



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر التدوير الوظيفي في الكفاءة الإدارية
(دراسة حالة في إحدى مؤسسات القطاع العام)

The Effect of Job Rotation on the Managerial Efficiency (Case Study in a Public Organization)

مشروع أعدد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال – الإدارة التنفيذية

توجه: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب

أشرف علي الرياحي

إشراف الأستاذ الدكتور

حسان اسماعيل

العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢

"لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل"

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي في الكفاءة الإدارية في إحدى مؤسسات القطاع العام، ودراسة أثر التدوير الوظيفي على كل محور من محاور الكفاءة الإدارية وهي "الكفاءة التنظيمية - الكفاءة الشخصية - الكفاءة الوظيفية".

يتألف مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين الإداريين (إدارة وسطى وإدارة دنيا/إشرافية)، وتكونت عينة الدراسة من ١٠٦/ موظفاً، وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على العينة المذكورة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي أن ممارسات التدوير الوظيفي في المنظمة عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة كذلك الأمر بالنسبة لمستوى الكفاءة الإدارية وفقاً لاستجابات أفراد العينة، حيث جاء محور الكفاءة الوظيفية بالمرتبة الأولى، يليه محور الكفاءة التنظيمية، وأخيراً جاء محور الكفاءة الشخصية. كما أظهرت النتائج وجود أثر معنوي للتدوير الوظيفي في الكفاءة الإدارية، حيث تبين وجود أثر للتدوير الوظيفي على كافة محاور الكفاءة الإدارية، ومن خلال مقارنة نسب تأثير التدوير الوظيفي على محاور الكفاءة الإدارية، يتبين أن الأثر الأكبر للتدوير كان على الكفاءة الشخصية، تليها الكفاءة الوظيفية، وأخيراً الكفاءة التنظيمية. كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود اختلاف في استجابات أفراد العينة (إدارة وسطى - إدارة دنيا/إشرافية) حول ممارسات التدوير الوظيفي، وحول مستوى الكفاءة الإدارية في المنظمة عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

التدوير الوظيفي - الكفاءة الإدارية - الكفاءة التنظيمية - الكفاءة الشخصية - الكفاءة الوظيفية.

Abstract

The study aimed to identify the effect of job rotation in managerial efficiency in public sector institutions, and study the effect of job rotation on each of the axes of managerial efficiency, which is "organizational efficiency – personal efficiency – functional efficiency ". The study population consists of a group of administrative employees (middle management and lower management / supervisory), and the study sample consisted of / 106 / employees, and data was collected by distributing a questionnaire to the sample mentioned.

The study reached several results, namely that the job rotation practices in the governmental organization came to a high degree as well as the level of managerial efficiency according to the responses of the sample members, where the axis of functional efficiency ranked first, followed by the axis of organizational efficiency, and finally came the axis of personal efficiency. The results also showed a significant effect of job rotation on managerial efficiency, as it was found that there was an effect of job rotation on all axes of managerial efficiency, and by comparing the ratios of the effect of job rotation on the axes of managerial efficiency, it was found that the greatest effect of job rotation was on personal efficiency, followed by functional efficiency, Finally, organizational efficiency. The results also indicated that there was no difference in the responses of the sample members (middle management – lower management / supervisory) about job rotation practices, and about the level of managerial efficiency in the governmental organization.

Keywords: job rotation – managerial efficiency – organizational efficiency – personal efficiency – functional efficiency.

كلمة شكر

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور حسان اسماعيل المشرف على هذه الدراسة، والذي كان له الفضل الكبير من خلال توجيهاته وملاحظاته الثمينة في إنارة الطريق أمامي لإتمام الدراسة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أسرة المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA) بكافة كوادرها، على الجهود الكبيرة التي بذلوها، وعلى ما قدموه من العلم والمعرفة خلال المرحلة الدراسية.

الإهداء

إلى من لم ولن تفارق ذاكرتي يوماً، وكانت مصدر الحب والعطاء...

(جدتي عائشة رحمها الله)

إلى من أُلجأ إليه في ضعفي، وأطلب منه نجمتين فيعود حاملاً السماء، مصدر قوتي...

(أبي الغالي)

إلى من تعجز الكلمات عن وصفها، جنة السماء والأرض...

(أمي الحبيبة)

إلى من أتكى عليهم عند حاجتي، عوني وسندي...

(إخوتي أمجد و حمزة)

إلى رفيقة دربي وصديقة عمري، من تحملت كل الصعوبات وكانت لي خير سند، ملكة قلبي...

(زوجتي منى الحبيبة)

إلى روحي ونبض قلبي، من جعلت مر الحياة حلواً، ملاكي وأميرتي الصغيرة...

(ابنتي ريتال)

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ii	ملخص الدراسة
iii	Abstract
iv	كلمة شكر
v	الإهداء
vi	فهرس المحتويات
viii	فهرس الجداول
1	الفصل الأول - الإطار التمهيدي
1	المقدمة
2	مصطلحات الدراسة
3	الدراسات السابقة
7	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
8	أهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	مجتمع الدراسة وعينتها
10	الفصل الثاني - الإطار النظري
11	المبحث الأول - التدوير الوظيفي
12	تمهيد
12	مفهوم التدوير الوظيفي
14	أنواع التدوير الوظيفي
15	أهمية التدوير الوظيفي
17	أهداف التدوير الوظيفي
18	خطوات ومراحل تنفيذ التدوير الوظيفي
20	معوقات تطبيق التدوير الوظيفي

22	المبحث الثاني - الكفاءة الإدارية
23	تمهيد
23	مفهوم الكفاءة الإدارية
24	تصنيف الكفاءة الإدارية وأنواعها
25	خصائص الكفاءة الإدارية
26	مؤشرات قياس الكفاءة
26	عوامل تحسين الكفاءة الإدارية للموظف
28	الفصل الثالث - الإطار العملي
28	تمهيد
28	أسلوب وإجراءات الدراسة
28	مجتمع الدراسة وعينتها
29	أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات
30	أساليب تحليل البيانات
31	اختبار ثبات أداة الدراسة
32	خصائص أفراد العينة
37	الإجابة عن تساؤلات الدراسة
52	نتائج الدراسة
54	التوصيات
55	قائمة المراجع
61	ملحق الاستبيان

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
31	معامل ألفا كرونباخ	1
32	خصائص أفراد العينة	2
37	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدوير الوظيفي	3
39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محاور الكفاءة الإدارية	4
43	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التدوير الوظيفي في محور الكفاءة التنظيمية	5
44	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التدوير الوظيفي في محور الكفاءة الشخصية	6
45	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التدوير الوظيفي في محور الكفاءة الوظيفية	7
47	المتوسط الحسابي واختبار T - لعينتين مستقلتين حول التدوير الوظيفي	8
48	المتوسط الحسابي واختبار T - لعينتين مستقلتين حول محور الكفاءة التنظيمية	9
49	المتوسط الحسابي واختبار T - لعينتين مستقلتين حول محور الكفاءة الشخصية	10
50	المتوسط الحسابي واختبار T - لعينتين مستقلتين حول محور الكفاءة الوظيفية	11

الفصل الأول

الإطار التمهيدي

1.1 المقدمة:

يشهد العالم اليوم حركة من التطورات والتغيرات المتسارعة والمستمرة في كافة المجالات، الأمر الذي من شأنه أن يولد تحديات وصعوبات أمام المنظمات في تحقيق غاياتها وبلوغ أهدافها، لا سيما المنظمات الجامدة التي تعتقد أنها بمنأى عن هذه التحديات، وأن اتباعها الأساليب والاستراتيجيات ذاتها القائمة عليها ستجعلها قادرة على الاستمرارية والنجاح.

لذا فإن المنظمات الراغبة في البقاء والاستمرارية يتطلب منها مواكبة هذه التغيرات، الأمر الذي يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير أداءها التنظيمي المنبثق من زيادة كفاءة وأداء المورد البشري، على اعتبار أن الموارد البشرية هي الركن الأساسي القائمة عليه أي منظمة في نجاحها وتحقيقها لأهدافها. وصحيح أن هناك عدة موارد أخرى تساهم في جعل أهداف المنظمة ممكنة إلا أنه لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق في الواقع دون وجود موارد بشرية كفؤة تتمتع بمعرفة وأداء عالي، لا سيما في ظل العصر الذي نعيشه والذي يحتاج إلى مرونة وسرعة وكفاءة في الأداء، بالإضافة إلى توليد معلومات وأفكار إبداعية جديدة.

وانطلاقاً من ذلك زاد اهتمام المنظمات بالمورد البشري، وأصبحت تسعى إلى استثماره وتطويره وتنمية مهاراته وقدراته، وبالتالي رفع مستوى كفاءته وتمكينه استعداداً لأي تحديات أو تغيرات بالبيئة المحيطة، وبهدف تحسين مستوى الأداء الذي سينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل، من خلال زيادة اهتمامها بالمفاهيم الإدارية الحديثة واتباعها لأساليب واستراتيجيات الإدارة الحديثة في مجال تطوير أداء الموارد البشرية وزيادة كفاءتهم. ولعل من أهم هذه الأساليب هو أسلوب التدوير الوظيفي الذي يهدف إلى إذابة الجمود في المنظمات، والذي يتم خلاله نقل

الموظف من وظيفة إلى أخرى بغرض تطوير خبراته وتنمية مهاراته وإكسابه خبرات جديدة. كما تساعد عملية التدوير الوظيفي المنظمة في اكتشاف قدرات ومواهب موظفيها وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار، ومعرفة مكامن القوة الضعف لكل منهم.

ويعتبر أسلوب التدوير الوظيفي محفزاً للكفاءات والمواهب في ممارسة أدوار إشرافية وقيادية، من خلال إسهامه في إبراز قدراتهم وتنوع مهاراتهم، مما يعزز مبدأ المنافسة الشريفة.

ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في زيادة كفاءة الموارد البشرية واكتشاف قدراتهم، فإن ذلك يساعد المنظمة في اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب، ويتيح لها مرونة أكبر في تحريك الموظف إلى أماكن ووظائف متعددة ليتسنى لها الاعتماد عليه مستقبلاً أو في القريب العاجل في حال مواجهتها لبعض الإشكاليات، سواء في حالات الاستقالة أو الغياب أو ضغوط العمل في أحد الأقسام، أو شغور اضطراري في إحدى المناصب.

2.1 مصطلحات الدراسة:

1. التدوير الوظيفي: هو تنقل منظم للموظف من وظيفة إلى أخرى لفترة محددة من الزمن بهدف توسيع المعرفة وتعزيز المهارات واكتساب خبرات أكبر (Sulaiman, 2019).

2. الكفاءة الإدارية: هي مزيج من المعرفة والمهارات والمواقف المطلوبة لتقديم أداء وظيفي فعال، يتضح من خلال تحقيقه قدرة الفرد على جمع البيانات ومعالجتها إلى معلومات مفيدة والوصول إليها والوصول إلى قرار مناسب ومفيد من أجل بدء الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل بطريقة جيدة (Henderson,2003).

3.1 الدراسات السابقة:

- دراسة (Zin, 2003) بعنوان:

"The Relation Between Job Rotation Practices and Employee Career Development Among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia"

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي، والتطوير الوظيفي للموظف بين عمال الإنتاج في الشركات الالكترونية اليابانية في ماليزيا، وإلى دراسة مدى أهمية ممارسات التدوير الوظيفي في نتائج التطوير الوظيفي والمتمثلة في التقدم أو التدرج الوظيفي، واكتساب المعارف والمهارات وإدارة المسار الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من عمال الإنتاج في شركات التصنيع الالكترونية اليابانية وعددهم 209 ، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباطاً وثيقاً بين ممارسات التدوير الوظيفي، وتصور الموظف اتجاه ثلاث نتائج للتطوير الوظيفي، وهي (التقدم الوظيفي - المعرفة والمهارة - مزايا التدوير الوظيفي)، وأن التدوير الوظيفي أحد أساليب التدريب المهمة التي تكسب الموظفين معارف وخبرات ومهارات مختلفة ذات قيمة لتطورهم الوظيفي في المستقبل.

- دراسة (أبو صبحة، 2014) بعنوان:

"دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"

هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير الوظيفي ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، والوقوف على الصعوبات أو المعوقات التي تواجه هذه السياسة، والتي تحد من فعالية تطبيقها، والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين وآرائهم حول سياسة التدوير الوظيفي. قام الباحث باستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ (72) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين الخبرات والمهارات الجديدة، والاستفادة من تبادل

الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالجامعة، كما أنه يساهم في بناء علاقات اجتماعية جيدة، الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية وإكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة ترفع من قدراتهم الإبداعية، ويساعد على احترام وجهات النظر، ويعزز العمل بروح الفريق والتنسيق الفعال بين الدوائر والكلية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول التدوير الوظيفي ومستوى الكفاءة الإدارية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

• دراسة (فتحي، 2016) بعنوان:

"دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية - دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية - مستغانم"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على إجراءات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، ودورها في رفع مستوى كفاءة الموظفين الإداريين، ومعرفة اتجاهات الموظفين من سياسة التدوير الوظيفي، والكشف عن الصعوبات التي تواجه سياسة التدوير الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين الذين تم تدويرهم وعددهم 65 موظفاً. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بأن استجابات أفراد العينة حول سياسة التدوير الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وأن التدوير الوظيفي وفقاً لاستجابات أفراد العينة يلعب دوراً مهماً في زيادة مهارات الموظفين وإكسابهم خبرات جديدة في أكثر من مجال، ويعمل على زيادة الإبداع والابتكار لدى الموظفين، بالإضافة إلى أنه كان سبباً في تبادل الخبرات والمهارات بين الأقسام والدوائر، وفي الكشف عن قدرات وإبداعات الموظفين.

• دراسة (Khan, et al, 2019) بعنوان:

"The Mediating Effect of Employee Learning between Job Rotation and Employee Career Development: Empirical Evidence from the Banking Sector of Pakistan"

كان الهدف من هذه الدراسة هو استخدام أسلوب التدوير الوظيفي كآلية للتطور الوظيفي لمديري الإدارة المتدربين، وتقييم ما إذا كان تأثير تعلم الموظف من شأنه التوسط في العلاقة بين التدوير الوظيفي

والتطوير الوظيفي. تكون مجتمع البحث من 320 مكتب تحويل الأموال من بنوك تجارية مختلفة تقع في روالبندي وإسلام آباد وببشاور، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباطاً إيجابياً بين كل من التدوير الوظيفي وتعلم الموظف، والتطوير الوظيفي، وأن تعلم الموظف يتوسط العلاقة بين التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي، حيث كان التدوير الوظيفي سبباً رئيسياً في تعلم الموظف خبرات ومهارات جديدة تساعده على التطور الوظيفي.

• دراسة (المحاميد، 2020) بعنوان:

"التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، وتكوّنت عينة الدراسة من 310 من العاملين في مديريات التربية والتعليم. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان ودرجة مستوى الكفاءة الإدارية جاءت مرتفعة، وأظهرت وجود علاقة ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً بين التدوير الوظيفي ومستوى الكفاءة الإدارية. كما دلت النتائج على وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول ممارسة التدوير الوظيفي وحول مستوى الكفاءة الإدارية تعزى لمتغير الجنس ومتغير سنوات الخدمة، وعدم وجود فروق في الاستجابات تعزى للمؤهل العملي.

• دراسة (Evans, 2021) بعنوان:

"Job Rotation as Training and Development"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التدوير الوظيفي كأداة لتدريب وتطوير الموظف تهدف لتحسين أداءه، حيث تكونت عينة الدراسة من بعض الموظفين في مقر البنك الإفريقي المتحد - مارينا (UBA) وعددهم 90 موظفاً. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تأثير معنوي للتدوير الوظيفي كأداة للتدريب

والتطوير على تحسين الأداء، وأن التدوير الوظيفي أحد الأساليب التدريبية الفعالة للموظفين، والتي تسهم في تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. كما خلصت الدراسة أخيراً إلى أن تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي في البنك كانت بدرجة مرتفعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أجمعت الدراسات السابقة على أهمية التدوير الوظيفي وأثره الإيجابي على الموظفين، إلا أنه لوحظ وجود اختلاف في الموضوع وتباين للمضمون لبعض الدراسات، وتوافق في المضمون والموضوع لبعضها الآخر. فمثلاً ركزت كل من دراسة (أبو صبحه، 2014) و (فتحي، 2016) و (المحاميد، 2020) على دور التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام. واختلفت معهم دراسة (المحاميد، 2020) من حيث أن التوجه كان حول رؤساء الأقسام فقط وليس كافة الموظفين الإداريين.

وبالنسبة لكل من دراسة (Zin, 2003) و (Khan et al, 2019) و (Evans, 2021)، فقد لوحظ وجود تشابه بين هذه الدراسات من حيث دراستها للتدوير الوظيفي كآلية للتطور الوظيفي باعتباره أحد أدوات التدريب والتعلم للموظفين التي تهدف إلى زيادة معرفتهم وخبراتهم.

أما بالنسبة لهذه الدراسة، فهي تتشابه بشكل محدد مع كل من دراسة (أبو صبحه، 2014) و (فتحي، 2016) و (المحاميد، 2020) من حيث دراسة التدوير الوظيفي والكفاءة الإدارية، وبأنها طبقت أيضاً على إحدى مؤسسات القطاع العام. إلا أنها تختلف معهم من حيث عينة الدراسة، حيث توجه الباحث في دراسته إلى الموظفين الإداريين في وظائف الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا/الإشرافية فقط.

وأخيراً يتبين أن هذه الدراسة وجميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها، استقرت على أهمية الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في تطوير خبرات ومهارات الموظف واكتسابه لخبرات ومهارات جديدة ومتنوعة، والتي هي العامل الأساسي في رفع مستوى الكفاءة التي تسهم بدورها في التطور والتقدم الوظيفي للموظف.

4.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر التدوير الوظيفي من الأساليب المهمة في الإدارة التي تعمل على تطوير قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم وزيادة خبراتهم من خلال تنقلهم من وظيفة إلى أخرى بنفس المستوى التنظيمي، مما يساهم في رفع مستوى كفاءتهم وتمكينهم في القيام بمختلف الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة. وانطلاقاً من أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وضرورة وجود موظفين متمتعين بدرجة عالية من الكفاءة الإدارية في عملهم في كلا القطاعين العام والخاص، لا سيما في ظل التحديات والتغيرات الكبيرة التي تشهدها المنطقة عموماً وسوريا خصوصاً نتيجة الأزمات التي تمر بها. تطرق الباحث إلى دراسة أثر التدوير الوظيفي في الكفاءة الإدارية على إحدى مؤسسات القطاع العام تماشياً مع برامج الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية التي تقوم بها الدولة السورية، وإيماناً منه بضرورة إعادة النهوض بفكر أغلب مؤسسات القطاع العام التي لا زالت قائمة على آليات وأساليب وأفكار تقليدية قديمة تقادمت ضمن مفاهيم الإدارة الحديثة، ومنها ما هو عشوائي غير ممنهج لا تجاري الأوضاع الراهنة. وإلغاء الاعتقاد الخاطئ والسائد لدى بعض الموظفين بأن الوظيفة أو المنصب الوظيفي هو ملك شخصي وُجد لتحقيق غايات ومصالح شخصية متناسين بذلك أن المنصب هو تكليف وليس تشريف، والاعتقاد الخاطئ لدى البعض أيضاً بأن تدريب الموظفين أو المرؤوسين وتبادل ومشاركة المعلومات والأفكار معهم من شأنه أن يؤثر على مصالحهم وخسارتهم لمنصبهم في حال ظهور كفاءات إدارية تتمتع بقدرات ومهارات عالية، وذلك من خلال إدراج وتطبيق الأساليب والاستراتيجيات الإدارية القائمة على الاستثمار الأمثل للمورد البشري ورفع مستوى كفاءته الإدارية وتهيئته لمواكبة أي ظروف أو إشكالات مفاجئة، كأسلوب التدوير الوظيفي.

وبناءً على ذلك يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

" ما هو أثر التدوير الوظيفي في الكفاءة الإدارية؟ "

يتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي استجابات أفراد العينة حول ممارسات التدوير الوظيفي في المنظمة عينة الدراسة؟
- ما هي استجابات أفراد العينة حول الكفاءة الإدارية في المنظمة عينة الدراسة؟
- ما هو أثر التدوير الوظيفي في الكفاءة الإدارية؟
- هل تختلف استجابات أفراد العينة حول ممارسات التدوير الوظيفي بين الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا؟
- هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الكفاءة الإدارية بين الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا؟

5.1 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة على اعتبارها:

1. تسلط الضوء على مفهوم التدوير الوظيفي كأحد الأساليب الهامة في الإدارة ورسم رؤية واضحة له عن أهميته في رفع كفاءة الموارد البشرية.
2. توفر للمنظمة عينة الدراسة المعلومات اللازمة حول مدى نجاح ممارسات التدوير الوظيفي لديها، والوقوف عندها وتقييمها.
3. تتيح للمنظمة عينة الدراسة معرفة مستوى الكفاءة للموظفين الإداريين (إدارة وسطى، إدارة دنيا/إشرافية) لديها.
4. معالجة الندرة في الدراسات المحلية التي تبحث أثر التدوير الوظيفي في الكفاءة الإدارية.
5. تأتي أهمية الدراسة باعتبارها طبقت على إحدى مؤسسات القطاع العام.

- تم إغفال اسم المنظمة بناءً على طلبها.

6.1 أهداف الدراسة:

١. معرفة واقع ممارسات التدوير الوظيفي في المنظمة عينة الدراسة.
٢. التعرف على مستوى الكفاءة الإدارية في المنظمة عينة الدراسة.
٣. معرفة طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي والكفاءة الإدارية.
٤. الإضاءة على أسلوب التدوير الوظيفي كأحد الأساليب الهامة التي تسهم في زيادة الكفاءة الإدارية لدى الموظفين.
٥. معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في كل من الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا/الإشرافية في المنظمة عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي وحول مستوى الكفاءة الإدارية.
٦. تغيير وجهة النظر السائدة لدى البعض حول التدوير الوظيفي، والاعتقاد بأن نقلهم وتدويرهم من وظيفتهم الحالية إلى وظيفة أخرى هي عقوبة أو بسبب قلة الكفاءة، وإنما الهدف الرئيس منها يعود بالفائدة عليهم وعلى مساهمهم الوظيفي من خلال اكتسابهم لخبرات جديدة تسهم في رفع مستوى كفاءتهم وإمامهم بمجمل الأعمال الإدارية، وعلى المؤسسة ككل.

7.1 مجتمع الدراسة وعينتها:

تقتصر الدراسة على مجموعة من الموظفين الإداريين (إدارة وسطى وإدارة دنيا/إشرافية) في المنظمة عينة الدراسة لعدم القدرة على الحصول على أعداد الموظفين الإداريين لأسباب خاصة تتعلق بالمنظمة، لذا تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة بشكل يتناسب مع عدد المديرين ورؤساء الأقسام في كل فئة (عينة متاحة نوعية).

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 المبحث الأول: التدوير الوظيفي

2.2 المبحث الثاني: الكفاءة الإدارية

1.2 المبحث الأول: التدوير الوظيفي

1.1.2 تمهيد.

2.1.2 مفهوم التدوير الوظيفي.

3.1.2 أنواع التدوير الوظيفي

4.1.2 أهمية التدوير الوظيفي.

5.1.2 أهداف التدوير الوظيفي.

6.1.2 خطوات ومراحل تنفيذ التدوير الوظيفي.

7.1.2 معوقات تطبيق التدوير الوظيفي.

1.1.2 تمهيد:

إن التدوير الوظيفي من الاستراتيجيات الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ أنه يساهم في الكشف عن مزايا وقدرات الموظفين وتميئتها وإكسابهم المزيد من الخبرات وبالتالي رفع مستوى كفاءتهم، وتحسين أداءهم. كما يعتبر محفزاً للكفاءات للإبداع وخلق أفكار جديدة، وممارستهم لأدوار قيادية أو إشرافية.

2.1.2 مفهوم التدوير الوظيفي:

بدأ تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في عام 1987، مما أثار حينها خوف العاملين وقلقهم بسبب اعتيادهم على سياسة التخصص منذ فترة طويلة، إذ كان يتبع وقتها نموذجين للإدارة، الأول هو "النموذج الانجلوسكسوني" القائم على فكرة التخصص، والثاني هو "النموذج الياباني" القائم على مفهوم التبادل الوظيفي.

استند النموذج الأول "الانجلوسكسوني" إلى فكرة التخصص وكان ذلك في القرن الثامن عشر خلال الثورة الصناعية، حيث ارتبط فكر التخصص بأفكار الاقتصادي آدم سميث في إحدى مؤلفاته (ثروة الأمم) وقد ارتكز هذا الفكر إلى مجموعة من المقومات تعتمد على تكرار العامل للعملية الإنتاجية التي يمارسها بشكل منتظم وتؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهاراته في عمله، كما أن إيجاد نظام التخصص وتقسيم العمل داخل إطار النشاط الإنتاجي ككل ووجود أقسام للإنتاج وأخرى للتوزيع وداخل كل قسم على حده فذلك سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج. واستمر ذلك بفعالية في المنظمات الإدارية بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية. وفي مطلع الخمسينيات لجأت بعض الشركات الأمريكية باستخدام نظام جديد يعتمد على تدوير العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات، إلا أن بقي نظام التخصص هو الأكثر شيوعاً لحين ظهور النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي مطلع الستينيات. حيث كان النموذج الإداري الياباني يختلف عن النموذج الانجلوسكسوني من حيث اعتماده على أساس فريق العمل، واستناده على سياسة التنقل الوظيفي بدلاً من التخصص الجامد (العذري، 2020).

وقد وردت تعريفات عدة للتدوير الوظيفي، منها بأنه أحد خطط النقل الأفقية لضمان التطوير المستمر لكل من المهارات الفنية والإدارية للموظفين، والسماح لهم باكتساب المزيد من الأفكار حول عمل الشركة والحد من الملل وزيادة الرضا الوظيفي، وتدريبهم قبل أن تتم الحاجة إليهم في المناصب، ولخلق الإحساس بالمسؤوليات وإتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد ما إذا كان الفرد ملائماً للمنصب الجديد (Sekhri,2017).

ويعرف أيضاً بأنه: مدخل إداري منظم يتم خلاله تحريك الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تتناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة، سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة، ويتم وفق خطة مرسومة وجدول زمني، ويكون على مستوى الرؤساء كما يكون على مستوى المرؤوسين (الفضلي، 2020).

وفي دراسة (العلي والعمر، 2018) عُرّف التدوير الوظيفي بأنه أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء، يتم من خلاله إكساب الموظف خبرات جديدة ومهارات متنوعة وتطوير العمل، ويخفف من سلبيات الروتين والبيروقراطية في العمل، ويخلق المنافسة بين العاملين، كما يساهم في زيادة كفاءة وفاعلية نظم المساءلة ويكون له دور كبير في الحد من استغلال السلطة والفساد الإداري.

وعرفه (علي، 2017) أن التدوير الوظيفي أحد الطرق الفعالة في توسيع إدراكات وآفاق المديرين وإكسابهم مهارات وقدرات ومعارف نتيجة معاشتهم لوظائف متعددة.

وقد نظر له (زكي، 2010) بأنه أحد الأساليب التي يتم من خلالها فهم الفرص والكشف عن المواهب والقدرات والكوادر البشرية خصوصاً المؤهلة منها، كذلك القضاء على البيروقراطية والروتين.

وعرّف (قانون 31، 2009) التدوير الوظيفي بأنه: نقل منظم للموظف من وظيفة إلى أخرى في إطار وحدة أو وحدات الخدمة.

ويرى كل من (Opranama and Nwaeke, 2015) أن التدوير الوظيفي أحد جوانب التدريب التي تهدف إلى توسيع نطاق النظرة والمعرفة والمهارة والاتصال.

ويستخلص الباحث أن التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب في مجال إدارة واستثمار الموارد البشرية والتي تهدف إلى زيادة خبرات ومهارات الموظفين ورفع مستوى كفاءتهم، وتهيئتهم ليتم الاعتماد عليهم مستقبلاً، من خلال تنقلهم بين الوظائف بنفس المستوى التنظيمي، سواءً اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة. كما يساعد التدوير على الحد من المحسوبيات في إشغال المناصب الوظيفية.

3.1.2 أنواع التدوير الوظيفي:

يوجد عدة أنواع للتدوير يمكن تلخيصها فيما يلي: (الزهراني والقحطاني، 2008) و (فلاته، 2011) و(القحطاني، 2011) و (عزام، 2013).

- **التدوير في بداية المسار الوظيفي:** يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتتسم بأنها سريعة ومفيدة وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، واكسابه مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.
- **التدوير في مراحل المسار الوظيفي:** ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى اكساب المسار مرونة أكبر وزيادة خبرات الفرد.
- **التدوير الرأسي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك في السلطة والأهمية الوظيفية.
- **التدوير الأفقي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.
- **التدوير الوظيفي في الإدارة:** ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.

- **التدوير بين مديري الإدارات:** وذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل مديريين لإدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.
- **التدوير القصير والسريع:** يتم تدوير الموظفين حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة، على ألا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف هو إكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طيبة الأعمال المختلفة للمنظمة.
- **التدوير الطويل والبطيء:** يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة، بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة، تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، والهدف هو تحسين مهارات الموظفين وزيادة خبراتهم وابتعادهم عن الملل والرتابة والفساد الإداري وغيرها.

4.1.2 أهمية التدوير الوظيفي:

يعتبر أسلوب التدوير الوظيفي من الأساليب البالغة الأهمية في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات، فهو أسلوب نكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة فيما إذا تم تنفيذه جيداً، فهو يتيح للموظفين الإلمام بالمعرفة والمهارة لا سيما فيما يتعلق بأعمال المنظمة ويمكن ربط تنفيذه بالعديد من الفوائد النفسية والاجتماعية (Marshall, 2006).

وتبرز أهمية التدوير الوظيفي فيما يلي:

- يستخدم من أجل إعداد وتهيئة الموظفين في المنظمة.
- يقلل من الروتين والرتابة في العمل التي قد تصيب الموظف المستمر في عمله لسنوات طويلة.
- يتيح للموظفين فرصة للنمو والترقي إلى وظائف أعلى (بركات وعيسى، 2021).
- يعتبر محفزاً للكفاءات الشابة لممارسة أدوار في الإشراف والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم.
- يساعد في معرفة وتثمين ما يبذله الآخريين من جهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

- يساعد المنظمة في سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة.
- يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بسبب شعورهم بأن المنظمة تعطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم الوظيفي (بدر، 2016).
- يساهم في إشباع حاجات الموظف من خلال العمل بأعمال جديدة ومتنوعة تصقل مهاراتهم وتكسبهم خبرات ومهارات جديدة في مجالات مختلفة تمكنهم من رفع مستوى كفاءتهم وتطوير أداءهم. (Oparanma and Nwaeke, 2015).
- يساهم في زيادة مشاعر المساواة بين الموظفين مما يخلق بينهم المنافسة الشريفة وبالتالي تحفيزهم نحو الإبداع والابتكار لتقديم الأداء الأمثل (Moussavi, et al, 2019).
- يوفر للمنظمة المعلومات التي تساعد على توزيع الوظائف حسب احتياج العمل.
- يساعد المنظمة في التعرف على مكامن القوة والضعف لدى موظفيها.
- يساهم في الكشف عن المواهب والكفاءات في المنظمة. (Zin, et al, 2013).
- يتيح للمنظمة مرونة أكبر في مواجهتها لبعض الإشكاليات سواء في حالات الاستقالة أو الغياب أو ضغوط العمل في أحد الأقسام أو شعور اضطراري في إحدى أماكن العمل.
- يحد من الفساد الإداري وسوء استغلال السلطة اللذان قد ينتجا نتيجة بقاء الموظف في منصبه لفترة طويلة.

ويستخلص الباحث أن أهمية التدوير الوظيفي تعود بالنفع على كل من الموظفين والمنظمة في آنٍ معاً باعتباره وسيلة مهمة تساهم بتفعيل وتعزيز قدرات الموارد البشرية ضمن المنظمة وبالتالي رفع مستوى كفاءتهم وتقديمهم للأداء الأمثل الذي سينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل وفي تحقيقها لأهدافها.

5.1.2 أهداف التدوير الوظيفي:

إن الهدف من عملية التدوير الوظيفي هو لتجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل، وتحقيق لمبدأ التغيير في المنظمات التي تسعى إلى التطوير، كما أن هذه العملية تعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري وتساعد في القضاء على البيروقراطية والخمول والتراخي.

وفي هذا السياق اعتبر فلاسفة وخبراء القيادة والإدارة أن التدوير الوظيفي واحداً من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المنظمات قدماً نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدراتها (الرحالي، 2008). ويمكن تلخيص أهداف التدوير فيما يلي:

- تطوير أداء القيادات الإدارية في المنظمة.
- ترسيخ مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية الناجحة.
- مساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجمة عن الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف.
- إحداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم استجابةً لمتطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.
- ضخ دماء جديدة من الكفاءات الشابة للمناصب القيادية الإدارية حتى لا يكون هناك احتكار لتلك القيادات (الصعب، 2018).
- تخطيط التعاقب بمعنى (من سيحل محل من) لضمان استمرار وجود موظفين مؤهلين ولديهم الكفاءة اللازمة والقدرة المطلوبة، وذلك من خلال تطوير مجموعة من الموظفين يمكن الاعتماد عليهم مستقبلاً في مناصب إدارية معينة في حال شغورها لسبب ما كالتقاعد أو ترك العمل، والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ يعتمد نجاح أي مؤسسة على أداء وإنتاجية موظفيها أثناء العمل فيما إذا تم وضعهم بالشكل الصحيح فسيكونون قادرين على إعطاء أقصى قدر من الأداء والإنتاج، وفي حال عدم تكليفهم بالوظيفة التي يجيدونها فإن ذلك سيكون عائق

ويخلق مشكلة كبيرة وحقيقية لكل من الموظف والمؤسسة، لذلك يعد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوظيفة الشاغرة أحد الأهداف الرئيسية للتدوير.

- تعريف الموظفين بأعمال المنظمة وكيفية أداء المهام مما يمنحهم الفرصة لفهم أعمال المنظمة والقضايا المختلفة التي تظهر أثناء العمل.

- تطوير نطاق أوسع من الخبرة في العمل إذ لا يرغب الموظفون عادةً في تغيير مكان عملهم وبمجرد أن يبدأوا أداء مهمة معينة لا يريدون الابتعاد عن منطقة الراحة الخاصة بهم، لذلك ومن خلال التدوير الوظيفي يتم إعدادهم مسبقاً للحصول على مجموعة واسعة من الخبرة العملية وتطوير المهارات والكفاءات المختلفة الضرورية لتطور الفرد (Adu-Oppong, et al, 2019).

- اختبار مهارات وكفاءات الموظف ليتم تكليفه بالعمل الذي يتفوق به (Dhanraj & Parumasur, 2014).

- تفعيل عملية الإصلاح الإداري للحد من الفساد الإداري وسوء استغلال السلطة.

6.1.2 خطوات ومراحل تنفيذ التدوير الوظيفي:

نظراً لأهمية أسلوب التدوير الوظيفي، ولتحقيق الأهداف المرجوة منه، لا بد أن يكون هناك تخطيط مسبق ومنظم لعملية التدوير توضح الخطوات والمراحل اللازمة لإنجاحه، وقد أورد كل من (Macleod & Kennedy, 2006) و (بدر، 2016) أن هذه الخطوات والمراحل تشمل ما يلي:

أولاً: الإجراءات الأولية:

- عقد اجتماع للموظفين لتحديد الأهداف المرجوة من عملية التدوير، ويكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم، ويتضمن الاجتماع عرضاً قصيراً عن بيئة العمل والتدوير الوظيفي ومناقشة العلاقة بينهما.

- مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد - الاستقالة - الترقية - النقل) في مختلف المناصب، وتهيئة الأفراد وتدريبهم مسبقاً ليتم نقلهم لهذه الأماكن الشاغرة.
- استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب ومزيد من الخبرة.
- تزويد الموظفين بوقت كافي لضمان تأهيلهم ذهنياً وجسدياً لأداء مهامهم الجديدة.
- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين (الجدد والقدامى).

ثانياً: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

- معرفة كيفية مواجهة المشاكل ويكون ذلك من خلال التحدث مع المرؤوسين ومعرفة المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي.
- أخذ مشاورة المرؤوسين في عين الاعتبار، وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث.
- خلق التعاون بين المرؤوسين لضمان سير عملية التدوير الوظيفي بنجاح.

ثالثاً: تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها:

- تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.
- رصد ومتابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة، ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة، وتقييم حاجتهم إلى مزيد من التدريب من عدمه.
- عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي، وعمل مسح جديد باستخدام استبانة التدوير الوظيفي، بحيث يتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح المسبق الأولي. فإذا كانت النتائج إيجابية وجيدة يتم متابعة عملية التدوير. بينما إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان ينبغي وقف عملية التدوير.

ويرى الباحث أن من أهم الخطوات لإنجاح تنفيذ عملية التدوير الوظيفي هي تثقيف الموظفين حول أهمية التدوير الوظيفي، وأن تدويرهم من وظيفتهم الحالية إلى وظيفة أخرى ليست عقوبة أو بسبب قلة الكفاءة وإنما الهدف الرئيسي منها يعود بالفائدة عليهم وعلى مساهمهم الوظيفي من خلال تدريبهم وإكسابهم المزيد من الخبرات والمهارات الجديدة والمتنوعة التي تساعد في التطور الوظيفي. كما يجب أن يكون التدوير منظم بحيث يتم تدوير عدد محدد ومدروس من الموظفين حتى لا يؤثر ذلك سلباً على سير العمل وأن يتم التدوير بين وظائف متشابهة وبنفس مستوى الأعمال للوظيفة السابقة، وأن يتاح زمن كافي للإلمام بالمهام.

6.1.2 معوقات تطبيق التدوير الوظيفي:

إن القيام بأي عملية إدارية تطويرية لا بد أن تُقابل ببعض المعوقات والصعوبات التي تحول دون تنفيذها أو تقلل من الفوائد المرجوة منها، سواء قبل تنفيذها أو خلاله أو بعد التنفيذ، لذلك يجب العمل على التنبؤ بها أو بعض منها محاولة لتجنبها، ولضمان سير هذه العملية بنجاح.

وفيما يلي بعض المعوقات التي من الممكن أن تحدث عند القيام بأسلوب التدوير الوظيفي:

- ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد العاملين.
- وجود بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تعيق عملية التدوير.
- الهيكل التنظيمي المعقد وغير المناسب لتطبيق عملية التدوير (عزام، 2013).
- الاختلاف في مستوى المهارات بين الموظفين قد يكون كبيراً، مما يؤدي إلى ضعف في الأداء والإنتاجية لفترة من الزمن (Jonsson, 1988).
- عدم رغبة الموظفين المتمتعين بالخبرة في تعلم أعمال أخرى جديدة.
- الصعوبة في إيجاد وظائف مناسبة لكل موظف في المنظمة في عملية التدوير.
- الاستخدام الغير مناسب للتدوير الوظيفي من قبل الإدارة.

• مقاومة التغيير من قبل الموظفين بسبب قلة الوعي حول أهمية التدوير الوظيفي
(Alquraan, 2011).

• عدم الرغبة من قبل الموظفين المتمرسين في مشاركة معارفهم وخبراتهم في العمل مع الوافدين
الجدد (Cosgel & Miceli, 1998).

ويشير الباحث إلى أنه على الرغم من هذه المعوقات والصعوبات التي ذكرناها، إلا أنها لا تنفي الأهمية الكبيرة للتدوير الوظيفي، وأنه بوجود رغبة حقيقية في تطبيقه، ووجود تخطيط وفكر سليم، يمكن تجاوز تلك المعوقات أو التقليل من تأثيرها.

2.2 المبحث الثاني: الكفاءة الإدارية

1.2.2 تمهيد.

2.2.2 مفهوم الكفاءة الإدارية.

3.2.2 تصنيف الكفاءة الإدارية وأنواعها.

4.2.2 خصائص الكفاءة الإدارية.

5.2.2 مؤشرات قياس الكفاءة.

6.2.2 عوامل تحسين الكفاءة الإدارية للموظف.

1.2.2 تمهيد:

لا شك أن التغيرات والتحديات التي يشهدها العالم اليوم من شأنها أن تولد صعوبات أمام المنظمات في تحقيق غاياتها وبلوغ أهدافها، وبالتالي يجب على المنظمات الراغبة في الاستمرارية ومواكبة هذه التغيرات أن تعمل على تحسين وتطوير أدائها المنبثق من زيادة كفاءة الموارد البشرية والتي هي الركن الأساسي القائمة عليه أي منظمة. وبالرغم من وجود عدة موارد أخرى تساعد المنظمات في مواكبة هذه التغيرات وتحقيق أهدافها، إلا أنه لا يمكن لهذه الموارد أن تحقق الغاية المرجوة منها دون وجود موارد بشرية كفؤة تتمتع بمعرفة وأداء عالي ومرونة وسرعة وكفاءة في الأداء.

2.2.2 مفهوم الكفاءة الإدارية:

أخذ الاهتمام بالكفاءة الإدارية يبرز بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية عام 1945، وذلك نتيجة التوسع في المشاريع والأعمال بعد الحرب، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى موظفين أكفاء، وأيضاً الاهتمام بتوفير خلفاء للموظفين بعملية الإحلال الإداري، ومما زاد في صعوبة هذه المشكلة هو ندرة الأشخاص الأكفاء لتولي المناصب الإدارية فضلاً عن الزيادة في أعداد المشاريع والمؤسسات، وكان الخروج من تلك المشكلة هو توفير برامج للتدريب والتنمية الإدارية لزيادة كفاءة المديرين الحاليين، ولم تقتصر التنمية الإدارية على مستوى الإدارة العليا فقط في المؤسسة، بل شملت كافة المستويات الإدارية، وكانت تختص بالتنمية وتطوير الطاقات الإدارية للمديرين الحاليين، وأيضاً تهيئة مديري المستقبل وتمكينهم من المقدرات الإدارية التي تساعد على تولي مناصب قيادية في المستقبل (عبد الباقي، 2004).

وقد وردت عدة تعريفات للكفاءة الإدارية، منها بأنها مجموعة من السلوكيات التي تمكن الموظفين من إظهار الفعالية لأداء مهمة معينة ضمن مجال عملهم (Tarwirei, 2015).

ويرى كل من (Velu & Manxhari, 2017) بأنها مجموعة من المعرفة والمهارات والسلوكيات والمواقف التي يمكن أن تسهم في الفعالية الشخصية للمديرين.

كما عرفها (الدريج، 2005) بأنها مقدرات مكتسبة تسمح بالعمل ضمن سياق معين، وتتكون من معارف ومهارات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، يقوم الفرد بتوظيفها لمواجهة أي مشكلة وإيجاد الحلول لها. وتعرف أيضاً بأنها الخصائص الأساسية للشخص والتي يستخدمها لحل المشكلات التي تنشأ في مكان العمل (Boyatzis, et al, 1999).

3.2.2 تصنيف الكفاءة الإدارية وأنواعها:

يوجد عدة تصنيفات لمحاور الكفاءة تختلف باختلاف الباحثين من حيث تسمياتها والكفاءات التي يشملها كل محور، إلا أنها تتفق من حيث المضمون وتتشترك في تعبيرها عن الكفاءة الإدارية بصفة عامة. ومن بين أهم التقسيمات من يعتبرها ثلاثة أنواع هي (الكفاءة التنظيمية – الكفاءة الشخصية – الكفاءة الوظيفية) (حيمر، 2018). وهو التقسيم الذي اعتمدنا عليه في هذه الدراسة:

- الكفاءة التنظيمية: هي مجموعة من المهارات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمخرجات النهائية، وتشمل التخطيط والرقابة والتقييم وقيادة فرق العمل وذلك حسب المستوى التسلسلي في المنظمة وحسب تعدد الوظائف.
- الكفاءة الشخصية: وتعد عنصر مهم يجب أن يتوفر في الأفراد بمختلف المستويات الوظيفية وذلك بهدف أداء أعمالهم بشكل يتوافق مع أهداف المنظمة، وتتمثل في المرونة وامتلاك روح المبادرة في العمل والثقة بالنفس، والقدرة على تحمل الضغوط التي قد تنتج عن العمل، بالإضافة إلى القدرة على التواصل مع الآخرين، وتقبل الانتقادات البناءة الموجهة من الغير.
- الكفاءة الوظيفية: هي المهارات المطلوبة ضمن وظيفة محددة تنجم عن امتلاك الموظف للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصه، والتي تعكس قابليته على أداء مهامه بمهارة وتميز، وتتمثل بالمعرفة والمرونة اللازمة في العمل والمساهمة في تدريب الآخرين ونقل المعرفة لهم.

4.2.2 خصائص الكفاءة الإدارية:

تكمّن خصائص الكفاءة الإدارية فيما يلي (الأمين، 2013):

- ذات هدف محدد: أي أن الكفاءة تهدف لتحقيق غاية معينة، وإنجاز هدف محدد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل.
- مكتسبة: وتعني أن الكفاءة لا تولد مع الفرد، وإنما يكتسبها عن طريق التدريب الموجه.
- مدركة: حيث أن الكفاءة التي لا يتم إدراكها لا يمكن أن تحقق أي منفعة للمنظمة، كما أن إدراكها من قبل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها والاستفادة منها وتطويرها.
- ذات تشغيل ديناميكي: ويعني ذلك أن تحصيلها يعتمد على التفاعل بين مكوناتها المختلفة وعناصرها وضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية والعلمية وغيرها عبر الزمن.
- مفهوم مجرد: أي غير ملموسة وغير مرئية، وإنما ما يتم ملاحظته الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
- متقدمة: حيث أن عدم استخدامها يؤدي إلى تقادمها، وفي حال عدم السماح للأفراد الذين يشكلون مصدراً لها بإظهارها، فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تلاشيها.
- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة يكون مطالب بالإبداع، أما إذا كان في مواجهة مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء إلى القياس، مع الإشارة إلى أنه يوجد مستوى آخر وهو التقليد أي يكتفي الفرد بالنقل فقط.

5.2.2 مؤشرات قياس الكفاءة:

يوجد العديد من المؤشرات التي تستعمل في قياس الكفاءة منها (أبو صبحة، 2014):

- مؤشرات مباشرة: وتتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات والمدخلات خلال فترة زمنية محددة، وتشمل المقاييس الكلية والجزئية والنوعية.
- مؤشرات غير مباشرة: وهي تعد من أفضل طرق قياس الكفاءة في بعض المجالات، إذ تتم عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة.

6.2.2 عوامل تحسين الكفاءة الإدارية للموظف:

تشير العديد من الكتابات والأبحاث إلى وجود أربعة عوامل تسهم في تحسين الكفاءة الإدارية هي (عثمان، 2005):

- العوامل الذاتية وتشمل:

- ١- اتجاهات الموظف ومشاعره.
- ٢- الإلمام بالتراث الثقافي.
- ٣- قابلية الموظف للتقدم.

- العوامل المهنية وتشمل:

- ١- إعداد الموظف.
- ٢- التدريب.
- ٣- حلقات البحث والمناقشة.
- ٤- الاجتماعات والمؤتمرات.
- ٥- متابعة العمل.

٦- تحسين العمل.

• العوامل البيئية وتشمل:

١- الحرية في العمل.

٢- الحوافز.

٣- الارتقاء بالعمل.

• العوامل النوعية وتشمل:

١- الكيان الاجتماعي للمؤسسة.

٢- ضرورة وضوح الأهداف.

٣- التفاعل.

٤- السيطرة على الجماعة.

٥- الموازنة بين الحلول الفردية والحلول الاجتماعية للمشكلات.

الفصل الثالث

الإطار العملي

1.3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل أسلوب وإجراءات الدراسة متضمن المنهج المعتمد في الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وأداة الدراسة وجمع البيانات والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة والتي اعتمد عليها الباحث في تحليل الدراسة، كما يتضمن وصفاً للعينة التي تم اختيارها، ومن ثم عرض الإجابات على تساؤلات الدراسة ومناقشتها، وأخيراً النتائج التي تم التوصل إليها.

2.3 أسلوب وإجراءات الدراسة:

1.2.3 منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، إذ يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة المتغيرات كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها بشكل منظم ودقيق ومن ثم يتم التعبير عنها كمياً أو نوعياً.

2.2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تقتصر الدراسة على مجموعة من الموظفين الإداريين (إدارة وسطى وإدارة دنيا/إشرافية) في المنظمة عينة الدراسة لعدم القدرة على الحصول على أعداد الموظفين الإداريين لأسباب خاصة تتعلق بالمنظمة، لذا تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة بشكل يتناسب مع عدد المديرين ورؤساء الأقسام في كل فئة (عينة متاحة نوعية).

تم توزيع 106 استبانة على العينة سابقة الذكر، وكان مجموع الاستبانات المعادة 103 استبانة أي ما نسبته (97.1%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وقد تم استبعاد 19 استبانة أي ما نسبته (17.9%) من إجمالي الاستبانات، منها عدد 18 استبانة لعدم تدويرهم وظيفياً، واستبانة واحدة لعدم اكتمالها، وبالتالي يكون مجموع الاستبانات المعتمدة 84 استبانة أي ما نسبته (79.2%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبنسبة 81.5% من مجموع الاستبانات المعادة.

3.2.3 أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مجموعة من المصادر التي ساهمت في جمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف الدراسة وتتمثل في:

- مصادر أولية: وهي عبارة عن استبانة مصممة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الدراسة تم توزيعها ومعالجتها وتحليلها إحصائياً.
- مصادر ثانوية: حيث تم البحث عن المعلومات والبيانات ذات الصلة بالموضوع من مصادر ثانوية عدة كالكتب والمراجع العربية والأجنبية والأبحاث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى مواقع الإنترنت.

أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، تم إعداد واستخدام استبانة مناسبة لجمع البيانات مكونة من ثلاثة أقسام وفق ما يلي:

- القسم الأول: يشمل المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العملي، عدد سنوات العمل في المنظمة، المسمى الوظيفي)، بالإضافة إلى سؤالين يتضمن الأول بيان فيما إذا سبق أن تم تدوير مالى الاستبيان وظيفياً، والسؤال الثاني عدد مرات التدوير في حال كانت الإجابة على السؤال الأول بنعم.

- القسم الثاني: يشمل عبارات الاستبانة المتعلقة بالتدوير الوظيفي وعددها 17 عبارة. (Zin, et al, 2013)
- القسم الثالث: يشمل عبارات الاستبانة المتعلقة بالكفاءة الإدارية مقسمة إلى ثلاثة محاور كما يلي:
 - المحور الأول: الكفاءة التنظيمية ويتكون من 6 عبارات.
 - المحور الثاني: الكفاءة الشخصية ويتكون من 9 عبارات.
 - المحور الثالث: الكفاءة الوظيفية ويتكون من 7 عبارات.

(حيمر، 2018)

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس عبارات الاستبيان وذلك بإعطاء أوزان رقمية لكل إجابة وفق الآتي:

مقياس ليكرت الخماسي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن الرقمي	1	2	3	4	5

4.2.3 أساليب تحليل البيانات:

- تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل الإجابات التي تم الحصول عليها من الاستبانة الموزعة، تتضمن:
 - معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
 - التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة استجابات أفراد العينة حول ممارسات التدوير الوظيفي وحول الكفاءة الإدارية ومحاورها.
 - الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدوير الوظيفي على محاور الكفاءة الإدارية.
 - Independent Sample t Test لاختبار ما إذا كان هناك اختلاف في استجابات أفراد العينة حول ممارسات التدوير الوظيفي، وحول محاور الكفاءة الإدارية.

5.2.3 اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أجل اختبار ثبات أداة الدراسة قام الباحث بإجراء اختبار ألفا كرونباخ الذي يدل على الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس المتغيرات، إذ تتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين (0 و 1)، وبالتالي لتحقق شرط الثبات يجب ألا تقل قيمته عن (0.6). والجدول التالي يوضح قيمة اختبار الثبات لعبارات الاستبيان:

الجدول رقم 1/: (معامل ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ			
عدد العبارات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	المحاور	
17	0.887	التدوير الوظيفي	
6	0.779	الكفاءة التنظيمية	الكفاءة الإدارية
9	0.764	الكفاءة الشخصية	
7	0.805	الكفاءة الوظيفية	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

يتضح من الجدول رقم (1) السابق بأن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان كانت مرتفعة وأعلى من (0.6) وهو الحد الأدنى لتحقق شرط الثبات، إذ بلغ أعلى معامل ثبات (0.887) وذلك بالنسبة لمحور التدوير الوظيفي، وبلغ أقل معامل ثبات (0.764) بالنسبة لمحور الكفاءة الشخصية.

وبذلك يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات احصائي مرتفع أي أنها صالحة لقياس ما أعدت لأجله.

3.3 خصائص أفراد العينة:

الجدول رقم 2/: (خصائص أفراد العينة)

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية
العمر	أقل من 30	8	9.5%
	بين 30 و 39	34	40.5%
	بين 40 و 49	9	10.7%
	أكثر من 50	33	39.3%
الجنس	نكر	52	61.9%
	أنثى	32	38.1%
المؤهل العلمي	معهد متوسط	10	11.9%
	إجازة جامعية	47	56%
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	27	32.2%
عدد سنوات العمل في المنظمة الحالية	أقل من 5 سنوات	6	7.1%
	من 5 إلى 9 سنوات	23	27.4%
	من 10 إلى 15 سنة	13	15.5%
	أكثر من 15 سنة	42	50%
المسمى الوظيفي	إدارة وسطى	19	22.6%
	إدارة دنيا/إشرافية	65	77.4%
هل سبق أن تم تدويرك وظيفياً	نعم	84	82.3%
	لا	18	17.7%
عدد مرات التدوير	أقل من 3 مرات	50	59.5%
	من 3 إلى 4 مرات	25	29.8%
	5 فأكثر	9	10.7%

• العمر:

يتضح من الجدول رقم (2) السابق أن نسبة الفئات العمرية الشابة هي 50% أي نصف أفراد العينة، موزعين 9.5% ممن كانت فئاتهم العمرية (أقل من 30) و 40.5% للفئات العمرية بين (30 و 39)، وهذا يدل على أن المنظمة عينة الدراسة تعتمد على الفئات العمرية الشابة في المناصب الإدارية الإشرافية وتعمل على تكوين كفاءات شابة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً وذلك من خلال تدويرهم وظيفياً بهدف إكسابهم المزيد من الخبرات والمهارات التي تؤدي إلى رفع مستوى كفاءتهم الإدارية.

أما بالنسبة للنصف الآخر من أفراد العينة ونسبتهم 50% ، فهم موزعين 10.7% ممن كانت فئاتهم العمرية بين (40 و 49) و 39.5% للفئات العمرية ممن هم (أكثر من 50) وهذا يدل على أن الموظفين ضمن هذه الفئات العمرية قد أمضوا مدة زمنية ليست بقليلة في العمل ضمن المنظمة وبالتالي جرى تدويرهم خلالها بشكل أكثر من الفئات العمرية الشابة نظراً لقدمهم الوظيفي، واكتسبوا نتيجة لذلك المعرفة الإدارية اللازمة والخبرات التي تؤهلهم لشغل المناصب الإدارية الوسطى والإشرافية.

• الجنس:

يتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور بلغت 61.9% ، بينما بلغت نسبة الإناث 38.1% وهذا يدل على أن المنظمة عينة الدراسة تهتم بتفعيل دور المرأة في المنظمة من خلال إخضاعهن لعملية التدوير الوظيفي والاعتماد عليهن في بعض المناصب الإدارية، وبالتالي يرى الباحث أن هذه النسب منطقية إلى حد ما، وأن الزيادة في نسبة الذكور عن نسبة الإناث بمقدار زيادة ما نسبته 23.8%، قد ترجح إلى أن الإناث من الممكن أن يكون لهن أوضاع خاصة تبعدهن فترة عن الوظيفة كالولادة وأمور أخرى.

• المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة أفراد العينة من حملة شهادة المعهد المتوسط بلغت %11.9 وهي النسبة الأقل، وبلغت نسبة أفراد العينة من حملة درجة الإجازة الجامعية %56 وهي النسبة الأعلى، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من حملة شهادات الدراسات العليا (ماجستير - دكتوراه) %32.2، وهذا يدل على أن المنظمة تهتم ضمن سياسة التوظيف بتعيين واستقطاب أصحاب الكفاءات والشهادات العليا، وتعتمد عليهم بشكل أكبر في المناصب الإدارية الوسطى والإشرافية مقارنةً بحملة شهادة المعهد المتوسط.

• عدد سنوات العمل في المنظمة:

يتضح من الجدول رقم (2) أن ما نسبته %50 من أفراد العينة لمن لديهم سنوات خبرة عمل ضمن المنظمة (أكثر من 15 سنة) وهي النسبة الأعلى، وما نسبته %15.5 لمن لديهم سنوات خبرة عمل ضمن المنظمة (من 10 إلى 15 سنة)، وبالتالي تكون نسبة أفراد العينة ممن لديهم خبرة عمل في المنظمة أكثر من 10 سنوات هي %65.5 وهي نسبة جيدة ومنطقية بالنسبة لخضوعهم لعملية التدوير الوظيفي مقارنةً بالفترة الزمنية لعمركم الوظيفي. كما أنه يدل على وجود أشخاص متمتعين بالخبرات والكفاءات المطلوبة والتي يمكن للمنظمة أن تعول عليهم في تطوير العمل وسيره بالطريقة المثلى. أما بالنسبة لأفراد العينة ممن لديهم سنوات خبرة عمل ضمن المنظمة (أقل من 5 سنوات) بلغت نسبتهم %7.1 وهي النسبة الأقل وأيضاً نسبة منطقية، إذ أن من قضى أقل من 5 سنوات عمل في المنظمة لا يمكن أن يخضع لعملية التدوير الوظيفي أو عدد مرات تدوير وظيفي كتنظيره ممن لديه قدم وظيفي، كما لا يمكن أن يشغل مباشرةً مناصب إشرافية نظراً لتطلبها خبرة ومعرفة لازمة تؤهله لشغلها، ومن الممكن أن يستثنى منها من أثبت جدارته وكفاءته الوظيفية وكان يتمتع بأفكار إبداعية ابتكارية. أما النسبة الأخيرة هي لأفراد العينة ممن لديهم سنوات خبرة عمل ضمن المنظمة (بين 5 و 9 سنوات) ونسبتهم %27.4 وهذا يدل على الفئات العمرية الشابة الخاضعين لعملية التدوير الوظيفي والمتمتعين بخبرة عمل جيدة، لا سيما أنهم يشغلون مناصب إدارية إشرافية والتي يمكن للمنظمة أن تعول عليهم في المستقبل.

• المسمى الوظيفي:

يتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة أفراد العينة من الإدارة الوسطى هي 22.6% ، ونسبة أفراد العينة من الإدارة الدنيا/الإشرافية هي 77.4% ، وهذه النسب منطقية أن تكون نسبة وظائف الإدارة الوسطى أقل من نسبة وظائف الإدارة الإشرافية، وقد يعزى ذلك إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة إذ كلما ارتفع المستوى التنظيمي قل عدد الموظفين.

• استجابات أفراد العينة حول تدويرهم وظيفياً:

يتضح من الجدول رقم (2) ومن الفقرة رقم 2.2.3 المتضمنة مجتمع الدراسة وعينتها أن نسبة أفراد العينة الذين تم تدويرهم وظيفياً بلغت 100% من نسبة الاستبانات المعتمدة حيث تم اعتماد استجابات من جرى تدويرهم فقط نظراً لخضوعهم لعملية التدوير وبالتالي معرفتهم بماهية التدوير وآثاره ونتائجه، وبلغت نسبتهم 82.3% من مجموع الاستبانات المعادة بعد استبعاد الاستبانة غير المكتملة، حيث بلغت نسبة من لم يتم تدويرهم وظيفياً 17.7% من مجموع الاستبانات المعادة. وبالتالي نجد أن النسبة الأعلى هي لمن تم تدويرهم وظيفياً وهي نسبة جيدة مع التنويه إلى أنه يجب على المنظمة عدم إهمال وإغفال من لم يتم تدويرهم والبحث عن الأسباب التي حالت دون تدويرهم.

• استجابات أفراد العينة حول عدد مرات التدوير:

يتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة أفراد العينة الذين تم تدويرهم (أقل من 3 مرات) بلغت 59.5% وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة أفراد العينة الذين تم تدويرهم (من 3 إلى 4 مرات) بنسبة 29.8% ، والنسبة الأقل كانت لأفراد العينة الذين تم تدويرهم (5 فأكثر) حيث بلغت 10.7% ، وبالتالي وبمقارنة نسب أفراد العينة الذين تم تدويرهم مع نسب أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات العمل في المنظمة يتبين ما يلي:

١- أن نسبة أفراد العينة ممن لديهم سنوات عمل ضمن المنظمة (9 فأقل) بلغت 34.5% ، ونسبة أفراد العينة ممن تم تدويرهم (أقل من 3 مرات) بلغت 59.5% ، وبالتالي هذه النسبة منطقية بأن يكون قد تم تدويرهم خلال هذه الفترة من عملهم في المنظمة.

وبمقارنة النسبتين نجد أن النسبة المتبقية ممن تم تدويرهم أقل من 3 مرات هي 25% تعود لمن لديهم سنوات عمل في المنظمة (10 فأكثر) وسيتم الإشارة إليهم لاحقاً.

٢- أن نسبة أفراد العينة ممن لديهم سنوات عمل ضمن المنظمة (10 سنوات فأكثر) بلغت 65.5% موزعين 15.5% (من 10 إلى 15 سنة) و 50% (أكثر من 15 سنة)، وبلغت نسبة أفراد العينة ممن تم تدويرهم (من 3 مرات إلى 4 مرات) 29.8% ، ومن تم تدويرهم (5 مرات فأكثر) 10.7% أي بمجموع 40.5% ، وبالتالي هذه النسبة منطقية أيضاً بأن يتم تدويرهم 3 مرات فأكثر خلال هذه الفترة من عملهم في المنظمة، مع الإشارة إلى أنه وبمقارنة النسبتين (65.5% و 40.5%) نجد أن النسبة المتبقية ممن لديهم سنوات عمل في المنظمة (10 فأكثر) وتم تدويرهم (أقل من 3 مرات) هي 25% ، والنسبة العظمى منهم تعود لفئة من لديهم سنوات عمل (أكثر من 15 سنة) على اعتبارها النسبة الأكبر وفق استجابات أفراد العينة. ويرى الباحث أن على المنظمة أن تبدي اهتمام وتبحث في الأمور التي حالت دون تدوير الفئة أنفة الذكر أكثر من مرتين بالرغم من عدد سنوات عملهم الطويلة في المنظمة لتتمكن من الوقوف على الأسباب فيما إذا كانت أسباب تراها المنظمة تتعلق بعدم قابلية هؤلاء من أفراد العينة على تطوير أنفسهم في العمل وتقديم الكفاءة والأداء المطلوبين على الرغم من سنوات عملهم الطويلة ضمن المنظمة وبالتالي يوجد تقصير من قبل المسؤولين عنهم ورؤساءهم المباشرين في هذه الحالة لإهمال و إغفال تدويرهم أو قلة كفاءتهم وعدم البحث عن أشخاص آخرين يحلوا محلهم في شغل وظائفهم، أم هي أسباب خاصة تتعلق بالاحتياجات الوظيفية بالمنظمة.

4.3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

1.4.3 التساؤل الأول:

- ما هي استجابات أفراد العينة حول ممارسات التدوير الوظيفي في المنظمة عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدوير الوظيفي

وعددها 17 عبارة وفقاً للجدول رقم (3):

الجدول رقم /3/: (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدوير الوظيفي)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدوير الوظيفي			
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التدوير الوظيفي
موافق	0.90	3.76	1- يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بالبيئة الخارجية للمنظمة
موافق	1.16	3.51	2- تشجع المنظمة وتدعم التدوير الوظيفي لشغل وظائف مستقبلية
موافق	1.20	3.53	3- تربط سياسات التدوير الوظيفي بتخطيط التعاقب لوظائف مستقبلية
موافق بشدة	0.58	4.33	4- يوفر التدوير الوظيفي التدريب على مهام متقاطعة الأقسام (مهام أقسام أخرى)
موافق	0.96	3.89	5- يقدم التدوير الوظيفي المعرفة بالتخطيط ومهارات التنظيم
موافق	0.70	4.15	6- يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بجهات وشبكات الاتصال في الأعمال
موافق	1.03	3.76	7- يساهم التدوير الوظيفي في التدريب على المهارات القيادية
موافق	0.64	4.01	8- يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بالقضايا الحالية والعامّة للمنظمة

موافق بشدة	0.66	4.22	9- يساهم التّدوير الوظيفي في التدريب على تحسين المهارات الإدراكية والمعرفيّة
موافق	0.83	3.82	10- يوفّر التّدوير الوظيفي المعرفة بسياسات المنظّمة وإجراءاتها وممارساتها
موافق	0.66	4.15	11- يوفّر التّدوير الوظيفي المعرفة بالخدمات التي تقدمها المنظمة.
موافق	0.76	4.08	12- يساهم التّدوير الوظيفي في التدريب على تعزيز المهارات الشخصية البيئية والتفاعليّة
موافق	0.77	4.10	13- يساهم التّدوير الوظيفي في التدريب على تحسين مهارات التّواصل
موافق	0.94	3.97	14- يساهم التّدوير الوظيفي في التدريب على تعزيز الذات
موافق بشدة	0.66	4.33	15- يوفّر التّدوير الوظيفي المعرفة بأدوار الأقسام في المنظّمة
محايد	1.09	3.19	16- تتضمّن ممارسات التّدوير الوظيفي برامج للتدريب المتخصص.
موافق	0.89	3.78	17- يوفّر التّدوير الوظيفي فهماً لأهداف المنظّمة
موافق	0.52	3.92	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

يتضح من الجدول رقم (3) السابق أن مستوى ممارسات التّدوير الوظيفي في المنظمة عينة الدراسة عالي وفقاً لما عبر عنه أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمحور التّدوير 3.92، كما أن أغلب عبارات التّدوير الوظيفي حصلت على درجة الموافقة، حيث نالت كل من العبارة رقم /4/ (يوفر التّدوير الوظيفي التدريب على مهام متقاطعة الأقسام/مهام أقسام أخرى)، والعبارة رقم /15/ (يوفّر التّدوير الوظيفي المعرفة بأدوار الأقسام في المنظّمة) أعلى درجة موافقة وكان المتوسط الحسابي لكلتا العبارتين هو ذاته إذ بلغ 4.33 ، وهذا يتوافق مع نتائج كل من دراسة (أبو صبحة، 2014) و (فتحي، 2016) و (المحاميد، 2020) و (Evans, 2021).

بينما نالت العبارة رقم /16/ (تتضمن ممارسات التدوير الوظيفي برامج للتدريب المتخصص) أقل قيمة متوسط حسابي حيث بلغ 3.19 وحصلت على درجة الحياد أو الموافقة المتوسطة.

وتعليقاً على ما سبق يرى الباحث أن عملية التدوير الوظيفي في المنظمة عينة الدراسة تتم بطريقة ممنهجة وصحيحة وفقاً لما عبر عنه أفراد العينة، ما يدل بشكل واضح على إدراك المنظمة للآثار الإيجابية للتدوير وقناعة أفراد العينة بماهية التدوير الوظيفي والأهمية الكبيرة لممارساته في اكتساب خبرات جديدة تمكنهم من شغل وظائف مختلفة تساعدهم في التطور الوظيفي، وفي معرفة وفهم طبيعة العمل ضمن كل قسم من الأقسام في المنظمة وتقاطعات أعمال كل قسم مع أعمال الأقسام الأخرى ويساهم في التدريب عليها، مما يعزز سير العملية الإدارية بالطريقة المثلى وجعلها أكثر مرونة. إلا أنه على المنظمة أن تهتم أكثر بتدريب الموظفين قبل البدء بعملية التدوير لما له من أهمية في جعل عملية التدوير الوظيفي أكثر مرونة.

2.4.3 التساؤل الثاني:

- ما هي استجابات أفراد العينة حول الكفاءة الإدارية في المنظمة عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات كل محور من محاور الكفاءة الإدارية على حدى، ومن ثم الكفاءة الإدارية كمحور واحد أي (بمحاورها الثلاثة).

الجدول رقم /4/: (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محاور الكفاءة الإدارية)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محاور الكفاءة الإدارية				
عبارات محور الكفاءة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الكفاءة الإدارية
1- لدي القدرة على التفاهم مع الزملاء في العمل	4.26	0.58	موافق بشدة	
2- لدي القدرة على التأثير في الآخرين (الزملاء)	3.94	0.71	موافق	
3- لدي القدرة على قيادة فرق العمل	4.11	0.68	موافق	

موافق بشدة	0.52	4.28	4- أمتلك السرعة في إنجاز المهام
موافق بشدة	0.49	4.27	5- لدي القدرة على ترتيب أولويات المهام والأنشطة
موافق	0.75	3.94	6- أمتلك مهارات الذكاء العاطفي (تقييم النفس والآخرين).
موافق	0.43	4.13	المحور ككل
			عبارات محور الكفاءة الشخصية
موافق	0.82	3.84	1- لدي القدرة على إقامة علاقات صداقة داخل المنظمة
موافق	0.99	3.58	2- أمتلك القدرة على العمل باستقلالية تامة
موافق	0.87	3.98	3- اتقبل الانتقادات البناءة من الغير
موافق بشدة	0.49	4.32	4- لدي القدرة على تحمل ضغوط العمل
موافق	0.59	4.09	5- لدي القدرة على فهم أمور العمل المعقدة وحل المشكلات
موافق	0.56	4.05	6- لدي القدرة على التواصل (بكافة أنواعه)
موافق بشدة	0.60	4.26	7- أمتلك روح المبادرة في العمل
موافق بشدة	0.49	4.44	8- أمتلك الثقة بالنفس
موافق	0.63	4.19	9- أساهم في تطوير كفاءات الزملاء في العمل
موافق	0.41	4.08	المحور ككل
			عبارات محور الكفاءة الوظيفية
موافق بشدة	0.53	4.36	1- لدي استعداد لخدمة الغير

الكفاءة الإدارية

موافق بشدة	0.51	4.39	2- لدي القدرة على التعلم ذاتياً	الكفاءة الإدارية
موافق بشدة	0.62	4.27	3- أمتلك المعرفة اللازمة بالوظيفة التي أشغلها	
موافق بشدة	0.62	4.21	4- أمتلك المرونة اللازمة في العمل بالنظر إلى وقته	
موافق	0.89	3.96	5- لدي القدرة على التكيف مع مختلف الظروف	
موافق بشدة	0.59	4.36	6- أتمتع بالانضباط داخل المنظمة	
موافق بشدة	0.57	4.25	7- لدي القدرة على استخدام المعرفة الإدارية وتبادلها مع زملاء العمل	
موافق بشدة	0.43	4.26	المحور ككل	
موافق	0.38	4.15	الكفاءة الإدارية بمحاورها الثلاث	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

يتبين من الجدول رقم (4) السابق أن جميع محاور الكفاءة الإدارية اتسمت بدرجة الموافقة العالية، حيث جاء محور الكفاءة الوظيفية في المرتبة الأولى إذ بلغ متوسطه الحسابي 4.26 وبدرجة موافقة عالية جداً، حيث نالت جميع عباراته درجة الموافقة بشدة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل عبارة، ونالت العبارة رقم /2/ (لدي القدرة على التعلم ذاتياً) أعلى متوسط حسابي وهو 4.39 بدرجة موافقة عالية جداً، والعبارة رقم /5/ (لدي القدرة على التكيف مع مختلف الظروف) كانت الوحيدة التي نالت درجة الموافقة، إذ بلغ متوسطها الحسابي 3.96 ، بينما جاء محور الكفاءة التنظيمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.13 وبدرجة موافقة عالية، حيث نالت العبارة رقم /4/ (أمتلك السرعة في إنجاز المهام) أعلى متوسط حسابي وهو 4.28 بدرجة موافقة عالية جداً، بينما نالت كلتا العبارتين العبارة رقم /2/ (لدي القدرة على التأثير في الآخرين الزملاء) والعبارة رقم /6/ (أمتلك مهارات الذكاء العاطفي/تقييم النفس والآخرين) المتوسط الحسابي

ذاته وهو 3.94 وبدرجة موافقة عالية، وجاء في المرتبة الثالثة محور الكفاءة الشخصية بمتوسط حسابي 4.08 وبدرجة موافقة عالية أيضاً، حيث نالت العبارة رقم /8/ (أمتك الثقة بالنفس) أعلى متوسط حسابي إذ بلغ 4.44 وبدرجة موافقة عالية جداً، بينما كانت أقل قيمة متوسط حسابي 3.58 تعود للعبارة رقم /2/ (أمتك القدرة على العمل باستقلالية تامة) وبدرجة موافقة عالية. وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي للكفاءة الإدارية بمحاورها الثلاثة مجتمعة 4.15 وبدرجة موافقة عالية.

وتعليقاً على ما سبق يرى الباحث أن هذا مؤشر قوي على أن مستوى الكفاءة الإدارية عالي في المنظمة عينة الدراسة ما يدل على أن المنظمة تمتلك موظفين يشغلون وظائف الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا/الإشرافية لديهم المعرفة والكفاءة الإدارية اللازمة مما يجعل العمل وعملية التدوير الوظيفي أكثر مرونة، ويمكن للمنظمة أن تعول عليهم في تطوير العمل وسيره بالطريقة المثلى، وفي مواجهتها لأي تغيرات أو ظروف طارئة قد تحدث في المستقبل. ويعزى ذلك إلى اهتمام المنظمة بتطوير خبرات ومهارات موظفيها بهدف تمكينهم في أعمالهم وأعمال المنظمة المتشابهة ككل، وذلك من خلال اتباعها لأساليب عدة تسهم في رفع مستوى كفاءتهم الإدارية كأسلوب التدوير الوظيفي.

3.4.3 التساؤل الثالث:

- ما هو أثر التدوير الوظيفي في الكفاءة الإدارية؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التدوير الوظيفي (المتغير المستقل) في الكفاءة الإدارية (المتغير التابع) وذلك من خلال معرفة الأثر على كل محور من محاور الكفاءة الإدارية.

• أثر التدوير الوظيفي في محور الكفاءة التنظيمية:

الجدول رقم 5/: (نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التدوير الوظيفي في محور الكفاءة التنظيمية)

Model Summary			ANOVA ^a		Coefficients ^a			
R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig	B0	B1	T	Sig
0.609	0.371	0.363	48.363	0.000	2.136	0.510	6.954	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

يتضح من البيانات الموجودة في الجدول رقم (5) السابق ما يلي:

- أن قيمة F تساوي (48.363) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.000) أصغر من 0.05 ، وهذا يشير إلى أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للكفاءة التنظيمية، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- أن قيمة R تساوي (0.609) وهذا يعني أنه يوجد علاقة طردية قوية بين التدوير الوظيفي والكفاءة التنظيمية تساوي 60.9% ، أما معامل التحديد R² يساوي (0.371)، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) يفسر 37.1% من المتغير التابع (الكفاءة التنظيمية).
- أن معلمة الحد الثابت B0 تساوي (2.136)، ومعلمة الميل B1 تساوي (0.510) وهي موجبة عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.000) أصغر من (0.05)، وبالتالي يوجد أثر معنوي للتدوير الوظيفي في الكفاءة التنظيمية، ويؤثر التدوير الوظيفي بنسبة 51% في الكفاءة التنظيمية، وتكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y=B0+B1(X)$$

حيث أن: Y: المتغير التابع. X: المتغير المستقل.

$$\text{الكفاءة التنظيمية} = 2.136 + 0.510 (\text{التدوير الوظيفي})$$

أي كلما زاد التدوير الوظيفي بمقدار (1) زادت الكفاءة التنظيمية بمقدار (0.510).

• أثر التدوير الوظيفي في محور الكفاءة الشخصية:

الجدول رقم 6/: (نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التدوير الوظيفي في محور الكفاءة الشخصية)

Model Summary			ANOVA ^a		Coefficients ^a			
R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig	B0	B1	T	Sig
0.674	0.455	0.448	68.371	0.000	2.009	0.530	8.269	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

يتضح من البيانات الموجودة في الجدول رقم (6) السابق ما يلي:

- أن قيمة F تساوي (68.371) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.000) أصغر من 0.05 ، وهذا يشير إلى أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للكفاءة الشخصية، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

- أن قيمة R تساوي (0.674) وهذا يعني أنه يوجد علاقة طردية قوية بين التدوير الوظيفي والكفاءة التنظيمية تساوي 67.4% ، أما معامل التحديد R² يساوي (0.455)، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) يفسر 45.5% من المتغير التابع (الكفاءة الشخصية).

- أن معلمة الحد الثابت B0 تساوي (2.009)، ومعلمة الميل B1 تساوي (0.530) وهي موجبة عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.000) أصغر من (0.05)، وبالتالي يوجد أثر معنوي للتدوير الوظيفي في الكفاءة الشخصية، ويؤثر التدوير الوظيفي بنسبة 53% في الكفاءة الشخصية، وتكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y=B0+B1(X)$$

حيث أن: Y: المتغير التابع. X: المتغير المستقل.

$$\text{الكفاءة الشخصية} = 2.009 + 0.530 (\text{التدوير الوظيفي})$$

أي كلما زاد التدوير الوظيفي بمقدار (1) زادت الكفاءة الشخصية بمقدار (0.530).

• أثر التدوير الوظيفي في محور الكفاءة الوظيفية:

الجدول رقم /7/: (نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التدوير الوظيفي في محور الكفاءة الوظيفية)

Model Summary			ANOVA ^a		Coefficients ^a			
R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig	B0	B1	T	Sig
0.631	0.398	0.390	54.171	0.000	2.215	0.522	7.360	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

يتضح من البيانات الموجودة في الجدول رقم (7) السابق ما يلي:

- أن قيمة F تساوي (54.171) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.000) أصغر من 0.05 ، وهذا يشير إلى أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للكفاءة الوظيفية، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

- أن قيمة R تساوي (0.631) وهذا يعني أنه يوجد علاقة طردية قوية بين التدوير الوظيفي والكفاءة التنظيمية تساوي %63.1 ، أما معامل التحديد R² يساوي (0.398)، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) يفسر %39.8 من المتغير التابع (الكفاءة الوظيفية).

- أن معلمة الحد الثابت B0 تساوي (2.215)، ومعلمة الميل B1 تساوي (0.522) وهي موجبة عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.000) أصغر من (0.05)، وبالتالي يوجد أثر معنوي للتدوير الوظيفي على الكفاءة الوظيفية، ويؤثر التدوير الوظيفي بنسبة %52.2 على الكفاءة الوظيفية، وتكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y=B0+B1(X)$$

حيث أن: Y: المتغير التابع. X: المتغير المستقل.

$$\text{الكفاءة الوظيفية} = 2.215 + 0.522 (\text{التدوير الوظيفي})$$

أي كلما زاد التدوير الوظيفي بمقدار (1) زادت الكفاءة الوظيفية بمقدار (0.522).

وبالرجوع إلى اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التدوير الوظيفي في كل محور من محاور الكفاءة الإدارية، يتبين وجود أثر معنوي للتدوير الوظيفي على كافة محاور الكفاءة الإدارية، ومن خلال مقارنة نسب تأثير التدوير الوظيفي على محاور الكفاءة الإدارية، يُلاحظ أن الأثر الأكبر كان للتدوير على الكفاءة الشخصية بنسبة %53 ، تليها الكفاءة الوظيفية بنسبة %52.2 ، وأخيراً الكفاءة التنظيمية بنسبة %51 ، وبالتالي يمكن الإجابة عن التساؤل الثالث بأنه يوجد أثر للتدوير الوظيفي في الكفاءة الإدارية، وهذا يتوافق مع نتائج كل من دراسة (Zin, 2003) و(أبو صبحه، 2014) و (فتحي، 2016) و (Khan, et al, 2019) و(المحاميد، 2020) و (Evans, 2021).

وتعليقاً على ما سبق يرى الباحث أن ذلك يدل على مدى إدراك المنظمة وأفراد العينة لأهمية الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في زيادة خبرات ومهارات الموظفين وبالتالي رفع مستوى كفاءتهم، وبأنه كلما كانت ممارسات التدوير تتم بطريقة منظمة وممنهجة سينعكس ذلك إيجابياً على أداء المنظمة المنبثق من أداء المورد البشري، حيث أن ذلك يساعد على تحفيز الموظفين لتقديم الأداء الأمثل ويخلق نوع من المنافسة الشريفة فيما بينهم لمعرفتهم بأن ذلك يساهم في تقدمهم وتطورهم الوظيفي. كما أن المنظمة عينة الدراسة تُقن أن وجود موظفين متمتعين بكفاءة إدارية عالية يعزز من سير العملية الإدارية بالطريقة المثلى ويسهل من تنفيذ عملية التدوير الوظيفي وجعلها أكثر مرونة.

4.4.3 التساؤل الرابع:

- هل تختلف استجابات أفراد العينة حول ممارسات التدوير الوظيفي بين الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (T- للعينات المستقلة) لمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في استجابات أفراد العينة حول التدوير الوظيفي.

الجدول رقم 8/: المتوسط الحسابي واختبار T- لعينتين مستقلتين (إدارة وسطى - إدارة دنيا/إشرافية)

3.93	إدارة دنيا/إشرافية	المتوسط الحسابي		التدوير الوظيفي
3.86	إدارة وسطى			
اختبار T- لعينتين مستقلتين				
Sig	T	اختبار Leven's		
		Sig	F	
0.615	0.504	0.267	1.248	
0.583	0.554			

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

يبين الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لاستجابات الإدارة الدنيا/الإشرافية حول ممارسات التدوير الوظيفي هو 3.93 ، فيما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الإدارة الوسطى 3.86 ، واختبار الدلالة الإحصائية لاختلاف الاستجابات بين الإدارة الدنيا/الإشرافية والإدارة والوسطى حول ممارسات التدوير الوظيفي، يجب اللجوء إلى نتيجة اختبار T في الجدول.

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن معنوية اختبار Leven's هي Sig=0.267 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي التباينين محقق، لذا تعتمد نتيجة اختبار T الظاهرة في السطر الأول (ديب، وآخرون، 2017). وحيث أن قيمة T تساوي (0.504) عند مستوى دلالة إحصائية أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين استجابات الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا/الإشرافية حول ممارسات التدوير الوظيفي، وهذا يتوافق مع دراسة (أبو صبحة، 2014).

ويرد الباحث ذلك إلى فهم وقناعة كلتا العينتين بالآثار والنتائج الناتجة عن ممارسات عملية التدوير الوظيفي، وأن المنظمة عينة الدراسة تقوم بعملية التدوير الوظيفي بطريقة منظمة وفقاً لما عبر عنه أفراد كلتا العينتين، وتكسب عملية تدوير موظفي الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا/الإشرافية الأهمية ذاتها.

5.4.3 التساؤل الخامس:

- هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الكفاءة الإدارية بين الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا؟
للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (T- للعينات المستقلة) لمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في استجابات أفراد العينة حول كل محور من محاور الكفاءة الإدارية.

• محور الكفاءة التنظيمية:

الجدول رقم /9/: المتوسط الحسابي واختبار T- لعينتين مستقلتين (إدارة وسطى - إدارة دنيا/إشرافية)

4.13	إدارة دنيا/إشرافية	المتوسط الحسابي		
	إدارة وسطى			
4.15				
اختبار T- لعينتين مستقلتين				
Sig	T	اختبار Leven's		الكفاءة التنظيمية
		Sig	F	
0.813	0.237	0.037	4.505	
0.778	0.284			

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لاستجابات الإدارة الدنيا/الإشرافية حول الكفاءة التنظيمية هو 4.13 ، فيما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الإدارة الوسطى 4.15 ، واختبار الدلالة الإحصائية لاختلاف الاستجابات بين الإدارة الدنيا/الإشرافية و الإدارة والوسطى حول الكفاءة التنظيمية، يجب اللجوء إلى نتيجة اختبار T المبينة في الجدول.

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن معنوية اختبار Leven's هي Sig=0.037 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي التباينين غير محقق، لذا تعتمد نتيجة اختبار T الظاهرة في السطر الثاني. وحيث أن قيمة T تساوي (0.284) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.778) أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين استجابات الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا/الإشرافية حول الكفاءة التنظيمية.

• الكفاءة الشخصية:

الجدول رقم /10/: المتوسط الحسابي واختبار T- لعينتين مستقلتين (إدارة وسطى - إدارة دنيا/إشرافية)

إدارة دنيا/إشرافية		المتوسط الحسابي		الكفاءة الشخصية
4.10				
4.03	إدارة وسطى			
اختبار T- لعينتين مستقلتين				
Sig	T	اختبار Leven's		
		Sig	F	
0.531	0.629	0.623	0.244	
0.502	0.678			

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

يبين الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لاستجابات الإدارة الدنيا/الإشرافية حول الكفاءة الشخصية هو 4.10 ، فيما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الإدارة الوسطى 4.03 ، واختبار الدلالة الإحصائية لاختلاف الاستجابات بين الإدارة الدنيا/الإشرافية و الإدارة والوسطى حول الكفاءة الشخصية، يجب اللجوء إلى نتيجة اختبار T المبينة في الجدول.

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن معنوية اختبار Leven's هي Sig=0.623 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي التباينين محقق، لذا تعتمد نتيجة اختبار T الظاهرة في السطر

الأول. وحيث أن قيمة T تساوي (0.629) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.531) أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين استجابات الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا/الإشرافية حول الكفاءة الشخصية.

• الكفاءة الوظيفية:

الجدول رقم /11/: المتوسط الحسابي واختبار T- لعينتين مستقلتين (إدارة وسطى - إدارة دنيا/إشرافية)

إدارة دنيا/إشرافية		المتوسط الحسابي		الكفاءة الوظيفية
4.27				
4.23	إدارة وسطى			
اختبار T- لعينتين مستقلتين				
Sig	T	اختبار Leven's		
		Sig	F	
0.743	0.329	0.111	2.591	
0.702	0.386			

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لاستجابات الإدارة الدنيا/الإشرافية حول الكفاءة الوظيفية هو 4.27 ، فيما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الإدارة الوسطى 4.23 ، واختبار الدلالة الإحصائية لاختلاف الاستجابات بين الإدارة الدنيا/الإشرافية و الإدارة والوسطى حول الكفاءة الوظيفية ، يجب اللجوء إلى نتيجة اختبار T المبينة في الجدول.

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن معنوية اختبار Leven's هي Sig=0.111 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي التباينين محقق، لذا تعتمد نتيجة اختبار T الظاهرة في السطر الأول. وحيث أن قيمة T تساوي (0.329) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.743) أكبر من 0.05

وبالتالي لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين استجابات الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا/الإشرافية حول الكفاءة الوظيفية.

وبالتالي يتبين وفقاً لاستجابات العينتين حول كافة محاور الكفاءة الإدارية، بأنه لا يوجد اختلاف في استجاباتهم حول الكفاءة الإدارية، وهذا يتوافق مع دراسة (أبو صبحة، 2014).

ويرد الباحث هذه النتيجة إلى أن المنظمة عينة الدراسة تمتلك منظومة عمل إدارية قائمة عليها كوادر إدارية متمتعة بكفاءة عالية وأنها تهتم بتطوير خبرات ومهارات كلتا العينتين وفي رفع مستوى كفاءتهم الإدارية على حد سواء، وذلك من خلال العمل على اتباع إجراءات وأساليب تساهم في ذلك كأسلوب التدوير الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدوير الوظيفي تبين أن مستوى ممارسات التدوير الوظيفي في المنظمة عينة الدراسة عالي وفقاً لما عبر عنه أفراد العينة، إذ أن أغلب عبارات التدوير الوظيفي حصلت على درجة الموافقة، كما دل على إدراك أفراد العينة لأهمية التدوير الوظيفي ودوره في معرفة وتعلم أعمال الأقسام الأخرى، حيث نالت عبارة (يوفر التدوير الوظيفي التدريب على مهام متقاطعة الأقسام/مهام أقسام أخرى)، وعبارة (يوفر التدوير الوظيفي المعرفة بأدوار الأقسام في المنظمة) أعلى قيمة وبمتوسط حسابي ذاته، بينما حصلت العبارة (تتضمن ممارسات التدوير الوظيفي برامج للتدريب المتخصص) على درجة الحياد أو الموافقة المتوسطة وهي العبارة الوحيدة، ما يدل على أن المنظمة لا تولي تدريب الموظفين الأهمية المطلوبة قبل تدويرهم.
- من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات كل محور من محاور الكفاءة الإدارية على جدي، ومن ثم الكفاءة الإدارية كمحور واحد أي (بمحاورها الثلاثة) تبين أن مستوى الكفاءة الإدارية في المنظمة عينة الدراسة عالي، حيث جاء محور الكفاءة الوظيفية بالمرتبة الأولى بأعلى قيمة متوسط حسابي وبدرجة موافقة عالية جداً، يليه محور الكفاءة التنظيمية بدرجة موافقة عالية، وأخيراً جاء محور الكفاءة الشخصية بدرجة موافقة عالية أيضاً.
- تبين من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط أنه يوجد أثر معنوي للتدوير الوظيفي في الكفاءة الإدارية.
- تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أنه يوجد أثر معنوي للتدوير الوظيفي على كافة محاور الكفاءة الإدارية، ومن خلال مقارنة نسب تأثير التدوير الوظيفي على محاور الكفاءة الإدارية، يُلاحظ أن الأثر الأكبر للتدوير كان على الكفاءة الشخصية، تليها الكفاءة الوظيفية، وأخيراً الكفاءة التنظيمية.

- تبين من خلال نتائج اختبار (T - للعينات المستقلة) بأنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين استجابات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية حول ممارسات التدوير الوظيفي، وذلك لفهم وقناعة كلتا العينتين بالآثار والنتائج الناتجة عن ممارسات عملية التدوير الوظيفي.
- تبين من خلال نتائج اختبار (T - للعينات المستقلة) بأنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين استجابات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية حول الكفاءة الإدارية، وذلك لاهتمام المنظمة عينة الدراسة على حد سواء بتطوير خبرات ومهارات كلتا العينتين وفي رفع مستوى كفاءتهم الإدارية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- يجب على المنظمة الحفاظ على هذا المستوى العالي التي أظهرته نتائج الدراسة والاستمرار بتنفيذ عملية التدوير الوظيفي بصورة دورية، لما لها من أهمية في رفع مستوى الكفاءة.
- على المنظمة أن تولي تدريب الموظفين الأهمية قبل البدء بعملية التدوير الوظيفي، لما له من أهمية في جعل عملية التدوير أكثر مرونة، ولمعرفة كفاءات كل منهم.
- الاهتمام من قبل المنظمة بالموظفين الذين لم يتم تدويرهم، للوقوف على الأسباب التي حالت دون ذلك، والعمل على معالجتها.
- على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار الموظفين ممن لديهم سنوات عمل طويلة في المنظمة ولم يتم تدويرهم أكثر من مرتين، للوقوف على الأسباب التي حالت دون تدويرهم بالرغم من سنوات عملهم الطويلة.
- العمل من قبل المنظمة على وضع نظام مكتوب خاص بعملية التدوير الوظيفي، توضح فيه المعايير والآليات والإجراءات المتبعة التي تحكم عملية التدوير، وإطلاع الموظفين كافةً عليه، الأمر الذي من شأنه أن يخلق نوع من التحفيز والمنافسة الشريفة فيما بينهم وشعورهم بالمساواة.
- تنويع وسائل التثقيف للموظفين لا سيما الجدد منهم حول أسلوب التدوير الوظيفي وأهميته، وأن الهدف منه هو رفع كفاءتهم وإفساح المجال لهم في التطور الوظيفي والترقي إلى وظائف أعلى، مما يسهل القيام بعملية التدوير ويجعلها أكثر مرونة.

المراجع:

- أبو صبحة، جبر علي جبر (2014). "دور سيطرة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة". رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الأمين، محمد بن جدو (2013). "دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.
- بدر، نضال سلام (2016). "التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية". رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- بركات، حيان محمد و عيسى، جميل صالح (2021). "دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي" دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية: 43(4).
- حيمر، حمود (2018). "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة" دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية في الجزائر. رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.
- الدريج، محمد (2005). الكفايات في التعليم. ط 1. دار العلوم للطباعة والنشر. الدار البيضاء، المغرب.
- ديب، حيان. الخضر، محمد. و عمار، نريمان (2017). بحوث التسويق "دليل نظري وتطبيقي وكمي باستخدام SPSS". ط 1. جامعة دمشق. دمشق. سوريا.
- الرحالي، عبد الفتاح بن عبد القادر (2008). "التدوير الوظيفي مطلب للقيادة التربوية". صحيفة عكاظ.

- زكي، ناصر (2010). "تفعيل سياسة التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي" أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية في القطاع العام. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- الزهراني، سعيد بن أحمد حمدان و القحطاني، سالم سعيد (2008). "إسهام حركة نقل مديري المدارس في تطوير الأداء المدرسي". لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المركزية. الرياض، السعودية.
- الصعب، اشتياق بنت عبد الله (2018). "واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: 2 (5): 43
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية. الاسكندرية، مصر.
- عثمان، منعم عبد القادر (2005). "كفايات مدير المدرسة الثانوية وعلاقتها بالأدوار التي يضطلع بها". أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق.
- العذري، محمد حسن (2020). "التدوير الوظيفي (مفهومه - تاريخه - أهدافه - أهميته - الشروط والضوابط)". المجلة القانونية (مجلة علمية محكمة مختصة بالدراسات والبحوث القانونية)، جامعة القاهرة - كلية الحقوق: 8 (7): 9-10.
- عزام، أحمد عزمي أحمد (2013). "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة". رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- العلي، محمد والعمر، عماد (2018). "التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية: 40 (3).

- علي، نزار محمد (2017). "التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو". *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، إقليم كوردستان - العراق*: 5 (4): 1171.
- غريب، معاذ نجيب (2014). "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي". أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق - قسم إدارة الأعمال، دمشق، سوريا.
- فتحي، عمراوي (2016). "دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية" دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية - مستغانم. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- الفضلي، منى عبد المحسن (2020). "واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة جدة". *مجلة العلوم التربوية والنفسية*: 21 (1): 313.
- فلاته، عبد العزيز عثمان يوسف (2011). "التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- القحطاني، سعيد بن محمد سعيد (2011). "التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية" دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- المحاميد، شفاء ساكت محمد (2020). "التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين". رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

القوانين:

- قانون رقم (31) لسنة 2009 بشأن التدوير الوظيفي. الجمهورية اليمنية.

- Adu–Oppong, A. Tabiri, D. & Mprah, K. (2019). "Impact of Job Rotation on Staff Motivation: A Study of Senior Staff in the Registrars "Department of the College of Technology Education, Kumasi". *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 3(5): 174–176
- Alquraan, I. (2011). "Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA. Gaza Field Office". Thesis. Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza. Palestine
- Boyatzis, RE. Goleman, D. & Rhee, K. (1999). Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competencies Inventory. ,Cleveland, Ohio, USA.
- Cosgel, M. & Miceli, T. (1998). "On Job Rotation". Working Paper, Department of Economics, University of Connecticut. US.
- Dhanraj, D. & Parumasur, S. (2014). "Perceptions of the Impact of Job Rotation on Employees, Productivity, the Organization and on job Security". *corporate and ownership & control*. 11(4): 682–683
- Evans, E. (2021). "Job Rotation as Training and Development". A Study of United Bank of Africa (UBA), Lagos. Faculty of Management Science, University of Lagos, Nigeria.
- Henderson, R. (2003). Compensation Management in a Knowledge-based World. Prentice Hall. New Jersey – US.
- Jonsson, B. (1988). "Electromyographic Studies of Job Rotation". *Scandinavian Journal work Environ Health*. 14(1).

- Khan, MD. Chongcharoen, D. & Ulhaq, Zafar (2019). "The Mediating Effect of Employee Learning between Job Rotation and Employee Career Development: Empirical Evidence from the Banking Sector of Pakistan". *Journal of Innovation and Management*. 9: 66–80
- Macleod, D. & Kennedy, E. (2006). "Job rotation system to XYZ Co. http://www.danmacleod.com/Articles/Job_Rotation.htm
- Marshall, J. (2006). "The effectiveness of job rotation intervals in reducing discomfort in cyclic assembly work". MSc. Thesis. University of Waterloo.
- Moussavi, S. Zareb, M. Mahdjoubb, O. & Grundera, S (2019). "Balancing high operator's workload through a new job rotation approach: Application to an automotive assembly line". *International Journal of Industrial Ergonomics*.
- Opranama, A. & Nwaeke, L. (2015). "Impact of Job Rotation on Organizational Performance". *British Journal of Economics, Management & trade* 7(3): 183–187.
- Sekhri, A. (2017). Human Resource Planning and Audit. Himalaya Publishing House. Navi Mumbai – India
- Sulaiman, A. (2019). "The Effectiveness of Job Rotation in Promoting Organizational Citizenship Behavior: Analytical Descriptive Study in Alrefaei Public Hospital, DHI-QAR Province-IRAQ". *International Journal of Research in Social Science and Humanities*. 9(2): 101–113.

- Tarwirei, MB. (2015). "The Impact of Managerial Competencies on the Performance of SMEs in the Buffalo City Municipality". Faculty Of Management and Commerce, University of Fort Hare. South Africa.
- Veliu, L. & Manxhari, M. (2017). "The Impact of Managerial Competencies on Business Performance: SMEs in Kosovo". *Journal of Management*. 1(30).
- Zin, ML. (2003). "The Relation Between Job Rotation Practices and Employee Career Development Among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia". Thesis. Graduate School of Management. Universiti Putra Malaysia.
- Zin, ML. Shamsudin, F. & Subramaniam, C. (2013). "Investigating The Influence of Job Rotation on Career Development Among Production Workers in Japanese Companies". *International Journal of Business and Society*. 14(1): 138–139.

ملحق الاستبيان

الزملاء والزميلات:

يرجى منكم فضلاً المساعدة في الإجابة على عبارات الاستبيان المرفقة بشفافية وموضوعية، وذلك استكمالاً للبحث المقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال – الإدارة التنفيذية حول أثر التدوير الوظيفي في الكفاءة الإدارية. مع العلم بأن إجاباتكم ستكون ذات فائدة كبيرة وستحظى بالاحترام التام ولن تكشف عن شخصكم، كما أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع الشكر الجزيل لجهودكم ومساندتكم.

ملاحظة:

التدوير الوظيفي: أسلوب إداري منظم يتم خلاله تحريك/نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بنفس المستوى التنظيمي في إدارته نفسها أو في إدارة أخرى بهدف إكساب الموظف خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة تؤدي إلى زيادة كفاءته الوظيفية وتطوير العمل والمعرفة بمختلف المهام الإدارية في المنظمة، سواءً اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة.

بيانات ديموغرافية ووظيفية:

١- العمر:

أقل من 30 بين 30 و 39 بين 40 و 49 أكثر من 50

٢- الجنس:

ذكر أنثى

٣- المؤهل العلمي:

معهد متوسط إجازة جامعية دراسات عليا دكتوراه ماجستير

٤- عدد سنوات العمل في المنظمة الحالية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

٥- المسمى الوظيفي:

إدارة إشرافية/دنيا		إدارة وسطى	
<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> معاون مدير	<input type="checkbox"/> رئيس دائرة	<input type="checkbox"/> رئيس شعبة
<input type="checkbox"/> غير ذلك			

٦- هل سبق أن تم تدويرك وظيفياً:

نعم لا

٧- إذا كان جوابك نعم، فكم مرة تم تدويرك وظيفياً:

1 2 3 4 5 فأكثر

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	استبيان التدوير الوظيفي
					١- يوفّر التدوير الوظيفي المعرفة بالبيئة الخارجية للمنظمة
					٢- تشجّع المنظمة وتدعم التدوير الوظيفي لشغل وظائف مستقبلية
					٣- تُربط سياسات التدوير الوظيفي بتخطيط التعاقب لوظائف مستقبلية
					٤- يوفر التدوير الوظيفي التدريب على مهام متقاطعة الأقسام (مهام أقسام أخرى)
					٥- يقدم التدوير الوظيفي المعرفة بالتخطيط ومهارات التنظيم
					٦- يوفّر التدوير الوظيفي المعرفة بجهات وشبكات الاتصال في الأعمال
					٧- يساهم التدوير الوظيفي في التدريب على المهارات القيادية
					٨- يوفّر التدوير الوظيفي المعرفة بالقضايا الحالية والعامّة للمنظمة
					٩- يساهم التدوير الوظيفي في التدريب على تحسين المهارات الإدراكية والمعرفية
					١٠- يوفّر التدوير الوظيفي المعرفة بسياسات المنظمة وإجراءاتها وممارساتها
					١١- يوفّر التدوير الوظيفي المعرفة بالخدمات التي تقدمها المنظمة.
					١٢- يساهم التدوير الوظيفي في التدريب على تعزيز المهارات الشخصية البيئية والتفاعلية
					١٣- يساهم التدوير الوظيفي في التدريب على تحسين مهارات التواصل
					١٤- يساهم التدوير الوظيفي في التدريب على تعزيز الذات
					١٥- يوفّر التدوير الوظيفي المعرفة بأدوار الأقسام في المنظمة
					١٦- تتضمّن ممارسات التدوير الوظيفي برامج للتدريب المتخصص.
					١٧- يوفّر التدوير الوظيفي فهماً لأهداف المنظمة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	استبيان الكفاءة الإدارية	
					١- لدي القدرة على التفاهم مع الزملاء في العمل.	الكفاءة التنظيمية
					٢- لدي القدرة على التأثير في الآخرين (الزملاء).	
					٣- لدي القدرة على قيادة فرق العمل.	
					٤- أمتلك السرعة في إنجاز المهام.	
					٥- لدي القدرة على ترتيب أولويات المهام والأنشطة.	
					٦- أمتلك مهارات الذكاء العاطفي (تقييم النفس والآخرين).	
					٧- لدي القدرة على إقامة علاقات صداقة داخل المنظمة.	الكفاءة الشخصية
					٨- أمتلك القدرة على العمل باستقلالية تامة.	
					٩- اتقبل الانتقادات البناءة من الغير.	
					١٠- لدي القدرة على تحمل ضغوط العمل.	
					١١- لدي القدرة على فهم أمور العمل المعقدة وحل المشكلات.	
					١٢- لدي القدرة على التواصل (بكافة أنواعه).	
					١٣- أمتلك روح المبادرة في العمل.	
					١٤- أمتلك الثقة بالنفس.	
					١٥- أساهم في تطوير كفاءات الزملاء في العمل.	
					١٦- لدي استعداد لخدمة الغير (الزملاء).	
					١٧- لدي القدرة على التعلم ذاتياً.	الكفاءة الوظيفية
					١٨- أمتلك المعرفة اللازمة بالوظيفة التي أشغلها.	
					١٩- أمتلك المرونة اللازمة في العمل بالنظر إلى وقته.	
					٢٠- لدي القدرة على التكيف مع مختلف الظروف.	
					٢١- أتمتع بالانضباط داخل المنظمة.	
					٢٢- لدي القدرة على استخدام المعرفة الإدارية وتبادلها مع زملاء العمل.	