

## اثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل

أ.م.د. ميسون عبدالله احمد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

### المستخلص

استهدف هذا البحث معرفة مدى إسهام التدوير الوظيفي للمديرين بمزاياه ومنافعه فضلا عن المعوقات التي تجابه العينة في تطوير وتنمية الموارد البشرية في عدد من كليات الجامعة ومعاهد هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، وبعد أن انتهت الباحثة من إعداد منهجية بحثها بما في ذلك استمارة الاستبانة خماسية المقياس والتي أعدت وفقا للسياقات العلمية في إعداد أمثالها، وما يتطلب من الإطار النظري الملائم للتعريف بمتغيرات بحثهم (التدوير الوظيفي وتطوير وتنمية الموارد البشرية)، شرعت بتحليل البيانات التي تم تحصيلها من عينة بحثها المتمثلة بعدد من رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة الموصل ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني في هذه المدينة والبالغ عددهم (٧٦) رئيس قسم، وقد توصلت لجملة من النتائج، التي تم في ضوءها الخروج بعدد من الاستنتاجات، لعل من أهمها ثبوت صحة وجهة نظرها التي استهلوا بها هذا الملخص، وفي ضوء جملة ما توصلت إليها، قدمت الباحثة مقترحاتها، وقد تجلّى أهمها بضرورة سعي المديرين نحو تنمية مواردها البشرية لما له من اثر ثبتت معنويته في هذا البحث.

### المحور الأول

#### الإطار المنهجي

#### المقدمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة و أثرت في مختلف أنواع المنظمات، مما ولد عالما جديدا هو عالم العولمة، الذي سادت فيه الثورة العلمية و التطورات التقنية الهائلة، والتي أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، وصنعت أنماطا تنظيمية جديدة و في نفس الوقت طرحت و بقوة قيما و أفكارا جديدة، فقد أصبحت المنظمات أكثر مرونة، و أسرع استجابة للمستهلك و للظروف البيئية، و تخطت إشكالية الزمان و المكان في إطار التواصل و التفاعل الإنساني باستخدامها تقنية المعلومات المتطورة واعتمادها الآلية أساسا في تشغيل عملياتها، تركز على الأداء و تعتمد الإستراتيجية فكريا و منهجا في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدرجات عالية من التفوق و التميز، هذا الواقع الجديد أوجد حاجة متزايدة لنوعية جديدة من الموارد البشرية، نوعية

تهدف للتجديد و تطمح إلى أن تكون لاعبا استراتيجيا في إدارة المنظمة و صياغة استراتيجياتها المختلفة، تفكر عالميا و تعمل محليا، تستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الدولية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة فضلا عن قدرتها على العمل في ظل ثقافات متباينة.

من هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بالبحث عن السبل والأساليب والعوامل التي تركز على المورد البشري والذي يعتبر أثن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، والسعي الى تطويره و تنميته، فكان أسلوب التدوير الوظيفي Job rotation الذي يعد أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي وأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارسه غالبية المنظمات المتطورة في البلدان المتقدمة كاليابان الذي تهدف من خلال ما يحققه من إتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة .

والتدوير الوظيفي يعني أن يُعد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وهو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كذلك يطبق التدوير الوظيفي في المنظمات التعليمية والصحية والصناعية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية.

وذلك لأن أسلوب التدوير الوظيفي يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، و يتيح فرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم وكوامنهم في وظائف ونشاطات أخرى مثل الوظائف الإدارية والقيادية، كما يكشف للإدارة والقيادة في الوزارات والمنظمات والشركات عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية .

هذا إلى جانب أن التدوير الوظيفي يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة، بحيث يستفاد من الموارد البشرية المتوافرة في التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى عن طريق التدريب والتهيئة لسد النقص في بعض المجالات .

من هنا يأتي هذا البحث كمحاولة للوقوف على اثر مساهمة التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل ، إذ اشتمل البحث محاور رئيسة ثلاثة تمثل الأول بالإطار المنهجي ، وتضمن المحور الثاني إطاراً نظرياً ، والمحور الثالث يتضمن الإطار الميداني وصولا للاستنتاجات وتقديم المقترحات.

## أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث

تبنّت الإدارة في الكثير من المنظمات العالمية اليوم، مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تكسبها ميزة تنافسية، خاصة مع دخول القرن الحادي والعشرين الذي يركز على (( اقتصاد المعرفة ))، معتبراً أن الأفراد ذوي المعرفة والمهارات هم القوة الدافعة لبقاء واستمرار المنظمات. (بن صوشة، ٢٠٠٨، ١٥)

ونظراً لزيادة حدة المنافسة في السوق العالمية، ولأن البقاء كان دوماً للأصلح والأقدر على استغلال موارده المتاحة وتحقيق مزايا تنافسية، وحيث أنه مع الانفتاح العالمي، وفي ظل نظام العولمة، باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها فلم تعد ذلك الميدان الخصب للتميز والمنافسة، لذلك ركزت المنظمات على الاستثمار في أحد أهم مواردها وهي الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها وذلك من خلال تنميتها وتطويرها لهذا المورد.

والاهتمام بالموارد البشرية في تزايد مستمر، وما يؤيد هذا المقال، أن الكتابات والأدبيات الإدارية في معاصرتها للواقع في كل ما ترصده، انتقلت من الحديث عن (( إدارة الأفراد ))، إلى الحديث عن (( إدارة الموارد البشرية )) وصولاً إلى الكتابات الحديثة التي باتت تتكلم عن ما يسمى ب (( رأس المال الفكري )).

من كل ما سبق، ينهض هذا البحث المتواضع بالبحث عن العوامل التي تسهم في تنمية العاملين وتزيد منها، ومن هذه العوامل التدوير الوظيفي او تدوير العاملين، وعلى وفق ذلك تم طرح التساؤلات البحثية:

- ١- هل يدرك المبحوثين في الميدان المبحوث المقصود بالتدوير الوظيفي ؟
- ٢- هل يوجد ثمة أي ارتباط بين التدوير الوظيفي في إطارها الكلي (ما يحققه من مزايا ومنافع) التي سيتم تشخيصها لاحقاً بوصفها متغيراً مستقلاً، وتطوير وتنمية الموارد البشرية بوصفه متغيراً معتمداً.
- ٣- هل يوجد ثمة أي اثر بين التدوير الوظيفي في إطارها الكلي بوصفها متغيراً مستقلاً، وتطوير وتنمية الموارد البشرية بوصفه متغيراً معتمداً

## ثانياً: أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية أهدافه، المتمثلة بالسعي نحو التعريف بمتغيراته (التدوير الوظيفي وتطوير وتنمية الموارد البشرية) بابعدها المختلفة ، وذلك كمدخل لاختبار طبيعة العلاقة التي تجمعهم.

وحيث أن هذه الأهمية تتراوح بين النظرية والميدانية، لذا يمكن القول أنه ستحدد على النحو الآتي:

**الأهمية النظرية:** وتتجلى بما ستفصح عنه إجابات تساؤلات مشكلته النظرية، بوصفها ستوفر إطاراً نظرياً يؤسس لمفهوم التدوير الوظيفي، وتطوير وتنمية الموارد البشرية وعلى نحو قد يسد بعض أو كل حاجة المهتمين بخصوصهم.

**الأهمية الميدانية:** وتتجسد باختبار علاقتي الارتباط والأثر القائمتين بين التدوير الوظيفي في إطارها الكلي ، وبين تطوير وتنمية الموارد البشرية ، وبما قد يلفت انتباه المديرين في الميدان المبحوث، للعمل على توظيفها في حياة منظماتهم

على نحو قد لا تقف منافعه عند حدود معرفة هذا التأثير ومعرفة انعكاساته في حياة الميدان فقط ، بل تمتد وصولاً لتحويل العلاقة لتكون بذلك مثالا ربما تقتدي به المنظمات الاخرى في بلدنا. فضلاً عن ذلك ربما تعزز نتائج التحليل الميداني الأهمية النظرية للبحث، وذلك لدى المهتمين المشار إليهم في هذه الأهمية أيضاً.

### ثالثاً: هدف البحث

تحاول الباحثة من خلال هذا البحث تحديد طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي وتطوير وتنمية الموارد البشرية ، فضلاً عن السعي لإظهار هذه العلاقة على مستوى الميدان المبحوث ، وبتحديد أكثر تهدف البحث الى تحقيق الجوانب الرئيسية الآتية :

- ١- وصف وتشخيص التدوير الوظيفي في الميدان المبحوث.
- ٢- اختبار علاقات الارتباط بين التدوير الوظيفي وتطوير وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي.
- ٣- اختبار التأثير من خلال نماذج الخطي بين المتغيرين على المستوى الكلي.

### رابعاً: فرضيات البحث

توفيراً للإجابات على تساؤلات مشكلة البحث، تم تحديد عن فرضياته اعتماداً على التساؤلات المشاركة في المشكلة

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي بوصفها متغيراً مستقلاً وبين تطوير وتنمية الموارد البشرية وصفه متغيراً معتمداً ، وذلك فيما لو تمت دراستها على المستوى الكلي بين المتغيرين المبحوثين .
٢. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في الميدان المبحوث بوصفها متغيراً مستقلاً في تطوير وتنمية الموارد البشرية بوصفها متغيراً معتمداً ، وذلك على المستوى الكلي .

### رابعاً: حدود البحث الزمانية والمكانية ومجتمعه وعينته

عدت المدة من ١/٧/٢٠١٣ لغاية ٣٠/٨/٢٠١٣ بوصفها حدود البحث الزمانية، فيما عدّ عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل في اطار دراسة الحالة بوصفه حدوده المكانية. أما فيما يخص مجتمعه ، فبلغ (٧٦) تدريسياً ، وهم يشكلون بعدد من رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة الموصل ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني في الموصل .

## خامساً: منهج البحث و تقاناته

اعتمد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثها، لاعتمادها بملائمته في بلوغ الأهداف المرجوة من هذا البحث.

وبناء على ذلك ، تم اعتماد تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزماتها من البيانات ، وقد تمثلت بتقانتين رئيسيتين : المقابلات، الاستبانة ، التي بموجبها تم تحصيل البيانات من عينة البحث .

تجدر الإشارة إلى ورقة الاستبانة بوصفها وقعت في ثلاثة محاور، اختص الأول منها بالمؤشرات، التي تفيد في وصف عينة البحث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ، الدورات التدريبية)، وضم الثاني المؤشرات التي تقيس متغير التدوير الوظيفي وعددها (١٢) مؤشراً.

أما المحور الثالث فضم المؤشرات التي تقيس متغير تطوير وتنمية الموارد البشرية، وعددها (١٢) مؤشراً أيضاً، وكانت جملة المؤشرات المذكورة كافية للتعبير عما أرادت الباحثة التعبير عنه قدر تعلق الأمر بمتغيري بحثها الرئيسيين.

## المحور الثاني

## الإطار النظري

(١) التدوير الوظيفي: قبل الشروع في تحديد مفهوم التدوير الوظيفي يمكن توضيحه من خلال:

١. التدوير لغة: دور - دوره - دوران محوري - مناوبة - ترافض - تعاقب - نوبة - رخصة. (اليأس واليأس ،

١٩٧٤ ، ٦٢٧).

**التدوير اصطلاحاً:** يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية -متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة تأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها (ماهر ، ٢٠٠٦ ، ٣٨٣).

وأوضحه (Holle , 2005 , 6)، انه أداء الفرد على أساس التخصيص الجديد والمؤقت لمدة زمنية محددة، إذ إن التدوير الوظيفي يتحدد بالموقع الوظيفي وما تقرره الإدارة من الحاجة لاداء عمل معين. وأكد (شراف ، ٢٠٠٧ ، ٧٣) بأنه نقل المدير المراد تنميته من وظيفة ذات مهام أو شروط أداء معينة، إلى وظيفة أخرى لها مهام و شروط أداء مختلفة، الأمر الذي يسمح باكتسابه خبرات ومهارات إدارية ذات أبعاد واسعة ، إذ أن التنقل الدوري بين الوظائف يوسع أفق وخلفية المدير بالقدر الذي يمكن من تطابق مهاراته وخبراته مع متطلبات جملة من الوظائف. وأوضحه (باجكر ، ٢٠١٠ ، ٤٩) بأنه الأسلوب الذي ينتقل الفرد العامل من خلاله إلى مواقع عدة في المنظمة، لغرض توسيع مهارته ومعرفته وقدراته والهدف منها إعطاء خبرة أوسع للفرد وتعريضه إلى مجالات مختلفة في المنظمة. أما (الخالدي ، ٢٠١١ ، ١٢٩) فيعرفه على انه نظام لترتيب العمل وفيه يكلف الموظف بأداء عمل محدد أو ممارسة مهام وظيفية معينة وبعد مدة معينة كافية

لإتقانه ذلك العمل أو تلك الوظيفة ينقل إلى وظيفة أخرى أو عمل جديد. وأشار إليه (الوادي ، ٢٠١٢ ، ٢٥٧) بأنه يمكن للموظف التناوب على مواقع مختلفة ومن موقع إلى آخر حسب الحاجة علماً بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب إذا لم يكتسب الموظف مهارات مختلفة في العمل.

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

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

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

١. إن التدوير الوظيفي يستخدم لتوظيف مجموعة من الأفراد من اجل تهيئتهم وإعدادهم للتدريب على العمل.
٢. إمكانية قدرة التدوير الوظيفي على حل المشاكل التي حدثت في إدارة الموارد البشرية وإيجاد الحل لها تدريجياً وبشكل صحيح إذا ما تم تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات على أفضل صورة.
٣. يسهم في زيادة تنوع مهارة الفرد العامل من خلال تناوبه على أعمال عدة ، أو مواقع وظيفية في أقسام المنظمة أو الخط الإنتاجي .
٤. يمثل إسهاماً فاعلاً في إعداد الملاك البشري من خلال إيجاد نوع من التطابق بين قدرات الفرد وواجباته ومسؤولياته إذ يتطلب اعتماد هذا الأسلوب إدارة كفوءة ومعرفة كاملة بما تحويه الأقسام و الإدارات من مهارات أو أعمال لتحديد الكيفية اللازمة لإجراء التنقلات داخل الإدارة الواحدة وبين الإدارات الممكنة.
٥. يكتسب الموظف الذي يتم تدويره في العمل خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي لا يتم تدويره في العمل.
٦. أداة فعالة للتطوير الوظيفي.

## ثالثاً: أهداف التدوير الوظيفي

- هناك العديد من الأهداف التي أوضحها الباحثون ومنهم، ( Morris , 2012 ,268 ) على أن الهدف من التدوير الوظيفي للاختصاص نفسه أو على المستوى الوظيفي يتمثل بالآتي:
١. من أجل التدريب على القيام بالأداء الأفضل في العمل ضمن نطاق الوظيفة المعنية أو المخصصة أي وظيفة من الاختصاص نفسه، فضلاً عن أن التدوير الوظيفي بين الوحدات أو الأقسام المختلفة في المنظمة يهدف إلى كسب النمو والتطور من أجل التقدم الوظيفي فضلاً عن أداء أفضل في المناصب التي تتطلب قدرات أكثر وفهماً أوسع
  ٢. إن التدوير يهدف إلى التمييز والإدراك في القرارات التي يتم اتخاذها وتقييم ليس من قبل القسم فحسب بل من قبل المنظمة ككل أي إن تأثير التدوير يؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد العاملين للمنظمة ككل.
  ٣. يسعى التدوير الوظيفي إلى تعلم الفرد العديد من الأعمال المختلفة في الوحدات أو الأقسام أي يقوم الموظف بأداء عمل محدد بمدة من الزمن فيها حيث إن التدوير الوظيفي يجعل المرونة ممكنة أو كبيرة في المنظمة. ( Byars & Rue , 2004 ,192 )

## خامساً: معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي: إن أي عملية تطوير أو تنمية لا بد من أن يصادفها عدد من

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

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

### رابعاً: المزايا والمنافع للتدوير الوظيفي

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

١. يقدم خبرة تدريب مدورة جيداً لكل موظف .
  ٢. يساعد في تجنب الجمود من خلال الإنتاج المستمر لآراء جديدة في كل قسم
  ٣. يختبر المتدرب ويساعد في تحديد نقاط قوة وضعف الموظف
  ٤. كما إن التغيير أي التدوير الوظيفي يمكن أن يحسن التعاون بين الأقسام
  ٥. يجعل المدراء أكثر فهما احدهم لمشاكل الأخر
  ٦. يوسع معارف المتدرب بين الإدارة .
- يعد التدوير الوظيفي من الأساليب المهمة التي يتم من خلالها تخفيض المسؤوليات في العمل أي تقليل مستوى المسؤوليات في العمل او المسؤوليات ( المنخفضة) من اجل القضاء على مستوى التهرب من العمل بسبب ضغوطات العمل (Cosgel & Micelle, 1998, 3)، وأكد (Olorunsola, 2000, 94 - 95) إلى:
- أ- انه يوفر فرص تطوير مهارات العاملين المختلفة.
  - ب- يعمل إلى إظهار عنصر التحدي والتحفيز للإنجازات وهذا سبب تفكير المنظمات بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي في أعمالها.
  - ت- اكتساب المزيد من الخبرة والمهارة في الوحدة المتنوعة أو وحدة العمل .

### (٢) خلفية نظرية حول تنمية الموارد البشرية

#### ١- دواعي تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري

قبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه "قسم أو إدارة الأفراد والموارد البشرية" يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المفاضلة والاختيار بين المقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار. وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة الرعاية الطبية والاجتماعية وتنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المدبرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية. (السلمي، ١٢، ٢٠٠١-١٤) فالإدارة العليا في معظم المنظمات لم تولي المورد البشري الاهتمام المناسب، ولم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية وجعله الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي. ومن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور:

- حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المنظمات دون مشكلات كبيرة.
- المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المنظمات.
- حالات الاستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة.

وفي ظل تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لم يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن مستويات المهارة المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها. ولقد سادت هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة "الثورة" الصناعية التي تمتع بها العالم الغربي وانتقلت نسبياً إلى بعض دول العالم العربي، ففي تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تُعني بها الإدارة العليا في المنظمة الاقتصادية هي تدير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة "آلات" تحقيقاً لمستويات أعلى من الإنتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول هو الإنتاج، لكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغير المستمر والمتواصل والعييف ذو التأثير على هيكله الموارد البشرية وقدراتها، ولعل أبرز تلك التغيرات:

- أ- التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية.
- ب- تسارع عمليات الابتكار والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.
- ج- اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب "الأمر الذي استوجب وجود مختصين" في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية.
- د- ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقية الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر أوجد هو الآخر احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية.
- هـ- ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها. ومن ثم اكتساب القدرة التنافسية.

تلك التغيرات كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المنظمة المعاصرة إلى الموارد البشرية وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المنظمة وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به.

## ٢- مفهوم التنمية

هو توفير عمل منتج و نوعية من الحياة الأفضل لجميع الشعوب و هو ما يحتاج إلى نمو كبير في الإنتاجية و الدخل و تطوير للمقدرة البشرية، و حسب هذه الرؤيا فان هدف التنمية ليس مجرد زيادة الإنتاج بل تمكين الناس من توسيع نطاق خياراتهم و هكذا تصبح عملية التنمية هي عملية تطوير القدرات و ليست عملية تعظيم المنفعة أو الرفاهية الاقتصادية فقط بل الارتفاع بالمستوى الثقافي و الاجتماعي و الاقتصادي، و يبين ذلك أن حاجات الإنسان كفرد ليست كلها مادية و لكن تحتوي أيضا على العلم و الثقافة و حق التعبير و الحفاظ على البيئة و ممارسة الأنشطة و حق المشاركة في تقرير شؤون الأفراد بين الأجيال الحالية و المقبلة. (قاسم، ٢٠٠٧، ١٩)

لكن تعريف التنمية يظل مرتبطا دائما بالخلفية العلمية و الإستراتيجية النظرية، فعلماء الاقتصاد مثلا يعرفونها بأنها الزيادة السريعة في مستوى الإنتاج الاقتصادي عبر الرفع من مؤشرات الناتج الداخلي الخام. في حين عرفها علماء الاجتماع على أنها تغييرا اجتماعي يستهدف الممارسات و المواقف بشكل أساسي، و هذا ما يسير على دربه المتخصصون في التربية السكانية، و بذلك فانه لا يوجد تعريف موحد للتنمية و هذا الاختلاف الذي يصمم مفهومها هو الذي سيدفع بعدئذ إلى عملية استدماج مفاهيمي يلح على أن التنمية هي كل متداخل و منسجم و انه تكون ناجعة و فعالة عندما تتوجه في تعاطيها مع الأسئلة المجتمعية إلى كل الفعاليات المعبرة عن الإنسان و المجتمع عبر مختلف النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و البيئية... الخ. (محمد، ٢٠٠٨، ٤-٥)

## ٣- مفهوم تنمية الموارد البشرية

لقد أولت الأمم المتحدة اهتماما خاصا بمفهوم التنمية البشرية منذ عام ١٩٩٠م عندما اصدرت التقرير الأول للتنمية البشرية، و طبقا لما ورد في التقرير الصادر عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة فان التنمية البشرية تعرف بأنها " عملية توسيع خيارات الناس ". ( عطية، ١٩٩٩، ١٩ )، يعرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة التنمية البشرية بأنها " عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها " ويتضح من التعريف بأن للتنمية البشرية جانبين :-  
الأول :- يتمثل في تكوين القدرات عن طريق الاستثمار في الصحة والتعليم والتدريب .  
الثاني :- الاستفادة من هذه القدرات بما يحقق النفع للإنسان .

أي استخدام القدرات البشرية في زيادة الإنتاج، لذلك فإن جوهر العملية التنموية هو الإنسان الذي يعد مقصد التنمية وإحدى دعائمها الأساسية، بينما يعرف تقرير التنمية البشرية "التنمية البشرية" بأنها (www.un.org) " عملية توسيع خيارات الناس " فمن حيث المبدأ هذه الخيارات يمكن أن تكون بلا نهاية وتتغير بمرور الوقت ولكن الخيارات الأساسية الثلاثة على جميع مستويات التنمية هي (عمار، حامد، ١٩٩٩، ٢٥) و (طاحون، ١٩٩٨، ٣٢)

١- أن يحيا الإنسان حياة طويلة وصحية خالية من الأمراض .

٢- أن يكتسب المعرفة .

٣- أن يحصل على الموارد اللازمة لمستوى معيشي كريم .

وحسب تقرير التنمية البشرية عام ١٩٩٠ تعريف التنمية البشرية على أنها " هي توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة، وفي نفس الوقت هناك العديد من العلماء ممن قدموا تعاريف شاملة لتنمية الموارد البشرية ، فمثلاً يرى (توفيق، ١٩٩٤، ١٣٣)، ان تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن " كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف و بصورة مستمرة ، ويرى أيضا أن تنمية الموارد البشرية بمعناها العام هي "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية.

في حين يعرفها (الحمداوي، ٢٠٠٤، ١٨) أنها هي " مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم ، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".

وتعرف عملية تنمية الموارد البشرية على أنها أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات ، والإنتاجات (المواقف)، ونحو ذلك ، الخاصة بالعاملين بالمنظمة والتي تكوّن جزءاً من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية. وهي تضع أهمية على أنشطة التدريب ، كما تغطي جوانب أخرى مثل التدرج الوظيفي Career والتدوير الوظيفي job rotation. ويرى عبد المجيد (٢٠٠٤، ٢٥) أنه ولتعريف تنمية الموارد البشرية لابد من الإشارة الى عدد من الأبعاد يرتكز عليها محور تنمية الموارد البشرية؛ منها:

أ - تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاز أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

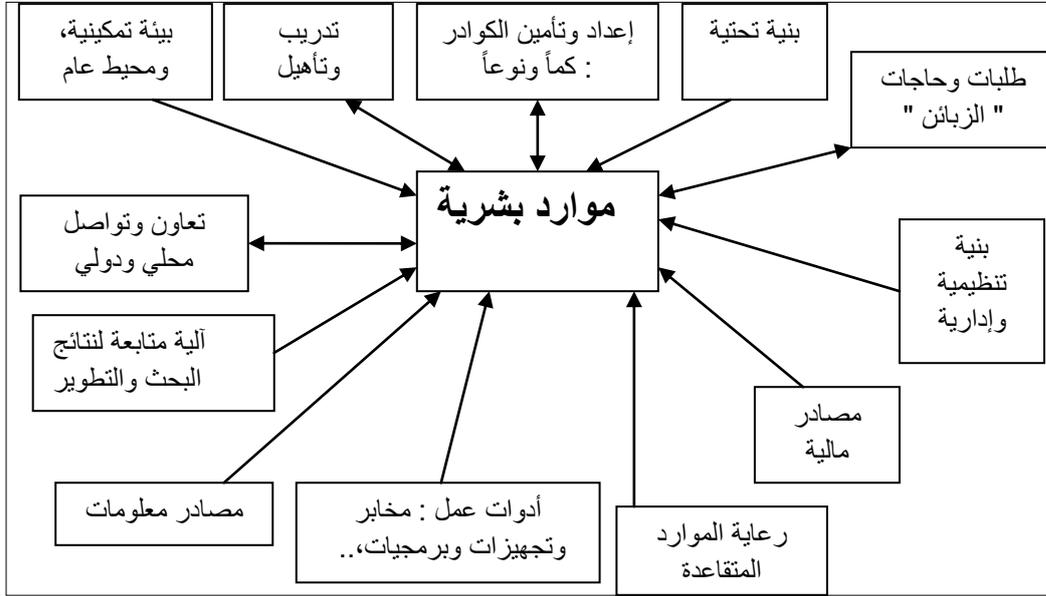
ب - الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

ج - تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية.

إذا نستنتج مما سبق ان ما يقصد تنمية الموارد البشرية هو " زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

#### ٤- سبل تنمية الموارد البشرية والمادية والتنظيمية والعلمية والثقافية

يبين الشكل (١) العناصر الأساسية التي يرتبط وجودها بقوة بعملية التنمية للموارد البشرية في المنظمات



شكل (١)

#### سبل تنمية الموارد البشرية والمادية والتنظيمية والعلمية والثقافية

##### ٤-١- سبل تنمية الموارد البشرية

- زيادة عدد الباحثين وفق متطلبات التنمية، خصوصاً في مجالات المعلوماتية، الإدارة، الاقتصاد والتجارة، السياسات الإستراتيجية، العلاقات الدولية.
- تحسين مستوى الكفاءات العلمية، وتنظيم وتطوير طريقة عمل الباحثين ومساعدتهم ( التقنيين، الإداريين، ..).
- إعداد وتأهيل الكوادر اللازمة بمستوى ونوعية مناسبين.
- مراجعة منتظمة ( سنوياً مثلاً ) لتوزيع الكفاءات البشرية في المواقع الإدارية والعلمية، والتأكد من أن الشخص المناسب هو فعلاً في المكان المناسب.
- معالجة مشكلة هجرة العقول بشكل جدي، وتشجيع عودة العقول المهاجرة إلى الوطن.

##### ٤-٢- سبل تنمية الموارد المادية والمالية

- توفير أدوات عمل الباحثين، من خلال تحسين وتحديث وإنشاء المخابر والتجهيزات باستخدام التقنيات الحديثة.
- تأمين الموارد المالية الكافية للموارد البشرية.

##### ٤-٣- سبل تطوير البنية التنظيمية والإدارية

- تطوير البنية التنظيمية والإدارية في المنظمات العلمية كافة، واستخدام التقانات الحديثة في عملها، بما فيها أنظمة المعلوماتية والاتصالات.
- تطوير إدارة الموارد البشرية وتحفيز العاملين وتقييم أدائهم بشكل فعال.
- تحسين البيئة التشريعية والقانونية، بهدف تطوير المنظمات العلمية وضمان استقلاليتها.

#### ٤-٤- سبل التطوير العلمي

- زيادة عدد العاملين في البحث العلمي والتطوير العلمي ورفع مستواهم وكفاءتهم.
- خلق وتعزيز روابط وتعاون الباحثين مع أقرانهم في الخارج.
- خلق وتعزيز الروابط بين المنظمات البحثية فيما بينها، ومع المنظمات الاقتصادية.
- تأمين الوصول لمصادر المعلومات باستخدام التقانات الحديثة، وبشكل خاص الإنترنت التي تعتبر مصدر هام وحيوي للمعلومات والتواصل بين الباحثين والمنظمات العلمية والاقتصادية.
- رفع سوية نشر البحوث وفعاليتها، بما يلي بشكل رئيس احتياجات القطاعات الاقتصادية العامة والخاصة ومتطلبات التنمية الشاملة.

#### ٤-٥- سبل التطوير الثقافي والاجتماعي والسياسي

- تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي في سوريا. وبالخصوص السعي لتفادي الصعوبات والعوائق المذكورة آنفاً بهذا الخصوص.

#### ٥- برامج تنمية الموارد البشرية

هي مجموع النشاطات التدريبية والتعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم. (Shimon L.Dolan, 2002,214)

ويذهب البعض إلى أن تنمية كفاءات الأفراد ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تبناه المنظمة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها. وفي الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأحور على أساس الكفاءة، ودور التدريب في تنمية الكفاءات، والكفاءة التنظيمية وهي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها. (براق، ٢٠٠٣، ١٢)، ومن التعريفين السابقين نخلص إلى أن تنمية كفاءات الأفراد هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكييفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.

وفي ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تنمية كفاءات الأفراد تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المنظمة في سوقها. وتعدد أبعاد هذه الأهمية، والتي سنوجزها في العناصر التالية:

- ضرورة لضمان بقاء المنظمة في ساحة المنافسة.
- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية، كل هذه العوامل أدت بالمنظمة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات أفرادها لأنها مصدر بقائها، وبما أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تندرج تحت نشاطات إدارة الموارد البشرية، فإن هذه الأخيرة تلقي بظلالها على عملية تنمية الكفاءات لأنها:
  - تساعد المنظمة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم.
  - تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه:
    - انخفاض معدل التغيب وقلّة الصراعات والنزاعات.
    - تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة، وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيّة بإحداث ذلك.
    - تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا مستقبلا.
    - تعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية؛
    - تحتاج أغلب المنظمات اليوم إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال ذلك إلى اعتماد أنظمة عالمية للتقييس "كالإيزو" لتضمن بذلك تصريف منتجاتها إلى الخارج. ولا سبيل لتبني ذلك إلا أن تملك المنظمة يد عاملة مؤهلة لذلك، إذن فعلمية تنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك.

### المحور الثالث

#### الإطار الميداني

يتناول هذا المحور جوانب رئيسة تتمثل ببيان :

**أولا: وصف الأفراد المبحوثين:** اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول من استمارة الاستبيان (البيانات التعريفية) بالخصائص الموضحة في الجدول (١)، تظهر البيانات في الجدول السابق التي تصف الأفراد المبحوثين بحسب الجنس نسبة الإناث تقل عن نسبة الذكور، إذ بلغت نسبتهم (٤٤.٧٤%) مقابل نسبة (٥٥.٢٦%) الذكور.

أما فيما يخص التحصيل الدراسي فتشير المعلومات إلى أن نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بلغت (٤٠.٧٩%)، في حين كانت نسبة (٥٩.٢١%) لحملة شهادة الدكتوراه والتي شكلت الغالبية العظمى من عينة البحث، مما يدل على قدرتهم على الإجابة بموضوعية عن أداة الدراسة. وفيما يتعلق بسنوات خدمة الأفراد المبحوثين، إذ تبين أن من لديه خدمة (١٦-٢٥ سنة) كانت نسبتهم (٥٩.٢١%)، كما أتضح أن نسبة (٣٢.٨٩%) مثلت الأفراد الذين تتراوح خدمتهم بين (٥-١٥ سنة) وكانت نسبة (٧.٨٩%) من لهم خدمة (٥-فاقل). ونجد أن عدد مرات

المشاركة بالدورات التدريبية المبحوثين، كانت نسبتهم (٧٣.٦٨) ممن شاركوا بدورات تدريبية تطويرية ونسبة (٢٦.٣٢%) ممن لم يشاركوا بأية دورة تدريبية.

## الجدول (١)

## وصف الأفراد المبحوثين

الجنس							
أنثى				ذكر			
%		ت		%		ت	
٤٤.٧٤		٣٤		٥٥.٢٦		٤٢	
العمر							
أكثر من ٥٠		٥٠-٤١		٤٠-٣٠		اقل من ٣٠	
%		ت		%		ت	
٢٨.٩		٢٢		٢٦.٣		٢٠	
٣١.٦		٢٤		١٣.٢		١٠	
المستوى العلمي							
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس	
%		ت		%		ت	
٥٩.٢١		٤٥		٤٠.٧٩		٣١	
-		-		-		٠	
مدة الخدمة تدريسيًا في الجامعة							
٢٦ فأكثر		٢٥-١٦		١٥-٥		اقل من ٥	
%		ت		%		ت	
-		١		٥٩.٢١		٤٥	
٣٢.٨٩		٢٥		٧.٨٩		٦	
المشاركة بالدورات التدريبية							
لا				نعم			
%		ت		%		ت	
٢٦.٣٢		٢٠		٧٣.٦٨		٥٦	

المصدر: إعداد الباحثة .

ثانياً: وصف وتشخيص المتغيرات الخاصة بالتدوير الوظيفي الموضحة بالجدول (٢) للميدان المبحوث:

○ تشير معطيات الجدول (٢) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة للإجابات تجاه الفقرات (X12-X1) الخاصة بالتدوير الوظيفي من خلال مزاياه ومنافعه فضلا عن المعوقات التي يمكن ان يتجنبها اثناء تدوير العاملين، إذ تشير النسب إلى إن (١٥.١٣) من عينة البحث محايدون في هذه الفقرات مقابل (٢٧.٣٠) غير متفقين على هذه الفقرات، و(٥٧.٥٧) من عينة البحث متفقون في الإجابة عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي ( ٣.٥٦ ) وانحراف معياري ( ٠.٨٨ )، وقد ظهر أعلى نسبة استجابة تجاه الفقرة (X1) و(X12) (٨٠.٧٩) للمتغير ( X<sub>6</sub> ) الذي يشير إلى المفهوم الخاص بتنقل العاملين بين وظائف عدة اي تدويرهم بهدف تعمق خبرتهم وتوسيع منظورهم لحل مشكلات العمل فضلا عن منح فرص للتطوير وتنميتهم، وذلك بوسط حسابي قدره (٤.٠٤) وانحراف معياري (١.٠١) ، ثم نسبة استجابة عالية للمتغير الذي ينص على (يسهم التدوير الوظيفي على معالجة المعوقات ومحددات العمل ويعمل على تذليل العقبات امام العاملين) وكانت نسبة الاستجابة (٧٩.٧٤) يدعم ذلك وسط حسابي(٣.٩٩)

○ أما بالنسبة إلى الفقرات الخاصة بتطوير وتنمية الموارد البشرية كما ظهرت نتائج التحليل في الجدول (٢) تجاه الفقرات (X12-X1) إذ تشير النسب إلى أن (١٧.١١) من عينة البحث محايدون في هذه الفقرات مقابل (٥٢.٨٥) متفقون على هذه الفقرات، بينما نسبة غير المتفقين كانت (٣٠.٠٤) للإجابة عن فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (٣.٣٧) وانحراف معياري (٠.٨٦)، إذ ظهر أعلى نسبة استجابة(٨٣.١٦) للمتغير الذي ينص على ان التدوير الوظيفي يساعد على انتهاج اساليب تعلم وتدريب جديدة يدعم وذلك بوسط حسابي قدره (٤.١٦) وانحراف معياري (١.٠٦) .

### الجدول (٢)

#### المقاييس الوصفية لعبارات البحث

الوصف والتشخيص للتدوير الوظيفي													
نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		المتغير
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
62.37	٠.٨٢	3.12	15.8	12	26.3	20	14.5	11	17.1	13	26.3	20	X1
72.63	0.89	3.63	15.8	12	13.2	10	9.2	7	15.8	12	46.1	35	X2
72.63	0.89	3.63	11.8	9	15.8	12	10.5	8	21.1	16	40.8	31	X3
61.58	0.82	3.08	26.3	20	17.1	13	7.9	6	19.7	15	28.9	22	X4
66.05	0.83	3.30	15.8	12	7.9	6	25.0	19	32.9	25	18.4	14	X5
<b>80.79</b>	<b>1.01</b>	<b>4.04</b>	<b>5.3</b>	<b>4</b>	<b>3.9</b>	<b>3</b>	<b>22.4</b>	<b>17</b>	<b>18.4</b>	<b>14</b>	<b>50.0</b>	<b>38</b>	<b>X6</b>
72.89	0.90	3.64	0.0	0	26.3	20	18.4	14	19.7	15	35.5	27	X7
<b>79.74</b>	<b>1.00</b>	<b>3.99</b>	<b>6.6</b>	<b>5</b>	<b>13.2</b>	<b>10</b>	<b>1.3</b>	<b>1</b>	<b>32.9</b>	<b>25</b>	<b>46.1</b>	<b>35</b>	<b>X8</b>
55.26	0.83	2.76	26.3	20	13.2	10	31.6	24	15.8	12	13.2	10	X9
76.32	0.94	3.82	9.2	7	15.8	12	10.5	8	13.2	10	51.3	39	X10
73.95	0.91	3.70	5.3	4	22.4	17	13.2	10	15.8	12	43.4	33	X11
<b>79.74</b>	<b>1.00</b>	<b>3.99</b>	<b>7.9</b>	<b>6</b>	<b>6.6</b>	<b>5</b>	<b>17.1</b>	<b>13</b>	<b>15.8</b>	<b>12</b>	<b>52.6</b>	<b>40</b>	<b>X12</b>

المؤشر الكلي		37.72	19.85	15.13	15.13	12.17	3.56	0.88	71.16				
المؤشر الكلي		57.57		15.13		27.30							
الوصف والتشخيص للتطوير وتنمية الموارد البشرية													
المتغير	أفق بشدة		أفق		محايد		أفق		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	المؤشر الكلي	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				%	التكرار
X1	24	31.6	10	13.2	9	11.8	19	25.0	14	18.4	3.14	0.82	62.89
X2	12	15.8	23	30.3	18	23.7	9	11.8	14	18.4	3.13	0.82	62.63
<b>X3</b>	<b>32</b>	<b>42.1</b>	<b>18</b>	<b>23.7</b>	<b>6</b>	<b>7.9</b>	<b>8</b>	<b>10.5</b>	<b>12</b>	<b>15.8</b>	<b>3.66</b>	<b>0.90</b>	<b>73.16</b>
X4	19	25.0	16	21.1	10	13.2	13	17.1	18	23.7	3.07	0.82	61.32
X5	16	21.1	20	26.3	19	25.0	16	21.1	5	6.6	3.34	0.84	66.84
<b>X6</b>	<b>28</b>	<b>36.8</b>	<b>18</b>	<b>23.7</b>	<b>17</b>	<b>22.4</b>	<b>6</b>	<b>7.9</b>	<b>7</b>	<b>9.2</b>	<b>3.71</b>	<b>0.91</b>	<b>74.21</b>
X7	26	34.2	10	13.2	14	18.4	20	26.3	6	7.9	3.39	0.85	67.89
X8	10	13.2	25	32.9	15	19.7	16	21.1	10	13.2	3.12	0.82	62.37
X9	10	13.2	15	19.7	20	26.3	12	15.8	19	25.0	2.80	0.82	56.05
X10	17	22.4	28	36.8	8	10.5	12	15.8	11	14.5	3.37	0.84	67.37
X11	29	38.2	12	15.8	10	13.2	17	22.4	8	10.5	3.49	0.86	69.74
<b>X12</b>	<b>28</b>	<b>36.8</b>	<b>36</b>	<b>47.4</b>	<b>10</b>	<b>13.2</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>2</b>	<b>2.6</b>	<b>4.16</b>	<b>1.06</b>	<b>83.16</b>
المؤشر الكلي		27.52		25.33		17.11		16.23		13.82		67.30	
المؤشر الكلي		52.85		17.11		30.04							

الجدول : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

#### (١) اختبار فرضية البحث الأولى

تكشف معطيات الجدول (٣) عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير التدوير الوظيفي في مستواها الكلي وبين متغير تطوير وتنمية الموارد البشرية ، وذلك بدلالة معامل الارتباط البالغة قيمته (\*\*\*) (٨٩٥٠,٠) عند مستوى المعنوية (0.01)، مما يساعد على القول بقبول فرضية البحث الأولى ، التي تساءلت عن هذه العلاقة بين هذين المتغيرين وقوتها ومعنويتها في هذا الإطار.

#### الجدول (٣)

معامل الارتباط بين المتغيرين المبحوثين على المستوى الكلي

تطوير وتنمية المورد البشري	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
٨٩٥٠,٠***	التدوير الوظيفي

$$P \leq 0.01$$

$$N=76$$

## (٢) اختبار الفرضية الثانية

ويمكن بالاعتماد على معطيات الجدول (٤) القول، بقبول فرضية البحث الثانية أيضا ، والتي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي بوصفها متغيرا مستقلا في تطوير وتنمية الموارد البشرية بوصفه متغيرا معتمدا. أما الأدلة التي تدعم هذه العلاقة في إطارها الكلي، فيمكن إيجازها على النحو الآتي:

يتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) أن (٨٠%) من التباين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تفسرها مؤشرات متغير التدوير الوظيفي ، أما الباقي من التباين البالغة نسبته (٢٠%) فتفسره متغيرات أخرى غير مبحوثة.

وتدعم ذلك قيمة ( $F$ ) المحسوبة البالغة (٣٨٧،٨٣٩) التي جاءت على نحو أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٦،٩٦٤) عند درجة الحرية (١،٩٦) ومستوى المعنوية (0.05) ، كما وتدعم ذلك قيمة ( $\beta$ ) التي تعد (٠،٨٩٥) من التغير في تطوير وتنمية الموارد البشرية ، بوصفه نتيجة تغير وحدة واحدة في التدوير الوظيفي ، وهي نتيجة تدعمها معنوية قيمة ( $t$ ) المحسوبة البالغة (١٩،٦٩٤) ، التي جاءت على نحو أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١،٢٩٣) عند مستوى ودرجة الحرية المشار إليهما.

## الجدول (٤)

معلومات أنموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين المبحوثين على المستوى الكلي

تطوير وتنمية الموارد البشرية					المعتمد المستقل
$\beta$	t		F		
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
٠،٨٩٥	١،٢٩٣	١٩،٦٩٤	٦،٩٦٤	٣٨٧،٨٣٩	%٨٠

$$P \leq 0.05$$

$$N=76$$

## المحور الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

يمكن الخروج مما تقدم في البحث بالعديد من الاستنتاجات النظرية والميدانية ، لاسيما الاستنتاجات الميدانية التي يمكن تلخيص أهمها على النحو الآتي:

(١) أن معظم المدراء في الميدان المبحوث يدركون جيداً للتدوير الوظيفي، وما ينتج عنه من نتائج إيجابية ومفيدة للميدان التي يعملون فيها.

- (٢) ثبوت ارتباط التدوير الوظيفي في الميدان المبحوث بتطوير وتنمية الموارد البشرية فيما اذا درست هذه العلاقة في الإطار الكلي .
- (٣) ثبوت تأثير التدوير الوظيفي في الميدان المبحوث بتطوير وتنمية الموارد البشرية فيما اذا درست هذه العلاقة في الإطار الكلي .
- (٤) إمكانية تعميم تأثيرات التدوير الوظيفي وانعكاساتها في الميدان المبحوث لتشمل نواحي أداء المنظمات المختلفة بغض النظر عن طبيعتها ، طالما عدت هذه المنظمات مجرد تجمعات إنسانية على نحو يعتمد على العاملين في أنجاز مهامه المختلفة.
- (٥) يرى معظم العاملين في الميدان المبحوث أن التدوير الوظيفي يمثل أهمية كبرى لهذه المنظمات، وأنه يساعد على استمرار عمل المنظمة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها المنظمات ككل وبشكل خاص المنظمات التي يعملون بها، وأن التدوير الوظيفي مدخل هام لحل المشكلات الداخلية التي تواجه المنظمات.

### ثانياً: التوصيات

تتجسد أهم هذه التوصيات اعتماداً على الاستنتاجات السابقة فيما مفاده الأتي:

- (١) ضرورة إبلاء الإدارات بعامة مزيداً من الاهتمام بالنواحي ذات الأهمية في تطوير وتنمية مواردها ولاحقاً أداء منظماتهم من طبيعته بوصفه مجرد تفاعل بين السلوك والإنجاز بصيغته الجامدة الى ما يجعله ذو تدوير على النحو الذي أشار إليه الإطار النظري للبحث.
- (٢) ضرورة إجراء دراسات معمقة حول موضوع التدوير الوظيفي ودوره في تنمية المورد البشري، مع اعتبار إجراء تغيير في متغيرات الدراسة مثلاً فئة الأفراد المبحوثين ومتغيرات لها علاقة بالمنظمة، والاهتمام بتجارب التدوير الوظيفي الموجودة في الدول الأخرى.
- (٣) إبلاء موضوع التدوير الوظيفي وتنمية المورد البشري أهمية كبيرة في مجال التعليم على مستوى الجامعي.
- (٤) وكمقترح آخر ، تحث الباحثة العاملين في المنظمات المختلفة الى تفعيل نواحي التدوير في أعمال منظماتهم قدر تعلق الأمر بهم ، وذلك خدمة لمجتمعهم من خلال الترفع قدر الامكان عن ردود الأفعال السلبية تجاه ما قد يواجهونه ، وعليهم ان يدركوا أنهم لا يعملون لدى أفراد بل لدى مجتمعهم الذي هو أكبر وأهم من أي فرد بغض النظر عن موقعه في منظماتهم ، ويمكن تفعيل هذه النواحي من خلال حث العاملين في الإدارات على اقامة العديد من الدورات التدريبية التي تؤكد برامجها على موضوع التدوير الوظيفي وكيفية الاستفادة منه في العديد من الجوانب الرئيسة في المنظمات.
- (٥) أخيراً تحث الباحثة زملائهما من الباحثين للتوجه نحو دراسة موضوع التدوير الوظيفي في منظمات أخرى، كي يصار إلى تعميم منافعها على أكبر عدد من منظمات مجتمعنا .

المراجع

١. البعلبكي ، منير ، والبعلبكي ، رمزي منير ، ٢٠٠٩، المورد الحديث ، قاموس انكليزي - عربي حديث ، دار العلم للملايين ، بيروت لبنان.
٢. الخالدي ، إبراهيم بدر شهاب ، ٢٠١١، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، ط ١، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان.
٣. الياس ، الياس انطون ، و الياس ، ادوارد ، الياس ، ١٩٧٤، قاموس الياس العصري انكليزي -عربي ، ط ١٩، دار الجليل / بيروت.
٤. باجكر، عبد الرزاق كمال نوري ، ٢٠١٠، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جامعة صلاح الدين وانعكاساتها على استثمار رأس المال الفكري ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
٥. براق محمد، رابح بن الشايب، " تسيير الكفاءات وتطويرها"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٣، ص. 246 .
٦. بن صوشة، رياض، (( تنمية الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية))، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، ٢٠٠٨.
٧. تقرير التنمية البشرية سنة ٢٠٠٣ - موقع منظمة الأمم المتحدة على شبكة المعلومات الدولية - www.un.org
٨. حمداوي، وسيلة (٢٠٠٤) ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة
٩. شراف، عقون، ٢٠٠٧، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية: دراسة حالة بولاية ميله ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري - قسنطينة .
١٠. شراف، عقون، ٢٠٠٧، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية: دراسة حالة بولاية ميله ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري - قسنطينة .
١١. عبد المجيد قدي (٢٠٠٤). إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر.
١٢. عطية ، عبد القادر محمد ، " ١٩٩٩، اتجاهات حديثة في التنمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
١٣. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، ٢٠٠١ .
١٤. عمار، حامد ، ١٩٩٩ دراسات في التربية والثقافة والتنمية البشرية وتعليم المستقبل، عربية للطباعة والنشر - القاهرة
١٥. قاسم، خالد مصطفى ، ٢٠٠٧ إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
١٦. ماهر ، احمد ، ٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية - مصر.
١٧. محمد، علاق ، ٢٠٠٨، التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة فرتيال /أسמידال عنابة- مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.

18. Byars , Lloyd L& Rue , Lesliw ,2004,**Human Resaved Supply Management** ,7th ed .Mc Graw –Hill .Usa.
19. Cosgel B.&Miceile,Gary,1998,**Academic Career Practices**,Paper For Chops, Summer Shool ,Ensched,5-9 July, www-Path .Org / Jobs.
20. Dessler ,Gary ,1991, **Personnel Human Recourse Management** ,5th ed, Prentice –Hall ,New Jersey,Usa.
21. Holle ,Steven F.& Chief ,Fire,2005,**What About Job rotation** ,The National Fire Academy as Part Of Executive Fire Officer Program
22. Jones ,Gareth R& George , Jennifer M.,2003,**Contempora Management** ,3rd ed , Mc Graw – Hill ,New York,Usa.
23. Morris, James, R., 2012,**Job Rotation** ,The Journal Of Business ,Vol .29 ,No.4.
24. Olorunsola,Richard,2000,**Job Rotation In Academic Libraries :The Situation In Anigerian University Library** ,Library Management , Vol .12.No.2.
25. Shimon L.Dolan , et autres, **La gestion des ressources humaines** (tendance, enjeux et pratiques actuelles), 3<sup>eme</sup> édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P307.
26. Yinhua ,Liu,2005,**Value Analysis Of Job Rotation** , www.Sei Of Bluemoun.com.