

التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"

نزار محمد علي

قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، اقليم كردستان - العراق.

تاريخ الاستلام: 2017/07 تاريخ القبول: 2017/11 تاريخ النشر: 2017/12 <https://doi.org/10.26436/2017.5.4.506>

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم أداة استبانة لمتغيري البحث لجمع البيانات والمؤلفة من (30) فقرة تمثل فقرات التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، حيث تم توزيع (52) استبانة استبيان على الموظفين الإداريين في جامعة زاخو وخلال تفريغ البيانات وجد (47) استبانة فقط صالحة للتفريغ. وقد تم تحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها بوساطة حزمة (SPSS) الإحصائية باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعلاقات الارتباط والتأثير، وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير التدوير الوظيفي أن درجة الاتفاق الكلية وصلت إلى (69.20%). ولمتغير تنمية الموارد البشرية أن درجة الاتفاق الكلية وصلت إلى (67.23%). وبناءً على اختبار مخطط البحث وفرضيته فقد توصل البحث إلى (وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي). وكذلك توصل إلى (وجود علاقة تأثير معنوية للتدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي). فضلاً عن أن أسلوب التدوير الوظيفي يعد تقنية إدارية حديثة يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى كالوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، كما يكشف للإدارة والقيادات في المؤسسة عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية. كما يعد محفزاً قوياً للكفاءات الشابة لممارسة الأشراف والإدارة والقيادة. واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من استنتاجات فقد وضعت مجموعة من المقترحات كان من أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بالتدوير الوظيفي ومضامينه وفق خطة مدروسة وواضحة من قبل الإدارة العليا. وذلك للقضاء على البيروقراطية والرتابة والروتين والخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف. وكذلك ضرورة أن تعطي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بتنمية الموارد البشرية باعتبارها متغيراً هاماً يساهم في تنمية قدراتهم وزيادة أدائهم الوظيفي ولأنهم وانتماهم للجامعة. ومساعدة الموظفين من أجل التغلب على نقاط الضعف في أدائهم وتعزيز نقاط القوة من خلال حث الجامعة على تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم من خلال مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية وبرامج تدريبية كفوءة ومتميزة. وهذا ينعكس إيجاباً من أجل النجاح والتفوق والارتقاء بمستوى الجامعات العالمية.

الكلمات الدالة: التدوير الوظيفي، التنمية، الموارد البشرية.

1. المقدمة

المعنوية في المنظمات القطاعين العام والخاص، حفاظاً عليها من الفناء في عصر المعرفة وعصر العولمة والعصور التي يليها. إن العالم الذي نعيشه اليوم يتميز بالتطور والدينامية والحركة المستمرة في جميع المجالات. لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها خلال عدة مجالات، ومن ضمن هذه المجالات مجال تنمية الموارد البشرية وتطويرها لمواكبة هذه التطورات والتي يمكن على ضوءها تحقيق أهداف المنظمة أيًا كان نشاطها. عليه يتطلب من الإدارات المتخصصة ان

تعد حركة الدوران قانون من القوانين الألهية التي ابداعها الخالق - عزوجل - حيث يقول تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم "يُقَلِّبُ اللَّهُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةً لَأُولِي الْأَبْصَارِ" (سورة النور، الآية 44). ولما كانت أجرام السماء والكواكب والنجوم حركة دائبة، فقد كان بالإمكان أن تكون هذه الحركة ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية ورفع الروح

أ. ما هو واقع التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة عينة البحث؟

ب. ما هي أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة؟

ج. ما طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة عينة البحث؟

2.2. أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال ما يأتي:

أ. محاولة لفت أنظار الإداريين إلى أهمية مدخل التدوير الوظيفي والدور الذي يمكن أن يلعبه في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية بمراعاة ظروفها البيئية والعوامل المؤثرة على تطبيقها. من أجل الوصول إلى أهدافها.

ب. تكمن أهمية البحث في إيجاد المنفعة المثلى للموارد البشرية لكي لا يتم فقدانها أو أن تنتقل إلى منظمات أخرى، وكذلك تحديد التحديات التي تعيق من تطبيق تقنية التدوير الوظيفي للإداريين لاستخدامها في تعزيز نقاط القوة وتقليل الجوانب السلبية للنظام مما يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية.

ج. تنبع أهمية البحث العلمية من خلال تناولها مؤسسة كبيرة ومهمة في البلد ألا وهي المؤسسة التعليمية (جامعة زاخو)، في بيان ما هو تأثير عملية التدوير الوظيفي للإداريين على تنمية الموارد البشرية في إدارات جامعة زاخو، ولما له من دور كبير ينعكس على المستوى العام للجامعة.

3.2. أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهميته يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ. تقديم أطار مفاهيمي يستعرض فيه مفهومي التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية.

ب. قياس أدراكات المبحوثين نحو متغيري البحث في الواقع العملي.

ج. اختبار العلاقة بين متغيري البحث على المستوى الكلي.

4.2. مخطط البحث الافتراضي:

يشير مخطط البحث إلى العلاقة التطبيقية بين متغيري البحث الحالي اعتماداً على قياس كل متغير، وقد اعتمد في هذا المخطط متغير التدوير الوظيفي بوصفه متغيراً مستقلاً يؤثر في تنمية الموارد البشرية بوصفه متغيراً معتمداً، كما هو موضح في الشكل أدناه (1).

تستخدم في ذلك أحدث الاستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها، وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية ومن هذه الاستراتيجيات والمداخل التي يكثر الحديث عنها في الوقت الحاضر هي التدوير الوظيفي وتطبيقه في المنظمات العامة والخاصة. (عزام، 2013، 2-3).

وأنطلاقاً من أهمية موضوع التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية من جهة وأهمية المؤسسة التعليمية (جامعة زاخو) ودورها في تحديد الاستراتيجيات الخدمية ورسم السياسات الملائمة لتنفيذها من جهة أخرى. جاء هذا البحث لتناول بالتحليل علاقة التدوير الوظيفي بمستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، والهدف من ذلك هو التعرف على نمط التدوير الوظيفي السائد ومستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المذكورة.

ومن ثم التعرف على "التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية للموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، وإن تعزيز التدوير الإيجابي وتطويره في الجامعة له الأهمية على تحقيق أهدافها.

وتحقيقاً لما تقدم جاء البحث في خمسة مباحث حيث تناول المبحث الأول منهجية البحث. أما المبحث الثاني اختص بتقديم خلفية نظرية للتدوير الوظيفي. وضم المبحث الثالث تنمية الموارد البشرية بإطار نظري. وضم المبحث الرابع وصف متغيري البحث وتشخيصهما، واختبار فرضيتي البحث (تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث). واختتم البحث في المبحث الخامس بالاستنتاجات والمقترحات.

2. منهجية البحث

تمهيداً للجانب التطبيقي يعرض البحث من خلال هذا المبحث المنهجية التي اعتمدها في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومخططه فرضيتيه، فضلاً عن الأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها وذلك ضمن ما يأتي:

1.2. مشكلة البحث:

إن التدوير الوظيفي يعد تقنية حديثة ومحفز قوي للكفاءات البشرية لممارسة الاشراف والادارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في القيام بالأعمال وإدارة المواقف المختلفة، ويحتاج التدوير الوظيفي إلى تهيئة من خلال تنمية الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة. وعلى ضوء ذلك فإن مشكلة البحث تكمن في طرح التساؤل الرئيسي التالي: "ما هو تأثير التدوير الوظيفي للموظفين الإداريين على تنمية الموارد البشرية في إدارات في جامعة زاخو؟"

وللإجابة على التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

على الموظفين الإداريين العاملين في مواقع عملهم في الجامعة المبحوثة، وأعيد منها (50) استمارة، وأهملت (3) استمارات لعدم صلاحيتها ليصبح عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل الإحصائي (47) استمارة وهو ما يمثل نسبة (90%) من مجموع الاستمارات الموزعة وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها إحصائياً بشكل جيد.

وفي جميع مقاييس الاستبانة استخدم مقياس (ليكرت) الخماسي، إذ خصص لكل خيار نقطة، وأعطى لإجابات المبحوثين درجات (1،2،3،4،5)، إذا كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه (اتفق بشدة، اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) على التوالي.

3. التدوير الوظيفي: خلفية نظرية

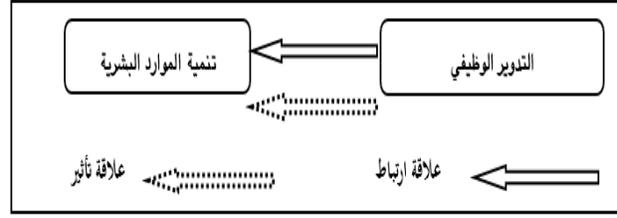
لدراسة موضوع التدوير الوظيفي تم تخصيص جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث سـنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الجانب النظري للتدوير الوظيفي من خلال المحوريين الآتيين:

1.3. مفهوم التدوير الوظيفي وأهدافه وأنواعه:

1.1.3. مفهوم التدوير الوظيفي: يعد التدوير الوظيفي المخطط من بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، سواء على نفس المستوى التنظيمي، أو على مستويات أعلى، وهو من الطرق الفعالة في توسيع إدراكات وأفاق المديرين، وإكسابه مهارات وقدرات ومعارف نتيجة معايشتهم لوظائف متعددة. وعليه فالتدوير الوظيفي هو التنقل المنتظم للموظف من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى التنظيمي. (بربر، 2008، 276-277)

يبين (هوينغ، 1999، 1) بأن التدوير الوظيفي هو نقل جانبي للموظفين بين عدد من المناصب والمهام المختلفة ضمن الوظائف التي تتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات مختلفة. وهو تقنية تنموية التي تم استخدامها على نطاق واسع، ويتعلم الأفراد عدة مهارات مختلفة ويؤديون كل مهمة لفترة زمنية محددة. والمهام الوظيفية الدورية تساعد العمال على فهم الخطوات المختلفة التي تدخل في خلق المنتج و/أو تقديم الخدمات، وكيف أن جهودهم تؤثر على جودة وكفاءة الإنتاج وخدمة العملاء، وكيف يساهم كل عضو من أعضاء الفريق في هذه العملية. وبالتالي، يسمح التدوير الوظيفي للأفراد اكتساب الخبرة في مختلف مراحل الأعمال التجارية، وتوسيع وجهة نظرهم.

يعرف (سالم، 2009، 283) التدوير الوظيفي بأنه اسلوب يتم من خلاله تنقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الاقسام. والغرض من هذا لتنقل الجغرافي هو أن يتقن الموظف عدداً من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضاً من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله. ويتناسب هذا الاسلوب مع احتياجات المنظمات المعاصرة



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

5.2. فرضية البحث:

لتحقيق أهداف البحث، واختبار مخططه اعتمد البحث الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الرئيسة الأولى

"توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة".

الفرضية الرئيسة الثانية

"يوجد تأثير معنوي للتدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة".

6.2. حدود البحث:

تم تقسيم حدود البحث على وفق ما يأتي:

1. الحدود البشرية: أجريَ البحث على مجموعة من الموظفين الإداريين جامعة زاخو.

2. الحدود المكانية: أجريَ البحث في جامعة زاخو.

3. الحدود الزمانية: تتمثل بمدة إعداد البحث التطبيقية على الجامعة المبحوثة، التي بدأت لتشخيص مشكلة البحث، وجمع المعلومات الأولية عن مجتمع البحث، ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها. أي الفترة بين (شهر شباط 2016 إلى شهر حزيران 2016).

7.2. أساليب جمع البيانات وتحليلها:

1. أساليب جمع البيانات: من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضيتي البحث وانجاز أهدافه فقد اعتمد على الأساليب الآتية:

أ. الإطار النظري: بغية تغطية الجانب النظري للبحث فقد اعتمد على العديد من المراجع العلمية الحديثة من (كتب، وبحوث، ورسائل وأطاريح، وشبكة المعلومات (الانترنت)) ذات الصلة بموضوع البحث التي تمكن من الحصول عليها لغرض الاسترشاد بها.

ب. الإطار الميداني: اعتمد على استمارة الاستبانة بوصفها وسيلة رئيسة لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإكمال الجانب الميداني من البحث ووزعت على العينة بصورة عشوائية من الموظفين في اقسام مختلفة في الجامعة المبحوثة لمعرفة آرائهم حول القضايا التي تخص موضوعي البحث. وبعد إكمال استمارة الاستبانة تم توزيع (52) استمارة

من أجل تطويرهم إدارياً وفنياً لمواكبة التغيرات التي تحدث في مكان العمل بهدف الارتقاء بالمستويات العالية للمؤسسات التعليمية.

2.1.3. أهداف التدوير الوظيفي: يشير (الأعرجي، والشيخلي، 1990، 213) إلى أهداف التدوير الوظيفي بالآتي:

أ. معالجة التغيرات المؤقتة غير المتوقعة في الجداول او في سير العمل والتي قد تؤدي الى ظهور نقص في عدد من العاملين في مكان من القدر اللازم لإتمام العمل او زيادة في العدد في مكان آخر.

ب. معالجة بعض المشاكل الدائمة للعمل والتي التحقق بها إذ لا مفر في هذه الحالة من نقله بصفة دائمة الى وظيفة اخرى تتفق مع استعداده وكذلك قد يؤدي التغير في اساليب الإنتاج او أنواع الآلات الى وجود فائض في الايدي العاملة في أحد اقسام مما يؤدي الى النقل هذه الايدي العاملة الى مكان اخر للإستفادة منه. وهنا لابد من التأكد على ضرورة التنسيق بين النقل من جهة وعمليات وتقويم العاملين ضمن منظور نظمي دقيق وكما هو الأمر بالنسبة لعمليات الترفيع والترقية.

ونلخص من دراسة (عزام، 2013، 13-14) و (Management Study Guide.com) أهداف التدوير الوظيفي في النقاط التالية:

أ. الحد من رتابة الوظيفة: الهدف الأول والأهم من التدوير الوظيفي هو الحد من الرتابة والتكرار والمشاركة في وظيفة واحدة. وانها تسمح للموظفين لتجربة نوع مختلف من الوظائف ويحفزهم على الأداء الجيد في كل مرحلة من مراحل استبدال الوظائف.

ب. تخطيط التعاقب: مفهوم تخطيط التعاقب هو "من سيحل محلهم". وظيفتها الرئيسية من التدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن توضع على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة. والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.

ج. تكوين الموظف المناسب الصالح للوظيفة: نجاح المنظمة يعتمد على الإنتاجية أثناء العمل لموظفيها. إذا وضعت بشكل صحيح، فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الإخراج. ولذلك، فإن ملاءمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية لتدوير الوظائف.

د. تعريض العمال إلى جميع قطاعات المنظمة: تتمثل الوظيفة الرئيسية الأخرى في عملية التدوير الوظيفي في تعريض العمال إلى جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل إطلاعهم على كيفية العمل وكيفية تنفيذ المهام. أنه يعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة للإنتاجية حتى أثناء العمل.

ه. اختبار مهارات الموظفين وكفاءاتهم: اختبار وتحليل مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومن ثم تعيينهم العمل الذي يتفوقون فيه، وهي

التي تشتد حاجتها إلى عاملين على درجة عالية من التكيف والمرونة ويتميزون بمزيج متعدد من المهارات. وقد يتطلب من الموظف التدريب على كيفية تشغيل آلة معينة، أو أعداد تقرير، أو ادخال برنامج الحاسوب، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

يصف كل من (القحطاني، 2011، 10) و (عزام، 2013، 9-11) التدوير الوظيفي هو نهج الإدارة حيث يتم نقل الموظفين بين اثنين أو أكثر من المهام أو الوظائف على فترات منتظمة من الزمن من أجل تعريضهم لجميع قطاعات المؤسسة. وهو نهج مخطط مسبقاً بهدف اختبار مهارات الموظفين وكفاءاتهم من أجل وضعه في المكان المناسب. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يقلل من رتابة الوظيفة ويعطيهم تجربة أوسع ويساعدهم على اكتساب المزيد من الأفكار. ولحد من الملل من القيام بنفس النوع من العمل كل يوم واستكشاف الإمكانيات الخفية للموظف. وتخدم هذه العملية غرض كل من الإدارة والموظفين. وهو يساعد الإدارة في اكتشاف مواهب الموظفين وتحديد ما هو أو هي الأفضل فيه. ومن ناحية أخرى، فإنه يعطي الفرد فرصة لاستكشاف مصلحته الخاصة واكتساب الخبرة في مختلف المجالات أو العمليات.

يشير (حريم، 2013، 124) بأن التدوير الوظيفي يتلخص في تنقل العامل من عمل لأخر، وذلك بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل والروتين والرتابة، وذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها العامل. ولكن هذا الاسلوب لم يحقق ما كان متوقعاً من حيث تحسن مستوى أداء الفرد، وزيادة رضاه عن العمل وحافزته. والسبب في ذلك هو أن التدوير الوظيفي لا يعدو أكثر من كونه جعل العامل يؤدي أعمالاً روتينية ومملة متنوعة بدلاً من عمل واحد.

يشير (المدرع، 2014، 14-16) إلى أن المعنى الشامل للتدوير الوظيفي هو أداة فعالة للتنفيذ الناجح لاستراتيجية الموارد البشرية. بل هو حول تسوية الموظفين في المكان المناسب حيث يمكن تحقيق أقصى قدر من النتائج في عالم اليوم التنافسي. وهذا يمكن أن يثبت كأفضل استراتيجية للعثور على الاستبدال الفوري لموظف ذو قيمة عالية من داخل المنظمة. والعثور على أنسب موظف وتحويله إلى تولي مسؤوليات مهمة وصعبة في مستوى أعلى. والتدوير الوظيفي يساعد مديري الموارد البشرية في تحديد من يمكن استبداله مكان من. وتؤدي عملية التدوير الوظيفي المخطط لها بشكل صحيح دوراً أساسياً في تعزيز مكانة المنظمة وتساعد على التعامل مع البيئة الخارجية غير المؤكدة والمؤقتة.

واستناداً للمفاهيم السابقة اعلاه يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للتدوير الوظيفي: بأنه تقنية إدارية حديثة لاتاحة الفرصة والمسؤوليات للعاملين

للتنمية الشاملة للفرد. جنباً إلى جنب مع التدوير الوظيفي، فهم مشاكل مختلف الإدارات ومحاولة التكيف معها أو التكيف وفقاً لذلك.

3.1.3. أنواع التدوير الوظيفي: يشير كل من (القحطاني، 2011، 44) و (عزام، 2013، 10-12) و (المدرع، 2014، 21-22) بأنه يجب التمييز بين انواع التدوير الوظيفي وكما موضح في الشكل الآتي:

واحدة من الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي. ويتم ذلك عن طريق نقلهم إلى وظائف ومهام مختلفة وتحديد كفاءتهم وقدراتهم. ووضعهم فيما هم أفضل في زيادة الإنتاجية على رأس العمل.

و. تطوير مجموعة واسعة من الخبرة العملية: من خلال التدوير الوظيفي، يقوم المديرون بإعداد الموظفين مسبقاً ليتمتعوا بمجموعة أوسع من الخبرة في العمل وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المختلفة. فمن الضروري



الشكل (2) أنواع التدوير الوظيفي

المصدر: أدا على ضوء دراسة (القحطاني، 2011، 44) و (عزام، 2013، 10-12) و (المدرع، 2014، 21-22).

2.3. المحور الثاني: إجراءات تطبيق التدوير الوظيفي

وايجابياته وسلبياته:

- أ. ضرورة زيادة الاهتمام بالثقافة التي تمتع بها الإدارات العليا داخل المنظمة حول اسلوب التدوير الوظيفي وتحفيزهم لذلك.
- ب. إيجاد نظام اتصالات ومعلومات إدارية ذو فعالية عالية.
- ج. الاهتمام بالوصف الوظيفي لجميع الوظائف وفي جميع المستويات الإدارية.
- د. ضرورة بيان المسار الوظيفي للعاملين داخل المنظمة خلال حياته العملية.

1.2.3. إجراءات تطبيق التدوير الوظيفي: يشير (القحطاني، 2011، 62) الى عدة عوامل لتسهيل تطبيق التدوير الوظيفي هي كالآتي:

- هـ . تحديد وقت ملائم ومناسب للتدوير الوظيفي بين الأعمال للوظائف من أجل معالجة الخلل.
- و. وضع الأنظمة والقوانين الإدارية وتعديلها من أجل مساندة تطبيق تقنية التدوير الوظيفي.
- ز. ضرورة إعادة التنظيم في الهياكل التنظيمية والسيطرة على الروتين في أداء الاعمال.
- ح. ضرورة دعم إدارات الموارد البشرية مادياً ومعنوياً، وكذلك الكادر البشري المؤهل في تخصص تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- يوضح (المدرع، 2014، 22) من أهم الإجراءات المتبعة داخلياً لتطبيق التدوير الوظيفي هي كالاتي:
- أ. مراجعة الملفات الخاصة بالعاملين الذين سيتم تدويرهم بين الوظائف.
- ب. طرح الاسئلة الخاصة بالوظيفة وعن رغبة العامل واتجاهاته حول شغل تلك الوظيفة.
- ج. وضع تخطيط مناسب من أجل التنقل (التدوير) في الوظائف المتشابهة او المتجانسة.
- د. ضرورة عدم تدوير العاملين بعد عمر (45 سنة)، ويفضل ان يستقر عند هذا العمر في تخصص معين.
- هـ. ضرورة الاهتمام بتوفير المتطلبات الاساسية في كل مستوى إداري من اجل أداء الأعمال بشكل كفوء وفعال.
- و. يجب تسجيل تقدير كل عامل وتاريخ أداءه ومستوى التدريب الذي حصل عليه.
- ز. تشكيل لجنة التنمية الإدارية بالمنظمة وتكون مهمتها التأكيد من ان كل مدير او موظف إداري قد نال من التدريب والخبرة ما يؤهله لعمله بصورة دورية.
- 2.2.3. ايجابيات التدوير الوظيفي: للتدوير الوظيفي إيجابيات عديدة في المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة. والشكل (2) يوضح أهم إيجابيات التدوير الوظيفي وكما يلي:



المصدر: أدا على ضوء دراسة (القحطاني، 2010، 57)

الشكل (3) إيجابيات التدوير الوظيفي

- أ. يساعد المديرين استكشاف المواهب الخفية: تم تصميم التدوير الوظيفي لفصح الموظفين لمجموعة واسعة من العمليات من أجل مساعدة المديرين في استكشاف مواهبهم الخفية. في هذه العملية يتم نقلهم من خلال مجموعة متنوعة من المهام بحيث يمكن اكتساب الوعي حول أسلوب العمل الفعلي للمنظمة وفهم المشاكل التي تحصل في كل مرحلة من مراحل العمل، ويحدد المديرين ما هو الموظف المعني والجيد وبالتالي يتم تعيينه مهمة محددة.
- التدوير الوظيفي هو بديل للحد من الملل الناتج عن تكرار المهام وإحياء استعداد العاملين للتعامل مع الوظيفة والتحديات التي ينطوي عليها مع نفس الإثارة والحماس، وعليه استنتج من دراسة (عزام، 2013، 15) و (Management Study Guide.com) إيجابيات التدوير الوظيفي وهي كما يلي:

و. يساهم التدوير الوظيفي في الإبتعاد عن الرتابة والملل بصورة مؤقتة.
ز. قد يشعر العامل بعدم الإستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات.
ح. قد يؤدي التدوير الوظيفي الاحباط لبعض العاملين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب جهوداً أكبر.
ط. قد يتسبب التدوير الوظيفي أحياناً في ظهور مشكلات صحية وأسرية وإجتماعية للعاملين.

ي. قد يتسبب التدوير الوظيفي في زيادة المصاريف المالية للمنظمة.
يشير (المدرع، 2014، 24-25) إلى أنه يمكن إيجاز سلبيات عملية التدوير الوظيفي في نقاط التالية:

أ. اختيار الموظف الخاطئ للتدوير الوظيفي الذي يسيء استخدام معلومات وبيانات الإدارات الأخرى. مما يصعب العثور على المرشح المناسب والمستحق للتدوير في الوظائف.
ب. في بعض الأحيان التدوير الوظيفي للموظفين ولبضعة أشهر في العمل، وفي قسم آخر لا يكاد أن يتعلم أي شيء. وكل ما يبذلونه من جهود تذهب هباءً.

ج. أن العاملين من خلال تقنية التدوير يستغرقون بعض الوقت للتعرف على عملية جديدة. ومن المؤكد أن العاملين الذين يعملون خارج خبراتهم سيكونون قادرين على المساهمة ولكن إنتاجهم بالتأكيد لن يكون على قدر المساواة مع الخبراء. وقد تفقد المنظمة كفاءتها حيث العاملين لا يتقنون المهام والعمل بصورة مفاجأة.

د. التدوير الوظيفي في بعض الأحيان قد يؤدي إلى التوتر والقلق بين الموظفين، حيث الموظفين يترددون في الخروج من منطقة الراحة وبالكاد المساهمة في قسم آخر. وعليه العاملين يستغرقون وقتاً للانفتاح أمام أشخاص جدد، والتعبير عن أفكارهم وغالباً ما تتحول إلى السلبية. وإنهم يعملون بشكل مريح جداً مع الأشخاص الذين يعرفونهم في وقت ما ولكن عندما يتعلق الأمر بالزملاء الجدد، يجدون صعوبة بالغة في التكيف وبالتالي خلق بعض من المشاكل.

هـ. التدوير الوظيفي لا يأخذ في الاعتبار الوقت الضائع في تدريب عامل لا يستحق كل هذا العناء ولا يستحق أن يكون في النظام أيضاً.

و. هدر الكثير من الوقت وكذلك الجهد في تحفيز وإقناع الموظفين عن التدوير الوظيفي، ويجب على مدراء الإدارات توجيه كل العاملين وشرح فوائد التدوير الوظيفي أولاً، ومن ثم تحفيزهم له للمساهمة في مجالات أخرى أيضاً.

ب. يساعد الأفراد على استكشاف اهتماماتهم: في بعض الأحيان، لا يدرك الموظفون ما يرغبون في القيام به حتى يكون لديهم رغبة على وظيفة معينة إذا كان عملهم هو التدوير أو أنهم يتعرضون لعمليات مختلفة. فهم يحصلون على فرصة لاستكشاف اهتماماتهم وإمكاناتهم الخفية.

ج. يحدد المعرفة والمهارات والمواقف: التدوير الوظيفي يساعد المديرين وكذلك الأفراد (المعرفة والمهارات والمواقف). ويمكن استخدامه في تحديد من يحتاج إلى تحسين أو ترقية أو المهارات من أجل أداء أفضل. وهذا يساعد في تحليل احتياجات التدريب والتطوير للموظفين بحيث يمكن أن تنتج المزيد من الانتاج.

د. تحفيز الموظفين على مواجهة التحديات الجديدة: عندما يتعرض الموظفون لوظائف مختلفة أو يكلفون بمهام جديدة، يحاولون تقديم أفضل ما لديهم في الوقت الذي يتعاملون فيه بفعالية مع التحديات القادمة. ويشجعهم على أداء أفضل في كل مرحلة ويثبتون أنهم لا يقلون عن غيرهم. وهذا يؤدي إلى المنافسة الصحية داخل المنظمة حيث يريد الجميع أن يقدموا أداء أفضل من غيرهم.

هـ. يزيد الرضا والنقصان معدل الاستنزاف: تعريض الموظفين لمختلف المهام والوظائف زيادة مستوى رضاهم. الاختلاف الوظيفي يقلل الملل من القيام بنفس المهمة كل يومز وعلاوة على ذلك، فإنه يقلل من معدل التناقص في المنظمة. وتطوير شعور الموظفين بالانتماء نحو المنظمة والتمسك بها لفترة طويلة.

و. يساعد محاذاة الكفاءات مع المتطلبات: محاذاة الكفاءات مع متطلبات يعني توجيه الموارد متى وأين المطلوب. ويُقيّم الموظفين وضعهم في المكان الذي تستخدم فيه مهاراتهم وكفاءاتهم إلى أقصى حد ممكن.

ز. تحسين التنمية الشاملة للمنظمة: هي من الاستراتيجيات التي تجعل الموظفين أكثر قيمة لأصحاب العمل.

3.2.3. سلبيات التدوير الوظيفي: يبين (القحطاني، 2011، 59-60) سلبيات التدوير الوظيفي في النقاط الآتية:

أ. من الممكن انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل.

ب. الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تدويرهم، مما يؤثر على أدائهم.

ج. قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة المدير على العامل.

د. احتمال عدم اهتمام العامل بتنفيذ الأعمال الموكلة له بسبب فهمه الخاطئ لعملية التدوير الوظيفي.

هـ. قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء العاملين غير الأكفاء.

4. تنمية الموارد البشرية: اطار معرفي

خاصة بوضعه، وهذه التعارف اختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين. (اللوزي، 2000، 24-26)

فيقصد بالتنمية هي تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداد لقبول متطلبات مهام جديدة انيطت بهم، وتهتم التنمية بالوظائف أو الأعمال المستقبلية، فتسعى عملية التنمية إلى توسع مهارات الفرد وتنميتها لأعداد الفرد لأداء أعلى مستوى من أدائه الحالي، أي العملية تركز على الأعداد المستقبلية للفرد، وعلى أساس المستوى الإداري تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا. (الهيبي، 2005، 224)

ويصف (إبراهيم، 2007، 19) تنمية الموارد البشرية بأنها تنمية خبرات الإنسان من خلال التعليم والتدريب لتطوير قدراته لمواكبة التطور التكنولوجي مع تحقيق الربط بين ذلك واحتياجات سوق العمل لتحقيق معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي.

ويعرف (سالم، 2009، 271) تنمية الموارد البشرية بأنها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم.

ويبين (عبدالرحمن، 2010، 84) بأن تنمية الموارد البشرية على انها عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصمم لها من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع اية تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة. ويوضح (عبد النبي، 2010، 229) بأن تنمية الموارد البشرية هي عملية مخططة تهدف إلى التسريع في عملية النمو لاختصار الوقت، وإلى التنوع في المحتوى والمضمون لتعميق كم ونوع الإضافة المعلوماتية والمعرفية أو كليهما. وتتحقق التنمية من خلال التعليم والتدريب وأية ممارسة هادفة ومقصودة يراود منها تحسين القدرات وتوظيف الاستعدادات وزيادة المعلومات.

يصف كل من (ويرنز، وديسايمون، 2011، 47) تنمية الموارد البشرية بأنها فئة الأنشطة النظامية المخططة التي يصممها التنظيم ليوافق الفرصة لأعضائه ليتعلموا المهارات اللازمة لتلبية طلبات العمل الحالية، والمستقبلية.

ونستنتج من المفاهيم أعلاه بأن المفهوم الاجرائي لتنمية الموارد البشرية: بأنها عملية تنمية خبرات العاملين من خلال التعليم والتدريب وباستخدام اساليب مبتكرة لتطوير قدراته ومهاراتهم لمواكبة التطور البيئي لتلاني السلبيات وتدعيم الإيجابيات من اجل تحقيق الجامعة لأهدافها.

2.1.4. أهمية تنمية الموارد البشرية: يرى (خلف، 1983، 14) بأن أهمية تنمية الموارد البشرية تبرز من خلال امور عديدة من بينها:

بعد فضائع الحرب العالمية الأولى والثانية صدر ميثاق الأمم المتحدة عام 1945م وأعقبه الإعلان العالمي لحقوق الإنسان عام 1948م ليؤكد على عالمية حقوق الإنسان ومحورها المساواة بين جميع الناس. واستمر العمل على وضع تطورات دولية لحقوق الإنسان عديدة. ولكن نتيجة لحالة الاستقطاب الناجمة عن الحرب الباردة فإن الخطاب السياسي المتعلق بحقوق الإنسان اقتصر على كونه سلاحاً في الدعاية من أجل تحقيق مصالح جيو سياسية. (الزيبيدي، 2013، 195)

لذا تعتبر التنمية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء، حيث استرعى اهتمام الكثير من المختصين بالتنمية سواء الأكاديمية في الجامعات، أو معاهد التدريب والتنمية، أو الممارسين لعملية الإدارة ومتخذي القرارات في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها، على اعتبار التنمية وسيلة فعالة بإمكان هذه المنظمات استخدامها، من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي. فالتنمية مسألة تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، يجب أن تأخذ حقيها من الدراسة والتحليل، للوصول إلى نتائج تساعد في تنمية الموارد البشرية. (عقيلي، 2005، 435) إن محاور التنمية وأبعادها تعتبر متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة، وكنتيجة لهذا التشابك والاختلاف، تعددت المحاولات والاتجاهات ووجهات النظر، كمحاولات لوضع تعريف أوضح لمفهوم التنمية، فهناك من حاول ربطها بالبعد الاقتصادي وآخر حاول ربطها بالبعد الإنساني والاجتماعي. وهناك من حاول ربطها بالبعد الثقافي والأخلاقي والسيكولوجي. والسبب وراء هذه الاختلافات هو أن كل فريق حاول إثبات وجهة نظر خاصة به، في وضع تعريف للتنمية. (اللوزي، 2000، 23)

عليه سنحاول في هذا المبحث تقديم إطار معرفي لتنمية الموارد البشرية من خلال المحوريين الآتيين:

1.4. مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها

1.1.4. مفهوم تنمية الموارد البشرية: التنمية تتطلب ضرورة التركيز على المشاركة والديموقراطية خاصة في عمليات صناعة القرار وتحمل المسؤولية تجاه الأفراد والمؤسسات والمجتمع بشكل يساعد على تحقيق التنمية الحقيقية واللازمة لبناء الإنسان ومساعدته في الوصول إلى أهدافه وتحسين مستوى حياته. وقد ورد في أدبيات التنمية، تعريفات متعددة، أما أسباب هذا التعدد، فمنها ما يتعلق باختلاف المكان والزمان ومنها ما يتعلق باختلاف الايدولوجيات، ومنها ما يتعلق باختلاف الظروف والأوضاع التي يعيشها كل مجتمع، وبناء على ما سبق من اختلاف في الآراء والمحاولات، ظهرت تعارف للتنمية يعبر كل منها عن وجهة نظر

ج. تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات، التي تساعدهم على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم، أضف إلى ذلك المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتوهمهم بالتالي للارتقاء واستلام وظائف عليا.

د. استقرار في دوران العمل، بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية احتياجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.

يشير(الشعبان، والابجج، 2014، 221) إلى أهداف تنمية الموارد البشرية بالآتي:

أ. تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أداها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال تشخيص الثغرات وأوجه القصور والنقص والخطأ سواء في الاتجاهات أو في القيم والتمويل أو في الانماط السلوكية المستخدمة في العملية الإدارية.

ب. تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أداها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

ج. إكساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الفرد لتعريفه بأهداف عمله وبالأنشطة التي تقع ضمن واجباته وصلته بالآخرين الذين سيعمل أو يتعامل معهم.

د. اتاحة الفرصة للابتكار والتجديد والابداع والتنافس الايجابي بحثاً عن التفوق والتميز أو مواكبة لروح العصر ومستجداته أو الاعداد للمستقبل ومتطلباته أو التكيف مع الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية ومعداتها.

2.4. مراحل تنمية الموارد البشرية واساليبها ومعوقاتهما وعلاقتها مع التدوير الوظيفي:

1.2.4. مراحل تنمية الموارد البشرية: يصف (البربر، 2008، 274-275) مراحل تنمية الموارد البشرية بالآتي:

المرحلة الأولى: بالتعرف على أهداف المؤسسة واحتمالات التوسع أو الانكماش في أعمالها، باعتباره مدخلاً في تحديد حاجات التنمية للإداريين في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة.

المرحلة الثانية: تتولى إدارة الموارد البشرية مراجعة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمواد الإدارية تمهيداً لتحديد مخزون المديرين في المؤسسة، إن تحليل خزان المديرين يمكن إدارة الموارد البشرية من التأكد بتوافر طبقة من الإداريين مؤهلين لسد احتياجات المؤسسة في المستقبل.

أ. يتطلب الارتفاع بإنتاجية القوى العاملة ضرورة الأهتمام بتنمية الموارد البشرية لضمان الأرتفاع بكفاءة ادائها، ولضمان زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته. ويرز بشكل خاص في البلدان النامية، حيث تنخفض الكفاءة الإنتاجية للعاملين. وتقل إنتاجيتهم، خاصة وان ندوة انخفاض الإنتاجية أكدت ذلك.

ب. تتضمن عملية التنمية توسيع حجم النشاطات الاقتصادية أفقياً وراسياً، وهذا يتطلب تنمية الموارد البشرية حتى تلبي احتياجات هذا التوسع بكفاءة وقدرة.

ج. تُحدث عملية التنمية تغييراً في التركيب الاقتصادي، وهذا يتطلب توسيع مساهمة بعض القطاعات الاقتصادية النسبية في تكوين الدخل القومي، على حساب تقليص المساهمة النسبية لقطاعات اخرى، وهذا يتطلب بالضرورة تنمية الموارد البشرية وخاصة في الأقطار النامية. لأن معظم الموارد البشرية التي يتم نقلها هي من قطاعات تقليدية وخاصة في الزراعة الى قطاعات حديثة تشتد الحاجة اليها في غمار عملية التنمية وبصفة خاصة القطاع الصناعي.

د. تعزز التطورات العلمية والتكنولوجية الواسعة الكثير من التغيرات في طرق الإنتاج ووسائله، تستدي العمل على تنمية الموارد البشرية حتى تستطيع استيعاب واستخدام الانجازات العلمية والتكنولوجية وان تتفاعل معها وصولاً إلى التأثير فيها تطوراً وابداعاً.

هـ. تتضمن التنمية ارتفاعاً بالنشاطات في نواحي الحياة المختلفة الأجتماعية والسياسية والثقافية، وهذا يقتضي بالضرورة تنمية الموارد البشرية حتى تستطيع القيام بكل ذلك والأنتفاع منه.

ويشير (أحمد، 2012، 156) إلى أهمية تنمية الموارد البشرية التالية:
أ. زيادة إنتاجية العاملين وتطوير قدراتهم، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

ب. زيادة رضا العاملين، حيث تساعد التنمية على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية. وان جهودهم سوف تثمر عن نتائج إيجابية ترتقي بالأعمال المناطة على عاتقهم.

ج. تخفيض معدلات دورات العمل وتقليل الغياب والتأخير قدر الأمكان.
د. تحسين سمعة المنشآت وزيادة قدرتها التنافسية.

3.1.4. أهداف تنمية الموارد البشرية: يوضح (عبدالرحمن، 2010، 85) بأن أهداف تنمية الموارد البشرية هي كالاتي:

أ. الزيادة في الانتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفاعلية.

ب. الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر في موارد معينة.

3.2.4. معوقات تنمية الموارد البشرية: ويصف (الاقداحي، 2010، 304-313) معوقات تنمية الموارد البشرية بالآتي:

أ. **العوامل الثقافية:** وتتمثل العوامل الثقافية التي تعوق تنمية الموارد البشرية بالآتي: (التقاليد، المعتقدات، القيم).

ب. **العوامل الاجتماعية:** وتتمثل العوامل الاجتماعية بالآتي: (نظام الملكية، نظام القرابة، النظام السياسي، العصبية، الاستقلال وتعارض المصالح).

ج. **العوامل المادية والفنية:** وتشمل الآتي: (الظروف البيئية الطبيعية والمناخية، الخدمات، هيئات التنمية، التدريب).

يشير (الزبيدي، 2013، 23) إلى معوقات تنمية الموارد البشرية بما يلي:

أ. قد تمتلك المنظمة موارد مالية كبيرة ولا تمتلك الموارد البشرية بالعدد الكافي، مما ينعكس ذلك على عدم تمكنها من توزيع استثماراتها بعدالة بين أفرادها.

ب. امتلاك البعض الآخر لموارد تمكنه من استثمارها بالشكل الصحيح، والتي بالكاد تفي بحاجة أفرادها وتوزيعها بحسب المتطلبات والحاجة.

ج. لدى البعض الإنتاج المحلي المتنوع مما يحقق لأفراده مستوى معيشي جيد.

د. امتلاك بعض الآخر الانتاج المحلي المتنوع بشكل محدود وإمكانيات مادية قليلة لا تكاد تفي لمعيشة أفرادها، مما تؤثر في سير عملية التنمية الحديثة فيها أسوة بمثيلاتها.

4.2.4. **علاقة التدوير الوظيفي بتنمية موارد البشرية:** يختلف تأثير التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية للموظفين تبعاً لاختلاف نظرتهم لعملية التدوير والشخصية التي يتمتعون بها، فإن كانت النظرة التي ينظر اليها الموظفين للتدوير الوظيفي نظرة إيجابية المتفائلة، جاءت طبقاً لتطلعاتهم فإنهم يشعرون بتفاؤل وإيجابية، مما يؤدي إرتفاع تنمية موارد البشرية، ويساهم ذلك في تحقيق اهداف المنظمة وكذلك محولاتهم في إنجاح عملية التدوير وعدم وضع المعوقات والمسببات التي قد تؤدي أفضال هذه العملية، اما ان كانت هذه النظرة سلبية ولا تلبي متطلبات الموظفين فإنها قد تعمد الى خفض تنمية الموارد البشرية لديهم، والتقليل من أداء الموظفين، مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة ككل. ان المنظمة عندما تخطط لتنفيذ عملية التدوير الوظيفي يكون هدفها الأساسي هو تحقيق الكفاءة والفاعلية والتطوير للمدراء وتحقيق الاهداف العامة للمنظمة، فالمنظمة دائماً ما تكون نظرتها وتطلعاتها لعملية التدوير نظرة إيجابية من حيث القدرة على رفع تنمية المورد البشرية للموظفين.

المرحلة الثالثة: علماً بأن هذه المرحلة تساعد على إجراء غريبة للمديرين للتعرف على حداثة المعلومات والقدرات، أو على مستويات الخبرة، أو على النقص من الإداريين، وفي النهاية على الفجوة في المهارات الإدارية الخاصة بالاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.

المرحلة الرابعة: وبمقتضاها يتم تحديد احتياجات التنمية الإدارية للمديرين، بمعنى تحديد أي المهارات تحتاج إلى تنمية، أي اتجاهات تحتاج إلى تغيير وأي معرفة تحتاج إلى زيادة، أي الاحتياجات الفردية للتنمية الإدارية.

المرحلة الخامسة: والتي بمقتضاها يتم تحديد أو تصميم برامج التنمية ومن ثم تقييمها واختيار أكثرها ملاءمة للاحتياجات التنموية. وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة نظراً لأهمية هذه المرحلة إنه مع توافر طرق وأساليب مختلفة للتنمية الإدارية، إلا أن المؤسسات قد تلجأ في كثير من الحالات خاصة فيما يتعلق بالاحتياجات المتشعبة إلى الطلب أو إعداد برامج خاصة لتتلام مع احتياجاتها التنموية، في حالة قصور الطرق المتعارف عليها من تحقيق أهداف العملية التنموية.

المرحلة السادسة: لعملية التنمية الإدارية فيتم فيها تقييم نتائج التنمية الإدارية من خلال التعرف على الأداء الحالي والمتوقع للمؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية اكتشاف مدى فعالية الخطوات المتبعة في عملية التنمية، بهدف تجنبها أو السيطرة عليها في المستقبل.

2.2.4. **أساليب تنمية الموارد البشرية:** ويبين (عقيلي، 2005، 463) بأن هناك أساليب أخرى لتنمية الموارد البشرية هي كالآتي:

أ. **مجموعة الأساليب الفردية:** وفيها تتم عملية التعلم بشكل أفرادى رجل لرجل فالأول هو المدرب والثاني هو المتدرب.

ب. **مجموعة الأساليب الجماعية:** وتتم عملية التعلم فيها بشكل جماعي حيث يوجد مدرب واحد وعدد من المتدربين.

ج. **مجموعة الأساليب التدريسية:** وهي التي تنفذ في قاعات محاضرات تدريسية ويغلب على عملية التعلم الجانب النظري.

د. **مجموعة الأساليب التطبيقية:** وهي التي تركز على الجانب العملي في عملية التعلم.

هـ. **مجموعة الأساليب المخبرية:** وهي التي تعتمد على استخدام نماذج وموافق مماثلة للواقع في عملية التعلم.

و. **مجموعة أساليب تطوير وتحسين الأداء:** وهي التي تركز على رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى المتدرب.

ز. **مجموعة الأساليب السلوكية:** وهي التي تركز على إكساب أو تعليم المتدربين أنماطاً سلوكية جديدة أو تعديل السلوكيات الحالية.

البشرية وفي نفس الوقت فأن اكثر ما يحبط الموظفين وربما قد يحطم معنوياتهم هو شعورهم بالظلم واهمال القيادات لجهودهم او عدم تقديرهم ومكافئتهم على تلك الجهود في الزمان والمكان المناسبين. (عزام، 2013، 48-50).

5. وصف متغيري البحث وتشخيصهما واختبار فرضياته

يهدف التعرف على ماهية المكونات الرئيسية في البحث وفرضياته وطبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، فقد تم تخصيص هذا المبحث لوصف وتشخيص متغيري البحث واختبار فرضيته. واعتماداً على ما تقدم فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى محورين:

1.5. وصف متغيري البحث وتشخيصهما:

يتناول هذا المحور وصف متغيري البحث وتشخيصهما، إذ تم ترميز وتصنيف هذه المتغيرات بهدف معالجتها ابتداءً من التحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيري البحث مستخدمين النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري البحث. ولتحقيق ذلك فقد تم تقسيم هذا المحور على فقرتين:

1.1.5. وصف متغير التدوير الوظيفي وتشخيصه: تشير معطيات الجدول (1) إلى النسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمربطة لفقرات متغير التدوير الوظيفي ($X1-X15$)، إذ تشير النسب أن الموظفين الإداريين موافقون على أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية في جامعة زاخو، بمتوسط (3.89 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.89 إلى 4.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار اتفق على أداة الجامعة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة الموظفين الإداريين في الجامعة على أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي من أجل تنمية الموارد البشرية في الإدارات في جامعة زاخو، حيث يتراوح ما بين موافقتهم بشدة على بعض الجوانب وموافقتهم على جوانب أخرى لأهمية تطبيق بعض أساليب التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية بالإدارات في جامعة زاخو، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.74 إلى 4.19) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي واللتي تشيران إلى (اتفق / اتفق بشدة) على التوالي على أداة الجامعة. حيث يتضح من النتائج في الجدول أدناه أن عينة البحث (متفقون بشدة) على ثلاث جوانب وتتمثل في العبارات ($X8$ ، $X11$ ، $X13$) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة الموظفين الإداريين عليها بشدة وكالاتي:

وتهدف المنظمة من تطبيق نظام التدوير الوظيفي إلى تحسين أداء الأفراد ورفع من كفاءتهم الإنتاجية وبالتالي الرفع من معنوياتهم، فعملية تدوير الموظفين الإداريين إذا ما تمت وانجزت على اكمل وجه تبعاً لما تقتضيه الحاجة الفعلية للمنظمة فإنها تعمل على توفير جو عمل ملائم تسود فيه علاقات طيبة بين الموظفين ومدرائهم يؤدي بالفرد إلى إرتفاع تنمية الموارد البشرية يتحسن ادائه وإنتاجه كماً وكيفاً، والعكس صحيح تماماً.

ومن هنا يظهر ذلك التأثير الكبير لعملية التدوير الوظيفي على تنمية الموارد البشرية. حيث ان تنمية الموارد البشرية من اهم المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على مدى فعالية القيادة ومدى نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة، فدرجة ارتفاع تنمية الموارد البشرية في المنظمة تعبر عن مقياس نجاح تلك القيادة في تحقيق الأهداف.

ويهدف التدوير الوظيفي إلى القضاء على المشاكل والخلافات بين الادارة والموظفين والتي قد تنشأ نتيجة الاسلوب القيادي غير الفعال او النمط القيادي السلبي المتبع في الإدارة او حتى نتيجة الفساد الاداري الذي يقوم به المدراء. اي لا بد ان يسود جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الادارة والموظفين من أجل تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية. ويمكن للمدير ان يتعرف على بعض اساليب دراسة وفهم شخصية العاملين معه والتنبؤ بإمكاناتهم وقدراتهم وذلك من خلال التدريب السلوكي حيث يساعد هذا التدريب على التغلب على مساوئ قصر المدة الزمنية للتدوير وسرعته.

وهناك سبب اخر يؤثر في تنمية الموارد البشرية بسبب التدوير الوظيفي وهو عدم تمكن القيادات الإدارية من اعطاء العاملين الحوافز التي يستحقونها وذلك بسبب سرعة دورانهم، حيث انها تحتاج لمدة زمنية أكثر كي تتعرف امكاناتهم وقدراتهم ومدى استحقاقهم للحوافز المادية والمعنوية، وقد يتم اضاءة فرص الترقية لبعض الموظفين مما يؤدي الى شعورهم بحالة من الاحباط والشعور بانخفاض تنمية الموارد البشرية. ومن هنا يجب النظر الى أهمية المدة الزمنية التي يتم تحديدها لعملية التدوير بحيث تكون كافية للمدراء للتعرف على قدرات وامكانات موظفيهم ومنحهم ما يستحقونه مما يدعم تنمية الموارد البشرية، رغم كون عملية التدوير في بعض الاحيان لا تترتب ولا تقيد بوقت محدد بل هي خاضعة لقرارات سيادية او انظمة إدارية خاصة بالقيادة العليا تفرض على المنظمة، وهي قد تتسم بالسرعة او الفجائية الامر الذي يؤثر سلباً على متسوى تنمية الموارد البشرية.

ان نظرة الموظفين لعملية التدوير الوظيفي كعقاب وتهديد من قبل المنظمة وجعلها سيف مسلط على رؤسهم والتي قد تكون بنيت على اساس خاطئ تؤثر سلباً على معنوياتهم وتزيد من احباطهم وقلقهم على مستقبلهم المهني. وعليه فأن الوقوف على امكانات الموظفين وقدرتهم والاعتراف بجهودهم ومكافئتهم هو الاساس في بناء ورفع تنمية الموارد

الوظيفي يقلل من شعور الموظفين بالروتين والعزلة داخل المنظمة، مما ساهم ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي.

د. جاءت العبارة (X9) والتي تنص على المساهمة في مكافحة الفساد الإداري. بالمرتبة السابعة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.91 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يقلل من احتكار الوظائف، ويقطع الطريق أمام ممارسات الفساد الإداري بسبب عدم توفر الوقت الكافي لذلك.

هـ. جاءت العبارة (X2) والتي تنص على أن التدوير الوظيفي يساعد على التجدد في العمل. بالمرتبة الثامنة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.87 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يعطي الموظفين الإداريين فرصة لخلق افكار جديدة في العمل، الامر الذي يزيد من اهمية تطبيق هذا أسلوب في تنمية الموارد البشرية بالإدارات في جامعة زاخو.

و. جاءت العبارة (X10) والتي تنص على ان التدوير الوظيفي يساهم في تغيير الاتجاهات السلبية لدى الموظفين. بالمرتبة التاسعة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.87 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يُنمي من قدرات مهارات الموظفين الإداريين ويزيد من ارتباطهم بالعمل، مما يساهم في تغيير الاتجاهات السلبية لدى الموظفين نحو العمل.

ز. جاءت العبارة (X5) وهي المساهمة في اكتشاف مواهب العاملين. بالمرتبة العاشرة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.82 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يُمكن الموظفين من تطبيق قدراتهم الذاتية في مكان العمل والتي تتناسب مع بعض الوظائف التي يتم تدويرهم عليها مما يساهم في اكتشاف مواهب الموظفين الإداريين.

ح. جاءت العبارة (X7) والتي تنص على أن التدوير الوظيفي يقلل من سلبيات روتين الوظيفة. بالمرتبة الحادية عشر من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.80 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يُمكن الموظفين الإداريين من تغيير نمط العمل الذي يقومون به لفترات طويلة من الزمن ويزيد من دافعيتهم للعمل.

ط. جاءت العبارة (X15) والتي تنص على أن التدوير الوظيفي يهدف الى التدريب المستمر للموظفين. بالمرتبة الثانية عشر من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.80 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يتيح للموظفين الإداريين التدريب على مهام العمل المختلفة في المنظمة.

ي. جاءت العبارة (X1) وهي إتاحة الفرصة لأكثر عدد من الموظفين لاكتساب خبرات جديدة. بالمرتبة الثالثة عشر من حيث اتفاق الموظفين

أ. جاءت العبارة (X11) بأن التدوير الوظيفي يحد من سوء استغلال السلطة. بالمرتبة الأولى من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بشدة بمتوسط (4.19 من 5)، ويعد ذلك مهم للموظفين في مكان العمل مما يدعو الى تقديم اداء عالي من اجل تحقيق الاهداف، الامر الذي يزيد من اهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية بالإدارات في جامعة زاخو.

ب. جاءت العبارة (X8) التي تنص على سد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة. بالمرتبة الثانية من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بشدة بمتوسط (4.04 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي وبما يتيح للموظفين من فرصة سد النقص وقيامهم بمهام عمل جديدة لإنجاز المعاملات.

ج. جاءت العبارة (X13) التي تنص على إتاحة الفرصة امام الموظفين للإبداع. بالمرتبة الثالثة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بشدة بمتوسط (4.04 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يزيد من خبرات الموظفين الإداريين حول العمل ويمكنهم من الاستفادة من قدراتهم الذاتية والتي قد تتناسب مع بعض الوظائف مما يتيح لهم الفرصة للإبداع.

بينما يتضح من النتائج أن الموظفين الإداريين في الجامعة (متفقون) على اثنا عشر عبارة وهي: (X6، X12، X4، X9، X2، X10، X5، X7، X15، X1، X14، X3) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة الموظفين الإداريين عليها وبالتالي:

أ. جاءت العبارة (X6) وهي التدريب على المهارات القيادية. بالمرتبة الرابعة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.95 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يُمكن الموظفين الإداريين من القيام بمهام اشرافية والتعرف على الاساليب القيادية المختلفة بالمؤسسة مما يتيح لهم فرص التدريب على المهارات القيادية، الامر الذي يزيد من اهمية تطبيق هذا أسلوب في تنمية الموارد البشرية بالإدارات في جامعة زاخو.

ب. جاءت العبارة (X12) والتي تنص على أن التدوير الوظيفي يساعد في تحقيق انتاجية مرتفعة. بالمرتبة الخامسة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.95 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يُنمي من قدرات ومهارات الموظفين الإداريين ويزيد من رغبتهم في العمل وتحسين أدائهم من اجل تحقيق انتاجية عالية.

ج. جاءت العبارة (X4) وهي الإسهام في تحقيق الرضا الوظيفي. بالمرتبة السادسة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.93 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير

في هذه الوظائف مما يسهم في خلق المنافسة الشريفة بين الموظفين مما يطور قدراتهم ومهاراتهم في العمل.
ل. جاءت العبارة (X3) والتي تنص على أن التدوير الوظيفي يساعد على رفع معنويات الموظفين. بالمرتبة الخامسة عشر من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.74 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يقلل من روتين العمل لدى الموظفين الإداريين ويزيد من دافعيتهم للعمل وتحسين أدائهم، الأمر الذي يزيد من من أهمية تطبيق هذا أسلوب في تنمية الموارد البشرية بالإدارات في جامعة زاخو.

الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.78 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يُمكن الموظفين الإداريين من العمل في أكثر من وظيفة مما يتيح لهم اكتساب خبرات جديدة في مكان العمل.
ك. جاءت العبارة (X14) والتي تنص على أن التدوير الوظيفي يسهم في خلق المنافسة الشريفة بين الموظفين. بالمرتبة الرابعة عشر من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.78 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي يتيح للموظفين الإداريين أبرز قدراتهم في الوظائف المختلفة التي يتم تدويرهم عليها بهدف اثبات ذاتة

الجدول (1) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التدوير الوظيفي

المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق	لا اتفق	اتفق نوعاً ما	اتفق	اتفق بشدة	الأسئلة	ت
			بشدة 1	2	3	4	5		
			%	%	%	%	%		
13	1.14	3.78	2.1	14.9	19.1	29.8	34	إتاحة الفرصة لأكبر عدد من الموظفين لاكتساب خبرات جديدة.	X1
8	0.99	3.87	2.1	10.6	10.6	51.1	25.5	يساعد على التجدد في العمل.	X2
15	1.34	3.74	6.4	17	14.9	19.1	42.6	المساعدة على رفع معنويات الموظفين.	X3
6	1.14	3.93	6.4	4.3	17	34	38.3	يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.	X4
10	1.12	3.82	0	19.1	14.9	29.8	36.2	المساهمة في اكتشاف مواهب الموظفين.	X5
4	1.26	3.95	6.4	8.5	17	19.1	48.9	التدريب على المهارات القيادية.	X6
11	1.15	3.80	4.3	8.5	25.5	25.5	36.2	التقليل من سلبيات روتين الوظيفة.	X7
2	1.04	4.04	0	8.5	25.5	19.1	46.8	سد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة.	X8
7	1.31	3.91	10.6	2.1	19.1	21.3	46.8	المساهمة في مكافحة الفساد الإداري.	X9
9	1.05	3.87	2.1	12.8	10.6	44.7	29.8	الاسهام في تغيير الاتجاهات السلبية لدى الموظفين.	X10
1	1.03	4.19	2.1	6.4	12.8	27.7	51.1	الحد من سوء استغلال السلطة.	X11
5	1.06	3.95	0	12.8	19.1	27.7	40.4	يساعد في تحقيق انتاجية مرتفعة.	X12
3	1.23	4.04	4.3	12.8	8.5	23.4	51.1	إتاحة الفرصة امام الموظفين للإبداع.	X13
14	1.36	3.78	12.8	6.4	8.5	34	38.3	الاسهام في خلق المنافسة الشريفة بين الموظفين.	X14
12	1.13	3.80	2.1	14.9	17	31.9	34	يهدف الى التدريب المستمر للموظفين.	X15
	1.16	3.89	4.10	10.60	16.1	29.20	40		المعدل
			14.70		16.1	69.20			

الجدول اعدا في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

النسب أن الموظفين الإداريين موافقون على أهمية تنمية الموارد البشرية في جامعة زاخو، بمتوسط (3.83 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة

2.1.5. وصف متغير تنمية الموارد البشرية وتشخيصه: يوضح الجدول (2) النسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لفقرات متغير تنمية الموارد البشرية (X16-X30)، إن تشير

هـ . جاءت العبارة (X30) والتي تنص على أن مواجهة معوقات تنمية الموارد البشرية في بيئة العمل والبحث عن حلول للقضاء عليها. بالمرتبة السادسة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.93 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن تنمية الموارد البشرية تعطي الموظفين الإداريين فرصة لحل المشكلات التي تحدث في العمل.

و. جاءت العبارة (X28) والتي تنص على أن تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمعلومات المتجددة عن طبيعة اعمالهم واساليب أدائها بشكل افضل. بالمرتبة السابعة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.89 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن تنمية الموارد البشرية توفر المعلومات الكافية للموظفين الإداريين في مكان العمل.

ز. جاءت العبارة (X18) والتي تنص على تطوير أساليب العمل وقياس الأداء. بالمرتبة الثامنة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.87 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن تنمية الموارد البشرية تمكن الموظفين من تطبيق طرق للتحقق من الأداء المتحقق.

ح. جاءت العبارة (X20) وهي تقييم أداء الموارد البشرية بصفة دورية منتظمة والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل. بالمرتبة التاسعة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.80 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن تنمية الموارد البشرية تنسق عمل الموظفين الإداريين في مكان العمل الذي يقومون به لفترات طويلة من الزمن ويزيد من دافعيتهم .

ط. جاءت العبارة (X26) والتي تنص على عقد الحلقات النقاشية وورش العمل وإعداد دورات تدريبية لتنمية الموارد البشرية. بالمرتبة العاشرة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.78 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن تنمية الموارد البشرية يتيح للموظفين الإداريين التدريب على مهام العمل المختلفة في المنظمة.

ي. جاءت العبارة (X17) وهي تشجيع ومكافأة إنجازات الموارد البشرية المتميزة. بالمرتبة الحادية عشر من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.72 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن تنمية الموارد البشرية.

ك. جاءت العبارة (X22) والتي تنص على رفع الروح المعنوية للموظفين. بالمرتبة الثانية عشر من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.65 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن تنمية الموارد البشرية يتيح للموظفين الإداريين أبراز قدراتهم في الوظائف المختلفة التي يتم تدويرهم عليها بهدف اثبات ذاته في هذه الوظائف.

ل. جاءت العبارة (X23) والتي تنص على أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. بالمرتبة الثالثة عشر من حيث اتفاق الموظفين

من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.83 إلى 4.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار اتفق على أداة الجامعة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة الموظفين الإداريين في الجامعة على عبارات تنمية الموارد البشرية في الإدارات في جامعة زاخو، حيث يتراوح ما بين موافقتهم بشدة على بعض الجوانب وموافقتهم على جوانب أخرى، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.61 إلى 4.04) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي واللذين تشيران إلى (اتفق/ اتفق بشدة) على التوالي على أداة الجامعة.

حيث يتضح من النتائج في الجدول أدناه أن عينة البحث (متفقون بشدة) على جانب واحد وتمثل في العبارة (X21) وحسب موافقة الموظفين الإداريين عليها بشدة بمتوسط (4.04 من 5)، والتي تنص على الاهتمام بفرق العمل ودعمها فنياً ومادياً. بالمرتبة الأولى من حيث اتفاقهم، ويعد ذلك مهم للموظفين في مكان العمل إلى تقديم أداء عالي من أجل تحقيق أهداف الإدارات في جامعة زاخو.

بينما يتضح من النتائج أن الموظفين الإداريين في الجامعة (متفقون) على اربعة عشر عبارة وهي: (X16، X24، X24، X27، X28، X30، X28، X18، X20، X26، X17، X22، X23، X19، X29) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة الموظفين الإداريين عليها وكالتالي:

أ. جاءت العبارة (X16) وهي تنمية روح الابتكار والابداع لدى الموظفين الإداريين. بالمرتبة الثانية من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.97 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن تنمية الموارد البشرية تمكن الموظفين الإداريين من زيادة مهاراتهم وخبراتهم حول العمل.

ب. جاءت العبارة (X24) والتي تنص على تفويض الصلاحيات للموارد البشرية لتمكينها من انجاز مهامها. بالمرتبة الثالثة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.97 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن تنمية الموارد البشرية تتيح الفرصة للموظفين الإداريين لممارسة السلطة في مكان العمل.

ج. جاءت العبارة (X25) والتي تنص على تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الايجابي وإبداء الآراء. بالمرتبة الرابعة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.95 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن تنمية الموارد البشرية تزيد من شعور الموظفين بالحررة داخل المنظمة.

د. جاءت العبارة (X27) والتي تنص على تلبية احتياجات الأفراد والأقسام من الموارد في كافة المجالات. بالمرتبة الخامسة من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.95 من 5).

الرابعة عشر من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.63 من 5).

ن. جاءت العبارة (X29) والتي تنص على توفير الاستشارات الفنية في إعداد برامج تنمية الموارد البشرية. بالمرتبة الخامسة عشر من حيث اتفاق الموظفين الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.61 من 5).

الإداريين في الجامعة عليها بمتوسط (3.65 من 5) وتعزو هذه النتيجة إلى أن تنمية الموارد البشرية تخصص الموظفين الإداريين ضمن الاختصاصات من أجل الابداع في سير عمل المنظمة.

م. جاءت العبارة (X19) والتي تنص على إعداد وتطبيق الخطط التدريبية التي تقوم بتنمية الموارد البشرية معرفياً ومهارياً. بالمرتبة

س.

الجدول (2) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تنمية الموارد البشرية

المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق	لا اتفق	اتفق نوعاً ما	اتفق	اتفق بشدة	الأسئلة	ت
			بشدة 1	2	3	4	5		
			%	%	%	%	%		
2	1.01	3.97	0	10.6	19.1	31.9	38.3	تنمية روح الابتكار والابداع لدى الموظفين الإداريين.	X16
11	1.21	3.72	4.3	14.9	19.1	27.7	34	تشجيع ومكافأة إنجازات الموارد البشرية المتميزة.	X17
8	0.99	3.87	2.1	6.4	23.4	38.3	29.8	تطوير أساليب العمل وقياس الأداء.	X18
14	1.18	3.63	4.3	17	17	34	27.7	إعداد وتطبيق الخطط التدريبية التي تقوم بتنمية الموارد البشرية معرفياً ومهارياً.	X19
9	1.13	3.80	4.3	8.5	23.4	29.8	34	تقييم أداء الموارد البشرية بصفة دورية منتظمة والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل.	X20
1	1.14	4.04	4.3	6.4	17	25.5	46.8	الاهتمام بفرق العمل ودعمها فنياً ومادياً.	X21
12	1.43	3.65	12.8	10.6	14.9	21.3	40.4	رفع الروح المعنوية للموظفين.	X22
13	1.67	3.65	23.4	4.3	6.4	14.9	51.1	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	X23
3	1.05	3.97	4.3	4.3	17	38.3	36.2	تفويض الصلاحيات للموارد البشرية لتمكينها من انجاز مهامها.	X24
4	0.97	3.95	0	8.5	23.4	31.9	36.2	تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الايجابي وإبداء الآراء.	X25
10	1.28	3.78	6.4	14.9	10.6	29.8	38.3	عقد الحلقات النقاشية وورش العمل وإعداد دورات تدريبية لتنمية الموارد البشرية.	X26
5	1.10	3.95	2.1	6.4	23.4	34	34	تلبية احتياجات الأفراد والأقسام من الموارد في كافة المجالات.	X27
7	0.98	3.89	0	12.8	14.9	42.6	29.8	تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمعلومات المتجددة عن طبيعة اعمالهم واساليب أدائها بشكل افضل.	X28
15	1.01	3.61	2.1	12.8	25.5	40.4	19.1	توفير الاستشارات الفنية في إعداد برامج تنمية الموارد البشرية.	X29
6	1.05	3.93	0	14.9	12.8	36.2	36.2	مواجهة معوقات تنمية الموارد البشرية في بيئة العمل والبحث عن حلول للقضاء عليها.	X30
	1.14	3.83	4.69	10.22	17.86	31.77	35.46		المعدل
			14.91		17.86	67.23			

الجدول اعدا في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

معنوية بين متغير التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي"، إذ تشير معطيات الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية المبحوثة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.90**) عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية المبحوثة عينة البحث. وعلى هذا الاساس تتحقق الفرضية الرئيسة الأولى. والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي".

الجدول (3) علاقة الارتباط بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي

التدوير الوظيفي	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.90**	تنمية الموارد البشرية

الجدول اعدا في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. N = 47 * P < 0.05

(0.82) من تنمية الموارد البشرية يفسره التدوير الوظيفي في المؤسسة التعليمية المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) الذي يدل على أن (0.952) من تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من التدوير الوظيفي ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (14.381) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) وعند مستوى معنوية (0.05). وعلى هذا الاساس تحقق قبول الفرضية الرئيسة الثانية. والتي تنص على "وجود علاقة ذات تأثير معنوي للتدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي"

الجدول (4) علاقة تأثير التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي

R ²	T		F		التدوير الوظيفي		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	
0.82	1.671	14.381	3.150	206.815	0.952	0.118	المتغير المعتمد
							تنمية الموارد البشرية

*: P < 0.05 d.f = (1,45) N = 47

الجدول اعدا في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

1.6. الاستنتاجات:

توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات النظرية والميدانية ويمكن توضيحها من خلال الآتي:

أ. حظي التدوير الوظيفي في نهايات القرن الماضي وبدايات القرن الحالي، بالاهتمام والرعاية والتركيز من جانب المنظمات، بهدف رفع كفاءة

2.5. اختبار فرضيتي البحث:

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي لمتغيري التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، وانسجاماً مع أهداف البحث واختباراً لفرضيتيه، يهدف هذا المحور إلى اختبار علاقات الارتباط والتأثير في الجامعة عينة البحث من خلال الآتي:

1.2.5. علاقات الارتباط بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي : يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقيق صحة الفرضية الأولى التي مفادها "توجد علاقة ارتباط

2.2.5. علاقة تأثير التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي :يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية البحث الثانية التي تشير إلى انه "توجد علاقة ذات تأثير معنوي للتدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية". إذ يتضح من الجدول (4) وجود تأثير معنوي للتدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (206.815) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.150) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (45،1)، إذ يتضح من معامل التحديد (R²) للأنموذج العام أن

6. الاستنتاجات والمقترحات

تعد الاستنتاجات والمقترحات خلاصة لما توصل إليه اعتماداً على النتائج النظرية والميدانية حيث تمثل هذه الاستنتاجات الركيزة الأساسية لوضع المقترحات وصياغتها التي نراها ضرورية للمؤسسة المبحوثة. وذلك فان مضامين هذا الفصل تتوزع على محورين هما:

العاملين بالجهة قبل بداية تطبيق سياسة التدوير لما له من أثر ايجابي في تحقيق الفعالية عند تطبيق هذه السياسة لتحقيق الاهداف المرجوة منه .
ج . ضرورة أن تعطي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بتنمية الموارد البشرية باعتبارها متغيراً هاماً يساهم في رفع الروح المعنوية لهم وزيادة أدائهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم للجامعة.
د . مساعدة الموظفين من اجل التغلب على نقاط الضعف في أدائهم وتعزيز نقاط القوة من خلال حث المؤسسة المبحوثة على تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم من خلال مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية وبرامج تدريبية كفوءة ومتميزة.
هـ . ضرورة تطوير نظام الاتصال في الجامعة حتى يكون نظام اتصال فعال يساعد على تدفق المعلومات بكافة الاتجاهات لتنفيذ الأوامر والتوجيهات بسهولة، مما يسهل للموظفين التواصل مع بعضهم البعض ومع إدارة الجامعة، ويمكن لهم تأدية عملهم بشكل جيد.
و . زيادة مشاركة الموظفين في صنع وتقييم البدائل المختلفة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم وتطويرها، كما يجب إعطائهم المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات الهامة، وإعطائهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤوليات.

7. المصادر

1.7. الرسائل الجامعية:

أ . عزام، احمد عزمي احمد، (2013)، التدوير الوظيفي للقيادات الامنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الاجهزة الامنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية- غزة، كلية التجارة، فلسطين.
ب . القحطاني، سعيد بن محمد بن سعيد، (2011)، التدوير الوظيفي واسهامه في تنمية الموارد البشرية "دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
ج . المدرع، ناصر بن فهد ناصر، (2014)، التدوير الوظيفي وعلاقته بالعاملين "دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، الرياض.

2.7. الدوريات

أ . احمد، محمد الشيخ، (2012)، أثر تنمية وتدوير الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي على التنمية السياحية في سورية، تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل - العراق، المجلد (34)، العدد (108).
ب . خلف، فليح حسن، (1983)، تنمية الموارد البشرية في العراق، تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل - العراق، المجلد (5) العدد (9).

اداء المؤسسة. وسد النقص في الموارد البشرية والاستفادة من الموارد المتوفرة لدى المؤسسة.

ب. تبين ان الاهتمام بالتدوير الوظيفي السائد في المؤسسة من قبل مدراء الوحدات الإدارية والذي يعد احد العناصر الرئيسية المؤثرة ايجاباً أو سلباً في مستوى الاداء، وقدرته على تحقيق الأهداف امر ضروري بغاية الأهمية. وللكشف عن مزايا وابداعات الموظفين، وفرصة أيضاً للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم.

ج . ظهرت النتائج بأن إدارة الجامعة تولي اهتماماً خاصاً بجميع مضامين التدوير الوظيفي باعتباره متغيراً هاماً يساهم في تنمية الموارد البشرية، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة.

د . كشفت نتائج التحليل الوصفي عن تركيز إجابات الموظفين الإداريين المبحوثين للتدوير الوظيفي ما بين (أتفق بشدة) و (أتفق)، وبمتوسط عام بلغ (3.89 من 5) مما يبيّن الاهتمام من قبل المؤسسة المبحوثة بالتدوير الوظيفي، وهذه النسبة من الاتفاق تساهم لتحقيق فعالية تنمية الموارد البشرية.

هـ . أشارت نتائج التحليل الوصفي للبحث أن اجابات الموظفين الإداريين لجوانب تنمية الموارد البشرية في الجامعة ما بين (أتفق بشدة) و (أتفق)، بمستوى عام بلغ نسبته (3.83 من 5)، مما يتبين من ذلك الاهتمام بجوانب تنمية الموارد البشرية من اجل زيادة قدراتهم في مكان العمل داخل المؤسسة.

و . توصل البحث عن وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي السائد في الجامعة وتنمية الموارد البشرية فيها.

ز . أكدت نتائج البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير التدوير الوظيفي على تنمية الموارد البشرية في جامعة المبحوثة عينة البحث.

2.6. المقترحات:

يتناول هذا المحور أهم المقترحات التي أسفر عنها البحث واستناداً إلى الاطار النظري للبحث ونتائج تحليل البحث، والاستنتاجات التي تم التوصل إليها بما يأتي:

أ . يقترح على المؤسسة المبحوثة بضرورة زيادة الاهتمام بالتدوير الوظيفي وفق خطة مدروسة وواضحة من قبل الادارة العليا. من أجل الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف.

ب. ضرورة إعطاء المؤسسة قيد البحث اهتماماً أكبر لمضامين التدوير الوظيفي لما له من دور في تعزيز أداء عمليات المنظمة. بعد استطلاع رأي

ز. السيد إبراهيم، إبراهيم أحمد، (2007)، التعليم والتنمية البشرية خبرات عالمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر - الإسكندرية.

ح. الشعيان، محمد جاسم، والابيع، محمد صالح، (2014)، إدارة موارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة- الهندة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الاردن- عمان.

ط. عبدالرحمن، بن عنتر، (2010)، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والاسس والابعاد والاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان.

ي. عبد النبي، محمد احمد، (2010)، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن- عمان.

ك. عقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.

ل. اللوزي، موسى، (2000)، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن - عمان.

م. الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2005)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن - عمان.

ن. ويرنر، جون، وديسامون، راندي، (2011)، تنمية الموارد البشرية، الأساس- الإطار- التطبيقات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية- الرياض.

ج. هوانغ، هيه جاسون، (1999)، التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين، البحوث والممارسة في إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة كوريتين التقنية، استراليا، المجلد (7)، العدد (1).

3.7 الكتب

أ. الاعرجي، عاصم، والشخيلي، عبدالرزاق، (1990)، إدارة الافراد، مطبعة التعليم العالي، العراق- بغداد.

ب. الاقداحي، هشام محمود، (2010)، مشكلات التنمية والتخطيط في التجمعات الجديدة والمستحدثة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر- إسكندرية.

ج. برير، كامل، (2008)، إدارة موارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان- بيروت.

د. حريم، حسين، (2013)، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن- عمان.

هـ. الزبيدي، حسين بن سالم جابر، (2013)، السلوك الإداري والتنمية البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.

و. سالم، مؤيد سعيد، (2009)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن- عمان.

ليک گهورينا ئه رکى و پوئى وى د پيش ئىخستنا بهرهمين مروقى

"فهكولينهك شروفهكارى لسهر بوجونين سهميلهك ژ فهرمانبهريين ريفهبرنى ل زانينگهها زاخو"

پوخته:

ئارمانج ژ نهجامدانا فى فهكولينى زانينا پوئى ليک گهورينا، وتيدا شيوازي شروفهكارى وهسفى هاتيه بكار ئينان، پارسىهك بو كومكرنا داتا وييدايا و گريداى ب بگهورينين فهكولينى هاتيه دارشتن ويىكدهيتن ژ (30) برگهيان ولايهنين ليک گهورين ئهركى و پيش ئىخستنا بهرهمين مروقى، و ژ وان زى (52) پارسى لسهر فهرمانبهران هاتنه دابهشكرن و ژ هميان (47) پارسى بو مهبستا تايبهت دروست دهرکهفتن. بو مهبستى شروفه وچارهسهركرنا پارسى ژ لايهنى ئامارى فه مفا ژ سيستمى ئامارى (SPSS) هاته وهرگرتن وهفكيشهيين ريزا سهدى (%). وناقهندى ژميريارى، لادانا پيفهري، وپهيوهندى و كاريگهري ژى هاتنه بكارئينان. نهجامين شروفهكرنا وهسفى بو بگهورى ليک گهورينا پوئى لىك فهرمانبهران بشيوهيهكى گشتى گههسته (%69.25)، و بو بگهورى پيشكهفتنا بهرهمين مروقى ريزا ئىكدهنگى (%67.23) بى. ولسهر بنهمايى تاقيكرنا پلانا فهكولينى و گرمانهيين وى د فهكولينى دا دهرکهفت (پهيوهنديهكا بهيزا مورالى يا دناقهبره هر دوو بگهورين ليک گهورين پوئى فهرمانبهران وپيشكهفتنا بهرهمين مروقى و ل ناستهكى گشتى دا دهيتت ديتن). ههروهسا ژى نهجامان دياركرن كه (پهيوهنديهكا كارتىكهرا مورالى ول ناستى گشتى يا دناقهبره وان دا هه). نهجام نيشان ددهن كه ليک گهورينا پوئى پوئى لىك فهرمانبهران تهكنه لوزيايهك كارگيرى نوييه دببته دهليفهيهك بو كفشكرنا لايهنين ئهرينى وباش، و شيان وداهينانين فهرمانبهران، و دهليفهيهكى باش لىك وان فهكتهتن داکو دهربرينى ژ شيانين خو د پوئى پوئى خه و چالاكيين ديترين وهكى پوئى گريداى ب سهريهريشى و كارگيرى و پيهرايهتتى دا بكن، و ههروهسا ژى دببته نهگه بو هندى كه لايهنين كارگيرى و ريفهبهراتى ل هه دهزگه و ريخراوهكى دا د جياوازيين تاكى يين دناقهبره فهرمانبهريين وان و لايهنين مروقى دا ههين بگههن. لسهر بنهمايى وان نهجامين فهكولين گههشتى فهكولهرى هژمارهكا پيشنياران پيشكهش كرينه گرنگترينى وان بريتينه ژ پيدفيايتيا گرنگيدانهكا زيدهتر ب بابهتتى ليک گهورينا پوئى دناقهبره فهرمانبهران، و ناقرهوكا وى لدويىف پلانهك توكمه و پوهن ژ ئالىي كار بدهستين كارگيرى پوينهك باش پى بهيتته دان. تاكو نه فچنده بببته دهرگههك بو نه هيلانا بيروفرايهتتى و دووباره بوون و پوتينا كارگيرى و دهرکهفتن ژ بازنهيا راوستانى و بهرگريكرن ل دزى وى هزرا شاش يا كو باوهري ب هندى هه پوئى فهرمانبهري ملكى وى يى تايبهته. ههروهسا پيدفويه ريفهبهراتيا زانينگهه پوينهك تايبهت ب پيش ئىخستنا لايهنى بهرهمين مروقى بدهتن، وهك بگهور وفاكتهرهك سهرهكى و كارتىكه و پيشكار دپيش ئىخستنا شيان وئاستى وان يى نواندن و كاري، و بلندكرنا ئاستى سهريپبورن و زياتنياوان بو زانينگهه، وهاريكارىكرنا فهرمانبهران بو زالبوون بهر خالين لاوازيين وان د كاري، و خورتكرنا خالين ئهرينى يين وان و بريكا پالان وهاندانا وان بو گهورين و پيش ئىخستنا شيانين خو و باشتركرنا ئاستى كار و نواندى لىك وان و بريكا پشكارى د كونگره و سيمينارين زانستى و پروگرامين بهيز و باش يين راهينانى، و نه فهزى دى ببيتته نه فهري پهنگهفدانهك و سهرهكفتن و گههشتنا زانينگهه بو ناستين زانينگههين جيهانى.

پهيفين سهرهكى: ليک گهورينا ئهركى، پيش ئىخستن، بهرهمين مروقى.

Job Rotation and its role in Human Resources Development: Analytical Study of The Opinions of a Sample of Administrative Employees in the University of Zakho

Abstract:

The objective of this paper is to identify the role of job rotation on human resources development of administrative staff of the University of Zakho. To achieve this objective a questionnaire, which consists of 30 questions, has been distributed to 52 persons of administrative staff of the university and only 47 were valid for analysis. For data analysis, SPSS has been depended on using correlation and regression. The results showed that the overall degree agreement of job rotation variable was (69.20 %) and for human resources development was (67.23%). Accordingly, this research has concluded that there is a significant relationship between job rotation and human resources development. In addition, the results indicate that there is a significant impact of job rotation on human resources development. Moreover, job rotation method is considered as a new managerial technique to reveal the capabilities of the staff, and giving them chances to express their abilities and talents in different activities and places like supervisory and leadership jobs. Job rotation technique is also helpful for management to reveal the individual differences among their employees and stimulate the young to practice supervision, management and leadership. Based on the results, this paper has placed a number of recommendations. These recommendations are; it is very important for top management to increased attention to job rotation based on a clear and studied plan in order to eliminate the bureaucracy, routine, get out of the recession, and to resist the changes resulting from the belief that the job is owned by the employee. It is also very important for the university's management to pay attention to human resources development as it contributes to grow their abilities and increase their job performance and their loyalty to the university. Additionally, it helps the staff to overcome the weaknesses and strength their performance through participating in scientific conferences and seminars, and efficient training programs. This, in turn, reflects positively the success of the university and raises its level internationally.□

Keywords: Job rotation, Development, Human resources.