مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تأثير التدوير الوظيفي على الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على المصارف التجارية العامة والخاصة في مدينة اللاذقية)
اسم الكاتب: د. رامي محمد محمد، د. حنان نبيه تركمان، باسل جميل برو
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5683
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 20:33 +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.

The Impact Of Job Rotation On Managerial Creativity
(A field study on public and private commercial banks in the city of Lattakia)

Dr. Rami Mohamad Mohamed [*]
Dr .Hanan Nabeih Turkman [**]
Basel Gmil Bero [***]

(Received 2 / 8 / 2021. Accepted 22 / 11 / 2021)

□ ABSTRACT □

The study aimed to demonstrate the impact of job rotation through (job design, job development, systems and procedures) on administrative creativity in the banks under study**.**

The study relied on the descriptive approach to describe and analyze the research variables based on the collected primary data. Through the researcher's review of previous studies and literature, and in order to test the hypotheses, the researcher dumped the primary data into a database that was analyzed using SPSS version 20.

The most important results of the study were as follows**:**

There is a strong correlation between job design and administrative creativity, as the coefficient of determination reached 0.921, which indicates that 92.1% of the changes in administrative creativity follow changes in job design, and there is a strong correlation between job development and administrative creativity, where the value of the correlation coefficient is 0.928, and the coefficient of determination is 0.862 , which indicates that 86.2% of the changes in managerial creativity follow changes in job development, which means that there is an impact of job development on managerial creativity.

The study's most important recommendations were as follows

The necessity of looking at job rotation as an important policy and strategy by paying attention to job design and development and paying attention to systems and procedures because this enables the worker to carry out his work in a renewed and developed manner, and enables him to present new suggestions and ideas, enhances his ability to predict problems related to his work, and enables him to participate in his superiors in Determine the goals of the unit I work in

Keywords: job rotation, job design, job development, systems and procedures, administrative creativity

[*]**Associate Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Syria. (ramimoha174@gmail.com)**
[**]**Associate Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Syria. (hanantm56@gmail.com)**
[***]**Postgraduate Student (Master), Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. (basel.bero96@gmail.com**

تأثير التدوير الوظيفي على الإبداع الإداري

(دراسة ميدانية على المصارف التجارية العامة والخاصة في مدينة اللاذقية)

الدكتور رامي محمد محمد *

الدكتورة حنان نبيه تركمان **

باسل جميل برو ***

(تاريخ الإيداع 2 / 8 / 2021. قُبِل للنشر في 22 / 11 / 2021)

□ ملخّص □

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير التدوير الوظيفي من خلال (تصميم الوظائف، تطور الوظيفي، النظم والإجراءات) في الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الأولية التي تم جمعها، حيث قام الباحث بدراسة ميدانية على المصارف محل الدراسة في مدينة اللاذقية لجميع البيانات الأولية اللازمة، كما تم قياس المتغيرات على كافة البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبانة تم تصميمها من خلال اطلاع الباحث على الدراسات والأدبيات السابقة، ومن أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

تمثَّلت أهم نتائج الدِّراسة بالآتي:

وجود ارتباط قوي بين تصميم الوظائف والإبداع الإداري، كما بلغ معامل التحديد 0.921، وهو يدل على أن 92.1% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات تصميم الوظائف، ووجود ارتباط قوي بين تطوير الوظائف والإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.928، كما بلغ معامل التحديد 0.862، وهو يدل على أن 86.2% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات تطوير الوظائف، مما يعني أن هناك أثر لتطوير الوظائف على الإبداع الإداري.

تمثَّلت أهم توصيات الدِّراسة بالآتي:

ضرورة النظر إلى التدوير الوظيفي كسياسة واستراتيجية مهمة من خلال الاهتمام بتصميم الوظائف وتطويرها والاهتمام بالنظم والإجراءات لأن ذلك يمكن العامل من القيام بإنجاز عمله بأسلوب متجدد ومتطور، ويمكنه من تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة، ويعزز لديه القدرة على التنبؤ بالمشاكل الخاصة بعمله، ويمكنه من مشاركة رؤسائه في تحديد أهداف الوحدة التي أعمل بها.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، تصميم الوظائف، تطوير الوظائف، النظم والإجراءات، الإبداع الإداري.

* أستاذ مساعد، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية. ramimoha174@gmail.com

** أستاذ مساعد ـ قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية. Hanantm56@gmail.com

*** طالب دراسات عليا (ماجستير)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية. Basel.bero96@gmail.com

مقدمة:

كما بات واضحاً ومعلوماً في جميع المنظمات والمؤسسات على تنوع اختصاصاتها واختلاف مجالات عملها وفي جميع أنحاء العالم، إن العنصر البشري يمثل المورد الأهم والركيزة الأساسية والدّعامة المحورية التي تبني عليها المنظمات خططها والسبيل الأمثل للوصول إلى أهدافها وتفوقها في مجال عملها سواء أكانت إنتاجية، خدمية أو تجارية، محلية ضمن حدود دولة ما أو عالمية إلى ما بعد الحدود، فالموارد البشرية المدربة والمؤهلة والكفوءة تمنح المنظمة ميزة تنافسية عالية تتفوق بها على نظيراتها وتسهم في تعظيم حصتها السوقية ورفع قدرتها على المنافسة في ظل المنافسة الشديدة.

وعطفاً على ذلك فقد باتت المنظمات تعمل جاهدةً وتسعى بشتى الوسائل والطرق للاستثمار في مواردها البشرية، فالاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر من أنجح مصادر الاستثمار، ويتم ذلك من خلال دعمها وتوفير أنسب ظروف العمل لتشجيعها على إنجاز المطلوب بأفضل صورة بل ولتحفيزها على الإبداع والابتكار في إيجاد وسائل خلّاقة تساعد المنظمة على أن تكون مُتفردة في مجال عملها متميزة بين نظيراتها في السوق، وبالتالي الرفع من قيمتها ومن مكانتها السوقية.

وانطلاقاً مما سبق وفي ظل البحث الدائم والمستمر من قبل المنظمات لإيجاد أفضل الوسائل وأنسبها لتشجيع الموارد البشرية على الإبداع الإداري والابتكار في إنجاز العمل يبرز ما يسمى التدوير الوظيفي كأحد الأساليب الإدارية المتطورة والفعالة لتدريب الموارد البشرية وتوفير أفضل المقومات لتحفيزها على الإبداع والتفرد في إنجاز العمل، حيث يشتمل التدوير الوظيفي على فكرة أساسية مفادها نقل الموظفين بين أقسام المنظمة المختلفة كي يكتسبون من تنقلهم هذا مهارات جديدة ترفع من مستوى أدائهم ومن رصيدهم المعرفي ويؤدي إلى تراكم خبرات متنوعة لديهم وفي مجالات واختصاصات متعددة، كما أن التدوير الوظيفي يخفض نسبة الروتين في العمل حيث أن التنقل المستمر والمنتظم للعاملين واكتسابهم للمهارات الجديدة والخبرات والمعرفة التي يتلقونها من الأقسام المختلفة في المنظمة، يبقيهم متحفزين ومتطلعين للعمل لا يملُّوا من الروتين المحبط للإنجاز، شاعرين أنهم يُطورون أنفسهم وإمكانياتهم وبالتالي يزداد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها، مما يخلق لديهم الحافز الكبير والرغبة الشديدة في إنجاح المنظمة ورفع قيمتها السوقية.

وبناءً على كل ما سبق فقد وقع اختيار الباحث على دراسة تأثير التدوير الوظيفي على الإبداع الإداري كعنوان للدراسة والبحث فيه، نظراً لأهميته ودوره الكبير في تعزيز إمكانيات الموارد البشرية بشكل خاص وما لها من انعكاسات وآثار إيجابية على المنظمة كاملةً بشكل عام.

مشكلة البحث:

من خلال قيام الباحث بدراسة استطلاعية قام من خلالها بإجراء مقابلات مع عدد من الموظفين العاملين في عدد من فروع المصارف التجارية العامة والخاصة في مدينة اللاذقية والمتمثلة في (المصرف التجاري السوري، بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك بيبلوس سورية، وبنك عودة سورية) وكان عددهم 85 عامل؛ حيث تم طرح بعض الأسئلة عليهم لبيان مدى توفر حوافز الإبداع الإداري التي توفرها المنظمة لهم، فتبين من خلال إجاباتهم مظاهر المشكلة الآتية:

- يُعد العمل في المصارف محل الدراسة روتيني ممل لا يُقدم أي جديد، يقوم على تكرار المهام المطلوب إنجازها دون أي تغيير أو تجديد.
- لا تقدم المصارف محل الدراسة الحوافز الكافية التي تشجع العاملين على الإبداع في العمل
- تخلق حالة من الرضا السلبي عن الروتين الممل المحبط للإنجاز.

- إن المصارف على اختلاف أشكالها وأحجامها وتنوع مجالات عملها دائمة السعي إلى التطوير والتحديث لمواكبة التغيرات السريعة التي تشهدها المصارف في عصرنا هذا.
- عدم توافر حوافز الإبداع والابتكار لدى العاملين يمثل من أهم أسباب عجز المصارف عن مواكبة هذه التطورات السريعة وبالتالي خروجها عن المنافسة مع نظيراتها في السوق في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال.

كما أن الباحث قام بطرح بعض الأسئلة الأخرى على الموظفين للتعرف على آرائهم حول التدوير الوظيفي، وقد اتضح من إجاباتهم النقاط الآتية:

- هناك تدوير وظيفي في بعض المصارف محل الدراسة إلا أن هناك قصور في عملية تطبيقها من منطلق أن التدوير داخل المصرف لا يتم بشكل منتظم بحيث يتم نقل الموظفين من قسم إلى آخر بشكل عشوائي دون أن يكون هناك ارتباط أو علاقة بين القسم الذي كانوا يعملون فيه والقسم الذي تم نقلهم إليه وبدون إخطارهم بعملية النقل هذه مسبقاً، حيث يتم نقلهم بشكل مفاجئ دون إعلامهم بالأسباب والدوافع أو الأهداف من نقلهم، مما يخلق لديهم الشعور بالشك والريبة لجهلهم بالأسباب الكامنة وراء ذلك.
- كما لاحظ الباحث من خلال إجابات الموظفين أنهُ ليس لديهم الإدراك الكامل والفهم الصحيح لأهداف عملية النقل هذه، بل ان بعض الموظفين ينظرون لهذه العملية من منظور سلبي كما لو انه عقاب لهم، حيثُ يرون أن نقل الموظف من قسمه إلى قسم آخر هو أحد أساليب العقاب التي تتبعها الإدارة لعدم التزامهم بمهامهم أو للتقصير في أداء الواجبات المطلوبة منهم، غير مدركين ان هذه العملية هي في مصلحتهم وهي وسيلة تتبعها الإدارة لتدريبهم وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة ترفع من كفاءتهم ومستوى أدائهم.

وانطلاقاً مما سبق توصل الباحث إلى صياغة مشكلة الدراسة والتي عبر عنها بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما هو تأثير التدوير الوظيفي في الإبداع الإداري في المصارف التجارية العامة والخاصة في محل الدراسة؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو تأثير تصميم الوظائف كأحد أبعاد التدوير الوظيفي في الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة؟
- ما هو تأثير التطور الوظيفي كأحد أبعاد التدوير الوظيفي في الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة؟
- ما هو تأثير النظم والإجراءات كأحد أبعاد التدوير الوظيفي في الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة؟

أهمية البحث و أهدافه:

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- **الهدف الرئيس:**

بيان تأثير التدوير الوظيفي في الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة:

- **الأهداف الفرعية:**
  - بيان تأثير تصميم الوظائف كأحد أبعاد التدوير الوظيفي في الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.
  - بيان تأثير التطور الوظيفي كأحد أبعاد التدوير الوظيفي في الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.
  - بيان تأثير النظم والإجراءات كأحد أبعاد التدوير الوظيفي في الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.

أهمية البحث:

- **الأهمية النظرية:**

تأتي أهمية هذا البحث من وجهة نظر الباحث من خلال الربط بين متغيري التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف، ومحاولة الباحث الجادة في بيان تأثير استخدام التدوير الوظيفي في الإبداع الإداري للعاملين في المصارف محل الدراسة

- **الأهمية العملية:**

تبرز الأهمية العملية لهذا البحث في أنه قد يسهم في زيادة دعم الإدارة العليا في المصارف محل الدراسة للتدوير الوظيفي والعمل على تطبيقه بالشكل الصحيح والسليم لتحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع في العمل وبالتالي الوصول إلى النتائج المرجوة بما يعود بآثار إيجابية على الفرد والمنظمة.

المراجعة الأدبية Literature review :

1ـ الدراسات العربية Arabic Studies :

- **دراسة (الزهرة ومريم، 2019):**

"**أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة**"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في الجامعة، معرفة اتجاهات العاملين الإداريين من عملية التدوير الوظيفي، معرفة مستوى الأداء في الجامعة وانعكاساته على مخرجاتها، توصلت الدراسة في هذه الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها يُعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الرائدة والحديثة في إعداد اليد العاملة وتأهيلها، يلبي التدوير الوظيفي احتياجات العاملين وتطلعاتهم المستقبلية ويحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة معاً، يعتبر التدوير الوظيفي آلية جديدة في تمكين العاملين مع مراعاة ظروفهم المختلفة.

- **دراسة (شدى والثبتي، 2019):**

"**التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف**"

هدفت الدراسة فيتمثل في التعرف على درجة التدوير الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، وكذلك التعرف على مستوى التطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى التطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، توصلت الدراسة إلى أن درجة التدوير الوظيفي من وجهة نظر قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى التطوير الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة الطائف جاء بدرجة عالية، ووجد فروق بين متوسطات استجابة قائدات المدارس لدرجة التدوير الوظيفي وفقاً للمؤهل العلمي في اتجاه الحاصلات على مؤهل بكالوريوس فأعلى، ولا توجد فروق بين متوسطات استجابة قائدات المدارس لدرجة التدوير الوظيفي وفقاً لسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، وكذلك عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة قائدات المدارس لمستوى التطوير الإداري وفقاً للمؤهل وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية.

- **دراسة (بركات وعيسى، 2021):**

"**دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين**"

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها انخفاض مستوى التدوير الوظيفي وانخفاض مستوى كل من الكفاءة

والفعالية التنظيمية في المكاتب الإدارية العاملة في الجامعة، ووجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين التدوير الوظيفي والفعالية التنظيمية، ووجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين التدوير الوظيفي والكفاءة التنظيمية.

2ـ الدراسات الأجنبية Foreign Studies :

- **دراسة (Salih & Al.lbed, 2017) :**

"Job rotation & its impact on employees' performance: An empirical study among employees at red sea University, Sudan"

"التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين، دراسة تجريبية على موظفي جامعة البحر الأحمر بالسودان".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وجهة نظر الموظفين حول التدوير الوظيفي من خلال الأبعاد (الفوائد، العيوب، العقبات)، وكيفية تأثيرها على أداء العاملين في جامعة البحر الأحمر بالسودان، خلصت الدراسة إلى أن اعتماد التدوير الوظيفي جديد في الجامعة، وأن إدارة الجامعة يجب أن تدرب الموظفين على وظائف جديدة وأن تضع مؤشرات أداء واضحة لمعايير عمل الموظفين، بالإضافة إلى وضع الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي المناسب لجميع الوظائف في الجامعة.

- **دراسة (Evans, 2021) :**

"Job rotation as training and development"

"التدوير الوظيفي كآلية للتدريب والتطوير"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التدوير الوظيفي كأداة تدريب وتطوير لتحسين أداء الموظف، وبيان ما إذا كان التدوير الوظيفي كأداة للتدريب والتطوير يعزز الإثراء الوظيفي والرضا، وتحديد مدى تأثير تدريب وتطوير الموارد البشرية في عمل البنك، وتقديم توصيات للبنوك عند الضرورة من أجل جعل تدريب وتطوير الموارد البشرية أكثر فائدة، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها أن هناك تأثير كبير للتدوير الوظيفي كأداة للتدريب والتطوير على الإثراء الوظيفي والرضا، وأن هناك تأثيراً مهماً على تدريب الموارد البشرية وتطويرها في تشغيل البنك وأن الموقف السلبي للمديرين والمتفوقين في التدريب والتطوير يعزز دوران الموظفين.

3ـ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها للتدوير الوظيفي كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع، وكان الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، وتتميز هذه الدراسة في دراستها لأثر التدوير الوظيفي في الإبداع الإداري في المصارف التجارية العامة والخاصة في مدينة اللاذقية، وما لأهمية هذه الدراسة في تعزيز التدوير الوظيفي في المصارف محل الدراسة وأثره في تحفيز وتشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين والآثار الإيجابية لذلك على الفرد بشكل خاص وعلى المصرف ككل بشكل عام.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية:

"**لا يوجد علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة**"

ويتفرع منه الفرضيات الفرعية الآتية:

1) لا يوجد تأثير معنوي بين تصميم الوظائف كأحد أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.
2) لا يوجد تأثير معنوي بين التطور الوظيفي كأحد أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.
3) لا يوجد تأثير معنوي بين النظم والإجراءات كأحد أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الأولية التي تم جمعها، حيث قام الباحث بدراسة ميدانية على المصارف محل الدراسة في مدينة اللاذقية لجميع البيانات الأولية اللازمة، كما تم قياس المتغيرات على كافة البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبانة تم تصميمها من خلال اطلاع الباحث على الدراسات والأدبيات السابقة، ومن أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

مجتمع وعينة البحث :

تمثل مجتمع البحث بالموظفين العاملين في المستويات الإدارية العليا في فروع المصارف التجارية السورية العامة والخاصة محل الدراسة (المصرف التجاري السوري، بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك بيبلوس سورية، بنك عودة سورية)، حيث تم سحب عينة قصدية (عمدية) بحيث تكون عينة البحث ممثلة للمجتمع الإحصائي ولقد تم اختيار هذه العينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا كون هذه الفئة من الموظفين يخضعون للتدوير والعمل في أكثر من وظيفة وأكثر من فرع، وبناءً على ذلك قام الباحث بتوزيع الاستبانة على (85) موظفاً من مجتمع البحث، استرد منها (80) استبانة صالحة للتحليل.

حدود البحث Research Limits :

- **زمانية:** فترة توزيع الاستبانة في شهر حزيران 2021.
- **مكانية:** (المصرف التجاري السوري، بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك بيبلوس سورية، بنك عودة سورية) في مدينة اللاذقية.

<u>الإطار النظري للبحث:</u>

أ ـ مفهوم التدوير الوظيفي:

عرف مالينسكي التدوير الوظيفي بأنه "حركة منظمة للموظفين من وظيفة لأخرى، وتعتمد كيفية تحقيق هذه الحركة على الهدف الذي ترغب في تحقيقه المنظمة ومدى التحرك الذي ترغب فيه" (Malinski، 2021، 2).

كما يعرفه عزام بأنه "أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة. (عزام، 2013،9).

إما بدر فقد توجه إلى تعريف التدوير الوظيفي بأنه "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" (بدر، 2016، 16).

وحسب وجهة نظر الباحث يمكن تعريف التدوير الوظيفي بأنه" عملية مُنظمة ومدروسة تقوم على نقل الموظفين بين أقسام المنظمة المختلفة وضمن وظائف القسم الواحد لإكسابهم مهارات وخبرات مختلفة وبالتالي رفع مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

إما بالنسبة لأهداف التدوير الوظيفي فتتمثل في ما يلي: (بوزيدي، 2017،18)

1) إلمام الموظف بالأنظمة واللوائح والتعاميم المتعلقة بالعمل في الإدارة.

2) يسهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل من خلال التنقل المستمر بين أقسام الإدارة.

3) يساعد التدوير الوظيفي على مواجهة الفساد الإداري في المنظمات الحكومية والخاصة وذلك لعدم ثبات الموظف أو المسؤول في منصبه.

4) يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

5) بعد التدوير الوظيفي من الركائز الأساسية لتطوير العمل وفعاليته.

ويستنتج الباحث من مما سبق ذكره أن للتدوير الوظيفي دوراً كبيراً ومهماً في مختلف جوانب المنظمة على المدى القصير والطويل فهو يعزز الكفاءات ويحارب الفساد ويعزز العلاقات الاجتماعية والتواصل في المنظمة.

أما أهمية التدوير الوظيفي فتتمثل فيما يلي: (البارقي، 2017، 5):

1) تحقق سياسة التدوير الوظيفي أفضل استثمار للطاقات البشرية، خاصة إذا كانت فتية وغير معروفة من موظفي المنظمة، حيث يتم اكتشافها واستثمارها على أفضل وجه.

2) تعتبر سياسة التدوير الوظيفي مدخلاً يلبي للفرد احتياجاته باختلاف مستوياتها.

3) تضيف سياسة التدوير الوظيفي للغرد خبرة، وتجعله يختبر نفسه ويثبت وجوده في عدة مواقع.

4) تُحسن سياسة التدوير الوظيفي من أداء العاملين بوضعهم بين أيدي رؤساء جدد وأفكار جديدة.

5) تُحفز سياسة التدوير الوظيفي التحديات لدى العاملين وتحقق لهم فوائد جديدة.

6) أن سياسة التدوير الوظيفي تضيف انسيابية في المنظمة من خلال التقويم الدوري لوجهات النظر الإدارية الجديدة والحماية من الفساد.

ويرى الباحث أن أهمية التدوير الوظيفي تتمثل في تركيزه على العنصر البشري باعتباره المورد الأهم في المنظمة، فهو يعمل على رفع كفاءة المورد البشري وإثراء معرفته وخبراته ومحاربة الفساد، وبالتالي تعزيز ولاءه وانتمائه للمنظمة، وما لذلك من نتائج إيجابية على المنظمة بشكل عام وعلى الفرد بشكل خاص.

ب ـ مفهوم الإبداع الإداري:

إن للإبداع الإداري كغيره من المفاهيم الإدارية العديد من التعاريف، فقد عرفه تورانس على أنه "عملية يصبح فيها الفرد حساساً للمشاكل والعيوب، الفجوات المعرفية، المكونات المفقودة، ونقص الاتساق. فالمبدع يحدد الصعوبات، يبحث عن الحلول، يقوم بالتنبؤ أو صياغة الفرضيات، إعادة اختبارها، تعديلها وإعادة اختبارها حتى الوصول إلى النتائج وتعميمها" (Torrance، 1965، 371)، أما محمد فقد عرفته بأنه" هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل، يكون من شأنها تحسين ظروف العمل، وتحفيز أداء العاملين وقدراتهم، وزيادة مواهبهم، لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل. (محمد، 2006، 10).

ويعرف الباحث الإبداع الإداري بأنه "العملية التي يقوم من خلالها المورد البشري بإنجاز العمل بطرق خلاقة ومبتكرة وبأفكار جديدة، تؤدي بمجملها إلى الإنجاز بفترة زمنية أقصر وبجودة أعلى وبالتالي تحقيق الأهداف بفعالية أكبر".

إما أهمية الإبداع الإداري فتكمن بقدرته على التفكير وفق تطورات جديدة وابتكار الحل الملائم عند الإحساس بمشكلة ما، ووضع الحلول المناسبة، كما أنه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها (المساعيد، 2019، 3-4). فالإبداع الإداري يُعد من أهم المقومات الأساسية التي تُساعد المؤسسات في التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات وخاصة مجالات الانفجار المعرفي والاتصالات.(المطيري، 2019، 11)

ويرى الباحث أن أهمية الإبداع الإداري تكمن في بحثه الدائم على إيجاد أفضل وأنسب الوسائل والطرق لإنجاز العمل وحل المشكلات بسرعة وفعالية أكبر، بل والرغبة الدائمة في تطوير هذه الأساليب والوسائل وإيجاد آليات مبتكرة خلاقة ترفع من شأن المنظمة ومكانتها وتعزز فيمتها السوقية بين نظيراتها في السوق.

وهناك بعض المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري: (البشاشة، 2017، 53-54)

1) الخوف من التغيير وتفضيل حالة الركود والاستقرار خوفاً من الفشل.
2) انشغال الإداريين بالأعمال الروتينية واعتبار الأفكار الجديدة مضيعة للوقت.
3) معوقات مالية حول عدم توفر الدعم المالي لمستلزمات التغيير، مثل تغيير الأجهزة والأنظمة.
4) المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات إلى العاملين.
5) قلة الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية والتجديدية.
6) عدم سهولة التواصل بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى تصل أفكارهم ومقترحاتهم.
7) الإذعان: حيث يفضل البعض التقيد التام بالسلوك المساير للمعايير الاجتماعية والقواعد والقوانين.
8) الفساد الإداري وعدم مكافأة العمل الجاد والمبدع.

ويرى الباحث أنه على الإدارة العمل دائماً على التخلص من هذه المعوقات التي تحد من قابلية العاملين على الإبداع الإداري، وتوفير الحوافز والمقومات التي تدفعهم على الإبداع بكافة أشكاله وما لذلك من عائد إيجابي كبير على الفرد والمنظمة.

الدراسة العملية:

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، وقد قام الباحث بجمع بيانات حول أثر التدوير الوظيفي على الإبداع الإداري في فروع المصارف التجارية العامة والخاصة في مدينة اللاذقية وهي تُمثل 22 عبارة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم توزيع الدرجات على أسئلة الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء الدرجة (5) لاحتمال الإجابة (موافق بشدة)، والدرجة (4) لاحتمال الاجابة (موافق)، الدرجة (3) لاحتمال الاجابة (محايد)، والدرجة (2) لاحتمال الاجابة (غير موافق)، والدرجة (1) لاحتمال الاجابة (غير موافق بشدة).

اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234- 246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (1)؛ وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة، حيث يُظهر الجدول (1) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية يساوي 0.798 (معامل ثبات جيد) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول رقم (1) معامل ألفا كرونباخ للاستبانة Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	22

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: كما قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدراسة كلّ على حدة، والدرجة الكلية لعبارات الاستبانة وجد الباحث من خلال الجدول (2) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول وجيد للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة

المتغير	عدد العبارات	Cronbach's Alpha	N of Items
تصميم الوظائف	5	.641	5
التطوير الوظيفي	5	.635	5
النظم والإجراءات	5	.607	5
الإبداع الإداري	7	.668	7

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة): حيث قام الباحث بدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247 – 248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. Sig = p = 0.000 < α =0.01، وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة وكانت النتائج كالآتي:

جدول (3): معاملات الارتباط بين متوسط العبارات (صدق المقياس).

		تصميم الوظائف	التطوير الوظيفي	النظم والإجراءات	الإبداع الإداري
تصميم الوظائف	Pearson Correlation	1	.681**	.603**	.613**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80
التطوير الوظيفي	Pearson Correlation	.681**	1	.776*	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80
النظم والإجراءات	Pearson Correlation	.603**	.776*	1	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80
الإبداع الإداري	Pearson Correlation	.613**	.797**	.759**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الجدول السابق يجد الباحث أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المدروسة (هي معاملات الاتساق الداخلي) وهي مقبولة ودالة احصائياً لأنّ:

$$sig = p = 0.000 < \alpha = 0.01$$

ومنه يجد الباحث أن الاستبانة صادقة وتتمتع بثبات فقراتها وبالتالي فهي صالحة للتطبيق على العينة المدروسة.

ـ بعد ذلك لجأ الباحث الى توصيف بيانات الدراسة حسب متوسطات اجابة كل مجموعة من العبارات (محور).

4ـ5 اختبار الفرضيّات:

قام الباحث بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (4) أنّ جميع المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة أكبر من متوسط المقياس (3) المستخدم وهو يدل على موافقة أفراد العينة على العبارات الواردة في ككل محور من المحاور.

الجدول (4) الإحصائيات الوصفية الخاصّة ببنود الاستبانة

المحور	العبارات	N	Mean	Std. Deviation	sig
تصميم الوظائف	يساعد تنوع مهارات الوظيفة المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي	80	3.89	.693	.000
	تتميز الوظائف في المصرف بالتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي	80	3.99	.464	.000
	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة	80	3.90	.297	.000
	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة عملية التدوير الوظيفي	80	3.93	.546	.000
	يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها	80	3.96	.434	.000
تطوير الوظائف	توفر استراتيجية التطوير الوظيفي مناخ يشجع على التدوير الوظيفي	80	3.95	.501	.000
	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي	80	4.12	.276	.000
	يمنح التطوير الوظيفي للموظف الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي	80	4.22	.157	.000
	تساعد استراتيجية التطوير الوظيفي في ملئ الشواغر باستخدام التطوير الوظيفي	80	3.97	.355	.000
	يحاول الموظفون عبر التدوير الوظيفي تطوير مسارهم الوظيفي	80	3.54	.335	.000
النظم والإجراءات	تسمح النظم والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها	80	4.05	.219	.000
	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في المصرف على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة	80	4.24	.191	.000
	يعد التدوير الوظيفي من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في المصرف	80	3.88	.587	.000
	تقلل نظم وإجراءات المصرف من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى	80	4.10	.297	.000

	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في المصرف	80	3.77	.373	.000
الإبداع الإداري	أقوم بإنجاز عملي بأسلوب متجدد ومتطور	80	3.27	.434	.000
	أعمل على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة	80	4.33	.297	.000
	لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل الخاصة بعملي	80	3.79	.297	.000
	أشترك مع رؤسائي في تحديد أهداف الوحدة التي أعمل بها	80	3.66	.373	.000
	لدي الرغبة في تنفيذ التعليمات والقيام بما هو مطلوب مني	80	4.11	.276	.000
	لدي القدرة على النقاش والحوار وامتلاك الحجة والقدرة على الإقناع	80	4.44	.191	.000
	أستفيد من الانتقادات التي توجه لي	80	3.71	.874	.000
					.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وكما هو واضح من الجدول (5)، فقد بلغ المتوسّط الكلي لإجابات أفراد العيّنة لمتغيّر الإبداع الإداري (3.901)، وهذا يعني يقوم العامل بإنجاز عمله بأسلوب متجدد ومتطور، ويعمل على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة، ولديه القدرة على التنبؤ بالمشاكل الخاصة بعمله، ويشترك مع رؤسائه في تحديد أهداف الوحدة التي يعمل بها، ولديه الرغبة في تنفيذ التعليمات والقيام بما هو مطلوب منه، ولديه القدرة على النقاش والحوار وامتلاك الحجة والقدرة على الإقناع، ويستفيد من الانتقادات التي توجه له وفق إجابات أفراد العينة.

الجدول (5) متوسط إجابات أفراد العينة على كل بعد

المتغير	Mean
تصميم الوظائف	3.934
التطوير الوظيفي	3.96
النظم والإجراءات	4.01
الإبداع الإداري	3.901

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

<u>بعد ذلك قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرّعة عنها:</u>

الفرضية الرئيسة للبحث:

فرضية العدم Ho: لا يوجد تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.

ويتفرع منها فرضيات فرعية عدة:

1- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى</u>: لا يوجد تأثير معنوي بين تصميم الوظائف كأحد أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.

2- الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية: لا يوجد تأثير معنوي بين التطور الوظيفي كأحد أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.

3ـــ الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي بين النظم والإجراءات كأحد أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة.

ـ نتيجة اختبار الفرضية الفرعيَّة الأولى: لا يوجد تأثير معنوي بين تصميم الوظائف كأحد أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين تصميم الوظائف إحدى أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري، ومعامل التحديد، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (6):تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين تصميم الوظائف والإبداع الإداري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.960[a]	.921	.920	1.26184	.921	907.334	1	78	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.960، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين تصميم الوظائف والإبداع الإداري، كما بلغ معامل التحديد 0.921، وهو يدل على أن 92.1% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات تصميم الوظائف، مما يعني أن هناك أثر لتصميم الوظائف على الإبداع الإداري، وبما أن Sig= P= 0.000 a=0.05 >، فهذا يدل على أن التأثير معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم لا وجود تأثير معنوي بين تصميم الوظائف كأحد أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود ذلك التأثير.**

نتيجة اختبار الفرضية الفرعيَّة الثَّانية: لا يوجد تأثير معنوي بين التطور الوظيفي كأحد أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين التطوير الوظيفي والإبداع الإداري، ومعامل التحديد، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (7):تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين التطوير الوظيفي والإبداع الإداري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.928[a]	.862	.860	1.66617	.862	487.134	1	78	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.928، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين تطوير الوظائف والإبداع الإداري، كما بلغ معامل التحديد 0.862، وهو يدل على أن 86.2% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات تطوير الوظائف، مما يعني أن هناك أثر لتطوير الوظائف على الإبداع الإداري، وبما أن Sig= P= 0.000 a=0.05 >، فهذا يدل على أن التأثير معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير**

معنوي بين تطوير الوظائف كأحد أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود ذلك التأثير.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعيَّة الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي بين النظم والإجراءات كأحد أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة. قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين النظم والإجراءات إحدى أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري، ومعامل التحديد، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (8):تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين النظم والإجراءات والإبداع الإداري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.915[a]	.838	.836	1.80645	.838	402.774	1	78	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.915، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين النظم والإجراءات والإبداع الإداري، كما بلغ معامل التحديد 0.838، وهو يدل على أن 83.8% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات النظم والإجراءات، مما يعني أن هناك أثر للنظم والإجراءات على الإبداع الإداري، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن التأثير معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي بين النظم والإجراءات كأحد أبعاد التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود ذلك التأثير.**

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة لا يوجد تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين التدوير الوظيفي والإبداع الإداري، ومعامل التحديد، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (9):تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين التدوير الوظيفي والإبداع الإداري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.658[a]	.433	.426	.68415	.433	59.563	1	78	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.658، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين التدوير الوظيفي والإبداع الإداري، كما بلغ معامل التحديد 0.433، وهو يدل على أن 43.3% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات التدوير الوظيفي، مما يعني أن هناك أثر للتدوير الوظيفي على الإبداع الإداري، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، فهذا يدل على أن التأثير معنوي، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي والإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود ذلك.**

ـ الفروق بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكلّ متغيّر

قام الباحث بإجراء تحليل ANOVA لإظهار إن كان يوجد فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغيّر من متغيّرات البحث؛ تنصّ فرضيّة العدم على عدم وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة؛ في حين الفرضيّة البديلة تنصّ على وجود فروق معنويّة، وكانت النتائج كما هي موضّحة في الجدول (10):

الجدول (10) تحليل ANOVA لإظهار الفروق بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكلّ متغيّر.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	37.500	5	7.500	2.868	.020
Within Groups	193.500	74	2.615		
Total	231.000	79			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ومن خلال جدول (10) وجد الباحث أنّ $Sig = p = 0.020 < \alpha = 0.05$، أي أنَّ قيمة احتمال الدلالة (Sig= 0.000) أصغر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني رفض فرضيّة العدم، مما يؤكّد وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغير من متغيرات الدِّراسة، حيث يمكن ترتيب المتوسّطات لكل متغيّر بحسب حصوله على اجماع الموافقة لإجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة به.

الاستنتاجات والتَّوصيات:

الاستنتاجات:

تمكّن الباحث من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

1ـ وجود ارتباط قوي بين تصميم الوظائف والإبداع الإداري، كما بلغ معامل التحديد 0.921، وهو يدل على أن 92.1% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات تصميم الوظائف.

2ـ وجود ارتباط قوي بين تطوير الوظائف والإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.928، كما بلغ معامل التحديد 0.862، وهو يدل على أن 86.2% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات تطوير الوظائف، مما يعني أن هناك أثر لتطوير الوظائف على الإبداع الإداري.

3ـ وجود ارتباط قوي بين النظم والإجراءات والإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.915، كما بلغ معامل التحديد 0.838، وهو يدل على أن 83.8% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات النظم والإجراءات.

4ـ وجود ارتباط قوي بين التدوير الوظيفي والإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.658، كما بلغ معامل التحديد 0.433، وهو يدل على أن 43.3% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات التدوير الوظيفي.

5ـ وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغير من متغيرات الدِّراسة، حيث يمكن ترتيب المتوسّطات لكل متغيّر بحسب حصوله على اجماع الموافقة لإجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة به.

التوصيات:

يوصي الباحث بالآتي:

1ـ ضرورة إعطاء الاهتمام اللازم لتصميم الوظائف من خلال تنويع مهارات الوظيفة المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي، والتصميم الجيد الذي يساعد في التدوير الوظيفي، واتباع سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة لأن ذلك له أثر هام في تحسين الإبداع الإداري لدى العاملين.

2ـ يجب تطوير الوظائف في المصارف من خلال توفير مناخ يشجع على التدوير الوظيفي، وتوفير أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي، ومنح الموظف الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي، وملئ الشواغر باستخدام التطوير الوظيفي لأنه ذلك يؤدي إلى تحسين الإبداع الإداري لدى العاملين.

3ـ يجب إيلاء الأهمية الكافية للنظم والإجراءات في المصارف من خلال إبراز قدرات ومهارات العاملين في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها، واستخدام التدوير الوظيفي كسياسة، والاهتمام بتطوير التدوير الوظيفي كإجراء في المصرف، والتقليل من الضغط النفسي لدى الموظفين عند التدوير إلى الوظائف الأخرى لما لذلك من دور في تحسين الإبداع الإداري لدى العاملين في المصرف.

4ـ ضرورة النظر إلى التدوير الوظيفي كسياسة واستراتيجية مهمة من خلال الاهتمام بتصميم الوظائف وتطويرها والاهتمام بالنظم والإجراءات لأن ذلك يمكن العامل من القيام بإنجاز عمله بأسلوب متجدد ومتطور، ويمكنه من تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة، ويعزز لديه القدرة على التنبؤ بالمشاكل الخاصة بعمله، ويمكنه من مشاركة رؤسائه في تحديد أهداف الوحدة التي أعمل بها

5ـ ضرورة الاستمرار بأبحاث التدوير الوظيفي والإبداع الإداري، والنظر إليها من منظور استراتيجي، وتحديد أهم أبعاده التي من شأنها أن تُحسِّن من الإبداع الإداري ومنها:

ـ التدوير الوظيفي في تحسين الميزة التنافسية.

ـ العلاقة بين التدوير الوظيفي وتحقيق التميز في الأداء.

ـ دور أبعاد التدوير الوظيفي في تحسين ظروف العمل.

References:

- Aazam, Ahmed, 2013, **" Job rotation for security leaders and its impact on the morale of workers in the security services of the Palestinian Ministry of Interior - Gaza Strip"**, Master thesis, Islamic University – Gaza, Deanship of graduate studies, college of commerce, department of business administration.
- Al-Bareqy, Mslha, 2017, **"Job rotation and its relationship to the organizational loyalty of the employees of the Education Department in Al-Leith",** Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Vol (1), Issue (2), pp. 1-28.
- Al-Bashasha, Omar, 2017, **"The Impact of E-Government Application on Administrative Creativity in the Public Institution for Social Security in Jordan",** Master's Thesis, Yarmouk University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration.
- Al-Masaeed, Wafaa, 2019**, "The degree of availability of the elements of administrative creativity among academic and administrative leaders at Al al-Bayt University from their point of view',** Master's Thesis, Al al-Bayt University, Deanship of Graduate Studies.
- Al-Muteiry, Abdullah, 2019, **"The degree of availability of a culture of administrative creativity among school principals in the State of Kuwait and its relationship to achievement motivation among teachers"**, Master's thesis, Al al-Bayt University, Deanship of Graduate Studies.
- Al-Zahra, Quariry; Mariam, Al-Aiashy, 2019 , **"The impact of job rotation on improving the performance of employees in the organization"** A case study of Ahmed Deraya University, Adrar, Master's thesis, Ahmed Deraya University, Adrar, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Department of Management Sciences.
- Bader, Nedal, 2016, **"Job Rotation and its Role in Productive Efficiency in Palestinian Ministries"**, Master's Thesis, Joint Graduate Program between the Academy of Management and Politics for Graduate Studies and Al-Aqsa University, Palestine – Gaza**.**
- Barakat, Hayan Mohammad; Issa, Gamil Saleh, (2021), **"The role of job rotation in improving the organizational performance"** a field srudy in Tishreen University, Tishreen University journal, Vol (43), Issue (4).
- Bouzeidy, Shams, 2017**, "The Role of Job Rotation in Empowering Workers"** A field study in the municipality of Maarif in M'sila, Master's thesis, Mohamed Boudiaf University - M'Sila, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Sociology.
- Evans, Emmanuel (2021)**. Job rotation as training and development research gate, http://www.researchgate.net/publication/348540571.**
- Malinski, R, (2002), **"Job rotation in an academic library: damned if you do and damned if you don't!"**, Graduate school of library and information science, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Mohammad, Zeina, 2006, **"The degree of information technology practice and its relationship to administrative creativity among private secondary schools principals in Jordan"**, Master thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, College of Higher Education Studies, Jordan.
- Salih, Mohammad; Al-Ibed, Al.Beisani, (2015), **"Job rotation & its impact on employees performance: An empirical study among employees at red sea University, Sudan",** International journal of scientific research and management (IJSRM), Vol (5), Issue (7), P 6181-6184.
- Shada, Faraj; Al-thubeity, Asmaa, 2019, **"The career rotation and its relation to the administrative development of the leaders of general education schools in Taif",** Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol (10), Issue (2), pp. 339-370.
- Torrance, P, (1965)**, "Scientific views of creativity and factors affecting its growth"**, Creativity and learning, Vol (94), Issue (3), P 663-681.