

واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض

اشتياق بنت عبد الله بن علي الصعب

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وتحديد إيجابيات التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، والكشف عن الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض. ولتحقيق ذلك استُخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من الطاقم الإداري وأعضاء هيئة التدريب العاملين في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض والبالغ عددهم (799) فرداً، وقد تم اختيار عينة عشوائية تبلغ (30%) من المجتمع وزعت عليهم الاستبانة، واستُعيد (207) استبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة (86.0%) من أفراد عينة الدراسة، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وجاءت متحققة بمتوسط عام (2.78). وأظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض؛ إذ بلغ المتوسط العام (3.41)، كان من أبرزها: إتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب خبرات جديدة والإسهام في التطوير الوظيفي. وأظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض؛ إذ بلغ المتوسط العام (3.41)، كان من أبرزها: ضعف وقلة وجود حوافز مادية أو معنوية للعاملين ومقاومة العاملين لعملية التدوير الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي – معهد الإدارة العامة

أولاً: مدخل الدراسة:

المقدمة:

تمر المملكة العربية السعودية بالعديد من التغيرات المستمرة والسريعة؛ وذلك بهدف تفعيل رؤية المملكة 2030 والسعي إلى تحقيق أهدافها ومتطلباتها، لذا كان لزاماً على المؤسسات بمختلف أنواعها مواجهة هذه التغيرات والتحديات والبحث عن أمثل السبل والأساليب للاهتمام بكل ما يكفل تطورها ونموها، وقد أصبح من المتعارف عليه اليوم أن العنصر البشري يعد الركيزة الرئيسة للتقدم والتطور، فالموارد البشرية تعد هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة.

فالإنسان يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق (أحمد، 2013م، ص 297).

وقد أكد القحطاني (2011م، ص 3) على أهمية ذلك من خلال استقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها وتدريبها وتوجيهها لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة .

وضرورة العمل على تنميتها وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات العصر، وعليه فإنه يجب أن تقوم المؤسسات بتحديث أنظمتها بصورة مستمرة لتنمية النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات (الشريف، 2013م، ص ك).

ويعد التدوير الوظيفي أحد أساليب تنمية الموارد البشرية الحديثة والتي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواءً في الأعمال الفنية أو الإدارية . (عزام، 2013م، ص 2). ويرى الفريان

(1432هـ، ص19) "أن التدوير الوظيفي يعتبر وسيلة ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والرتابة وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها وإخلاصها وولائها وعدم ملاءمتها للمواقع التي تنبوؤها"، هذا إلى جانب أن التدوير الوظيفي يساعد المؤسسات ذات الموارد البشرية القليلة، بحيث يستفاد من الموارد البشرية المتوفرة في التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى عن طريق تهيئتها لسد النقص في بعض المجالات (أحمد، 2013م، ص297).

فالحاجة إلى اعتماد أسلوب التدوير الوظيفي في المؤسسات أصبحت ملحة وضرورية؛ وذلك للكشف عن مزايا العاملين وقدراتهم وإبداعاتهم، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من الفروق الفردية التي يمتلكونها، وهو ما أوصت به العديد من الدراسات كدراسة النفيعي (2000) ودراسة سماهر أبو مسعود (2010) ودراسة الغنام (2011) ودراسة الشعلان (2016).

ونظراً لهذه الأهمية تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى تجربة معهد الإدارة العامة في تطبيقها لسياسة التدوير الوظيفي على العاملين لديها .

المشكلة:

للتدوير الوظيفي أهمية بالغة تتمثل في أنه أسلوب إداري حديث تتحقق من خلاله القيم والسياسات والأهداف المنشودة للمؤسسة، بالإضافة إلى مساعدة العاملين على الخروج من دائرة الجمود الوظيفي إلى تطوير أدائهم والارتقاء بهم نحو الأفضل.

ومن المؤسسات التي طبقت أسلوب التدوير الوظيفي وزارة الخدمة المدنية التي طرحت تصويماً حول رأي العاملين نحو خدمة التدوير الوظيفي، وبعد إطلاع الباحثة على نتائج التصويت لاحظت تغيراً في نسب نتائجها للأشهر الأربعة الماضية من نسبة (74%) إلى نسبة (52%)، وهذا التبدل في النسب يدل على وجود بعض نقاط الخلل والتقصير التي لا بد من وجوب تلافئها لتعزيز تقبل العاملين لهذه السياسة (موقع وزارة الخدمة المدنية، 1439هـ).

والمستقرى لبعض الدراسات الحديثة يلحظ أن ثمة مشكلات يواجهها التدوير الوظيفي، منها دراسة عزام (2013) التي ذكرت أن من سلبيات التدوير الوظيفي شعور العاملين بعدم الاستقرار الوظيفي وانخفاض أدائهم، ودراسة أبو صبحه (1435هـ) التي أوصت بضرورة وضع نظام مكتوب خاص بعملية التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى عملية التخطيط السابق لعملية التدوير الوظيفي، ودراسة بدر (1436هـ) التي كان من نتائجها ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر مرونة لتتفق مع التدوير .

وعليه يمكن القول إن المؤسسات بمختلف أنواعها تحتاج إلى أن تدرك أهمية التخطيط الذي يسبق تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي وأهمية المتابعة المستمرة لضمان تحقيق نجاح تطبيق هذه السياسة .

ولقد شجع على استخدام هذا الأسلوب بعض الكتاب، منهم:

المقبلي (2012) الذي أوصى بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لما له من آثار إيجابية على العاملين، والإنتاجية، وتحسين مستوى الأداء في الهيئات والمؤسسات المختلفة .

ويرى القبلان (1990م، ص54): "أن أسلوب التدوير الوظيفي يحقق إبعاد الملل عن الموظف الذي يمارس العمل لسنوات طويلة جعلته يشعر بالاطمئنان، وعدم القلق على مستوى تقييمه، وبالتالي لا يوجد ما يدفعه للربغة في التطوير والتجديد".

ولذلك فإن على المؤسسات بمختلف أنواعها السعي إلى تطوير جوانبها والارتقاء بالعاملين فيها، وذلك من خلال تطبيقها لأسلوب التدوير الوظيفي، ومن المؤسسات الرائدة في تطبيق هذا الأسلوب معهد الإدارة العامة الذي يعد من أقدم المؤسسات الإدارية والاستشارية وأهمها في المملكة العربية السعودية. واستمراراً لسياسة المعهد في تطبيق التدوير الوظيفي فقد صدر في ربيع الثاني عام 1438هـ حركة تدوير وظيفي للمديرين العاملين ومديري الإدارات في المركز الرئيسي والفروع، وقد شمل التغيير إتاحة الفرصة لبعض العاملين في تولي مسؤوليات جديدة، في حين انتقل بعضهم الآخر لتولي مهام إدارات جديدة، بينما عاد آخرون لممارسة مهامهم التدريبية والاستشارية الأساسية (مجلة التنمية الإدارية، 1438هـ، ص8). ولكون معهد الإدارة العامة أحد المطبقين لسياسة التدوير الوظيفي، وانطلاقاً من رغبة الباحثة في الإسهام في تطوير أداء العاملين وتحسين سبل الارتقاء في المؤسسات؛ أتت هذه الدراسة للوقوف على واقع التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ✓ ما واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب والإداريين؟
- ✓ ما إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ✓ ما الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

فروض البحث:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول المحاور (واقع التدوير الوظيفي- إيجابياته- صعوباته) تعزى لمتغير (الوظيفة)
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول المحاور (واقع التدوير الوظيفي- إيجابياته- صعوباته) تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول المحاور (واقع التدوير الوظيفي- إيجابياته- صعوباته) تعزى لمتغير (عدد مرات التدوير الوظيفي)

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة.
2. تحديد إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة.
3. الكشف عن الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة من خلال أهميتها العلمية والعملية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية): تسهم الدراسة في إضافة ولو بسيطة في الجانب المعرفي لعلم الإدارة التربوية، كما تسهم في توجيه الأنظار إلى دراسات أكثر تفصيلاً في مجال التدوير الوظيفي وواقع تطبيقه على العاملين بالمؤسسات المختلفة، وإثراء المكتبة العلمية بالعديد من البحوث في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية): تكمن أهمية الدراسة العملية من خلال تزويد القيادات في معهد الإدارة العامة بصورة واضحة عن واقع التدوير الوظيفي وتشخيصه من خلال تسليط الضوء على إيجابيات تطبيق هذه السياسة وصعوباتها، وذلك بتمكينها من الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها، أيضاً أن لا تقتصر الاستفادة فقط على معهد الإدارة العامة في مدينة الرياض وتزويد المؤسسات المختلفة بصورة واضحة عن كيفية تحسين العاملين لديهم وتطويرهم وذلك من خلال تطبيق سياسة التدوير الوظيفي عليهم .

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي وتحديد إيجابياته والكشف عن الصعوبات التي تحد من تطبيقه على العاملين في معهد الإدارة العامة.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المركز الرئيس لمعهد الإدارة العامة بمدينة الرياض .
- الحدود الزمنية: طُبِّقت إجراءات الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي 1438هـ-1439هـ.

مصطلحات الدراسة:

التدوير الوظيفي: التدوير لغة: "من مادة دار، دوراً ودوراناً: طاف حول الشيء، ومنها الدوّارة كل ما تحرك ودار". (مجمع اللغة العربية، ص302).

يعرف زكي (2011م، ص52) التدوير الوظيفي بأنه "أحد تقنيات تطوير أداء العاملين وإحداث تغييرات تنظيمية داخل المنظمة بموجبها تتاح الفرصة لتنوع خبرات ومهارات مواردها البشرية بما يحقق تنميتها وتحسين استخدامها".

ويعرف إجرائياً: بأنه عملية انتقال الموظف بمعهد الإدارة العامة من عمله إلى عمل آخر في إدارته نفسها أو في إدارة أخرى، أو إضافة مهام إدارية للموظف مع مزاولة مهامه الوظيفية؛ وذلك بهدف تطوير الأداء والكفاءة الإنتاجية وتحسينهما وتنوع خبرات الموظف العلمية والعملية.

معهد الإدارة العامة: "هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية؛ بهدف رفع كفاية موظفي الدولة وإعدادهم علمياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني". (معهد الإدارة العامة، 1438هـ).

ثانياً الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري مبحثين الأول عن التدوير الوظيفي والثاني عن معهد الإدارة العامة التدوير الوظيفي: تناولت الباحثة في هذا المبحث مفهوم التدوير الوظيفي، أهميته، أهدافه، أساليب تطبيقه، مراحل تنفيذه، إيجابياته، وصعوباته

مفهوم التدوير الوظيفي: وردت عدة تعاريف في الاصطلاح لمفهوم التدوير الوظيفي، فيعرفه اللبدي (2015م، ص131) بأنه: "تعريض الموظف لخبرات وظيفية متعددة وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى لاكتساب الموظفين علم كامل عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم"، ويعرفه علاقي (2015م، ص374) بأنه "التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة، وقد تتم العملية خلال ساعات أو أيام أو حتى أسابيع وأشهر، ويعتمد ذلك على طبيعة العمل، وكلما كان العمل يميل إلى الجانب المني أو الفني فإن فترة التنقل ستكون قصيرة للغاية، ولكنها ستزيد كلما كان العمل إدارياً أو قيادياً"، ويعرفه جاد الرب (2009م، ص369) بأنه "قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية حتى يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مراكز أعلى ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة".

ويعرف بعض الباحثين التدوير الوظيفي بأنه "حركة مخططة للأفراد من وظيفة إلى وظيفة أخرى بغرض تطوير مهاراتهم وفهمهم" أي ما يميز هذه السياسة أنها: عملية مخططة ومقصودة، نوع من التدريب أثناء العمل (داود، 1994م، ص29).

واقترحت الباحثة على التعريفات السابقة لمفهوم التدوير الوظيفي لشمولها المعنى الاصطلاحي له فإنها اتفقت على نقاط محددة:

1. يقوم على عدم استمرار الموظف في وظيفة واحدة والتنقل بين مجموعة من الوظائف
 2. تهدف إلى تنمية خبرات الموظفين ومهاراتهم ومعارفهم.
 3. إدراك الموظف لكل ما له علاقة بالأداء الجيد، والتعرف إلى بيئة العمل العملي والاجتماعي للمؤسسة.
 4. الفترة الأنسب للتدوير الوظيفي تتحدد بحسب طبيعة العمل.
- وعليه فإن الباحثة ترى بأن التدوير الوظيفي هو عملية انتقال الموظف من عمله إلى عمل آخر في إدارته نفسها أو في إدارة أخرى، أو إضافة مهام إدارية للموظف مع مزاولة مهامه الوظيفية؛ وذلك بهدف تطوير الأداء والكفاءة الإنتاجية وتحسينهما وتنويع خبرات الموظف العلمية والعملية.

أهمية التدوير الوظيفي:

إن سمة العصر الحالي التجديد والتطوير والبحث عن مزيد من الفاعلية والكفاءة؛ لذلك تحتاج المؤسسات إلى تطوير المهارات الوظيفية لموظفيها، وأن يكونوا على قدر من المعرفة لأكثر من وظيفة داخل المؤسسة نفسها، فالتدوير الوظيفي يُمكنهم من مزاولة عدد من الوظائف والإلمام بها، ومن ثَمَّ القدرة على إدارة أي عقبة تواجههم داخل تلك المؤسسة.

ولذلك تبرز أهمية التدوير الوظيفي في أنه يعد حافزاً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم، كما أنه يساعد متخذي القرار في المنظمة على التعرف إلى قدرات الموظفين ومواهبهم، والتعرف إلى جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها، ومنحهم فرصة للنمو والتطوير والترقي إلى وظائف عليا (الإدارة المركزية للبحوث، 2010م، ص53).

ويمكن إيجاز أهمية التدوير الوظيفي من خلال النقاط التالية:

1. تمكين العاملين من القيام بوظائف مختلفة والتوسع الوظيفي لهم .
2. التغلب على الفائض في عدد العاملين في قسم محدد، وذلك من خلال مزاوتهم لوظائف أخرى في قسم آخر يعاني من نقص العاملين وضغوطات في العمل .
3. يعد كوسيلة لمعرفة أصحاب الكفاءة، ومن يستحق الترقية، ومن يحتاج إلى التطوير والتدريب .

4. يساعد التدوير الوظيفي على تخطي الظروف الطارئة التي تواجه المؤسسة، وذلك عن طريق التخطيط للمدى الطويل، وتحديد أفضل المرشحين لملء المناصب الإدارية .

أهداف التدوير الوظيفي:

للتدوير الوظيفي أهداف عدة، منها ما ذكره زكي (2010م، ص163):

1. تطوير أداء القيادات الإدارية في المنظمة.
 2. زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية الناجحة.
 3. مساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك الموظف.
 4. إحداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.
- وأورد فلاته (1432هـ، ص26) عدداً من الأهداف وهي:

1. التعرف على المواهب والقدرات الفنية لدى مختلف القيادات في المنظمة
 2. التخطيط للإحلال الوظيفي لمختلف القيادات كي لا يكون هناك احتكار للقيادات الإدارية وكي تكون هناك دماء متجددة في تلك القيادات
- وتتفق الباحثة مع ما ورد سابقاً حول أهداف التدوير الوظيفي، وترى بأنها شاملة لما تسعى إليه المؤسسات من تطبيقها لأسلوب التدوير الوظيفي.

أساليب التدوير الوظيفي:

يمكن للتدوير الوظيفي أن يتحقق من خلال تطبيق ثلاثة أساليب:

الأسلوب الأول يتم فيه تدوير مديري الإدارات والأقسام المتشابهة في مهامها، بحيث يكلف مدير الإدارة الأولى بعمل مدير الإدارة الثانية، ومدير الإدارة الثانية بعمل مدير الإدارة الثالثة، وهكذا، الأسلوب الثاني: يتم فيه تدوير الموظفين العاملين بإدارة أو قسم معين فيما بينهم، بحيث يكلف كل موظف بعمل أحد زملائه، ويستمر التدوير فيما بينهم بالتناوب كما هو الحال في الأسلوب الأول، الأسلوب الثالث: يتم فيه تدوير الموظفين بين الإدارات والأقسام المتشابهة في مهامها لاكتساب خبرات معينة، ولفهم طبيعة العمل في تلك الأقسام فيسهل بذلك التعامل معها، ويسهم في إعداد قادة المستقبل. (موقع جامعة جازان، 1439هـ)

مراحل تنفيذ التدوير الوظيفي:

اتفق كلٌّ من المدرع (2014م، ص20) وزكي (2011م، ص 163-164) على أن التدوير الوظيفي يمر بثلاث

مراحل، هي:

1. المرحلة الأولى: الإجراءات الأولية: وتتمثل في استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة -تهيئة الإدارات والأفراد لفكرة التدوير ذاتها-تحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد حاجاتهم من التنمية والتحدث معهم عن العمل الجديد، وعن أسباب اختيارهم والمتوقع منهم- مراقبة خلو وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل) في مختلف المناصب، ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة.
2. المرحلة الثانية: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

وتتمثل في التحدث مع المرؤوسين في المجالات كافة والمشاكل والمواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند حدوث سياسة التدوير-ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث قبل إجرائها، وأخذ رأيهم ومشورتهم بعين الاعتبار-الباب المفتوح دائماً للمرؤوسين عند الشعور بأي مخاوف من العمل الجديد- محاولة توطيد العلاقات بين المرؤوسين بعضهم مع بعض؛ لأن هذا سيخلق نوعاً من التعاون المثمر لنجاح سياسة التدوير.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار:

وتتمثل في مراجعة معدلات أداء العناصر البشرية، وتجميع بيانات شاملة عنهم، وتحديد أوجه القصور والقوة لديهم-حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل؛ وذلك حتى تستطيع المنظمة توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة؛ فليست كل وظيفة تصلح لكل موظف- لا بد من التحدث مع العنصر الذي سيجرى عليه تطبيق السياسة، وعن سبب اختياره، والمتوقع منه، وإلى من يمكنه الرجوع في حالة وجود مشاكل قد تقابله .

إيجابيات التدوير الوظيفي:

للتدوير الوظيفي العديد من الإيجابيات، وقد أورد فلاتة (1432هـ، ص30) عدداً منها، وهي: زيادة رصيد المعرفة مما ينعكس إيجاباً على التجديد والإبداع في العمل-إبراز المواهب والقدرات الكامنة لدى القيادات والعاملين- سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.

وأورد الياحي (1419هـ، ص38) عدداً من الإيجابيات تتمثل في: معالجة حالات الطوارئ في الإدارة، مثل غياب موظف، أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة - تسهم في بناء الموظف الشامل والذي يعتبر مطلباً من مطالب النظريات الإدارية الحديثة.

وقد أضافت فلورانس ساويرس (1410هـ، ص76) إيجابيات للتدوير الوظيفي، أبرزها: يعمل التدوير الوظيفي على تفادي التدريب النظري والنتائج السلبية المترتبة عليه- يعتبر أساساً موضوعياً للمقارنة والتقييم بين الأفراد. ويمكن تلخيص أبرز الإيجابيات المتوقعة من جراء تطبيق هذا الأسلوب في: التطوير والتجديد لدى العاملين والتقليل من روتين العمل -المنافسة بين العاملين مما يعود إيجاباً على المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة- زيادة مدارك الموظف بعدد من الوظائف وزيادة خبرته المكتسبة- تجنب العقبات التي قد تواجه المؤسسة مثل (الاستقالة- التقاعد) وبناء صف ثانٍ قادر على إدارتها .

صعوبات التدوير الوظيفي:

إن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي مثل باقي الأساليب الإدارية قد ينتج عنه بعض الصعوبات التي قد تحد من فاعليته، منها:

وقد أورد فلاتة (1432هـ، ص31) عدداً منها: افتقار بعض القيادات للخبرات اللازمة التي تكتسب عن طريق ممارسة العمل والتفاعل الطويل مع العاملين- ضعف التواصل الإنساني الفعال بين القيادة والعاملين؛ بسبب قلة الوقت المتاح لنمو العلاقات الإنسانية- قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء العاملين غير الأكفاء.

وأضاف القحطاني (2011، ص59): التأثير على مبدأ التخصص في العمل، وتقليل إتقان العاملين لمهارات محددة- قد يؤدي إلى زيادة التكاليف المالية للمنظمات .

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة بأن الصعوبات المتوقعة من جراء تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي تتمثل في: التفريط في موظف يتقن عمله بكفاءة عالية والتميز والخبرة في مجال وظيفته الحالية- صعوبة تأقلم الموظف مع البيئة التي انتقل إليها، وصعوبة تكوين علاقات متميزة مع من حوله من زملائه-انخفاض إنتاجية بعض العاملين في بعض الأحيان نتيجة نقلهم لوظيفة أقل مكانة- عدم الاستقرار الوظيفي مما قد يسبب الضرر لدى بعض العاملين.

2: معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض:

تناولت الباحثة في هذا البحث نبذة عن معهد الإدارة العامة، وأهداف المعهد، والخدمات التي يقدمها، وطريقة التدوير الوظيفي المتبعة فيه .

نبذة عن معهد الإدارة العامة:

أنشئ معهد الإدارة العامة بموجب المرسوم الملكي رقم (93) وتاريخ 1380/10/24هـ الموافق 1961/4/10م، كهيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، تهدف إلى الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية ومواجهة التحديات الإدارية القائمة والمستقبلية، بما يخدم قضايا التنمية الشاملة في المملكة، وأكد نظام المعهد الأخير الصادر بالأمر الملكي الكريم رقم (م / 49) وتاريخ 1426/8/2هـ أن معهد الإدارة العامة هو جهة التدريب والتطوير، والاستشارات المركزية في المجالات الإدارية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.(معهد الإدارة العامة، 1438هـ)

أهداف المعهد:

يسعى المعهد إلى تحقيق الهدف الرئيس من إنشائه والمنصوص عليه في نظامه، بما يخدم قضايا التنمية الشاملة في المملكة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التفصيلية التالية(معهد الإدارة العامة، 1438هـ): رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً ؛ لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل النهوض بمستوى الإدارة ويدعم قواعد التنمية الإدارية- دعم جهود الإصلاح والتطوير الإداري- تقديم المشورة في المجالات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى- إثراء الفكر الإداري عن طريق التأليف وإجراء البحوث والدراسات الإدارية وترجمة الأعمال العلمية المتميزة ذات الصلة بالتنمية الإدارية.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن معهد الإدارة من الركائز التنموية في الدولة التي تسعى لتحقيق أهداف تعود بالنفع على الفرد والمجتمع .

• ومن الأهداف الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية 2016-2020م:

"رفع الطاقة الاستيعابية لنشاطات المعهد لتلبية الطلبات المتزايدة على خدماته".

وصف الهدف:

أن يعمل المعهد على زيادة طاقته الاستيعابية لتلبية احتياجات الأجهزة الحكومية من خلال زيادة كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية والتقنية المتاحة، والعمل على تنميتها.(معهد الإدارة العامة، 1438هـ)

وتتفق الباحثة مع ما ورد في الوصف وأن تحقيق الهدف المنشود يستلزم تنمية الموارد كافة، ومنها البشرية، وذلك من خلال كفاءة اتباعها للأساليب الإدارية الحديثة، ومنها التدوير الوظيفي .

التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض:

وبعد التواصل مع معهد الإدارة العامة وسؤالهم عن التدوير الوظيفي تم تزويد الباحثة بما يلي (معهد الإدارة العامة، 1439هـ):

- أ- بداية تطبيق التدوير الوظيفي في المعهد: بدأ التدوير الوظيفي بمعهد الإدارة العامة منذ أكثر من (35) عاماً، ولذلك فإن معهد الإدارة العامة يعد من أقدم المؤسسات التي طبقت أسلوب التدوير الوظيفي.
 - ب- الإجراءات المتبعة لتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي:
 - 1- ترفع إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا للمعهد (المدير العام ونواب المدير العام ومديرو الفروع) قائمة "حسب الارتباط التنظيمي" بأسماء من تنطبق عليهم معايير التدوير الوظيفي وضوابطه من إداريين وأعضاء هيئة تدريب قبل انتهاء تكليف المديرين الحاليين بمدة.
 - 2- تقوم الإدارة العليا للمعهد برئاسة المدير العام بفرز الأسماء المرشحة للتدوير الوظيفي وفقاً للضوابط والمعايير المعتمدة.
 - 3- اختيار الأسماء النهائية.
 - 4- صدور قرار التدوير الوظيفي بتوقيع مدير عام المعهد قبل نهاية فترة التكليف الحالية للمديرين.
 - 5- تحدد في القرار بداية فترة التكليف للمشمولين بالتدوير ونهايتها.
- وبالنظر إلى الإجراءات السابقة فقد لاحظت الباحثة أن المعهد يطبق مباشرة المرحلة الثالثة من مراحل التدوير الوظيفي وهي (مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار) أما مرحلة (الإجراءات الأولية) ومرحلة (الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي) فالباحثة لم تزود بها ولم تقف على كيفية تطبيقها .

ج- توقيت عملية التدوير الوظيفي: يكون توقيت التدوير الوظيفي في المعهد مع بداية العام التدريبي.

ح- المدة الزمنية المتبعة لتكليف العاملين لتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي:

1. على مستوى مديري العموم سنتان، ويمكن أن تجدد لمرتين كحد أقصى في المسعى نفسه.

2. مدة التكليف لباقي المستويات سنتان، ويمكن أن تجدد لمرة واحدة في المسعى نفسه.

خ- أساليب التدوير الوظيفي المتبعة في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض:

أشار العتيبي (1432هـ، ص50) إلى أن التدوير الوظيفي يطبق بأسلوبين، هما على النحو التالي:

الأسلوب الأول: يكون التدوير الوظيفي بين الموظفين العاملين في الإدارة أو القسم بحيث يعمل الموظف (أ)

عمل الموظف (ب)، والموظف (ج) عمل الموظف (أ)، وهكذا بين بقية الموظفين.

الأسلوب الثاني: يطبق بتدوير أعمال مديري الإدارات والأقسام بحيث ينقل مدير الإدارة (أ) ليقوم بعمل

مدير الإدارة (ب)، وينقل مدير الإدارة (ب) ليقوم بعمل مدير الإدارة (ج)، وهكذا.

وتلاحظ الباحثة مما سبق أن معهد الإدارة العامة لا يطبق أسلوب التدوير الوظيفي بين (العاملين في

الإدارات أو الأقسام المتشابهة) ولكن يُطبَّق التدوير الوظيفي فيه إدارياً بأسلوبين، هما: التدوير الوظيفي بين (المديرين

في الإدارات أو الأقسام المتشابهة) والتدوير الوظيفي بين (العاملين في الإدارة الواحدة أو قسم معين)، وأما عضو هيئة

التدريب فيُطبق التدوير الوظيفي عليه بتكليفه بمهام إدارية تضاف إلى مهامه الوظيفية مثل إدارة قسم .

ثالثاً: المنهجية والإجراءات:

منهج الدراسة:

استُخدم المنهج الوصفي (المسحي)، والذي يتلاءم مع طبيعتها ويتوافق مع أهدافها، وفيه "يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها " (العساف، 1427 هـ، 191ص)، وهو كما عرفه (عبيدات وآخرون، 1984م، 201ص) جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو واقع ما بقصد التعرف إلى الظاهرة وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو الحاجة إلى إحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه .

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين في المركز الرئيس في معهد الإدارة العامة في مدينة الرياض، والبالغ عددهم (799).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية تبلغ (30%) من مجتمع الدراسة والتي بلغت (799) فرداً، وقد وزَّعت الباحثة أداة الدراسة إلكترونياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استجاب معها فقط (207) أفراد، أي بنسبة (86.0%) من افراد عينة الدراسة .

أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة؛ اختارت الباحثة "الاستبانة" كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ويعرف عبيدات وآخرون (1984م، ص121) الاستبانة أو ما يعرف بالاستقصاء على أنها " أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان".

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جُمعت؛ فقد استُخدمت العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك حُسبت المقاييس الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف إلى الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة.
- 2- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .
- 3- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- 4- المتوسط الحسابي " Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات) أو انخفاضها، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 5- استُخدم الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف إلى مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

رابعاً: تفسير النتائج وتحليلها ومناقشتها:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر

أفراد الدراسة؟

وللتعرف إلى واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض؛ حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما رُتبت العبارات حسب المتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (1-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض

م	العبارات	درجة التطبيق													
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
1	يقوم المعهد بتوضيح سياسة التدوير الوظيفي.	26	12.6	29	14.0	53	25.6	60	29.0	39	18.8	2.72	1.27	7	متوسطة
2	يوجد مهام واضحة لكل وظيفة.	27	13.0	59	28.5	56	27.1	38	18.4	27	13.0	3.10	1.23	2	متوسطة
3	توجد آلية متبعة لترشيح العاملين المراد تدويرهم.	13	6.3	33	15.9	51	24.6	60	29.0	50	24.2	2.51	1.20	10	قليلة
4	يتم تقويم أداء العاملين بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.	22	10.6	38	18.4	65	31.4	44	21.3	38	18.4	2.82	1.24	6	متوسطة
5	تتشارك الإدارات والأقسام في ممارسة التدوير الوظيفي.	25	12.1	48	23.2	79	38.2	28	13.5	27	13.0	3.08	1.17	3	متوسطة
6	يتم التدوير الوظيفي بناءً على خبرة العاملين.	13	6.3	31	15.0	62	30.0	55	26.6	46	22.2	2.57	1.17	9	قليلة
7	يتم التدوير الوظيفي دون مشورة العاملين.	44	21.3	45	21.7	38	18.4	42	20.3	38	18.4	3.07	1.42	4	متوسطة
8	يتم التدوير الوظيفي وفق خطط مدروسة	14	6.8	29	14.0	65	31.4	61	29.5	38	18.4	2.61	1.14	8	متوسطة

م	العبارات	درجة التطبيق										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
	مسبقاً.															
9	إجراءات التدوير الوظيفي واضحة ومعلنة.	12	5.8	24	11.6	43	20.8	56	27.1	72	34.8	2.27	1.22	12	قليلة	
10	يتم التدوير الوظيفي للعاملين وفق مدة زمنية محددة.	29	14.0	61	29.5	61	29.5	32	15.5	24	11.6	3.19	1.20	1	متوسطة	
11	يتم التدوير الوظيفي وفقاً لنتائج الأداء الوظيفي.	12	5.8	21	10.1	59	28.5	62	30.0	53	25.6	2.41	1.14	11	قليلة	
12	توجد استجابة عالية لدى العاملين لتفهم أسلوب التدوير الوظيفي.	19	9.2	57	27.5	65	31.4	39	18.8	27	13.0	3.01	1.17	5	متوسطة	
												2.78	0.84	-	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (4-1) أن محور واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة؛ إذ يبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (2.78)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ (من 2.61 - 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بدرجة (متوسطة) وحصل على انحراف معياري (0.84) وهذا يعني انخفاض تشتت استجابات أفراد الدراسة لهذا المحور، فدل على تجانسها.

وترى الباحثة أن حصول هذا المحور على درجة استجابة بالموافقة (متوسطة) من أفراد الدراسة يدل على عدم وضوح الإجراءات والمعايير والآلية المتبعة في معهد الإدارة العامة لتطبيق التدوير الوظيفي على العاملين، وضرورة تعريف جميع العاملين في المعهد بسياسة التدوير الوظيفي وبطريقة وإجراءات تطبيقه عليهم .

• جاءت (8) عبارات بدرجة (متوسطة)؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (2.61 - 3.19) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من (2.61 - 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى موافق بدرجة (متوسطة)

• جاءت العبارة رقم (10) وهي (يتم التدوير الوظيفي للعاملين وفق مدة زمنية محددة) في المرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.20)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن التدوير الوظيفي للعاملين يتم وفق مدة زمنية محددة، وقد يعزى السبب في حصول هذه العبارة على هذا المتوسط إلى إلمام بعض

العاملين بأن مدة التكليف في تطبيق التدوير الوظيفي يختلف باختلاف المستويات بين مديري العموم وباقي المستويات، وترى الباحثة أن اهتمام القيادات داخل معهد الإدارة بعملية التدوير الوظيفي في تحديد المدة الزمنية للتكليف وانتظامها يُسهم بدرجة كبيرة في زيادة مستوى مهارة وكفاءة العاملين لأنهم على علم وداريه مسبقاً بمدى التكليف وضرورة إلمام كافة العاملين باختلاف المدة الزمنية بين المستويات .

• بينما جاءت (4) عبارات بدرجة (قليلة)؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (2.27 – 2.57)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من المقياس المدرج الخماسي والتي تبدأ من (1.81 – 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى موافق بدرجة (قليلة).

• جاءت العبارة رقم (9) وهي (إجراءات التدوير الوظيفي واضحة ومعلنة) في المرتبة الثانية عشرة بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.22)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة قليلة بين أفراد الدراسة على أن إجراءات التدوير الوظيفي واضحة ومعلنة، وقد يعزى السبب في حصول هذه العبارة على أقل متوسط أن إجراءات التدوير الوظيفي غير مكتوبة ومعلنة للجميع للاطلاع عليها، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بإيضاح إجراءات التدوير الوظيفي والإعلان عنها والتي بدورها تسهم في زيادة كفاءة تطبيق التدوير الوظيفي وفاعليته، ومن ثمَّ كفاءة منسوبي المعهد ومهارتهم.

السؤال الثاني: ما إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض من وجهة

نظر أفراد الدراسة؟

وللتعرف إلى إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض؛ حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما رُتبت العبارات حسب المتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد

الدراسة حول إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض

م	العبارات	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	الرتيب	درجة الموافقة	
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً					المتوسط الحسابي
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
1	المساعدة في توزيع العاملين على حسب احتياج العمل.	25	12.1	76	36.7	61	29.5	26	12.6	19	9.2	3.30	1.12	12	متوسطة
2	حرص العاملين واهتمامهم بإنجاز العمل.	39	18.8	77	37.2	54	26.1	24	11.6	13	6.3	3.51	1.11	3	كبيرة
3	تعزيز احترام وجهات النظر عند الآخرين.	19	9.2	65	31.4	76	36.7	29	14.0	18	8.7	3.18	1.07	15	متوسطة
4	رفع مستوى التنافس الشريف بين العاملين.	33	15.9	67	32.4	50	24.2	32	15.5	25	12.1	3.25	1.24	14	متوسطة
5	التقليل من اتكالية	28	13.5	58	28.0	72	34.8	24	11.6	25	12.1	3.19	1.18	16	

المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ (من 3.41 - 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بدرجة (كبيرة) وحصل على انحراف معياري (0.94) وهذا يعني انخفاض تشتت استجابات أفراد الدراسة لهذا المحور، فدل على تجانسها. وترى الباحثة أن حصول هذا المحور على درجة استجابة بالموافقة (كبيرة) من أفراد الدراسة يدل على ادراك العاملين في معهد الإدارة العامة بإيجابيات التدوير الوظيفي وأهمية تطبيقه عليهم .

- وقد اشتمل هذا المحور على (16) عبارة تراوحت المتوسطات الحسابية له مابين (3.18، 3.68)، وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللتين تُشيران إلى درجة موافقة (متوسطة - كبيرة)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض.
 - جاءت (11) عبارة بدرجة (كبيرة)؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (3.41-3.68) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من (3.41 - 4.20) وهيا لفئة التي تشير إلى موافق بدرجة (كبيرة)
 - جاءت العبارة رقم (15) وهي (إتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب خبرات جديدة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.22)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن إتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب خبرات جديدة من إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وقد يعزى السبب في حصول هذه العبارة على هذا المتوسط إدراك أفراد الدراسة أهمية التدوير الوظيفي في رفع قدراتهم وزيادة كفاءتهم واكتسابهم معارف جديدة
 - بينما جاءت (5) عبارات بدرجة (متوسطة)؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (من 3.18 - 3.30) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من (2.61 - 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى موافق بدرجة (متوسطة)
 - جاءت العبارة رقم (3) وهي (تعزير احترام وجهات النظر عند الآخرين) في المرتبة السادسة عشرة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.07)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن تعزير احترام وجهات النظر عند الآخرين من إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وقد يعزى السبب في حصول هذه العبارة على أقل متوسط حسابي إلى أن احترام وجهات النظر للآخرين من أساسيات التعامل الإنساني بين مختلف الأفراد والتي يكتسبها المنسوبون من خلال التعاملات اليومية فيما بينهم أو مع العملاء المختلفين ممن يلتحقون بالمعهد، وعليه فإن عملية التدوير الوظيفي لن يكون لها الدور الفعال في تعزيرها لدى منسوبي معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض.
- السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

وللتعرف إلى الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض؛ حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما رُتبت العبارات حسب المتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (3-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض

م	العبارات	درجة الموافقة													
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		الانحراف المعياري	الترتيب		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
1	صعوبة تكيف العاملين.	25	12.1	72	34.8	84	40.6	15	7.2	11	5.3	3.41	0.98	6	كبيرة
2	إحباط بعض العاملين بسبب نقلهم لأقسام تتطلب مجهوداً أكبر.	28	13.5	60	29.0	63	30.4	32	15.5	24	11.6	3.17	1.19	8	متوسطة
3	فهم بعض العاملين بأن سبب التدوير الوظيفي لهم هو سوء أدائهم الوظيفي.	22	10.6	55	26.6	62	30.0	30	14.5	38	18.4	2.97	1.26	9	متوسطة
4	صعوبة الإلمام بالمهام والأعمال المطلوبة في وقت قصير.	38	18.4	70	33.8	58	28.0	25	12.1	16	7.7	3.43	1.15	4	كبيرة
5	التقويم غير موضوعي بين العاملين.	24	11.6	63	30.4	67	32.4	31	15.0	22	10.6	3.17	1.15	7	متوسطة
6	مقاومة العاملين للتغيير.	27	13.0	73	35.3	77	37.2	20	9.7	10	4.8	3.42	1.00	5	كبيرة
7	تأثيره على مبدأ التخصص في العمل.	42	20.3	77	37.2	58	28.0	17	8.2	13	6.3	3.57	1.09	2	كبيرة
8	تأثيره على انخفاض أداء العاملين عند نقلهم إلى وظائف أدنى.	41	19.8	76	36.7	57	27.5	18	8.7	15	7.2	3.53	1.12	3	كبيرة
9	ضعف وقلة وجود حوافز مادية أو معنوية للعاملين.	84	40.6	70	33.8	34	16.4	10	4.8	9	4.3	4.01	1.08	1	كبيرة

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	درجة الموافقة
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
		% ك	% ك	% ك	% ك	% ك				
المتوسط الحسابي العام										

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن محور الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة؛ إذ يبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.41) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ (من 3.41-4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بدرجة (كبيرة) وحصل على انحراف معياري (0.72)، وهذا يعني انخفاض تشتت استجابات أفراد الدراسة لهذا المحور، فدل على تجانسها.

وترى الباحثة أن حصول هذا المحور على درجة استجابة بالموافقة (كبيرة) من أفراد الدراسة يدل على ان العاملين في معهد الإدارة العامة يرون أن هناك صعوبات تواجههم في تطبيق التدوير الوظيفي وضرورة العمل على تلافيها وذلك لتحقيق الغاية والهدف المنشود من تطبيق التدوير الوظيفي عليهم .

• وقد اشتمل هذا المحور على (9) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية فيها بين (2.97، 4.01)، وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي واللتي تُشيران إلى درجة تطبيق (متوسطة - كبيرة)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض.

• جاءت (6) عبارات بدرجة (كبيرة)؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (3.41 – 4.1) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من (3.41 – 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى موافق بدرجة (كبيرة)

• جاءت العبارة رقم (9) وهي (ضعف وقلة وجود حوافز مادية أو معنوية للعاملين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.08)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن ضعف وقلة وجود حوافز مادية أو معنوية للعاملين من الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وقد يعزى السبب في حصول هذه العبارة على هذا المتوسط إلى أن الحوافز المادية والمعنوية هي من أبرز محركات الدوافع المختلفة لدى الفرد سواء للقيام بعمل جديد، أو للقيام بمهام عمله المختلفة؛ وعليه فإن ضعف وجود تحفيز لعملية التدوير الوظيفي يحد من قابلية العاملين لتقبله وقدرتهم على التنقل بين الإدارات والأقسام المختلفة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عزام (2013) التي أشار فيها إلى عدد من المعوقات التي تواجه تطبيق التدوير الوظيفي وذكر منها قلة الحوافز والموارد المادية.

• بينما جاءت (3) عبارات بدرجة (متوسطة)؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (من 2.97 – 3.17) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ من (2.61 – 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى موافق بدرجة (متوسطة)

• جاءت العبارة رقم (3) وهي (فهم بعض العاملين بأن سبب التدوير الوظيفي لهم هو سوء أدائهم الوظيفي) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.26)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن فهم بعض العاملين بأن سبب التدوير الوظيفي لهم هو سوء أدائهم

الوظيفي من الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وقد يعزى السبب في حصول هذه العبارة على أقل متوسط بأن العاملين على قدر من الوعي بأن السبب من التدوير الوظيفي هو تحسين أداءهم وليس نتيجة لسوء أداءهم الوظيفي، وعليه فإنه يجب عدم عده كأحد الأساليب العقابية داخل المعهد

نتائج التحقق من صحة الفروض:

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول المحاور (واقع التدوير الوظيفي- إيجابياته- صعوباته) تعزى لمتغير (الوظيفة)

الفروق باختلاف متغير الوظيفة:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض باختلاف متغير الوظيفة؛ استخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (4-4) الجدول رقم (4-4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض باختلاف متغير الوظيفة

الأبعاد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض	عضو هيئة تدريب	112	2.67	0.80	2.120-	0.035
إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض.	عضو هيئة تدريب	112	3.33	0.95	1.223-	0.223
	إداري	95	3.49	0.93		
الصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي.	عضو هيئة تدريب	112	3.45	0.74	0.912	0.363
	إداري	95	3.36	0.71		

يتضح من خلال الجدول رقم (4-4) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض باختلاف متغير الوظيفة، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن وظيفتهم إداري بمتوسط حسابي (2.91) مقابل (2.67) لأعضاء هيئة التدريب، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة من الإداريين يوافقون بدرجة أكبر على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإداريين تتوفر لديهم الرؤية الواضحة بصورة أكبر من أعضاء هيئة التدريب حول التدوير الوظيفي داخل المعهد، وما إذا كانت هناك تنقلات للموظفين بين الإدارات المختلفة أم لا. في حين بينت النتائج أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض - الصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي) باختلاف متغير الوظيفة؛ إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي

(0.223، 0.363)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف وظيفتهم (عضو هيئة تدريس - إداريين) حول كل من (إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض - الصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي).
ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول المحاور (واقع التدوير الوظيفي- إيجابياته- صعوباته) تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)

الفروق باختلاف متغير الخبرة في مجال العمل:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض باختلاف متغير الخبرة في مجال العمل؛ استُخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (4-5)
الجدول رقم (4-5) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض باختلاف متغير الخبرة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض	بين المجموعات	0.759	2	0.380	0.531	0.589
	داخل المجموعات	145.708	204	0.714		
	المجموع	146.467	206			
إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض.	بين المجموعات	0.945	2	0.472	0.531	0.594
	داخل المجموعات	181.343	204	0.889		
	المجموع	182.288	206			
الصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي بمدينة الرياض.	بين المجموعات	1.954	2	0.977	1.881	0.155
	داخل المجموعات	105.974	204	0.519		
	المجموع	107.929	206			

يتضح من خلال الجدول رقم (4-5) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض - إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض - الصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي) باختلاف متغير الخبرة في مجال العمل؛ إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0.589، 0.594، 0.155)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة خبرتهم أكثر من عشر سنوات، الأمر الذي يجعل لديهم الخبرة الكافية للتعرف إلى واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض؛ إذ تُعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الأشياء.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول المحاور (واقع التدوير الوظيفي- إيجابياته- صعوباته) تعزى لمتغير (عدد مرات التدوير الوظيفي)

الفروق باختلاف متغير عدد مرات التدوير الوظيفي

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض باختلاف متغير عدد مرات التدوير الوظيفي؛ استُخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (6-4)

الجدول رقم (6-4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض باختلاف متغير عدد مرات التدوير الوظيفي

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض	بين المجموعات	0.805	3	0.268	0.374	0.772
	داخل المجموعات	145.663	203	0.718		
	المجموع	146.467	206			
إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض.	بين المجموعات	3.020	3	1.007	1.140	0.334
	داخل المجموعات	179.268	203	0.883		
	المجموع	182.288	206			
الصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي بمدينة الرياض.	بين المجموعات	0.662	3	0.221	0.418	0.741
	داخل المجموعات	107.267	203	0.528		
	المجموع	107.929	206			

يتضح من خلال الجدول رقم (6-4) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض - إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض - الصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي) باختلاف متغير عدد مرات التدوير الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0.772، 0.334، 0.741)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة قد تعرضوا لعملية التدوير الوظيفي (مرة - مرتين - 3 مرات فأكثر)، الأمر الذي يجعل هناك تقارباً في استجاباتهم حول واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض.

خامساً: نتائج الدراسة والتوصيات:

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها ما يلي:

1. أن واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على كل من:
 - أ- يتم التدوير الوظيفي للعاملين وفق مدة زمنية محددة.
 - ب- أن هناك مهام واضحة لكل وظيفة.

- ت- أن مختلف الإدارات والأقسام تتشارك في ممارسة التدوير الوظيفي.
- ث- إجراءات التدوير الوظيفي واضحة ومعلنة.
2. أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، ومن أبرز تلك الإيجابيات:
- أ- إتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب خبرات جديدة.
- ب- المساهمة في اكتشاف مواهب العاملين.
- ت- المساهمة في التطوير الوظيفي.
- ث- الحد من النقص في الموارد البشرية.
3. أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، ومن أبرز تلك الصعوبات:
- أ- ضعف وقلة وجود حوافز مادية أو معنوية للعاملين.
- ب- مقاومة العاملين لعملية التدوير الوظيفي.
- ت- التقويم غير موضوعي بين العاملين.
- ث- صعوبة الإلمام بالمهام والأعمال المطلوبة في وقت قصير.
- ج- فهم بعض العاملين بأن سبب التدوير الوظيفي لهم هو سوء أدائهم الوظيفي.
- ح- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض باختلاف متغير الوظيفة، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن وظيفتهم إداري.
- خ- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض - الصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي) باختلاف متغير الوظيفة.
- د- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض - إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض - الصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي) باختلاف متغير الخبرة في مجال العمل.
- ذ- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض - إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض - الصعوبات التي تحد من فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي) باختلاف متغير عدد مرات التدوير الوظيفي.

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:
1. تحديد الإجراءات والمعايير التي من خلالها تحدد الآلية المتبعة لتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي في المعهد، وضرورة تعريف العاملين بها.

2. تعزيز أهمية تطبيق التدوير الوظيفي في مواجهه المشكلات الطارئة التي تواجه المعهد من خلال النقص في الموارد البشرية .
3. التحفيز المادي والمعنوي للعاملين؛ إذ كشفت النتائج أن ضعف وجود مثل تلك الحوافز من الصعوبات التي تحد من تطبيق عملية التدوير الوظيفي بمعهد الإدارة العامة بمدينة الرياض.
4. توعية العاملين بمعهد الإدارة العامة بالتدوير الوظيفي ومميزاته ومساهمته في تحسين مهاراتهم وقدراتهم بما يُسهم في تقبلهم لعملية التدوير الوظيفي وضعف مقاومتهم له.
5. الأخذ بعين الاعتبار عدم استغلال أسلوب التدوير الوظيفي لإلحاق الضرر بالعامل، وضرورة وجود معايير محددة وواضحة لعملية التقويم الموضوعي بين العاملين.
6. ان يقوم المعهد بإجراء استطلاع للأخذ بأراء العاملين حول مدة التكليف الأنسب لهم للإلمام بالمهام والأعمال المطلوبة منهم جراء تنفيذهم للتدوير الوظيفي .
7. الاهتمام بنشر ثقافة التدوير الوظيفي بشكل أكبر بين أعضاء هيئة التدريب في معهد الإدارة العامة.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو صبحة، جبر بن علي . (2014). دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة .رسالة ماجستير (غير منشورة).جامعة الأقصى: غزة
- أبو مسعود، سماهر بنت مسلم .(2010). ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة . رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية: غزة
- أحمد، ميسون بنت عبدالله .(2013). أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية .مجلة جامعة التنمية البشرية .ع3. جامعة الموصل
- البارقي، مصلحة بنت حسين.(1433هـ). التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التربية والتعليم بالليث (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير(غير منشوره).جامعة أم القرى: مكة المكرمة
- جاد الرب، سيد بن محمد (2009): استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري: السويس
- حراز، السيد بن يوسف (2015). أثر تطبيق سياسة التدوير على الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة دمياط، مجلة البحوث التجارية . كلية التجارة جامعة الزقازيق . مج 37، ع1. مصر
- داود، ثريا بنت وليم (1994): سياسة تدوير العمالة: فلسفته . مزاياه . مشكلاته، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ع 65، القاهرة
- زكي، ناصر (2011). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، بحوث وأوراق عمل لمؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام "الواقع والتطلعات والتحديات". المنظمة العربية للتنمية الإدارية .جامعة الدول العربية . (ديسمبر)مصر: القاهرة
- ساويرس، فلورانس بنت عبید.(1410هـ).3 مقترحات لتطوير سياسة تدوير العاملين، مجلة التنمية الإدارية، (ع48)

- سموعي، رفاء بنت فرج. (2011). التدوير التنظيمي في ظل تراكم الأداء وقوة التطلع وأثره في الفساد، مجلة المنصور، (16ع)
- الشريف، ريم بنت عمر. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة). رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الملك عبدالعزيز: جدة
- الشريف، علي بن فهد. (1430هـ). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (جامعة الملك عبدالعزيز- جامعة أم القرى -جامعة الطائف). مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس: مجلة إقليمية عربية محكمة، 4ع، 5م، (أكتوبر، 2011)
- الشعلان، فهد بن أحمد. (2016). مواجهة الاحتراق الوظيفي: نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب (السعودية). 65ع. 32م. أبريل
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبدالحق، كايد. (1984). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. حقوق الطبع محفوظة للناشر
- العتيبي، محمد بن زويد (1432هـ). التدوير الوظيفي. مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة. 86ع. الرياض
- العتيبي، محمد بن زويد. (2010). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الوراق للنشر والتوزيع: عمان
- عزام، أحمد بن عزمي. (2013). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية: غزة
- العساف، صالح بن محمد. (1427هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط4. الرياض: مكتبة العبيكان
- علاقي، مدني بن عبدالقادر. (2015). إدارة الموارد البشرية. ط5. خوارزم العلمية: فهرسة مكتبة الملك فهد .
- الغنام، فهد بن محمد. (2011). مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض
- الفريان، مساعد. (1432هـ). التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية. مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة. 81ع. الرياض
- فلاته، عبدالعزيز بن عثمان. (1432هـ). التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض
- القبلان، يوسف. (1990). دوران العمل، مجلة تجارة الرياض، العدد 333. الرياض
- القحطاني، سعيد بن محمد. (2011). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض
- اللبدي، نزار بن عوني. (2015). إدارة الموارد البشرية وتنميتها. دار دجلة للنشر.
- مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية: مصر

- المدرع، ناصر بن فهيد.(2014). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين "دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض". رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض
- المطيري، زعار بن شجاع. (2012). تخطيط التعاقب الوظيفي. مؤتمر الاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والتنمية . الكويت 15-18 ابريل . 2012م
- معهد الإدارة العامة. (1438هـ). مجلة التنمية الإدارية، ربيع الآخر 1438هـ، ع141: الرياض
- معهد الادارة العامة. (1439هـ). التدوير الوظيفي في معهد الادارة العامة(بدايته، اجراءاته، معايير الترشيح، متطلبات عامة، توقيت عملية التدوير الوظيفي، مدة التكليف) . غير منشورة: الرياض
- النفيعي، ضيف الله بن عبدالله (2000). الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة . مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة .ع14م. 14
- اليامي، محمود بن علي. (1419هـ). عملية التدوير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الجمركي . رسالة دبلوم عالي. معهد الإدارة العامة بالرياض .

المراجع الأجنبية:

- Mohsen and Nwaz (2012) entitled "The impact of recycling on the career employee motivation and commitment to a career in the banking sector in Pakistan": Pakistan
- tomas ,E. & Ortega ,j. ،2006. "The adoption of job rotation": testing the theories ،Aarhus School of Business ،Department of Economics: Denmark
- Lazim ،M. ،(2003). "The Relationship Between Job Rotation Practices and Employee Career Development Among Production Workers in Japanese Companies in Malaysia" ،Malaysia: Universiti Putra Malaysia.
- Ortega ،Jaime. (2001) ، " Job Rotations as a Learning Mechanism" ،Universidad Carlos III de Madrid: Spain

المراجع الالكترونية:

- موقع معهد الإدارة العامة.(1438/5/2هـ). نبذة عن المعهد . مسترجع من: goo.gl/iy285P
- موقع معهد الإدارة العامة.(1438/7/26هـ). خدمات المعهد . مسترجع من: <https://goo.gl/v4tbDD>
- موقع معهد الإدارة العامة.(1438/ 7/26هـ). الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030. مسترجع من: <https://goo.gl/uztd9R>
- موقع معهد الإدارة العامة.(1438/ 7/26هـ). أهداف المعهد. مسترجع من: <https://goo.gl/kf1twc>
- موقع معهد الإدارة العامة.(1438/ 7/26هـ). نظام المعهد. مسترجع من: <https://goo.gl/Ym5eIP>
- موقع معهد الادارة العامة. (1439/3/16هـ). فروع المعهد . مسترجع من: <https://goo.gl/jtbxhp>
- المقبل، محمد (2012). التدوير الوظيفي هل ينجح في إيجاد إدارة عامة حديثة ومتقدمة ؟ صحيفة الاقتصادي، يناير. اليمن <https://goo.gl/zSQAUK>، تاريخ التصفح 1438/5/20هـ الساعة 10ص

- موقع جامعة جازان(1438/5/21هـ) مسترجع من: <https://goo.gl/SSYn6Z>
- وزارة الخدمة المدنية (دليل إرشادي). (1439/2/4هـ) مسترجع من: <https://goo.gl/ziwHgj>
- وزارة الخدمة المدنية (تدوير). (1439/2/15هـ) مسترجع من: <https://goo.gl/HhQpFa>

The reality of applying job circulation in the General Institute

administration in Riyadh city(public)

Abstract: The Study goal: The study aimed to identify the degree of applying job circulation to the Institute of public administration in Riyadh city ,to determine the positive aspects of job circulation in the Institute of Public Administration in Riyadh and to reveal the challenges that may limit the effectiveness of applying job circulation in the Institute of Public Administration in Riyadh from the point of view of the institute employees. The researcher used the descriptive approach. The study population consisted of the administrative and teaching staff working in the Institute. The number of the study population was 799 ,207 out of which are valid and subjected to analysis. The researcher used the questionnaire as a tool to collect data. The study found the following results:

The results showed that the study participants agreed to a fair degree on the reality of applying job circulation in the Institute of Public Administration in Riyadh ,this average amounted to (2.78). The results of the study showed that the study population significantly agreed on the positive aspects of job circulation if applied on the institute of public administration in Riyadh ,with general approval of (3.41). The most important of these positive aspects was the opportunity to gain new experiences and contribute to job circulation development. The results showed that the study participants agreed to a great extent on the challenges that limit the effectiveness of applying the job circulation to the employees of the Institute of Public Administration in Riyadh. The general average was 3.41. The most prominent of those were the lack of both material and moral incentives as well as the workers' rejection to career circulation.

keywords: job circulation- Institute of public administration