

التدوير الوظيفي وعلاقته بإعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال/فلسطين

د. حسين خليل عبد القادر

أستاذ مشارك بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

- الرياض - السعودية

akhusain2001@yahoo.com

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها، ومدى مساهمته في إعداد قيادات الصف الثاني، ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه عملية التدوير الوظيفي في الجامعة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات الدراسة بالاعتماد على الاستبانة لجمعها، وتم توزيع 100 استبانة على مجتمع الدراسة أُنشِئت منها (96) استبانة، تم إدخالها إلى الحاسوب لمعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS. أظهرت الدراسة العديد من النتائج كان أبرزها: أن التدوير الوظيفي يسهم في تقديم خدمات مميزة، وأنه يكسب الموظفين خبرات جديدة ويعمل على الاستفادة من القوى البشرية بشكل أفضل، وأن التدوير سبب في تبادل المعارف والخبرات. ويتم التدوير بناءً على التقييم السنوي للموظف، وأن إجراءات التدوير الوظيفي معروفة ومعلنة للجميع، وبدرجة متوسطة من آراء المبحوثين. والتدوير يسهم في اكتشاف القيادات المبدعة، ويسهم في أكساب الموظف مهارات قيادية، فيما أن التدوير يساهم في تمكين الموظفين وأن توفر المعلومات عن التدوير يسهم في إعداد قيادات الصف الثاني.

أوصت الدراسة بعدة توصيات هامة منها: ضرورة وضع خطة إستراتيجية واضحة لعملية التدوير الوظيفي وبما يتلائم مع الهيكل التنظيمي للجامعة، لما له من أهمية في تحسين أداء الموظفين وخلق قيادات الصف الثاني، مع الالتزام بالوصف الوظيفي أثناء عملية التدوير الوظيفي. وتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على جميع موظفي الجامعة دون استثناء عن طريق وضع معايير واضحة وثابتة لعملية التدوير

والابتعاد قدر الإمكان عن الميزاجية والشخصية في عملية التدوير . وأشعار الموظفين في الجامعة بأهمية التدوير الوظيفي وإن المقصود منها هو رفع كفاءاتهم وإعدادهم لتولي مناصب جديدة وليست عقاب لهم. وعقد دورات تدريبية متخصصة في استيعاب وإدراك أهمية أسلوب التدوير الوظيفي ودوره في تأهيل وإعداد ورفع قدرات الموظفين، وبالتالي تجهيزهم لتولي مناصب قيادية في الجامعة.

Abstract

The study aimed to identify the reality of the job rotation at Alistqlal University from the point of view of its employees and its contribution to the preparation of the leaders of the second grade, and to know the most important obstacles that facing the process of job rotation in the university. The researcher used the analytical descriptive method to obtain the data of the study which based on the questionnaire to collect it, and 100 questionnaires were distributed to the study population, and (96) were returned, and enter them to the computer in order to processing them statistically by using SPSS.

The study showed several results, the most important is: that the job rotation contributes to presenting special services, and make the employees earn new experiences and works to better utilize human resources. And that the recycling is the reason for the exchange of knowledge and experience. And the procedures of the job rotation are known and advertised to all and to a medium degree of respondent's opinions. The recycling contributes to the discovery of creation leaders, and contributes to the employee's skills while recycling contributes to the empowerment of staff and provides information about recycling that contributes to the preparation of second –grade leaders.

The study recommended several important recommendations, including: the need to develop a clear strategic plan for the process of job rotation and in accordance with the organizational structure of the university, because of its importance in improving the performance of employees and the creation of leaders of the second grade, while adhering to the job description during the process of job rotation , and to apply the method of rotation to all employees of the university without exception by establishing clear and consistent criteria for the process of recycling , and make the employees of the university noticed the importance of job rotation , and the meaning of it is to raise their competencies and prepare them to take up new positions and not punish them. And the holding of specialized training courses in understanding and knowing the importance of the method of job rotation and its role in the rehabilitation and preparation and upgrading of staff, and thus equip them to take up positions of leadership at the university.

مقدمة الدراسة:

يُعد التدوير الوظيفي أحد أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين وأللمؤسسة على حد سواء، ويعتبر من الطرائق الفعالة لتطوير أداء العاملين سواء المديرين أم الموظفين، لان التدوير الوظيفي يتيح للموظف ممارسة عمل آخر غير العمل الذي يمارسه، ويتيح له اكتساب خبرات جديدة بالإضافة الى خبراته السابقة، كما يمكن الادارة من ضخ دماء جديدة لتولي مهام ادارية جديدة. (أبو صبحة، 2014م، ص2)

إن تقلد الصف الثاني للمناصب القيادية من الناحية الادارية يُعد بمثابة ترقية لهم، أي: "اختيار أكفأ الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم، على أن يتمتع الشخص في هذه الحالة بمزايا أفضل مما كان يتمتع به في وظيفته السابقة، لأنها تفسح المجال أمام الموظف للوصول إلى المناصب العليا، فتغرس فيه الحافز لبذل أقصى قدر من الجهد ليظفر بالترقية، كما أنها تُشعر الموظف بالأمان نتيجة تحقيق تقدم مستمر في حياته الوظيفية". (جعفر، 2007م، ص80)

إن تأهيل قيادات الصف الثاني في المؤسسات العامة وكيفية وأساليب تأهيلهم وتنمية قدراتهم أصبح من الأهداف العامة للمؤسسات الحديثة، حيث أن المؤسسات تضع جُل اهتمامها من أجل تحقيق أهدافها من خلال استراتيجياتها التي تتضمن في الغالب إعادة تأهيل كوادرها من الموظفين لديها وخاصة المهارات القيادية وتمكينهم ليصبحوا جاهزين لقيادة المؤسسات في المستقبل، إلا أن المشكلة تكمن في معرفة كيفية ومناهج إعداد هذه القيادات، حيث أن خطوات وآليات إعداد وتنمية قدراتهم ما زالت تشغل بال الكثيرين من قيادات الصف الأول في المؤسسات العامة بصفة عامة وإدارت الموارد البشرية بصفة خاصة، وقد

بدأت المنظمات على اختلاف أحجامها بالعمل على التعرف المبكر على المواهب القيادية لديها وتطوير عملية اختيار القيادات البديلة ليكونوا كفاءة صف ثاني في المؤسسة، والتعرف على سلوكهم ومستوى أدائهم وبالتالي السعي لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مباشر وعام.

مشكلة الدراسة:

تُعاني العديد من المؤسسات الحكومية من قياداتها التي تنتهج البيروقراطية في قراراتها وأعمالها، والتي تؤمن بأهمية القرارات الفردية المركزية وعدم تفويض الصلاحيات والمهام إلى من دونهم مرتبة، مما يؤدي إلى التأخير في تنفيذ وإنجاز المهام والأعمال داخل المؤسسة الحكومية، وذلك لكثرة المراحل والخطوات التي يتم فيها إنجاز المعاملات والتي عادة تحتاج إلى الموافقات من السلطة العليا في المؤسسة وهذا بدوره يؤثر سلباً على الخدمات المقدمة وعلى المرؤوسين أنفسهم ويقلل من جودة أدائهم لعدم تمكنهم من إنجاز المعاملات والمهام بالسرعة والوقت الملائم.

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على المؤسسات ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب، وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها، الأمر الذي يؤكد قيام هذه المنظمات بمواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية. (الشريف، 2004م: ص2)

وإدراكاً لأهمية التدوير الوظيفي والذي يسهم بشكل مباشر في إعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني في المؤسسات العامة فلا يمكن أن يتحقق ذلك دون الايمان القاطع لدى قادة الصف الاول بأهمية ومبررات التدوير

الوظيفي، وغالباً ما يحتاج الأمر الى تنمية ورفع قدرات ومهارات قيادات الصف الثاني لحل المشكلات ومواجهة المواقف وتقبل التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الادارية وتطوير الاساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها لتمكين قيادات الصف الثاني من اداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، ومنها مهارة حل الازمات والتخطيط والمهارات القيادية المختلفة واتخاذ القرارات.

مما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال الرئيس الآتي:

"ما علاقة التدوير الوظيفي بإعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر الموظفين في جامعة الاستقلال".

أسئلة الدراسة: يتفرع عن السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها؟

2. ما مدى مساهمة التدوير الوظيفي في إعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها؟

3. ما أهم المعوقات التي تواجه عملية التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها؟

فرضية الدراسة الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات الدراسة.

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير عدد التنقلات في الجامعة.

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها.
2. التعرف إلى مدى مساهمة التدوير الوظيفي في إعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها.
3. التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها.

4. وضع مجموع من التوصيات المناسبة المبنية على نتائج الدراسة الميدانية التي سيتم الحصول عليها من مجتمع الدراسة.
أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية موضوعها الذي يلقى اهتمام المؤسسات في عصر التكنولوجيا والتقدم العلمي الحديث وهو التدوير الوظيفي ومدى إمكانية الاستفادة منه في إعداد قيادات الصف الثاني. كما تكمن أهمية الدراسة العلمية كونها الدراسة الأولى حسب علم الباحث التي تطبق على إحدى أهم مؤسسات الدولة في فلسطين وهي جامعة الاستقلال، كما تبرز أهميتها العلمية من خلال الإضافات العلمية المتوقع الوصول إليها والمتمثلة في تسليط الضوء على التدوير الوظيفي ودوره في إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات الحكومية، والاثراء المعرفي للدراسات الادارية في حقل الإدارة العامة. وتبرز الأهمية العملية للدراسة من كونها تسعى لمعرفة الواقع الفعلي للتدوير الوظيفي ودوره في إعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال، كما يأمل الباحث أن تؤدي الدراسة بما سوف يتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات ومقترحات الى اتخاذ التدابير والاجراءات لاستخدام التدوير الوظيفي كطريقة وبوابة يتم من خلاله إعداد قيادات الصف الثاني وتنمية المهارات القيادية لديهم لتنفيذ واجباتهم بأحسن صورة وبكفاءة وفاعلية وأقل تكلفة وجهد.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على موضوع "التدوير الوظيفي وعلاقته بإعداد قيادات الصف الثاني بجامعة الاستقلال".

الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع الموظفين في جامعة الاستقلال.

الحدود المكانية: جامعة الاستقلال في محافظة أريحا، فلسطين

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة ما بين شهري آب وأيلول من العام

2017م.

أدبيات الدراسة والدراسات السابقة

مفهوم التدوير الوظيفي:

عرف الشريف (2011م) التدوير الوظيفي بأنه "تحريك منظم للموظف من وظيفة لأخرى، حيث تبقى الوظيفة كما هي بينما يتم تغيير الموظفين القائمين عليها، مما يمنح الموظف الفرصة لأداء وظائف مختلفة مما يثري مهاراته وخبراته وقدراته على أداء الوظائف المختلفة، ولكن الوظائف قد تكون أكثر أو أقل شبيهاً بوظيفته السابقة، لذلك لا بد من تسليح الموظف بالمهارات اللازمة للوظيفة الجديدة". ص715، ويرى بركات (2011م) أن التدوير الوظيفي هو "ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات" ص27. وعرف باجكر (2010م) التدوير الوظيفي بأنه "الأسلوب الذي ينتقل الفرد العامل من خلاله إلى مواقع عدة في المنظمة، لغرض توسيع مهاراته ومعرفته وقدراته والهدف منها إعطاء خبرة أوسع للفرد وتعرضه إلى مجالات مختلفة في المنظمة" ص40. ويُعرف جاد الرب (2009م) التدوير الوظيفي بأنه "قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية، حتى يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مراكز أعلى، ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة". ص369

ويمكن تعريف التدوير الوظيفي بأنه "عملية انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى بنفس المستوى أو الدرجة الوظيفية أو درجة وظيفية أعلى ولمدة زمنية محددة، على أن يسبق ذلك عملية أعداد وتأهيل

للموظف بهدف تحسين الأداء والإنتاجية لديه، وخاصة قادة المستقبل وبالتالي تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة".

أهمية التدوير الوظيفي:

يُعد التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة يتم من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين في جو يسوده العدالة في توزيع الوظائف المتاحة، وكذلك يُعد محاولة للقضاء على البيروقراطية ورتابة الأعمال التي يكثر فيها أصحابها مدة طويلة وخاصة الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، فكلما طالت مدة الموظف في وظيفته تولدت البيروقراطية والروتين والتكرار والملل وانعكس ذلك على عمل الموظفين أو العاملين لأنه يركن إلى الرتابة وعدم التجديد والتطوير، ويمكن تحديد أهمية التدوير الوظيفي كما يلي: (Jones&George,2003,555) و (Yinhu,2005,557)

(1) يستخدم التدوير الوظيفي لتوظيف مجموعة الأفراد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للتدريب على العمل.

(2) إمكانية قدرة التدوير الوظيفي على حل المشاكل التي حدثت في إدارة الموارد البشرية وإيجاد الحل لها تدريجياً وبشكل صحيح إذا ما تم تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات على أفضل صورة.

(3) يسهم في زيادة تنوع مهارة الفرد العامل من خلال تناوبه على أعمال عدة، أو مواقع وظيفية في أقسام المنظمة أو الخط الإنتاجي.

(4) يمثل إسهاماً فاعلاً في إعداد الملاك البشري من خلال إيجاد نوع من التناوب بين قدرات الفرد وواجباته ومسؤولياته إذ يتطلب اعتماد هذا الأسلوب إدارة كفوءة ومعرفة كاملة بما تحويه الأقسام والإدارات من مهارات أو أعمال لتحديد الكيفية اللازمة لإجراء التنقلات داخل الوحدة وبين الإدارات الممكنة.

(5) يكسب الموظف الذي يتم تدويره في العمل خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي لا يتم تدويره في العمل.
(6) يُعد أداة فعالة للتطوير الوظيفي.

ويرى الباحث أن التدوير الوظيفي يحقق عدة مزايا منها: زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي العام عند الموظفين. ويساهم في الإثراء والإبداع في العمل والمساعدة في اكتشاف قادة المستقبل. ويعمل على إعادة إعداد وتأهيل الموظفين. وزيادة دوافع وحافزية الموظفين والقيادات على وجه الخصوص. والتعرف على المواهب والقدرات وإبراز الطاقات الكامنة لدى الموظفين. ومساعدة الموظفين في التخلص من الروتين اليومي في عملهم. كما يساعد التدوير الوظيفي في سد النقص في بعض المهارات المطلوبة لبعض الوظائف في المنظمة. ويُعد التدوير الوظيفي نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي الذي يساهم في رفع قدرات الموظفين وتحفيزهم.

أهداف التدوير الوظيفي: يؤدي التدوير الوظيفي إلى تحقيق الكثير من الأهداف الإدارية والعملية والفنية أوردها الكثير من رواد الإدارة أجملها (زكي، 2010م، ص166) بالآتي:

تطوير أداء القيادات الإدارية بالمنظمة، وزيادة الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيع للكفاءات الإدارية الناجحة. ومساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للموظف. وإحداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء. وتمكين المنظمة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للموظفين. واكتساب الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف. وتحفيز الموظفين لإطلاق قدراتهم الإبداعية لتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من وظيفة

إلى وظيفة أخرى. وإستكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد. وتهيئة المنظمة للتكيف مع ما يستجد من تغيرات في مجالات العمل ومساعدتها على التجدد الذاتي. وتوسيع نظرة الموظف وإيجاد التقارب بين أهدافه وأهداف المنظمة، وانخفاض معدلات الكآبة والملل.

ويرى الباحث أن التدوير الوظيفي يهدف إلى تعزيز عملية الرقابة داخل المنظمة، ويعمل على تفويض صلاحيات جديد للموظفين، وبتح الفرصة لاكتشاف بعض المخالفات التي قد تحدث من قبل الموظفين، ويسهم في توفير بيئة عمل ايجابية للموظفين تتسم بالتجديد والتشويق وتشجع الموظفين على التنافس والتميز وإخراج القدرات الكامنة.

سلبيات التدوير الوظيفي:

يرى king أن سلبيات التدوير الوظيفي تتمثل في الآتي: (السلمي،

1417هـ، ص30)

- (1) سيكون الموظف أقل فائدة في أداء جزئيات العمل.
 - (2) سيكون الموظف أقل قابلية للتخلص من الحركات التي تضع الوقت وغير الفاعلة.
 - (3) يزيد الأعمال التي تقع على عاتق الموظف.
 - (4) التغيير المستمر في الوظائف قد يؤدي إلى مشاكل وسط الموظفين ويتسبب في عدم تطابق الموظفين مع واجبات ومسؤوليات العمل.
- فيما أشار اليامي إلى سلبيات عملية التدوير الوظيفي والتي تتمثل في الآتي: (اليامي، 2000م، ص39)
- (1) ارتباطها بالتنزيل الوظيفي، وهذا بالتالي يؤدي إلى انخفاض إنتاجية الموظف، والمقصود بالتنزيل الوظيفي هو ممارسة الموظف لمهام أقل من مهامه السابقة.

- (2) بما أن هذه العملية تتم بشكل مستمر فإنها قد تسبب الضجر لبعض الموظفين وذلك لعدم إلمامهم بالوظيفة الجديدة.
- (3) قد يفهم بعض الموظفين أن تتقلهم بشكل مستمر هو نتيجة انخفاض أدائهم الوظيفي وليس بهدف تطوير أدائهم.
- (4) في بعض الأحيان تأتي عملية التدوير الوظيفي بموظف كفاء في عمله وتذهب بآخر غير كفاء في العمل، فيكون الموظف غير الكفاء بمثابة العبء على الإدارة أو القسم المنقول إليه.
- (5) أكتشاف الموظف أحياناً أن الوظيفة الجديدة مثل سابقتها، كأن تكون روتينية أو لا تجديد فيها.
- (6) إذا لم تكن هناك عملية تخطيط سليمة لعملية التدوير الوظيفي، فإن نتائجها في الغالب تكون نتائج سلبية على الموظف والإدارة.
- (7) إمكانية استغلال هذا الأسلوب لإلحاق الأذى بالموظف أو حرمانه من جني ثمار جهوده في عمله السابق.

ويضيف الباحث عدة سلبيات للتدوير الوظيفي، منها:

عدم تحري الشفافية في عملية التدوير والعدالة بين الموظفين. وقد تكون خبرة القائمين على التدوير الوظيفي قليلة. وخضوع عملية التدوير الوظيفي لأهواء أو أغراض شخصية عند بعض القادة في المنظمات. وأن تزايد حركة التدوير الوظيفي من وظيفة وإلى أخرى يضعف الخبرة لدى هذا الموظف من الموظفين أو ذاك في الوقت الذي يعد معها المكتسب من الخبرة العملية واحداً من أهم معايير الاختيار لشغل هذه الوظيفة الإدارية أو تلك. وعدم الاهتمام بموضوع الفترة الزمنية لعملية التدوير لدى بعض القادة. وقلة الاهتمام بالإعداد والتأهيل المسبق للموظفين قبل عملية التدوير الوظيفي وخاصة قيادات المستقبل. وعشوائية التدوير الوظيفي، وقد يكون في بعض الأحيان ليس حسب

التخصص العلمي والاعتماد فقط على خبرة الموظف. ونقص الخبرة الطويلة عند الموظفين والتي قد يكون لها بعض المميزات. واستفادة بعض القادة من نجاحات الآخرين، وتضرر بعض القادة من مشاكل من سبقهم. والحيود عن الفكرة الأصلية لتدوير العمل وتحولها لمجرد ترقيات ونفي لبعض الموظفين.

إيجابيات التدوير الوظيفي:

- تطرق (اليامي، 2000م، ص39) و (القحطاني، 1432هـ، ص27) إلى عدة عوامل (إيجابيات) إذا ما أخذت بعين الاعتبار ستساعد في ضمان إنجاح عملية التدوير الوظيفي تتمثل في الآتي:
- (1) التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي.
- (2) سن وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
- (3) إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وذلك لتتوافق مع أساليب التطور المهني والتدوير الوظيفي.
- (4) تحديد عدد معين من الموظفين خلال عملية التدوير الوظيفي حتى لا يؤثر على سير العمل.
- (5) زيادة ثقافة المديرين والقيادات العليا حول أسلوب التدوير الوظيفي من حيث مفهومه وأهدافه لكسب تأييدهم.
- (6) أن يتم التدوير بين الوظائف المتشابهة قدر الإمكان.
- (7) دعم إدارات الموارد البشرية مادياً، وكذلك بالكوادر البشرية المؤهلة في تخصصات تنمية وتطوير الموارد البشرية مشاركة الموظفين في عملية التدوير الوظيفي ويكون ذلك من خلال الاستعانة بأرائهم.
- (8) استمرارية العملية بشكل دوري ومنظم مع مراعاة المدة المناسبة لذلك.
- (9) ضرورة وضع وصف وظيفي دقيق لجميع الوظائف.

(10) ضرورة تحديد المسار الوظيفي للعاملين.

معوقات التدوير الوظيفي: إن أية عملية إدارية تطويرية تحدث في أي منظمة لا بد أن يواجهها بعض المعوقات سواء كان ذلك قبل أو أثناء أو بعد تنفيذها، ولذلك يجب التنبؤ بها أو ببعضها قبل حدوثها لكي نضمن سلامة سير هذه العملية بنجاح، من هنا فإنه يوجد عدة معوقات لعملية التدوير الوظيفي منها: (بدر، 2016م، ص22)

✓ ضعف ثقافة الموظفين في المنظمات لأهمية التدوير الوظيفي بالإضافة إلى ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير.

✓ يوجد بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

✓ ضعف إدارات التطوير سواءً من الناحية المادية أو البشرية.

✓ عدم وجود حوافز في بعض المنظمات خصوصاً في الفترة الحالية.

✓ عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب خصوصاً المدراء.

✓ تصميم الهيكل التنظيمي لا يسمح للتغيير وغير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي.

ويرى الباحث أنه بالرغم من هذه المعوقات والسلبيات إلا أنها لا تقلل من أهمية التدوير الوظيفي، حيث أن معظم هذه السلبيات والمعوقات يمكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية والتخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي، وخاصة إذا ما كانت الإدارة جادة في تطبيقه وتحقيق الأهداف المرجوة من التدوير الوظيفي.

مفهوم وأسس إعداد الصف الثاني من القيادات: يعرف الإعداد بأنه "نشاط مخطط مستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير

الطاقات الإدارية كرجال الإدارة الحاليين إلى جانب إعداد وتهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل". (عبد الباقي، 2001م، ص34)

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف الإعداد بأنه "تلك العملية التي تهدف إلى إضافة معلومات وبيانات ومعارف جديدة للموظف، حيث يبدأ الإعداد بعد انتهاء الموظف من التعليم، ويتم الإعداد عن طريق مجموعة من البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمات لمساعدة الموظفين على كسب الخبرة والمهارات وأستخدامها بكفاءة وفاعلية في عملهم اليومي الحالي والمستقبلي، عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنظمة والموظف في آن واحد، والإعداد عملية منظمة ومستمرة، محورها الموظف في المنظمة وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الموظف والمنظمة في نفس الوقت".

أسباب إعداد قيادات الصف الثاني: لعل أهم الأسباب التي تدعو المنظمات إلى ضرورة الاهتمام بإعداد الصف الثاني من القيادات تتمثل في الأسباب الآتية: (المفرجي، وصالح، 2003م، ص125)

1. تحتفظ المنظمات برأس المال الفكري، لأنه يشكل ميزة تنافسية لها من خلال قدراتهم على الابتكار والإبداع المتجدد الذي يحافظ على مستوى التفوق للمؤسسة المعنية، لذلك يستلزم الأمر من المؤسسات توفير المناخ الملائم لهم لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتعاد عن النمطية ودفعهم صوب الخوض في الأعمال التي تنسم بمجازفة عالية.
2. تسعى المؤسسات إلى عدم التفريط برأس مالها الفكري، لأنه يمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها من خلال قدرة مواردها البشرية على

تسجيل براءات الاختراع المتلاحقة التي تحمل في طياتها كل شيء جديد ومتفرد عن المنظمات الأخرى، ولكي تحقق المنظمة ما تصبو إليه، عليها أن توفر لرأس مالها الفكري حافزاً مادياً واعتبارياً يليق بمكانتهم وقدراتهم المعرفية، ويأتي ذلك عن طريق الحوافز المادية والمعنوية المستمرة والمنزلة الاجتماعية المرموقة.

3. تنفق المؤسسات مبالغ كبيرة من أجل تنمية رأس مالها الفكري وصقل معارفه ومهاراته باستمرار لجعله قادراً على استيعاب التغيرات السريعة أولاً بأول، فإن ذلك يضمن للمؤسسات المحافظة على معارف وخبرات ومهارات رأس مالها الفكري باستمرار.

4. تعمل المؤسسات جاهداً إلى المحافظة على رأس مالها الفكري، لأنه سلاحها في إدامة بقائها في عالم الأعمال، ويمكن أن يتحقق ذلك إذا سعت إلى زيادة الانتماء التنظيمي لرأس مالها الفكري من خلال تشجيع إقامة العلاقة الإيجابية بين العاملين، وتقليل حالات التناقض بين قيمهم وقيم المنظمة إلى أدنى حد ممكن إذا لم تستطع إلغاء هذا التناقض نهائياً.

إلا أن قيادات المستقبل سوف تواجه العديد من التحديات خلال الألفية الثالثة من أهمها: (القحطاني، 2008م، ص ص 18-22)

• عولمة الأسواق المحلية والوطنية وعولمة تقنيات الاتصالات والمعلومات.

• بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً.

• التغيرات الديمغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية، وبتزايد عدد المسنين وتزايد عدد الشباب في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم

الاجتماعية، مما يعني تغيراً كبيراً في مهارات العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة وأخلاقيات العمل.

• التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد يرجح أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى.

• بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.

• مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.

• التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية عن طريق مجموعات وفرق العمل.

• أوسع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.

• تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى العرض في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الوطني والقومي والدولي، مما يعني احتمال تزايد الصراعات والتنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل.

وهناك سبع خطوات لإعداد الصف الثاني من القيادات، هي:

(عفيفي، 2004م، ص3)

التحضير القانوني والإجرائي. والتحضير النفسي والتهيئة الذهنية للمنظمة. والتحضير النفسي والتهيئة الذهنية للقائد البديل. والتأكد من

إتمام الإعداد والتدريب. وطرح الاسم كمرشح على السلطة المختصة. والتبرير الموضوعي للترشيح. وإمكانية التعيين في وظيفة نائب كبداية. **أثر إهمال إعداد قيادات الصف الثاني:**

إن أبرز الآثار السلبية المترتبة على إهمال إعداد قيادات المستقبل البديلة يمكن إجماله في الفراغ القيادي الناتج عن غياب القيادات الإدارية بسبب التقاعد أو النقل. وتأثير أهداف واستراتيجيات المنظمة ورؤيتها والدافعية لتحقيقها. وتولي أفراد غير مؤهلين للقيام بمهام لم يتم إعدادهم لها أصلاً. وبروز المشكلات الإدارية التي يتطلب التعامل معها قيادة واعية لواقع المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية. وتأثير الانجاز كماً ونوعاً وكذلك غياب القدوة الحسنة التي تصاحب القيادات المميزة. (جونز، 2001م، ص770)

دور التدوير الوظيفي في إعداد الصف الثاني من القيادات:

يختلف دور التدوير الوظيفي من مؤسسة إلى أخرى وحسب اختصاص المؤسسة ومدى إنعكاسه على إعداد قيادات الصف الثاني، وذلك تبعاً لاختلاف نظرة القيادة في المؤسسة لعملية التدوير والمهارات الشخصية التي يتمتعون بها، فإذا كانت النظرة التي ينظرها الموظفين للتدوير الوظيفي إيجابية متفائلة، وجاءت طبقاً لتطلعاتهم فإنهم يشعرون بتفاؤل وإيجابية وارتفاع في الروح المعنوية لديهم وينعكس ذلك على إنتاجيتهم وأدائهم، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك محاولتهم في إنجاح عملية التدوير وعدم وضع المعوقات والمسببات التي قد تؤدي إلى إفشال هذه العملية. أما إن كانت النظرة سلبية ولا تلبي متطلبات الموظفين فإنها قد تؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم والتقليل من إنتاجيتهم وأدائهم، مما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة ككل. أن المنظمة عندما تخطط لتنفيذ عملية التدوير الوظيفي يكون

هدفها الأساسي تحقيق الكفاءة والفاعلية وتطوير أداء المدراء وأعداد القيادات البديلة، وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، فالمنظمة دائماً ما تكون نظرتها وتطلعاتها لعملية التدوير نظرة ايجابية من حيث القدرة على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخاصة قادة الصف الثاني في المنظمة.

تهدف المؤسسة من تطبيق نظام التدوير الوظيفي إلى تحسين أداء الأفراد والرفع من كفاءتهم الإنتاجية وبالتالي رفع معنوياتهم، فعملية تدوير القيادات الإدارية إذا ما تمت وأنجزت على أكمل وجه وتبعاً لما تقتضيه الحاجة الفعلية للمؤسسة فإنها تعمل على توفير جو ملائم تسود فيه علاقات طيبة بين الموظفين ومدراءهم يؤدي بالفرد إلى ارتفاع روحه المعنوية، وبتحسين أدائه وإنتاجه كماً وكيفاً، والعكس صحيح تماماً، ومن هنا يظهر التأثير الكبير لعملية التدوير الوظيفي ودوره في إعداد وتأهيل الصف الثاني من القيادات، وهذا يوضح فعالية القيادة ومدى نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة.

يُعتبر أسلوب ونوع القيادة وسياسة الإشراف التي يمارسها القائد على مرؤوسيه من الأمور التي ترفع من معنويات الموظفين وتجهيزهم ومعرفة قدراتهم لقيادة الصف الثاني في المؤسسة، وخاصة في الجوانب التي تتعلق بتوزيع المهام والسلطات ومنح الأفراد القدر الكافي منها، حيث يجعلهم ذلك يشعرون بمسؤولياتهم ووجودهم داخل المؤسسة، وهذا ما يهدف إليه التدوير الوظيفي من خلال أيجاد أفضل أنواع القيادة والإشراف لدى المدراء والقادة من خلال إكسابهم مزيداً من الخبرات في التعامل مع الموظفين، فالإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم يُعد من العوامل الهامة في رفع معنوياتهم وتأهيلهم وإعدادهم ليكونوا قادة المستقبل في المنظمة، وذلك بخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين

القائد ومروؤسيه، والعدالة في معاملة الموظفين وبث روح الفريق والتعاون بينهم، وهذا يعطيهم كثيراً من الأمن النفسي والوظيفي ويحمسهم على رفع قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي إعدادهم ليكونوا قادة المستقبل. إن ترقية الموظفين وتدويرهم داخل المؤسسة يعمل على تحفيزهم ويدفعهم للعمل بكفاءة وفاعلية وزيادة الإنتاج ويرفع من معنوياتهم، ويبذل الموظفون جهودهم في عمل يشعرون أنه يؤدي إلى ترقيتهم إلى مناصب عليا في المنظمة، وليس المهم في نظرهم أن تعطى لهم مسؤوليات أكبر وأكثر إذ أنهم ميالون بطبعهم إلى التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي، والذي يؤدي إلى توليهم مناصب قيادية في المنظمة، وهذا يحفزهم إلى تنمية قدراتهم ويجهزهم ليكونوا من قيادات الصف الثاني في المنظمة.

ويهدف التدوير الوظيفي إلى القضاء على المشاكل والخلافات بين الإدارة والموظفين والتي قد تنشأ نتيجة لأسلوب القيادة غير الفعال أو النمط السلبي المتبع في الإدارة أو حتى نتيجة الفساد الإداري الذي يقوم به المدراء، فإذا قامت العلاقات بين هذين الطرفين على التفاهم والإقناع وليس القهر والإرغام يؤدي إلى ارتفاع معنوية الموظفين فيها، أي أن شعور الموظفين باهتمام الإدارة فيهم وفي راحتهم وتقديرهم يجعل كل منهم يحس بوجوده الاجتماعي وبدوره في المجتمع، وهذا الشعور ينعكس على إعداد وتأهيل الموظفين بصورة ايجابية ليكونوا قادة المستقبل، أي لا بد أن يسود جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين بقصد تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية واقتصاد.

أن إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسة تقتزن بعوامل الثبات لكل من القيادة والموظفين وهذا العوامل يصعب تطويرها في ظل سرعة التدوير الوظيفي للقيادات، ويمكن للمدير أن يتعرف على بعض أساليب

دراسة وفهم شخصية الموظفين معه والتنبؤ بإمكانيتهم وقدراتهم، وذلك من خلال الإعداد والتأهيل السلوكي لهم، حيث يساعد ذلك على التغلب على مساوئ قصر المدة الزمنية للتدوير الوظيفي وسرعته.

إن نظرة الموظفين لعملية التدوير الوظيفي كعقاب وتهديد من قبل المنظمة وجعلها سيف مسلط على رؤوسهم والتي قد تكون بنيت على أساس خاطئ تؤثر سلباً على معنوياتهم وتزيد من إحباطهم وقلقهم المستقبلي على وظائفهم ومهنتهم، وعليه فإن الوقوف على إمكانات الموظفين وقدراتهم والاعتراف بجهودهم ومكافئتهم هو الأساس في بناء ورفع معنوياتهم، وفي نفس الوقت فإن أكثر ما يحبط الموظفين ربما قد يحطم معنوياتهم هو شعورهم بالظلم وإهمال القيادات لجهودهم أو عدم تقديرهم ومكافئتهم على تلك الجهود في الزمان والمكان المناسبين، وبالتالي قد يؤثر ذلك على أعداد القيادات البديلة المؤهلة لاستلام المناصب العليا في المنظمة وتفتقد المنظمة مستقبلاً إلى القادة الأكفاء.

(الفرا، 2013م، ص ص 48-50)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي أهتمت بمتغير الدراسة الأولى (التدوير الوظيفي):

دراسة العنزي (2016م) بعنوان "التدوير الوظيفي وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين في سلاح الإشارة بمدينة الرياض"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي في سلاح الإشارة بمدينة الرياض، ومستوى الروح المعنوية لديهم، كذلك التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين في سلاح الإشارة بالرياض. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن استجابات أفراد

عينة الدراسة نحو واقع التدوير الوظيفي في سلاح الإشارة بمدينة الرياض جاءت بدرجة موافق، وكانت استجابات العينة عن أبعاد هذا المحور مرتبة كالآتي: واقع استراتيجية التطوير الوظيفي بمتوسط حسابي (3,84) يليه واقع تصميم الوظائف بمتوسط حسابي (3,74)، يليه واقع التدريب وتطوير القدرات بمتوسط حسابي (3,65)، وأخيراً واقع النظم والإجراءات بمتوسط حسابي (3,52). فيما أن مستوى الروح المعنوية لدى عينة الدراسة كانت متوفرة بدرجة عالية. وأن هناك علاقة ارتباطية بين التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة ومستوى الروح المعنوية لدى عينة الدراسة مما يدل على وجود علاقة إيجابية بينهما.

دراسة بدر (2016م) بعنوان "التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة. وقد تم دراسة أربعة متطلبات من التدوير الوظيفي وهي (التدريب، تصميم الوظائف، إستراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات)، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا والأولى ورئيس قسم الفئة الثانية والبالغ عددهم (1863) موظفاً وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (65) فقرة تم توزيعها على (380) موظفاً، باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم إسترجاع (307) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن استراتيجية التطوير الوظيفي جاءت في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات، تلاها تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات، ثم تبعتها التدريب وتطوير القدرات وجاءت في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات، وأن هناك علاقة ايجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة وبين

الكفاءة الانتاجية.

دراسة المدرع (2014م) بعنوان "التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض"، هدفت الدراسة الى التعرف الى واقع التدوير الوظيفي بالإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، وواقع أداء العاملين بها، والتعرف الى السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على مستوى الاداء العاملين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي باعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وظهرت نتائج الدراسة أن افراد العينة موافقون على واقع التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي مرتفع، وتبين ان افراد العينة موافقون على واقع اداء العاملين بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً، وانهم موافقون على الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على مستوى أداء العاملين مرتفع بمتوسط حسابي (4.14 من 5)، فيما أشارت نتائج الدراسة ان افراد العينة محايدون في موافقتهم على السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي على مستوى أداء العاملين.

دراسة أبو صبحة (2014م) بعنوان "دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة"، هدفت الدراسة الى تحليل سياسة التدوير الوظيفي ودورها في رفع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة والوقوف على الصعوبات أو المعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث باستطلاع آراء مجتمع الدراسة البالغ عددهم 72 موظفاً، من خلال توزيع استبانة صممت لهذا الغرض. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج كان أهمها أن التدوير الوظيفي يؤدي

الى زيادة اكتساب الموظفين الخبرات والمهارات الجديدة، والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والاقسام والموظفين بالجامعة، كما انه يسهم في بناء علاقات اجتماعية جديدة، الامر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية وإكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة ترفع من قدراتهم الابداعية ويساعد على احترام وجهات نظر الآخرين، ويعزز العمل بروح الفريق والتنسيق الفعال بين الدوائر والكلية، بالإضافة الى دور هذا التدوير في القضاء على البيروقراطية والروتين في الاعمال الفنية والادارية وعلى سد النقص البشري في بعض المجالات.

دراسة عزام (2013م) بعنوان "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- قطاع غزة"، وهدفت الدراسة الى التعرف الى التدوير الوظيفي للقيادات الامنية وأثره على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الاجهزة الامنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من 56 فقرة تم توزيعها على 380 ضابطاً من ضباط الشرطة الفلسطينية البالغ عددهم 2868 ضابطاً، بطريقة تضمن التوزيع النسبي حسب الرتبة العسكرية لهم من رتبة ملازم وحتى رتبة رائد، وتم جمع 351 استبانة صالحة للتحليل، وكان أهم النتائج أن استراتيجية التطوير الوظيفي جاءت في المرتبة الاولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الاجهزة الامنية، تلاها النظم والاجراءات المتبعة في الاجهزة الامنية، ثم تبعها تصميم الوظائف، وجاءت في المرتبة الاخيرة التدريب وتطوير الكفاءات للضباط العاملين في الاجهزة الامنية، وذلك يتطلب المزيد من الاهتمام والتركيز على متطلبات التدوير لجعلها أكثر فاعلية ورفع مستوى نجاح التدوير،

وأظهرت الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى الضباط العاملين في الأجهزة الامنية جيد بمتوسط حسابي نسبي بلغ 73.50%. وأن هناك علاقة ايجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الامنية.

دراسة الشريف (2011م). "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية"، وهدفت الدراسة الى التعرف الى مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي، والعلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وامكانية التصدي للفساد الاداري داخل الجامعات، وتوضيح أثر التدوير الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس أصحاب المناصب الادارية بالجامعات السعودية، والاثار النفسية والمعنوية للتدوير الوظيفي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراءات الدراسة، وحدد مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئة التدريسية اصحاب المناصب الادارية في جامعات (الملك عبد العزيز، أم القرى، الطائف) بمنطقة امارة مكة. وتوصلت الدراسة الى ان اعضاء هيئة التدريس يتقبلون بدرجة متوسطة تطبيق التدوير الوظيفي فيما بينهم مع تفضيل ان يكون الامر اختياري أو أنه لا يتسبب في فقدان هيئة الرئيس أمام مرؤوسيه، وانهم يتقبلون التدوير الوظيفي في حالة حتمية تطبيقه ولكنهم لا يفضلونه من تلقاء أنفسهم حيث انه قد يؤثر سلباً على الاداء الوظيفي اذا تم اعتباره بمثابة عقاب وليس حافز، وان التدوير الوظيفي يساعد بدرجة كبيرة على القضاء على الفساد الاداري داخل الجامعات مع ضرورة وضع معايير واضحة ومحددة وثابته على جميع الموظفين، وان التدوير الوظيفي يمكن استخدامه كأداة وقائية تحول دون نقشي الفساد الاداري داخل المنظومة الجامعية حيث يحول دون تكوين صداقات وتحالفات بين الرئيس والمرؤوس، وانه يؤثر على تطوير اداء الادارة

داخل المنظومة الاجتماعية.

دراسة القحطاني (1432هـ) بعنوان "التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية، دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض"، وهدفت الدراسة الى التعرف الى أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية، ومعرفة المجالات المناسبة لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية ومعرفة سلبيات ومعيقات تطبيق واستخدام أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي (مدخل المسح الاجتماعي) باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج كان أهمها: أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية، وأنهم موافقون على ان هناك سلبيات متوقعة في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وأن هناك معوقات تواجه تطبيق التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية.

دراسة (2010) Liz Walkley Hall بعنوان "التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في مكتبة جامعة فلنדרز للدراسات العليا"، هدفت الدراسة الى البحث في مكان التدوير الوظيفي كأداة تعلم في مكان العمل في برنامج الدراسات العليا في مكتبة فلنדרز بأستراليا، وهل التدوير الوظيفي هو أداة فعالة للتعلم في مكان العمل لأمناء المكتبات الجديدة، وما اذا كانت تجربة المتدرب ساهمت في التقدم الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك مستوى عال من الرضا العام عن البرنامج، وتشير الدلائل الى أن غالبية أولئك الذين بدأوا كمتدربين لا يزالون يعملون في المكتبة وشهدوا تقدماً في مهنتهم، فيما كان هناك مؤشرات أخرى مثل الطموحات

المهنية والمشاركة في مزيد من الدراسة من أفراد العينة، وأشاروا الى مزيد من التقدم الوظيفي من المتدربين السابقين والحاليين، يظهر هذا دليل على أن العائد على الاستثمار لبرنامج المتدرب كان إيجابياً.

دراسة (2006) Jaturanonda بعنوان "دراسة مسحية على معايير التدوير الوظيفي في تايلاند: مقارنه بين القطاعين العام والخاص"، هدفت الدراسة إلى النظر في العوامل التي تؤثر على ممارسة التدوير الوظيفي في تايلاند وللتأكيد على أهمية وجود عدد من المعايير المستخدمة لتحديد القضايا المتصلة بالموظف ويفحص ما إذا كان تتأثر كل المعايير المرجحة حسب نوع المنظمة أو غرض التدوير، ويسعى إلى مقارنة التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع العام والخاص وبالاعتماد على الأدبيات ذات الصلة، حيث استخدم الباحث الاستبانة التي وزعت على مديري الموارد البشرية للمنظمات التايلاندية المتوسطة والكبيرة الحجم.

وكانت أهم النتائج أن التدوير الوظيفي هو ممارسة الادارة المشتركة بين المنظمات في القطاعين العام والخاص في تايلاند، وان تنفيذ التدوير الوظيفي لتحسين الاداء التنظيمي والانتاجية، وتم العثور على تسعة معايير مرجحة في قرار التدوير بشكل مختلف تبعاً لنوع المنظمة والغرض من التدوير الوظيفي.

ثانياً: الدراسات التي أهتمت بمتغير الدراسة الثاني (اعداد قيادات الصف الثاني)

دراسة صالح (2015م). بعنوان "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل"، يهدف البحث الي اثبات أهمية التخطيط المبكر لعملية التعاقب الوظيفي، ويتمثل ذلك في التخطيط السليم للموارد البشرية من اعداد للهياكل، تحليل الوظائف وتوصيفها، والاستقطاب والتعيين لابد

أن تكون بطرق مدروسة لتساعد في عملية التخطيط للخلافة، ومراجعة هياكل الاجور من وقت لآخر حتى تكون مواكبة لسوق العمل وتساعد بذلك على استبقاء الكوادر النادرة والموهوبين. استحداث طرق حديثة لتقييم الاداء لأنه مرتبط الفرص في اختيار القادة المحتملين. توفير الدورات التدريبية اللازمة للنهوض بمقدرات القادة من الصف الثاني. توعية المديرين بضرورة إعطاء المرؤوسين حق المشورة وتدريبهم علي تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع البحث والعينة المكونة لمجتمع البحث من العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط. تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، متلمساً بها احساس المجتمع المعني بوجود خطة للتعاقب الوظيفي بمؤسستهم وكيف يتم استخلاف القادة الحاليين إذا شغرت وظائفهم لأي سبب من الاسباب. وكانت اهم النتائج التي خلصت لها الدراسة، بأن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي، ذات أثر كبير في اعداد القادة المحتملين من داخل المؤسسة أو من خارجها. أيضاً توصلت الدراسة الي أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن أن تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية.

دراسة العثيمي (2014م) بعنوان "تحو اعداد الصف الثاني للقيادات الامنية، دراسة تطبيقية على المؤسسات الامنية في الامارات"، هدفت الدراسة الى ابراز مفهوم وأهمية اعداد كوادر الصف الثاني للقيادات الامنية مع ايضاح معايير اختيارها واعدادها، لا سيما داخل وزارة الداخلية بدولة الامارات العربية المتحدة للتغلب على السلبيات التي قد تواجهها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات باستخدام الاستبانة. وتوصلت الدراسة الى أن البعد الاداري (الثقافة

الانتظيمية، التمكين الوظيفي، القيادة الادارية)، تؤثر تأثيراً جوهرياً طردياً في تحقيق فاعلية اعداد الصف الثاني من القيادات الامنية، وكذلك البعد التنظيمي بأبعاده (تخطيط الاحتياجات التدريبية، تطوير المسار الوظيفي، تقييم الاداء) تؤثر تأثيراً جوهرياً طردياً في تحقيق فاعلية اعداد الصف الثاني من القيادات الامنية، ويؤثر البعد السلوكي (الدوافع والحوافز، التعلم، الاتجاهات) تؤثر تأثيراً جوهرياً طردياً في تحقيق فاعلية اعداد الصف الثاني من القيادات الامنية.

دراسة القحطاني (2014م) بعنوان "دور التمكين في اعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل"، هدفت الدراسة الى التعرف الى واقع التمكين الذي تمارسه القيادات العليا بوزارة العدل من وجهة نظر قيادات الصف الثاني، ومعرفة المهارات القيادية التي ساهم التمكين في تنميتها وسبل تعزيز تمكين قيادات الصف الثاني من وجهة نظرهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة. وكان أهم النتائج أن واقع تمكين قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسطة وذلك بوسط حسابي (3.23 من 5)، وان المهارات القيادية التي ساهم التمكين على تنميتها جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، وان افراد عينة الدراسة موافقون بشدة على مجموعة من الاجراءات يمكن ان تعزز التمكين لدى قيادات الصف الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.29 من 5).

دراسة العباد (2009) بعنوان "اعداد قادة المستقبل"، هدفت الدراسة الى البحث في كيفية اعداد قادة المستقبل للتغلب على العقم القيادي، وغياب الصف الثاني من القيادات البديلة باعتبارها من أهم المخاطر التي تهدد مستقبل مؤسساتنا العربية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة. وقد توصلت الدراسة الى

ضرورة اعداد برامج لصناعة قادة المستقبل يجب أن تراعي هذه البرامج ثلاثة جوانب أساسية هي: **الجانب النفسي**: وهو ما يتعلق بالصفات والسمات الذاتية للأفراد، والتي يجب أن تراعى في البرامج التدريبية. **الجانب الاجتماعي**: وهو ما يتعلق بالقدرة الاتصالية مع النفس والآخرين. **الجانب الفني**: وهو ما يتعلق بالمهارات والقدرات الذاتية للأفراد. واعتبر الباحث أن هذه الجوانب هي ثلوث صناعة قادة المستقبل التي يجب أن تنطلق منها برامج اعداد قادة المستقبل، وأن إغفال جانب من هذه الجوانب سوف يؤدي الى تخريج قادة لا يتمتعون بالتوازن، مما يؤدي الى قيادات عقيمة عديمة الفائدة.

دراسة سليمان (2007م) بعنوان "طرق اعداد القادة الاداريين واختيارهم وأثرها على كفاية العمل الاداري، دراسة مقارنة في القانون الوضعي المعاصر"، هدفت الدراسة الى اقتراح تنظيم يؤدي الى علاج القصور المتمثل في غياب الصف الثاني من القادة وفق قواعد وأسس لتولي المناصب القيادية، واستخدم الباحث المنهج التاريخي لجمع البيانات وتحليلها، وتوصلت الدراسة الى أنه هناك ضرورة للاهتمام بوضع نظام لانتقاء القيادات الادارية، بحيث يتولى القائد اعداد نفسه من خلال ممارسة عملية قائمة على منهاج تنمية ادارية معتمدة ومعلن عنها، بالإضافة الى اتباع الاساليب العلمية في تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية للصف الثاني تحقيقاً لكفاءة وفاعلية خطط التدريب.

دراسة Maxwell (2007م). The 21 Irrefutable Laws

of Leadership

هدفت الدراسة الى تقديم مفهوم للصف الثاني من القيادات أسماه "قانون الارث"، وذلك ضمن 21 قانوناً للقيادة، وقد ارتبط هذا القانون بفكرة إرث القيادة، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشعور القائد بهدفه من الحياة

الوظيفية، والذي يتمثل بالأساس في كيفية قيام القائد بنقل خبراته ومعارفه التي اكتسبها على مدار حياته الوظيفية الى من سيخلفونه في القيادة والذين يمثلون الصف الثاني من القيادات. وقد وتوصلت الدراسة الى ان قيمة القائد تقاس من قبل خلفائه، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات منها: تحديد الصفات والمهارات التي يجب ان تتوفر في قادة المستقبل، والتي يجب أن تكون أكبر من إمكانيات القائد نفسه. واختيار الأفراد (الصف الثاني من القيادات) الذين سيجملون ميراث القيادة وفق الصفات السابق تحديدها. والتأثير في هؤلاء الإلتباع من خلال القدوة الحسنة. ووضع خطة زمنية مع الفترة الزمنية من حياة القائد الوظيفية لنقل الارث أو ما يسمى بعصا القيادة الى هؤلاء القادة الجدد، ووضع هؤلاء القادة في المقدمة ودعمهم وتمكينهم من ممارسة القيادة في وجود القائد ليسهل لهم الطرق والوسائل التي تمكنهم من ممارسة أدوارهم القيادية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها موضوع التدوير الوظيفي كمتغير مستقل. كما تشابهت مع أغلب الدراسات السابقة في تطبيقها على مؤسسات عامة أو شبه عامة والتي يغلب عليها طابع الخدمة العامة باستثناء دراسة (صالح، 2015م) والتي طبقت على مؤسسة ربحية. وتشابهت مع أغلب الدراسات السابقة في إعتمادها المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في متغيرها التابع وهو اعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال. وطبقت الدراسات السابقة على مجتمعات تختلف عن مجتمع الدراسة الحالية، فنجد أن دراسة (Liz, 2010) ، ودراسة المدرع،

2014م، ودراسة القحطاني، 2014م) قد طبقت جميعها في وزارت عامة وبدول مختلفة، ونجد أن بعض الدراسات قد طبقت على الجامعات كدراسة (بدر، 2010م، ودراسة أبو صبحه، 2014م، ودراسة الشريف، 2011م)، وبعضها قد طبق على مؤسسات أمنية تابعة للدولة مثل دراسات (عزام، 2013م، العثيمي، 2014م، القحطاني، 1432هـ).

وأن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: لم تتطرق جميع الدراسات السابقة بشكل مباشر في موضوعها الى الربط بين متغيري الدراسة الحالية (التدوير الوظيفي كمتغير مستقل، واعداد قيادات الصف الثاني كمتغير تابع)، فقد جاءت الدراسة الحالية لتبين الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي كمتغير مستقل في اعداد قيادات الصف الثاني كمتغير تابع من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال، وجاءت الدراسة الحالية لتوضح الاسهامات الفكرية الادارية الحديثة لمفهوم التدوير الوظيفي واعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال، وسوف تضع الدراسة أمام المسؤولين في جامعة الاستقلال أهم المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي ودوره في اعداد قيادات الصف الثاني، وسبل علاج هذه المعوقات.

إجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة: لغرض إنجاز الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة، ونظراً لقدرة هذا المقياس على التمييز بين الدرجات المختلفة من قوة الاتجاهات، ولسهولة فهمه من قبل المستقصيين المراد قياس اتجاهاتهم، فقد تم وصف الظاهرة قيد الدراسة ودرست الاختلافات في الاتجاه نحو الظاهرة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة الاستقلال. والبالغ عددهم (385)، وقد تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (100) موظفاً، وهي تمثل تقريباً 25% من مجتمع الدراسة كنسبة صالحة للدراسة الميدانية.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم الاستبانة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة، حول موضوع "التدوير الوظيفي وعلاقته بإعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال". وقد تم توزيع (100) استبانة أستعيد منها (96) استبانة أي بنسبة (96%)، وهي نسبة تصلح لتعميم النتائج، وقد تكونت الاستبانة من قسمين على النحو الآتي:

- **القسم الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية، وهو مكون من (6) فقرات.

- **القسم الثاني:** محاور الاستبانة، وهو مكون من ثلاثة محاور موضحين كالآتي:

المحور الأول: واقع التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها، وهو مكون من (21) فقرة.

المحور الثاني: مدى مساهمة التدوير الوظيفي في إعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها، وهو مكون من (17) فقرة.

المحور الثالث: أهم المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها، وهو مكون من (18) فقرة.

وصف مجتمع الدراسة:

الجدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	56	58.3
	أنثى	40	41.7
العمر	20-30 سنة	29	30.2
	31-40 سنة	49	51.0
	أكثر من 40 سنة	18	18.8
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	5	5.2
	بكالوريوس	45	46.9
	ماجستير فأعلى	20	20.8
	دكتوراه	26	27.1
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	41	42.7
	6-10 سنوات	31	32.3
	أكثر من 10 سنوات	24	25.0
الدورات التدريبية	لا يوجد	26	27.1
	1-3 دورات	28	29.1
	أكثر من ثلاث دورات	42	43.8
عدد التنقلات في الجامعة	مرة واحدة	61	63.5
	مرتين	19	19.8
	ثلاث مرات فأكثر	16	16.7
المجموع		96	100%

قياس صدق وثبات الاستبانة (Cronbach's Alpha):

لقياس صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين والأكاديميين ذوي الاختصاص والخبرة ممن لهم دراية واطلاع بموضوع الدراسة، وقد

قاموا بدراستها وتصويبها وتدقيقها ومراجعتها، حيث أخذ الباحث بآراء المحكمين حتى صممت الاستبانة بشكلها النهائي. ومن ثم إجراء التحليل Reliability Analysis، وتم قياس ثبات الاختبار من خلال معادلة كرونباخ ألفا والتي تشير إلى الصدق التكويني أو ما يسمى بالتجانس الداخلي.

الجدول رقم (2): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة (الثبات الكلي)

المحور	البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأول	الثبات الكلي	96	21	0.90
الثاني	الثبات الكلي	96	17	0.94
الثالث	الثبات الكلي	96	18	0.93
الثبات الكلي للاستبانة		96	56	0.88

كلما كانت قيمة ألفا أعلى كانت الاستبانة أكثر ثباتاً في إعطاء نتائج جيدة لتحليل موضوع الدراسة. واتفق على أن قيمة 0.6 فأعلى تعد قيمة مقبولة لثبات الاستبانة، من النتيجة التي حصلنا عليها فإن قيمة ألفا ممتازة، مما يدل على ثبات الاستبانة وأنها تشير إلى الصدق التكويني للاستبانة أو ما يسمى بالتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم ذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك على جميع أسئلة الدراسة، وقد تم اختيار وتحليل أسئلة وفرضية الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

(1) أساليب الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

(2) قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).

(3) تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل عمل المقارنات المختلفة التي تبين بوضوح الفوارق والتباين بين الأحداث المدروسة وهي (ONE WAY ANOVA, T TEST)

عرض نتائج الدراسة:

حتى يتم التعرف على طبيعة البيانات التي تم جمعها، فإنه لابد من عرضها بشكل يتيح للدارس أن يتعرف على متغيراتها؛ لتساعده على فهم أكبر وأعمق لمجتمع الدراسة، حيث سيتم عرض النتائج من خلال جداول أعدت لهذا الغرض.

تم حساب المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد مجتمع الدراسة) وعمل المقارنات المختلفة، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أفضل الأساليب لقياس الاتجاهات، وذلك موضحاً في الجدول الآتي:

الجدول (3)

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1 - 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.4 - 4.19	4.2 - 5
المستوى	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها

للإجابة على أسئلة الدراسة سيتم في هذا القسم عرض نتائج إجابات الباحثين حول فقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الأول "واقع التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها"

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	ارتفاع إنتاجية الموظفين سبب في نقلهم إلى وظائف عليا	3.34	1.28	متوسطة
2	تكرار التدوير الوظيفي يسبب الملل للموظفين	3.15	1.11	متوسطة
3	استغلال التدوير الوظيفي لإلحاق الضرر بالموظف	3.27	1.15	متوسطة
4	يتم التدوير الوظيفي حسب التخصص العلمي	32.9	1.09	متوسطة
5	مفهوم التدوير الوظيفي واضح عند الموظفين	3.01	1.06	متوسطة
6	يتم التدوير الوظيفي بخطط معدة مسبقاً	2.99	1.15	متوسطة
7	التدوير الوظيفي يسهم في تقديم خدمات مميزة	3.59	0.99	كبيرة
8	يكسب التدوير الوظيفي الموظفين خبرات جديدة	3.94	0.69	كبيرة
9	التدوير يعمل على الاستفادة من القوى البشرية بشكل أفضل	3.77	0.90	كبيرة
10	التدوير يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين	3.48	0.95	كبيرة
11	يتم التدوير بعد حصول الموظف على التدريب المناسب	3.02	0.96	متوسطة
12	تؤخذ بالاعتبار سياسة التدوير عند تصميم الوظائف	3.14	0.89	متوسطة
13	يخلق التدوير بيئة عمل محفزة للإنجاز	3.46	0.95	كبيرة
14	التدوير يزيد من انتماء الموظف لوظيفته	3.26	1.07	متوسطة

15	يتم التدوير بعد مشاوره الموظف	2.94	1.28	متوسطة
16	يتم التدوير بناءً على التقييم السنوي للموظف	2.96	1.20	متوسطة
17	يسد التدوير النقص في التخصصات المطلوبة	3.41	0.99	كبيرة
18	التدوير سبب في تبادل المعارف والخبرات	3.78	0.70	كبيرة
19	أسهم التدوير في إعادة هيكلة الوظائف	3.43	0.95	كبيرة
20	ساهم التدوير في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير	3.21	1.06	متوسطة
21	إجراءات التدوير الوظيفي معروفة ومعلنة	2.75	1.12	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.27	1.03	متوسطة

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (4) الذي يعبر عن واقع التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (3.27) وبانحراف معياري بلغ (1.03)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقيسين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (8)، التي تنص على "يكسب التدوير الوظيفي الموظفين خبرات جديدة" على أعلى وسط حسابي (3.94)، وبانحراف معياري بلغ (0.69) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (18)، التي تنص على "التدوير سبب في تبادل المعارف والخبرات" بوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري بلغ (0.70) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (9) "التدوير يعمل على الاستفادة من القوى البشرية بشكل أفضل" بوسط حسابي (3.77) بدرجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (7) "التدوير الوظيفي يسهم في تقديم خدمات مميزة" بوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري بلغ (0.99) وهي درجة كبيرة الموافقة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (21)

والتي تنص على "إجراءات التدوير الوظيفي معروفة ومعلنة" بوسط حسابي قدره (2.75) وبانحراف معياري بلغ (1.00) وهي درجة متوسطة الموافقة. وجاءت قبلها الفقرة رقم (4) التي تنص على "يتم التدوير الوظيفي حسب التخصص العلمي" بوسط حسابي قدره (2.93) وبانحراف معياري بلغ (1.09) وهي درجة متوسطة الموافقة أيضاً.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الثاني "مدى مساهمة التدوير الوظيفي في إعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها".

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	إتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن لاكتساب خبرات جديدة	3.56	1.03	كبيرة
2	يسهم التدوير في اكتشاف القيادات المبدعة	3.83	0.80	كبيرة
3	يسهم التدوير الوظيفي في الحصول على دورات تدريب قيادية	3.71	0.95	كبيرة
4	يسهم التدوير في تحسين العلاقة بين القادة والموظفين	3.47	0.93	كبيرة
5	يسهم التدوير في أكساب الموظف مهارات قيادية	3.77	0.77	كبيرة
6	يفسح التدوير المجال للتقدم لوظائف عليا	3.48	0.87	كبيرة
7	ساعدني التدوير على إبراز قدراتي ومهاراتي القيادية	3.50	0.89	كبيرة
8	يكشف التدريب قدرات وإبداعات الموظفين	3.65	0.75	كبيرة
9	توفر المعلومات عن التدوير يسهم في إعداد قيادات الصف الثاني	3.71	0.71	كبيرة
10	يوجد إستراتيجية واضحة للتدوير تسهم في إعداد قيادات الصف الثاني	3.15	1.02	متوسطة
11	يتم التدوير ضمن معايير واضحة ومحددة	3.00	1.02	متوسطة
12	يسهم التدوير في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	3.21	1.04	متوسطة
13	يسهم التدوير في تفويض السلطات	3.29	0.88	متوسطة
14	يسهم التدوير في شفافية اتخاذ القرارات	3.48	0.93	كبيرة

15	يسهم التدوير في تغيير سلوك الموظف	3.35	1.01	متوسطة
16	يسهم التدوير في بناء قائد يتقن فن التفاوض	3.38	1.03	متوسطة
17	يسهم التدوير في بناء الخبرات المتراكمة لدى الموظف	3.56	0.92	كبيرة
الدرجة الكلية		3.48	0.91	كبيرة

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (5) الذي يعبر عن مدى مساهمة التدوير الوظيفي في إعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها، أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (3.48) وبانحراف معياري بلغ (0.91)، وهذا يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند المستقيمين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (2)، التي تنص على "يسهم التدوير في اكتشاف القيادات المبدعة" على أعلى وسط حسابي (3.83)، وبانحراف معياري بلغ (0.80) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (5)، التي تنص على "يسهم التدوير في أكساب الموظف مهارات قيادية" بوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري بلغ (0.77) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (9) "توفر المعلومات عن التدوير يسهم في إعداد قيادات الصف الثاني" بوسط حسابي (3.71) بدرجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11) "يتم التدوير ضمن معايير واضحة ومحددة" بوسط حسابي (3.00) وبانحراف معياري بلغ (1.02) وهي درجة متوسطة الموافقة، وقد جاءت قبلها الفقرة رقم (10) "يوجد إستراتيجية واضحة للتدوير تسهم في إعداد قيادات الصف الثاني" بوسط حسابي (3.15) وبانحراف معياري (1.02) وهي درجة متوسطة الموافقة أيضاً.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الثاني "أهم المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها".

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الأنظمة والتعليمات	3.38	0.99	متوسطة
2	ضعف الوعي بأهمية التدوير الوظيفي لدى القيادة	3.78	0.76	كبيرة
3	الاختيار غير المناسب للتدوير	3.74	0.80	كبيرة
4	نظام المعلومات الإدارية غير الفاعل	3.67	0.87	كبيرة
5	التدوير لا يتم حسب تقييم الموظفين	3.79	0.93	كبيرة
6	الميزاجية في عملية التدوير	3.96	0.97	كبيرة
7	وجود بطالة مقنعة في الجامعة	3.73	0.97	كبيرة
8	ضعف إدارة التطوير بشرياً	3.78	0.87	كبيرة
9	الاختيار غير المناسب للقادة	3.90	0.89	كبيرة
10	عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للجامعة للتدوير	3.67	0.96	كبيرة
11	عدم الالتزام بالوصف الوظيفي أثناء التدوير	3.78	1.00	كبيرة
12	ثقافة القادة السلبية نحو التدوير	3.94	0.89	كبيرة
13	أختيار أوقات غير المناسبة للتدوير	3.92	0.85	كبيرة
14	الشعور بعدم الأمان الوظيفي	3.73	0.95	كبيرة
15	أعتقاد البعض بأن التدوير الوظيفي عقاب لهم	3.76	0.98	كبيرة
16	قلة الحوافز المادية والمعنوية	3.76	1.06	كبيرة
17	أستخدام أسلوب التفويض بدل إعداد القادة	3.66	0.94	كبيرة
18	قرارات التدوير غير المخطط لها	3.81	0.89	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.76	0.92	كبيرة

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (6) الذي يعبر عن (أهم المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها)، أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (3.76) وبانحراف معياري بلغ (0.92) هذا يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند المستقيسين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (1) التي

تتص على "الميزاجية في عملية التدوير" على أعلى وسط حسابي (3.96) بانحراف معياري بلغ (0.93) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (12) التي تتص على "ثقافة القادة السلبية نحو التدوير" بوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.89) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (13) "أختيار أوقات غير المناسبة للتدوير" بوسط حسابي (3.92) بدرجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (9) "الاختيار غير المناسب للقادة" بوسط حسابي (3.90) بدرجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (1) "الأنظمة والتعليمات" بوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري بلغ (0.99) وهي درجة متوسطة الموافقة.

ثانياً : الإجابة على فرضية الدراسة

الجدول رقم (7): نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

الفرضية	ذكر		أنثى		(ت)	الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الكلي	3.24	0.37	3.17	0.36	1.195	0.379

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات الدراسة"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "علاقة التدوير الوظيفي بإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ت" (1.195) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.379)، وهذا يتفق

مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of

Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير العمر

الفرضية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية Sig-Value
	بين المجموعات	1048.153	2	524.076	1.104	0.336
	داخل المجموعات	44151.837	93	474.751		
	المجموع	45199.990	95			

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات الدراسة"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "علاقة التدوير الوظيفي بإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير العمر"، حيث بلغت قيمة "ف" (1.104) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.336)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of

Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الفرضية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية Sig - Value
	بين المجموعات	4311.174	3	1437.058	1.233	0.086
	داخل المجموعات	40888.815	92	444.444		
	المجموع	45199.990	95			

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف

الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات الدراسة"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو " علاقة التدوير الوظيفي بإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، حيث بلغت قيمة "ف" (1.233) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.086)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الفرضية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية Sig - Value
	بين المجموعات	130.560	2	65.280	0.135	0.874
	داخل المجموعات	45069.429	93	484.618		
	المجموع	45199.990	95			

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات الدراسة"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو " علاقة التدوير الوظيفي بإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير سنوات الخدمة"، حيث بلغت قيمة "ف" (0.135) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.874)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.546	0.610	292.535	2	585.069	بين المجموعات	
		479.730	93	44614.920	داخل المجموعات	
			95	45199.990	المجموع	

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات الدراسة"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "علاقة التدوير الوظيفي بإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية"، حيث بلغت قيمة "ف" (0.610) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.546)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير عدد التنقلات في الجامعة

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.004	5.746	2485.417	2	4970.835	بين المجموعات	
		432.572	93	40229.155	داخل المجموعات	
			95	45199.990	المجموع	

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات الدراسة"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "علاقة التدوير الوظيفي بإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير عدد التنقلات في الجامعة"، حيث بلغت قيمة "ف" (5.746) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.004)، وهذا يختلف مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى رفض الفرضية. وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار اقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد التنقلات في الجامعة، وذلك كما في الجدول رقم (13).

اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير عدد التنقلات في الجامعة الجدول

13

عدد التنقلات في الجامعة أ	عدد التنقلات في الجامعة ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
مرة واحدة	مرتين	*14.61519	0.009
	ثلاث مرات فأكثر	8.39139-	0.154
مرتين	مرة واحدة	*14.61519-	0.009
	ثلاث مرات فأكثر	*23.00658-	0.002
ثلاث مرات فأكثر	مرة واحدة	8.39139	0.154
	مرتين	*23.00658	0.002
* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي			

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد

العينة الذين تنقلوا مرة واحدة في الجامعة وأفراد العينة الذين تنقلوا مرتين في الجامعة، بالإضافة على وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين تنقلوا مرتين وأفراد العينة الذين تنقلوا مرتين وثلاث مرات فأكثر، وكذلك أفراد العينة الذين تنقلوا ثلاث مرات في الجامعة مع أفراد العينة الذين تنقلوا مرتين. هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول "علاقة التدوير الوظيفي بإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير عدد التنقلات في الجامعة"، مما دعانا إلى رفض الفرضية.

ملخص النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي يسهم في تقديم خدمات مميزة، ويكسب الموظفين خبرات جديدة ويعمل على الاستفادة من القوى البشرية بشكل أفضل، وأن التدوير سبب في تبادل المعارف والخبرات. هذه النتائج تشابهت مع دراسات (العنزي 2016م، بدر 2016م، أبو صبحة 2014م، عزام 2013م، Liz 2010)
2. تبين من نتائج الدراسة أنه يتم التدوير الوظيفي حسب التخصص العلمي، ويتم التدوير بعد مشاورة الموظف، ويتم التدوير بناءً على التقييم السنوي للموظف، حيث أختلفت هذه النتيجة مع دراسة العثيمي 2014م، وأن إجراءات التدوير الوظيفي معروفة ومعلنة للجميع، وبدرجة متوسطة من آراء المبحوثين.
3. أشارت نتائج الدراسة أن التدوير يسهم في اكتشاف القيادات المبدعة، ويسهم في أكساب الموظف مهارات قيادية، تشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة القحطاني 2014م، ودراسة Maxwell 2007، فيما أن

التدوير يساهم في تمكين الموظفين وأن توفر المعلومات عن التدوير يساهم في إعداد قيادات الصف الثاني.

4. تبين من نتائج الدراسة أنه يوجد إستراتيجية واضحة للتدوير تساهم في إعداد قيادات الصف الثاني، وتؤخذ بالاعتبار سياسة التدوير عند تصميم الوظائف ويتم التدوير ضمن معايير واضحة ومحددة، وبدرجة متوسطة من آراء المبحوثين. حيث أختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشريف 2011م، والعنزي 2016م، وبدر 2016م، وعزام 2013م.

5. أظهرت نتائج الدراسة أن الميزاجية في عملية التدوير، والاختيار غير المناسب للقادة، وثقافة القادة السلبية نحو التدوير، واختيار أوقات غير المناسبة للتدوير من أهم معوقات التدوير الوظيفي في المنظمات العامة. حيث تشابهت هذه المعوقات في مجملها مع نتائج دراسة القحطاني 1432م.

6. أظهرت نتائج الدراسة أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)".

7. أظهرت نتائج الدراسة أنه "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في جامعة الاستقلال من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير عدد التنقلات في الجامعة.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. ضرورة وضع خطة إستراتيجية واضحة لعملية التدوير الوظيفي وبما يتلائم مع الهيكل التنظيمي للجامعة، لما لها من أهمية في تحسين أداء

الموظفين وخلق قيادات الصف الثاني، مع الالتزام بالوصف الوظيفي أثناء عملية التدوير الوظيفي.

2. تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على جميع موظفي الجامعة دون استثناء عن طريق وضع معايير واضحة وثابتة لعملية التدوير والابتعاد قدر الإمكان عن الميزاجية والشخصية في عملية التدوير.

3. أشعار الموظفين في الجامعة بأهمية التدوير الوظيفي وإن المقصود منها هو رفع كفاءاتهم وإعدادهم لتولي مناصب جديدة وليست عقاب لهم.

4. عقد دورات تدريبية متخصصة في استيعاب وإدراك أهمية أسلوب التدوير الوظيفي ودوره في تأهيل وإعداد ورفع قدرات الموظفين، وبالتالي تجهيزهم لتولي مناصب قيادية في الجامعة.

5. إشراك الموظفين في عملية التدوير الوظيفي من خلال مشاورتهم بذلك مع مراعاة التخصص العلمي والوظيفي أثناء عملية التدوير.

6. الأخذ بعين الاعتبار التقييم السنوي للموظف قبل عملية التدوير، وتوفير المعلومات اللازمة التي تساهم في إنجاح التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني في الجامعة.

7. ضرورة اختيار الأوقات المناسبة لعملية التدوير الوظيفي، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والابتعاد عن الثقافة السلبية عند القادة اتجاه عملية التدوير.

8. استخدام أسلوب التدوير بدل التفويض في إعداد القادة وتشجيع الموظفين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المترتبة على عملية التدوير، والابتعاد عن القرارات غير المخطط لها لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

المراجع العربية:

1. بركات، محمد (2011م). التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح. جريدة 26 سبتمبر الأسبوعية، اليمن، العدد 1502.
2. جاد الرب، سيد محمد (2009م). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مصر: جامعة قناة السويس.
3. جعفر، محمد أنس (2007م). الوظيفة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية.
4. جونز، جاريت (2001م). الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، الرياض: دار المريخ للنشر، السعودية.
5. زكي، ناصر (2010م). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية: القاهرة.
6. الشريف، علي فهد (2011م). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية، المجلد الخامس، العدد الرابع، مكة: جامعة الملك عبد العزيز.
7. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001م). الجوانب العلمية في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
8. العثيمي، محمد خميس (2014م). نحو اعداد الصف الثاني للقيادات الامنية، دراسة تطبيقية على المؤسسات الامنية في الامارات، الشارقة: شرطة الشارقة، ادارة مركز بحوث الشرطة.
9. عفيفي، صديق محمد (2004م). دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل، ندوة استراتيجيات وسياسات الإحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 9-12 مايو 2004م.
10. القحطاني، محمد بن دليم (2008م). إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض: مكتبة العبيكان.
11. المفرجي، عادل حرحوش، وصالح، احمد علي (2003م). رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. العباد، سعد عبدالله (2009م). إعداد قادة المستقبل

[Http://Vb.Alsultaan.Com/26592.Html](http://Vb.Alsultaan.Com/26592.Html)

الرسائل والاطروحات العلمية:

1. أبو صبحه، جبر علي (2014م). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الادارية لدى العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الاقصى، فلسطين.
2. باجكر، عبد الرزاق نوري (2010م). إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جامعة صلاح الدين وانعكاساتها على استثمار رأس المال الفكري، رسالة ماجستير، الموصل: كلية الإدارة والاقتصاد.
3. بدر، نضال سلام حسن (2016م). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الاقصى.
4. سليمان، علي عبد العظيم (2007م). طرق اعداد القادة الاداريين واختيارهم وأثرها على كفاية العمل الاداري، دراسة مقارنة في القانون الوضعي المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة المنوفية، كلية الحقوق.
5. الشريف، طلال (2004م). دراسة الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في أمانة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
6. السلمي، عبد الله عبد المنعم (1417هـ). الايجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصورها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
7. صالح، محي الدين عبد الله (2015م). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل، رسالة ماجستير غير منشورة، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
8. عزام، أحمد عزام (2013م). التدوير الوظيفي للقيادات الامنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الاجهزة الامنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الاسلامية، فلسطين.
9. العنزي، طلال علي (2016م). التدوير الوظيفي وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين بسلاح الإشارة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية

10. الفراء، ماجد محمد (2013م). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
11. القحطاني، سعيد بن ظافر (2014م). دور التمكين في اعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
12. القحطاني، سعيد محمد (1432هـ). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية، دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
13. المدرع، ناصر فهد (2014م). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الادارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
14. اليامي، محمود (2000م). عملية التدوير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الجمركي بالتطبيق على جمرک مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

المراجع الأجنبية:

1. Jaturanonda C. And others (2006) entitled "A survey on standards recycling career in Thailand: a comparison between the public and private sectors": Thailand.
2. John C. Maxwell, (2007). The 21 Irrefutable Laws of Leadership, (Dallas: Thomas Nelson Publishing), Pp: 257-266.
3. Jones, Gareth R& George, Jennifer M., (2003). **Contempora Management** ,3rd ed, Mc Graw –Hill, New York,USA.
4. Liz Walkley Hall (2010) Titled “Recycling career as a tool for learning in the workplace in the library of the University Graduate Flinders:“ Flinders Australia.
5. Yinhua, Liu (2005). **Value Analysis of Job Rotation**, www.Sei Of Bluemoun.com.