



العدد (١٤)، سبتمبر ٢٠٢٢، ص ٢٩ - ٦٠

**تطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا
بجامعة أم القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي
"تصور مقترح"**

إعداد

أ/ انتصار علي سعد علي الزهراني

باحثة دكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

كلية التربية - جامعة أم القرى

تطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي "تصور مقترح"

أ/ انتصار علي سعد علي الزهراني (*)

ملخص

هدف البحث إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، ويُعد التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية الحديثة التي يشجع استخدامها في المؤسسات الحكومية حيث يتم من خلاله نقل العاملين من وظيفة لأخرى داخل المنظمة بشكل مخطط ومنظم خلال فترات زمنية محددة بهدف تنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وانطلاقاً من اهتمام الباحثة بأهمية تطوير الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي فقد سعت في بناء تصور مقترح وفق أسس علمية معتمدة على ادبيات الدراسة وأيضاً من خلال رؤيتها ومشاهداتها عن واقع النظام الإداري بعمادة الدراسات العليا أثناء الزيارات الميدانية بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى، وأهم النتائج التي توصلت لها: أن التدوير الوظيفي يثري من خبرات ومهارات وإمكانيات الموظفين مما يوفر للمنظمة كوادر مؤهلة تساعدها على إجراء أي عملية تعاقب قيادي في أي وقت، كما يُعد التدوير الوظيفي أداة فعالة وركيزة ديناميكية نحو تطوير منظومة العمل المؤسسي ككل، وفي ضوء التصور المقترح تم تقديم مجموعة من التوصيات ومنها: أن يكون التدوير الوظيفي معياراً للترقية في مجال العمل الإداري بحيث تكون الأولوية في الترقية لمن سبق له التدوير الوظيفي في أكثر من عمل، وضرورة العمل على وضع أهداف واضحة لعملية التدوير الوظيفي، والتخطيط الجيد لها، وإعداد الموظفين وتدريبهم وتحديد احتياجات الوحدات والإدارات داخل عمادة الدراسات العليا من الوظائف.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء الإداري - التدوير الوظيفي - عمادة الدراسات العليا.

(*) انتصار علي سعد علي الزهراني، باحثة دكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى. إيميل: s44270236@st.uqu.edu.sa

Developing the administrative performance at the Deanship of Postgraduate Studies at Umm Al-Qura University in the light of the career rotation approachA proposed concept. □

DR. Entsar Ali Saad Ali Al-Zahrani (*)

Abstract □

The aim of the research is to know the effect of a proposed training program in light of 21st century skills to develop the professional competence of Female science teachers and its impact on developing productive thinking skills Among Students of Sixth Grade. To achieve this goal, two approaches were used: the descriptive and analytical method, and the experimental curriculum with a quasi-experimental design. The results concluded that the general average of professional Efficacy for science teachers as a whole is (3.24), meaning that the level of availability of professional Efficacy is average. The results also found that there are statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the grade averages between degrees of science teachers at the elementary level in both the pre and post application of the professional Efficacy, in favor of the post application. In addition, the presence of statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean scores of the experimental group and the control group in the post application of the productive thinking test, in favor of the experimental group. In addition, the size of the effect of the independent variable, "the proposed training program," on "professional Efficacy, productive thinking skills" is large.

Keywords: A proposed training program in light the light of 21st century skills - the Professional Efficacy for sciences teachers - productive thinking skills.

(*) Entsar Ali Saad Ali Al- Zahrani, PhD researcher at the Department of Educational Administration and Planning - Umm Al-Qura University.
Email: s44270236@st.uqu.edu.sa

مقدمة ومشكلة البحث:

تعد إدارة الموارد البشرية محور العملية الإدارية، ويقدر ما تبذله المنظمات في سبيل تطوير مواردها البشرية بقدر ما تختار لنفسها موقعاً تنافسياً وريادياً بين المنظمات، ويُعد تخطيط القوى البشرية البناء الأساسي لنجاح المنظمة ونموها، ومن التخطيط السليم أن تكون الفرص أمام الموارد البشرية عادلة فيما يتعلق بتقلد المناصب الإدارية وانسيابية المعرفة وسهولة تدفقها وتكوين المهارات وبناء العلاقات بما يسهم في خلق روح التنافس وإعداد القيادات الشابة ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، ولطالما بذل الباحثون والقياديون في المنظمات الكثير من الجهود بحثاً عما يحقق هذا المناخ الوظيفي الإيجابي خاصة في المنظمات الحكومية التي دائماً ما تبحث عما يحفز موظفيها في ظل لوائح وأنظمة محددة تنظم كل ذلك (الحارثي والشمري، ٢٠٢٠).

وتأتي عملية تطوير الأداء الإداري في مقدمة التطورات التي تسعى جميع دول العالم على تنفيذها حيث إن تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية والمنظمات يتطلب إتباع أساليب إدارية حديثة داخل تلك المنظمات لتساعدها على تحقيق أهدافها، فالأداء الإداري يشكل أهمية أساسية لأي منظمة من حيث استثمار مواردها البشرية، لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال الإدارية (أبو شرح، ٢٠١٠).

وفي هذا السياق ظهر مفهوم التدوير الوظيفي (Rotation Job) أول مرة عام ١٩٨٠م في الدنمارك، وهو يُعد من الأساليب الإدارية المستخدمة في استثمار وتطوير الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة، كما يسهم في تعزيز قدرات الموظفين وإبراز الكفاءات القيادية الإدارية وكفاءة اختيارها واستقرارها، وقد أظهرت الأدبيات الإدارية ضرورة تبني التدوير الوظيفي من قبل المنظمات نتيجة العديد من الآثار الإيجابية المترتبة على هذه السياسة، سواء في مجال تطوير الموارد البشرية أو إثراء وتوسعة المهام الوظيفية، وما لذلك من أثر في أداء الأفراد والمنظمات بشكل عام، ومنحها القدرة على مواكبة المستجدات الداخلية والخارجية (فلاته، ٢٠١١).

ويُعد التدوير الوظيفي احد أساليب الإدارة الحديثة وإحدى تقنيات التطوير، وإتاحة الفرصة للموظف للاطلاع على خبرات وظائف متعددة من خلال نقله من وظيفة لأخرى وما يحققه من إتاحة الفرصة لمعرفة عدة أعمال سواء كانت فنية أو إدارية أو في مجال الإشراف أو

الإدارة أو القيادة (عزام، ٢٠١٣)، كما يساعد التدوير الوظيفي الموظفين على الخروج من دائرة الجمود الوظيفي إلى تطوير أدائهم والارتقاء بهم نحو الأفضل، وتحقيق القيم والسياسات والأهداف المنشودة للمنظمة بمستوى عالٍ من الكفاءة (الصعب، ٢٠٢٠).

وأشارت نتائج دراسة عاشور وحرز الله ورعاش (٢٠٢١) وجود علاقة ضعيفة بين استخدام التدوير الوظيفي وأداء العاملين، بسبب تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بدرجة ضعيفة وعدم فهم العاملين لأهمية التدوير الوظيفي وغياب الرؤية الواضحة وأنه لا زال بحاجة إلى المزيد من التطوير، كما توصلت نتائج دراسة بركات و عيسى (٢٠٢١) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين إلى انخفاض مستوى التدوير الوظيفي، وانخفاض مستوى كل من الكفاءة والفعالية التنظيمية، ووجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة مع الفعالية التنظيمية، ووجود علاقة معنوية طردية قوية مع الكفاءة التنظيمية، وتوصلت نتائج دراسة علي والضبع ومحمود (٢٠٢١) إلى ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، كما بينت الدراسة أنه توجد بعض المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلباً في تنفيذ استراتيجية التدوير الوظيفي، كما توصلت دراسة الحارثي والشمري (٢٠٢٠) إلى أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي متدنٍ، ويعود ذلك إلى وجود العديد من المعوقات التي تحد من تطبيقه، وكشفت نتائج دراسة عبد الجليل (٢٠١٩) وجود أثر إيجابي للتدوير الوظيفي على تحسين أداء الموظفين، والكشف عن قدرات وإمكانيات الموظفين والتغلب الروتين والملل داخل الإدارة وتحديث المنظمة بموارد بشرية جديدة.

وهناك العديد من الدراسات الداعمة التي تؤكد أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بمختلف المنظمات، ودوره الفعال في إكساب الموظفين المهارات الوظيفية التي يحتاجون إليها لإنجاز أعمالهم، ورفع مستوى انتمائهم وتطوير أدائهم، حيث أشارت دراسة الرشودي (٢٠١٧) الحاجة إلى تطوير مستوى تحسين الأداء للعاملين ومن بينها مظاهر سير العمل بشكل طبيعي في حال غياب أحد العاملين من خلال تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي، وأكدت دراسة المدرع (٢٠١٤) أن التدوير الوظيفي يعد أداة فعالة لتطوير الموارد البشرية، كما توصلت دراسة

عزام (٢٠١٣) أن التدوير الوظيفي يزيد من مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين والموظفات من خلال تعرضهم لمختلف المهام والوظائف، مما يقلل الملل ومعدل التناقص في المنظمة، ويسهم في زيادة شعور الموظفين بالانتماء نحو المنظمة والتمسك بها لفترة طويلة، كما أشارت دراسة زكي (٢٠١١) على أن التدوير الوظيفي يعد حافزاً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في أعمال وإدارات ومواقف مختلفة.

ومما سبق تأتي ضرورة إحداث نقلة نوعية تتجاوز الممارسات التقليدية والانطلاق إلى أفاق أوسع خاصة بالمؤسسات الجامعية وإتباع أساليب وأنماط ومفاهيم جديدة ومن هذه الأساليب الحديثة التدوير الوظيفي الذي يحتل الأولوية بين هذه المفاهيم، ويهدف هذا النظام إلى إعداد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد سواء أكان للوظيفة الفنية أم الإدارية أم القيادية أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة (عبد الجليل، ٢٠١٩).

وبناء على ما سبق يركز البحث الحالي على بناء تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، وهذا ما تحتاجه المنظمات التعليمية ومنها الجامعات، لتطوير أدائها ولتحافظ على استقرارها واستدامتها، وتكون قادرة على التعامل مع التغيرات بسرعة ومرونة عالية، الأمر الذي يقلل من آثارها السلبية، ويزيد من استثمار الفرص لديها.

وفي ضوء ذلك تتبلور مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١- ما الإطار المفاهيمي للتدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى؟

٢- ما متطلبات تطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي؟

٣- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للتدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى.
- ٢- التعرف على متطلبات تطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي.
- ٣- بناء تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي.

أهمية البحث:**١- الأهمية النظرية:**

تبرز أهمية البحث من خلال أهمية موضوع التدوير الوظيفي، والذي يُعد اتجاهاً معاصراً وأسلوب إداري حديث يتطلب أن تتبناه المنظمات لتكون قادرة على التعامل مع المتغيرات الطارئة سواء في أهدافها أو مواردها، ولما له من دور في تطوير الأداء الإداري ورفع كفاءة العاملين داخل المنظمات.

الأهمية التطبيقية

يمكن أن يفيد البحث الحالي في تحقيق ما يلي:

تتمثل الأهمية العملية في تزامنها مع رؤية ٢٠٣٠ التي تتطلع المنظمات التعليمية لتحقيق أهدافها، وذلك يلزم كافة القطاعات بما فيها قطاع التعليم بتطوير الأداء وتنمية مواردها البشرية، كما يتضح ذلك من خلال برامج ومبادرات الرؤية الوطنية على التي تحت على ضرورة تنمية الموارد البشرية وتطويرها باستخدام أحدث الأساليب والاتجاهات، لتحقيق الكفاءة في المؤسسات التعليمية.

يمكن من خلال تطبيق التدوير الوظيفي منح الموظفين الإداريين الفرصة للتغيير والتجريب واكتساب المهارات والخبرات والحصول على الفرص المتساوية التي يحققها لهم أسلوب التدوير الوظيفي.

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على استخدام المنهج الوصفي، وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات حول مضمون البحث، ثم دراستها وتنظيمها وتحليلها بهدف الوقوف على الطرق والأساليب المتبعة في تطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، حيث تقوم الباحثة بجمع المعلومات والبيانات عن التدوير الوظيفي ودوره في تطوير الأداء الإداري والتعرف على الإيجابيات التي يمكن أن يحققها هذا الأسلوب الإداري الحديث على المنظمات التعليمية من حيث استخدامهم لهذا المدخل.

مصطلحات البحث:**التدوير الوظيفي:**

يعرف علي والضبع ومحمود (٢٠٢١) التدوير الوظيفي: بأنه: "تحريك منظم للموظف من وظيفة لأخرى حيث تبقى الوظيفة كما هي بينما يتم تغيير القائمين عليها مما يتيح للموظف الفرصة لأداء وظائف مختلفة مما يثري من مهاراته وخبراته وقدرته على أداء الوظائف المختلفة" (ص.١٤).

وعرفه المدرع (٢٠١٤) بأنه: "نقل الموظف أفقياً في إدارته لممارسة عمل آخر غير العمل الذي يقوم به بهدف الإلمام بمهام ومسؤوليات الإدارة" (ص.١٥).

ويُعرفه الشريف (٢٠١١) بأنه "نقل الأفراد من وظيفة إلى وظيفة أخرى وفق أسس مدروسة بهدف رفع كفاءتهم وقدراتهم وهو يحدث لعدة مرات ويكون الغرض الأساسي منه هو تدريب وتنمية الفرد نفسه" (ص.٢٢).

وعرفه (زكي، ٢٠١١) بأنه "عملية نقل الأفراد بين وظيفة وأخرى على أسس مدروسة بهدف رفع كفاءتهم وقدراتهم، وهو يحدث لعدة مرات ويكون الغرض منه تدريب وتنمية الفرد نفسه، ويمكن القول إن المعنى الضيق للتدوير الوظيفي ينحصر في انتقال الموظف من إدارة إلى أخرى بغرض التعرف على وظيفة أو مهام كل إدارة".

ويُعرف التدوير الوظيفي إجرائياً بأنه: أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل الموظف الإداري من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة خلال فترات زمنية محددة وبصفة دورية، بهدف تنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بحيث تكون لديهم القدرة على أداء الوظائف المختلفة، الأمر الذي يترتب عليه تطوير الأداء الإداري لموظفي عمادة الدراسات العليا.

الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مُرتبةً من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة علي والضبع ومحمود (٢٠٢١):

هدفت إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة من العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم (١٥٣) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

دراسة بركات وعيسى (٢٠٢١):

هدفت إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين، حيث تم تناول التدوير الوظيفي كبعد واحد، في حين تم قياس الأداء التنظيمي من خلال بعدي الكفاءة والفعالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على (٣٦٣) من العاملين في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: انخفاض مستوى التدوير الوظيفي، وانخفاض مستوى كل من الكفاءة والفعالية التنظيمية في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين، ووجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين التدوير الوظيفي والفعالية التنظيمية، ووجود علاقة معنوية طردية قوية بين التدوير الوظيفي والكفاءة التنظيمية.

دراسة البايوي (٢٠٢٠):

هدفت إلى التعرف على مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية تم تطبيقها

على جميع مديرات ومساعدات ورئيسات الأقسام في إدارة تعليم منطقة تبوك التعليمية والبالغ عددهن (٢٥)، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن المحور الأول المتعلق بمدى توافر التدريب وتطوير القدرات في التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية جاء بدرجة متوسطة، كما جاء المتوسط العام للمحور الثاني المتعلق بمدى توافر متطلبات تصميم الوظائف في التدوير الوظيفي بدرجة منخفضة، كما جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث المتعلق بمدى توافر متطلبات استراتيجية التطور الوظيفي في التدوير الوظيفي بدرجة متوسطة، كما جاء المتوسط الحسابي العام للمحور الرابع المتعلق بمدى توافر متطلبات النظم والإجراءات الوظيفي في التدوير الوظيفي بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة تعزي لمتغيري (سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

دراسة ال سليمان (٢٠٢٠):

هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها، إضافة إلى مستوى الأداء المدرسي بمدارس منطقة الباحة، وأيضاً الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية في تقدير القيادات المدرسية والمعلمات لدرجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي، العمل الحالي، الخبرة، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية في تقدير القيادات المدرسية والمعلمات لمستوى تحسين الأداء تعزى إلى المؤهل العلمي، العمل الحالي، الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية تم تطبيقها على جميع القيادات المدرسية ومعلمات التعليم العام في منطقة الباحة، حيث بلغ عددهن (٤٤٨٧) قائدة ووكيلة ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (٣٥٤) قائدة ووكيلة ومعلمة تم اختيارهن بالطريقة الطبقية العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن تطبيق التدوير الوظيفي كان بدرجة (غالبًا). كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، الخبرة، بينما توجد فروق وفقاً لمتغير العمل الحالي لصالح القائدات. وتبين أن

مستوى الأداء المدرسي جاء بدرجة (غالبًا)، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في مستوى الأداء وفقًا لمتغير المؤهل العلمي، العمل الحالي، الخبرة، كما تبين وجود علاقة طردية بين تطبيق التدوير الوظيفي وبين مستوى الأداء المدرسي، وتبين وجود أثر دال إحصائيًا لتطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي على مستوى تحسين الأداء المدرسي.

دراسة الحارثي والشمري (٢٠٢٠):

هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق التدوير الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على أبرز المتطلبات اللازمة لتطبيق التدوير الوظيفي بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه تطبيقه، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الإستبانة على عدد من موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية كان بمستوى متدني، كما تبين وجود تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في أداء الأجهزة الحكومية يساعد في التغيير في الأداء بشكل ملحوظ، بالإضافة إلى أن المتطلبات اللازمة لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي في الأجهزة الحكومية متوفرة بنسبة منخفضة، وهي بحاجة إلى الاهتمام والتعزيز بشكل أكبر، كما أوضحت النتائج أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في الأجهزة الحكومية، حيث أن أبرز هذه المعوقات هو قلق الموظفين من الأمان الوظيفي والتعسف في النقل بين الدوائر المختلفة بهدف الإبعاد والتهميش.

دراسة الفضلي (٢٠٢٠):

هدفت إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة، والكشف عن الاختلافات في كل من: واقع التدوير الوظيفي وواقع الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث وفقًا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي؛ واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية جاء بدرجة استجابة (موافق بشدة)، وحصلت العبارة (تكوين علاقات اجتماعية في مجال العمل) على الترتيب الأول بالنسبة لعبارات محور واقع التدوير الوظيفي، كما أن واقع الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية جاء بدرجة استجابة (موافق)، وحصلت العبارة (أحافظ على أسرار العمل والدفاع عن سمعة الجامعة) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (موافق بشدة) بالنسبة لعبارات محور الانتماء التنظيمي. كما توصل البحث إلى وجود علاقة طردية قوية بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية؛ بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع البحث فيما يتعلق بواقع التدوير الوظيفي، والانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين تعزي لاختلاف الجنس، الخبرة.

دراسة عبد الجليل (٢٠١٩):

هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات المتصلة بموضوع الدراسة مع وصف منظم لها وتفسيرها، وتوصلت الدراسة إلى إيجاد تصور مقترح يهدف إلى: الوقوف على المتطلبات الفعلية والمتوقعة من القوى العاملة بالتعليم الجامعي لتحقيق أهداف الجامعة حتى نصل إلى الاستخدام الأفضل للقوى البشرية، ووضع العامل والقيادي المناسب في مكانه المناسب. والوقوف على مخصصات الجامعة المالية والتي يمكن رصدها في شكل رواتب وأجور للعاملين، والعمل على رفع مستوى أداء أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات عن طريق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وإطلاعهم على النتائج التي تعود عليهم من خلال تطبيق هذا المدخل الإداري، والتحسين الإداري في أسلوب الإدارة باستخدام مدخل إداري حديث يتميز بالكشف عن ذوي القدرات الخاصة والتغلب الروتين والملل داخل الإدارة وتحديث المنظمة بموارد بشرية جديدة.

دراسة ياكوبو ومجيد (Yakubu and Majeed, 2018):

هدفت إلى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في جامعة تامالي التقنية بدولة غانا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٦) إدارياً؛ ومن أهم نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي له تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، تتضح أوجه الاتفاق والاختلاف والتفرد بينها وبين البحث الحالي:

من حيث الموضوع الرئيس:

اتفق البحث مع الدراسات السابقة حول أهمية مدخل التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، وتشابه البحث الحالي مع دراسة علي والضبع ومحمود (٢٠٢١)، ودراسة عبد الجليل (٢٠١٩) في وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء التدوير الوظيفي.

من حيث الهدف من الدراسة:

اتفق البحث مع دراسة علي والضبع ومحمود (٢٠٢١)، ودراسة عبد الجليل (٢٠١٩) في تقديم تصور مقترح للتدوير الوظيفي، في حين هدفت دراسة بركات وعيسى (٢٠٢١) إلى التعرف على دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين، ودراسة البلوي (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)، ودراسة آل سليمان (٢٠٢٠) إلى التعرف على الكشف عن درجة تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها، ودراسة الحارثي والشمري (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق التدوير الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على أبرز المتطلبات اللازمة لتطبيق التدوير الوظيفي بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه تطبيقه، ودراسة الفضلي (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي

وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة، ودراسة (Yakubu and Majeed, 2018) هدفت إلى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في جامعة تامالي.

من حيث المنهج:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وهذا ما تشابه مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة علي والضبع ومحمود (٢٠٢١)، ودراسة عبد الجليل (٢٠١٩) ودراسة الحارثي والشمري (٢٠٢٠)، ودراسة البلوي (٢٠٢٠)، ودراسة ياكوبو ومجيد (Yakubu and Majeed, 2018)، في حين اختلفت مع دراسة بركات وعيسى (٢٠٢١)، ودراسة آل سليمان (٢٠٢٠)، ودراسة الفضلي (٢٠٢٠) والتي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

كما استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها في تشكيل منظور شامل عن موضوع الدراسة ودعم المشكلة وصياغة الاسئلة وبناء الإطار النظري. بينما تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت التدوير الوظيفي بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى.

نتائج الدراسة:

اجابة السؤال الاول: الأطر المفاهيمية لمتغيرات البحث:

مفهوم التدوير الوظيفي:

يعرفه العديلي (٢٠٠٨) التدوير الوظيفي "أن يُعد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد، سواء للوظيفة الإشرافية، أو الإدارية، أو القيادية، أو الوظائف الفنية، أو الإدارية الأخرى، أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين للممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة قد تكون أربع أو خمس سنوات، ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى بعد هذه السنوات" (ص.٥٢).

كما عُرف بأنه نهج إداري يُنقل فيه الموظفون بين وظيفتين أو أكثر بالطريقة المخطط

لها (موهان Mohan, 2015,P210).

ويعرف بركات وعيسى (٢٠٢١) التدوير الوظيفي بأنه "منهج عمل استراتيجي يقوم على نقل الموارد البشرية بين الوظائف والعمليات المختلفة ضمن المنظمة بطريقة ممنهجة وعملية، تهدف إلى تدعيم وتعزيز الموارد البشرية بما يخص الوظائف والأنشطة في المنظمة" (ص.١٧٠). ويؤدي التدوير الوظيفي دوراً مزدوجاً يعود بالنفع على المنظمة والموظف معاً، وهناك بصفة عامة هدفان رئيسيان لأسلوب التدوير الوظيفي تنبثق من الشكليات الأساسية للتدوير الوظيفي وهما: (أبو صبحة، ٢٠١٤)

- التدوير الوظيفي التطوري. (Rotation Job Developmental)
- التدوير الوظيفي المتعلق بالإثراء الوظيفي. (Rotation Job Enrichment Career)

أهمية التدوير الوظيفي:

تكمن أهمية التدوير الوظيفي في أنه يؤدي دوراً محفزاً وقوياً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعهم في مجمل الأعمال، ويساعد متخذي القرارات في المنظمة في الكشف عن قدرات الموظفين ومواهبهم، ومعرفة جوانب القوة والضعف من خلال الأعمال التي يمارسونها، وإتاحة الفرص لهم بالنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا فيها (العزري، ٢٠٢٠). وترتكز أيضاً أهمية التدوير الوظيفي في تمكين العاملين من القيام بوظائف مختلفة، والتوسع الوظيفي لهم، والتغلب على فائض الموظفين في قسم محدد، وذلك من خلال عملهم بوظائف أخرى في قسم آخر يعاني من نقص بالموظفين وضغط بالعمل، ويعدُّ أيضاً وسيلة لبيان من يستحق الترقية ومن يحتاج إلى تطوير وتدريب، وفي الظروف الطارئة التي تواجه المنظمة يؤدي دوراً مهماً في تخطي هذه الظروف بالتخطيط للمدى الطويل، وتحديد أفضل المرشحين لملء المناصب الإدارية (الصعب، ٢٠١٨).

أهداف التدوير الوظيفي:

أن للتدوير الوظيفي العديد من الأهداف التي يستفيد منها العاملين أو أصحاب المناصب الإدارية إذا تم العمل به داخل المؤسسة وهي على النحو التالي (عبد الجليل، ٢٠١٩):

- ١- اكتساب العاملين مهارات وخبرات حديثة: حيث يعمل التدوير الوظيفي على مساعدة العاملين على اكتساب الخبرات الجديدة من خلال التعاون بين زملائهم والإفادة من خبراتهم.

٢- رفع مستوى الإنتاج والرضا الوظيفي: يعمل التدوير الوظيفي على رفع مستوى الإنتاجية ويزيد من درجة الرضا الوظيفي لكل منهم في المكان المناسب له يشعر بقيمة ما يؤديه من عمال، وكلما زادت درجة الرضا الوظيفي كلما زادت القدرة على العطاء وبذل جهد كبير لتحقيق الأهداف المطلوب إنجازها.

٣- التطوير والإبداع أثناء أداء العمل: أن التدوير الوظيفي عملية تحسين العمل والإبداع فيه وذلك بما يقدمه من آراء وأفكار جديدة وخطط عمل جديدة يتم طرحها من قبل العاملين في حالة تحركهم من وظيفة لأخرى وذلك من أجل جلب ثقة رئيس العمل في العمل، فالتدوير الوظيفي يشجع الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية المتميزة وبالتالي يزيد الإنتاج والرضا الوظيفي.

٤- زيادة الدافعية لدى الموظفين والقيادات الإدارية: فالتدوير الوظيفي يركز على إيجابيات وقدرات الموظفين وبالتالي يرفع من مستوى الدافعية لديهم ويعمل علي تحفيز القيادات الإدارية كما أنه يساعد على كشف الفوارق الفردية للموظفين والقيادات العليا.

٥- القضاء على الروتين والبيروقراطية: يعمل التدوير الوظيفي على القضاء علي روح الرتابة والملل والروتين الشديد ويعمل علي نشر مبدأ الشفافية داخل المنظمة. سد العجز في بعض المهارات المطلوبة: إذ يساعد مدخل التدوير الوظيفي على سد النقص داخل المؤسسة في بعض المهارات والتخصصات غير المتوفرة في بعض المجالات حيث إن تحريك أو نقل موظف من وظيفة لوظيفة أخرى يتيح الفرصة لسد هذا العجز وتوفر الخبرات الكافية في المجالات التي تحتاجها المؤسسة، حيث يسمح للعاملين القيام بوظائف مختلفة بما يجعلهم يشعرون بالتجديد وعدم ثبات المهام المكلفين بها مما يشجع علي الإيجابية في العمل.

وقد اتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة أن من أهداف التدوير الوظيفي زيادة التواصل بين الموظفين كما أشارت إليه دراسة (Kaymaz, 2010) وتحسين وتطوير أداء الموظفين كما أشارت دراسة (الشريف، ٢٠١١) ودراسة (Kaymaz, 2010) ودراسة (Khalid, 2012).

كما أشارت دراسة أبو صبحة (٢٠١٤) أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين في الجامعة كما يساهم في بناء علاقات اجتماعية وتجارب جديدة الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية وإكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة ترفع من قدراتهم الإبداعية ويعزز العمل بروح الفريق والتنسيق الفعال بين الدوائر والكلية.

وأكدت دراسة علي (٢٠١٧) أن أسلوب التدوير الوظيفي يساهم في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي ويعد تقنية إدارية حديثة يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى كالوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، كما يكشف للإدارة والقيادات في المؤسسة عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية. ويُعد محفزاً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة.

ويشير البلوي (٢٠٢٠) إلى أن من أهم أهداف التدوير الوظيفي هو تنمية خبرات الموظفين وقدراتهم، من خلال تعدد التجارب والاحتكاكات في بيئات العمل الجديدة؛ إذ يساهم في الوصول إلى مستويات أداء ذات جودة عالية.

كما يرى العذري (٢٠٢٠) أن بقاء الموظفين في أعمالهم ومناصبهم مدة تتجاوز عشر سنوات دون النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى يؤدي إلى تعرضهم للخمول والتراخي في إنجاز الأعمال والتقدم في المهارات، وعليه فإن عملية التدوير الوظيفي ستسهم بدرجة كبيرة في الحد من الحالات التي تحدث في الأقسام نتيجة بقاء الموظفين في مناصبهم مدة طويلة.

كما تهدف عملية التدوير الوظيفي إلى:

- تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية، ودعمت ذلك نتائج دراسة الحبيشي (٢٠٠٨) التي أشارت بأن عملية التدوير الوظيفي تعد أساساً لتحسين أداء المنظمة بدرجة كبيرة جداً، وذلك من خلال تحسن أداء الموظفين فيها.
- الخروج من دائرة الركود السائد لدى العاملين في المنظمة والقضاء على فكرة ملكية القائد للوظيفة (عزام، ٢٠١٣).

- مكافحة الفساد الإداري، وأبدت ذلك نتائج دراسة الشريف (٢٠١١) التي أشارت أن التدوير الوظيفي يساعد على القضاء على الفساد الإداري بدرجة كبيرة، وأن التدوير الوظيفي يستخدم كأداة وقائية تحول دون تعشي الفساد الإداري داخل المنظومة التعليمية بدرجة كبيرة.
- رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين في المنظمة عن طريق تطوير قدراتهم وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة (بدر، ٢٠١٦).

وترى الدراسة أن التدوير الوظيفي بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى يمكن أن يحقق العديد من الأهداف ومنها:

- تحسين وتطوير الأداء والرفع من قدرات الموظفين الإداريين بعمادة الدراسات العليا.
- تمكين الموظفين الإداريين بعمادة الدراسات العليا من التدريب واكتساب الخبرات والمهارات.
- التعزيز المعنوي للموظفين الإداريين وزيادة التنافس مما يساعد على ظهور الكفاءات الناجحة.
- التنوع والتغيير في الوظائف داخل عمادة الدراسات العليا
- ظهور كفاءات جديدة لم يتم الكشف عنها إلا من بعد تطبيق مدخل التدوير الوظيفي.
- إقامة علاقات اجتماعية جديدة داخل عمادة الدراسات العليا.
- التعرف على أداء العمل في وحدات مختلفة داخل عمادة الدراسات العليا.
- القضاء على الملل والجمود ومواكبة التغيرات التي تحدث في شتى بيئات العمل.
- تحقيق تعلم الأقران عن طريق نقل وتبادل الخبرات بين الموظفين داخل عمادة الدراسات العليا.
- حث العمادة على تحقيق أهدافها والعمل على التطوير من قدراتها.

أساليب التدوير الوظيفي:

- تتعدد أساليب التدوير الوظيفي، وتختلف من منظمة إلى أخرى، وفقاً لرؤيتها وسياساتها. وقد أشار عبد الجليل (٢٠١٩) أن هناك أسلوبين للتدوير الوظيفي وهما:
- أ) **التدوير الأفقي:** يشير إلى انتقال الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى داخل نفس المستوى الوظيفي، ويترتب على ذلك زيادة في الأهمية الوظيفية أو السلطة، ولا يترتب على ذلك أي زيادة في الأمور المالية.

ب) **التدوير الرأسي:** يشير إلى انتقال الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى في مستوى وظيفي مختلف، ويترتب على ذلك زيادة في المزايا المالية، وزيادة الأهمية الوظيفية والسلطة.

فيما أشار عزام (٢٠١٣) إلى أن أنواع التدوير الوظيفي تتمثل فيما يلي:

- أ) **التدوير في بداية المسار الوظيفي:** ويتم التدوير هنا في السنة الأولى لتعيين الموظف، بهدف تأهيله للعمل، وتعريفه بأقسام المنظمة، وإكسابه لمهارات متعددة بشكل سريع.
- ب) **التدوير في مراحل المسار الوظيفي:** يتم ذلك في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، بهدف جعل المسار الوظيفي أكثر مرونة، وزيادة خبرات ومعارف الموظف.
- ج) **التدوير الوظيفي في الإدارة:** يشير إلى انتقال أحد العاملين بإدارة معينة للقيام بأعمال أخرى يقوم بها زميل له.
- د) **التدوير بين مديري الإدارات:** يتم فيه انتقال مديري الإدارات للعمل كمديرين لإدارات أخرى.
- هـ) **التدوير القصير والسريع:** وفيه يتم تدوير العاملين حديثي العمل بين مجموعة من الوظائف المختلفة في المنظمة خلال مدة لا تتجاوز سنة، بهدف إكسابهم مهارات ومعارف سريعة حول مختلف الأعمال التي تقوم بها المنظمة.
- و) **التدوير الطويل والبطيء:** وفيه يتم نقل الفرد بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياته الوظيفية، بحيث يقضي في كل وظيفة فترة معينة تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، وذلك بهدف تطوير مهاراته وقدراته ومعارفه، وعدم إصابته بالملل والجمود.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن التدوير الوظيفي عملية مهمة عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية نمطية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والرتابة مما أدى إلى انخفاض مستوى أدائها، لذا يُعد التدوير الوظيفي مدخل إداري يساعد المنظمة التي يطبق فيها سياسة التغيير والتجديد والتطوير والقضاء على حالة الملل والجمود وإتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمنظمة بإظهار كفاءتهم مما يساعد المنظمة التعليمية أو الحكومية بمواكبة التقدم العصري القائم ومنافسة المنظمات الأخرى، كما أن أسلوب التدوير الأفقي يعد أحد أساليب التدوير الوظيفي ويمكن أن يحقق نتائج إيجابية لتطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى.

إيجابيات التدوير الوظيفي:

- (أ) يساعد التدوير الوظيفي في تحويل القوى العاملة إلى قوى عاملة مرنة تجيد القيام بعدة أدوار، مما يخلق مرونة أكبر في ملء الأدوار المتاحة.
- (ب) تحديد الموارد البشرية للعمادة، واستثمارها، وتنميتها، وتطويرها.
- (ج) يتعلم الموظف العديد من الخبرات لعمله في مهام مختلفة.
- (د) يحفز التدوير الوظيفي الموظفين على التعامل مع التحديات الجديدة، حيث يحاولون القيام بأفضل ما لديهم في كل مهمة جديدة ويتكيفون معها.
- (هـ) يكشف للإدارة الفروق الفردية بين الموظفين.
- (و) التقليل من المركزية، والتخلص من قيود البيروقراطية في اتخاذ القرارات.
- (ز) دعم الثقة بالعاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوزيع الأدوار بينهم بصورة واضحة.
- (ح) تفعيل استخدام التقنية والتحول الرقمي في جميع العمليات الداخلية والخارجية للجامعة.
- (ط) تدريب وتطوير مهارات العاملين في العمادة واستقطاب الموارد البشرية المميزة من ذوي الكفاءات العالية.

سلبيات التدوير الوظيفي:

- (أ) يشكل التدوير الوظيفي خطراً على المنظمة في حال نقص الخبرة الطويلة لبعض الوظائف التي يكون لها مواصفات خاصة للمرشح لها.
- (ب) قد يأتي التدوير الوظيفي بشخص غير كفء ويذهب بشخص كفء.
- (ج) من الممكن انخفاض إنتاجية بعض الموظفين بسبب تدوير الموظف من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل.
- (د) الفهم الخاطئ من قبل بعض الموظفين حول سبب تدويرهم مما يؤثر على أدائهم.
- (هـ) قد يشعر الموظف بعدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات.
- (و) قد يصاب العاملین بالضجر بسبب التنقل الدائم بين عدة وظائف.

اجابة السؤال الثاني: متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي

لكي يتم التطبيق الجيد للتدوير الوظيفي ويحقق الأهداف المرجوة منه يجب تحديد مجموعة المتطلبات والشروط الواجب توافرها وأخذها في الاعتبار من قبل المنظمة قبل تطبيق سياسة التدوير الوظيفي لزيادة امكانية نجاحها وزيادة فاعليتها وحتى يمكن الاستفادة من مزاياها وتحقيق الغرض الذي تسعى المنظمة لتطبيقها من أجله، وعلى الرغم من سلبيات ومعوقات التدوير الوظيفي فإنها لا تقلل من أهمية وإيجابيات تطبيقه حيث إن معظم هذه السلبيات والمعوقات من الممكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية والتي يجب على الإدارة الإلمام بها إذا ما كانت عازمة على تطبيقه وتحقيق الأهداف المنشودة منه، فتطبيق التدوير الوظيفي ليس بالأمر اليسير وإن كان كأسلوب شكلي يمكن أن يتم ببساطه مثل حدوثه في بعض الأحيان في الإدارات العامة لشؤون الموظفين ولكن تطبيق التدوير الوظيفي كأسلوب علمي لتطوير الأداء الإداري وتحقيق أهداف التدوير الوظيفي يعتبر عملية صعبة وتتسم بالحساسية يحتاج نجاحها إلى درجة عالية من الموضوعية والحيادية والشفافية في التعامل مع الأسس والمعايير والمرجعيات التي تعتمد عليها سياسة التدوير خاصة تلك التي تتعلق بتقييم الأداء (نعمان، ٢٠١٣).

وأيضاً لنجاح التدوير الوظيفي كان لزاماً على المؤسسات أن تعمل على الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة حيث أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص على أن تحفظ وجودها في المستقبل لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات السريعة حولها وبخاصة في المجالات الإلكترونية والإدارية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك، ويعد التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المؤسسات العامة والخاصة ويعد أحد أهم الإستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء كما أنه من الضروري أن تعمل أيضاً على تنمية وتطوير هذه الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلباتها لمواجهة التغيرات المحيطة بها ويعود ذلك

الدور الحيوي والمهم الذي تلعبه هذه المؤسسات والوزرات في المجتمع إلى ما تقدمه من خدمات تسهم في استقرار وأمن وحماية المجتمع ولكي تتم عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية لا بد أن تحصل على أحدث الإستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية (عساف وحمدان، ٢٠٠٨).

ويتوقف نجاح تطبيق التدوير الوظيفي بفاعلية على مجموعة من العوامل المتعلقة بتخطيط التدوير الوظيفي والأسس الواجب اتباعها وطريقة إدارة المرحلة السابقة لها، بالإضافة إلى مدى الانسجام بين ما تسعى المنظمة لتحقيقه وبين ما تتوصل إليه، ويلخص زكي (٢٠١١) مجموعة العوامل الواجب توفرها من أجل تطبيق التدوير الوظيفي بطريقة فاعلة بما يلي:

- ١- ضرورة تحديد المسؤول عن عملية التخطيط للتدوير الوظيفي.
 - ٢- تحديد الإجراءات التي تسبق عملية التخطيط للتدوير الوظيفي.
 - ٣- تحديد المعايير والأسس الواجب توفرها في الوظائف التي تخضع لعملية التدوير الوظيفي.
 - ٤- تحديد الأسلوب الأمثل لإدارة المرحلة التي تسبق تطبيق التدوير الوظيفي، وهي مرحلة الإعداد والتهيئة لقبول التدوير الوظيفي.
 - ٥- الارتباط الوثيق بين الأهداف المنشودة من عملية التدوير الوظيفي والآثار المترتبة عليها.
- ويضيف هو وزملاؤه (Ho et al., 2009) عنصراً مهماً وهو ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي بصورة متكررة وبعدالة مطلقة بحيث تشمل كافة الموظفين في الوظائف القابلة للتدوير. وبعد الاطلاع على الأدبيات التي تناولت التدوير الوظيفي وما تم عرضه في هذه الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- التدوير الوظيفي يثري من إمكانيات وخبرات ومهارات الموظفين مما يوفر للمنظمة كوادراً مؤهلة تساعد على إجراء أي عملية تعاقب قيادي في أي مركز وفي أي وقت.
- يعتبر التدوير الوظيفي أداة فعالة وركيزة ديناميكية نحو تطوير منظومة العمل المؤسسي ككل.
- التدوير الوظيفي يجعل الجميع على علم بأن إمكانية التقدم والرقى الوظيفي متاحة فقط أمام أصحاب الكفاءة والخبرة، فتخطيط التعاقب يضع الأولويات بناء على المؤهلات والكفاءات.

- تكمن أهمية التدوير الوظيفي في أنه يعمل على تجديد النشاط وروح العمل وتحديد بيئة العمل سعياً لخلق حالة من التحدي لدى الموظف وقتل الشعور بالملل مما يضفي حالة من الحيوية ويساعد في القضاء على البيروقراطية.
- التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظف يُعد بمثابة عقاب أو تقليل من قدر الموظف، وهذا المفهوم لأبد من تغييره أولاً حتى يستطيع الموظف تقبله للتدوير الوظيفي.
- التدوير الوظيفي يحول دون ترهل المؤسسات وتغلغل المحسوبيات وتقليص احتمالات الفساد والقصور والضمور في الإنتاجية ومخرجات العمل وبخاصة في الجهات التي تعاني من بقاء الأشخاص في مناصبهم لفترات طويلة.

اجابة السؤال الثالث: التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي.

فلسفة التصور المقترح:

بعد أن علمنا أن التدوير الوظيفي يُعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي يشجع استخدامها في المؤسسات الحكومية بشكل مخطط ومنظم حيث يتم من خلاله نقل العاملين من وظيفة لأخرى داخل المنظمة خلال فترات زمنية محددة بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم وذلك لإنجاز أعمالهم وإتاحة الفرصة لهم لشغل المناصب القيادية في المستقبل من أجل تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها، كان لأبد من وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، وسوف نتطرق الدراسة في صياغة التصور من تحليلها لبعض نتائج الدراسات السابقة التي تناولت التدوير الوظيفي، وأيضاً من خلال رؤيتها ومشاهداتها عن واقع النظام الإداري بعمادة الدراسات العليا أثناء الزيارات الميدانية بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى. وفيما يلي محاور التصور المقترح:

أولاً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- العمل على رفع مستوى أداء الموظفين الإداريين بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى عن طريق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وإطلاعهم على النتائج التي تعود عليهم من خلال تطبيق هذا المدخل الإداري.

- وضع الموظف المناسب في مكانه المناسب.
- التحسين الإداري في أسلوب الإدارة باستخدام مدخل إداري حديث يتميز بالكشف عن ذوي القدرات الخاصة.
- التخلص من الروتين والملل والجمود داخل العمادة وتحديث العمادة بموارد بشرية جديدة.
- العمل على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة داخل الجهاز الإداري.
- مساعدة الجامعة على التميز، وتمكينها من التنافس مع الجامعات العالمية الأخرى.

ثانياً: أسس ومرتكزات التصور المقترح

- تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ بأن تكون خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل جامعة عالمية بحلول ٢٠٣٠.
- سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث إنها الموجهة لعمليات التطوير في التعليم والمحددة لأنظمتها وأساليبه.
- الخطة الاستراتيجية العشرية لوزارة التعليم العالي والتي كان أبرزها: سرعة الاستجابة لمواجهة التحديات والمستجدات مع التحديث المستمر للسياسات والأنظمة والخطط والبرامج (الخطة الاستراتيجية العشرية لوزارة التعليم العالي).
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال التدوير الوظيفي بما يحقق متطلبات وأهداف التدوير الوظيفي بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى.
- امتلاك مهارات العمل الجماعي ضروري في العمل من أجل تحسين نوعية العمل الإداري الذي يؤديه العاملون بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى.
- تطوير مستوى العاملين بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى والالتزام بالتطوير مدى الحياة من أجل التنمية المستدامة.

ثالثاً: مراحل وآليات تطبيق التصور المقترح

يتكون هذا التصور المقترح من عدد من المراحل، كل مرحلة من هذه المراحل تؤثر في المرحلة التالية لها، وتتأثر بها، وذلك من خلال التغذية الراجعة المستمرة طوال فترة تطبيق التصور المقترح. ويمكن تلخيص المراحل اللازمة لتطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا

بجامعة أم القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي، وسوف يتم تنفيذ التصور المقترح على خمس مراحل وهي على النحو التالي:

المرحلة الأولى: التشخيص والتهيئة لتطبيق التصور المقترح:

- نشر ثقافة التدوير الوظيفي وتهيئة الوحدات والإدارات بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى والأشخاص بها.
- اختيار مواقع العمل التي تناسب الأشخاص والوقوف معهم على طبيعة العمل الجديد وأسباب اختيارهم للعمل.
- العمل على وجود نوع من العلاقات الإنسانية بين الأفراد في الوحدات والإدارات بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى لأن ذلك له دور كبير في نجاح التدوير الوظيفي.
- التعرف على الآليات التي يمكن من خلالها حل مشاكل التدوير الوظيفي.
- متابعة مواقع العمل التي سوف تكون شاغرة وتحديد الأفراد الذين يشغلون هذه المواقع.
- الوقوف على المشكلات والصعوبات التي تواجه الموظفين عند تطبيق التدوير الوظيفي.
- إعطاء الموظفين وقت كبير لتحليل التغيرات التي تحدث قبل إجرائها والاهتمام برأيهم ومشورتهم.

المرحلة الثانية: مرحلة التصور والتخطيط

ويتم ذلك من خلال القيام بما يلي:

- أولاً: تحليل نتائج التشخيص والتهيئة: يتم في هذه الخطوة عقد ورش عمل؛ لمناقشة نتائج المرحلة الأولى ليكون التصور المطلوب عن التدوير الوظيفي جاهزاً للتطبيق، ويتم خلال ورش العمل القيام بما يلي:

- الحصول على نتائج مقياس تطوير الاداء، وتحليل تلك النتائج.
- إجراء المقابلات الفردية مع المسؤولين في العمادة، وتحليل نتائج تلك المقابلات.
- تحديد نقاط القوة، والفجوات بين الوضع الحالي، وأفضل الممارسات والأساليب للتدوير الوظيفي وتحديد السبب الرئيس والجوهري للفجوات الرئيسية.

- **ثانياً :** اختيار فريق العمل وفق معايير محددة: يتم تشكيل الفريق المسؤول عن تطبيق التدوير الوظيفي في العمادة، ويجب اختيار أعضاء الفريق بعناية فائقة، وفق خصائص تسهم في نجاحهم في تأدية مهام عملهم.
- **ثالثاً :** وضع إجراءات وآليات لتطبيق التصور المقترح عن تطبيق التدوير الوظيفي في العمادة، كما يتم تحديد العناصر الأساسية نحو تطبيق التدوير الوظيفي المطلوب والمناسب لإمكانات العمادة وتوجهاتها، والمتوائمة مع نتائج تشخيصها لممارسات تطوير الأداء وقدراتها، والتغيرات المحيطة بها.

المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ وتطبيق التصور المقترح:

في هذه المرحلة يدخل التصور المقترح الذي تم وضعه حيز التنفيذ، حيث تشمل هذه المرحلة على التالي:

- ١- تدريب العاملين على تكوين فرق العمل القادرة على تطبيق التدوير الوظيفي.
- ٢- وضع الموظف المناسب في مكانه المناسب.
- ٣- العمل على سرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للعمادة، وتشمل الاستعداد للتغيير والمرونة في اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة.
- ٤- توفير بيئة عمل تعزز التفكير الإبداعي، ووضع إجراءات للاستفادة منه بشكل فعال.
- ٥- تسريع إنجاز المهام وتحسين خدمة المستفيدين والتغلب على مسببات هدر الوقت.
- ٦- منح القيادات الإدارية والأكاديمية في العمادة الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأفكار المبتكرة وتطوير إجراءات العمل وتجويده.
- ٧- العمل على التخلص من الهدر في الموارد المادية والبشرية داخل كل وحدة.

المرحلة الرابعة: متابعة وتقويم تنفيذ التصور المقترح:

تشمل مرحلة المتابعة والتقويم القيام بما يلي:

- ١- **المتابعة المستمرة:** حيث تتطلب عملية تطوير الأداء المتابعة المستمرة، وذلك في ضوء ما تم تحديده من أهداف وخطط واستراتيجيات ومشاريع وبرامج ومبادرات في المراحل السابقة، وفي ضوء ما تم توزيعه من مهام ومسؤوليات، وما تم منحه من صلاحيات.

٢- **التقييم والتقويم:** حيث يتم من خلال هذه الخطوة تقييم ما تم إنجازه وتحقيقه خلال المراحل السابقة وتقويمه، في ضوء المؤشرات المرجعية التي تم بناؤها وفي ضوء الأهداف التي تم تحديدها، والخطط التي تم اعتمادها، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة وتعزيزها، والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها وتقويمها.

المرحلة الخامسة: التغذية الراجعة:

التغذية الراجعة تعتبر مرحلة تحسين وتطوير مُستمر، حيث تتداخل مع جميع المراحل السابقة في هذا التصور المقترح، وتتأثر بها وتؤثر فيها؛ وذلك بهدف تحديد السلبيات والملاحظات، وتقديم الحلول والتحسينات اللازمة، مع كل مرحلة من مراحل التطبيق، لذلك تعتبر التغذية الراجعة مرحلة ملازمة لجميع مراحل وخطوات هذا التصور المقترح.

المعوقات التي تقف أمام تنفيذ التصور المقترح وكيفية التغلب عليها:

- ١- مقاومة الموظفين بعمادة الدراسات العليا للتغيير نتيجة لفقد بعض المميزات.
- ٢- التعرض للضغط وزيادة المسؤوليات نتيجة للتنقل من وظيفة لأخرى قد تختلف عنها في المهام.
- ٣- ثبات اللوائح والقوانين الخاصة بالعمادة.
- ٤- ضعف القدرة على تحمل المسؤولية في الوظيفة الجديدة المنقول إليها الموظف.
- ٥- ضعف توافر الخبرة الكافية وضعف التدريب.
- ٦- ضعف تأهيل الموظف تأهيلاً إدارياً مناسباً.
- ٧- ضعف العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بالعمادة.
- ٨- سيطرة فكرة أن التدوير الوظيفي نوعاً من أنواع العقاب.
- ٩- الحاجة إلى بناء خطة للتطوير المهني لتأهيل العاملين في العمادة على مهارات التَّقيَّة الحديثة.
- ١٠- الافتقار إلى بيئة عمل محفزة لتطبيق التدوير الوظيفي.

ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال نشر ثقافة التدوير الوظيفي في عمادة الدراسات العليا وتوعية العاملين بها من خلال فريق عمل مكلف من قبل العمادة وتوضيح إيجابيات ومميزات التدوير الوظيفي ومساهمته في تطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا.

التوصيات والمقترحات:

توصي الباحثة في ضوء النتائج التي توصلت إليها بضرورة العمل على ما يلي :

- تبني التصور المقترح المقدم في الدراسة.
- العمل على علاج وتذليل المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي في الجامعات، بهدف تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية، وتطوير أداء العاملين فيها، وتحقيق رؤيتها، وأهدافها المنشودة.
- تشجيع إقامة الندوات وورش العمل والمؤتمرات لمعرفة مزايا التدوير الوظيفي مع الاستعانة بتجارب الدول التي سبقت في تطبيقها.
- تطوير نظام اتصال فعال بين جميع العاملين بعمادة الدراسات العليا بما يحقق النتائج الإيجابية المنشودة وتبادل الخبرات المكتسبة.
- تعزيز قناعة الموظفين الإداريين بعمادة الدراسات العليا بأهمية التدوير الوظيفي في التطوير وزيادة القدرة على التكيف مع مستجدات العمل داخل العمادة وذلك من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وورش العمل لتوضيح أهمية هذا المفهوم.
- نشر ثقافة أن عملية التدوير الوظيفي هي وسيلة لتحفيز الموظفين وكسر روتين العمل واكتساب مهارات جديدة لتغيير فكرة أن التدوير هو في واقع الأمر لا يتعدى كونه طريقة للعقاب وليس التحفيز.
- بناء صف ثان من الموظفين من خلال التدريب المستمر والمشاركة في اللجان وفرق العمل كنوع من تهيئة الموظفين للتدوير الوظيفي وبالتالي عدم إفراغ بعض المواقع الإدارية من الكفاء.
- أن يكون التدوير الوظيفي معياراً للترقية في مجال العمل الإداري بحيث تكون الأولوية في الترقية لمن سبق له التدوير الوظيفي في أكثر من عمل.
- ضرورة العمل على وضع أهداف واضحة لعملية التدوير الوظيفي، والتخطيط الجيد لها، وإعداد الموظفين وتدريبهم وتحديد احتياجات الوحدات والإدارات داخل عمادة الدراسات العليا من الوظائف.

- ما زال التدوير الوظيفي مفهوم حديث لم يتطرق إليه العديد من الباحثين مما أدى إلى عدم توضيح دوره وأهميته بالنسبة للمؤسسات الخاصة والعامة على حد سواء.
- التزام الإدارة العليا نحو برامج التدوير الوظيفي النابع من قناعة بأهميته ودوره الإيجابي في تطوير الموظف وتحفيزه وضمان رضاه الوظيفي وتحسين أداء العمادة يمثل حجر الزاوية في تطبيق التدوير بنجاح.
- العدالة في تطبيق برامج التدوير الوظيفي بحيث لا يكون انتقائياً والبعد عن الوساطة والمحسوبية، وهي تُعد من إحدى عوامل نجاح تطبيق التدوير الوظيفي.
- تحديد النظم واللوائح والقواعد والإجراءات التي تنظم سياسة التدوير الوظيفي لجميع العاملين بعمادة الدراسات العليا.
- تحقيق مبدأ المرونة في نظم وإجراءات التدوير الوظيفي بما يضمن مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية لجميع العاملين بعمادة الدراسات العليا من تطبيق التدوير الوظيفي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو شرح، نادر حامد. (٢٠١٠). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة غزة.
- أبو صبحة، جبر علي جبر. (٢٠١٤). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى.
- ال سليمان، أسماء علي جمعان. (٢٠٢٠). تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة وأثرها على تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر كل من القيادات المدرسية والمعلمات. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (٥) ١٦٣٤ - ١٦٦٤.
- بدر، نضال. (٢٠١٦). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الأقصى.
- بركات، حيان محمد، وعيسى، جميل صالح. (٢٠٢١). دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٤٣ (٤)، ١٢-٢٩.
- البلوي، مرزوقة حمود. (٢٠٢٠). مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية "بنات". مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٥) ١ - ٢٨.
- الحارثي، دلال بنت ناصر، والشمري، عبد الرحمن بن عبد الله. (٢٠٢٠). مدى تطبيق التدوير الوظيفي وأثره في الاداء: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، ٣٤ (٢) ١٦١-١٨١.
- الحبيشي، سمير. (٢٠٠٨). التدوير الوظيفي للموظفين وأثره في أدائهم دراسة ميدانية في شركة ناتكو المحدودة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- الرشودي، رنا إبراهيم. (٢٠١٧). فاعلية الاتصال الإداري في جامعة القصيم ودوره في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى.

زكي، ناصر. (٢٠١١). ورقة عمل حول تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي. مؤتمر: إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات، ١٥٩-١٧٥.

الشريف، علي بن فهيد. (٢٠١١). التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، ٥ (٣)، ١٤٧-١٦٣.

الصعب، اشتياق بنت عبد الله بن علي. (٢٠١٨). واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة، ٢ (٥)، ٣٨-٦٢.

عاشور، عادل، وحرز الله، حوداشي، ورعاش، كمال. (٢٠٢١). أثر التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين. مجلة دفاقر اقتصادية، ١٢ (٢)، ٢٢٢-٢٣٧.

عبد الجليل، رباح رمزي. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي. مجلة العلوم التربوية، ٢٧ (١)، ٣٦٠-٤٠٥.

العديلي، ناصر. (٢٠٠٨). التدوير الوظيفي أداة للتجديد الذاتي للمنظمة. الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية، مدونة العلوم المالية والإدارية ٢٠١٠ تطوير الموظف.

العذري، محمد ومحمد، صبري. (٢٠٢٠). التدوير الوظيفي مفهوم التدوير-نبذة تاريخية عنه- أهدافه-أهميته-شروطه وضوابطه. المجلة القانونية، ٨ (٧)، ٢٣٢٩-٢٣٥٨.

عزام، أحمد. (٢٠١٣). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

عساف، عبد المعطي محمد، وحمدان، يعقوب. (٢٠٠٨). التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات. مجلة دار للنشر والتوزيع، ١ (٢)، ٢٣٠-٢٤٠.

علي، نزار محمد. (٢٠١٧). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة تحليلية آراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، ٥ (٤)، ١٦٩-١١٨.

- علي، إيمان فوزي عبد الحميد، والضبع، رباح رمزي عبد الجليل، ومحمود، هناء فرغلي علي. (٢٠٢١). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٣(١)، ١٦٠-١٣٣.
- الفضلي، منى عبد المحسن عبد الرحمن. (٢٠٢٠). واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢١(١)، ٣٠٩-٣٣٨.
- فلاته، عبد العزيز. (٢٠١١). التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساتها على الروح المعنوية للعاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المرع، ناصر. (٢٠١٤). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.
- نعمان، أحمد علي. (٢٠١٣). التدوير الوظيفي ولأئحته التنفيذية (المضمون والتحليل) ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة (القانون والتطبيق) المنعقدة في المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ho, WH, Chang, CS, Shih, YL and Liang, RD. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. Services Research, Vol. 9, No. 8.
- Kaymaz, Kurtulus (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. Business and Economics Research Journal, Volume 1. Number 3, pp. 69-85.
- Khalid, Khalizani & Khalid, Khalisanni (2012). An alternative work options for organizational commitment. Human Resource Management. volume 45, pp. 7611-7613.

Mohan, K., & Gomathi, S. (2015). The effects of job rotation practices on employee development: An empirical study on nurses in the hospitals of Vellore district. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (1), 209-209.

Yakubu, I., & Majeed, M. (2018). Job Rotation and Performance of Technical University Administrative Staff. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 50, 32-38.