مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين
اسم الكاتب: د. حيان محمد بركات، د. جميل صالح عيسى
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5620
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:14 +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 جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي
دراسة ميدانية في جامعة تشرين

الدكتور حيان محمد بركات *
الدكتور جميل صالح عيسى **

(تاريخ الإيداع 10 / 5 / 2021. قُبِل للنشر في 15 / 7 / 2021)

□ ملخّص □

هَدَفَ هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين، حيث تم تناول التدوير الوظيفي كبعد واحد، في حين تم قياس الأداء التنظيمي من خلال بعدي الكفاءة والفعالية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على /363/ مفردة من العاملين في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين، وتم التأكد من ثبات المقياس من خلال معامل ألفا كرونباخ.

ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث استخدم الباحثان الإحصاءات الوصفية، واختبار الفروق لعيّنة واحدة one sample t test، بالإضافة إلى اختبار بيرسون لاختبار الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.

ومن خلال اختبار الفرضيات تم التوصل إلى عدد من النتائج من بينها:

- انخفاض مستوى التدوير الوظيفي، وانخفاض مستوى كل من الكفاءة والفعالية التنظيمية في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين.
- وجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين التدوير الوظيفي والفعالية التنظيمية
- وجود علاقة معنوية طردية قوية بين التدوير الوظيفي والكفاءة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، الأداء التنظيمي، الفعالية التنظيمية، الكفاءة التنظيمية.

*مدرس– المعهد الوطني للإدارة العامة– دمشق – سورية.
** مدرس – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

The Role of Job Rotation in Improving Organizational Performance Field Study at Tishreen University

Dr. Hayyan Barakat*
Dr. Jamil Essa**

(Received 10 / 5 / 2021. Accepted 15 / 7 / 2021)

□ ABSTRACT □

This research aimed to study the relationship between job rotation and organizational performance in administrative offices at Tishreen University, where job rotation is dealt with as one dimension.

Whereas, organizational performance was measured through the two dimensions of efficiency and effectiveness. The questionnaire was used as a tool to collect data. The questionnaire was distributed to /363/ individual workers in the working administrative offices at Tishreen University, and the stability of the scale was confirmed by the Cronbach's Alpha coefficient. In order to test the hypotheses, appropriate statistical methods were used where both researchers used descriptive statistics, a difference test for one sample 'one sample t test', and the Pearson test to test the linear correlation between the study variables.

Through testing the hypotheses, a number of results were reached, including:

- The low level of job rotation and the low level of both efficiency and organizational effectiveness in the working administrative offices at Tishreen University.
- There is a moderate strength positive relationship between job rotation and organizational effectiveness.
- There is a strong positive relationship between job rotation and organizational efficiency.

Key words: Job Rotation, Organizational Performance, Organizational Effectiveness, Organizational Efficiency.

*** Assistant Professor, National Institute of Administration, Damascus, Syria.**
****Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria.**

مقدمة:

تعد الموارد البشرية في المنظمات أهم الموارد التي تُمكّن المنظمة من الاستمرار بتقديم منتجاتها أو خدماتها بأفضل كفاءة وفعالية ممكنة، لذلك تسعى المنظمات للحفاظ على مواردها البشرية وتعزيز مستوى أدائها بما ينعكس على مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة ككل.

يعد التدوير الوظيفي أحد الطرق التي تتبعها إدارة المنظمات من أجل تحسين أداء العاملين والمنظمة على حد سواء وذلك من خلال نقل العامل إلى مواقع متعدد في المنظمة بهدف زيادة مهاراته وقدراته وكذلك خبراته، كما يساعد إدارة المنظمة على التعرف على الإمكانيات الحقيقية للعاملين ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، كما يعد وسيلة لمنح العاملين فرص الترقية إلى وظائف أعلى ضمن المنظمة.

وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتبيان واقع التدوير الوظيفي في إحدى أهم القطاعات الخدمية في سورية وهو قطاع التعليم العالي عامة وجامعة تشرين خاصة، لتبيان دوره في تحسين مستوى الأداء التنظيمي للجامعة.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

1. دراسة (العلي والعمر، 2018) بعنوان: التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدوير الوظيفي على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في سورية، كما هدفت إلى إلقاء الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي وتحديد العلاقة بين تطبيقه والحد من تفشي ظاهرة الفساد الإداري داخل هذه المؤسسات في مدينة دمشق، و تكونت عينة البحث من 96 مفردة، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مخصصة لهذا البحث مكونة من 18 بندا تتعلق بالتدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يعد التدوير الوظيفي أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء كونه يساهم بإكساب الموظفين خبرات جديدة ومهارات متنوعة وتطوير العمل، كما يحد من سوء استغلال السلطة، ويخلق المنافسة بين العاملين، كما يساهم في الحد من الفساد الإداري داخل مؤسسات القطاع الحكومي.

2. دراسة (المصوّل، 2019) بعنوان: أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في مصرف سورية الدولي الإسلامي، وذلك من خلال تحليل التدوير الوظيفي إلى أربعة عناصر هي (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) وقياس أثر كل عنصر من هذه العناصر على أداء موظفي المصرف.

تألف مجتمع البحث من حوالي 500 موظف يشغلون مختلف المستويات الإدارية، حيث تم الحصول على البيانات الأولية من خلال استبيان إلكتروني، أما عينة البحث فقد بلغت 61 فردا، وتم إجراء عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss لعرض وتحليل النتائج.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، مع ملاحظة وجود أثر قوي لعنصر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين.

3. دراسة (عليوة، بلفمبور،2020) بعنوان: التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل –ميلة–

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين في الإدارات وقد حددت في الدراسة جامعة التكوين المتواصل، وتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالمقابلة وتصميم أداة استبانة في الجانب التطبيقي للدراسة بعد تقديم فصلين في الجانب النظري تتعلق بمتغيرات الدراسة الأساس.

تم اختيار عينة الدراسة المكونة من الموظفين الإداريين بالمديرية الذين تم تدويرهم والمقدر عددهم بـ 24 موظفا، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استردادها جميعا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أنه يتم تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل، وأن للتدوير الوظيفي دور في تحسين أداء العاملين بشكل إيجابي في الجامعة، كما بينت الدراسة أنه توجد بعض المعيقات والمشاكل التي تؤثر سلبا في تنفيذ استراتيجية التدوير الوظيفي.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Akbari, Maniei, 2017) بعنوان:

The Effect of Job Rotation on employee performance: (Case Study of Dana Insurance)

تأثير التناوب الوظيفي على أداء الموظف: دراسة حالة شركة دانة للتأمين

هدف هذا البحث إلى التحقق من العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في شركة دانة للتأمين (طهران)، وذلك من خلال دراسة عينة مكونة من 70 موظفا في الشركة من خلال استبانة تخص التدوير الوظيفي مكونة من 8 أسئلة واستبانة تخص تقييم أداء الموظفين مكونة من 11 سؤالا، تم حساب موثوقية الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وفي نهاية البحث لوحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظف.

2. دراسة (Jocom, et al., 2017) بعنوان:

The Effect Of Job Rotation And Training On Employee Performance In Pt. Pegadaian (Persero) Manado.

تأثير التدوير الوظيفي والتدريب على أداء الموظفين في "بي تي بيجاديان (برسيرو) مانادو".

الهدف من هذا البحث هو تحليل تأثير التدوير الوظيفي والتدريب على أداء العاملين، تم تحليل البيانات كميا باستخدام طريقة التحليل المتعدد، وقد تم الحصول على بيانات هذا البحث من خلال الاستبانة التي وزعت على العمال الدائمين في PT. Pegadaian (Persero) Manado بحجم عينة بلغ 100 مستجيب، أظهرت نتائج هذا البحث أن التدوير الوظيفي ليس له تأثير كبير على أداء العاملين، والتدريب له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف، واقترح البحث على الشركة أن تكون أكثر اهتماما بإدارة برنامج التدريب الوظيفي لمنع استياء العامل، كما يجب الاستمرار في برامج التدريب من أجل الحفاظ على أداء العامل بأفضل مستوى.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيارها للمتغير المستقل التدوير الوظيفي، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة العلي والعمر في كون بيئة التطبيق قد تمت على القطاع العام الحكومي، وكذلك تتفق مع دراسة المصول بكون الدراستين قد أجريتا في القطاع التعليمي.

أما من ناحية الاختلاف فتختلف هذه الدراسة كون المتغير التابع في هذه الدراسة هو الأداء التنظيمي بينما في أغلب الدراسات السابقة كان المتغير التابع هو أداء العاملين، وعلى الرغم من تشابهها مع دراسة المصول كون الدراستين قد أجريتا في قطاع التعليم الجامعي إلا أن دراسة المصول كانت خاصة بالتعليم الجامعي الخاص، أما هذه الدراسة فقد أجريت على قطاع التعليم العام.

مشكلة البحث:

من خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحثان على عدد من المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين (الإدارة المركزية، كلية الاقتصاد، الهندسة المدنية) لاحظ الباحثان أن هناك تفاوت في مستوى الأداء لدى العاملين في هذه المكاتب، من حيث القدرة على الاستجابة لطلبات المراجعين، ومن حيث السرعة في الاستجابة، وأداء المهام بالدقة المطلوبة، وبعد إجراء مقابلات مباشرة مع بعض العاملين في هذه المكاتب، تم ملاحظة وجود تفاوت بين العاملين من حيث الخبرة بالدرجة الأولى، والدرجة العلمية من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن بعضهم اكتسب خبرة إضافية نتيجة تنقله في عدد من المكاتب الإدارية من جهة، وانتقاله بين عدد من الكليات في الجامعة من جهة أخرى، ومن هنا ظهرت إشكالية البحث بإمكانية وجود دور للتدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة وفق التساؤل الآتي:

ما هو دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة تشرين؟

ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- هل هناك تدوير وظيفي للعاملين في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين؟

2- هل تحقق المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين الأداء التنظيمي المطلوب؟

3- هل يوجد علاقة أو تأثير للتدوير الوظيفي على تحسين الأداء التنظيمي للمكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: لا توجد علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين.

وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة عن التدوير الوظيفي ومتوسط الحياد.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة عن مستوى الأداء التنظيمي ومتوسط الحياد.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي وفعالية الأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي وكفاءة الأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين.

أهمية البحث و أهدافه:

أهداف البحث:

1- تحديد مستوى التدوير الوظيفي للعاملين في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين.

2- تحديد مستوى الأداء التنظيمي للمكاتب الإدارية في جامعة تشرين.

3- تحديد العلاقة بين التدوير الوظيفي وفعالية الأداء التنظيمي للمكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين.

4-تحديد العلاقة بين التدوير الوظيفي وكفاءة الأداء التنظيمي للمكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين.

أهمية البحث:

- **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للبحث من أهمية الموضوع المدروس، حيث يمثل الأداء التنظيمي واحداً من أهم المفاهيم الأكاديمية التي يعمل الباحثون على دراستها وتحديدها، ولا سيما في ظل دخول المنافسة إلى ميدان القطاع التعليمي في الجامعات السورية، من خلال دخول الجامعات الخاصة من جهة، ومن ناحية أخرى الدور الكبير الذي يلعبه الأداء التنظيمي في تحديد مستوى تصنيف الجامعات على المستوى العالمي، كما يشكل التدوير الوظيفي واحدا من الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تعليم وتدريب وزيادة خبرة الموارد البشرية العاملة، بالإضافة إلى أن هناك محدودية في الأبحاث التي تناولت متغيرات البحث مجتمعة ولا سيما على مستوى البيئة المحلية.
- **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية في النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث، والتي يمكن في حال الأخذ بها من قِبَل متخذ القرار، أن تلعب دوراً هاماً في تحسين مستوى الأداء التنظيمي في جامعة تشرين ولا سيما من ناحية المكاتب الإدارية العاملة فيها.

مجتمع البحث وعينته:

- **مجتمع البحث:** يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين (الإدارة المركزية، الكليات، المعاهد)
- **عينة البحث:** اعتمد الباحثان على أسلوب العينة العشوائية بالاعتماد على قانون العينة:

$$n = \frac{z^2(pq)N}{z^2(pq) + e^2 N}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5*0.5)4861}{1.96^2(0.5*0.5) + 0.05^2 * 4861} = 356.02 = 357$$

منهجية البحث:

اعتمد الباحثان على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للتفكير انتقل فيه من العام كمقدمة كبرى وصولاً إلى صياغة الفرضيات على مستوى جامعة تشرين، كما اعتمدا على المنهج الوصفي في تحديد متغيرات وأبعاد الدراسة من أجل صياغة الفرضيات، كما اعتمدا على المراجعة الأدبية للعديد من المصادر والمراجع والدوريات والرسائل العلمية المحكمة (ماجستير و دكتوراه) من أجل تغطية الجانب النظري للبحث، واعتمدا على الأسلوب الاحصائي من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة اعتمد الباحثان عليها كأداة للدراسة، واستخدما الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التكرارات الوصفية، واختبار الفروق لعينة واحدة، ومعامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS بالإصدار رقم /20/.

الإطار النظري للبحث

أولا: مفهوم التدوير الوظيفي

ظهرت عدة تعاريف للتدوير الوظيفي من بينها: "هو 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". (Ahmad, 2015, p300)

ومن التعاريف الأخرى: "هو تقنية إدارية يتم فيها نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، بهدف تعريفه بجميع القطاعات الموجودة بالمؤسسة، مما يحد من رتابة العمل وملله ويسمح له باكتساب العديد من المهارات التي تمكنه من أداء مهام مختلفة، وفهم أفضل للمؤسسة التي يعمل بها" (Nasr, 2020, p245).

كما يعرف أيضا بأنه: "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 لاحقا في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها" (Maher, 2007, p531).

وعرف أيضا: "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" (Al-Masoul, 2019, p18).

ويمكن تعريف التدوير الوظيفي بأنه منهج عمل استراتيجي يقوم على نقل الموارد البشرية بين الوظائف والعمليات المختلفة ضمن المنظمة بطريقة ممنهجة وعملية، تهدف إلى تدعيم وتعزيز معارف وإدراكات الموارد البشرية بما يخص الوظائف والأنشطة في المنظمة

ثانيا: أهمية التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي محفزا قويا للكفاءات الشابة في المنظمة للقيام بدورها في الإشراف والإدارة والقيادة، كما يساعدهم في ابراز قدراتهم وابداعاتهم في مختلف أعمال المنظمة، كما يساعد متخذي القرار في المنظمات على التعرف على قدرات ومؤهلات الموظفين ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال التي توكل إليهم، ومنحهم فرصا للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا في المنظمة (Al-Labadi, 2015, p140)

إن لتطبيق التدوير الوظيفي أهمية تظهر بمجموعة من النقاط يمكن ذكرها كما يأتي: (Ismail, 2019, p276)

1. يستخدم التدوير الوظيفي من أجل إعداد وتهيئة العاملين في المنظمة.
2. يعد أداة فعالة للتطوير الوظيفي.
3. يسهم في تنوع مهارات العاملين وذلك نتيجة تناوب هؤلاء العاملين على عدة أعمال أو مواقع وظيفيه ضمن المنظمة.
4. إن العامل الذي يطبق عليه التدوير الوظيفي يمتاز بامتلاكه خبرة أكبر مقارنة مع العامل الذي لا يتم تدويره في العمل.
5. يساعد إدارة المنظمة في الكشف عن الفروق الفردية لمواردها البشرية.
6. التعرف على جوانب القوة والضعف لدى العاملين من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يقومون بها، كما يمنحهم فرصا للتطور والترقي إلى وظائف أعلى.
7. يسهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة من خلال التدرّب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال وهذا ما يساهم في سد النقص في الموارد البشرية في بعض المجالات.

ويمكن تلخيص أهمية التدوير الوظيفي بالدرجة الأولى بتنمية مهارات ومعارف وإدراكات الموارد البشرية فيما يخص الوظائف والأنشطة والعمليات في المنظمة، سواء من الناحية الفنية أو العلمية أو الاجتماعية، ما ينعكس إيجاباً على تطوير أداء الأفراد، وتعزي علاقاتهم الوظيفية، وما يشكل نقطة قوة للمنظمة بتوفر الكوادر العاملة في الزمان والمكان المناسبين.

ثالثا: ميزات تطبيق التدوير الوظيفي

إن تطبيق التدوير الوظيفي يحقق مجموعة من الميزات للعاملين وللمنظمة ويمكن ذكر أهم هذه المزايا بالنقاط الآتية: (Emam et al., 2019, p2)

1. يعد التدوير الوظيفي وسيلة يمكن أن تساعد في التخفيف من ضغوط العمل على العاملين، وخاصة الضغوط الناتجة عن القيام بأعمال روتينية والتي قد تسبب ضعف إنتاجية العامل.

2. يساعد تطبيق التدوير الوظيفي في تسهيل عملية الإحلال الإداري من خلال إكساب العاملين مهارات ومعارف وخبرات جديدة وهذا ما يؤمن للمنظمة كوادر مؤهلة تمكنها من إجراء أي عملية إحلال إداري في أي وقت وفي مختلف المراكز الوظيفية، كما يساعد إدارة المنظمة على معالجة مشكلة غياب أي عامل أو إنهاء خدمته أو ترقيته إلى وظائف أعلى.

3. إن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد في توفير برنامج تدريبي مخطط للمنظمة، حيث أن العامل الذي يطبق عليه برنامج التدوير الوظيفي سوف يخضع لعملية تقييم أداء وبالتالي يصبح من الممكن معرفة مدى فاعليه تطبيق التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين.

4. يُمكّن التدوير الوظيفي المنظمة من إيجاد صف ثان من المهارات والخبرات والتي يمكن الاستفادة منها عند الحاجة دون أن تضطر المنظمة لزيادة حجم القوى العاملة.

5. إتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار واكتساب معارف وخبرات جديدة تسهم في إعداد قادة المستقبل.

6. يساعد المنظمة في الخروج من حالة الركود ومقاومة التغيير التي قد تظهر لدى بعض العاملين عند اعتقادهم أن الوظيفة هي ملك العامل، وهذا قد يدفع البعض إلى التكاسل وارتكاب المخالفات، أما تطبيق التدوير الوظيفي يساعد في تجديد النشاط وروح العمل وإلغاء مشاعر التفرد وروح الاطمئنان التي قد تسيطر على كل عامل يشغل وظيفة لفترة زمنية طويلة مما ينعكس سلبا على إنتاجية هذا العامل.

رابعا: أنواع التدوير الوظيفي

يمكن التمييز بين عدة أنواع للتدوير الوظيفي، وذلك وفقا لما يأتي: (Ali, 2017, p1173)

1. التدوير حسب مراحل المسار الوظيفي

– التدوير الوظيفي في بداية المسار الوظيفي للعامل: حيث يتم في بداية تعيين الموظف، والهدف منه تهيئة العامل وتعريفه بمختلف أقسام المنظمة وإكسابه مهارات متنوعة بشكل سريع.

– التدوير الوظيفي في مراحل المسار الوظيفي: حيث يتم في مختلف مراحل المسار الوظيفي للعامل، والهدف منه إكساب العامل خبرات أوسع ومرونة أكبر في أداء العمل.

2. التدوير حسب الهيكل التنظيمي:

– التدوير الرأسي: وهو انتقال العامل من وظيفته التي يشغلها للقيام بأعمال أخرى في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن هذا التدوير زيادة في المزايا المالية والأهمية الوظيفية.

– التدوير الأفقي: وهو انتقال العامل من وظيفته التي يشغلها للقيام بأعمال أخرى في نفس المستوى الحالي لوظيفته، وقد لا ينتج عن هذا التدوير زيادة في المزايا المالية ولكن قد يرافقه زيادة في الأهمية الوظيفية.

3. التدوير ضمن الإدارة أو خارج الإدارة

– التدوير الوظيفي في الإدارة: ويقصد به انتقال العامل ضمن إدارة محددة للقيام بأعمال زميل له ضمن نفس الإدارة.

– التدوير بين مديري الإدارات: ويقصد به أن ينتقل مدراء الإدارات للعمل كمديري إدارات أخرى غير التي كانوا يعملون بها.

4. حسب الوقت والمدة الزمنية للتدوير

– التدوير القصير والسريع: أي تدوير العامل حديث الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساس داخل المنظمة، وذلك خلال مدة زمنية لا تزيد عن سنة، والهدف من هذا التدوير إكساب العامل المعارف والمهارات حول طبيعة الأعمال المختلفة وذلك بشكل سريع.

– التدوير الطويل والبطيء: أي تدوير العامل بين مجموعة وظائف داخل المنظمة خلال فترة حياته الوظيفية، حيث يقضي العامل في كل وظيفة فترة زمنية تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات هذه الوظيفة، والهدف من هذا التدوير تحسين مهارات العاملين وزيادة خبراتهم وابتعادهم عن الملل والرتابة، كما يساهم في التقليل من الفساد الإداري.

خامسا: خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي

إن عملية تطبيق برنامج التدوير الوظيفي يمر بعدة مراحل يمكن ذكرها بالنقاط الآتية: (Hadi et al., 2018, p24)

1. **الإجراءات الأولية:** وتضمن عدة خطوات يمكن ذكرها بالنقاط الآتية:

– إجراء اجتماع مع العاملين بهدف تحديد الأهداف المرجوة من تطبيق التدوير الوظيفي وتهيئتهم لفكرة التدوير الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم.

– تحديد الوظائف التي يمكن عن تصبح شاغرة نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو الترقية أو النقل في مختلف المناصب داخل المنظمة، ونقل العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن.

– الاعتماد على نظام التقييم المستمر بهدف تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب أو اكتساب خبرة.

– إتاحة وقت كاف للعاملين بهدف ضمان تأهيليهم لأداء مهام جديدة.

– خلق جو من الإلفة والعلاقات الجيدة بين مختلف العاملين.

2. مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسية التدوير الوظيفي:

– التحدث مع المرؤوسين بهدف شرح بعض المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي، وتزويدهم بالتعليمات والتوجيهات التي يمكن أن تساعدهم في مواجه هذه المواقف.

– مشاورة المرؤوسين وأخذ مواقفهم وآرائهم بعين الاعتبار مع إتاحة فترة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث نتيجة التدوير الوظيفي.

– التعاون بين المرؤوسين لضمان نجاح عملية التدوير الوظيفي.

3. تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقيمها

– تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.

– متابعة عملية التدوير من أجل التأكد من مرونتها ومعرفة العاملين الذي يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة وتقييم مدى حاجاتهم إلى التدريب.

– عقد اجتماعات متابعة مع العاملين بهدف تقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي ومحاولة تحديد أي مشكلة قد تظهر بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لمعالجاتها.

سادسا: الأداء التنظيمي

يعرّف الأداء التنظيمي بأنه: "مجمل النتائج المترتبة على استعمال أو استثمار المنظمة لمواردها البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة لتحقيق أهدف المنظمة الموضوعة مسبقا" (Mohammed, Majid, 2020, p190)

كما عرف بأنه: "هو قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال أنشطتها وفقا لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها". (Al-Ibraheemi, Saleh, 2019, p736)

وعرف أيضا بأنه: "هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لا بد من أن يؤشره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة".(Chili, 2019, p723)

كما يعرف بأنه: "درجة تحقيق المهمات المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وأن كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي هو محصلة الجهد المبذول من قِبَل العاملين للقيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها العامل من أجل تحقيق أهدف المنظمة بكفاءة وفاعليه". (Abu-hamour, et al., 2018, p102)

سابعا: مقاييس الأداء التنظيمي

تتعدد المقاييس التي تُعتمد في قياس الأداء التنظيمي، والسبب في ذلك يعود إلى تعدد الأهداف وتنوع المجالات التي تسعى المنظمة إلى معرفة مستوى أدائها فيها (Badrawi, Alkafeji, 82, 2015)، ونتيجة لكثرة هذه المقاييس سوف نقتصر في هذا البحث على دراسة أهم هذه المقاييس وهي فعالية الأداء التنظيمي وكفاءة الأداء التنظيمي.

1. **فعالية الأداء التنظيمي:** تُعرّف فعالية الأداء التنظيمي بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة سلفا". (Dawoud, 2017, p 28) كما تعرف بأنها: " قدرة المنظمة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية – الداخلية والخارجية – المتاحة لها، والاستفادة من خبرتها ومعارفها السابقة – الإيجابية والسلبية – في تحقيق أهدافها المحددة سلفا بفعالية" (Ghanem, kornay, 2003, p 90).

وتعرف الفعالية التنظيمية للجامعات بأنها: "قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي أنشئت من اجلها، ومدى قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، وقدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة كافة في البيئة الداخلية والخارجية" (Dawoud, 2017, p28)

ولكي نطلق على تنظيم أنه تنظيم فعال لا بد من أن يتصف بمجموعة من الخصائص من بينها ما يأتي (Ebn Ali, 2015, p62):

- وجود هدف محدد متفق عليه، ويعلمه كافة العاملين بالمنظمة بمختلف مستوياتهم، مع ضرورة توفر التوجيهات الضرورية للوصول إليه.
- التوافق وتحقيق أعلى درجات الانسجام بين أهداف العاملين والأهداف العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- توفر الاتجاهات الإيجابية للعاملين مع ضرورة توجيه طاقتهم بما يخدم المنظمة.
- تشجيع المبادرة والابتكار ونشر روح الاكتشاف وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المحددة بأقل التكاليف.
- تبسيط العملية التنظيمية مع ضرورة تحقيق أعلى درجات التكامل والانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية.

- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.
- التقويم الدوري لأداء المنظمة وأداء العاملين فيها، مع ضرورة التعرف على نواحي القوة والضعف لديها.

2. **كفاءة الأداء التنظيمي:** يقصد بكفاءة الأداء التنظيمي القدرة على تحقيق المطلوب إنجازه، وتحقيقه يتطلب توفر رغبة العاملين بالقيام بالأعمال الموكلة إليهم وقدرتهم على القيام بها، حيث يشكل هذان العنصران (الرغبة والقدرة) محدّدا الكفاءة، وذلك بهدف الوصول إلى أعلى درجة ممكنة من المخرجات مقارنة مع المدخلات، وتستخدم في بعض الأحيان كلمة الإنتاجية للتعبير عن الكفاءة حيث تعني استخدام عناصر الإنتاج للحصول على السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة وجهد ممكنين وبأسرع وقت (Abu-hamour, et al., 2018, p102)

أما الخصائص التي تشكل أساس كفاءة الأداء التنظيمي في الجامعات فيمكن ذكرها كما يأتي: (Al-dali, 2020, p100)

- اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة بهدف الحفاظ على الاستقرار الإداري والمالي للجامعة.
- الاستفادة القصوى من جهود كافة العاملين بالجامعة مع تحديد إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات للعاملين ومشاركتهم في تحقيق الأهداف.
- السعي لتحقيق التفوق في الخدمات المُقدمة من قبل الجامعة من خلال تطبيق أفضل الأساليب والنظريات الإدارية.
- استقطاب أفضل الكفاءات والاهتمام بتنمية وتأهيل العنصر البشري في الجامعة.
- تعزيز ولاء العاملين للجامعة وأنظمتها.
- العمل على إيجاد قيادات جامعية بديلة، مع اتاحة الفرصة للمتميزين من العاملين بالتقدم للوظائف العليا في الجامعة.

النتائج و المناقشة:

أولا: أداة الدراسة: اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، حيث قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسين: الأول يتناول المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث، والقسم الثاني يتناول أبعاد ومتغيرات الدراسة على الشكل الآتي:

- المتغير المستقل: التدوير الوظيفي، وتم التعامل معه على أساس محور واحد، وتناول هذا المحور 13 عبارة
- المتغير التابع: الأداء التنظيمي، وقد تم تناوله على أساس بُعدين هما:
  - الفعالية التنظيمية: تم قياسه باستخدام 8 عبارات
  - الكفاءة التنظيمية: تم قياسه باستخدام 9 عبارات

واعتمد الباحثان على مقياس لايكرت الخماسي، حيث اعتمد الباحثان على التدريجات وفق الشكل الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ثانيا: ثبات المقياس:

اعتمد الباحثان على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس وكانت النتائج وفق الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1) قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
التدوير الوظيفي	13	0.756
فعالية الأداء التنظيمي	8	0.703

كفاءة الأداء التنظيمي	9	0.710
الاستبانة	30	0.893

من الجدول (1) كانت قيمة ألفا كرونباخ التي تخص كل محور من محاور الاستبانة، بالإضافة إلى قيمة ألفا كرونباخ لكامل عبارات الاستبانة أكبر من 0.7 مما يدل على ثبات المقياس وعدم الحاجة إلى حذف أي عبارة من عبارات المقياس.

ثالثا: التوصيفات الإحصائية:

1. التوصيفات الإحصائية لمتغير التدوير الوظيفي:

الجدول رقم (2) التوصيفات الإحصائية لمتغير التدوير الوظيفي

	العبارات	N	Mean	Std. De	Min	Max
1	تطبق إدارة الجامعة التدوير الوظيفي بناء على المعارف والخبرات التي يمتلكها العاملون.	363	2.9972	1.03395	1.00	5.00
2	تنفذ إدارة الجامعة التدوير الوظيفي بناء على خطط موضوعة مسبقا.	363	3.1102	.90669	1.00	4.00
3	تطبق إدارة الجامعة التدوير الوظيفي في مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.	363	2.5207	.77708	1.00	4.00
4	تؤمن إدارة الجامعة بأهمية التدوير الوظيفي لنجاحها	363	2.2369	.64291	1.00	4.00
5	تطبق إدارة الجامعة التدوير الوظيفي خلال فترات زمنية محددة	363	2.6501	.96709	1.00	4.00
6	تطبق إدارة الجامعة التدوير الوظيفي بصورة مستمرة.	363	2.4132	1.02728	1.00	4.00
7	تقوم إدارة الجامعة بالاجتماع مع العاملين لتبيان الأهداف المرجوة من تطبيق التدوير الوظيفي	363	2.6501	.96709	1.00	4.00
8	تعتمد إدارة الجامعة على نظام التقييم المستمر بهدف تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى اكتساب مهارات جديدة	363	2.4132	1.02728	1.00	4.00
9	تعطي إدارة الجامعة فرصة تدريب كافية للتدريب على المهام الجديدة الموكلة إليهم	363	2.5868	.91340	1.00	4.00
10	تعتمد إدارة الجامعة التدوير الوظيفي بهدف تسهيل عملية الإحلال الإداري	363	1.9449	.80210	1.00	3.00
11	تتابع إدارة الجامعة عملية التدوير الوظيفي من أجل التأكد من مرونتها	363	2.0579	.80018	1.00	3.00
12	تقيم إدارة الجامعة نتائج التدوير الوظيفي	363	2.9972	1.03395	1.00	5.00
13	تتخذ إدارة الجامعة إجراءات تصحيحية لمعالجة أي خلل في تطبيقها للتدوير الوظيفي.	363	2.9972	1.03395	1.00	5.00
	متوسط التدوير الوظيفي		2.5828			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /20/

من الجدول (2) كانت قيم متوسط إجابات أفراد العينة عن عبارات محور التدوير الوظيفي جميعها أقل من متوسط الحياد /3/ باستثناء العبارة الثانية فكان متوسطها يساوي 3.1102، وبالتالي كان متوسط إجابات العينة عن المحور يساوي 2.5828 وهو اقل من متوسط الحياد.

2. التوصيفات الإحصائية لبعد فعالية الأداء التنظيمي:

الجدول رقم (3) التوصيفات الإحصائية لبعد فعالية الأداء التنظيمي

	العبارة	N	Mean	Std. De	Min	Max
1	تضع إدارة الجامعة أهدافا واضحة ومحددة	363	3.1129	.76232	2.00	4.00
2	يشترك العاملون في مختلف مستوياتهم الإدارية في تحقيق الأهداف الموضوعة	363	2.6391	.58933	2.00	4.00
3	أهداف الجامعة قابلة للقياس	363	2.4683	.60474	2.00	4.00
4	تشجع إدارة الجامعة روح الابتكار والإبداع لدى العاملين	363	2.8815	.76148	2.00	4.00
5	تشجع إدارة الجامعة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار	363	2.7025	.66455	2.00	4.00
6	تشجع إدارة الجامعة العاملين للعمل كفريق	363	2.7052	.66785	2.00	4.00
7	تسعى إدارة الجامعة لتوفير الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة	363	3.1102	.90669	1.00	4.00
8	تقيم إدارة الجامعة أداءها بشكل دوري	363	2.7631	.73135	2.00	4.00
	متوسط فعالية الأداء		2.7979			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /20/

من الجدول (3) كان متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات محور فعالية الأداء التنظيمي جميعها أقل من /3/ باستثناء العبارتين /1/ و /7/ حيث كان المتوسط على التوالي /3.1129، 3.1102/، وكانت قيمة متوسط الإجابات على المحور المذكور تساوي 2.7979، وهي أقل من متوسط الحياد /3/.

3. التوصيفات الإحصائية لبُعد كفاءة الأداء التنظيمي:

الجدول رقم (4) التوصيفات الإحصائية لبعد كفاءة الأداء التنظيمي

	العبارة	N	Mean	Std. De	Min	Max
1	تستطيع إدارة الجامعة تحقيق الأهداف المحددة من قبلها بأقل التكاليف	363	2.8292	.70791	2.00	4.00
2	تستخدم إدارة الجامعة مواردها الذاتية بالشكل الأمثل	363	2.9394	.64084	2.00	4.00
3	يقوم العاملين في الجامعة بأداء أعمالهم بدقة واتقان	363	3.1102	.76091	2.00	4.00
4	لدى العاملين في الجامعة الرغبة بالقيام بالأعمال الموكلة إليهم.	363	2.9339	.80126	2.00	4.00
5	تهتم إدارة الجامعة باستقطاب الكفاءات	363	3.3499	.68239	2.00	4.00
6	تهتم إدارة الجامعة بتأهيل وتدريب عامليها	363	2.6474	.76322	2.00	4.00
7	تسعى إدارة الجامعة لتعزيز ولاء العاملين لها	363	2.4711	.60942	2.00	4.00

8	تستطيع إدارة الجامعة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي قد تؤثر على عملها	363	2.7686	.64492	2.00	4.00
9	تسعى إدارة الجامعة لتحقيق التفوق في خدماتها المقدمة	363	2.4683	.49968	2.00	3.00
	متوسط كفاءة الأداء	2.8353				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /20/

من الجدول (4) كان متوسط إجابات أفراد العيّنة على عبارات محور كفاءة الأداء التنظيمي جميعها أقل من /3/، باستثناء العبارتين /3/، /5/، حيث كانت قيم متوسط الإجابات على التوالي /3.11، 3.3499/، وبالتالي كان متوسط إجابات أفراد العينة على المحور تساوي 2.8353، وهو أصغر من متوسط الحياد /3/.

رابعا: اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العيّنة عن التدوير الوظيفي ومتوسط الحياد

الجدول (5) احصائيات الفرضية الفرعية الأول

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط التدوير الوظيفي	363	2.5828	.46722	.02452

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /20/

الجدول (6) اختبار T لعيّنة واحدة للفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط التدوير الوظيفي	-17.015-	362	.000	-.41725-	-.4655-	-.3690-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /20/

من الجدول (6) كانت قيمة sig تساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العيّنة عن محور التدوير الوظيفي ومتوسط الحياد، وبالتالي إمكانية الاخذ بمتوسط الحياد كأساس للمقارنة.

ومن الجدول (5) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العيّنة عن محور التدوير الوظيفي تساوي 2.5828 وهي أصغر من متوسط الحياد /3/، وبالتالي يمكن القول أن العينة تميل إلى عدم الموافقة على وجود تدوير وظيفي في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة عن مستوى الأداء التنظيمي ومتوسط الحياد، ويتفرع عنها:

1. لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة عن مستوى فعالية الأداء التنظيمي ومتوسط الحياد

الجدول (7) احصائيات الفرضية الأولى من الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط فعالية الأداء	363	2.7979	.40901	.02147

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /20/

الجدول (8) اختبار T لعيّنة واحدة للفرضية الأولى من الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط فعالية الأداء	-9.416-	362	.000	-.20213-	-.2444-	-.1599-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /20/

من الجدول (8) كانت قيمة sig تساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة عن محور فعالية الأداء التنظيمي ومتوسط الحياد، وبالتالي إمكانية الاخذ بمتوسط الحياد كأساس للمقارنة.

ومن الجدول (7) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العيّنة عن محور كفاءة الأداء التنظيمي تساوي 2.7979 وهي أصغر من متوسط الحياد /3/، وبالتالي يمكن القول إن العيّنة تميل إلى عدم الموافقة على وجود فعالية للأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين.

2. لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العيّنة عن مستوى كفاءة الأداء التنظيمي ومتوسط الحياد

الجدول (9) احصائيات الفرضية الثانية من الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط كفاءة الأداء	363	2.8353	.37578	.01972

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /20/

الجدول (10) اختبار T لعينة واحدة للفرضية الثانية من الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط كفاءة الأداء	-8.349-	362	.000	-.16468-	-.2035-	-.1259-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /20/

من الجدول (10) كانت قيمة sig تساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة عن محور كفاءة الأداء التنظيمي ومتوسط الحياد، وبالتالي إمكانية الاخذ بمتوسط الحياد كأساس للمقارنة.

ومن الجدول (9) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن محور كفاءة الأداء التنظيمي تساوي 2.8353 وهي أصغر من متوسط الحياد /3/، وبالتالي يمكن القول أن العينة تميل إلى عدم الموافقة على وجود كفاءة للأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي وفعالية الأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين.

الجدول (11) معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثالثة

Correlations			
		متوسط التدوير الوظيفي	متوسط فعالية الأداء
متوسط التدوير الوظيفي	Pearson Correlation	1	.776**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	363	363
متوسط فعالية الأداء	Pearson Correlation	.776**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	363	363
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /20/

من الجدول (11) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي فعالية الأداء التنظيمي، وكانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.776 بإشارة موجبة مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين المتغيرين.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي وكفاءة الأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين.

الجدول (12) معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرابعة

Correlations			
		متوسط التدوير الوظيفي	متوسط كفاءة الأداء
متوسط التدوير الوظيفي	Pearson Correlation	1	.885**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	363	363

متوسط كفاءة الأداء	Pearson Correlation	.885**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	363	363
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /20/

من الجدول (12) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي وكفاءة الأداء التنظيمي، وكانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.885 بإشارة موجبة مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية قوية بين المتغيرين.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولا: الاستنتاجات:

1. انخفاض مستوى التدوير الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة حيث كانت قيمة متوسط الإجابات 2.5828 وهي أصغر من متوسط الحياد /3/.
2. انخفاض مستوى الأداء التنظيمي من وجهة نظر العينة، حيث كانت قيمة متوسط إجابات العينة تساوي 2.7979 وهي أصغر من متوسط الحياد /3/.
3. انخفاض مستوى كفاءة الأداء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة، حيث كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة تساوي 2.8353، وهي أصغر من متوسط الحياد /3/.
4. يوجد علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين التدوير الوظيفي وفعالية الأداء التنظيمي.
5. يوجد علاقة معنوية طردية قوية بين التدوير الوظيفي وكفاءة الأداء التنظيمي.

ثانيا: التوصيات:

1. من الضروري أن تتبنى إدارة الجامعة مفهوم التدوير الوظيفي، وأن تطبقه في مختلف المستويات الإدارية وبصورة مستمرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه وخاصة فيما يتعلق بتسهيل الإحلال الإداري.
2. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالتدوير الوظيفي انطلاقا من إيمانها بأهميته، مع التأكيد على ضرورة تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى اكتساب مهارات جديدة، وأن توضح لهم الإجراءات التي تتّبعه في تطبيقه، مع إعطائهم فرصة كافية للتدريب على المهام الجديدة الموكلة إليهم
3. على إدارة الجامعة أن تعزز مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف الموضوعة من قِبَلها، مع التأكيد على أن تكون هذه الأهداف موضوعية قابلة للقياس، وأن تتم عملية تقييم التقدم في تحقيقها بشكل دوري.
4. من أجل تعزيز فعالية الأداء التنظيمي على إدارة الجامعة أن تشجع فُرق العمل وأن تشارك العاملين في اتخاذ القرار.
5. على إدارة الجامعة أن تهتم بشكل أكبر بتأهيل وتدريب عامليها بما ينعكس على جودة خدماتها وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي لديها.
6. من الضروري على إدارة الجامعة أن تهتم بتعزيز ولاء العاملين لديها بما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة أداء هؤلاء العاملين.

References:

Arabic references:

– Abu-hamour, Husam Mohammoud; Alryalat, Mohammad; Quisha, Rania Djafer. Functional expatriation and its impact on the efficiency and effectiveness of organizational performance in Jordanian telecom companies. REMAH FOR RESEARCH AND STUDIES JOURNAL, Jordan, September 27, 2018. Pages 101-123.

– Aleewa, AKram, Belfimbur, hamida. Job Rotation and Its Impact on Employee Performance: A case study of the University of Continuing Formation -Mila-. Complementary memorandum for Master's degree in Management Sciences Specialization Business Administration. Institute of Economic, Business and Management Sciences - Management Sciences department, University Center Abdelhafid Boulesouf Mela. Algeria.2020.

– Al Ali, Mohammad; Alomar, Imad. Job rotation and its effect on administrative corruption among employees of the public sector in the Syrian Arab Republic. Tishreen University Journal- Economic and Legal Sciences Series: Vol. (40) No. (3), 2019, Pages 321-339.

– Ahmad, Maysoon Abdullah. The impact of the functional rotation of managers in the development of human resources. journal of university of human development, University of Mosul, Vol. (1) No. (3), 2015, Pages 296-316.

– Ali, Nizar Mohammad. Job Rotation and its role in Human Resources Development: Analytical Study of The Opinions of a Sample of Administrative Employees in the University of Zakho. Humanities Journal of University of Zakho, Iraq, Vol. (5), No.(4), 2017, Pages 1169-1188.

– Badrawi, Abdel Reda Farag; Alkafeji, Rasha Mahdi Salih Kassar. Organizational socialization is an mediator to the effect of Plateaus and workaholism in employees loyalty. Al - Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. (12), No. (36), 2016, Pages 15-151.

– Chili, Ilhem. The application of the development of organizational performance in economic institutions: Field study at the port of Bejaia city. Al Bashaer Economic Journal, Vol. (5), No. (1), 2019, Pages 720-736.

– Al-dali, Mohamad Ahed. The Role of Human Resource Development on Organizational Performance on Higher Education Institutions: A Field Study In Syrian public universities. A thesis submitted for a PhD in Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University. 2020.

– Dawoud, Abdul Aziz Ahmed. Improving Egyptian universities Organizational effectiveness in the light of Intellectual capital Approach. Educational Journal of Egyptian Association of Comparative Education and Administration, Vol. (15), Sep, 2017, Pages 15-151.

– Ebn Ali, Abd Alwahab, The Change Project and Its Relationship to Achieve the Effectiveness of the Organization: A field study of the Algerian Glass Company in Oran. Memorandum for a Master's degree in Psychology. University of Oran 2, Faculty of Social Sciences, 2015.

– Emam, Mahmoud; Fahmy, Toka Mahrous and Gaafar, Hebatallah. The Impact of Job Rotation on Organizational Commitment Level of the Employees in the Egyptian Travel Agencies: Mediating Role of Job Involvement. Journal of The Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City, Volume (3), Issue (2), Serial Number (6), 2019, Pages 1-17.

– Ghanem, Ahmed Mohammed; kornay, osama Mahmoud. Improving Egyptian universities Organizational Effectiveness in the light of the organizational learning approach, Journal of Studies in University Education, Ain Shams University, Faculty of Education, Centre for Developing University Education. Vol. (5), Dec, 2003, Pages 86-130.
– Hadi, Salem Awwad; Dawood, Iman Hussein; Alwan, Raad Zaid. Functional rotation and its impact on tax performance Applied research in the General Authority for Taxation. Journal of Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, Vol. (13), Issue (44), 2018, Pages 18-32.
– Al-Ibraheemi, Ahmed; Saleh, Zahra Hamid Muhammad. The relationship between temporal leadership and organizational performance. magazine of college Administration & Economics for economic &administration & financial studies, Babylon University, Vol. (11), Issue (4), 2019, Pages 731-749.
– Ismail, Moaz Ghassan. The relationship between job rotation and organizational performance: An exploratory study of the opinions of a sample of employees In the presidency of the Iraqi University. AL-dananeer, Vol. (1), Issue (16), 2019, Pages 268-294.
– Al-Labadi, Nizar Awni. Career development and management performance, Dar djlah, Jordan, First edition, 2015.
– Al-Masoul, Majed Mahmoud. The influence of Job Rotation on the Performance of Employees: A field study on Syria International Islamic Bank. A research submitted for Master's degree in Business Administration MBA, 2019.
– Maher, Ahmed. Human Resource Management. Eldare lgamaya, Alexandria, 2017.
– Mohammed, Atheer Abdullah; Majid, Zaid Hayder. The mediating effect of organizational innovation climate on enhancing the relationship between talent development practices and organizational performance. Journal of Economics and Administrative Sciences, University of Baghdad, Vol. (26), No. (124), 2020, Pages 183-213.
– Nasr, Azza Jalal Mustafa. Job rotation and intellectual capital development in general secondary education schools in Egypt. Journal of the College of Education, Beni-Suef University, Vol. (17), Jan, Part (1), 2020, Pages 231-302.

Foreign references:

– Akbari, A., Maniei, R., The Effect of Job Rotation on employee performance: Case Study of Dana Insurance. Journal of Management Reviews. Vol (3), No (1), 2017, pp 21-26.
– Jocom, J., Lambey, L., & Pandowo, M. (2017). THE EFFECT OF JOB ROTATION AND TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT. PEGADAIAN (PERSERO) MANADO. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol (5). No (2), 2017, pp 279-288.