مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والاستثمار / فرع الأندلس
اسم الكاتب: إيمان علي احمد الحيالي، أ.م.د. ميسون عبدالله أحمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3609
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 23:17 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمـيـة الـرافـديـن

ملحق العدد ١١٩ المجلد ٣٧ لسنة ٢٠١٨

واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والاستثمار/فرع الأندلس

The Reality of Job Rotation Application At Some Iraqi Banks-Exploratory Study of The Views of A Sample of Workers In The Rafidain At The University of Mosul, Bank For Development And Investment / Branch Andalusi

إيمان علي احمد الحيالي

الدكتورة ميسون عبدالله احمد

أستاذ مساعد

كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل

Eman A. A. Al-Hayali
Eman.Ali@yahoo.com

Maysoon A. Ahmed(PhD)
Drmiayson@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٣/٣/٦

تأريخ قبول النشر ٢٠١٣/٦/٢٦

المستخلص•

سعى البحث إلى معرفة واقع تطبيق التدوير الوظيفي (job rotation) في عدد من المصارف العاملة في مدينة الموصل، في ضوء هذا الإطار حاول البحث الإجابة على التساؤلات البحثية ١- ما مدى وضوح مفهوم التدوير الوظيفي في المنظمات المبحوثة؟٢- ما المزايا والمنافع التي تتحقق للمنظمات المبحوثة باعتمادها على التدوير الوظيفي؟٣- ما علاقة وضوح المفهوم ببعض المتغيرات الشخصية للمبحوثين؟٤- ما علاقة المعوقات التي قد تواجه التدوير الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية؟

ولتحقيق هذا الهدف ومن خلال اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي قامت الباحثتان بإعداد إستبانة وزعت على (٤٣) فردا لهذه المصارف، واسترجع منها (٤٠) إستبانة صالحة للتحليل.

بينت الاستنتاجات أن المصارف المدروسة لديها اهتمام وإدراك بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي ولكن ليس بالمستوى المطلوب، ويعزى سبب ذلك إلى كون هذه المنظمات هي منظمات غير مستقلة، وتخضع إلى مركزية القرارات من قبل الوزارة، كما بينت الاستنتاجات أن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير لدى إدارات هذه المصارف تمثل بضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمدورين وظيفياً بشكل عام، وفي ضوء الاستنتاجات قدمت توصيات من أهمها تطبيق التدوير بشكل فاعل فالحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمدورين وظيفيا.

***الكلمات المفتاحية**: التدوير الوظيفي، توسيع العمل.*

Abstract

This study aimed to know the reality of the application of (job rotation) at some of banks operating in the city of Mosul, in the light of this framework, try searching to answer research questions -1 How clear the concept of recycling career in the organizations surveyed? 2 - What advantages and benefits to be achieved organizations surveyed by adopting recycling career? 3 - what is the relationship clearly understood some personal variables for respondents? 4 - What is the relationship obstacles that may face career recycling some personal variables? To achieve this goal is through the adoption of a descriptive analytical method, the researchers prepared questionnaire distributed to the (43) individuals to these banks and recalled them (40) questionnaire is valid for analysis.

Showed findings that the banks studied have an interest in and awareness of the application method of recycling career, but not at the required level, and the reason is attributed by the fact that these organizations are non-independent and are subject to the centralized decisions by the ministry, also showed Conclusions The most important obstacles that limit the application of recycling the departments of these banks was work and the lack of incentives provided to Mdoran and functionally in general, and in light of the findings of the most important recommendations were made for the application of recycling effectively, the need for training requires senior management to absorb the concepts of modern management, and increase incentives for moral and material Mdoran and functionally

***Key Word**: Job Rotation, Job Enlargement* **.**

• بحث مستل من رسالة الماجستير "التدوير الوظيفي وانعكاسه على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين/دارسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في بعض المصارف الحكومية بمدينة الموصل"، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠١٣.

المقدمة

يعد المورد البشري المورد الأهم في المنظمة، ومفتاح النجاح الرئيس لكل المنظمات الحكومية منها والخاصة، إذ يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم مستقبلها، ولقد أدرك علماء الإدارة عامة والموارد البشرية بشكل خاص أن الاهتمام بتحقيق الإنتاجية العالية من دون الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى الكثير من المشكلات، بل قد تؤدي غالبا إلى الملل في العمل ونقص الإنتاجية، لذلك أجريت الكثير من الدراسات التي حاولت حل المشكلة بالتوفيق بين المتطلبات الفنية والمتطلبات الإنسانية لتقليل الملل وزيادة الدافعية للعمل، ومن نتائج هذه الدراسات التوصية بإمكانية الأخذ بأحد أو بعض البدائل عند تصميم الوظائف وهي التدوير الوظيفي .

من هنا يأتي هذا البحث كمحاولة للوقوف على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في القطاع المصرفي في محافظة نينوى، إذ اشتمل البحث محاور رئيسة ثلاثة تمثل الأول بالإطار المنهجي يسبقه دراسات ذات علاقة، وتضمن المحور الثاني إطاراً نظرياً يوضح مفهوم التدوير الوظيفي ومزاياه ومعوقاته، والمحور الثالث يتضمن الإطار الميداني وصولا للاستنتاجات وتقديم المقترحات.

دراسات ذات العلاقة ومنهجية البحث

يهدف هذا المحور إلى استعراض أهم الدراسات ذات العلاقة بموضوع التدوير الوظيفي، فضلا عن عرضه للإطار المنهجي للبحث ضمن محورين أساسين هما:

أولاً- الدراسات السابقة ذات العلاقة:

تهدف الفقرة الحالية إلى التعرف على عدد من الدراسات ذات العلاقة بالتدوير الوظيفي، وصولاً إلى تسليط الضوء على أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها وعرض أهم الأدوات المستخدمة في تلك الدراسات، بهدف الاستفادة منها في البحث الحالي.

الجدول١
الدراسات ذات العلاقة

الباحث (Eriksson & Ortega, 2006	
عنوان الدراسة	The adoption Of Job Rotation : Testing The Theories تبني التدوير : اختبار النظريات
هدف الدراسة	تتناول الدراسة وتختبر ثلاث نظريات تدعو المنظمات إلى تبني التدوير الوظيفي والنظريات هي تعلم الموظف، وتعلم المدير أو المشرف، تحفيز الموظف.
منهجية الدراسة	اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على استمارة إستبانة لجمع البيانات.
الاستنتاجات الدراسة	• وجدت الدراسة علاقة قوية بين التدوير الوظيفي وممارسات إدارة الموارد البشرية • تزداد الحاجة للتدوير الوظيفي في المنظمات الكبيرة الحجم • وجدت الدراسة إن نظرية تحفيز العامل كانت أقل النظريات الداعمة للتدوير الوظيفي(لبرامج التدوير الوظيفي). • إن برامج التدوير الوظيفي غير مرغوبة في المنظمات ذات معدل دوران العمل العالي، وكذلك في المنظمات ذات الهياكل المسطحة.
الباحث (Norman) 2007	
عنوان الدراسة	A methodology To create Robust Job Rotation Schedules اعتماد منهج لإيجاد برامج تدوير وظيفي فعال
هدف الدراسة	يقترح البحث منهجية لتطوير برامج فعالة لتدوير الوظائف لتقليل احتمالية الإصابة بآلام أسفل الظهر بسبب عمليات الرفع (والتي تحصل بسبب رفع البضائع مثلا) وبدراسة الإعدادات التي لها متطلبات مجهولة فيما يخص المهنة أو المهمة

منهجية الدراسة	استخدم الباحث البرمجة الحسابية أي الرياضية، ولأن البرمجة الرياضية لا يمكن أن تطبق تلقائيا على بعض الحالات، لذا فأن الحلول الإرشادية تطور أو توضح بالتفصيل فعالية هذه الطرائق وذلك بمقارنة النتائج بالحلول المثالية الممكن إثباتها ،وعبر مشاكل الاختبار فإن الإرشادات المقترحة فعالة في إيجاد حلول جيدة للتدوير الوظيفي
استنتاجات الدراسة	على الرغم من أننا نشرح بوضوح منهجيتنا بخصوص عملية الرفع (أي رفع الإثقال والبضائع) وتأثير الآلات المرافقة او المصاحبة لذلك يمكن تطبيق منهجية ذات حل مشابه على أنواع أخرى من الإجهاد الذي ينتج من مهام أخرى. • بصورة عامة يمكن القيام بمنع الأضرار المهنية بثلاث طرائق : ١. حلول هندسية مثل إعادة تصميم العمل وإعادة تصميم موقع العمل وإعادة تصميم الأداة والآلات والمستقبل الآلي. ٢. وسائل الرقابة الإدارية مثل إعادة النظر في برامج الاستراحة من العمل وتدوير الموظفين من الأعمال وتغيرات في العمل /المهنة ٣. تجهيزات و معدات وقائية شخصية
الباحث 2008 (Maxwell)	
عنوان الدراسة	Work System Design To Improve The Economic Performance Of The Firm تصميم نظام العمل لتحسين الأداء الاقتصادي للمنظمة
هدف الدراسة	النظر إلى تصميم العمل والتحفيز والعمل الفرقي، فعندما تصبح السوق اكثر تنافسية فإن المنظمات ينبغي عليها عندئذ أن تغير من خطتها التي أعدتها للهجوم
منهجية الدراسة	اعتمدت الدراسة على فرضية مفادها ان زيادة الانتاجية ما بين الموظفين هو المفتاح للعمل الجماعي الناجح (على شكل مجموعات) وللمنظمة الناجحة، ولغرض اختبار هذه الفرضية اعتمدت الدراسة على تصميم العمل والتحفيز في مكان العمل والعمل الجماعي والفرقي ، إن هذه العوامل لازالت تعد العوامل الاساسية التي تحدد مقدار العمل الذي قام بأدائه الفرد في المنظمة إذ ان تصميم العمل يتضمن ثلاثة اصناف رئيسة وهي (توسيع العمل ،وتدوير الوظائف ،وتعزيز أو إغناء العمل
استنتاجات الدراسة	• يقدم البحث الكثير من الأدلة على أن المنظمات تعتمد وبشكل متزايد على الفرق لتولي أو تناول العمل الذي تم القيام به مرة من المرات من قبل شخص واحد • الفرق المدارة ذاتيا تعطى لها السلطة اوالتخويل لصنع القرارات . • الفرق المتنقلة عبر الوظائف تستخدم لتحسين التعاون ما بين الاقسام المختلفة المشمولة بتنفيذ مشروع مشترك . • العديد من المنظمات تستخدم هذه الفرق بنجاح وتعتمدها في هياكلها او بنيتها التنظيمية
الباحث 2009 (Ho.*et.al*)	
عنوان الدراسة	Effects Of Job Rotation And Role Stress Among Nurses Job Satisfaction And Organizational Commitment تأثير التدوير الوظيفي وتأثير ضغوط الدور في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الممرضات.
هدف الدراسة	البحث في كيفية تاثير ضغوط الدور بين الممرضات في رضاهن الوظيفي والتزامهن ألمنظماتي، وهل ان نظام التدوير الوظيفي قد يشجع الممرضات لفهم والارتباط والمشاركة في رؤية المنظمة وبالتالي زيادة رضاهن الوظيفي وتحفيزهن على البقاء في وظائفهن ويلزمن أنفسهن بالمنظمة
منهجية الدراسة	اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات وقد وزعت الاستبانة على (٦٥٠) فردا في مستشفى كبيرة ومؤثرة في الجزء الجنوبي من تايوان
الاستنتاجات الدراسة	• يمكن للمستشفيات المدروسة كاستراتيجية عملية ومتميزة لاستخدام طاقة المورد البشري من توظيف منافع التدوير الوظيفي لدى كل من الافراد والمستشفى، وذلك من خلال تنفيذ التدوير الوظيفي على فترات وبصورة مستقلة. • لكي تحاول المنظمات الصحية تعزيز الالتزام لدى الممرضات وجدت الدراسة ان تقليل غموض الدور في مجال ضغوط الدور يمثل افضل طريقة لتعزيز ذلك الالتزام.
الباحث 2011 (Keir, *et.al*)	
عنوان الدراسة	Task Rotation Effects On Upper Extremity And Back Musscle Activity تأثيرات التدوير الوظيفي على نشاط عضلات الجزء العلوي (الساعد) ونشاط عضلات الظهر

هدف الدراسة	تقييم التدوير ما بين الرفع عمليات الرفع (أي العمليات التي تتطلب رفعاً مثل البضائع وغيرها) وأيضا العمليات التي تتطلب الشد العضلي، مثل القبض والمسك بقوة أي تلك العمليات التي تتطلب نشاطاً عضلياً
الاستنتاجات الدراسة	• إن النشاط العضلي والجسماني والمجهود الملحوظ قد كانا متأثرين بشكل بارز بجمع المهام (أي القيام بمجموعة متنوعة من المهام) • العضلات العليا (للطرف العلوي)لا تنفع بقدر كبير من جراء التدوير ما بين الرفع والشد (القبض بقوة او المسك)للحمولة كما هي الحال بالنسبة للعضلات السفلى (اسفل الظهر) • فضلاً عن الاختلافات المهمة بأكملها التقلبات في النشاط العضلي ما بين اسفل الظهر وعضلات الطرف العلوي اي الساعد ينبغي ان تدرس وتؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بأنشاء مخططات فعالة لتدوير الوظائف
الباحث (Brunold & Durst) 2012	
عنوان الدراسة	مخاطر رأس المال الفكري والتدوير الوظيفي Intellectual Capital Risks And Job Rotation
هدف الدراسة	تسليط الضوء على ظاهرة مخاطر رأس المال الفكري . وبشكل أدق فأن إدراك هكذا مخاطر في سياق عملية التدوير الوظيفي المستخدمة غالبا في المنظمات المتعددة الجنسيات سيتم دراستها والتحري عنها
منهجية الدراسة	اعتمد الباحث في جمع البيانات على المقابلات إذ تم اجراء (١١) مقابلة شبه بنيوية في منظمات متعددة الجنسيات ذات معرفة أنموذجية ممتازة شديدة (مركزة) وتعمل في صناعة الانشائيات لقد نفذت (٦) مقابلات ما بين المدراء ذوي المناصب العليا في المنظمة و(٥) مقابلات مابين المساهمين في عملية تدوير الوظائف من اجل كسب معرفة عميقة من وجهات النظر المختلفة
نتائج الدراسة	تركز هذه الدراسة على مسألة تأثير ضغط الوقت (أو الضغط الزمني)على إدراك مختلف أنواع المخاطر المرتبطة برأس المال الفكري بصورة عامة وتلك المخاطر المتعلقة بعملية تدوير الوظائف . ونتيجة لذلك فإن هذه المخاطر لم تعالج بعد على الرغم من أن المدراء مدركون لبعض من تلك المخاطر . لقد جمعت البيانات من منظمة واحدة، وان عمل استدلالات بخصوص النتائج المتوقعة هو أمر ليس ممكناً، وينبغي أن تتناول الدراسات المستقبلية منظمات متعددة.

المصدر: إعداد الباحثتين بالاعتماد على المصادر أعلاه.

موقف البحث الحالي من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات ذات العلاقة في مجال التدوير الوظيفي، وجدت الباحثتان أن تلك الدراسات أبرزت أهمية وضرورة وجود تدوير وظيفي بكافة القطاعات سواء الصحية منها أو العامة، وأظهرت الدراسات من خلال النتائج والتوصيات التي تمت التوصل إليها ضرورة تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي للمنظمات، من خلال الاعتماد على التدوير بصورة علمية منهجية.

وقد تباينت الدراسات في طريقة تناولها لموضوع التدوير الوظيفي، فكل دراسة تناولتها من خلال وجهة نظر رؤية كاتبها، ومن خلال الأهداف والمنهجية وما توصل إليه من نتائج.

تباين الأدوات المستخدمة في جمع البيانات هناك من اعتمد على استمارة الاستبانة وأخرى اعتمدت المقابلات الشخصية وتوافر بعض الوثائق التي تسهم بجمع البيانات.

أما فيما يخص دراستنا الحالية فتختلف عن الدراسات السابقة من خلال محاولتها للتعرف على واقع التدوير الوظيفي في البيئة العراقية متمثلا بالقطاع المصرفي التي لم يجرِ وحسب معرفة الباحثتين مثل هذه الدراسة للميدان المذكور.

ثانياً- منهجية البحث

تناولت الباحثتان ضمن هذا المحور عرضاً مفصلاً لمنهجية البحث من خلال التعرف على مشكلة البحث وأهميته، فضلا عن عرضهم للفرضيات التي تجيب عن التساؤلات المثارة في

المشكلة، وصولاً لعرضه الأدوات التي تم اعتمادها لمعالجة البيانات والوصول إلى نتائج بهدف طرح توصيات للميدان المبحوث.

١. مشكلة البحث

تمثل مشكلة البحث في محاولة الكشف عن واقع تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، و مدى إدراك المبحوثين للمفهوم وما هي أهم المزايا التي يمكن أن تحققها في حالة اعتمادها على التدوير، وما هي أهم المعوقات التي تجابه المصارف المبحوثة لتطبيق التدوير، عليه يمكن أن تتجسد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. ما مدى تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات المبحوثة على وفق الأسلوب العلمي؟
٢. ما المزايا والمنافع التي تتحقق للمنظمات المبحوثة بتطبيقها للتدوير الوظيفي؟
٣. ما علاقة تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية للمبحوثين؟
٤. ما علاقة المعوقات التي قد تواجه التدوير الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية؟

٢. أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من كونه يبحث في أحد المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة وهو التدوير الوظيفي، ويعدُ هذا المفهوم حديث العهد في المنظمات العراقية، لذلك فان إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة، ولاسيما في ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها منظمات القطاع العام و منظمات القطاع الخاص، والتي يستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة. وتبرز كذلك أهمية هذا البحث من أهمية الدور الحيوي والهام الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص في محافظة نينوى، وبذلك يمكن أن يكون هذا البحث وما يصل إليه من نتائج ذا فائدة لهذه المنظمات في توجيه أنظارها نحو مفهوم التدوير الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية، وضرورة استخدامه وتطبيقه.

٣. أهداف البحث

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسة لهذا البحث في محاولة التعرف على ما يأتي:

أ. التعرف على مدى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي المبحوث.
ب. تحديد سلبيات التطبيق من وجهة نظر المبحوثين.
ت. معرفة معوقات استخدام أسلوب التدوير الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين في القطاع المصرفي.

٤. فروض البحث

بناء على التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث يمكن بيان أهم الفرضيات التي تجيب على التساؤلات المثارة:

الفرضية الأولى: هناك إمكانية التدوير الوظيفي في المنظمات المبحوثة على وفق المفهوم العلمي للتدوير، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي تعزى لجنس عند مستوى معنوية ٠,٠٥
ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي تعزى لعمر المبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ت. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي للمبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة للمبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي تعزى لمرات التدوير للمبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

الفرضية الثانية: لا توجد أية مزايا يمكن أن تحققها المصارف جراء اعتمادها على أسلوب تطبيق تدويرها الوظيفي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات للتدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية ، ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى فرضيات فرعية تمثلت:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تجابه التدوير الوظيفي تعزى لجنس المبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تجابه التدوير الوظيفي تعزى لعمر المبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ت. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تجابه التدوير الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي للمبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تجابه التدوير الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة للمبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تجابه التدوير الوظيفي تعزى لمرات تدوير المبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

الفرضية الرابعة: لا توجد أية معوقات تجابه المصارف المبحوثة لتطبيقها التدوير الوظيفي.

٥. منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة والإجابة عن التساؤلات وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم بتحديد واقع تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لدى إدارات المصارف العاملة في مدينة الموصل.

٦. مجتمع البحث وعينته

- مجتمع البحث: يتكون من مصرفي الرافدين (فرع الجامعة) والموصل للتنمية والاستثمار (فرع الأندلس) العاملة في القطاع المصرفي في مدينة الموصل.
- عينة البحث: تم انتخاب عينة قصديه من العاملين في المصارف المذكورة إذ بلغت (٤٠) فردا في محصلتها النهائية .

٧. أداة البحث: اعتمد البحث على الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة البحث وتضمنت الاستبانة فقرات موزعة على محاور تتمثل في المعلومات التعريفية (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة)، أما المحور الثاني فتمثل في (واقع التدوير الوظيفي من خلال محاور رئيسة تمثلت"وضوح المفهوم ومزاياه ومعوقات تطبيقه)

وبغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفريغ إجابات أفراد العينة على وفق مقياس ليكرت الثلاثي الدرجات في المحاور الاستبانة، وقد وزعت (٤٣) إستبانة بمعدلات مختلفة لكل منظمة، واستعيدت جميعها، وتم استبعاد (٣) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل.

٨. **أساليب جمع البيانات:** وظف البحث في تغطية بياناتها المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني أساليب بحثية عديدة، فقد استعانت الباحثتان في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية عربية وأجنبية (كتب، ودراسات، وبحوث).وفي الجانب الميداني اعتمدت الباحثتان أسلوب المقابلة مع عددٍ من السادة المدراء، وذلك بهدف التعرف على واقع التدوير الوظيفي، فضلا عن الوقوف على الحقائق التي تخدم الدراسة، إلى جانب ذلك اعتمدت الباحثتان استمارة إستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات.

وصف استمارة الاستبانة

تضمنت الاستبانة بصيغتها النهائية ثلاثة أجزاء رئيسة:

الجزء الأول: يتضمن البيانات العامة والتعريفية الخاصة بالمصارف مجتمع البحث والأفراد المبحوثين، وتضمنت البيانات الخاصة بالأفراد المبحوثين كل من (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية) .

الجزء الثاني : يركز هذا الجزء من الاستبانة على المقاييس الخاصة بدرجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي، إذ شمل (٦) فقرات لقياس الوضوح، ويليها (١٠) فقرات للمتغير الثاني المزايا والمنافع، ثم (١٠) فقرات للمتغير الثالث معوقات التدوير الوظيفي.

٩.**المعالجات الإحصائية:** لقد قامت الباحثتان عند تحليل الاستبانة باعتماد برنامج Spss واستخدمتا الاختبارات الإحصائية التالية :

١. النسب المئوية والتكرارات ، و اختيار سمرنوف للتوزيع الطبيعي وبيان فيما إذا كان توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي ام لا .

٢. اختبار مان وتني للمتغيرات غير المعلميه، فضلاً عن استخدام اختبار كروسال والاس.

٣. اختباري (T,F)

الإطار النظري

أولاً- مفهوم التدوير الوظيفي: قبل الشروع في تحديد مفهوم التدوير الوظيفي يمكن توضيحه من خلال:

١. **التدوير لغة :** دور – دوره - دوران محوري – مناوبة – ترافص – تعاقب – نوبة – رفصة. (اليأس واليأس، ١٩٧٤ ، ٦٢٧)، إنه دوران – دورة – تعاقب – مناوبة – تدوير ، إدارة على التناوب أو التعاقب، المناوبة بين المحاصيل .(البعلبكي والبعلبكي، ١٠٠٧،٢٠٠٩)

التدوير اصطلاحاً : يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية – متعددة، وذلك بنقله مؤقتا 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 تأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها (ماهر، ٢٠٠٦، ٣٨٣). ويجده (العلاق، ١٩٨٣، ٤٩٨)، بأنه التنقل ويعني نقل العاملين من عمل لأخر لتحسين مهاراتهم ومعرفتهم بالعمل لأسباب إدارية أو إنتاجية أخرى وأوضحه (Holle , 2005 , 6)، انه أداء الفرد على أساس التخصيص الجديد والمؤقت لمدة زمنية محددة، إذ إن التدوير الوظيفي يتحدد بالموقع الوظيفي وما تقرره الإدارة من الحاجة لاداء عمل معين. وأكد (شراف، ٢٠٠٧ ، ٧٣) بأنه نقل المدير المراد تنميته من وظيفة ذات مهام أو شروط أداء معينة، إلى وظيفة أخرى لها مهام و شروط أداء مختلفة، الأمر الذي يسمح باكتسابه خبرات ومهارات إدارية ذات أبعاد واسعة ، إذ أن التنقل الدوري بين الوظائف يوسع أفق وخلفية المدير بالقدر الذي يمكن من تطابق مهاراته وخبراته مع متطلبات جملة من الوظائف. وأوضحه (باجكر، ٢٠١٠ ،٤٩) بأنه الأسلوب الذي ينتقل الفرد العامل من

خلاله إلى مواقع عدة في المنظمة، لغرض توسيع مهارته ومعرفته وقدراته والهدف منها إعطاء خبرة أوسع للفرد وتعريضه إلى مجالات مختلفة في المنظمة. أما (الخالدي، ٢٠١١، ١٢٩) فيعرفه على انه نظام لترتيب العمل وفيه يكلف الموظف بأداء عمل محدد أو ممارسة مهام وظيفية معينة وبعد مدة معينة كافية لإتقانه ذلك العمل أو تلك الوظيفة ينقل إلى وظيفة أخرى أو عمل جديد. وأشار إليه (الوادي، ٢٠١٢، ٢٥٧) بأنه يمكن للموظف التناوب على مواقع مختلفة ومن موقع إلى آخر حسب الحاجة علما بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب إذا لم يكتسب الموظف مهارات مختلفة في العمل.

عليه يمكن أن نحدد مفهوم التدوير الوظيفي على وفق ما أكد عليه الباحثون بأن التدوير الوظيفي تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقيا في المستوي الوظيفي ذاته للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية، أو رأسياً للحصول علي مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي، على أن يعود الموظف إلى وظيفته الاولى بعد التدوير. وبذلك يختلف التدوير عن النقل إذ يقصد بالأخير تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى شغل وظيفة أخرى في المنظمة بقصد سد النقص ولتطابق مهارات الموظف مع الوظيفة الجديدة أو لأسباب أخري ليس من بينها الأسباب التي ورد ذكرها في التدوير الوظيفي وعموماً تتعدد الأهداف التي تنشدها المؤسسات من تبني سياسة التدوير الوظيفي قد يكون من بينها:

- التعرف على المواهب والقدرات الفنية والقيادية لدى العاملين بالمنظمة.
- التخطيط للإحلال الوظيفي لوظائف المنظمة.

ثانياً- أهمية التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين، وكذلك القضاء على البيروقراطية ورتابة الأعمال التي تولدها الوظائف التي يمكث فيها أصحابها مدة طويلة ولاسيما الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، فكلما طالت مدة القائد أو المدير أو المشرف في وظيفته تولدت البيروقراطية والروتين والتكرار والملل وانعكس ذلك على عمل الموظفين أو العاملين لأنه يركن إلى الرتابة وعدم التجديد والتطوير. اتفق (Yinhu, 2005, 557) و(Jones and George, 2003 , 555) على انه يمكن تحديد أهميته من خلال:

١. إن التدوير الوظيفي يستخدم لتوظيف مجموعة من الأفراد من اجل تهيئتهم وإعدادهم للتدريب على العمل.
٢. إمكانية قدرة التدوير الوظيفي على حل المشاكل التي حدثت في إدارة الموارد البشرية وإيجاد الحل لها تدريجيا وبشكل صحيح إذا ما تم تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات على أفضل صورة.
٣. يسهم في زيادة تنوع مهارة الفرد العامل من خلال تناوبه على أعمال عدة، أو مواقع وظيفية في أقسام المنظمة أو الخط الإنتاجي .
٤. يمثل إسهاما فاعلا في إعداد الملاك البشري من خلال إيجاد نوع من التطابق 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 الإدارة الواحدة وبين الإدارات الممكنة.
٥. يكسب الموظف الذي يتم تدويره في العمل خبرة بسرعة اكبر مقارنة مع الموظف الذي لا يتم تدويره في العمل.
٦. أداة فعالة للتطوير الوظيفي.

ثالثاً- أهداف التدوير الوظيفي

هناك العديد من الأهداف التي أوضحها الباحثون ومنهم، (Morris, 2012, 268) على أن الهدف من التدوير الوظيفي للاختصاص نفسه أو على المستوى الوظيفي يتمثل بالآتي:

١. من أجل التدريب على القيام بالأداء الأفضل في العمل ضمن نطاق الوظيفة المعنية أو المخصصة أي وظيفة من الاختصاص نفسه، فضلاً عن أن التدوير الوظيفي بين الوحدات أو الأقسام المختلفة في المنظمة يهدف إلى كسب النمو والتطور من اجل التقدم الوظيفي فضلا عن أداء أفضل في المناصب التي تتطلب قدرات أكثر وفهما أوسع

٢. إن التدوير يهدف إلى التميز والإدراك في القرارات التي يتم اتخاذها وتقييم ليس من قبل القسم فحسب بل من قبل المنظمة ككل أي إن تأثير التدوير يؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد العاملين للمنظمة ككل.

٣. يسعى التدوير الوظيفي إلى 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. (Byars and Rue , 2004 ,192)

ويرى (جاد الرب، ٢٠٠٩ ، ٧٩)، أن التدوير الوظيفي يسعى للمساهمة في تحقيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية والتي تعرف (بأنها "فلسفة Quality of Working Life (QWL) الوظيفية الإدارية التي تؤكد على كرامة العمال وتقديم التغيرات في ثقافة المنظمة، وتحسين الجوانب الجسمانية . والمعنوية للعاملين عن طريق إيجاد فرص النمو والتطور.

خامساً- معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي

إن أي عملية تطوير أو تنمية لابد من أن يصادفها عدد من المعوقات، التي قد تحول دون تنفيذها أو تقلل من الفوائد المرجوة منها .وأسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تنمية وتطوير العاملين قد تواجهه العوائق التي قد تصعب من تطبيقه أو تحول دون تطبيقه بالشكل الصحيح.فهناك من يرى أن من العوامل التي تقلل من أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي هو عدم الرغبة في إتاحة الفرصة للتعرف على أسرار بعض الوحدات الإدارية، وعدم وجود وقت كافٍ للتطبيق، والحاجة لميزانية مستقلة (احمد، ١٩٩٧، ٣٧)، فيما يرى (القريوتي،٢٠١٠، ٥١) إن المعوقات تتحدد بالآتي:

١. ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد العاملين.
٢. بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
٣. ضعف الوعي لدى العاملين في المنظمات بأهمية التطوير، ومن ثم مقاومتهم للتغيير.
٤. ضعف إدارات التطوير ماديًا وبشريًا.
٥. قلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات.
٦. الاختيار غير المناسب للمديرين، فضلاً عن ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي.
٧. الهيكل التنظيمي المعقد والغير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي.
٨. عدم تحديد المسار الوظيفي للعاملين، فضلاً عن عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف.
٩. عدم وجود نظام معلومات إدارية فعالة.
١٠. اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين.

رابعاً- المزايا والمنافع للتدوير الوظيفي

هنالك العديد من المزايا التي أشار إليها العديد من الباحثين ومن أبرزهم (Dessler, 1991, 286)، الذي أكد على انه يمكن تحديد منافع التدوير الوظيفي في أية منظمة كانت بالآتي:

١. يقدم خبرة تدريب مدورة جيداً لكل موظف .
٢. يساعد في تجنب الجمود من خلال الإنتاج المستمر لآراء جديدة في كل قسم
٣. يختبر المتدرب ويساعد في تحديد نقاط قوة وضعف الموظف
٤. كما إن التغير أي التدوير الوظيفي يمكن أن يحسن التعاون بين الأقسام
٥. يجعل المدراء أكثر فهما احدهم لمشاكل الأخر
٦. يوسع معارف المتدرب بين الإدارة .

يعد التدوير الوظيفي من الأساليب المهمة التي يتم من خلالها تخفيض المسؤوليات في العمل أي تقليل مستوى المسؤوليات في العمل او المسؤوليات (المنخفضة) من اجل القضاء على مستوى التهرب من العمل بسبب ضغوطات العمل (Cosgel and Micelle, 1998, 3)، وأكد (Olorunsola, 2000, 94 - 95) إلى:

أ- انه يوفر فرص تطوير مهارات العاملين المختلفة.
ب- يعمل إلى إظهار عنصر التحدي والتحفيز للانجازات وهذا سبب تفكير المنظمات بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي في أعمالها.
ت- اكتساب المزيد من الخبرة والمهارة في الوحدة المتنوعة أو وحدة العمل .

خامساً- أساسيات نجاح التدوير الوظيفي

هناك العديد من الخطوات الأساسية التي أكد عليها الباحثون ومنهم (Byars and Rue, 2004, 193 – 194) و (Bei, 2009, 93)، لضمان فاعلية نجاح التدوير الوظيفي فيها لابد من اعتماد هذه الأساسيات:

١. **إعداد الأفراد لتعلم العمل:** إن الموظف دائما يسعى لتعلم كل ما هو جديد ولذلك يجب على الشخص الذي يقوم بالتدريب على العمل الجديد أولا أن يقوم بتوضيح أهمية العمل وكيفية القيام بشكل صحيح لان هذه الأمور تزيد من رغبة الفرد على التعلم، كذلك إن خبرة الفرد السابقة في الأعمال التي كان يمارسها أي المتشابهة مع العمل الحالي يمكن استخدامها في المجال للعمل الحالي، وإزالة الأمور غير الضرورية، أي إن هذه الأمور قد يعرفها الفرد بحكم خبرته ولا يحتاج إلى تكرارها أو شرحها لاحقاً.
٢. **تقسيم العمل إلى مكونات أو عناصر:** يتكون العمل من مجموعة خطوات أو عناصر والتي تشكل العمل الكلي، إذ إنه في كل خطوة يتم إنجاز جزء منه، مما يسمح بالتقدم نحو الاكتمال حيث يعد هذا سلسلة أو خريطة مفصلة ترشد الموظف في أثناء العمل، ويكون بأسلوب سهل الفهم وكذلك تجنب إيذاء الشخص العامل أو إحداث أي عطل في المعدات في أثناء العمل .
٣. **التعليم العملي والمعرفي:** إن مرحلة إخبار الموظف بكيفية أن يقوم بأداء عمله لا يعد كافياً، إذ لا ينبغي أن يتم إخباره بكيفية قيامه بأداء العمل فحسب بل يجب إن يبين له عمليا كيف يقوم بأداء العمل (أي التعليم العملي).
٤. **تجريب الأداء:** ينبغي إن يقوم الفرد بأداء العمل تحت إشراف وإرشاد الشخص الذي يقوم بالتدريب ، أي إن الفرد العامل يجب عليه أن يوضح ما سيقوم به من عمل فإذا كان التوضيح صحيحا فان ذلك سيؤدي إلى السماح له بأداء العمل ولكن إذا كان بشرحه وإيضاحه للعمل أو لكيفية أدائه العمل خاطئا وليس صحيحا فان ذلك الخطأ لابد من إن يصحح قبل إن يقوم بأداء عمله وان المدح والتشجيع والثناء للفرد المتدرب هما عنصران مهمان جدا في هذه المرحلة.
٥. **التتبع (أي المراقبة):** عندما يكون المدرب متأكداً بأن الفرد بإمكانه أداء العمل من دون مراقبة فانه ينبغي عليه إن يشجعه على الأداء ، في حين يقوم المدرب بتطوير المهارات وينبغي أن يترك في الأداء لوحده، وتكون مهمة المدرب هي المساعدة في الإجابة على الأسئلة

والاستفسارات التي توجه له من الفرد العامل، ولكي يتأكد أيضا بان كل شيء يسير على ما يرام، وينبغي إن لا يترك الموظف أو الفرد العامل أو يتم نسيانهم وعدم الاطلاع أو مراجعة عملهم لانه قد يكون لديهم استفسارات او تساؤلات وذلك سيؤدي إلى حصول تقدم في العمل إذا كان المدرب بجانبهم بحسب حاجتهم للرد على أسئلتهم ومساعدتهم في حل مشاكل العمل.

الإطار الميداني

يتناول هذا المحور جوانب رئيسة تتمثل ببيان واقع مصرفي الرافدين والتنمية والاستثمار في محافظة نينوى، من خلال عرض نبذة مختصرة عن المصارف كونها مجتمع للدراسة الحالية، ويختص الثاني بوصف مجتمع الدراسة وعينته، والثالث يعرض أبعاد الدراسة ووصفها واختبار فرضياتها، ويتناول المحور الأخير عرض للنتائج التي تم التوصل إليها وطرح أهم التوصيات للميدان المبحوث.

أولاً- وصف الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجابتهم عن الجزء الأول من استمارة الاستبيان(البيانات التعريفية) بالخصائص الموضحة في الجدول ٢، تظهر البيانات في الجدول السابق التي تصف الأفراد المبحوثين بحسب الجنس نسبة الإناث تقل عن نسبة الذكور،إذ بلغت نسبتهم (٤٢,٥%) مقابل نسبة (٥٧,٥%) الذكور.

أما فيما يخص التحصيل الدراسي فتشير المعلومات إلى أن نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بلغت (١٢,٥%) ، في حين كانت نسبة (٦٢,٥%) لحملة شهادة البكالوريوس والتي شكلت الغالبية العظمى من عينة البحث، مما يدل على قدرتهم على الإجابة بموضوعية عن أداة الدراسة. وفيما يتعلق بسنوات خدمة الأفراد المبحوثين، اذ تبين أن من لديه خدمة (١١-١٦ سنة) كانت نسبتهم (١٢,٥%)، كما أتضح أن نسبة (٧,٥%) مثلت الأفراد الذين تتراوح خدمتهم بين (١٧-٢٢ سنة) وكانت نسبة (٦٢,٥%) من لهم خدمة (٥-١٠ سنوات). ونجد أن عدد مرات تدوير المبحوثين، كانت نسبتهم (٤٧,٥) ممن تراوحت مرات تدويرهم (٢-٣) ونسبة (٢٥,٥%) ممن كانت نسبة تدويرهم بين (٤-٥)، مما يدل على أن المنظمات المبحوثة تطبق التدوير الوظيفي.

الجدول ٢

وصف الأفراد المبحوثين

الجنس		
الجنس	**العدد**	**النسبة المئوية**
أنثى	١٧	%٤٢,٥
ذكر	٢٣	%٥٧,٥
المجموع	٤٠	%١٠٠
التحصيل العلمي		
دبلوم	٤	%١٠
بكالوريوس	٢٥	%٦٢,٥
دبلوم عالي	٤	%٢,٥
ماجستير	٥	%١٢,٥
دكتوراه	٢	%٥
المجموع	٤٠	%١٠٠
عدد سنوات الخدمة		
٥-١٠	٢٥	%٦٢,٥
١١-١٦	٥	%١٢,٥

١٧-٢٢	٣	٧,٥%
٢٣ فأكثر	٧	١٧,٥%
المجموع	٤٠	١٠٠%
عدد مرات التدوير		
٢-٣	١٩	٤٧,٥%
٤-٥	١١	٢٧,٥%
٥- فأكثر	١٠	٢٥%
المجموع	٤٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثتين .

ثانياً- وصف وتشخيص المتغيرات الخاصة بالتدوير الوظيفي الموضحة بالجدول٣ للمصارف المبحوثة

- تشير معطيات الجدول ٣ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (x_6-x_1) الخاصة بواقع التطبيق للتدوير الوظيفي، إذ تشير النسب إلى إن (19.5) من عينة البحث محايدون في هذه الفقرات مقابل (11.0) غير متفقين على هذه الفقرات، و(9.5) من عينة البحث متفقون في الإجابة عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.0) وانحراف معياري (0.4)، وقد ظهر أعلى اتفاق بنسبة (48%) تجاه الفقرة (x_1) و(x_2)التي تشير إلى المفهوم الخاص بتنقل العاملين بين وظائف عدة بهدف تعمق خبرتهم وتوسيع منظورهم لحل مشكلات العمل، وذلك بوسط حسابي قدره (2.23) وانحراف معياري (0.38) .
- أما بالنسبة إلى الفقرات الخاصة بمزايا التدوير الوظيفي كما ظهرت نتائج التحليل في الجدول ٣ تجاه الفقرات (x_{16}-x_7) إذ تشير النسب إلى أن (9.7) من عينة البحث محايدون في هذه الفقرات مقابل (9.2) متفقون على هذه الفقرات، بينما نسبة غير المتفقين كانت (5.1) للإجابة عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (1.3) وانحراف معياري (0.2)،إذ ظهر أعلى اتفاق وبنسبة (55%) تجاه الفقرة (x_7) والتي تشير إلى أن المنافع هي يتم من خلالها التعرف على مواهب الأفراد العاملين وذلك بوسط حسابي قدره (2.43) وانحراف معياري (0.41) .
- ويوضح الجدول ٣ نتائج التحليل الخاصة بمعوقات التدوير الوظيفي حيث أظهرت نتائج التحليل تجاه الفقرات (x_{17}-x_{26})، إذ ظهر الاتفاق بين الأفراد المبحوثين وبنسبة (12.0)على هذه الفقرات، بينما المحايدون بنسبة (8.2) من الأفراد عينة البحث، مقابل (3.8) غير متفقون تجاه هذه الفقرات وجاء ذلك بوسط حسابي (1.4) وانحراف معياري (0.2)، وظهر أعلى الاتفاق تجاه الفقرة (x_{22}) وبنسبة (88%) التي تشير إلى أن من معوقات التدوير في عدم مناسبة الهيكل التنظيمي لتطبيق اسلوب التدوير الوظيفي وبوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري (0.54).

الجدول٣
المقايس الوصفية لعبارات البحث

المتغير	اتفق		محايد		لا أتفق		الوسط	الانحراف
العبارات	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	الحسابي	المعياري
X1	3	8	18	45	19	48	1.60	0.41
x2	3	8	18	45	19	48	1.60	0.41
x3	19	48	11	28	10	25	2.23	0.38
X4	9	23	20	50	11	28	1.95	0.37
X5	15	38	20	50	5	13	2.25	0.38
X6	8	20	30	75	2	5	2.15	0.37
المؤشر الكلي	9.5		19.5		11.0		2.0	0.4

التوزيع التكراري ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية لمزايا تطبيق التدوير الوظيفي

المتغير	اتفق		محايد		لا أتفق		الوسط	الانحراف
العبارات	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	الحسابي	المعياري
X7	22	55	13	33	5	13	2.43	0.41
X8	9	23	24	60	7	18	2.05	0.37
X9	17	43	16	40	7	18	2.25	0.38
X10	16	40	16	40	8	20	2.20	0.38
X11	12	30	14	35	14	35	1.95	0.37
X12	16	40	14	35	10	25	2.15	0.37
X13	13	33	19	48	8	20	2.13	0.37
X14	16	40	14	35	10	25	2.15	0.37
X15	15	38	14	35	11	28	2.10	0.37
X16	12	30	14	35	14	35	1.95	0.37
المؤشر الكلي	9.2		9.7		5.1		1.3	0.2

التوزيع التكراري ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية لمعوقات تطبيق التدوير الوظيفي

المتغير	اتفق		محايد		لا أتفق		الوسط	الانحراف
العبارات	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	الحسابي	المعياري
X17	15	38	15	38	10	25	2.13	0.37
X18	17	43	14	35	9	23	2.20	0.38
X19	17	43	14	35	9	23	2.20	0.38
X20	16	40	19	48	5	13	2.28	0.39
X21	20	50	15	38	5	13	2.38	0.40
X22	35	88	5	13	0	0	2.88	0.54
X23	25	61	8	20	8	20	2.41	0.41
X24	18	45	16	40	6	15	2.30	0.39
X25	11	28	18	45	11	28	2.00	0.37

المتغير	اتفق		محايد		لا أتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارات	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
X26	30	75	8	20	2	5	2.70	0.48
المؤشر الكلي	12.0		8.2		3.8		1.4	0.2

المصدر: إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

ثالثاً- اختبار فرضيات البحث

للتعرف على واقع التدوير الوظيفي في الميدان المبحوث.سوف يتم التحقق من مدى صحة الافتراضات من خلال استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لأجراء التحليل على متغيرات الدراسة وكما يلي :

١. **اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار سمرنوف 1-sample K-S)**

استخدمت الباحثتان اختبار سمرنوف لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول ٤ نتائج الاختبار(Z) أن تبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير من متغيرات الدراسة اصغر من (٠,٠٥) ما عدا متغير الجنس كونها متغيرات رتبية، مما يستوجب ضرورة اعتماد اختبارات غير معلمية، من هنا جاء اعتماد (اختبار مان وتني للجنس واختبار كروسكال والاس لمتغيرات الخصائص الشخصية المتمثلة (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد مرات التدوير)، أما فيما يتعلق بالبيانات الأخرى فقد اعتمد على الاختبارات المعلمية، ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار مان وتني اللا معلمي بالنسبة لمتغير الجنس وكروسكال والاس (Kruskall-Wallis) والذي يستخدم من اجل الوقوف على معنوية الفروق الخاصة بكل متغير .

الجدول ٤

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار سمرنوف)

المتغيرات		قيمة الاختبار Z	مستوى
المتغيرات الشخصية	الجنس	٠,٠٢١	٠,٠٣
	العمر	٠,٠٣٢	٠,٠١٠
	المؤهل العملي	٠,٠١٦	٠,٠٤٨
	الخبرة	٠,٠٢٢	٠,٠٤٣
عدد مرات التدوير		٠,٧٥١	٠,٦٢٥
درجة وضوح المفهوم العلمي		١,٢١	٠,١٠٣
معوقات التدوير الوظيفي		٠,٩١٥	٠,٣٧١

المصدر: إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

٢. **اختبار الفرضية الرئيسة الأولى**

لاختبار الفرضية الأولى تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية، والنتائج موضحة بالجدول ٥.

الجدول٥

نتائج اختبار كروسكال والاس للفروقات في درجة وضوح مفهوم التدوير الوظيفي تعزى لعامل (العمر والجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، عدد مرات التدوير)

المتغيرات		درجة وضوح المفهوم العلمي						متوسط الرتب	درجة المعنوية
		X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6		
الجنس	ذكر	٤٨	٠	١٢	٩	٢	١٣	٥٩,٢٩	٠,٢٥٩
	أنثى	٢٥	٨	٦	٧	٠	٦	٤٢,١	
العمر	٣٠ سنة فاقل	٤٧	٢١	٠	٣٢	٥	٣	٣٤	٠,٤١٤
	٣١-٤٠	٥٢	٢٢	٢٨	٣٢	١٥	١٧	٥٩,٥٥	
	٤١-فأكثر	٥٩	٩	٤١	٢١	٢	٩	٥٧,١١	
المؤهل العلمي	دكتوراه	٥١	٦	٢٣	١١	٩	٤١	٦٦,٢	٠,٠٠٤
	ماجستير	٤	٣	١٦	٢٢	١٣	١٨	٦٥,١	
	دبلوم عالي	٥٤	٢٧	١٩	٣١	١	٨	٤٩,٦٤	
	بكالوريوس	١٩	٢٨	١٣	١١	٥	٩	٥١,٩	
الخبرة (سنوات الخدمة في المنظمة)	٥ سنوات فاقل	١٣	٠	٠	٥١	٣	١	٣٨,٢٣	٠,٠١٠
	٦-١٠	٢٣	١٠	٥	٠	١٢	١٠	٤٨,٨٨	
	١١-فأكثر	٤٣	١٤	٢	٠	١٢	٤	٤٩,٧٩	
عدد مرات التدوير	٢-٣	٥٢	٢٢	٢٨	٣٢	١٥	١٧	٦٠,٣٨	٠,٥١٣
	٤-٥	٧	٠	٦	٢٢	١٢	٩	٥٥,٤٥	
	٥- فأكثر	٤٧	٢١	٠	٣٢	٥	٣	٣٤	

المصدر: إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

أ. **اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص"**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي تعزى لجنس المبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥، يبين الجدول ٥ أن متوسط الرتب يميل لصالح المنظمات التي غالبيتها الذكور، إلا أن مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني قبول الفرضية العدمية، أي لا يوجد فروق ذات إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي في المصارف المبحوثة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (٠,٠٥) .

ب. **اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص"** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي تعزى لعمر عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ت. يبين الجدول ٥ أن متوسط الرتب يميل لصالح المنظمات التي غالبية الأفراد العاملين فيها تتراوح أعمارهم (٣١-٤٠سنة)، إلا أن مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني قبول الفرضية العدمية، أي لا يوجد فروق ذات إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي في المصارف المبحوثة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة (٠,٠٥) .

ث. **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص"** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي المبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥،يبين الجدول ٥ أن متوسط الرتب يميل لصالح المنظمات التي عامليها ذوي مؤهلات "ماجستير" ، إلا أن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥)، مما يعني رفض الفرضية العدمية، أي يوجد فروق ذات إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي في المصارف المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) .

ج. **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص"** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي تعزى لسنوات الخدمة (الخبرة) عند مستوى معنوية

٠,٠٥،يبين الجدول ٥ أن متوسط الرتب يميل لصالح المنظمات التي أفرادها ذوو خبرة تتراوح بين (١١-فأكثر)، إلا أن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥)، مما يعني رفض الفرضية العدمية، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي في المصارف المبحوثة تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ح. **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص"** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي تعزى لعدد مرات التدوير عند مستوى معنوية ٠,٠٥،يبين الجدول ٥ أن متوسط الرتب يميل لصالح المنظمات التي أفرادها ذوو تدوير يتراوح بين (٢-٣)، إلا أن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥)، مما يعني رفض الفرضية العدمية، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي في المصارف المبحوثة تعزى لمتغير عدد مرات التدوير عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

٣. اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات شخصية"

ولاختبار هذه الفرضيات إحصائيا تم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، وتم اختيار (T-test) واختبار (One Way ANOVA)، من أجل الوقوف على معنوية الفروق الخاصة بكل متغير، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول٦

اختبارt لمتغير الجنس لمعوقات التي قد تواجه التدوير الوظيفي

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةt	مستوى المعنوية
الجنس	ذكر	٢,٨٥	٠,٧٢١٤	٠,٣٥٢	٠,٧٢٤٢
	أنثى	٢,٧٦	٠,٨١٧٠٣		

المصدر: إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

أ. **الفرضية الفرعية الأولى**: يتبين من الجدول ٦ أن قيمة (t-test) تساوي (٠,٣٥٢)، أي تقع في منطقة القبول، وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي (٠,٧٢٤)، أي أكبر من (٠,٠٥) لذلك نقبل الفرضية العدمية أي " **لا** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تجابه التدوير الوظيفي تعزى لجنس المبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥"

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يتبين من الجدول ٧ ان قيمة (F) المحسوبة والتي تساوي (٠,٥٠٤) أقل من قيمة (F) الجدولية، والتي تساوي (٢,٦٨)، وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي (٠,٦٨١)، وهي أكبر من (٠,٠٥)، لذلك نقبل الفرضية العدمية والتي تنص "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تجابه التدوير الوظيفي تعزى لعمر المبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥"

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: يتبين من الجدول ٧ إن قيمة (F) المحسوبة والتي تساوي (٢,٩٣٠) أقل من قيمة (F) الجدولية، والتي تساوي (٢,٦٨)، وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي (٠,٠٣٧)، وهي أصغر من (٠,٠٥)، لذلك نقبل الفرضية العدمية والتي تنص "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تجابه التدوير الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي للمبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥"

ث. **الفرضية الفرعية الرابعة :** رغم أن الجدول ٧ يبين أن المتوسطات الحسابية تتصاعد بدءا من الفئة ذات الخبرة (١١- فأكثر)، وتنتهي بالفئة التي تقل سنوات خبرتها عن (٥ سنوات)، الأمر

الذي يشير إلى أن زيادة عدد سنوات الخبرة للمبحوثين تقلل من درجة اعتباره للمعوقات، إلا أننا لا نستطيع اعتبار هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث يشير الجدول أيضاً إلا أن قيمة (F) المحسوبة والتي تساوي (١,٤٨٨) أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (٢,٦٨)، وكذلك درجة معنويتها تساوي (٠,٢٣١) وهي أكبر من (٠,٠٥) لذلك نقبل الفرضية العدمية والتي تنص" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تجابه التدوير الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة للمبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥"

الجدول٧

تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الشخصية

المتغير	الطبقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةF	درجة المعنوية
العمر	٣٠ سنة فاقل	٢,٩	٠,٧٠٦٣	٠,٥٠٤	٠,٦٨١
	٣١-٤٠	٢,٧	٠,٨١٢٧		
	٤١-فأكثر	٢,٨٨	٠,٨١٦٧		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣	٠,٨٦٧٤	٢,٩٣٠	٠,٠٣٧
	دبلوم عالٍ	٢,٨٣	٠,٩٣٦٦		
	ماجستير	٢,٩٩	٠,٦٣٦٨		
	دكتوراه	٢	٠,٦٣٦٠		
الخبرة (سنوات الخدمة في المنظمة)	٥ سنوات فاقل	٣	٠,٦٣١٤	١,٤٨٨	٠,٢٣١
	٦-١٠	٢,٧١	٠,٨١٨٨		
	١١- فأكثر	٢,٥٦	٠,٨١٤٨		

المصدر: إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

يمكن تلخيص أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات في ضوء الإطار النظري، وتواصلاً مع منهجية البحث وتحليل وعرض النتائج ضمن الدراسة الميدانية تم تحديد الاستنتاجات، حيث تتلخص هذه الاستنتاجات على النحو الآتي:

١. تبين اهتمام وإدراك إدارة المصارف المبحوثة بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، ولكن ليس بالمستوى المطلوب ويعزى سبب ذلك كون هذه المنظمات هي منظمات غير مستقلة وتخضع إلى مركزية القرارات من قبل الوزارة.
٢. تبين وجود العديد من المنافع والمزايا التي يمكن ان تتحقق للمصارف المبحوثة فيما اذا ما اعتمدت على آلية تدوير عامليها.
٣. انخفاض اهتمام وإدراك المديرين في المصارف المبحوثة بالمعوقات التي تجابهها خلال تطبيقها لأسلوب التدوير الوظيفي.
٤. تبين وجود قصور في فهم المفهوم العلمي للتدوير الوظيفي، فضلاً عن وجود قصور في فهم أهداف التدوير الوظيفي.
٥. تبين عدم تأثير جنس المبحوث بدرجة وضوح من عدم وضوح المفهوم العلمي.
٦. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تجابه أسلوب التدوير الوظيفي تعزى لجنس المبحوثين.

المقترحات

استكمالاً للمتطلبات المنهجية واعتماداً على ما توصلنا إليه من استنتاجات تقدم عدداً من المقترحات الضرورية التي تساعد المصارف المبحوثة في تخطيط مواردها البشرية بصورة علمية منهجية صحيحة، أولاً والاستفادة منها في الدراسات اللاحقة ثانياً وعلى النحو الآتي:

١. من الضروري أن يبدي المديرون في المصارف المبحوثة اهتماماً أكبر بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وفقاً للأعمال المنوطة بمثل هذه المنظمات الحيوية في حياة المجتمع، وكون هذه المنظمات هي المنظمات الوحيدة التي يلجأ إليها العديد من أفراد المجتمع في المحافظة.
٢. من الضروري للمديرون في أقسام المصارف المبحوثة المشاركة في العديد من الدورات التدريبية الخاصة بتحديد آلية تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب تدريبي يعمل على تنمية معارف وخبرات العاملين في مثل هذه المؤسسات الحيوية .
٣. ضرورة اهتمام القائمين على إدارة المصارف المبحوثة بإجراء تحليل ووصف الوظائف قبل القيام بتدوير العاملين فيها.
٤. ضرورة قيام المديرون في هذه المصارف المبحوثة بتحديد أهداف التدوير الوظيفي بشكل واضح لكافة الوحدات الموجودة في هذه المنظمات.
٥. ضرورة وجود معايير واضحة لدى متخذي القرارات لتحديد احتياجات المصارف المبحوثة من تطبيقها لأسلوب التدوير الوظيفي.
٦. سعي القائمين بالتدوير على نشر ثقافة التدوير الوظيفي ومزاياه وانه أسلوب تنمية وليس أسلوب عقابي تعتمده المنظمات الحديثة.

المصادر

أولا- المصادر باللغة العربية

١. احمد، عجلان محمد،١٩٩٧، تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض.
٢. ألخالدي، إبراهيم بدر شهاب، ٢٠١١، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ط ١، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن – عمان.
٣. باجكر، عبد الرزاق كمال نوري، ٢٠١٠، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جامعة صلاح الدين وانعكاساتها على استثمار رأس المال الفكري ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
٤. البعلبكي، منير، والبعلبكي، رمزي منير ،٢٠٠٩، المورد الحديث، قاموس انكليزي – عربي حديث، دار العلم للملايين، بيروت لبنان.
٥. جاد الرب ،سيد محمد،٢٠٠٩،استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، حقوق الطبع للمؤلف.
٦. شراف، عقون، ٢٠٠٧، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية :دراسة حالة بولاية ميلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري – قسنطينة .
٧. العلاق، بشير عباس، ١٩٨٣، معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة انكليزي – عربي ، ط١، الدار العربية للموسوعات، بيروت – لبنان .
٨. ماهر، احمد ،٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية – مصر.
٩. الوادي، محمد حسين، ٢٠١٢، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن- عمان

١٠. الياس، الياس انطون، والياس، أدوار دالياس، ١٩٧٤، قاموس الياس العصري انكليزي –عربي، ط١٩، دار الجيل / بيروت.

ثانياً- المصادر باللغة الأنكليزية

1. Bei ,Zhao ,2009, Some Thoughts On The Practice Of Job Rotation In Accounting In Colleges Engineering , Vol.3,No.3.
2. Byars , Lioyd Land Rue , Lesliew ,2004,Human Resaved Supply Management ,7th ed .Mc Graw –Hill .Usa.
3. Cosgel B.and Miceile,Gary,1998,Academic Career Practices,Paper For Chops, Summer Shool ,Ensched,5-9 July,www-Path .Org / Jobs.
4. Dessler ,Gary ,1991, Personnel Human Recourse Management ,5th ed, Prentice –Hall ,New Jersey,Usa.
5. Holle ,Steven F.and Chief ,Fire,2005,What About Job rotation ,The National Fire Academy as Part Of Executive Fire Officer Program
6. Jones ,Gareth R and George , Jennifer M.,2003,Contempora Management ,3rd ed , Mc Graw –Hill ,New York,Usa.
7. Morris, James R., 2012,Job Rotation ,The Journal Of Business ,Vol .29 ,No.4.
8. Olorunsola, Richard, 2000,Job Rotation In Academic Libraries :The Situation In Anigerian University Library ,Library Management , Vol .12.No.2.
9. Yinhua ,Liu, 2005,Value Analysis Of Job Rotation , www.Sei Of Bluemoun.com.