلى وجود مصلحة مشتركة تتمثل في أهمية المؤسسات للأفراد، وأهمية الأفراد للمؤسسة في تحقيق أهدافها. (عزام، 2013، ص2). يعد التدوير الوظيفي محفزا للكفاءات البشرية لممارسة الإدارة والقيادة، يعد التدوير الوظيفي نوعا من أنواع التغيير الوظيفي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة (البدوي، 2012) (الفليح، 2014).

لقد مثلت الوزارات الفلسطينية مع دخول السلطة في الفاتح من يوليو لعام ألف وتسعمائة وأربع وتسعون بعداً إضافياً للعمل الإداري في المجتمع الفلسطيني، وأصبحت ضرورة النهوض بإدارة تغييرية مطلباً لحوماً في ظل ما ألم بإدارتها من انحرافات أصابت الجسم الإداري؛ نتيجة للممارسات

غير السلمية (مركز التخطيط الفلسطيني، العدد9، 2003، ص 176). وعليه فإنّ الوزارات الفلسطينية تحتاج إلى إدارة التغيير، (الرقب، 2008، ص 3).

2.1 مشكلة الدراسة:

خلال متابعة الباحثون لإدارة أفراد وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة وملاحظاتهم المتكررة، تم دراسة دور التدوير الوظيفي على كفاءة الموظفين الإنتاجية ضمن الوزارات الفلسطينية من جهة علمية، ونظراً لأنّ الفئة الإشرافية تشارك في رسم السياسات العامة للدوائر الحكومية، جاء هذا البحث لقياس تأثيرهم من عملية التدوير الوظيفي، ولضمان نجاح التدوير فإنه يحتاج إلى بيئة مناسبة (البدوي، 2012). لكن يعتقد الباحثون أيضاً أن بقاء بعض القيادات الإدارية بمكان العمل يعطي قوة للوزارة وتطوير الانتماء الوظيفي. وهذا ما شجع الباحثون لعمل دراسة تبحث عملية التدوير الوظيفي عن قرب، ودراسة إن كانت تتم وفق منهجية علمية، وكذلك معرفة دور التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين ضمن الوزارات الفلسطينية. ويمكن صياغة التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة في التالي: "ما هو دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية؟"

ويتفرع من المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

ما واقع تطبيق متطلبات التدوير الوظيفي على الأفراد العاملين بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟

ما العلاقة بين متطلبات التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية للقادة الإداريين بالوزارات قطاع غزة؟

ما مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعود

لبعض المتغيرات الشخصية أو الوظيفية تعزى للجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل؟

مما أدى إلى تولد رغبة لدى الباحثون في دراسة الموضوع علمياً، ويتفرع من المشكلة الرئيسية

التساؤلات الفرعية التالية:

ما واقع تطبيق متطلبات التدوير الوظيفي في الوزارات الفلسطينية؟

ما العلاقة بين متطلبات التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية في الوزارات في

قطاع غزة؟؛ ما مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى أفراد العينة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعود

لبعض المتغيرات الشخصية أو الوظيفية تعزى للجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل؟

3.1 متغيرات الدراسة:

من الأبعاد التي تم الإجماع على أنها من متطلبات عملية التدوير الوظيفي حسب كلا من (كار ديماس وباستماتي، 2007) عاملين أساسيين هما التدريب والتطوير، وكذلك استراتيجية التطوير الوظيفي. وقد ركز بعض الباحثين الآخرين على عوامل ومتطلبات أخرى للتدوير الوظيفي مثل النظام المتبع والإجراءات، وتصميم الوظائف (لازيم، 2003، ص 25). ومن هنا فإن هذه الدراسة سوف تتناول عدد من أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي (التدريب وتطوير الكفاءات، التصميم الوظيفي، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظام والإجراءات).

4.1 فرضيات الدراسة.

1.4.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملة في الوزارات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. وتشمل الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب وتطوير القدرات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

2.4.1 الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

5.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة للخروج بتوصيات لتطوير وتحسين إجراءات عملية التدوير الوظيفي في وزارة الداخلية. ومعرفة استراتيجيات التطور الوظيفي وخطط القيادة العليا من سياسة التدوير الوظيفي. وتحديد العوائق التي قد تواجه التدوير الوظيفي داخل المؤسسة. وتحليل العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية للمدراء في الوزارات، وارتباطها مع عملية التدوير الوظيفي وتأثيرها على مستوى الإنتاجية.

6.1 أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة في توجيه المسؤولين إلى أهمية تطبيق التدوير الوظيفي في الوزارات. والتعرف على العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية وعملية التدوير الوظيفي. وتحديد معيقات التدوير الوظيفي.

منهجية وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من الفئة العليا، والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية للوزارات في قطاع غزة، وعددهم (1863)، حسب آخر إحصائية من وزارة التخطيط لعام (2015) وهي كما هو ظاهر في جدول رقم (1).

الوزارة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة العينة%
الفئة العليا	134	23	7%
الفئة الأولى	714	122	38%
رئيس قسم من الفئة الثانية	1015	174	55%
المجموع	1863	319	100%

جدول رقم (1): مجتمع الدراسة

عينة الدراسة: قام الباحثون باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 40 استبانة لاختبار الصدق والثبات. وقد تم إدخالها في التحليل النهائي نظرا لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 380 استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 307 استبانة بنسبة 80.7%.

أداة الدراسة: تم إعداد استبانة حول "التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"

تم استخدام المقياس 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (2) يوضح ذلك:

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة كبيرة جدا
الاستجابة		

الدرجة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

جدول رقم (2): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقة قياس صدق الاتساق الداخلي حيث تم احتساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التدوير الوظيفي" و"الكفاءة الانتاجية" والدرجة الكلية لكل مجال، وتبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجالان صادقان لما وضعا لقياسه.

الصدق البنائي: تبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. **ثبات الاستبانة:** تحقق الباحثون من ثبات إستبانة البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث أن قيمته مرتفعة لكل مجال، وقد تم التأكد من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي: Normality Distribution Test

استخدم اختبار كولموجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي او لا، وكانت النتائج كما هي في جدول (9).

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التدوير الوظيفي.	0.745	0.635
متطلبات التدوير الوظيفي.	1.087	0.188
الإنتاجية.	1.241	0.092
العوائق التي تؤثر في تطبيق التدوير الوظيفي.	0.686	0.734
جميع مجالات الاستبانة	0.940	0.340

جدول رقم (9): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	260	84.7
أنثى	47	15.3
العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	3	1.0

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
وكيل وزارة	1	0.3
وكيل مساعد	5	1.6
مدير عام في الوزارة	34	11.1
نائب مدير عام	36	11.7

25.7	79	مدير	26 إلى 35 سنة	141	45.9
5.2	16	نائب مدير	36 إلى 45 سنة	99	32.2
44.3	136	رئيس قسم	46 سنة فأكثر	64	20.8
		عدد سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
12.4	38	أقل من 4 سنوات	دبلوم	11	3.6
32.2	99	من 4 إلى أقل من 8 سنوات	بكالوريوس	196	63.8
25.1	77	من 8 إلى أقل من 12 سنة	دراسات عليا	100	32.6
30.3	93	12 سنة فأكثر			
100.0	307	المجموع			

جدول رقم (10) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

يتضح من جدول (10) أن ما نسبته 84.7% من عينة الدراسة ذكور، و 15.3% أنثى. ويرجع الباحثون هذا التباين في النسب إلى تركيبة القوى العاملة الفلسطينية حيث يمثل الذكور 65.8% منها بينما الإناث تمثل 34.2%، حسب ما تم نشره على موقع ديوان الموظفين العام (ديوان الموظفين، 2015). ويتضح أن ما نسبته 1.0% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 45.9% تتراوح أعمارهم من 26 إلى 35 سنة، 32.2% تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة، بينما 20.8% أعمارهم 46 سنة فأكثر. ويتضح من البيانات أعلاه أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية (26-45) عاما وما نسبته 78.1%، ويعمل الباحثون ذلك بأن الدراسة استهدفت المستويات الإدارية العليا، وأغلبها تكون من أصحاب المسميات الإشرافية الذين يحتاجون إلى فترة من العمل بعد التخرج ليصلوا لهذه المواقع القيادية. ويظهر الجدول أن ما نسبته 3.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، 63.8% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 32.6% مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ويتضح من ذلك ارتفاع نسبة المؤهلين علمياً لدى الوزارات حيث 96.4% من عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس فأكثر، مما يعني وجود موظفين لديهم معرفة علمية جيدة بالوزارة والتي تساعد في نجاح الخطط المنوطة بالوزارات وتحقيق أهدافها، كما أن هناك شروط للتوظيف في بعض الوظائف المتقدمة تتطلب مؤهل علمي عالي مثل الشهادة الجامعية الأولى حسب قانون الخدمة المعدل 2005 وبذلك يكون الكادر الفلسطيني مؤهل حاصل على شهادات علمية أولى وعليا. يوضح رقم (10) نسبة كل مسمى وظيفي، وتظهر النسب مناسبة وزن كل فئة مع حجمها في مجتمع الدراسة، ويعزو البحث قلة فئة نواب المدراء نظرا لتجنب الديوان الإعلان عن شواغر بهذا المنصب وتجنب التوظيف فيه (ديوان الموظفين العام، 2015). ويتضح من الجدول سنوات الخبرة لمجتمع الدراسة. وهذا مؤشر إيجابي يتماشى مع مؤشر العمر كما تبين في الجدول رقم (5-5). كما أن تواجد خبرات جيدة لسنوات عمل طويلة يمكن التعويل

عليها في التطوير وإعطاء تقدم لسير العمل في الوزارات. وكذلك يفسر الباحثون انخفاض نسبة الذين خبراتهم أقل من 4 سنوات إلى ندرة الإعلان عن وظائف جديدة في آخر 4 أعوام. (موقع ديوان الموظفين العام). وقد يكون السبب أيضا في أن التقدم والوصول لوظيفة إشرافية يتطلب خبرة عملية لا تقل عن خمس سنوات بالإضافة للشهادة الجامعية.

تحليل فقرات الاستبانة:

تحليل فقرات مجال " واقع التدوير الوظيفي "تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب والنتائج موضحة في جدول (11).

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	النسبة الاحصائية (Sig)	النتيجة
1	مفهوم التدوير واضح لدى كافة المستويات الإدارية في الوزارة.	6.03	2.19	60.29	0.24	محايدة
2	يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير.	5.89	2.14	58.86	0.176	محايدة
3	لدى الإدارة العليا في الوزارة قناعة بسياسة التدوير الوظيفي.	6.05	2.28	60.52	0.344	محايدة
4	يتم التدوير بتخطيط مسبق.	5.08	2.29	50.82	0.000*	سلبية
5	تقدم الوزارة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي.	4.71	2.20	47.08	0.000*	سلبية
6	يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات مميزة.	6.28	2.27	62.79	0.701*	إيجابية
7	يساعد التدوير على التجديد في العمل.	6.93	2.10	69.31	0.000*	إيجابية
8	يكسبني التدوير خبرات جديدة.	7.61	1.99	76.08	0.000*	إيجابية
9	يساعد التدوير على معالجة حالات الطوارئ.	6.71	2.18	67.09	0.000*	إيجابية
0	يعمل التدوير على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية.	6.92	2.21	69.25	0.000*	إيجابية
1	يساهم التدوير في مكافحة الفساد الإداري والحد من سوء استغلال السلطة.	7.44	2.27	74.38	0.000*	إيجابية
2	يؤثر التدوير على مبادئ التخصص.	6.09	2.20	60.85	0.249	محايدة
3	يساهم التدوير في رفع الروح المعنوية.	5.81	2.06	58.14	0.057	محايدة
4	يساهم التدوير في تقليل التكاليف المادية للتدريب.	5.79	2.27	57.93	0.056	محايدة
5	التدوير أحد أساليب التحفيز المتبعة في الوزارة.	5.05	2.32	50.46	0.000*	سلبية
16	جميع فقرات المجال معاً	6.16	1.48	61.58	0.103*	إيجابية

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التدوير الوظيفي

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نستخلص من جدول (11) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يكسبني التدوير خبرات جديدة " يساوي 7.61 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.08%، قيمة الاختبار 14.13 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 أي أن هذه الفقرة حصلت على أقوى موافقة. هذه المعطيات تظهر الموظفين أن التدوير وفائدته.

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تقدم الوزارة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي " يساوي 4.71 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %47.08، قيمة الاختبار -10.26، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني معارضة أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة. هذه النتيجة تفيد أن الموظفين في الوزارات بحاجة إلى توفير معلومات أكثر حول عملية التدوير. حيث أن المتوسط الحسابي يساوي 6.16، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي %61.58، قيمة الاختبار 1.87، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.031 وهذا يعني موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يعزو الباحثون ذلك إلى أن الموظفين يدركون أهمية التدوير وأنه يضيف خبرات جديدة، ويساهم في مكافحة الفساد الإداري والحد من سوء استغلال السلطة، ورغم هذا يؤكد على الوزارة في الاهتمام بتقديم المعلومات الكافية لعملية التدوير، وعدم تطبيق التدوير بطريقة منهجية وبتخطيط مسبق واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مع دراسة ابو صبحه (2014) أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى اكتساب الموظفين الخبرات الجديدة، والاستفادة من تبادل الخبرات، كما أكدت هذا في دراسة المدرع(2014) أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى اكتساب مهارات جديدة، كما أشارت أن التدوير يتم دون تخطيط مسبق، واتفقت مع دراسة القحطاني والزهراني (2008) حول إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي وانعكاسها على المدرء، وجاءت دراسة الياامي (2000) مؤيدة لهذه النتائج والتي بينت أن الغالبية من أفراد العينة يرون أن عملية التدوير الوظيفي تساعد على التطوير والابتكار وتكسيهم خبرات جديدة في العمل. واختلفت مع دراسة المدرع(2014) في أن التدوير الوظيفي لا يعمل على مكافحة الفساد الإداري في وزارة الداخلية.

• تحليل فقرات مجال " متطلبات التدوير الوظيفي "

أولاً: تحليل فقرات " التدريب "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5-7).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	العلاقة
1.	تحرص الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية.	5.85	2.38	58.50	1.11	0.135	3	محايدة
2.	تستخدم الوزارة وسائل مختلفة للتدريب.	5.50	2.23	55.02	3.91	0.000*	4	سلبية
3.	يخضع الموظفون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم.	3.99	2.24	39.87	15.69	0.000*	6	سلبية
4.	يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى.	6.16	2.27	61.60	1.23	0.109	1	محايدة

5.	يشعر الموظف بعد تدريبه بالفقرة على التكيف مع أي وظيفة يتم توريده إليها .	6.09	2.25	60.94	0.73	0.23	1	2	محايدة
6.	نهم الوزارة بتحديد فترات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى .	4.96	2.29	49.57	7.96	0.0*	000	5	سدلية
7	جميع فقرات المجال معاً	5.43	1.81	54.27	5.55	0.0*	000		سدلية

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التدريب

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5-7) يمكن نستخلص ان المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى" يساوي 6.16 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.60%، قيمة الاختبار 1.23، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.109 وهذا يعني حياد على هذه الفقرة. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة تساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 39.87%، قيمة الاختبار -15.69، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام المتوسط الحسابي يساوي 5.43، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 54.27%، قيمة الاختبار -5.55، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن آراء أفراد العينة على فقرات هذا المجال سلبية. يرى الباحثون أن هناك توافق على أن التدريب في الوزارات يعد أداة مفيدة لدى الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، إلا أن أفراد الدراسة يرون أن هذه الوزارات لا تقوم بالتدريب اللازم لأجل عملية التدوير. ويعتقد الباحثون أن سبب هذه النتيجة هو عدم توفر ميزانية كافية لسد حاجات التدريب.

اختلفت مع دراسة المدرع (2014) في أن وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، ويرجع الباحثون هذا الأمر للفجوة البيئية في الدخل بين عينة هذه الدراسة، وعينة دراسة المدرع. كذلك نتيجة هذا البحث مختلفة مع الأبحاث والدراسات التي أجراها كاردبماس وباباستاموتيا (2010) وما خلص إليه كلا من أريكسون وأورتيجا (2006) حيث أكدوا على أهمية التدريب قبل وضع خطط التدوير وأثرها على سياسة التوظيف بشكل إيجابي على عكس ما أظهرت الفقرة السادسة. ومن الجدير ذكره أن درجة قوة الفقرات في هذا المجال أضعف من دراسة القرعان (2011) بسبب الأوضاع المادية التي تمر بها الحكومة الحالية بغزة، والتي أثرت في الإنفاق على التدريب.

ثانياً: فقرات مجال "تصميم الوظائف"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5-8).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	العلاقة
	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.	6.08	2.21	60.82	0.65	0.258	1	محايدة
2	تميز الوظائف في الوزارة التي أُعمل بما بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي .	5.44	2.08	54.39	-17.4	000.0*	4	سلبية
3	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة .	4.93	2.28	49.28	-12.8	000.0*	6	سلبية
4	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي .	5.57	2.23	55.66	-93.3	000.0*	2	سلبية
5	يتم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها .	5.10	2.20	51.02	-21.7	000.0*	5	سلبية
6	معايير الأداء واضحة لكل وظيفة ليسهل عملية التقييم بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي .	5.53	2.22	55.27	-07.3	000.0*	3	سلبية
	جميع فقرات المجال مَعَا	5.44	1.83	54.42	-33.5	000.0*		سلبية

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تصميم الوظائف "

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$

من جدول (5-8) نستخلص ان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 6.08 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.82%، قيمة الاختبار 0.65، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.258 وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذه النتيجة تعزز النتائج السابقة أن الفئة الإشرافية ليست على اطلاع كامل بالبيانات المتعلقة بالتدوير الوظيفي.

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة تساوي 4.93 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 49.28%، قيمة الاختبار -8.21، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحثون ان ذلك أيضا إلى أن هناك تقصير من الوزارة في تقديم معلومات كاملة حول التدوير. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.44، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 54.42%، قيمة الاختبار -5.33، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني معارضة أفراد العينة على فقرات هذا المجال. يرى الباحثون أن نتائج هذه الفقرة جاءت بإجابات سلبية وأن هذه النتائج تكشف أن المستطلعين ليس لديهم معرفة جيدة بتصميم الوظائف أو ليس لديهم دور أو اطلاع بعملية تصميم الوظائف، وكذلك يعتقد الباحثون بأن الوظائف في الوزارات تحتاج مهارات مختلفة ومتنوعة نسبياً وهناك مهام ومتطلبات خاصة لكل وظيفة. ولكن هذه النتائج ليست بالمستوى المطلوب، ويرى أفراد مجتمع الدراسة أن مراعاة استخدام سياسة التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف لا ينال النصيب الكافي له، كما أن معايير الأداء المتبعة ليست واضحة وتوجد نوع من الصعوبة في عملية تقييم التدوير الوظيفي. اتفقت هذه الدراسة

مع دراسة عزام(2014). ولكن يرى البعض أن تنوع مهارات الوظائف المصممة يساعد في تطبيق التدوير الوظيفي في الوزارة وهذا يعمل على مساهمة تصميم الوظائف في تسهيل عملية الرقابة على عملية التدوير الوظيفي. كما توجد إجابات متفاوتة أيضاً في عدم تحديد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها، وهناك أكثر من نصف العينة يؤكدون أنه لا يؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة في الوزارة. ويرى الباحثون على الوزراء أن تولي مزيداً من الاهتمام عند تصميم الوظائف وتبني الأسس الحديثة في ممارسة إدارة الموارد البشرية، كما أن الهدف العام من تصميم الوظيفي هو التكامل بين قدرات الفرد واحتياجات الوزارة.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال " استراتيجية التطور "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5-9).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	الملاحظة
1	توفر استراتيجيات التطور الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي.	5.92	2.39	59.22	75.0-	0.283	7	محايدة
2	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي.	6.42	2.27	64.23	3.25	100.0*	6	إيجابية
3	يمنح التدوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي.	6.83	2.05	68.30	7.07	1000.0*	1	إيجابية
4	تساعد استراتيجيات التطور الوظيفي على التوسع باستخدام التدوير الوظيفي.	6.70	1.94	67.01	6.31	1000.0*	2	إيجابية
5	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي.	6.51	2.09	65.08	4.25	1000.0*	5	إيجابية
6	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير.	6.62	2.16	66.16	4.98	1000.0*	3	إيجابية
7	يحاول الموظفون عبر التدوير تطوير مسارهم الوظيفي.	6.60	2.06	66.00	5.09	1000.0*	4	إيجابية
	جميع فقرات المجال	6.51	1.80	65.05	4.91	1000.0*		إيجابية

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "استراتيجية التطور"

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5-9) نستخلص ان المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 6.83 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.30%، قيمة الاختبار 7.07 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 5.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.22%، قيمة الاختبار - 0.57 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.283 وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.51، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.05%، قيمة الاختبار 4.91 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. يعتقد الباحثون أن

هذه نتيجة طبيعية توضح درجة اهتمام الوزارات في التدوير وإكساب الموظفين المهارات اللازمة لتطوير مناصبهم. ويزيد من دافعية الموظفين لقبول الاندماج في البرامج التدريبية كطريقة للوصول إلى مناصب متقدمة في الوزارات. وهذه النتائج متسقة مع البحوث التي أجريت من قبل دراسة عزام (2014) ودراسة القرعان (2011)..

رابعاً: تحليل فقرات مجال " النظم والإجراءات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (15).

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	الاحتمالية	الترتيب	الملاحظة
1.	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها	6.16	2.12	61.62	1.33	0.092	1	محايدة
2.	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في الوزارة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.	5.48	2.15	54.82	02.4-	000.0*	2	سلبية
3.	يعتبر التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في الوزارة	5.31	2.19	53.13	84.5-	000.0*	3	سلبية
4.	تقلل نظم وإجراءات الوزارة من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى .	5.02	2.22	50.20	07.7-	000.0*	5	سلبية
5.	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الوزارة .	5.14	2.30	51.45	94.6-	000.0*	4	سلبية
6.	جميع فقرات المجال معاً	5.42	1.87	54.23	73.5-	000.0*		سلبية

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " النظم والإجراءات

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (15) نستخلص أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 6.16 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.62%، قيمة الاختبار 1.33 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.092 وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 5.02 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.20%، قيمة الاختبار -7.70 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.42، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 54.23%، قيمة الاختبار -5.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. من خلال النتائج يتبين أنه على الوزارات أن تزيد الاهتمام بالنظم والإجراءات المتبعة داخلها. بخصوص ممارسات إدارة الموارد البشرية. فنظام إدارة الموارد البشرية في الوزارات يسعى إلى التغيير والإصلاح بطريقة ممنهجة لمواجهة التحديات بشكل مرن. ومن

ناحية أخرى وتظهر العينة أن النظم والإجراءات لا توفر بيئة نفسية جيدة داخل المؤسسات الحكومية، ولا تعطي فرصة للاستقرار، ويعزو الباحثون ذلك إلى طبيعة قوانين المؤسسات الحكومية، حيث أن النظام روتيني.

وقد كانت هذه النتائج مختلفة لنتائج وتوصيات القرعان (2011) واختلفت أيضاً مع دراسة عزام (2014) ويعتقد الباحثون بالرغم من مجتمع الدراسة الموحد بين دراسة عزام وهذه الدراسة إلى أن العينة المستجوبة تتبع لنمط إداري مختلف، فكانت دراسة عزام تدرس الأجهزة الأمنية حيث ركزت على الشق العسكري بوزارة الداخلية، بينما هذه الدراسة ركزت على الشق المدني.

• تحليل جميع فقرات أبعاد متطلبات التدوير الوظيفي

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والترتيب. النتائج موضحة في جدول (16).

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار التبايني	قيمة الاحتمال	الترتيب	الاتجاه
التدريب	5.43	1.81	54.27	5.55	3	سلبية
تصميم الوظائف	5.44	1.83	54.42	5.33	2	سلبية
استراتيجية التطور	6.51	1.80	65.05	4.91	1	إيجابي
النظم والإجراءات	5.42	1.87	54.23	5.37	4	سلبية
متطلبات التدوير الوظيفي بشكل عام	5.74	1.60	57.38	2.87		سلبية

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات متطلبات التدوير الوظيفي بشكل عام

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول (16) يبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات متطلبات التدوير الوظيفي يساوي 5.74 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.38%، قيمة الاختبار -2.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام. وقد كان ترتيب هذه المتطلبات كما هو موضح في الجدول (16) حسب المتوسط الحسابي النسبي على النحو التالي:

أولاً: استراتيجية التطور الوظيفي بمتوسط حسابي نسبي 65.05.

ثانياً: تصميم الوظائف بمتوسط حسابي نسبي 54.42.

ثالثاً: التدريب وتطوير القدرات بمتوسط حسابي نسبي 54.27.

رابعاً: النظم والإجراءات بمتوسط حسابي نسبي 54.23.

ويعتقد الباحثون أن حصول استراتيجية التطور الوظيفي حصلت على أعلى درجة موافقة بسبب حرص الموظفين على التطور في الهرم المؤسسي، أما باقي المحاور لم تلق موافقة نظرا لقلّة المعلومات التي تصل للعينة المستهدفة حول مدى بناء خطط التدوير الوظيفي على هذه المحاور.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عزام (2014) حيث حصلت استراتيجية التطور على أعلى معدل، واتفقت مع دراسة عباسي (2011) والتي أوصت باستخدام التدوير كفرصة للمنظمات لتعزيز دراستهم والاهتمام بمجالات قياس دورات التدريب المهني، ورصد كفاءة التدريب المهني. واختلفت مع دراسة القرعان (2011) أن التدريب حصل على أعلى معدل. ويعزو الباحثون توفر متطلبات التدريب في دراسة القرعان بدرجة أكبر من هذا الدراسة إلى طبيعة العمل المؤسسي، وقد اختلفت مع نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المدرع (2014) أن التدريب يؤثر إيجاباً على التدوير الوظيفي. ويعزو الباحثون هذا لاختلاف بين بيئتي الدراسة ومدى توفر إمكانيات مادية.

تحليل فقرات مجال " الإنتاجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T والرتيب. كما في جدول 17.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختيار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	الاتجاه
1.	التدوير جعلني أكثر إنتاجية.	6.37	2.29	63.70	2.81	300.0*	8	إيجابي
2.	ساعدني التدوير على تحسين الاتصال والتعاون بين الإدارات في الوزارة.	6.63	2.09	66.34	5.27	000.0*	2	إيجابي
3.	وفر التدوير بيئة مريحة مما أثر إيجابيا على إنتاجيتي.	6.18	2.22	61.82	1.42	0.078	10	إيجابي
4.	التدوير وفر فرصة جديدة لإثبات ذاتي مما أثر إيجابيا على إنتاجيتي.	6.47	2.18	64.67	3.72	000.0*	6	إيجابي
5.	أدى التدوير إلى زيادة حرصي واهتمامي لإنجاز العمل مما زاد من إنتاجيتي.	6.42	2.30	64.16	3.15	100.0*	7	إيجابي
6.	خلق التدوير بيئة عمل محفزة للإنجاز مما زاد من إنتاجيتي.	6.25	2.30	62.51	1.90	902.0*	9	إيجابي
7.	يخلق التدوير إحباط يؤدي إلى خفض إنتاجيتي.	5.76	2.38	57.62	47.1-	104.0*	12	سلبية

8.	التدوير زاد من إحساسي بالانتماء للعمل مما أثر إيجاباً على إنتاجيتي .	6.16	2.23	61.63	1.27	0.103	11	محايدة
9.	ساعدني التدوير على بناء علاقات اجتماعية جديدة مما أثر إيجاباً على إنتاجيتي .	6.65	2.16	66.52	5.24	0.000*	1	إيجابية
10.	التدوير زاد من القدرة على الإبداع في العمل نتيجة لاكتساب معارف وتجارب متنوعة .	6.61	2.15	66.13	4.94	0.000*	3	إيجابية
11.	ساعد التدوير على زيادة التسيق والتعاون مع الآخرين وبين الإدارات والأقسام في الوزارة مما أدى إلى زيادة الإنتاجية .	6.60	2.23	65.98	4.65	0.000*	4	إيجابية
12.	خلق التدوير موجة متفردة من الاتصال بين الموظفين مما عزز العمل بروح الفريق والتي أتى بفره إلى زيادة الإنتاجية .	6.53	2.25	65.32	4.10	0.000*	5	إيجابية
	جميع فقرات المجال معاً	6.34	1.77	63.35	3.29	100.0*		إيجابية

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإنتاجية "

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (17) نستخلص ان المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 6.65 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.52%، قيمة الاختبار 5.24 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 5.76 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.62%، قيمة الاختبار 1.74- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.041 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. أي أن العينة أظهرت أن التدوير الوظيفي لا يخلق إحباطاً. وهذا يظهر الوعي التنظيمي لدى الفئة المستهدفة حول التدوير الوظيفي.

يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.34، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.35%، قيمة الاختبار 3.29 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهذا يعني موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويظهر مما سبق أن التدوير الوظيفي ساعد في بناء علاقات اجتماعية وزاد من الإبداع ووفر بيئة مريحة ومحفزة للموظف مما زاد من التركيز على أهداف العمل وإعطائه فرصة جديدة لإثبات ذاته مما زاد من إنتاجيته في العمل بالإضافة إلى أن التدوير زاد من إحساس الموظف بالانتماء للعمل وبناء علاقات اجتماعية جديدة مما أدى إلى الانسجام في العمل، ولم يخلق التدوير إحباطاً للموظف نتيجة لنقله لأقسام تتطلب قدرات مختلفة.

واتفقت مع دراسة أبو صبحه (2014) و (Abbasi وآخرون، 2013) (الفرعان، 2011) والتي كانت أهم نتائجها أن التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي عن طريق الرضا الوظيفي وزيادة المهارات المختلفة للموظفين وبذلك يؤثر على الإنتاجية ولكنها اختلفت مع دراسة (فلاتة، 2013) التي بينت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وبين الاحتراق الوظيفي على البعدين الإجهاد الانفعالي تبدل المشاعر مما أثر سلباً على الإنتاجية.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة " الفرضية الرئيسة الأولى "

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
 إذا كانت Sig. (P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية
 الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ، أما إذا
 كانت Sig. (P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية
 وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات
 الدراسة.

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$
 بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات
 الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
0.000*	770.	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات في قطاع غزة.

جدول رقم (18): معامل الارتباط بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول (18) أن معامل الارتباط يساوي 770.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي
 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة
 إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في
 الوزارات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن نجاح عملية التدوير الوظيفي مرتبطة بمتطلبات، فإذا ما كان هناك
 تدريب وتطوير للكفاءات والقدرات لدى الموظفين، مع تصميم الوظائف بشكل مهني وسلس،
 ووضوح استراتيجية التطور الوظيفي في المنظمة ومرونة النظم والإجراءات التي تتبعها في اطار
 تحقيق الأهداف الموضوعه، ذلك كله يوجد أرضية مناسبة للقيام بالتدوير وتحقيق النتائج المتوقعة،
 إضافة إلى الحد من بعض السلبيات التي قد تظهر نتيجة التدوير، كذلك الحد من تأثير المعوقات
 التي تواجه التدوير. فإذا ما تحقق ذلك، وجدنا أن الكثير من النتائج أصبحت واقعا ملموسا من
 خلال انعكاس ذلك على الكفاءة الإنتاجية للموظفين واتمائهم للوظيفة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011) والتي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي والتي شملت (التدريب وتطوير الكفاءات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات) وبين مستويات الأداء داخل الإدارات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، وكان من ضمن نتائجها وتوصياتها بأهمية التدريب والتركيز عليه كاستراتيجية تساعد في تحسين وزيادة القدرات لدى العاملين لتحمل الأعباء على الوجه الصحيح وتسهيل عملية التدوير الوظيفي، وأن على إدارة الوكالة أن تهتم بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر مرونة ولتسهيل عملية نقل المهارات والخبرات بين الموظفين، وبينت الدراسة أهمية وضع استراتيجية واضحة للتطوير، كما وأظهرت دور وأهمية الأنظمة والإجراءات المتبعة في وكالة الغوث في تنفيذ التدوير الوظيفي ضمن لوائح وقوانين محددة تتسم بالمرونة الكافية لدى الموظفين في الوكالة. وأكدت دراسة أبو صبحه (2014) أن التدوير الوظيفي ساعد الموظفين على بناء علاقات اجتماعية، الأمر الذي أثر على زيادة الإنتاجية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب وتطوير القدرات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	• الفرضية
0.000*	631.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب وتطوير القدرات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية في الوزارات.

جدول رقم (19): معامل الارتباط بين التدريب وتطوير القدرات كأحد متطلبات

التدوير الوظيفي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (19) أن معامل الارتباط يساوي 631، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير القدرات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أهمية التدريب في الوزارات. حيث يساهم التدريب في حل المشكلات، واكتساب الأفراد للمعارف الوظيفية وصقل مهاراتهم، وتعديل سلوك المتدربين وتطوير أساليب الأداء التي يقومون بها وذلك من أجل إتاحة الفرص لمزيد من التحسين في العمل ولضمان أداء العمل بفعالية، ورفع الكفاءة الإنتاجية للفرد. وتتفق مع (عزام، 2014). ويعزز التدوير الوظيفي، كأحد أساليب التدريب، فهم أكبر للمنظمة وجعل الأفراد أكثر تنوعاً. ويتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسسة. كما ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المديرين، وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى.

كما واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة القرعان (2011) والتي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير الكفاءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستويات الأداء داخل الإدارات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، وكان من ضمن نتائجها وتوصياتها بأهمية التدريب والتركيز عليه كاستراتيجية تساعد في تحسين وزيادة القدرات لدى العاملين لتحمل الأعباء على الوجه الصحيح وتسهيل عملية التدوير الوظيفي. وكذلك اتفقت هذه الدراسة مع نتائج (عزام، 2014) حيث توصلت الدراسة إلى أن الدراسة تساهم في حل المشكلات، واكتساب الأفراد للمعارف الوظيفية، وتعديل سلوك المتدربين وتطوير أساليب الأداء التي يقومون بها، ورفع الكفاءة الإنتاجية لأفراد الأجهزة الأمنية. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

القيمة الاحتمالية Sig.	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000*	0.696	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية في الوزارات.

جدول رقم (20): معامل الارتباط بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات

الإدارية العاملين في الوزارات

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول (20) أن معامل الارتباط يساوي 6960، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

ويعزو الباحثون هذه النتائج إلى بناء وتصميم الوظائف الحكومية على أسس علمية. وتظهر هذه النتائج أن هيكله العمل تهدف لتقليل عدم الرضى الوظيفي وتذمر الموظفين من الأعمال الروتينية المتكررة. وتتفق مع دراسة القرعان(2014) ومن نتائجها أن على إدارة الوكالة أن تهتم بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف، واتفقت مع عزام(2014) على أن تصميم الوظائف، في الأجهزة الأمنية يعمل على رفع الإنتاجية في الخدمة.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية في الوزارات.	6910.	0.000*

جدول رقم (21): معامل الارتباط بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين

الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول (21) أن معامل الارتباط يساوي 6910، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أهمية استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي ومدى تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية لدى الفئة القيادية في الوزارات. كما أن وجود برنامج طويل الأجل للتخطيط والتطوير الوظيفي للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، وتتضمن استراتيجية التطوير الوظيفي إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من التدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة. كون التدرج في

المسار الوظيفي يرجع إلى النص القانوني الوارد في قانون الخدمة العامة للعام 2005. ولكن يبقى هنا من هم الذين يستحقون تولي المناصب القيادية والإدارية المختلفة، حيث يتم الاختيار بين حسب الكفاءة والمؤهلات اللازمة. لذلك فإن الفئة القيادية يقدرهم أهمية التدرج في عملية التطور الوظيفي وارتباطه بمستوى الروح المعنوية لديهم.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011) و مع عزام (2014) حيث تبرز جهود المؤسسة في اتباع استراتيجية واضحة ومحددة في الرقي بالعاملين لديها. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات. يبين جدول (22) أن معامل الارتباط يساوي 6760، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات.

القيمة الاحتمالية Sig.	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000*	676.	توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية في الوزارات.

جدول رقم (22): معامل الارتباط بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للقيادات الإدارية العاملين في الوزارات

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أهمية مرونة الأنظمة والإجراءات التي تتبناها لكي تتمكن الوزارات من التغلب على المشاكل الإدارية التي تنتج عن الجمود في الإجراءات، حيث تتضمن والإجراءات التنفيذ التي يجب أن تعتمد عليها الجهات المعنية بصورة واضحة. ثم المتابعة بما يكفل تطبيق هذه اللائحة بعد تصنيف الوظائف على طبيعتها ومتطلبات التدوير، ووفقاً للمعايير المعتمدة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة القرعان (2011) وعزام (2014) في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والإجراءات المتبعة في وكالة الغوث وبين مستوى الأداء لدى العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

تم استخدام اختبار "تحليل الانحدار المتدرج الخطي" لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للتدوير الوظيفي في رفع الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. والنتائج التالية توضح ذلك.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "الكفاءة الإنتاجية" هي: تصميم الوظائف، استراتيجية التطور، النظم والإجراءات، وأن متغير "التدريب" تبين أن تأثيره ضعيف.
- معامل الارتباط = 0.778، ومعامل التحديد المعدل = 0.602، وهذا يعني أن 60.2% من التغير في الكفاءة الإنتاجية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية 39.8% قد ترجع إلى عوامل أخرى.

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.293	5.171	0.000
تصميم الوظائف	0.216	3.483	0.001
استراتيجية التطور	0.367	7.463	0.000
النظم والإجراءات	0.271	4.988	0.000
معامل الارتباط = 0.778		معامل التحديد المعدل = 0.602	

جدول رقم (23): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

من خلال جدول (23) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "الكفاءة الإنتاجية" حسب قيمة اختبار T هي: استراتيجية التطور، ومن ثم النظم والإجراءات، وأخيراً تصميم الوظائف.

ويعزو الباحثون ذلك إلى توافق استراتيجية التطور مع الدافعية الموجودة عند كل موظف في تحقيق مناصب متقدمة في المؤسسة، ونظراً لاستمرارية تطور الهيكلية التنظيمية فهذا يعطي دافع للموظف للحفاظ على كفاءة إنتاجية عالية، تساعد بالمنافسة على الحصول على فرص لسد الشواغر المتوقعة نتيجة هذا التطور. بالإضافة إلى أن الفئة العمرية للمبحوثين تعتبر صغيرة ومتوسطة السن بالمقارنة مع متوسط الأعمار في هذه الوظائف، ونظراً إلى أن التدوير الوظيفي يعتبر أحد أساليب التطور الوظيفي، فهذه تعتبر أسباب قوية في رفع الكفاءة الإنتاجية.

وقد حصلت النظم والإجراءات على المرتبة الثانية من الأهمية في تفسير الكفاءة الإنتاجية، ويعز الباحثون ذلك إلى وجود نظام إداري مكتوب وواضح داخل المؤسسات الحكومية، حيث تحدد النظم والإجراءات الطرق التي تستخدم في التدوير داخل المؤسسة.

جاءت أخيرا تصميم الوظائف، حيث أن تصميم الوظائف يساعد في جعل عملية التدوير مرنة، وكذلك يعطي تصميم الوظائف معايير واضحة لكل وظيفة تسهل عملية التقييم بعد التدوير، مما يحسن من الكفاءة الإنتاجية.

يعتقد الباحثون أن متغير التدريب جاء ضعيفا، وذلك نتيجة إلى الظروف المادية التي تمر بها الوزارات والتي انعكست بشكل مباشر على الخطة التطويرية والبرامج التدريبية في المؤسسات. واتفقت نتائج هذه الدراسة في متغيرات استراتيجية التطور، ومن ثم النظم والإجراءات، وأخيرا تصميم الوظائف مع القرعان (2011) في جميع المتغيرات ما عدا التدريب، واتفقت مع عزام (2014) في جميع المتغيرات لكنها اختلفت معهم في متغير النظم والإجراءات.

النتائج والتوصيات:

1. أظهرت الفئة المستجوبة أنهم موافقين أن التدوير يكسبهم خبرات جديدة بمتوسط حسابي 7.61 من 10. وأن التدوير يساعد على التجديد والاستفادة من الموارد البشرية بمتوسط حسابي أكبر من 69.00.
2. بينما أظهرت الفئة المستجوبة معارضتها بمتوسط حسابي يساوي 4.71 من 10 أن الوزارة تقدم كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي. ومعارضتها أن التدوير أحد أساليب التحفيز أن التدوير يتم بتخطيط مسبق.
3. تباينت وجهات نظر الفئة المستجوبة في الدراسة حول التدريب بين الحيادية والمعارضة، حيث أنهم كانوا محايدين أن التدريب يكسبهم القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى. وكانوا حياديين أن الوزارة تحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية. بينما أظهرت الفئة المستجوبة معارضتها أنهم يخضعون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم بمتوسط حسابي يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 10).
4. تبين أن أفراد العينة حاديتهم أن تنوع مهارات الوظائف المصممة يساعد في تطبيق التدوير. بينما أظهرت العينة معارضتها أن سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم الوظيفة تؤخذ بعين الاعتبار بمتوسط حسابي 4.93 من 10.

5. تبين أن أفراد العينة موافقون بمتوسط حسابي يساوي 6.83 من 10 أن التدوير الوظيفي يمنح للموظف الفرصة للتطور الوظيفي. ومعارضون أن استراتيجية التطور الوظيفي توفر مناخ يشجع على التدوير بمتوسط يساوي 5.92.
6. تبين أن أفراد العينة موافقين أن النظم والإجراءات تسمح للموظفين بإبراز قدراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها بمتوسط حسابي يساوي 6.16 من 10، ومعارضون أن نظم وإجراءات الوزارة تقلل من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير بمتوسط حسابي يساوي 5.02.
7. جاءت استراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الكفاءة الإنتاجية، ثم تصميم الوظائف المتبعة، ثم التدريب وتطوير القدرات، وجاء أخيراً النظم والإجراءات في الوزارات.
8. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات، تصميم الوظائف، التدريب) كمتطلبات للتدوير الوظيفي وبين مستوى الكفاءة الإنتاجية للموظفين عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.
9. ظهرت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$. وتبين أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين في أجابتهم على أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في قطاع غزة بمتوسط حسابي (6.76 من 10).
10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استراتيجية التطور، والنظم والإجراءات، وتصميم الوظيفة والتدريب والإنتاجية والعوائق تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل.
11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول مجال " النظم والإجراءات " تعزى إلى عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم تتراوح من 4 إلى أقل من 8 سنوات.
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة

التوصيات:

1. نشر وتعزيز مفهوم التدوير الوظيفي بين مختلف الفئات في الوزارات، بوسائل مختلفة. وتوفير معلومات حول عملية التدوير للموظفين. ونشر وعرض خطط التدوير في بداية كل خطة تشغيلية.
2. إخضاع الموظفون للتدريب قبل التدوير في الإدارات الأخرى، والاهتمام واتباع الأسس الحديثة بعملية تصميم الوظائف. تحسين مستوى المحفزات، وتحسين الوعي بالتدوير الوظيفي.

3. تعزيز التدوير الوظيفي من خلال إظهار فوائده في التطور الوظيفي. وإعادة النظر في النظم والإجراءات، ومن ثم صياغتها بطريقة تتضمن أن يكون تأثيرها إيجابياً على الإنتاجية.
4. الاهتمام بالموظفين من درجة البكالوريوس وتحسين وجهة نظر الموظفين أصحاب الخبرة الأكبر من 8 سنوات، أو أقل من 4 سنوات. وتفعيل فئة 4-8 بشكل أعمق في التدوير.

المصادر والمراجع

- اسليم، نبيل (2014): أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية. الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير.
- أعمال ورشة عمل حول القطاع الصناعي في فلسطين- الواقع والافاق. (1997)، إدارة الدراسات والتخطيط- وزارة الصناعة - غزة فلسطين..
- اقديح، وائل (2003) الإصلاحات الاقتصادية والمالية في السلطة الفلسطينية"، مجلة مركز التخطيط الفلسطيني، ع9 و 10، السلطة الفلسطينية، غزة: فلسطين.
- البدوي، خليل (2012). التدوير الوظيفي، Available at: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=307611> [تاريخ الوصول 6 2 2015].
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- الخزاعي، ماهر (2009): دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية. جامعة دمشق.
- الخضري، محسن (2003) إدارة التغيير " مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق تفوق، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق: سوريا
- الدقي، ايمن (2006): واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير.
- الدويك، محمد (2013): نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية - غزة الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير.
- الرحالي، عبد الرحمن (2008): التدوير الوظيفي مطلب للقيادة التربوية. صحيفة عكاظ.
- محمد، الشريف (2011) "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية" رسالة ماجستير.
- الرقب، حماد (2008): واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير.
- الزهراني، سعيد. و القحطاني، سعيد (2008): إسهام حركة نقل مديري وكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي. الرياض: لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية السعودية.
- Saravani, (2013) Abbasi "بحث تأثير التدوير الوظيفي على الأداء من خلال أخذ مهارات التنوع والرضى الوظيفي لموظفي البنك- إيران".
- Dhkany وآخرون (2013) "العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين" رسالة ماجستير، باكستان.
- الشهري، علي (2002): الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية. جامعة نايف، رسالة ماجستير.

- العديلي، ناصر محمد(2008) مقالة بعنوان : التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة ؟ المصدر صحيفة الاقتصادية الالكترونية: الموافق 28 يوليو 2008 العدد 5404، الرياض
- الفريان، مساعد،، 2013. التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية، <http://www.tannia-> [تاريخ الوصول 14 7 2015].tidaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=232
- الفليح، خالد(2014): التدوير الوظيفي صحيفة الرياض العدد 16748
- القحطاني، سعيد،، (2011): التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في التنمية البشرية. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير.
- القرعان، عصام فايز.(2011): التدوير الوظيفي واثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث للاجئين مكتب غزة الإقليمي. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال. فلسطين.
- اللوح، نبيل (2007): تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية
- اللوزي، موسى (2003)، التطوير التنظيمي أساليب ومفاهيم حديثة، ط2، عمان الأردن، دار وائل.
- المدرع، ناصر (2014): التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين"دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض" رسالة ماجستير.
- المصري، هنادي، (2007). المشروع الوطني الفلسطيني في خطر. مجلة الدراسات الفلسطينية.
- المنصور، ابراهيم (2010): الادارة والتدوير الوظيفي جريدة الرياض اليومية الصادرة من مؤسسة اليمامة الصحفية العدد15439
- الناصر، ناصر(2003): التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الاتاجية جامعة نايف، رسالة ماجستير.
- أبو صبحه، جبر(2014): دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير.
- بركات، محمد (2011). التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح. جريدة ٢٦ سبتمبر الأسبوعية،اليمن العدد 1502.
- حنفي، عبد الغفار (2006) الوظائف والممارسات الإدارية - اساسيات إدارة منظمات الاعمال،(د.ن) الدار الجامعية الإسكندرية: مصر سميث، ستيف.(2004).
- زايد، عامر، (2003). ادارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية. القاهرة: جامعة القاهرة.
- شيري، أرنارد (2005). Study of Job Rotation ، طهران: جامعة ازاد.
- عاصي، (2006): الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية. -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة"
- عبيدات، ذوقان، وعلس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كريد.(2001). البحث العلمي، مفهومه، ادواته، واساليبه. عمان: دار الفكر.
- عزام، أحمد(2014): "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- قطاع غزة" رسالة ماجستير.
- عساف، عبد المعطي محمد، يعقوب، حمدان.(2008). التدريب وتنمية الموارد البشرية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عيسى، محمود (2013). مجلة الاقتصاد والأعمال: منتديات ستارت تايم. [تاريخ الوصول 26 7 2015].
- فلاتة، عبد العزيز. (2011): التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض. السعودية، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير.

- كودي، أدنار (2010). تخطيط المسار الوظيفي , موقع موسوعة الإسلام والتنمية. [متصل] ، Available at: http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_5125.html [الوصول 26 7 2015].
- كرم، محسن، (2010). **المسار الوظيفي .. المفهوم والأهمية**، مكان غير معروف: مفكرة الاسلام.
- ماهر، احمد، 2008. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- موفق، محمد. (2002).: **إدارة الاعمال الحكومية، النظريات والعمليات والموارد.** (ط1)، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- وليد، محمد، (2010). **موضوع/ أهداف التدريب وتقييمه.** [متصل] ، Available at: <http://mawdoo3.com/> [تاريخ الوصول 18 7 2015].

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Alquraan, I., (2011). **Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance** in UNRWA. Gaza: Islamic University of Gaza, master thesis.
- Anon.,(2013). Lifelong Learning Programme. s.l.:European Commission.
- Armstrong M (2006). **Motivation. Handbook** Hum. Resource Manage , Pract., pp. 253-254.
- Berman EM, Bowman JS, West JP, Wart MRV (2010). Motivation: Possible, Probable or Impossible?. Hum. Resour. Manage. Publ. Serv. Paradoxes, Process. Probl. California: SAGE Publications, Inc.
- Jamil R, Som H (2007). Training Needs Analysis: Practices of Top Companies in Malaysia. Int. Rev. Bus. Res. Pap., (3).
- karadimas ‘n. papastamuteiou ‘n. (2007). Tools for Job Rotation Integrating Access ‘athens: international journal of simulation.
- Laing, I., (2009). The Impact of Training and Development on Workers Performance and Productivity in Public Sector Organizations, Ghana: Institute of Distance Learning-KNUST.
- Lazim, M., (2003). The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development Among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia, Malaysia: Universiti Putra Malaysia.
- Leat M (2007). Employee relations and Employment relationships.Exploring employee relations Burlington, MA: Elsevier Ltd, pp. 14-15.
- MacLeod, D. & Kennedy, E., (2006). Job Rotation System Report to XYZ Co. [Online] Available at: http://www.danmacleod.com/Articles/Job_Rotation.htm [Accessed 14 7 2015].
- Madhavan, R. & Grover, R., (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management.. s.l.:Journal of Marketing.

-
- managementstudyguide ،(2013). management study guide. Available at: <http://www.managementstudyguide.com/job-rotation.htm>[Accessed 17 7 2013].
 - Mohsan ،F. ،Nawaz ،M. و Khan ،S. ،(2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. African Journal of Business Management.
 - Parker, S. & Axtell, C., (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. s.l.:Academy of Management Journal.
 - Tomas, E. & Ortega, j., 2006. The adoption of job rotation: testing the theories, s.l.: Aarhus School of Business , Department of Economics.