أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
برنامج الماجستير في القيادة والإدارة
غزة – فلسطين

التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية

النتائج والتوصيات

إعـداد الباحث

نضال سلام حسن بدر

إشراف الدكتور

محمد إبراهيم المدهون

2015م – 1437هـ

م	النتائج
.1	أظهرت الفئة المستجوبة أنهم موافقين بمتوسط حسابي 7.61 من 10 في أن التدوير يكسبهم خبرات جديدة، وهذا يبين أن هناك وعى لدى الموظفين أن التدوير له فائدة ويزيد الخبرات. كما أظهرت الفئة المستجوبة أن التدوير يساعد على التجديد في العمل وكذلك التدوير يعزز الاستفادة من الموارد البشرية بمتوسط حسابي أكبر من 69.00.
.2	بينما أظهرت الفئة المستجوبة في الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 4.71 من 10 أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على أن الوزارة تقدم كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي. وكذلك أظهرت الفئة المستجوبة معارضتها أن التدوير أحد أساليب التحفيز كما أظهرت معارضتها أن التدوير يتم بتخطيط مسبق.
.3	تباينت وجهات نظر الفئة المستجوبة في الدراسة حول التدريب بين الحيادية والمعارضة، حيث انهم كانوا محايدين أن التدريب يكسبهم القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى. وكذلك كانوا حياديين أن الوزارة تحرص على تحديد الاحتياجات التدريبة. بينما أظهرت الفئة المستجوبة معارضتها على أنهم يخضعون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم بمتوسط حسابي يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 10).
.4	تبين أن أفراد مجتمع الدراسة حاديتهم على أن تنوع مهارات الوظائف المصممة يساعد في تطبيق التدوير. بينما اظهر أفراد مجتمع الدراسة أن سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة تؤخذ بعين الاعتبار حيث حصلت على متوسط حسابي 4.93 من 10 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة.
.5	تبين أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين بمتوسط حسابي يساوي 6.83 (الدرجة الكلية من 10) على أن التدوير الوظيفي يمنح للموظف الفرصة للنمو والتطور الوظيفي. بينما بين أفراد مجتمع الدراسة أنهم معارضون على أن استراتيجية التطور الوظيفي توفر مناخ يشجع على التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي يساوي 5.92.
.6	تبين أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين على النظم والإجراءات تسمح للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها بمتوسط حسابي يساوي 6.16 (الدرجة الكلية من 10)، وأظهرت الدراسة أيضاً أن أفراد العينة معارضين على أن نظم وإجراءات الوزارة تقلل من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى بمتوسط حسابي يساوي 5.02.

.7	جاءت استراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات، تلاها تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات، ثم تبعها التدريب وتطوير القدرات، وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات.
.8	هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التطور الوظيفي كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الكفاءة الإنتاجية للموظفين العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية (α =0.05). هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النظم والإجراءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الكفاءة الإنتاجية للموظفين العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية (α =0.05). هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تصميم الوظائف كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الكفاءة الإنتاجية للموظفين العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية (α =0.05). هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير الكفاءات كأحد متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الكفاءة الإنتاجية للموظفين العاملين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية (α =0.05).
.9	ظهرت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وبين الكفاءة الإنتاجية للموظفين في الوزارة عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05). وتبين أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين في أجابتهم على أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في قطاع غزة بمتوسط حسابي (6.76 من 10).
.10	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.
.11	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استراتيجية التطور، والنظم والإجراءات، وتصميم الوظيفي والتدريب والإنتاجية والعوائق تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل.
.12	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال " النظم والإجراءات " تعزى إلى عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم تتراوح من 4 إلى أقل من 8 سنوات.

#	التوصيات
1.	نشر وتعزيز مفهوم التدوير الوظيفي في الوزارات، بوسائل مختلفة.
2.	هذه النتيجة تفيد أن الموظفين في الوزارات بحاجة إلى توفير معلومات أكثر حول عملية التدوير.
3.	الاهتمام بالتدريب كأحد بمتطلبات التدوير الوظيفي. إخضاع الموظفون للتدريب قبل تدويرهم عبر الوظائف في الإدارات الأخرى، حيث أن التدريب غالباً ما يكون بعد عملية التدوير .يجب أن تتوافق الخطة التدريبة في الوزارة مع مسارهم الوظيفي توهلهم للإنتقال إلى أي وظيفة أخرى.
4.	الاهتمام واتباع الأسس الحديثة بعملية تصميم الوظائف، بما يتناسب مع تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.
5.	نشر وعرض خطط التدوير في بداية كل خطة تشغيلية.
6.	توضيح فوائد التدوير الوظيفي وهو مبنى على خطط معدة مسبقة.
7.	تعزيز التدوير الوظيفي من خلال إظهار فوائده في التطور الوظيفي. ومن ثم تحسين الإنتاجية من خلال تحسين صورة التدوير من خلال التصميم الجيد للوظائف، والاهتمام بشكل أكبر على التدريب وتطوير القدرات، وأخيرا إعادة النظر في النظم والإجراءات، ومن ثم صياغتها بطريقة بتضمن أن يكون تأثيرها إيجابي على الإنتاجية.
8.	العمل على: تحسين مستوى المحفزات، وتحسين الوعي بالتدوير الوظيفي. خلق بيئة مريحة في العمل، ،خلق بيئة محفزة، استغلال التدوير كأداة تساعد في بناء العلاقات الاجتماعية في الوزارات.
9.	الاهتمام بالموظفين أصحاب درجة البكالوريوس، والاهتمام بنشر ثقافة التدوير بشكل أكبر بين باقي فئات المؤهلات العلمية.
10.	تحسين وجهة نظر الموظفين أصحاب الخبرة الأكبر من 8 سنوات، أو أقل من 4 سنوات. وتفعيل فئة 4–8 بشكل أعمق في التدوير.