مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور تحليل الوظيفة في تحسين عملية التدوير الوظيفي – دراسة ميدانية في المعاهد التقانية في جامعة تشرين
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب، د. لينا فياض، لينا سمير حسن
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5764
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:18 +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 Role Of Job Analysis In Improving The Job Rotation Process - A Field Study In The Technical Institutes At Tishreen University

Dr Kinda Ali Deeb*
Dr Lina Fayyad**
Lena Sameer Hasan***

(Received 11 / 5 / 2022. Accepted 20 / 6 / 2022)

□ ABSTRACT □

This research aimed to study the relationship between Job Analysis and Job Rotation in technical institutions at Teshreen University, The researcher studied the job analysis through its five dimensions (job duties, responsibilities, job human requirements, job environment, job relations, and job equipment) ,While the dependent variable (job rotation) was addressed as a one-dimension.

The study relied on the descriptive approach in the research؛ it also relied on the method of statistical analysis of the initial data that had been collected by Questionnaire, which had been distributed among /221/ employees in the administrative offices of the technical institutions, at University.

The data had been analyzed relying on one sample t test and person coefficient (correlation) by using SPSS /20/.

The research concluded a set of results, the most important ones are:

- The lowest of reliance on the job rotation process in technical institutes.
- There is a strong significant relationship between defining duties and job rotation in the studied environment.
- There is a medium-strength significant relationship between defining job equipment and human requirements on one hand, and job rotation on the other.
- There is a weak significant relationship between the environment and the job relations on one hand, and job rotation on the other.

Keywords: job rotation, job analysis.

*Professor, Department Of Business Administrations ،Faculty Of Economics, Tishreen Univerity, Lattakia, Syria. kinda.zahraa@gmail.com

**Assistant Professor, Department Of Business Administrations, Faculty Of Economics, Tishreen University-Lattakia-Syria. Linafayad968@gmail.com

*** Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. Lena.sa.hassan996@gmail.com

دور تحليل الوظيفة في تحسين عملية التدوير الوظيفي
دراسة ميدانية في المعاهد التقانية في جامعة تشرين

الدكتورة كندة علي ديب*
الدكتورة لينا فياض**
لينا سمير حسن***

(تاريخ الإيداع 11 / 5 / 2022. قُبِل للنشر في 20 / 6 / 2022)

ملخّص

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين تحليل الوظيفة من جهة، والتدوير الوظيفي من جهة أخرى، حيث تم تناول تحليل الوظيفة من خلال أبعاده الخمسة (الواجبات والمسؤوليات، المتطلبات البشرية، البيئة، علاقات العمل، الأدوات)، في حين تم تناول التدوير الوظيفي كمتغير تابع كبعد واحد، وتم توزيع 221 استبانة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين الإداريين في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل الاحصائي، حيث تم استخدام اختبار الفروق لعينة واحدة، والارتباط الخطي البسيط، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss بالإصدار 20.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- انخفاض مستوى الاعتماد على عملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية
- وجود علاقة معنوية قوية بين تحديد الواجبات والتدوير الوظيفي من جهة أخرى.
- وجود علاقة معنوية متوسطة بين كل من تحديد الأدوات وتحديد المتطلبات البشرية من جهة والتدوير الوظيفي من جهة أخرى في البيئة المدروسة.
- وجود علاقة معنوية ضعيفة بين البيئة وعلاقات العمل والتدوير الوظيفي في المعاهد التقانية

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، تحليل الوظيفة.

* الأستاذ – قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية: سورية. kinda.zahraa@gmail.com
** المدرسة – قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية: سورية. Linafayad968@gmail.com
*** طالبة دراسات عليا (ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية: سورية. Lena.sa.hassan996@gmail.com

مقدمة:

تعتمد الجامعات بمختلف كلياتها ومعاهدها على العنصر البشري كأساس لتقديم خدماتها التعليمية كخدمة رئيسة، والإدارية كخدمات مكملة، لذلك فإن كفاءة ونجاح الموارد البشرية في الجامعات عموماً، وفي المعاهد التقانية (بيئة التطبيق) على وجه الخصوص ينعكس بشكل مباشرة على نجاح الجامعة والمعاهد في تحقيق أهدافها وخططها، ومن هنا جاءت ضرورة بذل الإدارات لكافة الجهود، واستخدام كافة الوسائل التي تضمن تحسين كفاءة ومهارة الموارد البشرية، ومن بين هذه الأساليب، عملية التدوير الوظيفي التي تضمن انتقال الموارد البشرية بين الوظائف بشكل أفقي وبشكل عمودي، مما يعطيها هامش واسع من المعرفة والمعلومات والخبرة التي تؤهلها للقيام بوظائف ومهام مختلفة في المعهد، وطالما أن هذه العملية لا يجب أن تتم بشكل عشوائي، وإنما تستند إلى مجموعة من القيود والشروط التي تضمن نجاحها، من بينها تناسب متطلبات الوظيفة، مع مهارات وكفاءات الموارد البشرية ولو بشكل نسبي، كان من الضروري التركيز على مفهوم تحليل الوظيفة كعامل مؤثر فعالية عملية التدوير الوظيفي، ومن هنا جاءت أهمية دراسة دور تحليل الوظيفة في نجاح عملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.

الدراسات السابقة:

- **دراسة (بركات، عيسى،2021) بعنوان:**

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

مشكلة الدراسة: هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين وقد تم صياغة مشكلة الدراسة وفق التساؤل الرئيسي الآتي: ماهو دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة تشرين؟

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحديد متغيرات وأبعاد الدراسة، وعلى أسلوب التحليل الإحصائي لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وقد تم التحليل الإحصائي اختبار الفروق لعينة واحدة، معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون وذلك باستخدام برنامج SPSS 20

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: انخفاض مستوى التدوير الوظيفي، وانخفاض مستوى كل من الكفاءة والفعالية التنظيمية في المكاتب الإدارية والعاملة في جامعة تشرين، ووجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة مع الفعالية التنظيمية، ووجود علاقة معنوية طردية قوية مع الكفاءة التنظيمية.

- **دراسة (شباح، بو صوروي، 2022) بعنوان:**

آلية تحليل الوظائف: دراسة تحليلية لأساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها

مشكلة الدراسة: هدفت الدراسة الى الكشف عن آلية تحليل الوظائف من خلال سرد مفصل لأهم مراحلها، والبحث في أهم الأساليب المعتمد لذلك وإبراز معايير نجاح العملية، وقد تم طرح مشكلة الدراسة من خلال السؤال الآتي:

كيف تتم عملية تحليل الوظائف؟ وماهي أهم الأساليب الحديثة لذلك؟ وما هي أهم معايير نجاح العملية؟

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهج الوصف والتحليل حيث تم التطرق لماهية تحليل الوظائف ومراحله وعرض أهم أساليبه والتركيز على الحديثة منها وعرض معايير نجاح العملية.

نتائج الدراسة: بينت الدراسة وجود العديد من المعايير التي يجب إقرارها لنجاح عملية التحليل، أهمها توافق وصف الوظيفة مع الكفاءات المطلوبة، والدقة والوضوح في سرد الواجبات والمواصفات والأخذ بالحسبان ديناميكية العمل وتطور الوظائف.

- **دراسة (Taamneh et al, 2022) بعنوان:**

Job analysis and HRM strategic Decisions: administrators' ethics as moderating variable

تحليل الوظيفة والقرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: الدور الوسيط والأخلاقيات المرتبطة بالعمل لدى الإداريين

مشكلة الدراسة: ركزت هذه الدراسة على علاقة أخلاقيات العمل بكل من تحليل الوظيفة، والقرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهدفت الى تحديد تأثير تحليل الوظيفة على القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، وتحديد كيفية اختلاف هذا التأثير بالاعتماد على درجة الأخلاقيات المرتبطة بالعمل في المسؤولين الإداريين، ويمكن صياغة مشكلة البحث وفق التساؤل الآتي:

ما هو تأثير تحليل الوظيفة في القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالبحث، وقد شملت عينة البحث (420) من العاملين في كادر الإشراف الأكاديمي (رؤساء جامعات، نواب رؤساء جامعات، مديري مديريات) لأربع جامعات أردنية من القطاعين العام والخاص، وقد تم اختبار النموذج المقترح باستخدام أسلوب نموذج المعادلات الهيكلية.

نتائج البحث: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لتحليل الوظيفة على القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ووجود دور وسيط كبير لأخلاقيات الإداريين المرتبطة بالعمل في العلاقة بين المتغيرين.

- **دراسة (Suleman et al, 2022) بعنوان:**

Job rotation practices and employees performance: Do job satisfaction and organizational commitment matter?

ممارسات التدوير الوظيفي وأداء الموارد البشرية: هل يؤثر كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على ذلك؟

مشكلة الدراسة: هدفت الدراسة إلى اقتراح واختبار نموذج لتقييم تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموارد البشرية، ودراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الوظائف الإدارية في جامعة التربية والتعليم – وينيبا – غانا، وتمت صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال:

1-ماهو تأثير ممارسات التدوير الوظيفي على أداء الكادر الإداري في جامعة التربية والتعليم – وينيبا؟

2-ماهو الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء الكادر الإداري في جامعة التربية والتعليم – وينيبا؟

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على أسلوب العينة العنقودية، وتم توزيع 122 استبانة على الكادر الإداري في الجامعة، وقد تم استخدام منهج نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار النموذج المقترح للدراسة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير وسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، في العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، ووجود تأثير ايجابي لممارسات التدوير على الالتزام التنظيمي.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في عدد من المكاتب الإدارية العاملة في المعاهد التقانية في جامعة تشرين (المعهد التقاني للعلوم المالية والمصرفية، المعهد التقاني لإدارة الأعمال والتسويق، المعهد التقاني للحاسوب) والتي شملت 23 موظفا، ولدى ملاحظتها عن وجود شواغر في بعض المكاتب ناتج عن ارتفاع معدلات دوران العمل، وتأخر بعض المعاملات الإدارية أو عدم تقديمها بالجودة المطلوبة، الناتج عن غياب الموظف (أحياناً شغور الوظيفة)، وعند عن سؤالها عن سبب ذلك، تمت الإجابة من قبل العينة، بأن الموظفين ليس لديهم معرفة بكيفية

أداء بعض المهام التي كان يقوم بها الموظف الغائب، وفي حال كان لديهم بعض المعرفة والمعلومات، إلا أنه ليس لديهم الخبرة اللازمة بسبب حداثة انتقالهم للعمل بالدرجة الأولى، وعدم وجود مدرب (أو موظف قديم) يساعدهم في التعلم، والذي يمثل من وجهة نظر الباحثة ضعف ومشكلة في عملية التدوير الوظيفي التي أدى عدم وجودها بالفعالية المطلوبة إلى الوقوع في هذه المشكلة، ومن خلال المراجعة الأدبية، لاحظت الباحثة أن هناك دوراً يمكن أن يلعبه تحليل الوظيفة في تفعيل وتحسين عملية التدوير الوظيفي، ومنه يمكن طرح التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور تحليل الوظيفة في تحسين عملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يساعد تحديد المهام والواجبات لكل وظيفة في عملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين؟
- ما هو دور تحديد بيئة العمل في عملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين؟
- هل يمكن لتحديد الأدوات المستخدمة في الوظيفة ان يحسّن عملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية المدروسة؟
- هل يلعب تحديد علاقات العمل في الوظيفية دوراً في عملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين؟
- هل يساعد تحديد الاحتياجات اللازمة في الوظيفة في عملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية المدروسة؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة للبحث: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل الوظيفة والتدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحديد المهام والواجبات وعملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحديد بيئة العمل وعملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في الجامعة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحديد الأدوات وعملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في الجامعة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحديد علاقات العمل وعملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحديد الاحتياجات وعملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في الجامعة.

أهمية البحث وأهدافه:

- **أهمية البحث:**
- تنبع الأهمية النظرية للبحث من أهمية الموضوع المدروس، حيث يمثل التدوير الوظيفي واحداً من أساليب وأدوات إدارة الموارد البشرية الذي يمكن أن تعتمد عليه في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ومن جهة أخرى يمثل تحليل الوظيفة الركيزة الأساسية التي تستند إليها باقي عمليات إدارة الموارد البشرية، وتظهر الأهمية العملية للبحث من خلال النتائج والتوصيات التي قدمتها الباحثة والتي يمكن في حال الأخذ بها من أن تسهم في تحسين أداء وكفاءة الموارد البشرية العاملة في جامعة تشرين.
- **أهداف البحث:**
- من خلال اختبار الفرضيات يمكن الوصول إلى الأهداف الآتية:

- تحديد مستوى العلاقة بين تحديد المهام والواجبات وعملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.
- تقييم العلاقة بين تحديد بيئة العمل وعملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.

- تحديد دور تحديد الأدوات وعملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.
- تقييم العلاقة بين تحديد علاقات العمل وعملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.
- تحديد مستوى العلاقة بين تحديد الاحتياجات وعملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، من خلال الرجوع إلى العديد من الدراسات والأبحاث والدوريات التي تناولت متغيرات الدراسة، وتم من خلالها تحديد أبعاد المتغيرات وصياغة الفرضيات، كما تم القيام بمراجعة أدبية لعدد من المراجع والمصادر الأجنبية لتغطية الجانب النظري للبحث، واستخدمت الباحثة أسلوب التحليل الإحصائي من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام عدد من مقاييس التشتت والنزعة المركزية، بالإضافة إلى اختبار ستيودينت لعينة واحدة، واختبار بيرسون للارتباط الخطي البسيط.

مجتمع وعينة البحث:

- **مجتمع البحث:** يشمل مجتمع البحث كافة العاملين في المكاتب الإدارية في المعاهد التقانية في جامعة تشرين (المعهد التقاني للحاسوب، المعهد التقاني الهندسي، المعهد التقاني الطبي، معهد الزراعات المتوسطية، المعهد التقاني للعلوم المالية والمصرفية، المعهد البيطري، المعهد التقاني لإدارة الأعمال والتسويق، المعهد التقاني لطب الأسنان، المعهد التقاني الإحصائي)، واعتمدت الباحثة في عينتها على الموظفين الإداريين باستثناء الفئة الخامسة وفق الجدول الآتي[1]:

الجدول (1): عدد الموارد البشرية (العاملة في المكاتب الإدارية) في المعاهد التقانية

الفئة	ف1		ف2		ف3		ف4		المجموع
	دائم	عقد	دائم	عقد	دائم	عقد	دائم	عقد	
العدد	54	0	65	0	0	295	13	36	463
الإجمالي	54		65		295		49		463

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مديرية الإحصاء والتخطيط في جامعة تشرين

- **عينة البحث:** اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية بالاعتماد على قانون العينة:

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

- $$n = \frac{(1.96)^2(0.5*0.5)463}{1.96^2(0.5*0.5)+0.05^2*463} = 209.95 = 210$$

حيث قامت الباحثة بتوزيع 240 استبانة تم استرجاع 221 استبانة صالحة للتحليل

حدود البحث:

- الحدود المكانية: جامعة تشرين
- الحدود الزمانية: بين عامي 2021 و2022.

[1] **المصدر: بيانات مديرية الإحصاء والتخطيط في جامعة تشرين للعام 2021 " وهي أحدث بيانات متوفرة)**

الإطار النظري للبحث

I. **مفهوم تحليل الوظيفة:** تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تحليل الوظيفة، فقد تم تعريفه بأنه مصطلح يشير إلى عملية تعريف الوظائف وتحديد محتواها، يُعنى بمهام وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة ويحدد الظروف التي يتم فيها العمل، والمهارات والخصائص التي يجب أن يمتلكها شاغل الوظيفة (Jone, walters, 1994, p53).

كما عرّف بأنه عملية جمع وتحليل وإعداد المعلومات عن محتوى الوظائف بهدف توفير أساس لوصف الوظائف وتقديم بيانات لعمليات التوظيف والتدريب وتقييم الوظائف وإدارة الأداء، إذ يركز تحليل الوظائف على ما هو متوقع أن يقوم به شاغلوا الوظائف (Armstrong, 2009, p444)، وعرفه (عقيلي، 2009، ص 185) بأنه عملية جمع معلومات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها والمناخ المادي والاجتماعي الذي تؤدى فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أداءها ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها.

ويعرف بأنه هو عملية منهجية تهدف إلى اكتشاف طبيعة الوظيفة من خلال تقسيمها إلى وحدات وأجزاء أصغر، بحيث يتم وصف ما يتم انجازه من خلال هذه الوظيفة وتحديد القدرات اللازمة لأدائها بشكل فعال (Morgeson et al, 2020, p37).

مما سبق ترى الباحثة أن تحليل الوظيفة هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم من خلالها بجمع وتحليل معلومات عن محتوى الوظائف من المهام والمسؤوليات والواجبات وظروف العمل المادية والاجتماعية والأدوات المستخدمة فيها، بالإضافة إلى معلومات عن متطلبات ومواصفات شاغلي الوظيفة من المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الشخصية الأخرى، بهدف تقديم هذه المعلومات كمدخلات لوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتدريب وغيرهم.

II. **أهمية تحليل الوظيفة:** تنبع أهمية تحليل الوظيفة من كونه يشكل حجر الأساس لمعظم أنشطة الموارد البشرية الأخرى، لذلك تظهر أهميته من خلال علاقته مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية وفق ما يأتي:

- **العلاقة مع تخطيط الموارد البشرية:** يعتمد تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً على نتائج التحليل الدقيق للوظائف لمعرفة طبيعتها وماهيتها وحجم مسؤولياتها، مما يجنب المنظمة الوقوع في حالة العجز أو الفائض من الموارد البشرية كماً ونوعاً مستقبلاً (بوتلجة وآخرين، 2017، ص 25).
- **العلاقة مع التوظيف:** يؤدي تحليل الوظيفة دورا أساسياً في عملية التوظيف كونه يقدم معلومات عن مواصفات وتخصصات الموارد البشرية التي تحتاجها وظائف المنظمة، مما يساعد إدارة الموارد البشرية على جذب واستقطاب الكفاءات المؤهلة لشغل وظائف المنظمة في المستقبل وتحديد أماكن وجودها في سوق العمل.

كما يتطلب الاختيار السليم لشاغل الوظيفة فهماً واضحاً ومعرفة حقيقية بطبيعة ومتطلبات الوظيفة التي يتعين القيام بها، وتحديد المؤهلات التي يجب توفرها في المورد البشري ليؤدي وظيفته بشكل فعال، فالهدف من عملية التعيين هو تحقيق أفضل مطابقة للموارد البشرية مع الوظائف المناسبة لهم ولا يمكن تحقيق هذا الهدف بدون تحليل وظيفي دقيق يعطي معلومات كافية عن الوظيفة وواجباتها ومتطلباتها (Snell, Bohlander, 2013, p:146).

- **العلاقة مع التدريب والتطوير:** تعد نتائج تحليل الوظيفة مدخلاً هاماً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، اذ يمكن للمديرين من خلال إجراء مقارنة بين المعارف والمهارات والقدرات الفعلية للموارد البشرية، مع تلك المحددة في

الوصف الوظيفي الناتج عن التحليل، أن يحددوا المهارات المطلوب اكتسابها وتنميتها لديهم، وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لذلك وتطويرها (Dessler et al, 2014, p:89).

- **العلاقة مع تخطيط المسار الوظيفي:** تتطلب مطابقة مهارات المورد البشري وتطلعاته مع الفرص الوظيفية، أن يعرف المسؤولون عن التخطيط الوظيفي متطلبات المهارة في الوظائف المختلفة والتي يوفرها تحليل الوظيفة، مما يسمح لهم بتوجيه الموارد البشرية الى الوظائف التي سيحققون نجاحا فيها (steen et al,2016, p 111).
- **العلاقة مع إعداد أنظمة التعويضات:** تعد المعلومات الناتجة عن تحليل الوظيفة نقطة الأساس لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة وبالتالي تحديد التعويض العادل والمناسب لها، حيث تتحدد القيمة النسبية لكل وظيفة من خلال تقييم واجباتها ومسؤولياتها وظروفها ومستوى صعوبتها والمهارات و المتطلبات الذهنية والبدنية، والتي تحدد جميعها من خلال عملية تحليل الوظيفة (Dessler, Cole, 2011, p 91).

العلاقة مع إدارة الأداء: تتطلب إدارة الأداء معلومات عن درجة جودة أداء الموارد البشرية وذلك لمكافأة ذوي الأداء الجيد، وتطوير وتحسين الأداء إذا كان أقل من المستوى المطلوب، وتعد المعلومات الناتجة عن تحليل الوظيفة بمثابة معايير تقييم أداء للموارد البشرية، إذ يساعد التحليل في تحديد متطلبات الوظيفة والسلوكيات والنتائج التي ترتبط بتحقيق الأداء الناجح والفعال (Snell, Bohlander, 2013, p:146)، (Steen et al, 2016, p 90) .

ومما سبق ترى الباحثة بأنه من الضروري عدم إهمال أو تجاوز عملية تحليل الوظيفة مهما كانت طويلة ومعقدة، إذ لا تقتصر أهميتها على فهم المورد البشري لمتطلبات وظيفته ومسؤولياتها فحسب، بل ترتبط كل العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية مباشرة بعملية التحليل، وبالتالي فإن عدم القيام بعملية التحليل بكفاءة وفعالية، سيجعل من أنشطة إدارة الموارد البشرية جهداً دون جدوى، ولن تتمكن من تحقيق أهدافها في الاستثمار الفعال والأمثل للموارد البشرية، وبالتالي عدم قدرة المنظمة في الوصول لأهدافها كونه – أي المورد البشري – المحرك الرئيس لكافة عناصر المنظمة الأخرى.

III. **أبعاد تحليل الوظيفة:** إن الوصول إلى تحليل وظيفي فعال يستند إلى مجموعة من الأبعاد، تتمثل فيما يأتي:

- **مهام وواجبات الوظيفة:** يلخص هذا البعد مهام الوظيفة ومسؤولياتها، والسلوكيات المطلوبة من شاغل الوظيفة، ويظهر درجة أهمية كل منها والمدة الزمنية اللازمة لأدائها (Lepak, Gown, 2010, p 94)، حيث وضح (Agrawala, 2007, p 196) مكونات هذا البعد وفق الآتي:
  - المهمة: نشاط عملي مميز وواضح وقابل للتحديد.
  - الواجب: هو مجموعة المهام التي تؤدى من قبل شخص واحد.
  - المسؤوليات: هو التزام بتأدية مهام وواجبات محددة.
- **المتطلبات البشرية:** ويقصد بها كل ما يجب أن يتوفر لدى المورد البشري لأداء الوظيفة، حيث يقدم تحليل الوظيفة معلومات خاصة بالمعرفة والمهارات والقدرات (KSAs) التي يحتاجها المورد البشري ليؤدي وظيفته بشكل فعال، بالإضافة الى التعليم والخصائص والصفات الشخصية الأخرى (كالاهتمامات والشخصية المتميزة) التي ترتبط بالوظيفة (Agrawala, 2007, p 199) ، ، ويمكن تصنيفها وفق ما يأتي:
  - المعرفة: هي كافة المعلومات والخبرات الفعلية اللازمة لأداء الوظيفة (Byars, Rue, 2006, p66)
  - المهارات: تشير المهارة إلى درجة إتقان وبراعة الفرد في أداء مهمة معينة (Kramar et al, 2014, p187)
  - الخبرة: هي الاشتراك الفعلي أو ممارسة أنشطة ذات علاقة بواجبات الوظيفة (أبو شيخة، 2010، ص91)

- القدرات: تشير غلى الإمكانيات العامة الثابتة والمستمرة اللازمة للقيام بهذه الوظيفة(Byars, Rue,, 2006, p66).
- التعليم: هو الدراسة الأكاديمية، أو التدريب الفني أو المهني الذي يمنح بموجبه شهادات ووثائق معترف بها من قبل جهات التعليم الرسمية، والذي يوفر المقدرة المطلوبة لأداء الوظيفة (أبو شيخة، 2010، ص191)
- الخصائص الشخصية الأخرى: قد يتطلب إنجاز بعض الوظائف توفر مواصفات أخرى لم تذكر ضمن المؤهلات المذكورة سابقا مثل: بعض الإجازات، أو التصريحات الخاصة كإجازة السوق، معرفة لغات أخرى، وخصائص شخصية معينة مثل: المظهر الشخصي، أو اجتماعية مثل التعامل مع الآخرين أو بدنية مثل القدرة على تحمل أعباء الوظيفة في المناطق الحارة أو الباردة (أبو شيخة، 2010، ص92)

- **الأدوات والمعدات:** تتضمن معلومات عن كافة التجهيزات والأدوات التي يمكن أن تساعد في إنجاز المهام وتزيد من فعاليته وكفاءة العمل، كما تتضمن معلومات عمّا يمكن أن يؤمن إرشادات وتوجيهات للموارد البشرية ككتيبات تتضمن فواتير أو تعليمات مالية، أو معلومات عن جهات استشارية يمكن أن تقدم توجيهات استشارية للموارد البشرية العاملة (Dessler, 2020, p 100).
- **ظروف وبيئة العمل:** وهي مجموعة العوامل التي تحيط بالموارد البشرية أثناء تواجدهم بمكان عملهم، والتي يمكن أن تؤثر على صحتهم وسلوكهم وأدائهم وآرائهم وإنتاجهم، سواء في المدى القريب أو البعيد (مسعي، 2014، ص19)، وتشمل بيئة العمل المادية مثل: الحرارة والضوضاء، بالإضافة إلى ظروف العمل الصعبة (المخاطر الصحية و الحوادث المحتملة)، عدد ساعات العمل (Torrington et al, 2020, p211).
- **علاقات العمل:** وتشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها، والتي تنشأ أثناء العمل (حريم، 2006، ص155)، كما يوضح هذا البعد مجالات الإشراف الخاضعة لها الوظيفة، والإشراف المباشر وغير المباشر للوظيفة على الوظائف الأخرى، وعلاقات الوظيفة الأخرى مع الزملاء (Dessler et al, 2014, p:89).

من وجهة نظر الباحثة فإن هذه الأبعاد تختلف أهميتها من وظيفة لأخرى، ومن مستوى إداري لآخر، حيث تزداد أهمية بعض الأبعاد في المستويات الإدارية العليا على حساب أبعاد أخرى (بعد المتطلبات البشرية، والمسؤوليات والواجبات) في حين تكون بعض الأبعاد مثل البيئة والأدوات أكثر وضوحاً بالنسبة للمستويات الإدارية الأدنى.

IV. مفهوم التدوير الوظيفي:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التدوير الوظيفي، فقد عرفها البعض بأنها العملية التي يتولى فيها أعضاء المجموعة وظائف بعضهم البعض، وفق جداول صادرة عن الإدارة، أو من خلال اتفاق أو تعاون متبادل بين الموارد البشرية نفسها ليتعلموا أداء المزيد من المهام (Hertog, 1979, p151)، وهو عملية تحرك الموارد البشرية بين عدة وظائف (Gustavsen, Hethy, , 1989, p17)، كما يعرف بأنه انتقال المورد البشري لأداء مهام وظيفية تختلف عن مهام وظيفته الحالية، خلال فترات زمنية منتظمة، ويتم ذلك على أساس طوعي أو إلزامي (Parker, wall 1998, p7)، وهو عملية توكيل بعمل مؤقت، بحيث ينتقل فيها المورد البشري إلى وظائف متعددة خلال فترة زمنية محددة ، بغرض مساعدته في اكتساب وتطوير مهارات ومعارف جديدة (Stewart, Brown, 2011, p388).

وعرفه آخرون بأنه عملية منهجية يتم فيها نقل المورد البشري من وظيفة لأخرى خلال فترة زمنية معينة، ضمن مجال أو قسم وظيفي واحد، أو قد تكون بين مجالات وظيفية مختلفة (Noe et al, 2017, p 388).

ويمكن للباحثة تعريف التدوير الوظيفي بأنه عملية انتقال المورد البشري أفقياً أو رأسياً بين عدة وظائف مختلفة بحسب مهاراتهم ومعارفهم، حيث يؤدي مهام كل وظيفة لفترة زمنية محددة ثم ينتقل بعدها لأداء مهام وظيفة أخرى، بهدف اكسابه مهارات ومعارف جديدة وصقل خبراته بما ينعكس إيجاباً على الفرد والمنظمة.

V. **أهمية التدوير الوظيفي:** تظهر أهمية التدوير الوظيفي فيما يأتي (Fernando, Dissanayake, 2019, p28)، (المحاميد ،2020، ص17)، (الطريسي، 2021، ص 119 –120):

- يساعد المنظمة على سد الحاجة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، وخلق صف ثانٍ من المهارات والخبرات تشكل بديلاً فورياً في حال وجود شاغر في الوظيفة، ويمكّن المنظمة من معرفة القدرات والمواهب الكاملة للموارد البشرية ونقاط قوتهم وضعفهم، ويسهم في التقليل من احتكار الإدارة، والتخفيف من التسلط الإداري وتنويع أنماط القيادة.
- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية، ويزيد من فرصهم للترقية مما يجعل منه أداة لحفزهم للعمل، كما أنه يقضي على شعور الرتابة الناتج عن ممارسة مهام وظيفة معينة لفترة زمنية طويلة.
- يعد التدوير بمثابة عملية تدريبية وأداة فعالة للتطوير الوظيفي، تساعد الموارد البشرية في تطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، نظرا لاكتسابهم مهارات وخبرات متنوعة نتيجة تنقلهم بين عدة وظائف.
- يسهم في تحقيق ملاءمة الشخص المناسب مع الوظيفة المناسبة له، من خلال تحقيق التطابق بين قدراته ومهارته مع مسؤوليات وواجبات الوظيفة، كما يقلص الفجوة بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، إذ يجعل الموارد البشرية أكثر فهماً للأهداف والوظائف التنظيمية ويحسن من نوعية الاتصالات التنظيمية

وترى الباحثة بأن التدوير الوظيفي هو أحد أهم أدوات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي التي تستخدمها المنظمات، والتي تسهم في تعظيم العائد من الكفاءات والطاقات الفكرية، وتعمل على صقل مهارات الموارد البشرية وإكسابها الخبرات، وتجنّبهم الإحباط والملل وقلة الإبداع، وما نجم عن ذلك من فساد إداري، وتسهم في تطوير الأداء وزيادة التنافس وفتح آفاق جديدة لهم مما ينعكس إيجاباً على المورد البشري والمنظمة.

VI. شروط نجاح التدوير الوظيفي

تتحدد أهم شروط نجاح التدوير الوظيفي بالآتي (العلي، العمر، 2017، ص326)، (الشعراوي، 2019، ص15):

1- أن يكلف المورد البشري ممارسة عمل جديد يقترب من العمل السابق من ناحية المستوى الوظيفي ودرجة صعوبة المهام، واقتصار عملية التدوير على عدد محدد من الموارد البشرية حتى لا يتأثر سير العمل.

2- أن يتم إعطاء المورد البشري مدة زمنية كافية لمزاولة عمله الجديد

3- وجود هيكل تنظيمي واضح ومرن يتوافق مع أساليب التطوير المهني.

4- التخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي، ومعرفة احتياجات الأداء الفعال في كل مستوى إداري، وتوعية الموارد البشرية بأهمية التدوير والاستعانة بآرائهم.

وبرأي الباحثة فإن نجاح عملية التدوير الوظيفي تستلزم بالضرورة وجود وصف وظيفي واضح للوظائف والأنشطة في المنظمة، وبالتالي تحليل دقيق لكل وظيفة فيها، وذلك حتى تتمكن الإدارة من تدوير الموارد البشرية إلى الوظائف التي تتناسب مع معارفهم وخصائصهم الشخصية، ومن جهة أخرى حتى يتسنى للمورد البشري معرفة واجبات ومسؤوليات وظيفته الجديدة بدقة تمكنه من أدائها بشكل فعال.

VII.سلبيات التدوير الوظيفي: بالرغم من أهمية التدوير الوظيفي، إلا أنه يمكن أن يرافقه بعض السلبيات:

1-يمكن أن يؤدي التدوير الوظيفي إلى الشعور بالملل نتيجة التغيير المستمر بالوظائف (الملل من التغيير)، على غرار الاستقرار الدائم (اسماعيل، 2019، ص278)

2-يؤدي التخطيط غير الجيد للتدوير إلى نتائج سلبية بعكس ماهو متوقع منه، كما يتسبب التدوير بزيادة في المصاريف المالية للمنظمة (Hushen; Chowdhury,2021, p253) ، حيث أن نقل المورد البشري إلى وظائف تحتاج جهودا أكبر قد يسبب لهم الإحباط، في حين قد تنخفض إنتاجيتهم في حال نقلهم الى وظائف ذات مهام أقل (المصول،2019، ص23)(Ingrassia, 2021, p3)

3-شعور الموارد البشرية بعدم الاستقرار الوظيفي، وأن نقلهم لوظائف أخرى هو نتيجة سوء أدائهم، وليس بغرض التطوير و التحسين (المدرع،2014، ص24-25).

ومن وجهة نظر الباحثة فإنه بالرغم من أن التدوير يسهم في تقليل شعور المورد البشري بالروتين والملل ، إلا أنه لا يغير من رتابة الوظيفة وطبيعتها المملة نفسها، كما أن التدوير قد لا يكون مناسباً لبعض الوظائف وخاصة تلك التي تتطلب مهارات عالية، حيث يحتاج المورد البشري إلى سنوات من التدريب، إضافة إلى إمكانية ارتكاب المورد البشري لبعض الأخطاء أثناء تأديتهم لوظائفهم الجديدة مما يشعر العميل بالإحباط ، كما أن التخطيط غير الجيد للتدوير أو تطبيقه بعشوائية ولأغراض شخصية مثل تهميش أو إقصاء البعض أو ممارسة ضغوط على الآخرين يؤدي إلى نتائج لا تخدم المنظمة

الدراسة العملية

1-أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجميع البيانات، حيث قامت بتصميم الاستبانة من خلال الرجوع لعديد من الدراسات التي تناولت متغيرات البحث، وقامت بعرضها على عدد من الأكاديميين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وقامت بتعديل العبارات بما يتناسب مع الملاحظات، حيث قامت ببناء الاستبانة وفق مقياس لايكرت الخماسي وفق الأوزان التالية:

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

وقسمت الاستبانة إلى:

- المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة
- متغيرات الدراسة المستقل والتابع: وتم قياسها من خلال ست وثلاثون عبارة وفق الآتي:
  - المتغير المستقل (تحليل الوظيفة): وتم قياسه من خلال عبارات تقيس خمسة أبعاد:
    - المهام والواجبات (4 عبارات)، بيئة العمل (5 عبارات)، الأدوات (4 عبارات)، علاقات العمل (4 عبارات)، المتطلبات البشرية (6 عبارات)
  - المتغير التابع: التدوير الوظيفي وتم قياسه بإحدى عشرة عبارة.

2-**ثبات المقياس:** استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس، والتأكد أن العبارات المستخدمة تم صياغتها بطريقة تقيس الأبعاد المطلوبة، وكانت النتائج وفق الجدول (1):

الجدول (2): معامل ألفا كرونباخ

البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المهام والواجبات	6	0.776
البيئة	5	0.823
الأدوات	4	0.648
علاقات العمل	4	0.652
المتطلبات البشرية	6	0.787
التدوير	11	0.846
الاستبانة	36	0.910

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 20

من الجدول (2) كانت قيمة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من جهة، ولكامل الاستبانة من جهة أخرى أكبر من 0.6، ما يعني ثبات المقياس وعدم الحاجة إلى تعديل أو حذف أي عبارة من عبارات الاستبانة.

3-الإحصاءات الوصفية:

قامت الباحثة بإجراء الإحصاءات الوصفية لكل من أبعاد ومتغيرات الدراسة، من خلال حساب المتوسط، والانحراف المعياري، وأعظم قيمة، وأدنى قيمة، بالإضافة إلى حساب قيمة sig لكل عبارة من العبارات.

3-1 الإحصاءات الوصفية لبعد المهام والواجبات

الجدول (3): الإحصاءات الوصفية لبعد المهام والواجبات

		N	Std. Dev	Mean	sig
1	هناك وضوح لدى الموظفين ومعرفة بالواجبات المراد تحقيقها في الوظيفية	221	.26795	3.0769	.007
2	لدى الموظفين معرفة وفهم بالأهداف التي تسعى الوظيفة التي يقوم بها في الوصول إليها	221	.48920	2.3846	.000
3	هناك تحديد دقيق للمهام المكونة لكل وظيفة لدى شاغلي الوظيفة	221	.48920	2.6154	.000
4	إن الموظف لديه تحديد دقيق لكيفية تنفيذ كل مهمة من المهام الموكلة إليه	221	.42366	2.2308	.000
5	أنا كوظف أعرف بدقة مسؤولياتي التي أتحملها ومجالات تطبيق هذه المسؤوليات	221	.48920	2.6154	.000
6	هناك تحديد واضح لمعايير الأداء بالنسبة للوظيفة التي أشغلها	221	.26795	2.9231	.007
	المهام والواجبات			2.6410	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 20

من الجدول(3) الذي يتناول التوصيفات الإحصائية لبعد المهام والواجبات من أبعاد تحليل الوظيفة، كانت قيمة المتوسط الأكبر للعبارة رقم 1، في حين أن المتوسط الأقل كان للعبارة رقم 4، وكانت قيم الانحراف المعياري تتراوح بين

0.268 و 0.489، وكانت قيم متوسط إجابات العينة عن هذا البعد تساوي 2.6410، مع قيمة sig تساوي 0.000، مما يدل على معنوية الفروق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، وطالما كانت قيمة المتوسط أصغر من 3، فهذا يعني ميل العينة إلى عدم الموافقة على توفر بعد المهام والواجبات ضمن تحليل الوظيفة.

3-2 الإحصاءات الوصفية لبعد البيئة

الجدول (4): الإحصاءات الوصفية لبعد البيئة

		N	Std. Dev	Mean	sig
1	لدي معرفة دقيقة ببيئة العمل التي يجب أن تتوفر في الوظيفة التي أشغلها	221	.50128	3.5385	.000
2	هناك تحديد لعلاقة الوظيفة بالبيئة المحيطة لها	221	.55777	4.0000	.000
3	هناك تحديد دقيق للظروف المادية (الحرارة، الإضاءة،..) للمكتب الذي أمارس فيه وظيفتي	221	.48920	3.3846	.000
4	هناك تحديد دقيق لمكان المكتب وموقعه ضمن بناء المعهد	221	.47681	3.0769	.127
5	هناك تحديد دقيق لموقع الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي للمعهد	221	.36280	4.1538	.000
البيئة			3.6308		.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 20

من الجدول (4) الذي يتناول التوصيفات الإحصائية لبعد البيئة من أبعاد تحليل الوظيفة، كانت قيمة المتوسط الأكبر للعبارة رقم 2، في حين أن المتوسط الأقل كان للعبارة رقم 5، وكانت قيم الانحراف المعياري تتراوح بين 0.362 و0.557، وكانت قيم متوسط إجابات العينة عن هذا البعد تساوي 3.6308، مع قيمة sig تساوي 0.000، مما يدل على معنوية الفروق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، وطالما كانت قيمة المتوسط أكبر من 3، فهذا يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر بعد البيئة ضمن تحليل الوظيفة من وجهة نظر العينة.

3-3 **الإحصاءات الوصفية لبعد الأدوات:**

الجدول (5): الإحصاءات الوصفية لبعد الأدوات

		N	Std. Dev	Mean	Sig
1	هناك تحديد دقيق للمواد التي يمكن استخدامها (قرطاسية، ملابس، ...)	221	.47681	3.0769	.000
2	هناك تحديد دقيق للمكونات التكنولوجية الواجب توفرها في مكتب العمل<	221	.60905	3.3077	.127
3	هناك تحديد دقيق للآلات والأدوات التي يمكن استخدامها لتنفيذ مهام الوظيفية	221	.57883	2.7692	.000
4	انا كموظف أعرف بدقة التكنولوجيا الواجب استخدامها لتنفيذ مهام الوظيفية التي أشغلها	221	.62839	3.3846	.000
الأدوات				3.0769	.094

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 20

من الجدول (5) الذي يتناول التوصيفات الإحصائية لبعد الأدوات من أبعاد تحليل الوظيفة، كانت قيمة المتوسط الأكبر للعبارة رقم 4، في حين أن المتوسط الأقل كان للعبارة رقم 2، وكانت قيم الانحراف المعياري تتراوح بين 0.476

و0.628، وكانت قيم متوسط إجابات العينة عن هذا البعد تساوي 3.0769، مع قيمة sig تساوي 0.094 أكبر من 0.05، مما يدل على عدم معنوية الفروق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، فهذا يعني أن العينة حيادية حيال توفر بعد الأدوات ضمن تحليل الوظيفة من وجهة نظر العينة.

4-3 الإحصاءات الوصفية لبعد علاقات العمل

الجدول (6): الإحصاءات الوصفية لبعد علاقات العمل

		N	Std. Dev	Mean	Sig
1	انا كموظف أعرف بدقة شكل واتجاه ومستوى العلاقات المسموحة مع زملائي في الوظيفة	221	.93461	3.4615	.000
2	انا كموظف أعرف بدقة اتجاه ومستوى العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين في الوظيفة	221	.53589	2.8462	.007
3	انا كموظف أعرف بدقة آلية عمل فرق العمل لتنفيذ مهام الوظيفة	221	.63784	3.5385	.000
4	يمتلك الموظفين القدرة على التواصل والاتصال ضمن نطاق الوظيفة	221	.36280	2.8462	.000
	علاقات العمل			3.2308	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 20

من الجدول (6) الذي يتناول التوصيفات الإحصائية لبعد علاقات العمل من أبعاد تحليل الوظيفة، كانت قيمة المتوسط الأكبر للعبارة رقم 3، في حين أن المتوسط الأقل كان للعبارة رقم 2 و4، وكانت قيم الانحراف المعياري تتراوح بين 0.362 و0.934، وكانت قيم متوسط إجابات العينة عن هذا البعد تساوي 3.2308، مع قيمة sig تساوي 0.000، مما يدل على معنوية الفروق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، وطالما كانت قيمة المتوسط أكبر من 3، فهذا يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر بعد علاقات العمل ضمن تحليل الوظيفة.

5-3 الإحصاءات الوصفية لبعد المتطلبات البشرية

الجدول (7): الإحصاءات الوصفية لبعد المتطلبات البشرية

		N	Std. Dev	Mean	Sig
1	هناك تحديد دقيق للمهارات الواجب توفرها لدى شاغلي الوظيفة	221	.74993	3.5385	.000
2	هناك تحديد دقيق للبرامج التدريبة الواجب اجتيازها لدى شاغلي الوظيفة	221	.26795	3.0769	.007
3	هناك تحديد دقيق للخبرة الواجب توفرها لدى شاغلي الوظيفة	221	.50128	3.4615	.000
4	هناك تحديد دقيق للسمات الشخصية والصفات الجسمانية الواجب توفرها	221	.42366	2.7692	.000
5	هناك تحديد دقيق المهارات التكنولوجية الواجب حيازتها لدى شاغلي الوظيفة	221	.46410	3.6923	.000
6	هناك تحديد دقيق للشهادة العلمية الواجب حيازتها لدى شاغلي الوظيفة	221	.36280	4.1538	.000
	المتطلبات البشرية			3.4487	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 20

من الجدول (7) الذي يتناول التوصيفات الإحصائية لبعد المتطلبات البشرية من أبعاد تحليل الوظيفة، كانت قيمة المتوسط الأكبر للعبارة رقم 6، في حين أن المتوسط الأقل كان للعبارة رقم 4، وكانت قيم الانحراف المعياري تتراوح بين

0.267 و 0.749، وكانت قيم متوسط إجابات العينة عن هذا البعد تساوي 3.4487 ، مع قيمة sig تساوي 0.000، مما يدل على معنوية الفروق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، وكانت قيمة المتوسط أكبر من 3، فهذا يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر بعد المتطلبات البشرية ضمن تحليل الوظيفة من وجهة نظر العينة.

3-6 الإحصاءات الوصفية لمتغير التدوير الوظيفي:

الجدول (8): الإحصاءات الوصفية لمتغير التدوير الوظيفي

		N	Std. Dev	Mean	Sig
1	تنفذ إدارة المعهد التدوير الوظيفي حسب الخطط الموضوعة مسبقا.	221	.42366	3.2308	.000
2	يتم تطبيق التدوير الوظيفي لمختلف المستويات الإدارية في المعهد	221	.48920	2.3846	.000
3	يتم رسم خطط التدوير الوظيفي حسب نتائج التقييم والتدريب	221	.48920	2.6154	.000
4	هناك إيمان من إدارة المعهد بأهمية التدوير الوظيفي	221	.46410	2.3077	.000
5	تطبق الإدارة التدوير الوظيفي بناء على معارف وخبرات العاملون.	221	.50128	2.5385	.000
6	تعتمد الإدارة التدوير الوظيفي بهدف تسهيل عملية الاحلال الإداري	221	.36280	2.8462	.000
7	هناك تغذية عكسية تستفيد منها الإدارة في تقييم التدوير الوظيفي لتلافي الأخطاء	221	.46410	2.3077	.000
8	يتم تنفيذ التدوير الوظيفي في المعهد وفق تواتر زمني محدد	221	.50128	2.5385	.000
9	يتم إيضاح أهمية أسباب وفوائد التدوير الوظيفي للعاملين	221	.42366	2.7692	.000
10	يتم استخدام التدوير الوظيفي كوسيلة للتعليم واكتساب مهارات جديدة	221	.46410	2.3077	.000
11	تعتمد الإدارة على نظام التقييم المستمر بهدف تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب	221	.48920	2.6154	.000
	التدوير الوظيفي			2.5874	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 20

من الجدول (8) الذي يتناول التوصيفات الإحصائية لمتغير التدوير الوظيفي، كانت قيمة المتوسط الأكبر للعبارة رقم 1، وكانت قيم الانحراف المعياري تتراوح بين 0.362 و0.501، وكانت قيم متوسط إجابات العينة عن هذا البعد تساوي 2.5874، مع قيمة sig تساوي 0.000، مما يدل على معنوية الفروق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد، وطالما كانت قيمة المتوسط أصغر من 3، فهذا يعني ميل العينة إلى عدم الموافقة على توفر متغير التدوير الوظيفي من وجهة نظر العينة.

4-اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة: لا توجد علاقة معنوية بين تحليل الوظيفة والتدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.

ويتفرع عن هذه الفرضية حسب أبعاد تحليل الوظيفة الفرضيات الفرعية الآتية:

4-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية بين تحديد المهام والواجبات والتدوير الوظيفي في المعاهد التقانية.

الجدول (9): Correlations لكل من المهام والواجبات والتدوير الوظيفي

		المهام والواجبات	التدوير الوظيفي
المهام والواجبات	Pearson Correlation	1	.966**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	221	221
التدوير الوظيفي	Pearson Correlation	.966**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	221	221

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 20

من الجدول (9) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تحدد المهام والواجبات كبعد من أبعاد تحليل الوظيفة من جهة والتدوير الوظيفي من جهة أخرى، وكانت قيمة معامل بيرسون تساوي 0.966 مما يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً بين تحديد المهام والواجبات والتدوير الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى

4-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين تحديد البيئة والتدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في الجامعة

الجدول (10): Correlations لكل من البيئة والتدوير الوظيفي

		التدوير الوظيفي	البيئة
التدوير الوظيفي	Pearson Correlation	1	.305**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	221	221
البيئة	Pearson Correlation	.305**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	221	221

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 20

من الجدول (10) كانت قيمة sig تساوي 0.003 وهي أصغر من 0.05، لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تحدد البيئة كبعد من أبعاد تحليل الوظيفة من جهة والتدوير الوظيفي من جهة أخرى، وكانت قيمة معامل بيرسون تساوي 0.305 مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين تحديد بيئة العمل والتدوير الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

4-3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين تحديد الأدوات والتدوير الوظيفي في المعاهد التقانية.

الجدول (11): Correlations لكل من الأدوات والتدوير الوظيفي

		التدوير الوظيفي	الأدوات
التدوير الوظيفي	Pearson Correlation	1	.507**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	221	221

الأدوات	Pearson Correlation	.507**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	221	221

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 20

من الجدول (11) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تحدد الأدوات كبعد من أبعاد تحليل الوظيفة من جهة والتدوير الوظيفي من جهة أخرى، وكانت قيمة معامل بيرسون تساوي 0.507 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين تحديد أدوات العمل والتدوير الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

4-4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية بين تحديد علاقات العمل والتدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.

الجدول (12): Correlations لكل من علاقات العمل والتدوير الوظيفي

		التدوير الوظيفي	علاقات العمل
التدوير الوظيفي	Pearson Correlation	1	.302**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	221	221
علاقات العمل	Pearson Correlation	.302**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	221	221

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 20

من الجدول (12) كانت قيمة sig تساوي 0.004 وهي أصغر من 0.05، لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تحدد علاقات العمل كبعد من أبعاد تحليل الوظيفة من جهة والتدوير الوظيفي من جهة أخرى، وكانت قيمة معامل بيرسون تساوي 0.302 مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين تحديد علاقات العمل والتدوير الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

5-4 الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة معنوية بين تحديد المتطلبات البشرية والتدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.

الجدول (13): Correlations لكل من المتطلبات البشرية والتدوير الوظيفي

		التدوير الوظيفي	المتطلبات البشرية
التدوير الوظيفي	Pearson Correlation	1	.611**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	221	221
المتطلبات البشرية	Pearson Correlation	.611**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	221	221

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 20

من الجدول (13) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تحدد المتطلبات البشرية كبعد من أبعاد تحليل الوظيفة من جهة والتدوير الوظيفي من جهة أخرى، وكانت قيمة معامل بيرسون تساوي 0.611 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين تحديد متطلبات بشرية العمل والتدوير الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

☒ **الاستنتاجات:** من خلال اختبار الفرضيات، وتحليل البيانات، توصلت الباحثة إلى:

- لا يوجد تحديد دقيق للمهام والواجبات الخاصة بكل وظيفة من وجهة نظر العينة المدروسة في المعاهد التقانية العاملة في جامعة تشرين.
- يوجد تحديد دقيق للمتطلبات البشرية والعلاقات والأدوات الخاصة بكل وظيفة من وجهة نظر العينة المدروسة في المعاهد التقانية العاملة في جامعة تشرين.
- كانت العينة حيادية تجاه توفر الأدوات اللازمة لكل وظيفية من الوظائف في المعاهد التقانية العاملة في جامعة تشرين.
- هناك ضعف في عملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقانية في جامعة تشرين، حيث كان متوسط إجابات العينة أقل من متوسط الحياد، وبالتالي فإن العينة لم توافق على وجود تدوير وظيفي في المعاهد المدروسة.
- توجد علاقة قوية جداً بين تحديد الواجبات في كل وظيفة من جهة، وعملية التدوير الوظيفي من جهة أخرى في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.
- توجد علاقة ضعيفة بين كل من تحديد البيئة، وتحديد علاقات العمل من جهة، وعملية التدوير الوظيفي من جهة أخرى في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.
- توجد علاقة متوسطة بين كل من تحديد الأدوات والمتطلبات البشرية في الوظيفة من جهة، وعملية التدوير الوظيفي من جهة أخرى في المعاهد التقانية في جامعة تشرين.

☒ **التوصيات:** بناء على النتائج توصي الباحثة:

- ضرورة العمل على تحليل وظيفي دقيق للوظائف في المعاهد التقانية في جامعة تشرين على وجه الخصوص، ووظائف الجامعة على وجه العموم، بحيث يقوم هذا التحليل بتحديد دقيق لكل من الواجبات والمهام الموكلة لكل موظف، وطريقة القيام بهذه المهام، وتحديد دقيق للمسؤوليات ومعايير تقييم الأداء، بحيث يكون هذا التحديد مكتوب وواضح ومعروف من قبل جميع العاملين.
- العمل على التحديد الدقيق للأدوات (حاسب، قرطاسية، تجهيزات ...) التي يمكن للعاملين الاستفادة منها، للقيام بالمهام والواجبات، وضرورة التحديث الدوري لهذه الأدوات بما يضمن الاستفادة من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية التي يمكن أن تساعد في تحسين فعالية وكفاءة الأداء.
- العمل على الاستفادة من الميزات والفوائد التي يمكن أن يحققها التدوير الوظيفي في تنفيذ خطط واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعة، ولا سيما في سد النقص من الموارد البشرية في الظروف الراهنة، وتبني إدارة الجامعة لعملية التدوير الوظيفي بشكل أوسع، على المستوى الأفقي بالحد الأدنى كدرجة أولى، ومن ثم الانتقال إلى التوسع في استخدامها على المستوى الشاقولي.

- ضرورة بناء خطط التدوير الوظيفي وفق ما يتناسب مع الواجبات الوظيفية في كل مستوى، بحيث يكون المورد البشري الخاضع للتدوير الوظيفي قادر على تحمل الواجبات والمهام الموكلة إليه في الوظيفة الجديدة، وتتناسب مع إمكانياته ومهاراته وكفاءاته.
- من الضروري أثناء وضع خطة التطوير الوظيفي أن يتم الأخذ بعين الاعتبار مهارات وكفاءات المورد البشرية بحيث تتناسب مع احتياجات الوظيفة الجديدة، بحيث لا يكون هناك فائض مهدور من هذه الكفاءات من جهة، ومن جهة أخرى ألا يكون المورد البشرية غير قادر على الوفاء بالاحتياجات المطلوبة، ويمكن هنا للجامعة أن تقوم ببعض الدورات أو البرامج التدريبية لسد الثغرات والنقص في هذه الكفاءات بحيث تتناسب مع احتياجات الوظيفة من جهة، وتتناسب مع الأدوات والتجهيزات المستخدمة في الوظيفة من جهة أخرى.

References:

Arabic References:

- Abu Sheikha, Nader (2010). Human Resource Management - Theoretical Framework And Practical Cases. First Edition. Dar Safaa For Publishing And Distribution, Amman: Jordan.
- Akili, Omar (2009). Contemporary Human Resources Management - A Strategic Dimension. Second Edition. Wael Publishing House: Jordan.
- Al-Ali, Muhammad; Al-Omar, Imad (2017). Job Rotation And Its Impact On Administrative Corruption Among Government Sector Employees In The Syrian Arab Republic - A Field Study On Government Sector Employees In The City Of Damascus. Tishreen University Journal Of Scientific Research. Issue 3. Pp. 321-339.
- Al-Madra'a, Nasser (2014). Job Rotation And Its Relationship To Employee Performance - A Survey Study On Employees Of The General Administration Of Administrative And Financial Affairs At The Ministry Of Interior In Riyadh. A Master Thesis That Is Not Published. Faculty Of Social And Administrative Sciences. Naif Arab University For Security Sciences: Saudi Arabia.
- Al-Mahamid, Shefaa (2020). Job Rotation And Its Relationship To The Level Of Administrative Efficiency Of Department Heads In The Directorates Of Education In Amman Governorate From The Workers' Point Of View. A Master Thesis That Is Not Published. Curriculum Administration Department. Faculty Of Educational Sciences. Middle East University. Ammaan Jordan.
- Al-Mosoul, Majed (2019). The Impact Of Job Rotation On Employee Performance - A Field Study On Syria International Islamic Bank. A Magister Thesis That Is Not Published. Syrian Virtual University: Syria.
- Al-Treissi, Muhammad (2021). The Impact Of Job Rotation Dimensions On Employee Satisfaction In Public Organizations: A Field Study On Administrative Employees In Health Affairs In The Riyadh Region. Shaqra University Journal Of Humanities And Administrative Sciences. Issue 15. Pp. 115-134.
- Barakat, Hayan; Issa, Jamil (2021). The Role Of Job Rotation In Improving Organizational Performance - A Field Study At Tishreen University. Tishreen University Journal Of Economic And Legal Studies. Issue 4. Pp. 11-29.

- Boutelja, Hussein; Mashroor, Mohammed; Ishaq, Hussein (2017). Analysis And Characterization Of Jobs As One Of The Mechanisms Of Functional Engineering - An Attempt To Apply The Method Of Self-Analysis In Conjunction. Organization And Labor Journal. Issue 2, P: 18:37.
- El Shaarawy, Amin (2019). Job Rotation and Employee Performance In Commercial Banks In Hebron Governorate - A Comparative Study Between Bank Of Palestine And Housing For Trade And Finance. A Master Thesis That Is Not Published. Al-Quds University: Palestine.
- Ismail, Moaz (2019). The Relationship Between Job Rotation And Organization Performance - An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Workers At The Iraqi University Presidency. Dinars Magazine. Issue 16. Pp. 268-249.
- Mas'i, Omar (2014). Job Analysis And Its Role In Determining Training Needs - A Case Study Of The Iron Mines Company: Tebessa. A Magister Thesis That Is Not Published. Faculty Of Economics And Commercial Sciences, Oum El Bouaghi University: Algeria.
- Shabahi, Fatah; Bosuri, Saliha (2022). Job Analysis Mechanism: An Analytical Study Of Modern Analysis Methods And Their Success Criteria. Algerian Journal Of Security And Development. Issue 1. Pp. 317-332.

Foreign References:

- Agarwala, T (2007). Strategic Human Resource Management. Oxford: UK
- Armstrong, M (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management. 11th Edition. Kogan Page. Philadelphia: USA.
- Al-Khalidi, K; Jassim, E (2018). The Role of Job Rotation in Enhancing Administrative Reform Processes: An Analytical Study of the Views of Senior Managers at Al-Qadisiyah University. Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences. Vol 20. P: 19-35.
- Dessler, G; Chinzer, N; Cole, N (2014). Human Resources Management in Canada. Canadian 12th Edition. Pearson. Canada.
- Dessler, G (2020). Human Resources Management. 16th Edition. Pearson Education. New York: USA.
- Fernando, A; Dissanayake, D (2019). The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance, Mediating Role of Intrinsic Motivation (With Special Reference To The Private Commercial Bank In Sri Lanka). International Journal of Engineering And Management Research. VOL 9. P: 27-31.
- Hushen, M; Chowdhury, M (2021). Employees' Perceptions toward Job Rotation: Empirical Evidence From Sylhet: Bangladesh. International Journal of Multidisciplinary Informative Research and Review. Vol 1. P: 252-262.
- Gustavsen, B; Hethy, L (Eds) (1989). New Forms of Work Organization in Europe. Transaction Publisher. New Jersey: USA.
- Hertog, J (Eds) (1979). Design of Jobs. Second Edition. Goodyear Publishing Company. California: USA.
- Ingrassia, R (2021). Organizing For What: Job Rotation As An Organizational Development Strategy, Or As Organizational Anti-Corruption Tool?. Impresa Progetto. Vol3. P: 1-17.
- Jones, J; Walters, D (1994). Human Resources Management In Education. Technomic Publishing Company. USA

- Kramar, R; Bartram, T; Deciert ,H; Noe,R; Hollenbeck, J; Gerhart, B; Wright, P (2014). Human Resource Management In Australia: Strategy- People- Performance. 5th Edition. Mcgraw- Hill Education. Australia.
- Lepak, D; Gowan,M (2010). Human Resource Management –Managing Employers For Competitive Advantage. Pearson Prentice Hall
- Morgeson, F; Brannick, M; Levine, E (2020). Job and Work Analysis – Method, Research and Applications for Human Resource Management. 3rd Edition, Saga Publication. USA
- Noe, R; Steen, S; Hollenbeck, J; Gerhart, B; Wright, P (2016). Fundamental of Human Resource Management. Fourth Canadian Edition. Mcgraw- Hill: Canada.
- Noe, R; Hollenbeck, J; Gerhart, B; Wright, P (2017). Human Resource Management gaining a competitive advantage. 10th Edition. Mcgraw- Hill: New York: USA.
- Parker, S; Wall, T (1998). Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness. Sega Publications. California: USA.
- Byras, L; Rue,L (2006). Human Resource Management. 8th Edition. . Mcgraw- Hill: USA.
- Snell, S; Bohlander, G (2013). Managing Human Resources. 16th Edition. South – Western: USA.
- Steen, S; Noe, R; Hollenbeck, J; Gerhart, B; Wright, P (2016). Human Resource Management. 4th Canadian Edition. Mcgraw- Hill: Canada.
- Stewart, G; Brown, K (2011). Human Resource Management: Linking Strategy to Practice. 2th Edition. John Wily Sons, Inc.: USA
- Sulaiman, A (2019). The Effectiveness of Job Rotation in Promoting Organizational Citizenship Behavior: Analytical Descriptive Study in Alrefaei Public Hospital, DHI, QAR Province- Iraq. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities. VOL 9. P: 101-113.
- Suleman, A; Bingab, B; Boakye, K; Mensah, R (2022). Job Rotation And Employees Performance: Do Job Satisfaction And Organizational Commitment Matter?. Scienc Business Review. Vol 2. P: 13-27.
- Torrington, D; Hall, L; Taylor S; Atkinson, C (2020). Human Resource Management. 11th Edition. Pearson Publisher: London. UK
- Taamneh, M; Aljawarneh, N; Taamneh, A; Alrousan, A; Athamneh, S (2022). Job analysis and HRM Strategic Decisions: Administrators' Ethics as Moderating Variable. Information Sciences Letters. VOL 11. P: 827-834.