

العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة:
دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين
في رئاسة الجامعة العراقية

م.م. معاذ غسان إسماعيل
الجامعة العراقية- كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي (الإيجابيات والسلبيات) المتبعة في رئاسة الجامعة العراقية ومستوى أدائها. منهج البحث: المنهج الوصفي الارتباطي. أداة البحث، الاستبانة لجمع المعلومات، ومجتمع البحث (25) موظف وموظفة ومن المدراء. وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها:

1. ان درجة تطبيق التدوير الوظيفي للعينة المبحوثة كان بدرجة فوق المتوسط بقليل، وهذا مؤشر يدل بوجود حاجة إلى اجراء المزيد من التغييرات الاستراتيجية حول تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

2. ان أداء المنظمة لعينة البحث جاء فوق المتوسط، وفقاً لمقياس البحث وهذا يدل على تجانس اجابات العينة المبحوثة.

توصيات البحث: تم تقديم عدد من التوصيات من أهمها:

1. أن يتم التدوير الوظيفي في الإدارة بخطط مدروسة مسبقاً.
2. العمل على تشجيع الموظفين على تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي والحد من مقاومتهم للتغيير. الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، أداء المنظمة.

The relationship between job rotation and organizational performance: An exploratory study of the opinions of a sample of employees In the presidency of the Iraqi University

Abstract:

The objective of the research is to identify the relationship between the degree of application of the functional rotation (pros and cons) in the presidency of the Iraqi University and the level of its performance. Research Methodology: The descriptive descriptive approach. Research tool, information gathering questionnaire, research community (25) employees, employees and managers.

The research reached a number of conclusions, the most important of which are:
1.The degree of application of the functional rotation of the sample in question was slightly above average, indicating that there is a need for further strategic changes on the application of functional rotation in the organization being investigated.

2.The organization's performance of the research sample was above average, according to the research scale. This indicates the homogeneity of the answers of the investigated sample.

Research Recommendations: A number of recommendations were presented, the most important of which were:

- 1.The career rotation in the Department should be planned in advance.

2. To encourage employees to apply the method of rotation and reduce their resistance to change.

Key words: functional rotation, organization performance.

المقدمة:-

يعد التدوير الوظيفي إحدى الطرق الفعالة لتنمية المهارات أو النمو الفردي إذ يتم من خلاله نقل خدمات الموظف حول المنظمة من خلال سلسلة من الوظائف أو المهام المجدولة خلال فترة زمنية محدودة. لقد تم استخدام التدوير الوظيفي في الماضي كطريقة لإعداد قادة المستقبل في المنظمات، ويمكن أن يعملوا بجميع مجالات عمل المنظمة. يتم تدوير الموظفين من خلال خبرات وظيفية متنوعة في الأقسام المختلفة، ويمكن للموظفين الحصول على تصور وفهم أفضل "للصورة الكبيرة للمنظمة"، وكيف تعمل معاً في نهاية المطاف لتحقيق رسالتها وأهدافها. إذ يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة.

ونجد انه أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة. وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في الوزارات والمؤسسات والشركات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كذلك يطبق التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية والصحية والصناعية والإعلامية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية.

أن التدوير الوظيفي هو ممارسة جيدة للتخطيط والحد من الملل من القيام بنفس النوع من العمل كل يوم واستكشاف إمكانات الموظف الخفية. هذه العملية الغرض منها خدمة كل من الإدارة والموظفين، فهو يساعد الإدارة في اكتشاف موهبة الموظفين وتحديد ما هو الأفضل لها، ومن ناحية أخرى فإنه يعطي الفرد فرصة لاستكشاف اهتماماته الخاصة واكتساب الخبرة في مختلف المجالات أو العمليات، كما يكشف للإدارة عن الفروق الفردية لموظفيها.

كما يشير الأداء المنظمي إلى مدى جودة أداء المنظمة للوصول إلى رؤيتها ورسالتها وأهدافها. إذ يعد الأداء مفهوم معقد للغاية، وعليه يجب إيلاء الكثير من الاهتمام بكيفية تقييمه، من خلال الجمع بين النتائج الفعلية المتحققة والنتائج المخطط لها في المنظمة وقياسها مقابل النواتج المقصودة (الأهداف والغايات).

إن المؤسسات التعليمية وبالأخص الجامعة العراقية عينة البحث هي في أمس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها وتطوير خدماتها للمستفيدين وبشكل مستمر، ومن هذا المنطلق

فأن البحث يدرس العلاقة بين التدوير الوظيفي (الإيجابيات والسلبيات) وأداء المنظمة في المؤسسة المبحوثة.

المبحث الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً: مشكلة البحث:

تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى تطبيق عملية التدوير الوظيفي وفق معايير موضوعية ومحددة إلى حد كبير على مستوى الإدارة العليا بشكل أتاح الفرصة أمام الكفاءات والدماء المتجددة من تعزيز الابتكار والتجديد وزيادة إمكانية التحفيز والأداء الفاعل في الإدارة، إلا أن عملية التدوير غير بارزة وفعالة في إدارات رئاسة الجامعة العراقية؛ لأنها تتم وفق معايير تتغلب فيها الذاتية على الموضوعية، وبهذه الرؤى تؤدي إلى انعكاس ذلك سلباً على شعور الموظفين، وانخفاض معنوياتهم، وضعف مقومات الأداء لديهم، وبالتالي ينعكس على أداء مؤسساتهم، ومن خلال عمل الباحث في الجامعة العراقية لاحظ بعض الانعكاسات الناتجة عن بعض عملية التدوير الوظيفي على الأداء المنظمي لعينة البحث، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تتمحور في السؤال الرئيس التالي:

هل توجد علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي (الإيجابيات والسلبيات) وأداء المنظمة في رئاسة الجامعة العراقية عينة البحث؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق التدوير الوظيفي في رئاسة الجامعة العراقية من وجهة نظر المبحوثين؟
2. ما مستوى أداء المنظمة في رئاسة الجامعة العراقية من وجهة نظر المبحوثين؟
3. ما الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على مستوى أداء المنظمة في رئاسة الجامعة العراقية من وجهة نظر المبحوثين؟
4. ما السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على مستوى أداء المنظمة في رئاسة الجامعة العراقية من وجهة نظر المبحوثين؟

ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف:

1. التعرف على مستوى أهمية تطبيق "التدوير الوظيفي" في المؤسسة المبحوثة.
2. التعرف على مستوى أهمية "أداء المنظمة" في المؤسسة المبحوثة.
3. الكشف عن الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على مستوى أداء المنظمة في المؤسسة المبحوثة.

4. الكشف عن السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على مستوى أداء المنظمة في المؤسسة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

1. تبرز أهمية هذا البحث من كونه ركز على مفهوم إداري حديث وهو التدوير الوظيفي والذي يعد أسوأ هاماً لإثراء الخبرات وتنمية المهارات للموظف، والذي ينعكس بدوره على الارتقاء بأداء المنظمة.
2. يعد هذا البحث من الدراسات القليلة التي تناولت التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء المنظمة.
3. قد تساهم نتائج هذا البحث في لفت اهتمام المخططين ومتخذي القرارات نحو كيفية تطبيق التدوير الوظيفي بشكل صحيح ورفع مستوى أداء المنظمة للمؤسسة المبحوثة.
4. يؤمل أن تساهم نتائج هذا البحث في تشجيع الباحثين لإجراء أبحاث جديدة في هذا المجال، وعلى نطاق أوسع، تساعد على تطبيق التدوير الوظيفي بصورة صحيحة، وزيادة مستوى أداء المنظمة.

رابعاً: فرضيات البحث:

1. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي والايجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على أداء المنظمة.
2. لا توجد علاقة معنوية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي وبين السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على أداء المنظمة.
3. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ايجابيات التدوير الوظيفي وبين سلبيات للتدوير الوظيفي.

خامساً: حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: - اقتصر البحث على التعرف إلى درجة تطبيق التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء المنظمة.
2. الحدود البشرية: - اجري البحث على العاملين في رئاسة الجامعة العراقية.
3. الحدود المكانية: - اقتصر البحث على رئاسة الجامعة العراقية الكائنة في بغداد.
4. الحدود الزمنية: - اجري البحث خلال العام 2018م.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث هم من العاملين في الجامعة العراقية- رئاسة الجامعة وسيتم اختيار عينة عشوائية عبارة عن (25) موظف وموظفة ومن المديرين الذين سيتم توزيع الاستبانة عليهم.

سابعاً: أدوات البحث:

استخدم الباحث الاستبانة وقد تكونت من ثلاثة أجزاء، إذ يتعلق الجزء الأول بالمتغيرات المستقلة للبحث والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث ممثلة في

(العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي). أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتكون من أربع محاور وهي:-

1. المحور الاول يتعلق بالتدوير الوظيفي من خلال الاجابة على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى المبحوثين في عينة البحث، وتشتمل على (10) فقرات وفقاً لمقياس (Lazim, 2003: 141).
2. المحور الثاني يتعلق بالاجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي بأداء المنظمة من خلال الاجابة على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى المبحوثين في عينة البحث، وتشتمل على (10) فقرات وفقاً لمقياس (Olorunsola, 2000: 94).
3. المحور الثالث يتعلق بالسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على أداء المنظمة من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى المبحوثين في عينة البحث، وتشتمل على (10) فقرات وفقاً لمقياس (Olorunsola, 2000: 95).
4. المحور الرابع يتعلق بمستوى أداء المنظمة من خلال الاجابة على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى المبحوثين في عينة البحث، وتشتمل على (10) فقرات وفقاً لمقياس (Kaplan & Norton, 1992: 76) حيث نسقت فقرات الاستبانة واعيدت صياغتها بما يتلائم مع الواقع المحلي.

ثامناً: اختبارات صدق وثبات الإستبانة:

1. اختبار الصدق:

لغرض التأكد من الصدق الظاهري (Face Validity Tests) للاستبانة تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي التخصص في مجالات البحث العلمي والإدارة واللغة العربية والذي يعرف أيضاً بصدق المحكمين (Trustees Validity) والبالغ عددهم (6) محكماً، (انظر الهامش)¹.

2. اختبار الثبات:

للتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ على عينة البحث، تكونت من (25) موظف وموظفة ومن الكادر التدريسي في العينة المبحوثة، إذ بلغ (0.85)، واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذا البحث.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

¹ الاستاذ الدكتور معتز سلمان عبد الرزاق، الاستاذ الدكتور صلاح الدين حسين صالح، الاستاذ الدكتور صلاح الدين عواد الكبيسي، الاستاذ المساعد الدكتور أحمد هاشم الصقال، الاستاذ المساعد الدكتور سامي أحمد عباس، الاستاذ المساعد الدكتورة خالدية مصطفى عطا.

أ- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أدوات البحث.

ب- التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة البحث لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحور).

ج- معامل ارتباط (بيرسون)، للتعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة.

عاشراً: الدراسات السابقة:

سيعرض الباحث الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث في الجدول (1) الآتي:

جدول (1) الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التدوير الوظيفي وأداء المنظمة

الباحث	عنوان البحث	الهدف الأساس للبحث	منهجية البحث	أهم الاستنتاجات
الدراسات العربية: (المدرع: 2014)	التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض.	التعرف على واقع التدوير الوظيفي وواقع أداء العاملين بالإدارة العامة.	المنهج الوصفي واعتماد الاستبانة لجمع البيانات، عينة البحث (360).	أن أفراد العينة موافقون على واقع التدوير الوظيفي وذلك بمتوسط حسابي مرتفع (3.68) من 5 وواقع أداء العاملين بمتوسط حسابي (3.76) من 5.
(فلاته: 2011)	التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض.	التعرف على واقع التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية بمستشفى القوات المسلحة.	المنهج الوصفي واعتماد الاستبانة لجمع البيانات، عينة البحث (295).	أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين يتأثر بعملية التدوير الوظيفي وأنهم موافقين على الإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي.
الدراسات الأجنبية: (Roca –Puig, et al., 2007)	Organizational Commitment to employees and organizational Performance : A simultaneous test of configurative and universalistic propositions	فحص أثر الالتزام المنظمي تجاه العاملين على صعيد الاداء المنظمي باستعمال طريقتين مختلفتين هما - طريقة شكلية وطريقة شمولية جرى إستعمال نماذج معادلات هيكلية لاختبار هاتين الطريقتين.	عينة عشوائية تتألف من (230) شركة خدمية.	إن الطريقة الشكلية أكثر أهمية من الطريقة الشمولية، كما جرى تبني رؤية تكاملية للفرضيتين الشكلية والشمولية والتي وفقاً لها لم تجد الدراسة إنهما تتعارضان ويمكن إختبارها بشكل متزامن.

<p>توفير (KM) القيادة هي المحرك الاساسي في المنظمات للتنفيذ الناجح لادارة المعرفة بيئة تعلم في المنظمات والمحافظة على إستمراريته القيمة من هذه الدراسة هو محاولة لفهم الاطار لتطوير وتنفيذ نظم وعمليات إدارة المعرفة.</p>	<p>تنصب المقدمة المنطقية للدراسة على إن نتائج إدارة المعرفة يصعب قياسها إلا أنه من الممكن تقييم إسهاماتها في الاداء المنظمي.</p>	<p>تقصي تحديد سمات فاعلية إدارة المعرفة (KM) بالنتائج التي تحققها الشركات.</p>	<p>Linking KM effectiveness attributes to organizational performance.</p>	<p>(Anantatmula, 2007) ربط سمات فاعلية إدارة المعرفة بالأداء المنظمي.</p>
<p>هناك ارتباط كبير بين ممارسات التدوير على الوظائف وادراك الموظف نحو ثلاث نتائج متوقعة من التطوير الوظيفي، وهو التقدم الوظيفي، واكتساب المعرفة والمهارات، وفوائد التدوير، وهو أحد انواع التدريب في العمل.</p>	<p>وقد استخدم نموذج من التدوير الوظيفي قام بوضعه كأبيون وستجنف (1994)، عينة البحث (209). وقد استخد معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات البحث.</p>	<p>التحقق من العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي الوظيفي وأفاق التنمية بين عمال الإنتاج في شركات الأجهزة الإلكترونية اليابانية في ماليزيا.</p>	<p>The relationship between functional rotation practices and Employee employment development between production Workers in Japanese companies in Malaysia.</p>	<p>(Lazim, 2003) العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والتطوير الوظيفي للعاملين في الشركات اليابانية في ماليزيا.</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات النظرية، 2018.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- بعد عرض ملخصات جهود الباحثين التي قدمت في الدراسات السابقة بالنقاط الآتية:-
- أ. ساعدت الدراسات السابقة في بناء التصورات الاولية لهذا البحث كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيمية ومنهجية.
 - ب. أسهمت الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات البحث الحالية من حيث المفهوم والمنهجية.
 - ج. الغزارة في المعلومات والمعرفة التي قدمتها هذه الدراسات ساعدت في إغناء الاطار الفكري للبحث.
 - د. أن أكثر الدراسات لجأت إلى اختبار فرضياتها اعتماداً على منهج دراسة الحالة وتحليل المضمون وإجراء المسوحات الميدانية.

هـ. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى إتفاقها أو إختلافها مع البحث الحالي.

وهدف البحث الحالي إلى استقصاء العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء المنظمي في رئاسة الجامعة العراقية. وهذا البحث هو محاولة جادة لبذل كل جهد ممكن لاستقصاء واقع ممارسات التدوير الوظيفي في القطاع الأكاديمي، وأثر ذلك على أداء المنظمة لعينة البحث.

المبحث الثاني

الإطار النظري

أولاً: مفهوم التدوير الوظيفي:

يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواءً في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة . ويعرف التدوير لغةً في مادة: دار، دوراً، دوراناً: أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار (المعجم الوسيط، 2004: 303).

أما التدوير اصطلاحاً: يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها (ماهر، 2015: 383).

ويرى (Holle, 2005: 6) أنه أداء الفرد على أساس التخصيص الجديد والمؤقت لمدة زمنية محدودة، إذ أن التدوير الوظيفي يتحدد بالموقع الوظيفي وما تقرره الإدارة من الحاجة لأداء عمل معين. وأكد (شرف، 2007: 73) بأنه نقل المدير المراد ترقبته من وظيفة ذات مهام أو شروط أداء معينة، إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة، الأمر الذي يسمح باكتسابه خبرات ومهارات إدارية ذات أبعاد واسعة، حيث أن التنقل الدوري بين الوظائف يوسع أفق وخلفية المدير بالقدر الذي يمكن من تطابق مهاراته وخبراته مع متطلبات جملة من الوظائف الإدارية في المؤسسة الواحدة، الشيء الذي سيهيئ المدير لاستلام وظائف قيادية أعلى. وأوضح (الخالدي، 2011: 129) أن التدوير الوظيفي هو، نظام لترتيب العمل وفيه يكلف الموظف بأداء عمل محدد أو ممارسة مهام ووظيفة معينة وبعد مدة معينة كافية لإتقانه ذلك العمل أو تلك الوظيفة ينقل إلى وظيفة أخرى أو عمل جديد. كما بين (القحطاني، 2011: 40) بأنه "حركة تغيير مخططة للأفراد تشمل النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بغرض تطوير مهاراتهم وفهمهم". وقد يربط التدوير الوظيفي بالتدريب فيعرف "بأنه احد أشكال التدريب والذي يسمح للموظفين

بالحصول على الخبرات المتنوعة عن الوظائف المتاحة في المنظمة، وبالتالي فهو يساعد في بناء الخلفية العملية لمدير المستقبل.

ويرى الباحث التدوير الوظيفي بأنه "حركة مخططة للأفراد من وظيفة إلى وظيفة أخرى بغرض تطوير مهاراتهم وفهمهم للعمل، أي أن هذه العملية تعتبر عملية مخططة وهي نوع من التدريب أثناء العمل". فهذا الأسلوب يسمى (تحركات الموظف) والذي يعنى "بعمليات شؤون الموظفين التي تتخذ فيها الإدارة قراراً يترتب عليه تحرك الموظف رأسياً أو أفقياً، لشغل أو القيام بعمل وظيفة أخرى سواء كان داخل المنظمة أو خارجها وتشتمل هذه العمليات على الترقية والنقل والإعارة والتكليف بعمل وظيفة أخرى".

1. أهمية التدوير الوظيفي:

إن منظمات المجتمع وخاصة ذات العلاقة بخدمات العملاء أو المستفيدين هي في أمس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها وتطوير خدماتها للمستفيدين وبشكل مستمر، وهي في حاجة ماسة دائماً إلى تطوير وتغيير مهارات وكفاءات القيادات الإدارية وبشكل مستمر لتضمن أفكاراً ورؤى وتقنيات جديدة من قبل قادة ومدبرين ومشرفين جدد. إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كما يطبق في المنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية.

حيث يمكن تحديد أهمية التدوير الوظيفي كما يراها كلاً من (Jones & George, 2017: 557) من خلال الآتي:

أ. إن التدوير الوظيفي يستخدم لتوظيف مجموعة من الأفراد من أجل إعدادهم وتهيئتهم للتدريب على العمل.

ب. أداة فعالة للتطوير الوظيفي.

ج. يسهم في زيادة تنوع مهارات الفرد العامل من خلال تناوبه على أعمال عدة، أو مواقع وظيفية في أقسام المنظمة أو الخط الإنتاجي.

د. يكسب الموظف الذي يتم تدويره في العمل خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي لا يتم تدويره في العمل.

ويرى (القحطاني، 2011: 45) أن أهمية التدوير الوظيفي تبرز من خلال الآتي:

أ. الكشف للإدارة والقيادة في المنظمات عن الفروق الفردية لمواردها البشرية.

ب. التعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم فرصاً للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا.
ج. يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة، حيث يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوافرة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى، وذلك بهدف سد النقص البشري في بعض المجالات.

2. أهداف التدوير الوظيفي:

ويمكن تلخيص أهداف التدوير الوظيفي في النقاط الآتية: (عزام، 2013: 13)

- أ. تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين.
 - ب. تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة.
 - ج. المساعدة للخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الاعتقاد بملكية الموظف للوظيفة.
 - د. إحداث تغيير مواقع الموظفين ووظائفهم وفقاً لمتطلبات العمل، وعلى ضوء نتائج تقييم الأداء .
 - هـ. تفعيل عملية الإصلاح الإداري التي ما تزال بحاجة إلى جهود متواصلة.
 - و. إتاحة الفرصة لقياس أداء العمل في ظروف مختلفة.
- أما (أحمد، 2016: 302) فيرى أن أهداف التدوير الوظيفي هي كالاتي:
- أ. التدريب على القيام بالأداء الأفضل في العمل ضمن نطاق الوظيفة المعينة أو المخصصة، أي وظيفة من الاختصاص نفسه، فضلاً عن أن التدوير الوظيفي بين الوحدات أو الأقسام المختلفة بالمنظمة يهدف إلى كسب النمو والتطور من أجل التقدم الوظيفي فضلاً عن أداء أفضل في المناصب التي تتطلب قدرات أكثر وفهماً أوسع.
 - ب. تعلم الفرد العديد من الأعمال المختلفة في الوحدات أو الأقسام أي يقوم الموظف بأداء عمل محدد بمدة من الزمن فيها حيث إن التدوير الوظيفي يجعل المرونة ممكنة أو كبيرة في المنظمة.

3. المزايا والمنافع للتدوير الوظيفي:

- تتمثل أهم مزايا التدوير الوظيفي في الآتي: (القحطاني، 2011: 53)
- أ. التخلص من الرتابة والملل، ويزيد من التحدي، والتنوع، والرغبة في العمل.
 - ب. زيادة شعور العامل بالمهارات المكتسبة، وبالمسؤولية، وبالأمان الوظيفي.
 - ج. زيادة دوافع و حافزية الموظفين والقيادات.
 - د. إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.
 - هـ. التخلص من البيروقراطية والروتين.
 - و. سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.

أما (المدرع، 2014: 23) فيرى المنافع من التدوير الوظيفي فهي كالاتي:

أ. اكتساب الموظف خبرات جديدة.

ب. تطوير أداء الموظف.

ج. تحديد العمل وتوزيعه للموظفين بالإدارة.

د. الإثراء الوظيفي والاجديد والإبداع في العمل.

هـ. إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.

و. التخلص من البيروقراطية والروتين.

ويرى الباحث من أهم مميزات التدوير الوظيفي فهي كالاتي:

1. يساعد على إمداد العامل بالمعلومات عن معظم أنشطة ووظائف المنظمة.

2. يسهل في تطوير العمل، حيث أن البقاء في عمل واحد مدة طويلة يفقد القدرة على التجديد والابتكار.

3. يؤدي إلى تفادي مساوئ التدريب النظري والنتائج السلبية المترتبة عليه.

4. يسهم في التغلب على الفرص المحددة للترقية في بعض أقسام المنظمة، كما أنه يكون أساساً موضوعياً للمقارنة وتقييم الأفراد.

5. يدعم أهم مبادئ الإدارة وهو توفير النظرة الشاملة للمستوى الإشرافي (المدير) من خلال تعرفه على كل وظيفة من وظائف المنظمة ونقل خبراته إلى الوظيفة الجديدة التي ينقل إليها.

4. **سلبيات التدوير الوظيفي:** (http://www.nazaha.iq/%5Cpdf_up%5C1098%5Cjob%20rotation.pdf)

أن التدوير الوظيفي يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى "التدوير الوظيفي" وفائدته على الأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء، وذلك لضمان قناعة الموارد البشرية وتلافي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيقه الأهداف المرسومة. ويمكن تلخيص السلبيات المتوقعة من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المنظمات في النقاط التالية: (عزام،

2013: 17)

أ. انخفاض إنتاجية بعض الموظفين في بعض الأحيان بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أكبر إلى وظيفة ذات مكانه أقل.

ب. قد يؤدي إلى تكوين فهم خاطئ لدى بعض الموظفين حول سبب تدويرهم.

ج. قد يؤدي إلى زيادة التكاليف المالية للمنظمات.

د. قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء الموظفين غير الأكفاء.

هـ. قد يتسبب في إحباط بعض الموظفين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهود أكبر.

- و. قد يتسبب أحياناً في بعض المشكلات الصحية والأسرية والاجتماعية للموظفين.
- ز. قد تسبب الضجر لبعض الموظفين بسبب تكرارها، وشعورهم بعدم الاستقرار الوظيفي.
- ح. مساهمته في إبعاد الملل تتم بصورة مؤقتة، حيث يعود الفرد إلى عمله الممل ثانية.

5. معوقات تطبيق التدوير الوظيفي:

- يرى (القيوتي، 2009: 51) أن معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي تتحدد بالآتي:
- أ. ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد الموظفين.
 - ب. بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
 - ج. عدم وجود نظام معلومات إدارية فعالة.
 - د. اختلاف الخصائص الشخصية للموظفين.
 - هـ. الهيكل التنظيمي المعقد والغير مناسب لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
 - و. قلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات.

ثانياً: مفهوم أداء المنظمة:

يمكن تعريف أداء المنظمة على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة. (العاني، 2002: 42)، والأداء هو الحصيلة النهائية لكل العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل في أي منها لا بد من تأشيرته لأنه سيظهر في الأداء الذي يعد مرآة المنظمة. (الملا، 2009: 85)، أداء المنظمة هو قدرة المنظمة على استخدام جميع مواردها بطريقة كفوءة وناجحة من أجل الوصول الى تحقيق أهدافها من خلال تعظيم مخرجاتها بنسبة أكبر من مدخلاتها وهي الاقتر على مواجهة التحديات البيئية وبلوغ المراتب المتقدمة على منافسيها في مجال عملها. (الشماع، 2016: 33)، ويعرف أيضاً على أنه: ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والموظفين والمؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها (رواي، 2013: 6).

1. أبعاد قياس أداء المنظمة:

أن أبعاد قياس أداء المنظمة يمكن تضمينها في عدد واسع من المؤشرات الكمية والنوعية، بعد الأداء المنظمي مدى انجاز الأهداف المنظمة المركبة من أبعاد كمية ونوعية تقيس جوانب واسعة من الأداء المنظمي وتختلف هذه الأبعاد بين هذه المقاييس لتضيف تبايناً آخر يكشف عدم اتفاق الباحثين والكتاب على معايير محددة لقياس أداء المنظمة، ويمكن تضمين أبعاد قياس أداء المنظمة كما أوردها الكتاب والباحثين في الجدول (2) وكما يلي:

جدول (2) المقاييس المركبة لأداء المنظمة كما يراها بعض الكتاب والباحثين في الإدارة بحسب تسلسلها الزمني

أبعاد قياس أداء المنظمة	الباحث، السنة، الصفحات
نسبة سعر السهم، الأرباح، النوعية المدركة حسيًا لدى الزبائن، حصة السوق، سنوات الخبرة للمنظمة مع المنتجات/ الخدمات المتشابهة، الربح، دوران العمل ومعدل الغياب، أداء الميزانية (الميزانية الفعلية مقارنة بالميزانية المخططة).	Rocart, 1979: 89
صافي الربح، سعر السهم، الأرباح لكل سهم، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، حصة السوق، نمو المبيعات، رضا العاملين عن العمل.	Jauch & Glueck, 1989: 384-385
المنظور المالي (زيادة رأس المال التشغيلي من خلال مقسوم الأرباح، العائد على حق الملكية، نمو قيمة المبيعات)، منظور الزبون (كالنسبة المئوية من مبيعات المنتجات، التسليم في الوقت المحدد وفقا لرغبة الزبون، المجهز الأفضل من خلال حصة المشتريات الأساسية ترتيب الزبائن من خلال المشتريين الأساسيين)، منظور الأعمال الداخلية (كالانتاجية، كلفة الوحدة، الجدولة الزمنية الفعلية مقارنة بالخطة)، منظور الإبداع والتعلم (كوقت تعريف المنتج الجديد مقارنة بالمنافسين عبر التسويق، الريادة في تطوير المنتجات/ الخدمات، وقت التعلم).	Kaplan & Norton, 1992: 76, in (Harvard Business Review, Jan-Feb, 1992: 71- 79) (بطاقة الاداء المتوازن)
الكفاءة (العائد على الاستثمار، صافي الربح من المبيعات)، الفاعلية (حصة السوق، نمو المبيعات)، عدالة معاملة اصحاب المصالح [حملة الاسهم (الأرباح لكل سهم)، الزبائن (السعر، النوعية)، المجتمع (دفع الضرائب، بناء المدارس، ومدى ارضاء المنظمة للمتطلبات التي عليها كالأداء بمطالب الشكاوي تجاهها).	Rowe, et.al., 1994: 208- 207
نوعية المنتجات/ الخدمات، الإبداع، القدرة على جذب الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها، المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، القدرات الإدارية للإدارة العليا، الربحية، دوران مجموع الموجودات.	(Welsh, T, Fortune, 1994: 58-66) in, Kreitner & Kinicki, 1995: 469-504
حصة السوق، تخفيض الكلف، الربحية، رضا الزبون.	Wheeln & Hunger, 1995: 290-291
المؤشرات الكمية (زيادة الانتاجية، نمو المبيعات، حصة السوق) المؤشرات النوعية (التعاون بين وحدات الأعمال الاستراتيجية).	wright, et.al, 1998: 271

المصدر: (محمد، فيصل صالح، سالم، عبد الرحمن محمد، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، 2004: 147).

حيث أوضح (Kaplan & Norton, 1992: 73-76) على أهمية البعد المالي من خلال توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب والتأكيد على الأهداف المالية للمنظمة وفق تحقيق الانتاجية والكفاءة والقيمة، مع التأكيد على التوازن مع بقية عناصر الأداء. كما أن رضا الزبون يشير إلى الدور الذي يلعبه رضا الموظفين في اشباع رغباتهم وحاجاتهم في تحديد مستوى الأداء للمنظمة. اما من حيث العمليات الداخلية فتشير إلى ضرورة قياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في اشباع رغبات المستفيدين ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المنظمة. كما أن بعد التعلم والنمو يشير إلى قدرة المنظمة على التطوير والتحسين المستمر والتي تعتمد بشكل أساسي على مدى توفر قوى بشرية مدربة ومؤهلة باعتبارها رأس المال الفكري للمنظمة.

ويرى الباحث قياس الأداء الجامعي بشكل متوازن على وفق منظورات أربعة هي: المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور الأعمال الداخلية، ومنظور الابداع والتعلم. حيث يعتبر:-
أ. المنظور المالي: العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية.
ب. منظور الزبائن: رضا الزبائن.

ج. منظور الاعمال الداخلية: وقت الجدولة الفعلية للخطة الدراسية مقارنة بالجدولة المخططة.

د. منظور الابداع والتعلم: ريادة الجامعة في تطوير الخدمات التعليمية مقارنة بالمنافسين، مدى التغيير أو التنمية الذاتية المستمرة لاعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة لمهاراتهم مقارنة بغيرهم في الجامعات المنافسه.

2. علاقة التدوير الوظيفي بأداء المنظمة:

حاول العديد من الباحثين اظهار طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة، وقد انصرف اغلبهم الى طرح افكاره واجتهاداته في تفسير مسارات واتجاهات هذه العلاقة، حيث أشار (زكي: 2010: 166) أن أغلب دراسات التدوير الوظيفي تهدف الى الوصول للمنهج السليم الذي يمكن أتباعه لتفعيل التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي كأحد الأساليب المستخدمة لتحسين الأداء وذلك بالوقوف على المعوقات وتحديد أسلوب محدد للتغلب عليها بالتعرف على المعايير الإدارية لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي كأحد تقنيات تطوير أداء الموظفين والأداء المؤسسي، ويواجه التدوير الوظيفي العديد من الانتقادات في مقابل آراء أخرى تؤيده لما ترى فيه من تأثيرات تنعكس إيجابياً على الوظيفة العامة والموظفين، فمن خلال التدوير يتاح للموظف الممارسة الفعلية لأنشطة واختصاصات متنوعة تمارسها الوحدة الإدارية وهذا بدوره يؤدي الى تنمية الطاقات الفكرية لدى المنظمة بتوسيع فرص الإستفادة من الموظف في أكثر من موقع داخل العمل. وأكد (هيجان، 2002: 40) أن التدوير الوظيفي يساعد الموظف كما يساعد المنظمة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير. وبين (الرحالي، 2008) الهدف من حركة التدوير

الوظيفي هو لتجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيقاً لمشروع التغيير من أجل التطوير. وأوضح (المدرع، 2014: 44) أن التدوير الوظيفي يعتبر من أساليب رفع مستوى الأداء للمنظمة وللموظف على حد سواء التي يمكن إكتسابها وتنمية الخبرات المتنوعة لتحقيق الإنجاز بكفاءة ويعتبر أيضاً أداة فعالة وركيزة نحو تطوير العمل للمنظمة وللموظفين بها. من خلال الدراسات السابقة يمكن ان نستنتج أن العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة علاقة ايجابية تزايدية وأن جميع المنظمات التي تبنت الأداء بوصفه متغير مستجيب، أي أنه التابع لتأثير العامل التوضيحي وهو التدوير الوظيفي، وهذا ماينسجم مع توجهات هذا البحث.

المبحث الثالث

عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

أولاً : المتغيرات الديمغرافية للبحث:

الجدول ادناه وصف لمتغيرات البحث الديمغرافية حيث ستكون ممثلة بالتكرارات والنسب المؤية:

جدول (3) يمثل فئات العمر

العمر			
	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية التراكمي %
أقل من 30 سنة	8	%32	%32
30-39	9	%36	%68
40-49	6	%24	%92
فأكثر 50	2	%8	%100
المجموع	25	%100	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني، 2018.

من جدول (3) نلاحظ ان الفئة العمرية الأولى حصلت على (8) تكرار بنسبة 32% وان الفئة العمرية الثانية قد حصلت على تكرار قدره (9) بنسبة (36%) وحصلت الفئة العمرية الثالثة على تكرار قدره (6) بنسبة 24% والرابعة على تكرار قدره (2) بنسبة (8%) ويتبين هنا أن النسبة الأعلى من أفراد عينة البحث كانوا ضمن الفئة العمرية (30 - 39) سنة وهم في سن الشباب ويدركون أهمية تعبئة الاستبانة لنجاح الدراسة.

جدول (4) يمثل المؤهل العلمي

المؤهل العلمي			
	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية التراكمي %
ثانوي	2	%8	%8
بكالوريوس	12	%48	%56
ماجستير	1	%4	%60
دكتوراه	10	%40	%100
المجموع	25	%100	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني، 2018.

من جدول (4) نلاحظ ان الفئة الاولى قد حصلت على تكرار قدره (2) بنسبة (8%)، والفئة الثانية قد حصل على تكرار قدره (12) بنسبة (48%)، وجاءت الفئة الثالثة فقد حصلت على تكرار قدره (1) بنسبة (4%)، أما الفئة الرابعة قد حصلت على تكرار قدره (10) بنسبة (40%)، ونلاحظ هنا ان الفئة الثانية التي تمثل البكالوريوس قد حصل على أعلى تكرار، وتشير هذه النتيجة إلى اعتماد رئاسة الجامعة العراقية على الكفاءات المؤهلة لانجاز أعمالها وهم يحملون درجة البكالوريوس على الأقل.

جدول (5) يمثل المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي			
	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية التراكمي %
رئيس قسم	11	%44	%44
موظف	14	%56	%100
المجموع	25	%100	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني، 2018.

نلاحظ في الجدول (5) ان فئة رئيس القسم قد حصل على تكرار قدره (11) بنسبة (44%)، وان فئة الموظف قد حصل على تكرار قدره (14) بنسبة (56%)، وان فئة مدير الإدارة لم يحصل على أي تكرار، وهذا يعني أن عينة البحث متوازنة من حيث عدد رؤساء الأقسام والموظفين وبالتالي إدراك المبحوثين نحو أسئلة البحث تمثل رؤساء الأقسام والموظفين على حدٍ سواء.

ثانياً: الإجابة على تساؤلات البحث:

1. وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بدرجة تطبيق التدوير الوظيفي:

الإجابة على السؤال الأول ونصه: ما درجة تطبيق التدوير الوظيفي في رئاسة الجامعة العراقية من وجهة نظر المبحوثين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التدوير الوظيفي في رئاسة الجامعة العراقية، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بدرجة تطبيق التدوير الوظيفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل إدارة الجامعة بأسلوب التدوير الوظيفي كونه أحد متطلبات جودة الأداء	4.5200	0.65320
2	يتم التدوير الوظيفي في الإدارة بخطط مدروسة مسبقاً	4.2000	0.50000
3	يتم التدوير الوظيفي في الإدارة بما يتوافق مع الانظمة واللوائح	4.1200	0.52599
4	انتقال الموظف بين مهام الادارة يعد الافضل لأنه يحقق الهدف الأساسي من التدوير الوظيفي	4.0000	0.50000
5	تعمل إدارة الجامعة باستراتيجية واضحة لتفعيل سياسة التدوير الوظيفي	3.8000	0.57735
6	يساعد أسلوب التدوير الوظيفي الموظف على ترتيب أفكاره والتخطيط لعمله	3.6400	0.63770
7	تمارس إدارة الجامعة اسلوب التدوير الوظيفي للرغبة في التجديد والتطوير	3.8800	0.52599
8	التدوير الوظيفي في الإدارة يخفف من الأعباء الوظيفية	3.6400	0.56862
9	من أسباب نجاح ممارسة التدوير الوظيفي كفاءة الموظفين	4.4800	0.58595
10	أخذ موافقة الموظف عند ممارسة أسلوب التدوير الوظيفي بالإدارة أمراً ليس ضرورياً	2.9600	0.93452
	المتوسط العام للتدوير الوظيفي	3.9240	0.33576

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني (spss)، 2018.

تشير نتائج الجدول (6) أن التدوير الوظيفي قد حصل على وسط حسابي عام قدره (3.9240) وانحراف معياري (0.33576) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة حول قيمة الوسط الحسابي، وكانت

فقرة رقم (2) الخاصة بـ (يتم التدوير الوظيفي في الإدارة بخطط مدروسة مسبقاً) الأكثر تجانساً في تشكيل التدوير الوظيفي إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4.2) وبأنحراف معياري (0.5)، وأن الاتجاه العام لدرجة تطبيق التدوير الوظيفي هو (موافق).

2. وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بمستوى أداء المنظمة:

الإجابة على السؤال الثاني ونصه: ما مستوى أداء المنظمة في رئاسة الجامعة العراقية من وجهة نظر المبحوثين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المنظمة في رئاسة الجامعة العراقية، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بمستوى أداء المنظمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
0.62320	3.5200	تهتم إدارة الجامعة بزيادة العوائد لتحقيق رضا المنتسبين	1
0.58599	4.7200	تسعى إدارة الجامعة إلى تحسين مستوى الاجور والحوافز لزيادة رضا العاملين لديها	2
0.55000	4.3000	توضع إدارة الجامعة خطط وبرامج تعنى برفع أداء المنظمة	3
0.60000	4.6000	مناقشة الافكار الجديدة وتقييم براءات الاختراع	4
0.67735	3.8900	تعمم إدارة الجامعة التجارب المبتكرة والناجحة من خلال حلقات العمل والندوات والمؤتمرات العلمية	5
0.68770	4.6400	تدرب إدارة الجامعة الموظفين على كيفية إداء العمل وفقاً للاختصاصات الأعمال الموكلة إليهم	6
0.55599	3.9000	تؤثر الإجراءات والروتين الإداري على أداء الجامعة وكفاءتها	7
0.57862	3.6400	اهتمام إدارة الجامعة بأداء المنظمة عادةً يفوق اهتمام الموظفين	8
0.55595	4.5800	يسهم أداء المنظمة في الكشف عن القدرات الكامنة لدى الموظفين	9
0.93452	2.7300	يساهم أداء المنظمة في الكشف عن كفاءة أساليب شؤون الموظفين من ناحية الاختيار والتعيين	10
0.63493	4.0520	المتوسط العام لمستوى أداء المنظمة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني (spss)، 2018.

تشير نتائج الجدول (7) أن أداء المنظمة قد حصل على وسط حسابي عام قدره (4.0520) وانحراف معياري (0.63493) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة حول قيمة الوسط الحسابي، وكانت فقرة رقم (3) الخاصة بـ (توضع إدارة الجامعة خطط وبرامج تعنى برفع أداء المنظمة) الأكثر تجانساً في تشكيل أداء المنظمة إذ حصل على متوسط حسابي قدره (4.3) وبانحراف معياري (0.55)، وأن الاتجاه العام لمستوى أداء المنظمة هو (موافق).

3. وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بالايجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي:

الإجابة على السؤال الثالث ونصه: ما الايجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على مستوى أداء المنظمة في رئاسة الجامعة العراقية من وجهة نظر المبحوثين؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للايجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي في رئاسة الجامعة العراقية، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالايجابيات التي

يحدثها التدوير الوظيفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التدوير الوظيفي يؤدي إلى اكتساب مهارات جديدة	4.3200	0.62716
2	ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة يساعد على توفير الجهد الإداري في الإدارة	3.9600	0.45461
3	ممارسة عملية التدوير الوظيفي تساهم في إعداد القيادات في المستقبل	4.6000	0.50000
4	يساعد التدوير الوظيفي على الالمام بالأنظمة واللوائح المتعلقة بالعمل	3.9600	0.53852
5	يساهم التدوير الوظيفي في تكوين علاقات اجتماعية في الإدارة	4.2400	0.52281
6	يساعد التدوير الوظيفي على مكافحة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية	4.3600	0.95219
7	يسهم التدوير الوظيفي في الشعور بالرضا الوظيفي للموظفين بالإدارة	3.5600	0.50662
8	يؤدي التدوير الوظيفي إلى التخلص من الروتين الممل	3.1600	1.02794
9	يؤدي التدوير الوظيفي إلى احساس الموظفين بعدم وجود احتكار للمناصب الإدارية	3.7600	0.66332
10	يلعب التدوير الوظيفي دوراً في تحسين العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه	3.9200	0.64031
	المتوسط العام لايجابيات التدوير الوظيفي	3.9840	0.34962

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني (spss)، 2018.

تشير نتائج الجدول رقم (8) أن ايجابيات التدوير الوظيفي قد حصل على وسط حسابي عام قدره (3.9840) وانحراف معياري (0.34962) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة حول قيمة الوسط الحسابي وأما على مستوى الفقرات جاءت الفقرة رقم (2) الخاصة بـ (ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة يساعد على توفير الجهد الإداري في الإدارة) الأكثر تجانساً حيث حصل على وسط حسابي قدره (3.9600) وبأنحراف معياري (0.45461)، وأن الاتجاه العام لايجابيات التدوير الوظيفي هو (موافق).

4. وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بالسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي:

الإجابة على السؤال الرابع ونصه: ما السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على مستوى أداء المنظمة في رئاسة الجامعة العراقية من وجهة نظر المبحوثين؟
للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي في رئاسة الجامعة العراقية، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالسلبيات التي

يحدثها التدوير الوظيفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يؤدي التدوير الوظيفي إلى التوتر والاضطراب في العمل الإداري	3.4400	0.82057
2	يساهم التدوير الوظيفي في نتائج سلبية إذا لم يخطط له جيداً	4.0400	0.61101
3	يتسبب التدوير الوظيفي بالضجر لدى بعض الموظفين لعدم المامهم بالعمل	3.8000	0.64550
4	يأتي التدوير الوظيفي بشخص غير كفء ويذهب بشخص كفء	3.5200	1.04563
5	يفهم بعض الموظفين بأن سبب تدويره هو سوء أدائهم الوظيفي	3.7600	0.83066
6	يترتب على التدوير الوظيفي صعوبة في تكوين الكوادر المتخصصة	3.2400	0.77889
7	يؤثر التدوير الوظيفي على مبدأ التخصص في العمل للموظفين من خلال التنقل في عدد من الوظائف	3.0400	0.61101
8	الشعور بعدم الاستقرار لدى بعض الموظفين مع القيادات الإدارية	3.2800	0.73711
9	يؤدي التدوير الوظيفي أحياناً إلى تزايد حالات الاحباط لدى الموظفين	3.5200	0.82260
10	يؤدي التدوير الوظيفي أحياناً إلى مشكلات اجتماعية لدى الموظفين	3.6000	0.76376
	المتوسط العام لسلبيات التدوير الوظيفي	3.5240	0.45026

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني (spss)، 2018.

تشير نتائج الجدول رقم (9) أن سلبيات التدوير الوظيفي قد حصل على وسط حسابي عام قدره (3.5240) وانحراف معياري (0.45026) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة حول قيمة الوسط الحسابي، وأما على مستوى الفقرات جاءت الفقرة رقم (2) الخاصة بـ (يساهم التدوير الوظيفي في نتائج سلبية اذا لم يخطط له جيداً) هو الاكثر تجانساً حيث حصل على وسط حسابي قدره (4.0400) و بانحراف معياري (0.61101) ، وان الاتجاه العام لسلبيات التدوير الوظيفي هو (موافق).

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:-

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي والايجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على أداء المنظمة.

H_1 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي والايجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على أداء المنظمة.

جدول (10) "نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى"

ايجابيات التدوير الوظيفي		درجة تطبيق التدوير الوظيفي		الارتباط
الدلالة	قيمة الارتباط	الدلالة	قيمة الارتباط	
معنوية	0.390	معنوي	1	درجة تطبيق التدوير الوظيفي
معنوي	1	معنوية	0.390	ايجابيات التدوير الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني (spss)، 2018.

تشير نتائج الجدول (10) الى وجود ارتباط معنوي حيث كانت قيمة معامل ارتباط person مابين التدوير الوظيفي والايجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على أداء المنظمة هو (0.39) وهو ارتباط طردي موجب وهذا يدل إلى أنه كلما زادت درجة تطبيق التدوير الوظيفي زادت معه ايجابيات التدوير الوظيفي وهذا يثبت عدم صحة الفرضية وقبول الفرضية البديل (H_1).

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:-

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على أداء المنظمة.

H_1 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على أداء المنظمة.

جدول (11) "نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية"

سلبيات التدوير الوظيفي		درجة تطبيق التدوير الوظيفي		الارتباط
الدلالة	قيمة الارتباط	الدلالة	قيمة الارتباط	
غير معنوي	-0.329	معنوي	1	درجة تطبيق التدوير الوظيفي
معنوي	1	معنوية	0.390	سلبيات التدوير الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني (spss)، 2018.

تشير نتائج الجدول (11) الى عدم وجود ارتباط ما بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي والسلبيات للتدوير الوظيفي وهذا يثبت صحة الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية ما بين تطبيق التدوير الوظيفي والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على أداء المنظمة.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:-

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الايجابيات للتدوير الوظيفي والسلبيات للتدوير الوظيفي.

H_1 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين الايجابيات للتدوير الوظيفي والسلبيات للتدوير الوظيفي.

جدول رقم (12) "نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة"

سلبيات التدوير الوظيفي		ايجابيات التدوير الوظيفي		الارتباط
الدلالة	قيمة الارتباط	الدلالة	قيمة الارتباط	
معنوي	-0.527	معنوي	1	ايجابيات التدوير الوظيفي
معنوي	1	معنوي	-0.527	سلبيات التدوير الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني (spss)، 2018.

يشير جدول (12) الى وجود ارتباط معنوي، وان قيمة معامل ارتباط person معنوية ما بين الايجابيات للتدوير الوظيفي والسلبيات للتدوير الوظيفي هو (- 0.527) وهو ارتباط عكسي سالب وهذا يدل الى أنه كلما زادت ايجابيات التدوير الوظيفي قلت معه سلبيات التدوير الوظيفي وهذا يثبت عدم صحة الفرضية ونقبل البديل (H_1).

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت النتائج ان درجة تطبيق التدوير الوظيفي للعينة المبحوثة كان بدرجة فوق المتوسط بقليل، وهذا مؤشر يدل بوجود حاجة إلى اجراء المزيد من التغييرات الاستراتيجية حول تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
2. أظهرت النتائج أن أداء المنظمة عينة البحث جاء فوق المتوسط، وفقاً لمقياس البحث وهذا يدل على تجانس اجابات العينة المبحوثة.
3. اثبتت النتائج الاحصائية إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين التدوير الوظيفي وايجابياته وما يحدثه ذلك في مستوى أداء المنظمة، وهذا يدل إلى أنه كلما زادت درجة تطبيق التدوير الوظيفي زادت معه ايجابيات التدوير الوظيفي وبالتالي تحسين مستوى أداء المنظمة.
4. اثبتت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية معنوية للتدوير الوظيفي على أداء المنظمة، مما يعني ان الأداء الفاعل للمنظمة يزداد بتطبيق التدوير الوظيفي في المنظمة عينة البحث.
5. أظهرت النتائج الى عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين سلبيات التدوير الوظيفي ومستوى أداء المنظمة، ويعود ذلك إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي يتم في المؤسسات الحكومية التي تتسم بالرتابة في العمل لدى الموظفين بسبب ممارسة مهام وظيفة معينه لسنوات طويلة.

ثانياً: التوصيات:

1. يوصي الباحث بأن تتبنى رئاسة الجامعة التدوير الوظيفي كأحد أساليب تطوير وتنمية كوادرها البشرية.
2. يوصي الباحث أن يتم التدوير الوظيفي في الإدارة بخطط مدروسة مسبقاً.
3. العمل على عقد ندوات ومحاضرات لكافة المستويات الإدارية لتعريفهم بالأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي.
4. العمل على تعزيز الثقافة الايجابية للمدراء والموظفين نحو أسلوب التدوير الوظيفي.
5. العمل على تشجيع الموظفين على تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي والحد من مقاومتهم للتغيير.

المصادر:

1. أحمد، ميسون عبد الله. (2016)، أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد (3).
2. الخالدي، إبراهيم بدر شهاب. (2011)، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، (الطبعة الأولى)، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الرحالي، عبد الفتاح. (2008)، التدوير الوظيفي مطلباً مهماً للقيادة التربوية والتعليمية، جريدة البلاد السعودية، العدد (3317)، www.albiladdaily.com.
4. روي، كريمة. (2013)، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق - فرع سيدي خويلد - ورقلة، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
5. زكي، ناصر. (2010)، تفعيل سياسات التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، بحوث وأوراق عمل مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام "الواقع والتطلعات والتحديات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
6. شراف، عقون. (2007)، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية: دراسة حالة بولاية ميلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
7. الشماع، خليل محمد حسن. (2016)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، (الطبعة السابعة)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. ضيف، شوقي. (2004)، المعجم الوسيط، (الطبعة الرابعة)، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر.
9. العاني، أريج سعيد خليل. (2002)، المحددات التنظيمية وتأثيرها في الأبداع والأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
10. عزام، أحمد عزمي أحمد. (2013)، التدوير الوظيفي للقيادات الامنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
11. فلاتة، عبد العزيز. (2011)، التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الإدارية والأمنية، الرياض، السعودية.

12. القحطاني، سعيد بن محمد بن سعيد. (2011)، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية: دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
13. القريوتي، محمد قاسم. (2009)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني والفردى والجماعي في منظمات الأعمال، (الطبعة الخامسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. ماهر، أحمد. (2015)، إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الرابعة)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
15. المدرع، ناصر بن فهد ناصر. (2014)، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
16. محمد، فيصل صالح، سالم، عبد الرحمن محمد. (2004)، الأداء التنظيمي وأبعاده قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، سوريا.
17. الملا، حميد علي أحمد. (2009)، العلاقة بين الأبداع والتغير التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية لآراء المديرين في شركتي المنصور وأبن سينا العاملتين، رسالة ماجستير، علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
18. هيجان، عبد الرحمن أحمد. (2002)، الإدارة الامنية: المطلب الحتمي لتعزيز جهود التنمية الإدارية في الوطن العربي، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، مسقط، العدد (91).
19. Anantatmula, Vittal S., (2007), **Linking KM effectiveness attributes to organizational performance**, The Journal of information and knowledge management systems, V.37, N.2.
20. Holle, Steven F., & Chief, Fire., (2005), **What About Job rotation**, The National Fire Academy as Part Of Executive Fire Officer Program.
21. Jones, Gareth R., & George, Jennifer M., (2017), **Contempora Management**, 8rd ed, Mc Graw –Hill , New York, USA.
22. Kaplan, R., & Norton, D. (1992), **The balanced scorecard-measures that drive performance**, Harvard business Review, (January-February): 70- 80.
23. Lazim, M., (2003), **The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development** Among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia, Malaysia: Universiti Putra Malaysia.
24. Olorunsola, Richard, (2000), **Job Rotation In Academic Libraries :The Situation In Anigerian University Library**, Library Management, Vol .12.No.2.

-
25. Roca-Puig, Vicenta; Beltrain-Martin, Inmaculada; Escrig-Tena, Ana B.; & Bou- Llusar, J. Carlos, (2007), **Organizational Commitment to Employees and Organizational Performance: A Simultaneous test of Configurative and Universalistic Propositions**, Personnel Review, V.36, N.6.
26. http://www.nazaha.iq/%5Cpdf_up%5C1098%5Cjob%20rotation.pdf .