



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

## أثر التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري

– دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي –

إشراف الاستاذ :

د. العبسي علي

إعداد الطلبة:

العمامرة عبد الحفيظ

لغامسي فيصل

لغامسي زين العابدين

عوينات محمد

السنة الجامعية: 2023/2022

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

## أثر التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري

– دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي –

إشراف الاستاذ:  
د. العبسي علي

إعداد الطلبة:  
العمامرة عبد الحفيظ  
لغدامسي فيصل  
لغدامسي زين العابدين  
عوينات محمد

أعضاء لجنة التقييم

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي		
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي		د. العبسي علي
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي		

السنة الجامعية: 2023/2022

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ))

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية رقم (11)

# شكر و عرفان

اللهم علمنا ما ينفعنا، و انفعنا بما علمتنا

الشكر أولا لله عز وجل قبل كل شيء الذي أنار لنا الدرب وفتح لنا أبواب العلم وأمرنا بالصبر والإرادة والذي وفقنا لهذا وهدانا لسلوك طريق البحث وطلب العلم و الحمد لله حمدا تتم به الصالحات، و على توفيقه لنا و إمدادنا بالعون و تيسير سبيل أداء هذا العمل المتواضع.

و الصلاة و السلام على سيدنا محمد المختار، تجسيدا لمبدأ نسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله». و كما قيل: علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر و بعد:

يسرنا في مستهل هذا البحث المتواضع أن نتوجه بعبارات الشكر و الاحترام و فائق التقدير إلى الأستاذ المشرف، **الدكتور العبسي علي** ، فقد كان حريصا على مسعدتنا والأخذ بيدنا إلى بر التوفيق في هذا العمل بكل عزيمة شكريا له على توجيهنا و إرشادنا في كل الأوقات فله منا وافر الثناء و خالص الدعاء.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر و العرفان إلى لجنة المناقشة بتفضلهم لمناقشة هذا العمل المتواضع وإثرائه بأفكارهم القيمة، فلهم منا كل الثناء والشكر. وكذلك نوجه شكرنا إلى جمع الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الوادي، الذين درسونا في مشوارنا الجامعي بكل صدقا وإخلاص لقد كانوا عوننا لنا بمعنى الكلمة .

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أمي: حفظها الله ورعاها

إلى أبي: أطال الله في عمره بالصحة والعافية

إلى زوجتي سندي في هذه الحياة جازها الله كل الخير على عونها لي

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل زملائي في العمل

إلى كل الأهل و الأصدقاء و الأحباب

إلى كل أساتذتي الأفاضل دون إستثناء

إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث ولو بحرف



العامرة عبد الحفيظ

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أمي: حفظها الله ورعاها

إلى أبي: أطال الله في عمره بالصحة والعافية

إلى زوجتي سندي في هذه الحياة جازها الله كل الخير على عونها لي

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل زملائي في العمل

إلى كل الأهل و الأصدقاء و الأحباب

إلى كل أساتذتي الأفاضل دون إستثناء

إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث ولو بحرف



لغدامسي فيصل

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أمي: حفظها الله ورعاها

إلى أبي: رحمة الله عليه و طيب ثراه

إلى زوجتي سندي في هذه الحياة جازها الله كل الخير على عونها لي

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل زملائي في العمل

إلى كل الأهل و الأصدقاء و الأحباب

إلى كل أساتذتي الأفاضل دون إستثناء

إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث ولو بحرف



لغدامسي زين العابدين

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أمي: حفظها الله ورعاها

إلى أبي: رحمة الله عليه و طيب ثراه

إلى زوجتي سندي في هذه الحياة جازها الله كل الخير على عونها لي

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل زملائي في العمل

إلى كل الأهل و الأصدقاء و الأحباب

إلى كل أساتذتي الأفاضل دون إستثناء

إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث ولو بحرف



عوينات محمد

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على قياس أثر التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ، يساهم التناوب الوظيفي في زيادة التحفيز لدى الموظفين من خلال توفير فرص للتعلم والتنمية الشخصية ، عندما يتعرض الموظفون لتجارب وظيفية متنوعة، يشعرون بالحماس والتحفيز للتحدي الجديد والتعامل مع مهام مختلفة ، التحفيز الذي ينشأ من التناوب الوظيفي يؤدي إلى زيادة الانخراط والالتزام بالعمل وتعزيز أداء الموظفين ، بالإضافة إلى ذلك، يساهم التناوب الوظيفي في تعزيز مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي، حيث يمكنهم استكشاف قدراتهم وتطوير مهاراتهم في سياقات عمل مختلفة. بشكل عام، يمكن القول إن التناوب الوظيفي يعد استراتيجية فعالة لتعزيز التحفيز الإداري وتحقيق النجاح المؤسسي .

**الكلمات المفتاحية:** التناوب الوظيفي ، التحفيز الإداري، المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي

### **Summary:**

*This study aims to highlight the impact of job rotation on administrative stimulation at Ben Omar Al–Jilani Hospital in el oued. Job rotation contributes to increased employee motivation by providing opportunities for learning and personal development. When employees are exposed to diverse job experiences, they feel enthusiasm and motivation for new challenges and handling different tasks. The motivation arising from job rotation leads to increased engagement, commitment to work, and enhanced employee performance. Additionally, job rotation contributes to enhancing employee involvement and job satisfaction, as they can explore their capabilities and develop their skills in different work contexts. In general, job rotation is an effective strategy for promoting administrative stimulation and achieving .organizational success*

**Keywords:** job rotation, administrative stimulation, Ben Omar Al–Jilani Hospital, el oued.

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكر و عرفان
-	الإهداءات
-	ملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
01	مقدمة
05	الفصل الأول: ماهية التناوب الوظيفي و التحفيز الإداري
07	المبحث الأول: ماهية التناوب الوظيفي
07	المطلب الأول: مفهوم التناوب الوظيفي
12	المطلب الثاني: أساليب و متطلبات التناوب الوظيفي
16	المطلب الثالث: تقييم التناوب الوظيفي
18	المبحث الثاني: الاطار النظري للتحفيز الإداري
18	المطلب الأول: ماهية التحفيز الإداري
24	المطلب الثاني : نظام التحفيز الإداري
26	المطلب الثالث : نظريات التحفيز الإداري
31	المبحث الثالث : علاقة و تأثير التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري
31	المطلب الأول: علاقة التناوب الوظيفي بالتحفيز الإداري
33	المطلب الثاني : تأثير التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري
36	المطلب الثالث : التجارب العالمية و العربية
39	خلاصة
40	الفصل الثاني : قياس أثر التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي
42	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية
42	المطلب الأول : بطاقة تعريفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي
45	المطلب الثاني : أدوات الدراسة الميدانية و بناء الاستبيان و العينة

47	المبحث الثاني : عرض و تحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول البيانات العامة و محاور الدراسة و اختبار الفرضيات
47	المطلب الأول : عرض و تحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول البيانات العامة
54	المطلب الثاني : عرض و تحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة
73	المطلب الثالث : مناقشة دراسة الفرضيات
75	خلاصة
76	الخاتمة
80	قائمة المراجع
85	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	قائمة الجداول
47	الجدول رقم (01) : يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس
48	الجدول رقم (02) : يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن
49	الجدول رقم (03) : يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
51	الجدول رقم (04) : يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
52	الجدول رقم (05) : يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
53	الجدول رقم (06) : يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
54	الجدول رقم (07) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 7
56	الجدول رقم (08) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 8
57	الجدول رقم (09) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 9
59	الجدول رقم (10) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 10
60	الجدول رقم (11) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 11
61	الجدول رقم (12) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 12
62	الجدول رقم (13) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 13
64	الجدول رقم (14) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 14
65	الجدول رقم (15) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 15
66	الجدول رقم (16) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 16
68	الجدول رقم (17) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 17
69	الجدول رقم (18) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 18
70	الجدول رقم (19) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 19
72	الجدول رقم (20) : يبين توزيع إجابات أفراد العينة و اختبار كاف تربيع للفقرة 20

الصفحة	قائمة الاشكال
44	الشكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني
48	الشكل رقم (02) : يوضح ترتيب افراد العينة حسب الجنس
49	الشكل رقم (03) : يوضح ترتيب افراد العينة حسب السن
50	الشكل رقم (04) : يوضح ترتيب افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
51	الشكل رقم (05) : يوضح ترتيب افراد العينة حسب المستوى التعليمي
52	الشكل رقم (06) : يوضح ترتيب افراد العينة حسب المستوى الوظيفي
53	الشكل رقم (07) : يوضح ترتيب افراد العينة حسب سنوات الخبرة
55	الشكل رقم (08) : تمثيل بياني للفقرة 7
56	الشكل رقم (09) : تمثيل بياني للفقرة 8
58	الشكل رقم (10) : تمثيل بياني للفقرة 9
59	الشكل رقم (11) : تمثيل بياني للفقرة 10
60	الشكل رقم (12) : تمثيل بياني للفقرة 11
62	الشكل رقم (13) : تمثيل بياني للفقرة 12
63	الشكل رقم (14) : تمثيل بياني للفقرة 13
64	الشكل رقم (15) : تمثيل بياني للفقرة 14
65	الشكل رقم (16) : تمثيل بياني للفقرة 15
67	الشكل رقم (17) : تمثيل بياني للفقرة 16
68	الشكل رقم (18) : تمثيل بياني للفقرة 17
69	الشكل رقم (19) : تمثيل بياني للفقرة 18
71	الشكل رقم (20) : تمثيل بياني للفقرة 19
72	الشكل رقم (21) : تمثيل بياني للفقرة 20

# مقدمة

في ظل تطور وتغير البيئة العملية المعاصرة، أصبحت المنظمات بحاجة ملحة إلى استراتيجيات تحفيزية فعالة لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهدافها. ومن بين هذه الاستراتيجيات المهمة يأتي التناوب الوظيفي كأداة قوية تؤثر بشكل إيجابي على التحفيز الإداري أحد أهم الآثار التي يمكن أن يحققها التناوب الوظيفي هو زيادة تحفيز الموظفين. عندما يتم نقل الموظفين إلى وظائف مختلفة، يتعرضون لتحديات وتجارب جديدة، مما يعزز حماسهم واهتمامهم بالعمل. يتم تحفيز الموظفين بشكل أكبر عندما يشعرون بالتطور والنمو المستمر والفرص لتطوير مهاراتهم والتعلم في سياقات عمل مختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، يؤدي التناوب الوظيفي إلى زيادة مستوى رضا الموظفين. عندما يحظى الموظفون بفرص التنوع والتطور المهني، يشعرون بالاهتمام والرضا تجاه العمل والمنظمة بشكل عام. إن تحقيق الرضا المهني للموظفين يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام والولاء للمنظمة، مما يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة.

علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي التناوب الوظيفي إلى تطوير قدرات القيادة والإدارة في المنظمة. عندما يتعرض الموظفون لتجارب وظيفية متنوعة، يكتسبون فهماً أوسع لعمل المنظمة ويتعلمون كيفية التعامل مع تحديات مختلفة. يتم تنمية مهارات القيادة والإدارة لدى الموظفين من خلال توليهم مسؤوليات جديدة وتنوع تجاربهم.

باختصار، يمكن القول أن التناوب الوظيفي يعد أداة قوية لتعزيز التحفيز الإداري في المنظمات. إنه يعزز حماس الموظفين ويزيد من رضاهم المهني، ويساهم في تنمية قدرات القيادة والإدارة لديهم. من خلال توفير فرص التنوع والتطور المهني، يمكن للتناوب الوظيفي أن يحدث تحولاً إيجابياً في ثقافة المنظمة وأدائها العام.

## 1- التساؤل الرئيسي:

ما أثر التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؟

الأسئلة الفرعية:

1- ما مدى تطبيق استراتيجيات التناوب الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؟

2- هل تعتبر استجابة العمال والإداريين لاستراتيجيات التناوب الوظيفي كافية للتحفيز الإداري في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؟

3- هل يعتبر التحفيز الإداري المطبق من طرف رؤساء المصالح في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي كافي للاستقرار المؤسسة وتطورها؟

## 2- الفرضيات:

يمكن الإجابة على الأسئلة الفرعية بشكل مؤقت كما يلي:

يتم تطبيق إستراتيجية التناوب الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي. للتناوب الوظيفي دور في التحفيز الإداري بشكل إيجابي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

توجد بعض المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلبا في تنفيذ إستراتيجية التناوب الوظيفي بالمؤسسة.

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع البحث للأسباب التالية:

الميول الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالموارد البشرية.

باعتبار هذا الموضوع من المواضيع الحديثة التي لم يتم تناولها من قبل في جامعتنا.

موضوع جدير بدراسة وينسجم مع التخصص.

## 4- حدود الدراسة:

تكمن حدود الدراسة في:

**الحدود البشرية:** المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

**الإطار الزمني:** يتم إجراء الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني لسنة 2023.

**الإطار المكاني:** تقتصر الدراسة على موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

#### 5- أهمية الدراسة:

❖ إن الدراسة تتعلق بأهم موارد المنظمة وهو العنصر البشري الذي يتحكم في باقي موارد المنظمة فهو قابل لتطوير والتنمية ويشكل كيان المنظمة وهويتها

❖ محاولة لفت انتباه الإداريين لأهمية التناوب الوظيفي والدور الذي يمكن أن يلعبه في التحفيز الإداري.

❖ تعتبر هذه الدراسة مزيج بين مجموعة من الدراسات السابقة حول أهمية وأثر التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري وبالتالي يمكن لهذا البحث أن يكون مرجعا يزيد من اهتمام الباحث في هذا المجال .

#### 6- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف الباحثين في مجال التناوب الوظيفي من جهة التحفيز الإداري من جهة أخرى بالإضافة إلى أهداف أخرى وتتمثل فيما يلي:

❖ معرفة واقع تطبيق إستراتيجية التناوب الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

❖ التعرف على دور التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

❖ البحث في المعوقات والمشاكل التي قد تؤثر سلبا في تنفيذ إستراتيجية التناوب الوظيفي بالمستشفى.

**7- المنهج المستخدم:**

من أجل إتمام الدراسة نستخدم المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية للوصول إلى نتائج سليمة. ولقد تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية المناسبة عن طريق تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

**8- تقسيمات الدراسة :**

و عليه قد سرنا في بحثنا هذا وفق خطة نحسبها مناسبة للموضوع ، حيث قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول ماهية التناوب الوظيفي و التحفيز الاداري ، و يتضمن بدوره ثلاث مباحث ، الأول تناولنا فيه ماهية التناوب الوظيفي و الثاني تطرقنا فيه الاطار النظري للتحفيز الإداري و المبحث الثالث تم البحث فيه حول علاقة و تأثير التناوب الوظيفي على التحفيز الاداري ، اما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة قياس اثر التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ، حيث قسمناه إلى مبحثين ، تناولنا في المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و في المبحث الثاني تطرقنا إلى عرض و تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول البيانات العامة و محاور الدراسة و اختبار الفرضيات .

**9- صعوبات الدراسة :**

اما الصعوبات التي واجهتنا في اعداد هذه المذكرة ، فنتمثل أساسا في قلة المؤلفات الخاصة بموضوع البحث مع قلة المراجع المتخصصة و الدراسات الاقتصادية التي تتعلق باثر التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري كموضوع مستقل بذاته.

# الفصل الأول

التناوب الوظيفي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على التحفيز الإداري في عدة جوانب يزيد التناوب الوظيفي من التحدي والتنوع في العمل، حيث يواجه الموظفون مهاماً مختلفة ومتنوعة هذا يساهم في الحفاظ على اهتمامهم وحماسهم للعمل، حيث يجدون أنفسهم في مواجهة تحديات جديدة ويتعلمون مهارات جديدة في مجالات متعددة ، ويوفر التناوب الوظيفي فرصة لتطوير المهارات.

و من خلال التحول بين الأقسام والوظائف، يتعلم الموظفون مهارات جديدة ويكتسبون خبرة في مجالات مختلفة، هذا يساهم في تنمية قدراتهم ويمنحهم فرصاً أكبر للنمو المهني.

و يمكن أن يؤدي التناوب الوظيفي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، يشعرون بالتقدير والاهتمام من قبل المؤسسة نظراً لوجود فرص للتنمية والتقدم المهني.

كما يعزز التناوب الوظيفي ثقافة المؤسسة التي تشجع على التنوع وتعزز الفرص المتاحة للموظفين.

## المبحث الأول: ماهية التناوب الوظيفي

يعتبر التناوب الوظيفي واحداً من الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية لتعزيز تنمية الموظفين وتحسين أدائهم و يمثل نهج تنظيمي يعتمد على تحويل الموظفين بين مختلف الوظائف والأقسام والأدوار داخل منظمة ، و لذلك سنتعرض في هذا المبحث أولاً إلى تحديد مفهوم التناوب الوظيفي (مطلب أول)، التي تعد محور هذه الدراسة، و منه تطرقنا الى أساليب و متطلبات التناوب الوظيفي (مطلب ثاني)، و تقييمه (مطلب ثالث) .

## المطلب الأول: مفهوم التناوب الوظيفي

## أولاً: تعريفه

وهو تنقل العامل من عمل لأخر وذلك بهدف تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرتابة وزيادة إمكانات التحفيز<sup>1</sup> ، ويعرف أنه تعويض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة ، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى ويساعد ذلك على التعرف على موظفين آخرين وأنشطتهم ، وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة ، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة ، وبأي معلومة يأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها<sup>(2)</sup>، ويعرف التناوب الوظيفي أيضاً بأنه قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير الوظيفة الأساسية ، حتى لا يكون مؤهلاً لشغل لوظائف أو مراكز أعلى ، ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة<sup>3</sup> ، و من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف للتناوب الوظيفي على أنه نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى قصد تنمية مهاراته وخبراته الشخصية وإلمامه بوظائف المنظمة ككل.

<sup>1</sup> قراري الزهرة ، العياشي مريم ، أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة ميدانية جامعة أحمد دراية أدرار ،مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير 2019 ، ص 7 .

<sup>2</sup> معاد غسان اسماعيل علاقة بين التدوير الوظيفي وأداء و المنظمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية ، مجلة الدنانير ، العدد ستة عشر 2019 ص 275 .

<sup>3</sup> نضال سلام بدر، التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير تخصص قيادة والإدارة ، 2016 ص 16 .

## ثانيا: أهمية التناوب الوظيفي

أن التناوب الوظيفي أسلوب ذكي لاستثمار والاستفادة من المورد البشري وغالبا ما يستخدم في المنظمات الحديثة التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف ، ويعتبر التناوب الوظيفي أسلوب ذات أهمية بالغة ويعود بالنفع على الموظف و المنظمة في ذات الوقت ، حيث من خلاله يتم منح الفرص المتساوية للموظفين .  
وتكمن أهميته فيما يلي :

## 01 أهمية التناوب الوظيفي للموظف:

قد يساهم في تحقيق طموحه من خلال العمل في أعمال جديدة، وتطور مهارات وكسب خبرات جديدة ومتنوعة يقضي على الملل والرتابة لدى الموظف بسبب مهام وظيفته المتكررة.

- ✓ تهيئة الموظفين وإعدادهم للعمل في الظروف المختلفة.
- ✓ منحه فرصة للنمو والتطور إلى وظائف عالية.
- ✓ يساهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية.
- ✓ القضاء على البيروقراطية.

## 02 أهمية التناوب الوظيفي للمنظمة:

يساهم في تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة للمنظمة.

- ✓ يهيئ المنظمة للتكيف مع التغييرات السريعة في مجالات العمل يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج المنظمة.
- ✓ يعد وسيلة علاجية ووقائية في آن واحد حيث يساعد المنظمة على التجديد الذاتي.
- ✓ معالجة حالة الطوارئ في الإدارة مثل غياب الموظف أو الزيادة المفاجئة في حجم العمل.
- ✓ يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة على الاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة وسد النقص في بعض الوظائف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمراوي فتحي ، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع كفاءة الإدارية دراسة حالة مديرية مصالح للفلاحة مستغانم مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير 2015 ، ص 7 .

ويشير آخرون إلى أن أهمية التناوب الوظيفي تتمثل فيما يلي:

أسلوب التناوب الوظيفي يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين ويعد محفزاً قوياً للكفاءات الشابة وينتج لهم فرصة التعبير عن قدراتهم ومواهبهم.

أسلوب التناوب الوظيفي يساعد المنظمة على اكتشاف الفروق الفردية لموادها البشرية والتعرف على جوانب قوتهم وضعفهم.<sup>1</sup>

يساهم أسلوب التناوب الوظيفي في تحفيز العاملين بوضعهم بين أيدي رؤساء جدد وأفكار جديدة.

يحقق أسلوب التناوب الوظيفي أفضل استثمار للطاقات البشرية حيث يتم اكتشافها واستثمارها على أكمل وجه.

يكسب الموظف الذي تم تناوبه في عمل خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي لا يتم تناوبه.<sup>2</sup>

كما ينتج هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى أماكن ومواقع متعددة في المنظمة وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلاً أو في القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغوط في ظروف العمل في بعض الأقسام أو عند حدوث شواغر وظيفية أو في حالات الغياب أو الاستفاضة أو غير ذلك.

كم يصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المديرين وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام والمشرفين وغيرهم لشغل المناصب الإدارية ذات المستويات الأعلى لأن نقل شخص من

<sup>1</sup> عمراوي فتحي ، مرجع نفسه ، ص 7 .

<sup>2</sup> حسين البارقي ، دور التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، لموظفي إدارة التعليم بالليث ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، العدد الثاني . المجلد الأول ، أبريل 2017 ص 5

موقع إلى آخر. يعد من الوسائل الفعالة في توسيع أفاقه واكتسابه المهارات والخبرات الإدارية الجديدة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أهداف التناوب الوظيفي

هناك العديد من الأهداف لعملية التناوب الوظيفي تعود بالنفع على الموظف والمنظمة على حد سواء فعملية التناوب الوظيفي تهدف إلى تجديد بيئة العمل، وتجديد نشاط وروح العمل وتحقيق مبدأ النمو الذي ينادي به الكثير من المنظمات لتحقيق التطور وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها عن طريق التطوير الداخلي كما أن التناوب الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل ويساعد على القضاء على الروتين والخمول ويؤثر على مستوى الإنتاجية والكفاءة والفعالية لدى الموظفين. يهدف هذا النظام إلى إعداد الموظف أو العامل أو المدير للممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد مدة معينة ومحددة للممارسة العمل الجديد سواء للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية أو الوظائف الفنية أو الإدارية الأخرى ، أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لنشاطات أخرى بشكل منظم خلال مدة محددة ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى بنهاية المدة المقترحة ،ونجد أنه أسلوب ذكي لاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة ، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات والشركات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها وكذلك يطبق التناوب الوظيفي في المؤسسات التعليمية والصحية و الصناعية و الإعلامية والخدمات التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية ، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية.

بالإضافة إلى ذلك فإن التناوب الوظيفي يعد محفزا قويا للموظفين وخاصة الشباب منهم لتولي مناصب إدارية وقيادية وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في أعمال إدارات ومهام مختلفة ، وذلك يتيح لهم التعبير عن قدراتهم ومهاراتهم ومواهبهم وامكاناتهم ويكشف أيضا للمنظمة الفروق بين

<sup>1</sup> شمس الدين بوزيدي ، دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين ، دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة ،مذكرة مقدمة

الموظفين عن طريق الاختلاف في تعاملهم في الظروف المختلفة إلى جانب أن التناوب الوظيفي يساعد متخذي القرار في الشركات و المنظمات على اكتشاف القدرات المواهب وإمكانات الموظفين<sup>1</sup> من خلال التعرف عن جوانب قوتهم ونقاط ضعفهم وكيفية تعاملهم مع الأوضاع المختلفة التي توجههم أثناء العمل من خلال الأعمال الإشرافية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم فرصا للنمو والتطور و الرقى إلى وظائف عليا في المؤسسة وغيرها من منظمات الأعمال ، ويفيد التناوب الوظيفي أيضا الشركات التي تعاني من نقص من الموارد البشرية أو تلك التي موارد البشرية محدودة بحيث يستفاد من الموارد البشرية المتوفرة وذلك بتدريبهم وتوكيل المهام إليهم لإنجاز الأعمال الجديدة وبذلك نستطيع سد النقص في باقي المجالات .<sup>2</sup> كما أورد الكثير من المفكرين والأساتذة في علم الإدارة أن تطبيق مبدأ التناوب الوظيفي يحقق العديد من الأهداف منها :

- ضخ نفس جديد للمنظمة ومساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج عن الروتين الوظيفي والتعود .
- يؤدي إلى مكافحة الفساد الإداري في المنظمات و المؤسسات .
- يؤدي إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الفعالية .
- يعزز التناوب الوظيفي تطور العمل وفعاليته في المنظمات .
- اكتساب خبرات ومهارات جديدة للموظف .
- بناء علاقات بين الموظفين بعضهم لبعض وبين الموظفين والمنظمة .
- القضاء على الرتابة والروتين اليومي .
- تجهيز وتهيئة الموظف المناسب للوظيفة
- تعريف الموظفين جميع قطاعات المنظمة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماجد محمود الموصل أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سوريا الدولي الإسلامي بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير ادارة أعمال تخصصي 2019 ص20 .

<sup>2</sup> ماجد محمود الموصل مرجع نفسه ص20

<sup>3</sup> ماجد محمود الموصل مرجع نفسه ص 21

## المطلب الثاني: أساليب و متطلبات التناوب الوظيفي

## أولا : أساليب التناوب الوظيفي

يتم تطبيق أساليب التناوب الوظيفي بالأسلوبين التاليين:

**01 التناوب الوظيفي في الإدارة :** ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة للممارسة

أعمال أخرى يقوم بها زميل له لتوضيح ذلك نقترح أن هذه الإدارة إدارة الموارد البشرية وبها عدد من الموظفين يمارسون المهام التالية :

الموظف (أ) يمارس كل الإجراءات والعمليات الخاصة بالجزائريين

الموظف (ب) يمارس كل الإجراءات والعمليات الخاصة بغير الجزائريين

الموظف (ج) يمارس كل الإجراءات والعمليات الخاصة بالعمال

لذلك تتم عملية التناوب الوظيفي بأن تتاح الفرصة للموظف (أ) لممارسة أعمال زميله الموظف (ب) كما يمارس الموظف (ج) أعمال الموظف (أ) وهكذا .

ويتم تطبيق هذه الطريقة بين موظفي الإدارة وبتاح وقت كاف للاستفادة من هذه الطريقة .

**02 التناوب الوظيفي بين مديري الإدارات:** ويتم تطبيق هذا الأسلوب بأن يتم انتقال مديري

الإدارات للعمال كمديري لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها ويستفاد من هذه الطريقة بأن يتم تجديد مديري الإدارات ويتم على إثر ذلك تجديد الأفكار والأساليب في الإدارة مما يعود بالنفع

على هذا الجهاز وعلى العاملين وهذه تتيح للإدارة الاستفادة من الخبرات الجديدة الطموحة في

تحسين وتطوير أعمال الإدارات التي يكفلون بها تمنح التجديد اللازم للمدير وذلك لممارسته

أعمال جديدة وإدارته لعاملين جدد بالإضافة إلى ذلك تمنح إلى المرؤوسين فرص للتعامل مع

مدير جديد ذو أسلوب إداري مختلف وأفكار إدارية مختلفة في كثير من الأحوال ، كم أن هذه

الطريقة تتيح الفرص للإدارة للتخلص من المديرين العاديين والذين لا يبيلون طموحات ورغبات

القيادة العليا . ويشترط لنجاح هذا التناوب الوظيفي شرطان أساسيان وهما :<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ناصر بن فهيد المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة للشؤون الادارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، 2014 ص 17.

✓ أن يكون العمل المكلف للموظف بممارسته يقترب في المستوى الوظيفي والصعوبة من العمل الذي كان يمارسه .

✓ أن تتاح مدة زمنية كافية لمزاولة عمله الجديد ( من سنتين إلى ثلاث سنوات )

أيضا ومن الإجراءات المتبعة داخليا لتطبيق سياسة التناوب الوظيفي :

\* مراجعة ملفات الأفراد الذين سيتم تنقلهم .

\* سؤالهم عن رغباتهم واتجاهاتهم الخاصة بالعمل .

\* التخطيط و التنقل من الأنشطة المشابهة أو المتجانسة .<sup>1</sup>

\* يعد السن المفضل أن يستقر الموظف عند تخصص معين

\* معرفة الاحتياجات الأساسية للأداء الفعال لكل مستوى إداري .

\* معرفة بتاريخ الأداء كل موظف وتقديراته ومستوى التدريب الذي حصل عليه .

تشكيل لجنة تسمى لجنة التنمية الإدارية بالشركة أو المنظمة تكون مهمتها :

➤ التأكيد من كل مدير أو موظف إداري قد نال من التدريب والخبرة ما يؤهله لعمله بصورة دورية .

➤ التخطيط لعملية التناوب والتنقل الوظيفي .<sup>2</sup>

إن التناوب الوظيفي يعتبر من أهم الأساليب الإدارية المؤدية إلى زيادة التحفيز لدى العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن لها تأثير كبيرا على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لشعورهم بأن إدارة المنظمة تعطي الفرصة العادلة للتقدم والرقى الوظيفي.

### ثانيا: متطلبات تنفيذ برنامج التناوب الوظيفي

ومن خلال هذا نتطرق إلى دراسة خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التناوب الوظيفي كما أنه سنتطرق

إلى أبعاد ومتطلبات التناوب الوظيفي ، و سنبين معوقات تطبيق برنامج التناوب الوظيفي .

<sup>1</sup> ناصر بن فهد المدرع ، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة للشؤون الادارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، 2014 ص 18.

<sup>2</sup> ناصر بن فهد المدرع ، مرجع نفسه ص 19

## أ - ابعاد تنفيذ برنامج التناوب الوظيفي

## 1- الإجراءات الأولية :

- عقد اجتماع للموظفين لتحديد الأهداف المرجوة من التناوب الوظيفي ويكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التناوب الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم ومن خلال هذا الاجتماع يكون عرضا قصيرا عن بيئة العمل والتناوب الوظيفي وكذلك مناقشة العلاقة بينها
- مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد - الاستقالة - الترقية - النقل) في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة
- استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب وخبرة
- تزويد الموظفين بوقت كافي لضمان تأهيلهم ذهنيا وجسديا لأداء مهامهم الجديدة
- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين (الجدد-القدامى)

## 02 مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التناوب الوظيفي :

1. معرفة كيفية مواجهة المشاكل ويكون ذلك من خلال التحدث مع المرؤوسين ومعرفة المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التناوب الوظيفي.
2. أخذ مشاورة المرؤوسين في عين الاعتبار وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغييرات التي قد تحدث.

- 3 . خلق التعاون بين المرؤوسين لضمان سير عملية التناوب الوظيفي بنجاح.<sup>1</sup>

## 03 تنفيذ عملية التناوب الوظيفي ومتابعتها وتقييمها

- تنفيذ برنامج التناوب الوظيفي.
- رصد ومتابعة عملية التناوب الجديدة لضمان المرونة ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام وتقييم حاجتهم إلى المزيد من التدريب من عدمه؛

<sup>1</sup>ناصر بن فهد المدرع، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة للشؤون الادارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الادارية، 2014 ص 21.

- عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التناوب الوظيفي وعمل مسح جديد باستخدام إستبانة التناوب الوظيفي يتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح المسبق الأولي إذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة التناوب إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان ينبغي وقف التناوب الوظيفي .

### ب - معوقات تنفيذ برنامج التناوب الوظيفي

بناء على الأهمية والفائدة التي تحدثنا عنها سابقا لا بد من أن يستخدم هذا الأسلوب وفق خطة معدة مسبقا ويطبق من خلال برنامج واضح تؤدي في النهاية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التناوب الوظيفي وتتمثل هذه الخطوات والمراحل في ما يلي:

- عدم رغبة الإدارة لإتاحة الفرصة للموظفين للتعرف على أسرار بعض الأقسام الإدارية .
- الحاجة لميزانية مستقلة ربما لا تكون متوفرة في بعض الأحيان <sup>1</sup>.
- عدم وجود وقت كافي للتطبيق <sup>2</sup>.
- ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث العدد الكبير للموظفين .
- الأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تعيق تطبيق التناوب الوظيفي .
- ضعف ادارات التطوير .
- قلة الموارد المالية والحوافز النقدية .
- ضعف الوعي لدى العاملين بأهمية التطوير الوظيفي ومن ثم مقاومتهم للتناوب .
- الهيكل التنظيمي المعقد والغير مناسب لتطبيق أسلوب التناوب الوظيفي .
- الاختيار غير المناسب للمديرين .
- عدم تحديد المسار الوظيفي للعاملين.
- اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين .

<sup>1</sup> ناصر بن فهد المدرع مرجع نفسه ص 21 .

<sup>2</sup> اكرام عليوة حميدة بلقمبرور التدوير الوظيفي و اثره على أداء العاملين مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة ميله السنة 2020/2019 ص 18 .

- عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال .
- ثقافة المديرين السلبية تجاه التغيير والتطوير.

### المطلب الثالث: تقييم التناوب الوظيفي

#### أولاً: مزايا تطبيق التناوب الوظيفي

هناك العديد من مزايا التناوب الوظيفي تتمثل أهمها في التالي :

- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.
- زيادة الدوافع والعمل على تحفيز الموظفين والقيادات .
- إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.
- التخلص من البيروقراطية والروتين.
- سد النقص في بعض المهارات المطلوبة .
- يساعد على استكشاف مزايا الموظفين واكتشاف اهتماماتهم<sup>1</sup>.

#### ثانياً: سلبيات تطبيق التناوب الوظيفي

هناك العديد من سلبيات التناوب الوظيفي تتمثل أهمها في التالي :

- من الممكن انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تناوب العامل من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل.
- الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تناوبهم مما يؤثر على مردودية العاملين
- احتمال عدم اهتمام العامل بتنفيذ الأعمال الموكلة له بسبب فهمها لخاطئ لعملية التناوب الوظيفي.
- يساهم التناوب الوظيفي في الابتعاد عن الرتابة والملل بصورة مؤقتة.
- قد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات.

<sup>1</sup> اكرام عليوة حميدة بلقمبرور مرجع نفسه ص 19

- قد يؤدي التناوب الوظيفي إلى الإحباط بالنسبة لبعض الموظفين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب جهوداً أكبر .
- قد يتسبب التناوب الوظيفي في زيادة المصاريف المالية للمنظمة.
- التناوب الوظيفي في بعض الأحيان قد يؤدي إلى التوتر و القلق بين الموظفين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> اكرام عليوة حميدة بلقمبرور مرجع نفسه ص 19 .

## المبحث الثاني: الإطار النظري للتحفيز الإداري

يترتب على التحفيز الإداري الناجح تعزيز رغبة وإلهام الموظفين لتحقيق أداء مميز وتحقيق الأهداف المنظمة فهو عنصرًا حاسمًا في إدارة الموارد البشرية وبناء بيئة عمل إيجابية ومثيرة للإبداع والتميز، و لذلك سنتعرض في هذا المبحث أولاً إلى تحديد ماهية التحفيز الإداري (مطلب أول)، التي تعد محور هذه الدراسة، و منه تطرقنا إلى نظام التحفيز الإداري (مطلب ثاني)، و نظرياته (مطلب ثالث) .

## المطلب الأول: ماهية التحفيز الإداري

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهد هو طاقته لإنجاز عملهم قابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهها لخدمة لمصلحة المنظومة ككل.

## أولاً: تعريف التحفيز وأهميته

يعد التحفيز أمراً هاماً بالنسبة للفرد بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية فهو يعتبر أداة تأثير وتأثر .

## 01 - تعريف التحفيز:

أصبح لزاماً على المنظمات في وقتنا الحاضر تدرك أن التحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالعاملون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمنظمة من وقت و طاقة وجهد وتعتبر الحوافز مثابة مقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة<sup>1</sup> و يرجع أصل كلمة الحوافز إلى الكلمة اللاتينية ( motivus ) والتي تعني بجزء أو سبب الحركة، كما نجد أيضاً أن للحوافز مفاهيم متنوعة ومتعددة ويرجع هذا

<sup>1</sup> مروة مسعودي- مبروكة يوعفيان. الحوافز زماني في تحسين أداء يتصرف العاملين مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة تفني سامي في تسيير الموارد البشرية دفعة أكتوبر 2020 ص 8 .

إلى اختلاف الاتجاهات التي رست هذه العملية، حيث أن كل واحد تناولها حسب مجال تخصصه ونظرتة لمفهوم عملية الحوافز ومن هذا المنطق يمكن تقديم عدة تعاريف للحوافز<sup>1</sup>

**التعريف الأول:** تعرض الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق اتباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** الحوافز هي تلك المثيرات الخارجية التي تحرك السلوك الإنساني وتستعملها المؤسسة للسيطرة على هذا السلوك لتحقيق اتجاهات ايجابية نحو العمل<sup>3</sup>

**التعريف الثالث:** هي تلك الفوائد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن الآخرين<sup>4</sup>

**التعريف الرابع:** هي عبارة عن العوامل الخارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تقتل العوائد والتي يتم من خلالها استثمار الدوافع وتحريكها<sup>5</sup>

**02- أهمية التحفيز:**

تكتسي الحوافز أهمية بالغة وتأثير فعال على رغبة الأفراد وذلك من خلال استخدامها بطريقة مناسبة وتكمن أهميتها فيما يلي:

- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وذلك بمساهمة نظم الحوافز تفجير قدرات العاملين وطاقتهم، والاستفادة منها قدر الإمكان
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته و زيادة العوائد المتحققة للمنظمة عندما يكون نظام الحوافز كفؤ، وذلك من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد العاملين.

<sup>1</sup> مروة مسعودي - مبروكة يوعفيان مرجع نفسه ص 8

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجية الطبعة الثانية 2004 ص 255

<sup>3</sup> نغيمة الشعبي - مؤيد السامرائي إدارة الافراد مدخل الطبيعي، الطبعة الاولى هيئة الاهداء الفنية، مصر 1999

<sup>4</sup> بن عزه عبد الرحمان إدارة المورد البشرية، الطبعة العربية، 2010 ص 61

<sup>5</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية والطبعة الثانية، ص 79

ويمكن أيضا تجسيد أهمية الحوافز على أساس المستويات التالية:<sup>1</sup>

#### أ- على مستوى الفرد:

- زيادة مداخل العاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة
- زيادة الرضا الوظيفي: حيث عندما يتم التحفيز الفعال العمال يساعدهم هذا على الاستجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة شعرها المؤسسة يتم غرسها في صفوف العمال.

#### ب- على مستوى الجماعة:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة، إذ يجب الأفراد إثبات انفسهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت بالأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون ، حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح المشاركة للأفراد والجماعة وفي اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة، تجشع الحوافز لجماعية ذوي المهارات العالية في نقل مهاراتهم إلى زملاءهم مما يزيد من فرص التنمية أو التدريب أثناء العمل<sup>2</sup>

#### ج- على مستوى المؤسسة:

- زيادة الإنتاجية حيث تؤدي العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها :
- تخفيض الفاقد من العمل، من أمثلة تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى
- تحسين صورة أمام المجتمع.

<sup>1</sup> مزوار منوبة أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة أمحمد بوقرة بومرداس 2012/

2013 ص 12- 13 .

<sup>2</sup> الظاهر محمود مرجع سابق ص 96 .

- انخفاض معدل دوران العمل بمعنى ضمان عدم تخلي الموارد البشرية من المؤسسة لصالح مؤسسات اخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء

- تهيئة مناخ التنظيمي المناسب، حيث تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الافراد مما يدفعهم على الحرص على المصلحة العامة والسعر لزيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف

- تقود عملية التحفيز إلى خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يعرف بالثقافة التنظيمية.

### ثانيا: عناصر التحفيز:

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

أ) القدرة: فالشخص المؤهل و القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

ب) الجهد: يشير إلى الطاقة والوقت اللازم الذي يؤدي الى تحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها

ج) الرغبة: إذ تكمن في الرغبة الموجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا

### ثالثا: أنواع الحوافز:

لقد توصلت الدراسات التي أجريت في مجال الحوافز إلى أهم العوامل التي تدفع العمال لبذل مجهودات أكبر في زيادة الإنتاج أو تحسين أداء العمال أن هناك نوعين من الحوافز، حوافز مادية والمتمثلة في الأجر والمكافآت المادية، وحوافز معنوية والمتمثلة في التشجيع المعنوي من إيجاد فرص الترقية وتقدير واحترام من طرف الإدارة والزملاء، وكذلك المنافسة بين الجماعات أو الأفراد في العمل إلى غير ذلك من هذه الحوافز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود السيد أبو النيل، علم الاجتماع عربيا وعالميا، لناشر مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة ط 5، 2009، ص352 .

وستتناول بالتحديد أنواع الحوافز على النحو التالي:

1. **الحوافز المادية:** تتحدد أشكال هذه الحوافز وصورها من مؤسسة الأخرى، وتتمثل في

المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي أهم وأفضل الحوافز حالياً، والطريقة المتبعة غالباً في المؤسسات في الوقت الراهن<sup>1</sup>.

ذلك أن النقود المالية يستطيع من خلالها الفرد إشباع كل حاجاته تقريباً، وهي المفضلة لدى غالبية الأفراد مهما اختلفوا في درجة أهميتها بالنسبة لهم والطريقة التي يسعون بها للحصول على المال، فلا يتصور إطلاقاً أن نجد شخصاً ما يعمل بدون مقابل مادي يحصل عليه، حتى في الحالات الاستثنائية كالتضامن المناسبات، ومن أبرز الأمثلة من ذلك هو هجرة الكثير من الإطارات الجزائرية نحو دول أجنبية، نظراً لما توفره من أجر عالي ومكافآت مغرية، وحتى هجرة الإطارات الجزائرية إلى الشركات الأجنبية التي تعمل في نفس المجال نظراً لما تقدمه هذه الشركات للإطارات الجزائرية من مبالغ مالية عالية، لا تقارن بما تقدمه المؤسسة الجزائرية.

ولذلك فالعامل المادي يعتبر كحافز فعال في إثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم كما ونوعاً، وهذا ما يثبتته الواقع والتجارب الميدانية ومن أبرز الدراسات في هذا المجال تلك الدراسة التي قام بها فريدريك تايلور حول مدى تأثير الحوافز المادية في زيادة الإنتاج أثبتت الدراسة أنه كلما ارتفع الأجر كلما زاد الإنتاج، وتزداد مدى فعالية الحوافز المادية في تحسين العمال لأدائهم للعمل كلما كانت هذه الحوافز تحقق الإشباع النفسي وتتماشى مع رغبات العمال وطموحاتهم في الحياة.

2. **الحوافز المعنوية:** ويطلق عليها أيضاً بالحوافز الداخلية<sup>2</sup>؛ أي نابعة من داخل نفسية الفرد، ومن أبرز العلماء والباحثين الذين يرجع لهم الفضل في اكتشاف تأثير الحوافز المعنوية على إثارة دافعية العمال لزيادة الإنتاج وتحسين أدائهم، العالم الأمريكي ألن تنن مايو، من خلال الدراسة التي قام بها في شركة وسترن إلكتروك لصناعة الغزل بفيلا دلفيا التي تعرف بتجارب الهاوثورن حيث اكتشف أن العامل لا يعطي أهمية للحوافز المادية بقدر ما يسعى إلى تكوين العلاقات الإنسانية

<sup>1</sup>محمود السيد أبو النيل، مرجع نفسه، ص352.

<sup>2</sup> ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، الكتب الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 1997، ص 255.

المبنية على الاحترام والتقدير وتبادل المعارف. وقد حدد بعض الباحثين مجموعة من الحوافز المعنوية والتي لها دور وتأثير في تحسين الأداء وزيادة الجهد حيث أشار Wasytt: " أن أي نظام للدفع مهما كان حجمه لن يقوم بإثارة دوافع العمال إلا إذا كانت الواجبات التي يقومون بها في وظيفتهم لها أفضلية ويحبونها"<sup>1</sup> فالعمال غالبا ما لا يهتمون بالزيادة في الأجر عند بداية دخولهم ميدان الشغل إلا بقدر ما يهتمون بأن تكون الوظيفة تتوافق ورغباتهم، وأنها تساهم في الإشباع النفسي لديهم، ويفضل البعض الآخر الاطمئنان على المستقبل الوظيفي وهكذا فالحوافز المعنوية المتعددة التي يمكن حصرها على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

- **المدح والتأنيب:** فالشكر والمدح يكون حافزا للعمال لزيادة بذل مجهودات لتحسين أدائهم للمحافظة على المكانة كما أن التأنيب عامل في تجنب العمال للأخطاء التي يقوموا بها وتعويضها بطرق أخرى فعالة بشرط ألا يكون التأنيب بالزجر والتهديد لأن ذلك يساهم في إحباط معنويات العمال مما يعكس على صفة أدائهم للعمل .

- **التسهيل الاجتماعي:** وذلك بتسهيل الجماعة التي يعمل معها الفرد وتعاونه وتساوده على أداء دوره وعمله بصفة جيدة، وتشجيعها له على التعلم

- **التنافس:** للمنافسة بين الأفراد أو مجموعات العمل دور في التنافس لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج

- **المكافآت:** نستخدم المكافآت كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات النفسية للعمال ومن بينها توفير فرص تغيير المنصب أو الترقية الأمر الذي ينعكس على أدائهم للعمل ويشجعهم على أدائه بطريقة فعالة

- **التنافس والمكافأة:** وذلك بمكافأة المجموعة أو الفرد الذي قام بأداء أحسن الأمر الذي يدفع بالمجموعات أو الأفراد الآخرين لتحسين أدائهم للحصول على المكافأة

<sup>1</sup> محمود السيد أبو النيل، علم الاجتماع عربيا وعالميا، لناشر مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة ط 5، 2009، ص 360.

<sup>2</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع نفسه، ص 360 ص 362 .

- ضمان الاستقرار الوظيفي للعمال واطمئنانهم: بالإضافة إلى عدالة فرص الترقية والعلوات والمعاملة كل هذه الحوافز تمثل حوافز معنوية تساهم في رفع مستوى الأداء للعمال وتدفعهم إلى تحسينه كلما أتاحت لهم الظروف ودعت الضرورة إلى ذلك، وتوفر الجو الملائم للعمل ومن خلال الدراسات في مجال الحوافز ظهرت عدة نظريات لتقييم نظام الحوافز ومدى فعاليتها في إثارة العمال لتحسين وزيادة الإنتاج، حيث أنه كل نظرية ولها وجهتها الخاصة بها .

### المطلب الثاني: نظام التحفيز الإداري

تسعى المؤسسات إلى اهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمة في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الارباح او رفع المبيعات و الارادات، او قد يكون تخفيض التكاليف وتشجيع على الافكار الجديدة وتشجيع الكميات المنتجة او تحسين الجودة او غيرها من الاهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام "سواء للمنظمة او لنظام الحوافز" فإنه يجب تقسيمه إلى اهداف جزئية بحسب وحدات الأنشطة والقطاعات والادارات والمصانع والمراكز...

وكما ترى فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر ان يكون هناك اهداف خاصة بها وقد تكون مختلفة في طبيعتها والاهم في كل هذا انها يجب ان تعكس وتترجم إلى اجزاء واضحة في نظام الحوافز

ولذلك فإن نظام الحوافز يمكن أن يتضمن عدت انظمة فرعية بداخله فهذا نظام جزئي لرجال البيع و "ذلك لرجال الادارة العليا" وآخر "المكافأة الاعمال المكتبية" فعلى النظام ان يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الامكان وتقسيم الهدف العام إلى اهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من الاعلى إلى الاسفل<sup>1</sup>

**تحديد الهدف:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بنظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام التحفيز و قد يكون

<sup>1</sup> سليمانى ذهبية، بالغية سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الاقتصادية ص 26

نظام التحفيز هو تعظم الأرباح ' أو رفع المبيعات والإيرادات ' أو قد يكون تخفيض للتكاليف ' أو تشجيع على الأفكار الجديدة أو تحسين العمل الجماعي ' أو تحسين سلوك معين، أو غيرها من الأهداف.

**دراسة الأداء :** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توظيف الاداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الاداء الفعلي، وإن تحديد توظيف الاداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: أي إلا تكون المهام اكثر ولا هي اقل مما يجب وان الوظيفة محددة ومفهومة المعالم ذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات نواتج واضحة.
  - وجود عدد سليم للعاملين: أي إلا يكون اكثر ولاهي اقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فعمل اعمالهم على سبيل التشابه او التابع او التكامل؟
- إن الاجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يودون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الأعمال المتشابهة والمنفصلة كالإنتاج والتي قد تقترح نظاما فرديا للحوافز

**وجود طرق عمل سليمة:** ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل واساليب الاداء والاتصال وخطوط للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل العملية وايضا نواتج العمل<sup>1</sup>

**وجود ظروف عمل ملائمة:** ويعني هذا أن مكان العمل بسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والعتاد والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل، ليس له أي سيطرة عليه وان هناك ظروف تتدخل لتجديد شكل نواتج العمل وبفضل التعبير عن الاداء في شكل معدلات أداء او مؤشرات انجاز وهي قد تأخذ الشكل التالي.

\***كمية العمل:** مثل عدد الوحدات المنتجة او الفواتير التي تم مراجعتها والمبالغ التي تم تحصيلها وعدد الرحلات وغيرها، وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة واليوم والاسبوع والشهر والسنة

<sup>1</sup> سليمانى ذهبية باليفة سعيدة مرجع نفسه ص 27 .

\* **جودة العمل:** مثل عدد الوحدات المعينة وعدد الوحدات السليمة و حجم الديون وحجم المردودية  
 \* **التدرج والترتيب:** ويقصد بالتدرج أن تتسم القياس بنوع تقديري وحكمها مثل امتاز جيدا جدا مقبول ضعيف...إلخ .

أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الافراد محل التقييم على مقياس بفاصل بينهم (فهذا هو الأول، ثم الثاني، فالثالث...فالأخير)<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نظريات التحفيز الإداري

لقد اختلفت الآراء والنظريات حول دور الحوافز في إثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم، حيث أن لكل واحد منهم مركز اهتمام، لكنها بمجموعها تغطي أبعادا كثيرة تشكل بمجموعها مداخل لا بد لكل من القيادة الإدارية الأخذ بها للاقتراب من استدراج السلوك الأدائي للعمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وحتى تتم عملية الاستدراج هذه لا بد أن تكون القيادة الإدارية على دراية بكوامن النفوس وسبل إثارتها لتحقيق نظام فعال للحوافز لجميع مفردات التنظيم و أعضائه باختيار النمط الملائم مع كل فرد أو جماعة ما الذي يحقق فعالية الاستدراج نحو تحسين العمال لأدائهم، ومن بين النظريات التي ساهمت في إثارة أنظمة الحوافز تجد نظرية الحاجات ونظرية التوقع ونظرية العدالة، ونظرية الإدارة بالأهداف.

#### 1- نظرية الحاجات:

يرى صاحب هذه النظرية ماسلو (1908-1970) أن هناك خمسة أنواع من الحاجات البشرية المتدرجة على هيئة هرم سلمي<sup>2</sup>، حيث أنه تأتي في أسفل الهرم الحاجات الفيزيولوجية كالطعام واللباس، ثم تعلوها حاجات الأمن ثم تعلوها الحاجات الاجتماعية وفي الدرجة الأعلى منها تأتي حاجات المكانة والدور وفي المرتبة الأعلى حاجات تحقيق الذات.

ويرى ماسلو أنه لا تتحقق فعالية التحفيز إلا إذا عرفت الإدارة كيف تحقق وتضمن هذه الحاجات بالتدرج، ويرى بأن الفرد يسعى إلى تحقيق وضمأن الحاجات الفيزيولوجية كالغذاء،

<sup>1</sup> بالحية سعيدة، مرجع نفسه ، ص 27

<sup>2</sup> Philippe Bernioux, opcit, p 79.

اللباس، المسكن، .... إلخ وتكون حافزا له لبذل مجهودات لتحقيقها والتي تساهم غالبا في زيادة نشاطه في العمل، وإذا ما ضمن هذه الحاجات يسعى إلى تحقيق حاجات الأمن، كالأمن الوظيفي، الأمن على الحاجات المكتسبة، الاستقرار، وتكون فعالة في تحفيز العمال لذلك مجهودات أكبر إذا ضمن العامل الحاجات الأولى، الفيزيولوجية، ثم تزداد رغبة الأفراد في الطموح ورغبتهم في تحقيق الحاجات العلوية، وكلما حقق فسم إلا وطمح إلى تحقيق التي تعلوها، بشرط عدم وقوع نقص أو خلل في الحاجات السابقة المكتسبة وإلا كانت هذه الحاجات هي الدافع والمحفز، فكل مرتبة من الحاجات تؤثر في المرتبة التي تعلوها سلبا أو إيجابا ولهذا لتحقيق فعالية الحاجات في التحفيز فلا بد من القيادة الإدارية ضمان كل مرتبة أو مستوى وتوفير الوسائل والسبل للوصول إلى التي تعلوها وكلما توفرت هذه الفرص كان ذلك عاملا محفزا لبذل المجهود لبلوغها

## 2 - نظرية التوقع:

يرى صاحب هذه النظرية (فروم أتكسون) أن الأفراد محفزون للقيام بعملية اختيار بين عدم طرق بديلة، وذلك على ضوء النتائج المتوقعة منها، وعلى ضوء الموقف النفسي منها للفرد، والذي يتميز إما بالإيجابية أو السلبية، وتتساوى القوة التحفيزية وفقا لهذه النظرية من مجموعة من الرغبات الشخصية المتوقعة، فالفرد يريد من خلال قيامه بتحقيق أهداف التنظيم أن يحقق أهدافه الشخصية وحساباته المتوقعة المتعلقة بإمكانية التوصل إلى تحقيقها، وهذه التوقعات تحدد مدى تحمسه لإنجاز أهداف التنظيم، ومدى ما يحصل عليه من أجر نتيجة لذلك<sup>(1)</sup>، ولذلك فكلما كان إمكانه الحصول على ما توقعه العامل من إنجاز وأدائه لعمله كان ذلك سببا في بذل المجهودات التي تكون سببا في تحقيق ما يرغب في تحقيقه، وهذا ما ينعكس على تحسين أدائه لعمله.

## 3- نظرية العدالة:

تفترض هذه النظرية أن الأفراد يتحفزون بقوة الاحتفاظ على التوازن بين ما يتصورونه من أجر وبين ما يقومون به من جهد، بمعنى أنه إذا لاحظ أو تصور عدم عدالة الحوافز مادية أو معنوية

<sup>1</sup>محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات - الجزء الأول، قسم: التعليم الأساسي، 01 يناير 2006.

بين العمال أو بين الجهد وهذه الحوافز فإنه يخلق لديه التوتر العقلي والانفعالي تجاه العمل وتجاه المؤسسة ويندفع نحو التقليل من جهده لأداء العمل أو إنتاجه إذا كانت مؤسسة إنتاجية والعمل على مقاومة كل قرار إداري خاص بالعمل وتوعية وطريقة أدائه، الأمر الذي يؤدي إلى تكوين جماعة تحمل طابع غير رسمي تعمل على التأثير في الجماعة أو أفراد التنظيم للتقليل من مجهوداتهم وإنتاجية ومقاومة إرادة الإدارة غير العادلة حسب نظرهم.

ولهذا فالإدارة الفعالة هي التي تعمل على التوازن بين الأجر والحوافز وبين الجهد المبذول في العمل من حيث كميته ونوعيته ونمط أدائه، كما تقوم هذه النظرية على التوازن بين ما يتقاضونه مجموعة والموازنة بين الأجر وظروف المعيشة حيث أنه لا بد أن يكون الأجر المتحصل عليه يحقق الاكتفاء المعيشي للعمال<sup>1</sup> ولهذا فلا بد للقيادة الإدارية أن تهتم بهذه الجوانب حتى تستطيع أن تحقق الفعالية المطلوبة من العمال في أدائهم لعملهم، حيث أنه كلما كانت هذه الحوافز عادلة مع الجهد المبذول وعادلة عند مقارنتها مع ما يبذله آخرون سواء داخل نفس المؤسسة أو في مؤسسة أخرى، أو بين الأجر وظروف المعيشة، كلما ساهم ذلك في رفع أداء العمال وتحسينه على الوجه المرغوب والمطلوب.

#### 4- نظرية الإدارة بالأهداف:

ظهرت هذه النظرية حديثاً، كأحد تكتيكات نظام التحفيز وهي بالتالي إستراتيجية جديدة أصبحت معمول بها في كثير من المؤسسات الحديثة وخاصة في الدول المتقدمة وتتلخص هذه النظرية في أن يتم تحديد الأهداف العامة للتنظيم من خلال المشاورة والمشاركة في تحديد هذه الأهداف بين الرؤساء والمرؤوسين والمشاركة في تحديد تسمح بتحفيز العمال نحو أدائهم لعملهم بطريقة فعالة وتسمح بتحقيق الأهداف التي شارك في وضعها العمال، وهذا يعتبر حافزاً معنوياً نتيجة لشعور العمال بأهمية أفكارهم وآرائهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي محمد منصور، محسن الخضيرى، مبادئ الإدارة، اسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، 1999، ص 208.

<sup>2</sup> ظاهر محمود كلالدة، المرجع السابق، ص 197.

والمشاركة في تحديد الأهداف تكون باقتراح المشرفين أو الرؤساء أو اقتراح العمال والمرؤوسين لكمية الإنتاج ونوعية أو طريقة أداء خدمات معينة وبعد المشاورة والمناقشة بين المرؤوسين والرؤساء والإداريين يتوصلون إلى هدف معين ينبغي الوصول إليه وقد تستعمل الإدارة تحديد حد معين من الإنتاج أو الأرباح فما زاد عن ذلك فهو مشترك بين أعضاء التنظيم كان تحدد شركة ما الحصول على فائدة معينة من الأرباح وما زاد عن ذلك فهو ملك بينهما.

### 5- نظرية دوغلاس ماك غريغور y و x :

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية  
أ / نظرية X :

لخص "ماك جرجيور" أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالشكل التالي:  
✓ الانسان يكره العمل ويحاول تجنبه والابتعاد عنه إذا أستطاع ذلك وبالتالي لابد من إجباره.  
✓ لأنسان طموح قليل، فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل ولا يجب تحمل المسؤولية

✓ الحافز المادي والعقاب هو الاسلوب المناسب لاجبار للانسان عن العمل والانتاج<sup>1</sup>  
✓ الادارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين  
✓ الانسان السلبي لا يصل إلى تحقيق أهداف المنظمة دون تدخل الادارة.

### ب- نظرية y:

تقوم هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية:  
- إن بذل الجهد الجسدي والفكري في العمل أمر طبيعي كالراحة واللعب، فإنسان العادي لا يتجنب العمل بل يعتبره مصدر اطمئنان ورضا.

<sup>1</sup> عباضلي عبد الرزاق - الابيض صالح- مذكرة لنيل رتبة متصرف بمدرسة الخدمات جامعية الوادي- بعنوان طرق تحفيز الموضف وتأثير على الأداء الوظيفي 2019 / 2020

- إن الوقاية الخارجية والتهديد بالعقوبة ليست هي السبب الوحيد للحصول على الجهد، فالإنسان يستطيع توجيه ومراقبة ذاته في سبيل تحقيق الاهداف التي يلتزم بها.
- إن أهم مكافأة يكن تقديمها مقابل الالتزام تتمثل في اشباع حاجات الذات، وقد يكون هذا الاشباع نتجه مباشرة للجهد الموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة .
- الانسان العادي لا يقبل المسؤولية فحسب بل يبحث عنها عندما تطون الظروف طبيعية.

### المبحث الثالث: علاقة وتأثير التناوب الوظيفي على تحفيز الإداري

التناوب الوظيفي يمكن أن يكون له تأثير كبير على التحفيز الإداري للموظفين. هناك عدة طرق توضح كيفية علاقة التناوب الوظيفي بالتحفيز الإداري ، و لذلك سنتعرض في هذا المبحث أولاً إلى تحديد علاقة التناوب الوظيفي بالتحفيز الإداري (مطلب أول)، التي تعد محور هذه الدراسة، و منه تطرقنا الى تأثير التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري (مطلب ثاني)، و تجاربه العالمية و العربية (مطلب ثالث )

#### المطلب الأول: علاقة التناوب الوظيفي بالتحفيز الإداري

إن التناوب الوظيفي يمكن أن يكون أداة فعالة في تعزيز التحفيز في مكان العمل. التناوب الوظيفي يشير إلى تحويل الموظفين بشكل دوري بين مجموعة متنوعة من المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، بدلاً من تعيينهم في مهمة واحدة ثابتة نعم، التناوب الوظيفي له علاقة بالتحفيز الإداري. التناوب الوظيفي يشير إلى تبادل أو تغيير الموظفين بين مهام ووظائف مختلفة داخل المنظمة. يُستخدم التناوب الوظيفي بشكل رئيسي لزيادة مرونة الموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية من خلال تعرضهم لتجارب وظيفية متنوعة.

و يقدم التناوب الوظيفي عدة فوائد تتعلق بالتحفيز الإداري ومنها:

✓ تحفيز الاهتمام والتحدي: عندما يتمكن الموظفون من تجربة مجموعة متنوعة من المهام والمسؤوليات، يمكنهم الاستفادة من التنوع والتحدي في عملهم، قد يشعرون بالمزيد من الحماس والإشباع الشخصي عندما يكون لديهم فرصة لتطوير مهاراتهم في مجالات مختلفة<sup>1</sup>.

✓ تعزيز التطوير المهني: يساهم التناوب الوظيفي في تطوير مهارات الموظفين في مجالات متعددة. من خلال التعرض لتجارب مختلفة، يمكن للموظفين توسيع معرفتهم وتطوير مهاراتهم المهنية. هذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة التحفيز والرضا الوظيفي.

<sup>1</sup>العطوي، فهد بن سلطان (2018). دور التناوب الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في الجمعيات التعاونية بمنطقة القصيم. مجلة دراسات إدارية واقتصادية، المجلد 6، العدد 2، صفحة 82 .

✓ تقديم فرص للتنمية الشخصية: يمكن للتناوب الوظيفي أن يساهم في تعزيز التنمية الشخصية للموظفين، عندما يواجه الموظفون تحديات جديدة ويتعاملون مع مهام متنوعة، فإنهم يتطورون وينمون في المستوى الشخصي. هذا يمكن أن يؤدي إلى شعور بالرضا والتحفيز الشخصي<sup>1</sup>.

✓ تعزيز روح الفريق: من خلال التناوب الوظيفي، يتعاون الموظفون ويتفاعلون مع أفراد مختلفين في المؤسسة. هذا يمكن أن يعزز الروح الفريقية والتعاون بين الأعضاء، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

✓ زيادة مرونة المؤسسة: بفضل التناوب الوظيفي، يتم تطوير الموظفين القادرين على تنفيذ مجموعة متنوعة من المهام والوظائف هذا يجعل المؤسسة أكثر مرونة في التعامل مع التغييرات والتحديات، مما يعزز تنافسيتها وقدرتها على الابتكار.

✓ تحفيز التعلم والإبداع: عندما يتم تناوب الموظفين على مهام مختلفة، يتعلمون ويكتسبون خبرات جديدة في مجالات متعددة. هذا التعلم المستمر يشجع التحفيز والإبداع، حيث يتم توسيع آفاق الموظفين ويكتسبون رؤى جديدة وأفكار مبتكرة<sup>2</sup>.

✓ تعزيز رضا الموظفين: يعزز التناوب الوظيفي رضا الموظفين وقناعتهم بالعمل، حيث يتم منحهم فرصة لتجربة مهام مختلفة وتطوير قدراتهم. عندما يشعرون بأنهم قيمون ومهمون في المؤسسة ويحظون بفرص التطور والتحدي، فإن ذلك يؤثر إيجابياً على رضاهم والتزامهم تجاه العمل.

✓ تقوية القدرات القيادية: بفضل التناوب الوظيفي، يمكن تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين. حيث يمكنهم أن يتعلموا كيفية التعامل مع فرق مختلفة وتنسيق المهام واتخاذ القرارات في سياقات متنوعة. ذلك يساعد على بناء قاعدة قيادية قوية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>العطوي، فهد بن سلطان (2018). المرجع نفسه، ص82

<sup>2</sup>محمد، وفاء عبد العزيز (2015). التناوب الوظيفي وعلاقته بالتحفيز الإداري لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة نابلس. مجلة جامعة النجاح للبحوث الإنسانية، المجلد 29، العدد 1، صفحات 1-23

- ✓ تقليل الملل والروتينية: التناوب الوظيفي يساهم في تقليل الملل والروتينية التي قد تنشأ عند أداء المهام الواحدة لفترة طويلة. بفضل التنوع والتغيير في المهام، يكون هناك تحفيز أكبر للموظفين لأنهم يواجهون تحديات مختلفة ويستمتعون بتجارب جديدة.
- ✓ زيادة الإنتاجية وجودة العمل: عندما يتم تناوب الموظفين على مهام مختلفة، قد يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. فالتعرض لتنوع المهام يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وتعلم طرق جديدة للقيام بالأعمال، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تأثير التناوب الوظيفي على تحفيز الإداري

تأثير التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري يمكن أن يكون إيجابياً في عدة جوانب. إليك بعض الأثر المحتملة للتناوب الوظيفي على التحفيز الإداري:

- ✓ تحفيز التطوير الشخصي: يوفر التناوب الوظيفي للموظفين فرصاً لتطوير وتوسيع مهاراتهم وخبراتهم المهنية من خلال التعرض لمهام وظيفية مختلفة. هذا التحفيز يساعدهم على النمو والتطور في مسارهم المهني.
- ✓ زيادة الإشباع الوظيفي: يمكن أن يقلل التناوب الوظيفي من الملل والروتين في العمل، حيث يسمح للموظفين بتجربة وظائف جديدة وتحديات مختلفة. هذا يعزز الإشباع الوظيفي والحماسة للعمل، وبالتالي يرفع مستوى التحفيز الإداري.
- ✓ تعزيز الالتزام والمسؤولية: يمكن أن يزيد التناوب الوظيفي من مستوى الالتزام والمسؤولية لدى الموظفين. عندما يتم تعيينهم في مهام وظيفية مختلفة، فإنهم يكتسبون مهام ومسؤوليات جديدة

<sup>1</sup> حمودة، مروة عبد الله (2016). تأثير التناوب الوظيفي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين. مجلة الإدارة المتقدمة، المجلد 6، العدد 4، صفحة 309 .

تتطلب منهم تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات. هذا يعزز شعورهم بالانتماء والتحفيز لتحقيق النجاح في مختلف المهام.<sup>1</sup>

✓ تعزيز التعاون والتفاعل: قد يزيد التناوب الوظيفي من التعاون والتفاعل بين الموظفين والأقسام المختلفة في المنظمة. عندما يعمل الموظفون في مجموعة متنوعة من الوظائف، يتعلمون كيفية التفاعل مع زملائهم وفرق العمل المختلفة، مما يعزز روح الفريق ويساهم في تعزيز التحفيز الإداري.

✓ تعزيز التنوع والإبداع: يعتبر التناوب الوظيفي فرصة لتعزيز التنوع في المهارات والخبرات بين الموظفين. هذا يمكن أن يساهم في توليد أفكار جديدة وابتكارات في المنظمة، حيث يجمع الموظفون الذين تمت ترقيتهم في مجالات مختلفة لتبادل المعرفة والخبرات.

✓ تعزيز رضا الموظفين: عندما يتاح للموظفين فرصة التناوب الوظيفي، يشعرون بأنهم يحظون بفرصة تطوير وتنمية مهاراتهم وتحقيق تقدم في مساهمهم الوظيفي. هذا يؤدي إلى زيادة رضاهم العام وتحفيزهم لتحقيق النجاح في المنظمة.

✓ تعزيز قدرة التكيف ومرونة الموظفين: من خلال التناوب الوظيفي، يتعلم الموظفون كيفية التكيف مع بيئات العمل المختلفة والتعامل مع التحديات المتغيرة. هذا يساهم في تنمية قدرتهم على التكيف ومرونتهم، وبالتالي يعزز تحفيزهم الإداري في التعامل مع التحولات والتغيرات في المنظمة.

✓ تعزيز فرص الترقية والتطور المهني: يمكن أن يؤدي التناوب الوظيفي إلى زيادة فرص الترقية والتطور المهني للموظفين. عندما يكتسبون خبرة ومهارات متعددة من خلال تجارب وظيفية متنوعة، يكون لديهم فرص أكبر للتقدم في وظائف أعلى داخل المنظمة.

✓ تعزيز روح الفريق والتعاون: يمكن للتناوب الوظيفي أن يعزز روح الفريق والتعاون بين الموظفين. عندما يتم تبادل المهام والمسؤوليات بين الأفراد، يتعلمون كيفية العمل سويًا ودعم

<sup>1</sup>السليمان، غدير عبد الرحمن (2017). تأثير التناوب الوظيفي على تحفيز العاملين وأثره في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين في شركة الاتصالات السعودية. مجلة جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز للدراسات الإدارية والمالية، المجلد 3، العدد 1، صفحة 130 .

بعضهم البعض في مختلف الوظائف. هذا التفاعل يسهم في بناء فرق قوية وتعزيز التحفيز الإداري.

✓ تعزيز مستوى الرضا الوظيفي: قد يرتبط التناوب الوظيفي بزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. عندما يتاح لهم فرصة العمل في مجموعة متنوعة من الوظائف، فإنهم يشعرون بالتحدي والتنوع في العمل، مما يعزز رضاهم الشخصي ويؤدي إلى تعزيز التحفيز الإداري.

✓ تعزيز الشعور بالاعتراف والتقدير: عندما يتم تنفيذ التناوب الوظيفي بشكل عادل ومتوازن، يمكن أن يؤدي إلى زيادة الشعور بالاعتراف والتقدير لدى الموظفين. حيث يُشعرون بأن جهودهم وقدراتهم مُعترف بها وأن التنوع في الوظائف يعتبر جزءًا من استراتيجية المنظمة لتطويرهم ودعم نموهم المهني.<sup>1</sup>

✓ تعزيز روح الابتكار والإبداع: قد يشجع التناوب الوظيفي الموظفين على التفكير الإبداعي وتطوير أفكار جديدة. عندما يتعاملون مع وظائف مختلفة ومشاكل وتحديات جديدة، فإنهم يمكن أن يتطوروا في طرق تفكيرهم ويجدوا حلولًا إبداعية للمشكلات المختلفة التي يواجهونها.

يجب الإشارة إلى أن التأثير الفعلي للتناوب الوظيفي على التحفيز الإداري قد يختلف بناءً على سياق المنظمة واحتياجاتها الخاصة. لذا، ينبغي أن يتم تصميم وتنفيذ برامج التناوب الوظيفي بشكل ملائم وفقًا للظروف المحددة للمنظمة والموظفين.

<sup>1</sup>حمودة، مروة عبد الله (2016). مرجع سابق، المجلد 6، العدد 4، صفحة 317

## المطلب الثالث : التجارب العالمية و العربية

## أولاً : التجارب العالمية

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت على مستوى عالمي تتناول تأثير التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري. إليك بعض الأمثلة على بعض التجارب العالمية في هذا الصدد:

1. دراسة " The Impact of Job Rotation Practices on Motivation: A Study in Manufacturing Industries " التي أجريت في الهند: أظهرت الدراسة أن التناوب الوظيفي يؤثر إيجاباً على التحفيز الإداري والرضا الوظيفي. وجدت الدراسة أن الموظفين الذين خضعوا للتناوب الوظيفي يعبرون عن مستويات أعلى من الحماسة والتحفيز، وأنهم يشعرون بأن عملهم أكثر تنوعاً وتحدياً، مما يؤدي إلى تعزيز مشاعر الارتباط بالمنظمة.

2. دراسة " The Impact of Job Rotation on Employee Motivation: An Empirical Study " التي أجريت في جامعة بيتسبيرغ في الولايات المتحدة: أوضحت الدراسة أن التناوب الوظيفي يسهم في زيادة التحفيز الإداري والرضا الوظيفي. وجدت الدراسة أن الموظفين الذين خضعوا للتناوب الوظيفي يشعرون بالرضا العام الأعلى، وأنهم يحققون مستويات أعلى من الأداء والمساهمة في المنظمة.

3. دراسة " The Impact of Job Rotation on Employee Engagement: A Study in the Hotel Industry " التي أجريت في مجال الفنادق في سنغافورة: أظهرت الدراسة أن التناوب الوظيفي يؤدي إلى زيادة التحفيز الإداري والارتباط الوظيفي للموظفين. وجدت الدراسة أن الموظفين الذين يتمتعون بفرص التناوب الوظيفي يشعرون بالانتماء الأكبر للمنظمة، ويظهرون مستويات أعلى من التعاون والالتزام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Wang, M., & Hsieh, C. (2013). Job Rotation and Employee Performance: The Moderating Role of Supervisory Support. Journal of Organizational Behavior, 34(1), 57.

هذه مجرد بعض الأمثلة من الدراسات العالمية التي تدعم فكرة أن التناوب الوظيفي يمكن أن يؤثر إيجاباً على التحفيز الإداري. ومع ذلك، يجب الأخذ في الاعتبار أن النتائج قد تختلف بناءً على سياق المنظمة وظروفها الخاصة.

### ثانياً : التجارب العربية

على الرغم من أن المصادر العربية المتعلقة بتأثير التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري قد تكون محدودة، إلا أن هناك بعض الدراسات والأبحاث التي أجريت في العالم العربي وتناولت هذا الموضوع.

1. "تأثير التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري في المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية" للباحث سعود بن عبدالعزيز العتيبي: تناولت الدراسة تأثير التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري في المؤسسات الصحية في السعودية. وجدت الدراسة أن التناوب الوظيفي يساهم في زيادة التحفيز والالتزام وتعزيز الرضا الوظيفي.

2. "تأثير التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري في قطاع البنوك في الأردن" للباحثة نور الهدى الجبور: استكشفت الدراسة تأثير التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري في قطاع البنوك في الأردن. وجدت الدراسة أن التناوب الوظيفي يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الانتماء المؤسسي.<sup>1</sup>

### ثالثاً : نتائج التجارب

يجب ملاحظة أنه بالرغم من وجود بعض النتائج المشتركة في الدراسات حول تأثير التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري، إلا أنه يمكن أن تختلف النتائج بناءً على السياق المحلي وظروف التطبيق. يجب دائماً توخي الحذر والنظر إلى الدراسات بشكل شامل لفهم النتائج بشكل أفضل.

<sup>1</sup> الزهراني، عبدالله بن محمد (2019). أثر التناوب الوظيفي على الأداء الوظيفي والتحفيز الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. ص 78.

هنا بعض النتائج المشتركة التي تم التوصل إليها في الدراسات العربية والعالمية حول تأثير التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري:

1. **تحسين الرضا الوظيفي:** وجدت الدراسات أن التناوب الوظيفي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين. يمكن لتجربة مجموعة متنوعة من المهام والمسؤوليات أن تحفز الموظفين وتجعلهم يشعرون بالتحدي والاهتمام بعملهم.
2. **تعزيز الانخراط والمرونة:** يظهر التناوب الوظيفي تأثيرًا إيجابيًا على مستوى الانخراط والمرونة لدى الموظفين. من خلال تجربة مهام مختلفة، يمكن للموظفين أن يكتسبوا مهارات جديدة ويتعلموا من تجارب متنوعة، مما يعزز مرونتهم وقدرتهم على التكيف مع التحديات المختلفة.
3. **تحسين الأداء الوظيفي:** يشير بعض البحث إلى أن التناوب الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. بوجود تجربة مهام متعددة، يمكن للموظفين أن يكتسبوا مهارات متعددة ومعرفة أوسع، مما يمكنهم من تنفيذ مهامهم بفعالية أكبر وتحقيق نتائج أفضل.
4. **تحسين الرفاهية النفسية:** قد تؤدي التجارب المتنوعة والتحديات المختلفة التي يواجهها الموظفون في حالة التناوب الوظيفي إلى تحسين الرفاهية النفسية. يمكن أن يعزز التحفيز المستمر والشعور بالإنجاز الشخصي الرفاهية النفسية والرضا الشخصي للموظفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المحمودي، زينب محمد (2016). أثر التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري والرضا الوظيفي لدى موظفي شركات القطاع الخاص في البحرين ص 102.

## خلاصة :

يمثل تناوب الوظائف أداة فعّالة في تحفيز الموظفين وتعزيز التحفيز الإداري. فعندما يتاح للموظفين فرصة للتبديل بين مهام ومسؤوليات مختلفة، يحدث تنوع وتحدي في العمل، مما يعزز اهتمامهم وحماسهم. بالإضافة إلى ذلك، يتاح لهم فرصة لتطوير مهارات جديدة واكتساب خبرات في مجالات مختلفة، مما يعزز تحفيزهم ويسهم في تنمية قدراتهم المهنية.

تؤدي عملية التناوب الوظيفي أيضاً إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم، حيث يشعرون بالاهتمام والتقدير من قبل المؤسسة التي توفر لهم فرصاً للتطوير والتقدم المهني. يعزز التناوب الوظيفي الروح الإيجابية في بيئة العمل ويشجع على التفكير الإبداعي والابتكار في طرق تنفيذ المهام.

و بشكل عام، يمكن الاستنتاج أن التناوب الوظيفي يسهم في تعزيز التحفيز الإداري من خلال زيادة الرضا الوظيفي، وتطوير المهارات، وتحفيز الابتكار. إدارة هذه العملية بشكل فعال تعتبر جزءاً أساسياً في خلق بيئة عمل محفزة وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

# الفصل الثاني

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى أثر التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري وكذا بناء النموذج النظري للدراسة، فقد إرتأينا أن تكون الدراسة ميدانية المؤسسة العمومية الإستشفائية عمر الجيلاني بالوادي ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات من عدمها توجب علينا اللجوء إلى الدراسات الميدانية التي أوصى بها الباحثون وبإعتماد منهج دراسة الحالة بإستخدام أداة الإستبيان المناسبة للدراسة الكمية والوصول إلى قياسا كميا بإعتماد الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

**المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج وإختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى عينة محل الدراسة والطريقة والأداة المستعملة في الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

### المطلب الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي

أسس المستشفى بن عمر الجيلاني في ظل التقسيم الإداري القديم للنظام الصحي في الجزائر بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 1997/12/02 والذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وسيرها، ويعرفه على أنها مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ، وتعتبر المؤسسة الإستشفائية (بن عمر الجيلاني ) من أحد أشكال المنظمات التي تهدف الى إنتاج المزيد من الخدمات الصحية لأفراد المجتمع كما ينظر اليه على أنه منظمة منتجة حيث انها تنتج المزيد من الخدمات الصحية وتقدم ما يمكن أن يطلق عليه بالصيانة البشرية للموارد الإنسانية المتاحة المتوقعة في المجتمع وقد عرفت المستشفى على أنها جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات دائمة تشتمل على النوم وقد تم إنجازها سنة 1984م وسلمت سنة 1985م وتقد مساحته 28000م حيث يحدها طريق ذو وجهتين وسكنات وظيفية وتحتوي المؤسسة على 238 سرير ، ومن أهم مصالحها الإستشفائية:

طب الرجال : 18 سرير

طب النساء: 18 سرير

جراحة الرجال: 18 سرير

جراحة النساء: 18 سرير

جراحة العظام: 32 سرير

الإنعاش: 07 أسرة

الأمراض العقلية 10 أسرة

طب وجراحة العيون : 07 أسرة

قسم الإستجالات الجراحية: 10 أسرة

قسم الإستجالات الطبية: 10 أسرة

طب وجراحة الأنف والحنجرة: 08 أسرة

أمراض الكلى: 10 أسرة

إضافة الى ثلاثة أقسام أخرى:

قسم الأشعة مزود بجهاز سكانير وإيكوغرافي

مخبر التحاليل الطبية بوحدة التشريح المرضى

مركز حقن الدم

ويتكون عدد عمال المؤسسة الإستشفائية بالوادي من 496 عامل وهم كما يلي :

موظفين الطبيين عددهم 46 .

الأطباء المختصين عددهم 28 طبيب

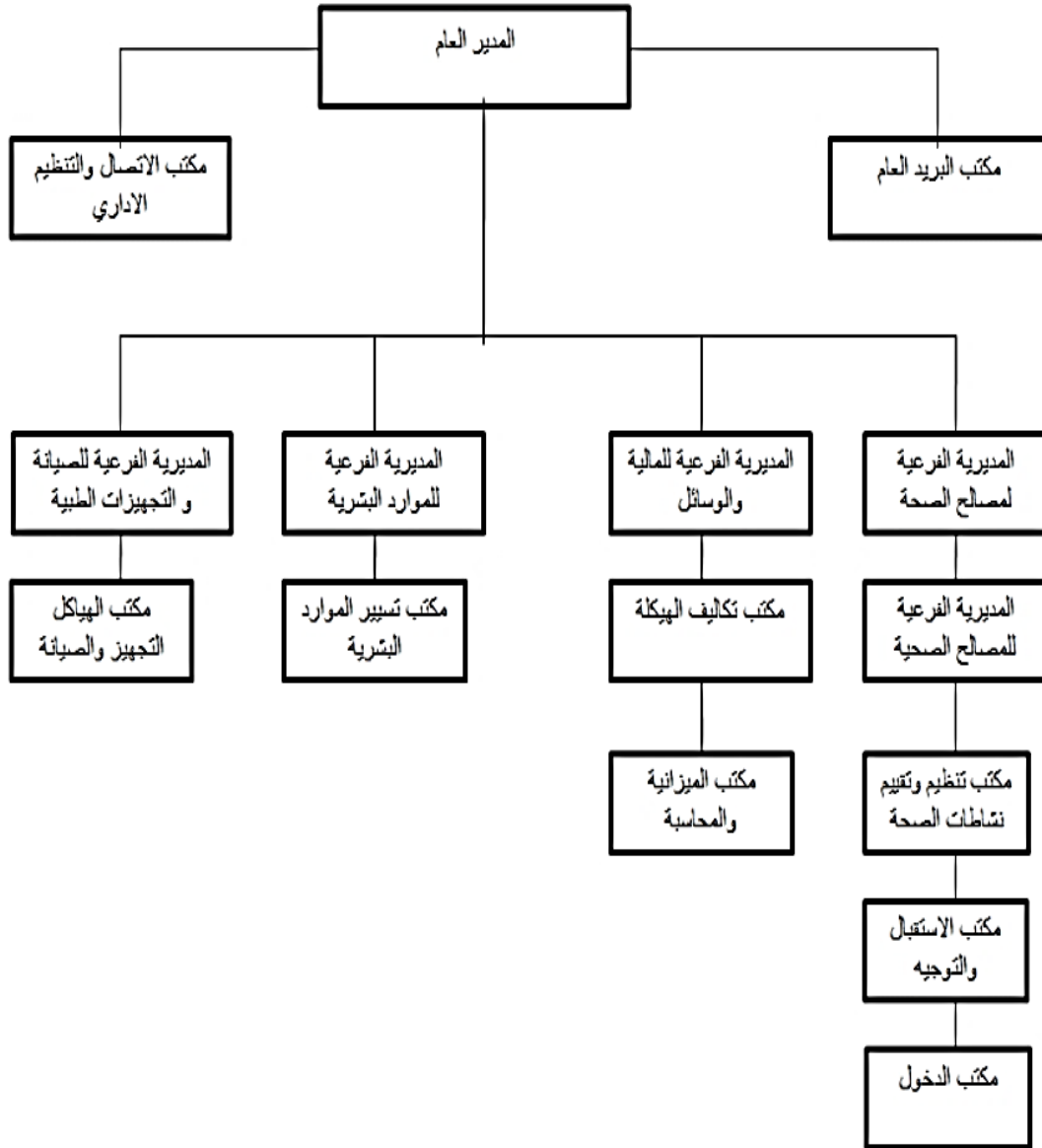
أطباء طب عام 44 طبيب

الموظفين شبه طبيين 289 عامل .

العمال المتعاقدين العاملين باليوم 15 عامل .

العمال المتعاقدين العاملين بالساعة 3 عمال

الشكل رقم (01) . الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني. بالوادي

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية وبناء الإستبيان والعينة

من خلال هذا المبحث سيتم إستعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، بدءا من المنهج المتبع وصولا إلى الأدوات المستعملة في الدراسة.

#### أولا : الإجراءات المنهجية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه من أكثر المناهج إستخداما وملائمة لدراسة الظاهرة موضوع الدراسة ووصفها بشكل دقيق وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها.

وقد تم إستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة كما تم الإستعانة بالملاحظة والمقابلة كأداة مساعدة.

2- المصادر الثانوية : حيث إتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر المعلومات الثانوية والتي تتمثل في المقالات والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

#### ثانيا : العينة والأدوات المستعملة في الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب على التعريف بالعينة والأدوات المستعملة في الدراسة.

#### أ : العينة

يعد إختيار العينة من الأمور الجوهرية في البحث العلمي إذ يتوقف على حسن إختيارها الوصول إلى نتائج واقعية ومعبرة، ويعرف بأنها مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها، وقمنا في دراستنا هذه بإختيار عينة مقصودة وتتمثل في الموظفين الإداريين الذين تم

تتاوبهم والمقتدر عددهم 24 موظف وتم توزيع الإستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم إستردادها جميعا.

### ب : الأدوات المستعملة في الدراسة

لتسهيل عملية جمع البيانات استخدمنا بعض الأدوات والتي يمكن أن يختلف إستعمالها حسب طبيعة البحث لذا تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة وأساسية في عملية الإنتاج العلمي، حيث تم الإعتماد في جمع البيانات الميدانية على

• **الملاحظة :** تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي وجمع المعلومات وذلك أثناء تنقلنا بين مختلف أقسامها ، ولقد استخدمنا الملاحظة المباشرة في بحثنا هذا بغرض معرفة واقع التناوب الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ومدى تأثيره على التحفيز الإداري

• **المقابلة :** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات بطريقة مباشرة فمن خلال المحادثة التي قمنا بها مع بعض العمال ورئيس المصلحة العامة، وذلك بهدف التعرف على انطباعات وآراء العمال والوصول لبعض الحقائق التي تخص موضوع البحث؛

• **الإستبيان:** الإستبيان تقنية لجمع المعلومات عن طريق استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع الدراسة ولقد كانت الوسيلة الأساسية في جمع البيانات ومعلومات الدراسة، بهدف التأكد من فرضيات البحث، حيث قمنا بتصميم استمارة تتضمن استبيان وزعناها على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحتوي الإستبانة على محورين المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية، وأما المحور الثاني يتضمن بيانات حول التناوب الوظيفي والتحفيز الإداري .

المبحث الثاني : عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف يتم عرض وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض وتحليل الخصائص أو البيانات العامة المتعلقة بعينة البحث، ثم بعدها تحليل النتائج الدراسة والتي قسمت إلى محاور وفق الغرض منها ، وإختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البيانات العامة ومحاور الدراسة

يتم وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة، وتوضح خصائصهم من حيث الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة. وذلك فيما يلي

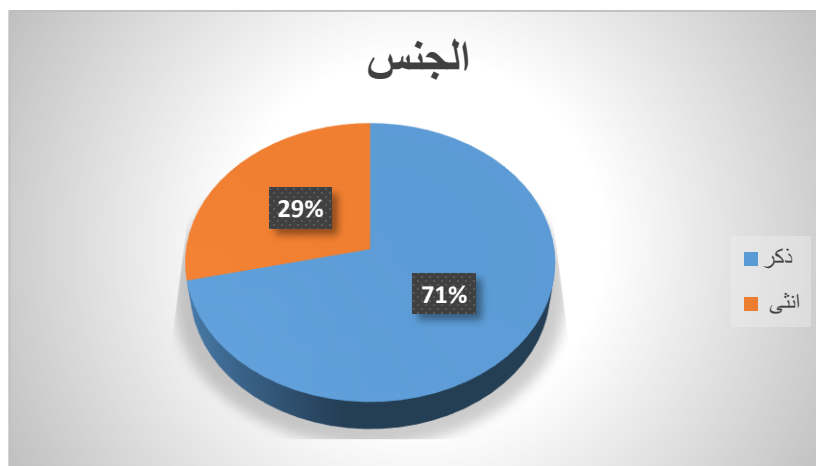
أولا - الجنس: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم(01): يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
71.43 %	10	ذكر
28.57 %	4	أنثى
100 %	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (02): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

**التعليق :** يظهر من الجدول رقم 01 والشكل رقم 02 أن النسبة الأكبر كانت نسبة الجنس الذكري والتي قدرت بـ 71.43% أما نسبة الإناث فقدرت بـ 28.57% ، مما يعني أن الفئة الذكورية تغزو العمل بالمستشفى .

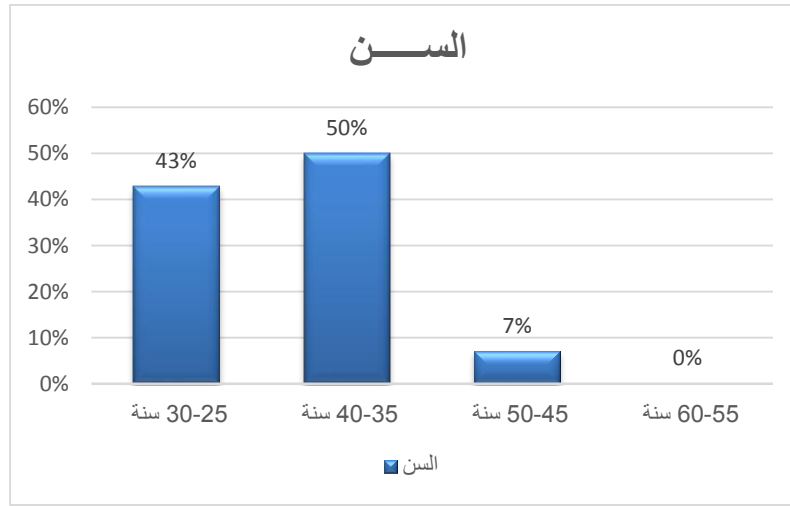
**ثانيا - السن** فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن مع توضيح النسب المئوية

الجدول(02) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
30-25 سنة	6	42.86%
40 - 35 سنة	7	50%
50-45 سنة	1	7.14%
60-55 سنة	0	0%
المجموع	14	100%

المصدر : من إعداد الطلبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (03): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

**التعليق :** يظهر من الجدول رقم 02 والشكل رقم 03 أن نسبة الفئة العمرية 40-35 من بلغت 50% وهي الأكثر تمثيلاً من الفئات الأخرى لتليها فئة 30-25 بنسبة 42.86% تم تأتي بعدها فئة 50-45 سنة بنسبة 7.14% ، مما يبين أن الفئة العاملة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي هي فئة الشباب.

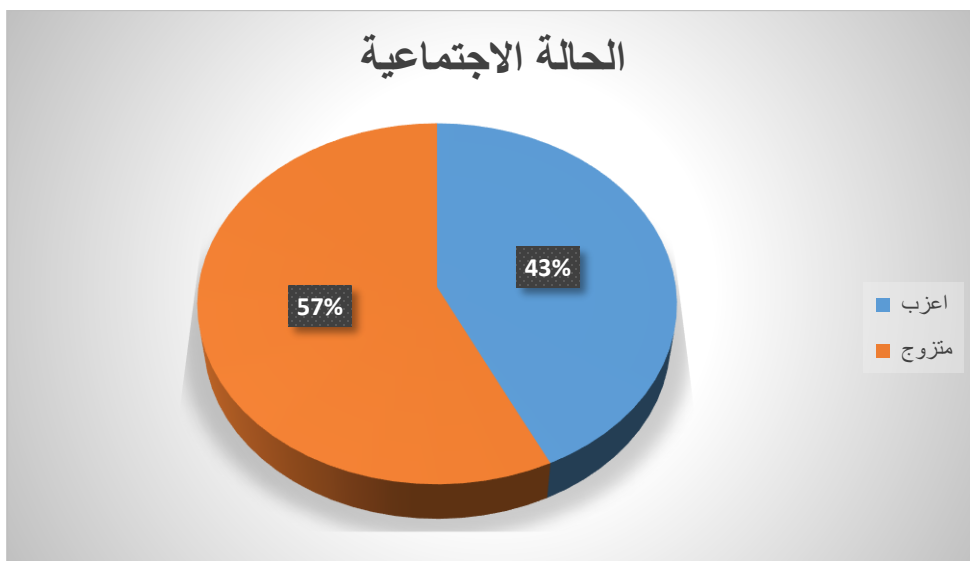
**ثالثاً - الحالة الاجتماعية :** فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
42.86%	6	أعزب
57.14%	8	متزوج
100%	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

**التعليق:** يظهر من الجدول رقم 03 والشكل رقم 04 أن النسبة الأكبر كانت نسبة الموظفين المتزوجين بنسبة 57.14% أما نسبة الموظفين العازبين فقدت ب 42.86%، وبالتالي فإن نسبة الموظفين المتزوجين مثلت أكثر من نصف أفراد العينة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي .

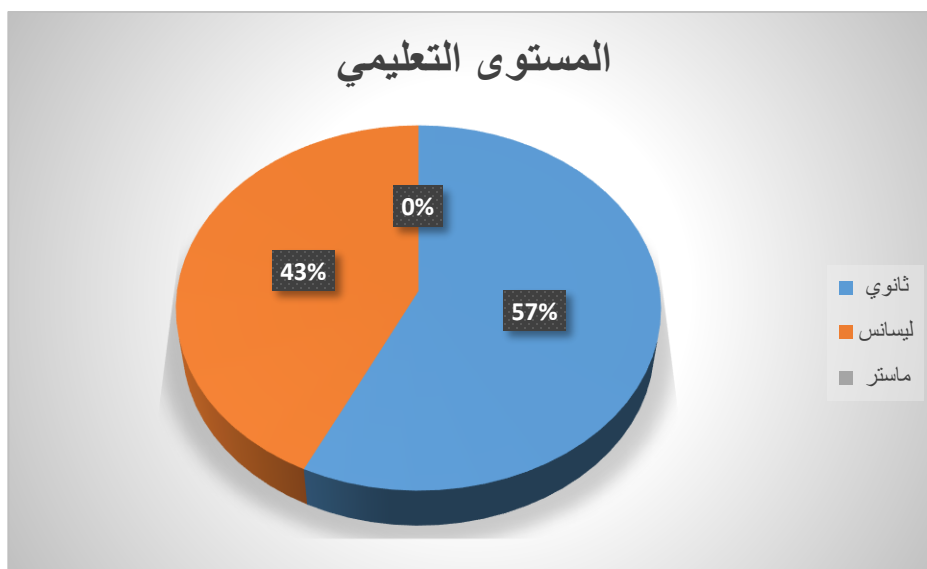
**رابعاً-المستوى التعليمي:** فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
57.14%	8	ثانوي
42.86%	6	ليسانس
0%	0	ماستر
100%	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (05): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

**التعليق :** يتضح من خلال الجدول 04 رقم والشكل رقم 05 أن عدد الموظفين الذين مستواهم التعليمي الثانوي والمقدر عددهم ب 8 موظفين أي بنسبة 57.14% مما يدل على أن غالبية العاملين محل الدراسة هم من مستوى ثانوي وهي أكبر نسبة لتليها فئة الحاصلين على شهادة ليسانس مقدر عددهم ب 6 موظفين أي بنسبة 42.86%.

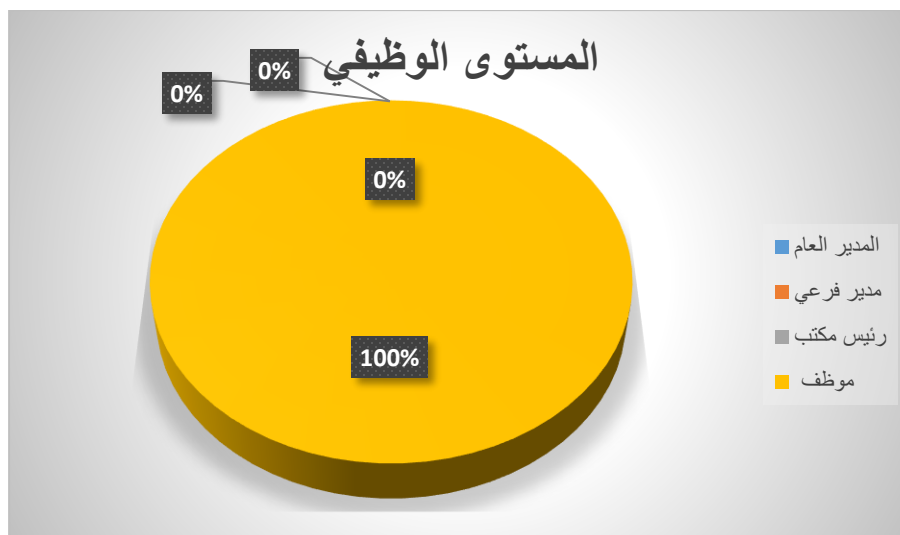
خامسا - المستوى الوظيفي: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
0%	0	المدير العام
0%	0	مدير فرعي
0%	0	رئيس مكتب
100%	14	موظف
100%	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي

**التعليق :** يظهر من الجدول رقم 05 والشكل رقم 06 أن عدد الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي هو 14 موظف وهي أعلى نسبة في المستوى المهني المتواجد بالمؤسسة تقدر بـ : 100% .

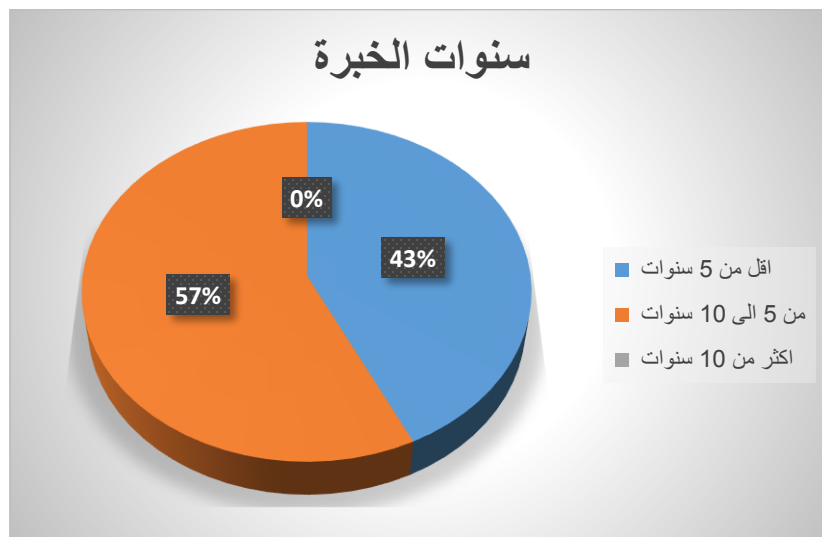
**سادسا- سنوات الخبرة:** فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة مع توضيح النسب المئوية.

**الجدول رقم (06):** يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	42.86%
من 5 إلى 10 سنوات	8	57.14%
أكثر من 10 سنوات	0	0%
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

**الشكل رقم (07):** يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول 06 رقم والشكل رقم 07 نلاحظ أن أفراد العينة ذوي الخبرة بين 5-10 سنوات يمثلون أكبر نسبة والمقدرة 57.14%، وهذا مؤشر ايجابي يدل على وجود الخبرة المهنية التي من شأنها تقديم المشورة والخبرة للعاملين الجدد، لتليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 42.86%.

### المطلب الثاني : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الثاني

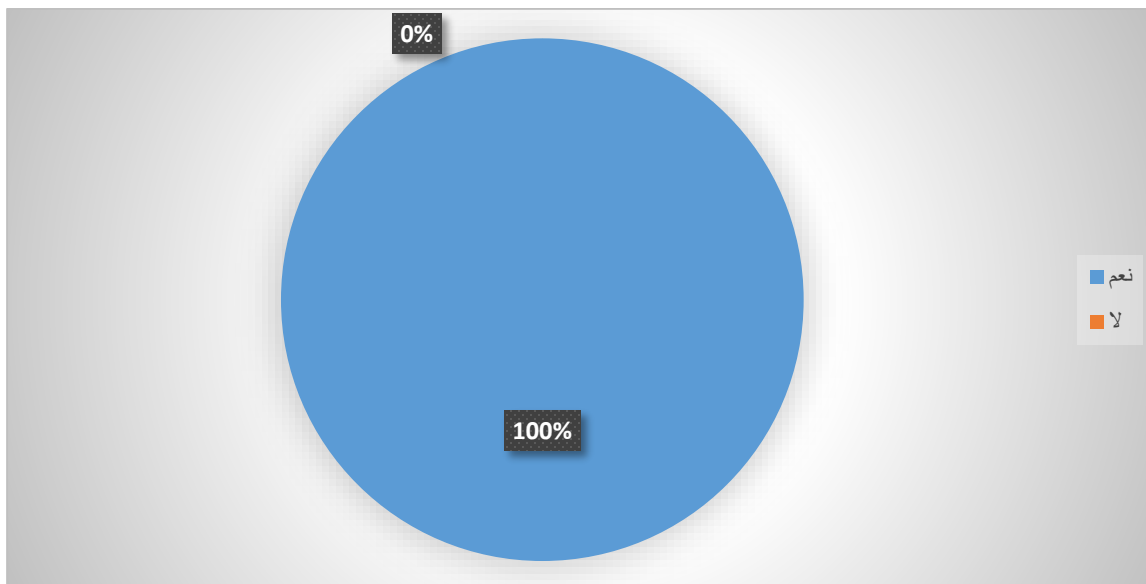
- عرض و تحليل الإجابة رقم 07 حول مدى تطبيق التناوب الوظيفي في الإدارة المعنية

الجدول رقم (07): يبين توزيع إجابات أفراد العينة وإختبار كاف تربيع للفقرة رقم 07

الاجابات	التكرارات	النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	14	100%				
لا	0	0%	14	3.84	1	دال احصائيا
المجموع	14	100%				
مستوى الدلالة = 0.05						

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (08): التمثيل البياني للفقرة رقم 07



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 والشكل رقم 08 أن جميع أفراد العينة 100% أجابوا بأن التناوب الوظيفي يطبق في إدارتهم ، في حين لم نسجل أي فرد أجاب عكس ذلك 00 ، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 14 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 ، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

- عرض و تحليل الإجابة رقم 08 حول نقل الموظفين من منصب الى اخر .

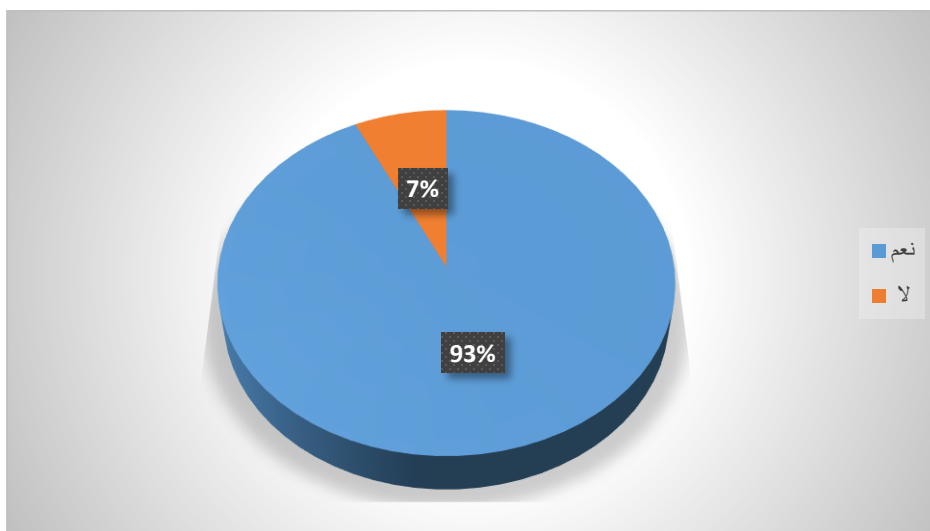
الجدول رقم(8): يبين توزيع إجابات أفراد العينة وإختبار كاف تربيع للفقرة رقم 08

الاجابات		التكرارات النسبة		كا2 المحسوبة كا2 الجدولية		درجة الدلالة الحرية
نعم	13	92.86%				
لا	1	7.14%	10.29	3.84	1	دال احصائيا
المجموع	14	100%				

مستوى الدلالة = 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (09): التمثيل البياني للفقرة رقم 08



المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8 والشكل رقم 09 أن نسبة 92.86% من أفراد العينة أجابوا بأنه تم نقلهم إلى منصب عمل آخر، باستثناء فرد واحد أجاب عكس ذلك أي نسبة 7.14%، وعند

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي

تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 10.29 % وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 ، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

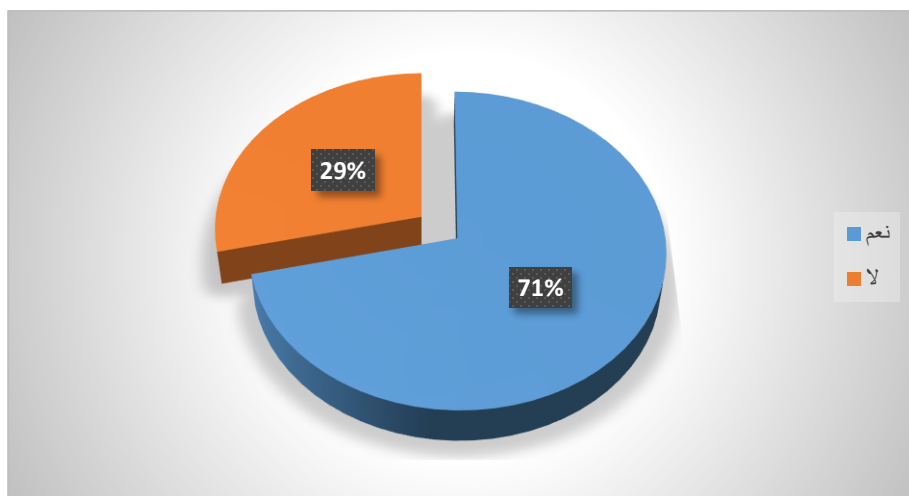
- عرض و تحليل الإجابة رقم 09 حول مدى الشعور بالرضى الوظيفي

الجدول رقم (9): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للفقرة رقم 09

الاجابات التكرارات النسبة	كـ 2	كـ 2	درجة	الدلالة
	المحسوبة	الجدولية	الحرية	
نعم	10	71.43%		
لا	4	28.57%	3.84	1
المجموع	14	100%		
مستوى الدلالة = 0.05				

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (10) التمثيل البياني للفقرة رقم 09



المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 9 والشكل رقم 10 أن نسبة 71.43 % من أفراد العينة يحسون بالتحسن أثناء عملهم في حالة تغيير مكان العمل ، أما نسبة 28.57 % لا يحسون بالراحة اتجاه ذلك، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 2.57 وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 ، ومنه نستنتج أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

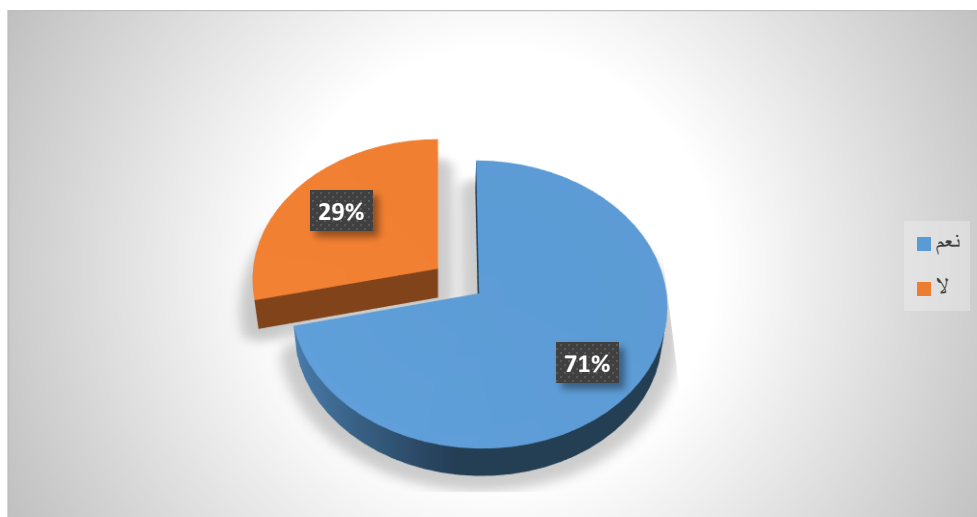
- عرض و تحليل الإجابة رقم 10 حول مدى الزيادة والتطور في المهارات والقدرات المهنية بفضل التناوب .

الجدول رقم (10): يبين توزيع إجابات أفراد العينة وإختبار كاف تربيع للفقرة رقم 10

الاجابات التكرارات النسبة		كـ	كـ	2	درجة الدلالة
		المحسوبة	الجدولية	الحرية	
نعم	10	71.43%	2.57	3.84	غير دال احصائيا
لا	4	28.57%	2.57	3.84	
المجموع	14	100%	2.57	3.84	
مستوى الدلالة = 0.05					

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (11) : التمثيل البياني للفقرة 10



المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 والشكل رقم 11 أن نسبة 71.43 % من أفراد العينة يعتقدون بأن العمل الذي تم نقلهم إليه يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية ، أما نسبة 28.57 % يعتقدون بأن ذلك لا يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وعند تطبيق اختبار كاف تربيع بلغت قيمته

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي

المحسوبة 57.2 وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 05.0 ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

عرض و تحليل الإجابة رقم 11 حول مدى قابلية أداء مهام اقل من الكفاءات و المؤهلات

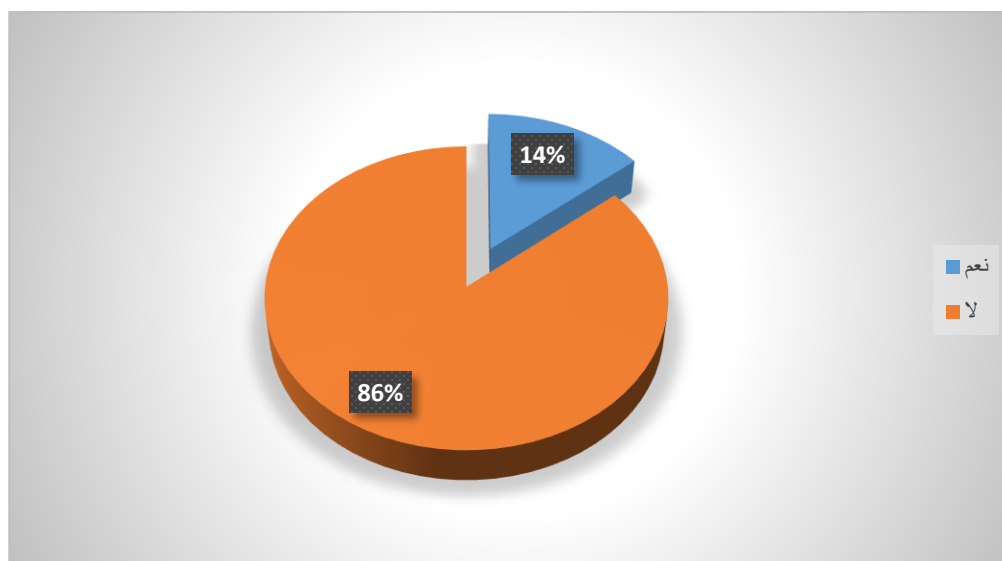
الجدول رقم (11): يبين توزيع إجابات أفراد العينة وإختبار كاف تربيع للفقرة رقم 11

الاجابات التكرارات النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	2	3.84	1	14.29%
لا	12	3.84	1	85.71%
المجموع	14	3.84	1	100%

مستوى الدلالة = 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

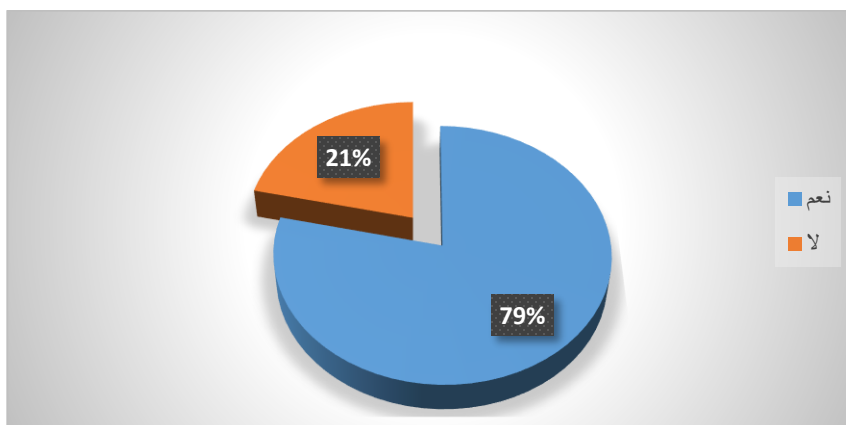
الشكل رقم (12) : التمثيل البياني للفقرة رقم 11



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.



الشكل رقم (13): التمثيل البياني للفقرة رقم 12



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 والشكل رقم 13 أن نسبة 78.57% من أفراد العينة شعروا بزيادة في مستوى الرضا العام لديهم تجاه المؤسسة بعد تجربة التناوب الوظيفي ، أما نسبة 43.21% يرون عكس ذلك، وعند تطبيق إختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 4.57 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

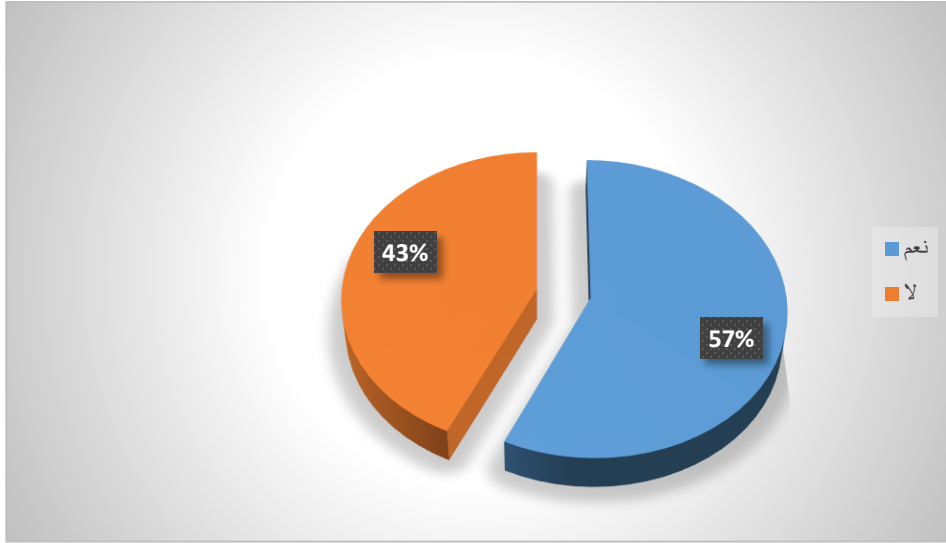
- عرض و تحليل الإجابة رقم 13 حول عملية نقل العمال بناء على خطط و برامج مدروسة

الجدول رقم(13): يبين توزيع إجابات أفراد العينة وإختبار كاف تربيع للفقرة رقم 13

الاجابات التكرارات النسبة	2 كـ 2 كـ		الاجابات التكرارات النسبة
	المحسوبة	الجدولية	
نعم	8	57.14%	غير دال احصائيا
لا	6	42.86%	
المجموع	20	100%	
مستوى الدلالة = 0.05			

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (14): التمثيل البياني للفقرة رقم 13



المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 والشكل رقم 14 أن نسبة 57.14 % من أفراد العينة أجابوا بأن عمليات نقل العمال من قبل الإدارة تتم بناءً على خطط وبرامج مدروسة أما نسبة 42.86 % نفوا ذلك، وعند تطبيق إختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 0.29 وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 ، ومنه نستنتج أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

عرض و تحليل الإجابة رقم 14 حول مدى تنفيذ التناوب الوظيفي في المؤسسة لتحسين التحفيز الإداري بها .

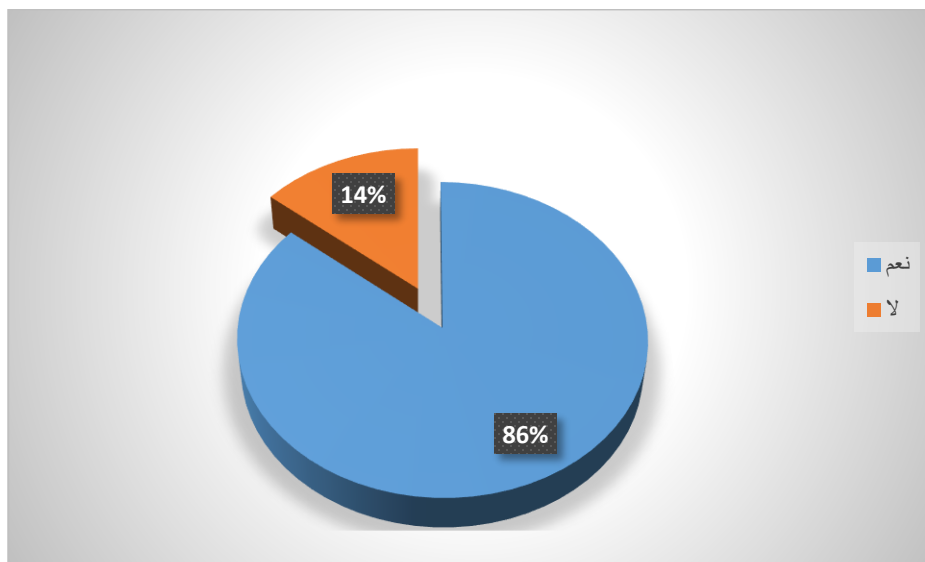
الجدول رقم(14): يبين توزيع إجابات أفراد العينة وإختبار كاف تربيع للفقرة رقم 14

الاجابات التكرارات النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	12	85.71%	1	دال احصائيا
لا	2	14.29%	1	دال احصائيا
المجموع	14	100%	1	دال احصائيا

مستوى الدلالة = 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (15) : التمثيل البياني للفقرة رقم 14



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 والشكل رقم 15 أن نسبة 85.71 % من أفراد العينة ينصحون بتنفيذ التناوب الوظيفي في مؤسساتهم لتحسين التحفيز الإداري ، في حين نسبة 14.29 % لا ينصحون بذلك، وعند تطبيق إختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 7.14 وهي أكبر من

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي

القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 ، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

- عرض و تحليل الإجابة رقم 15 حول مدى مساهمة التناوب الوظيفي في تحسين فرص الترقية و التطور المهني .

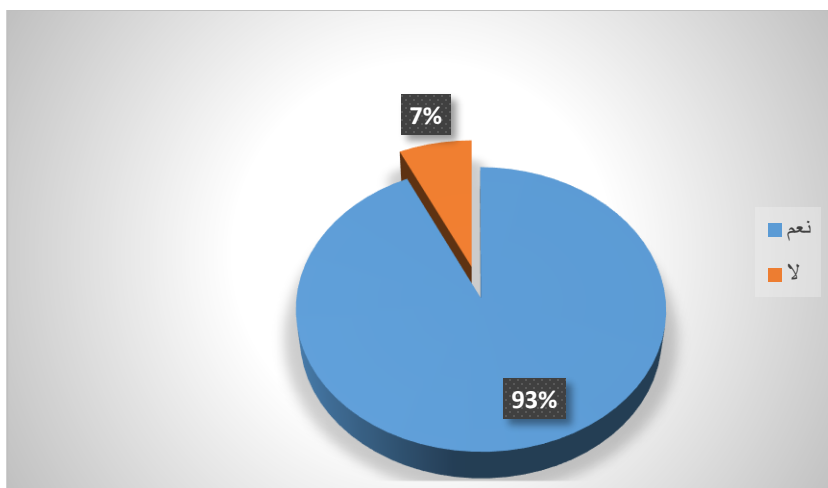
الجدول رقم (15): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للفقرة رقم 15

الاجابات التكرارات النسبة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	13	3.84	1	0.05
لا	1	3.84	1	0.05
المجموع	14	3.84	1	0.05

مستوى الدلالة = 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (16): التمثيل البياني للفقرة رقم 15



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 والشكل رقم 16 أن نسبة 92.86% من أفراد العينة يعتقدون أن التناوب الوظيفي يساهم في تحسين فرص الترقية والتطور المهني ، باستثناء فرد واحد أجاب عكس ذلك أي نسبة 7.14%، وعند تطبيق إختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 10.29 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 ، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

وقد كانت إجابة الفرد الذي أجاب بـ لا حول مساهمة التناوب الوظيفي في تحسين فرص الترقية و التطور المهني كالتالي: عدم القدرة على التأقلم مع مكان العمل الجديد.

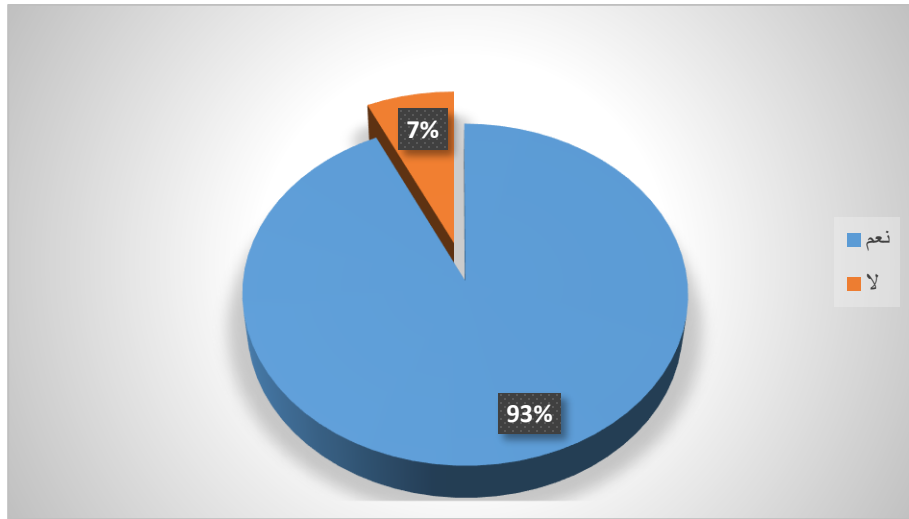
- عرض و تحليل الإجابة رقم 16 حول مدى زيادة فعالية العمل بتطبيق التناوب الوظيفي

الجدول رقم (16): يبين توزيع إجابات أفراد العينة وإختبار كاف تربيع للفقرة رقم 16

الاجابات التكرارات النسبة	كاف المحسوبة	كاف الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	13	92.86%	1	دال احصائيا
لا	1	7.14%		
المجموع	14	100%		
مستوى الدلالة = 0.05				

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (17): التمثيل البياني للفقرة رقم 16



المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 والشكل رقم 17 أن نسبة 92.86% من أفراد العينة يرون بأن التناوب الوظيفي يساعد على زيادة فاعلية العمل، باستثناء فرد واحد أجاب بأنه لا يساعد على ذلك أي نسبة 7.14% ، وعند تطبيق إختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 10.29 أكبر من القيمة الجدولية وهي البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

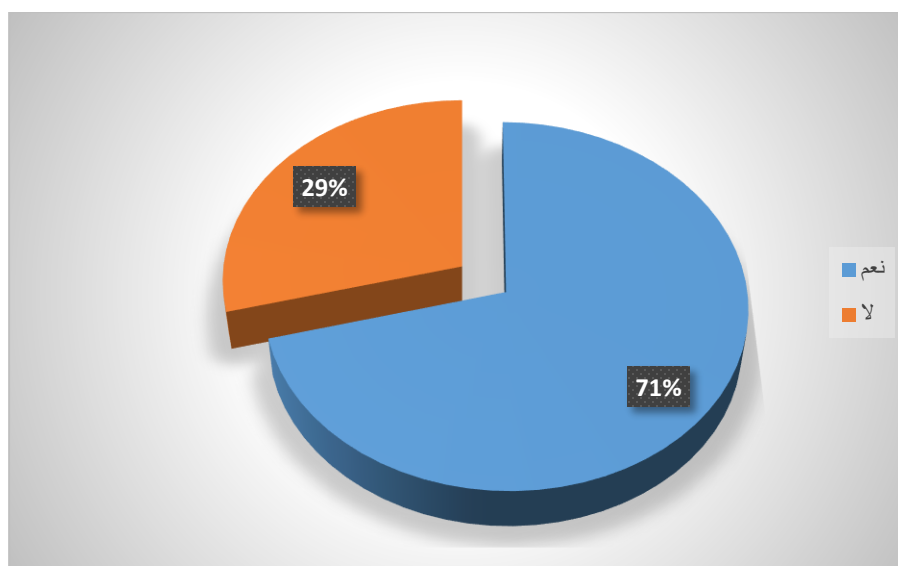
- عرض و تحليل الإجابة رقم 17 حول مساهمة التناوب الوظيفي في التقليل من التكاليف

الجدول رقم (17): يبين توزيع إجابات أفراد العينة وإختبار كاف تربيع للفقرة رقم 17

الاجابات التكرارات النسبة		كـ2	كـ2	درجة الدلالة
		المحسوبة	الجدولية	الحرية
نعم	10	71.43%	2.7	1
لا	4	28.57%		
المجموع	14	100%		
مستوى الدلالة = 0.05				

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (18) : التمثيل البياني للفقرة رقم 17



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

من خلال الجدول رقم 17 والشكل رقم 18 أن نسبة 71.43% من أفراد العينة يرون أن التناوب الوظيفي ساهم في تقليل التكاليف المالية للتدريب، أما نسبة 28.57% لا يؤيدون ذلك، وعند تطبيق إختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 2.57 وهي أصغر من القيمة الجدولية

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي

البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

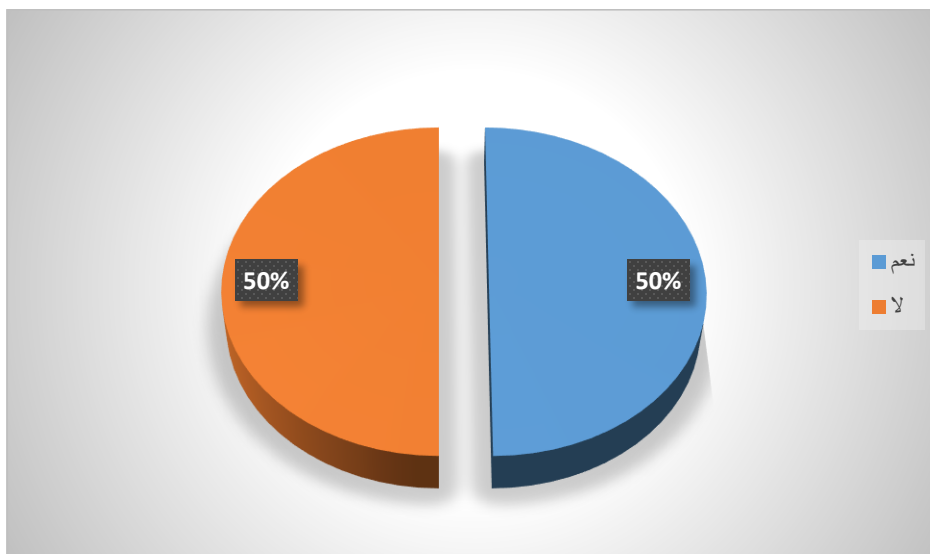
- عرض و تحليل الإجابة رقم 18 حول الصعوبات التنقل الى عمل جديد و تأثيره على الحافز

الجدول رقم (18): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للفقرة رقم 18

الاجابات التكرارات النسبة	كـ 2 كـ 2 درجة الدلالة		
	المحسوبة	الجدولية	الحرية
نعم	7	3.84	1
لا	7	3.84	1
المجموع	14	3.84	1
مستوى الدلالة = 0.05			

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (19) : التمثيل البياني للفقرة رقم 18



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 والشكل رقم 19 أن نصف أفراد العينة 50% تواجههم صعوبات أثناء إنجاز أعمال جديدة ويؤثر ذلك على أدائهم، أما النصف الآخر من أفراد العينة 50% لا تواجههم هذه الصعوبات، وعند تطبيق إختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 00 وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة. وقد ذكر أفراد العينة الذين تواجههم هذه الصعوبات نسبتها كالتالي:

70% منهم عدم توافق المنصب مع المؤهلات.

30 % منهم نقص الخبرة.

- عرض و تحليل الإجابة رقم 19 حول مدى مساهمة التناوب الوظيفي في تعزيز الثقة و التعاون بين العمال و الإدارة .

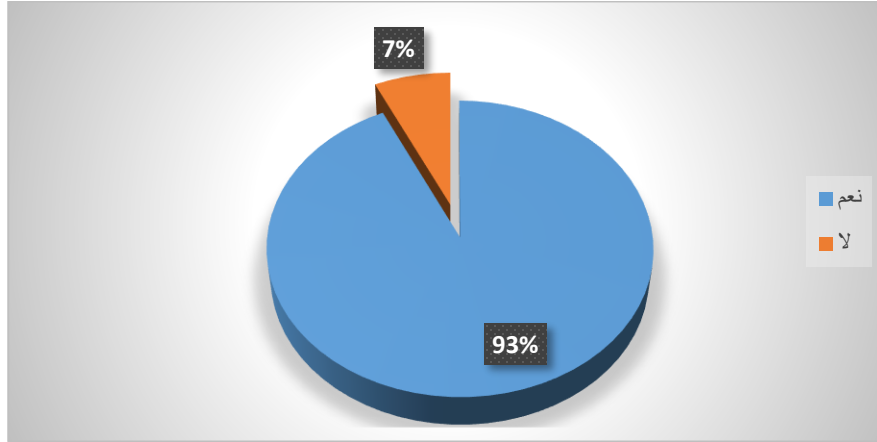
الجدول رقم (19): يبين توزيع إجابات أفراد العينة وإختبار كاف تربيع للفقرة رقم 19

الاجابات التكرارات	النسبة	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	13	92.86%	3.84	1	دال احصائيا
لا	1	7.14%			
المجموع	14	100%			

مستوى الدلالة = 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (20) : التمثيل البياني للفقرة رقم 19



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامجي ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 والشكل رقم 20 أن نسبة 92.86% من أفراد العينة يعتقدون ان التناوب الوظيفي يساهم في تعزيز الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة ، بإستثناء فرد واحد أجاب عكس ذلك أي نسبة 7.14%، وعند تطبيق إختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 10.29 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

- عرض و تحليل الإجابة رقم 20 حول مساعدة التناوب الوظيفي في علاج حالات الطوارئ في الإدارة .

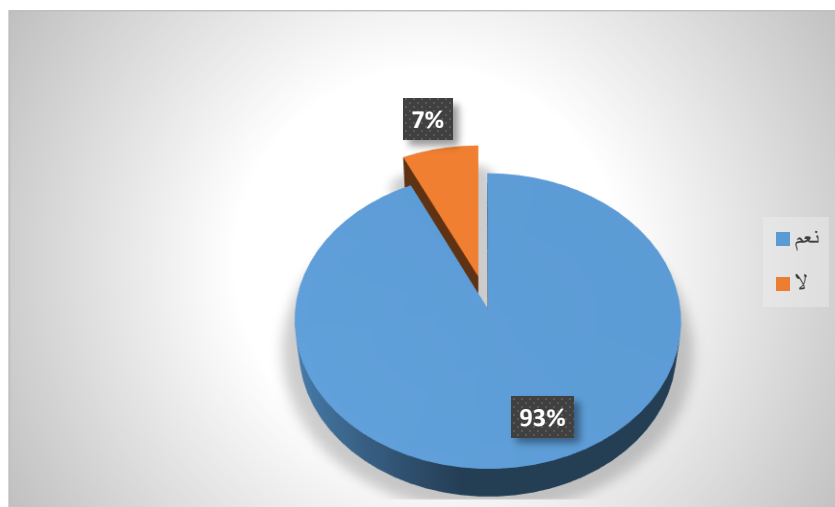
الجدول رقم (20): يبين توزيع إجابات أفراد العينة واختبار كاف تربيع للفقرة رقم 20

الاجابات	التكرارات	النسبة	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	درجة الحرية	الدلالة
نعم	13	92.86%	10.29	3.84	1	دال احصائيا
لا	1	7.14%				
المجموع	14	100%				

مستوى الدلالة = 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (21): التمثيل البياني للفقرة رقم 20



المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ال SPSS و Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 والشكل رقم 21 أن نسبة 92.86% من أفراد العينة يعتقدون أن التناوب الوظيفي ساعد على معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة، بإستثناء فرد واحد أجاب بأنه لم يساعد في ذلك أي

نسبة 7.14%، وعند تطبيق إختبار كاف تربيع بلغت قيمته المحسوبة 10.29 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 3.84 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 ، ومنه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

### المطلب الثالث: مناقشة دراسة الفرضيات

سننظر في هذا المطلب إلى إختبار صحة الفرضيات

**الفرضية الأولى:** تنص على ما يلي " يتم تطبيق إستراتيجية التناوب الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي من خلال ما وضحته نتائج الجداول الخاصة بالأسئلة 7 و 8 و 15 تبين أن التناوب الوظيفي يطبق في الإدارة حسب ما أدلى به العاملين، حيث تم نقل أغلبهم إلى منصب عمل آخر، وهم يفضلون التناوب من أجل تحسين فرص الترقية والتطور المهني.

بناءً على هذا يمكن القول بأنه يتم تطبيق إستراتيجية التناوب الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ، وبالتالي فالفرضية الأولى مقبولة.

**الفرضية الثانية:** تنص على ما يلي " التناوب الوظيفي دور في زيادة تحفيز الإداريين بشكل إيجابي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي من خلال ما وضحته نتائج الجداول الخاصة بالأسئلة س13 س16 س18 س20 تبين أن تناوب العمال بناء على خطط وبرامج مدروسة من قبل الإدارة كما يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم ويزيد من فعالية العمل و تحفيزهم لتقديم الأفضل ، كما واجهوا صعوبات أثناء إنجاز عملهم الجديد، و يآثر على الحافز لديهم ويساعد على معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة.

بناءً على هذا يمكن القول بأن التناوب الوظيفي دور في زيادة التحفيز لدى العاملين وزيادة الفعالية لديهم بشكل إيجابي ، وبالتالي الفرضية الثانية مقبولة.

الفرضية الثالثة: تتص على ما يلي " توجد بعض المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلبا في تنفيذ إستراتيجية التناوب الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي من خلال ما وضحته النتائج تبين من خلال الجداول الخاص بالسؤال 11 تبين أن النسبة الكبيرة من العاملين ليس لديهم القابلية للعمل لأداء مهام أقل من كفاءاتهم ومؤهلاتهم، وهذا قد يشكل عائقا أمام تنفيذ إستراتيجية التناوب الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ".

بناءً على هذا يمكن القول بأنه توجد بعض المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلبا في تنفيذ إستراتيجية التناوب الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي وبالتالي الفرضية الثالثة مقبولة.

**خلاصة :**

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي تم التعرف على المستشفى وعرضنا هيكله التنظيمي، وسمحت لنا المقابلات مع عماله ومسؤوليه بالوصول الى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي تراعي كثيرا أسلوب التناوب الوظيفي ويحرص على تطبيقه بهدف زيادة تحفيز العمال. وقد إستنتجنا من خلال هذه الدراسة أن التناوب الوظيفي مطبق في الإدارة قيد الدراسة.

# الختامة

تتمحور الأهداف الرئيسية لأي منظمة حول تحقيق مجموعة من الأهداف وأداء المهام بكفاءة. ولتحقيق ذلك، يحق للمنظمة أن تستغل جميع الإمكانيات والموارد المتاحة، وتستخدم الآليات والوسائل التي تراها مناسبة لتطوير أداء موظفيها وتحقيق النتائج المرغوبة. ومن بين تلك الوسائل، نجد أسلوب التناوب الوظيفي، وهو عملية نقل الموظفين بين وظائف مختلفة، سواءً كانت من نفس المستوى الوظيفي أو قريبة منه، وذلك لتعزيز فهمهم الشامل لإدارة المنظمة.

يُعتبر التناوب الوظيفي واحدًا من الأساليب المتقدمة والحديثة في تأهيل القوى العاملة، حيث يوفر العديد من المزايا التي تساعد الإداريين على تطوير كفاءتهم المهنية وأداء مهامهم بشكل فعال ويمكنهم من تحقيق أعلى مستويات الأداء.

بالإضافة إلى ذلك، يساعد التناوب الوظيفي المنظمات على تحقيق أهدافها، حيث يُعتبر الموظف المورد البشري ركيزة أساسية في تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. يُعد التناوب الوظيفي آلية جديدة تأخذ في الاعتبار التحديات المتغيرة، كما يُلبّي احتياجات الموظفين وتطلعاتهم المستقبلية، ويعمل على تعزيز أهدافهم وأهداف المنظمة.

وعلى هذا الأساس، يُوصى بشدة باستخدام هذه الأساليب من قبل المنظمات، ويُنصح الجهات الرقابية بتعزيز الوعي حولها وتشجيع المنظمات على تبني أساليب إعداد وتأهيل القوى العاملة للوصول إلى قوة عمل ذات كفاءة عالية..

### نتائج الدراسة

تم تصنيف النتائج المتوصل إليها إلى نتائج الدراسة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية وهي كالتالي:

#### 1- نتائج الدراسة النظرية

من خلال الجانب النظري للدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

-التناوب الوظيفي أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي يخضع لها المورد البشري حيث يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للموظفين وبالتالي يساهم في تطوير المهارات وكسب خبرات

جديدة ومتنوعة.

- يعتبر التحفيز الإداري من أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وبالتالي يعتبر التحفيز الإداري الأكثر إسهاما في تحقيق البقاء والإستمرارية.
- التناوب الوظيفي وعلاقته بالتحفيز الإداري هي علاقة تكاملية وارتباطية حيث أنه يؤثر بطريقة إيجابية على المنظمة إذا طبقه بأحسن وجه .

## 2-نتائج الدراسة التطبيقية

- كما قد تم التوصل إلى العديد من النتائج من خلال دراسة الحالة التي تمت على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي:
- أظهرت نتائج الدراسة بأنه يتم تطبيق إستراتيجية التناوب الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.
  - أثبتت النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة أن التناوب الوظيفي له أثر في تحسين التحفيز الإداري بشكل ايجابي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.
  - بينت النتائج بأنه توجد بعض المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلبا في تنفيذ إستراتيجية التناوب الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي .

## توصيات الدراسة

- بناء على النتائج السابقة للدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات نوجزها فيما يلي:
- نشر ثقافة التناوب الوظيفي في الإدارات.
  - إعطاء أهمية بالغة للتطبيق الجاد لأسلوب التناوب الوظيفي بشكل صحيح نظرا لأهميته في تحسين الأداء.
  - إشعار الموظفين في الإدارة بأهمية التناوب الوظيفي وأن الهدف منه هو رفع كفاءاتهم واعدادهم لتولي مناصب جديدة.
  - الإطلاع على تجارب المنظمات المحلية في عملية التناوب الوظيفي والاستفادة من تجاربهم بما يتناسب مع المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

- معالجة المعوقات التي تؤثر سلبا في تنفيذ إستراتيجية التناوب الوظيفي.

### الدراسات المقترحة

- التناوب الوظيفي وعلاقته بالحد من الفساد الإداري بالمؤسسات الحكومية.

- علاقة التناوب الوظيفي بالروح المعنوية للموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

بن عمر الجيلاني بالوادي.

- أثر التناوب الوظيفي في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية ومؤسسات القطاع الخاص.

# قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

1. بالحية سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس 2012-2013 في العلوم الاقتصادية الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين ص 27 جامعة قاصي مباح وكلية العلوم الاقتصادية
2. بن عزه عبد الرحمان إدارة المورد البشرية، الطبعة العربية، 2010.
3. حسين البارقي ' دور التدوير الوظيفي و علاقته بالولاء التنظيمي ' لموظفي إدارة التعليم بالليث ' مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ' العدد الثاني . المجلد الأول ' أبريل 2017.
4. خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجية الطبعة الثانية 2004.
5. شمس الدين بوزيدي ' دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين ' دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة ' مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ' 2017 .
6. طاهر محمود الكلاله الاتجاهات الحديثة في إدارة الاعمال والأعمل ، عمان الأردن، 2017
7. طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، الكتب الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 1997.
8. عباضلي عبد الرزاق- الابيض صالح- مذكرة لنيل رتبة متصرف بمدرسة الخدمات جامعية الوادي- بعنوان طرق تحفيز الموظف وتأثير على الأداء الوظيفي 2019 / 2020
9. علي محمد منصور، محسن الخضيرى، مبادئ الإدارة، اسس ومفاهيم ,مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، 1999.
10. عمراوي فتحي ' دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع كفاءة الإدارية دراسة حالة مديرية مصالح للفلاحة مستغانم مذكرة مقدة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير 2015 .
11. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية،

12. قوراري الزهرة ' العياشي مريم ' أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ' دراسة حالة ميدانية جامعة أحمد دراية أدرار ' مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير 2019.
13. ماجد محمود الموصل أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سوريا الدولي الإسلامي بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير ادارة أعمال تخصصي 2019.
14. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير -أساسيات، وظائف، تقنيات- الجزء الأول، قسم: التعليم الأساسي، 01 يناير 2006.
15. محمود السيد أبو النيل، علم الاجتماع عربيا وعالميا، لناشر مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة ط 5، 2009.
16. مروة مسعودي- مبروكة يوعفيان. الحوافز، زماني في تحسين أداء يتصرف العاملين مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة تفني سامي في تسيير الموارد البشرية دفعة أكتوبر 2020.
17. مزوار منوبة أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة أمحمد بوقرة بومرداس 2012/ 2013 .
18. معاد غسان اسماعيل علاقة بين التدوير الوظيفي وأداء و المنظمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية ' مجلة الدنانير ' العدد ستة عشر 2019 .
19. ناصر بن فهيد المدرع ' التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة للشؤون الادارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الادارية، 2014 .
20. نضال سلام بدر ' التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية ' قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير تخصص قيادة والإدارة ' 2016.
21. نغيمة الشعبي- مؤيد السامراني إدارة الافراد مدخل الطبيعي، الطبعة الاولى هيئة الاهداء الفنية، مصر 1

22. العطوي، فهد بن سلطان (2018). دور التناوب الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في الجمعيات التعاونية بمنطقة القصيم. مجلة دراسات إدارية واقتصادية.
23. محمد، وفاء عبد العزيز (2015). التناوب الوظيفي وعلاقته بالتحفيز الإداري لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة نابلس. مجلة جامعة النجاح للبحوث الإنسانية.
24. السليمان، غدير عبد الرحمن (2017). تأثير التناوب الوظيفي على تحفيز العاملين وأثره في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين في شركة الاتصالات السعودية. مجلة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز للدراسات الإدارية والمالية،
25. السويدي، فهد بن صالح (2018). أثر التناوب الوظيفي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الخاص في الإمارات العربية المتحدة.
26. الزهراني، عبدالله بن محمد (2019). أثر التناوب الوظيفي على الأداء الوظيفي والتحفيز الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.
27. المحمودي، زينب محمد (2016). أثر التناوب الوظيفي على التحفيز الإداري والرضا الوظيفي لدى موظفي شركات القطاع الخاص في البحرين

ثانيا : المراجع باللغات الأجنبية

1–Wang, M., & Hsieh, C. (2013). Job Rotation and Employee Performance: The Moderating Role of Supervisory Support. Journal of Organizational Behavior, 34(1).

2–Philippe Bernioux, opcit

# الملاحق

## استمارة الاستبيان

### القسم 1: المعلومات الشخصية

#### الجنس:

ذكر  أنثى

#### العمر:

30-25 عامًا  40-35 عامًا  50-45 عامًا  60-55 عامًا

#### الحالة الاجتماعية

اعزب  متزوج

#### المستوى التعليمي:

ثانوية  ليسانس  ماستر

#### المستوى الوظيفي :

المدير العام  المدير الفرعي  رئيس مكتب  موظف

#### سنوات الخبرة العملية:

اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  اكثر من 10 سنوات

## القسم 2: التناوب الوظيفي وتأثيره على التحفيز الإداري

لا	نعم	العبارة	الرقم
		هل التناوب الوظيفي يطبق في إدارتكم؟	7
		هل تم نقلك إلى منصب عمل آخر؟	8
		هل شعرت بتحسين في رضاك الوظيفي بعد تجربة التناوب الوظيفي؟	9
		هل لاحظت زيادة في تطوير مهاراتك وقدراتك المهنية بفضل التناوب الوظيفي؟	10
		هل لديك القابلية لأداء مهام أقل من كفاءتك ومؤهلاتك؟	11
		هل شعرت بزيادة في مستوى الرضا العام لديك تجاه المؤسسة بعد تجربة التناوب الوظيفي؟	12
		هل تتم عملية نقل العمال بناء على خطط وبرامج مدروسة من قبل الإدارة؟	13
		هل تتصح بتنفيذ التناوب الوظيفي في مؤسستك لتحسين التحفيز الإداري؟	14
		هل تعتقد أن التناوب الوظيفي يساهم في تحسين فرص الترقية والتطور المهني؟	15
		التناوب الوظيفي يساعد على زيادة فاعلية العمل؟	16
		هل تعتقد أن التناوب الوظيفي ساهم في تقليل التكاليف المالية للتدريب؟	17
		هل تواجه صعوبات أثناء إنجاز عملك الجديد، وهل يؤثر على الحافز لديك؟	18
		هل تعتقد أن التناوب الوظيفي يساهم في تعزيز الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة؟	19
		هل تعتقد أنا التناوب الوظيفي يساعد على معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدي قسم أو إدارة؟	20