

التدوير الوظيفي ودوره في تحسين الأداء لدى موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراته

د. مصطفى محمد امعيتيق *

قسم علوم التعليم، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا / فرع مصراته ، ليبيا

m.amaitik@lam.edu.ly

تاريخ الإرسال 2026/4/4 م تاريخ القبول 2026/5/15 م

Job Rotation and Its Role in Improving the Performance of Employees at the Libyan Academy for Graduate Studies – Misrata Branch

ABSTRACT

The current research aims to identify the reality of the role of job rotation in improving the performance of employees of the Libyan Academy for Graduate Studies, Misrata branch, from their point of view, and to identify whether there are statistically significant differences in the responses of the sample members attributable to the variables of gender, academic qualification, years of experience, and number of times of moving between jobs.

The researcher used the descriptive analytical method to achieve the research objectives, and used the questionnaire as a research tool. The research sample consisted of (52) educational inspectors out of (165) representing the study population, who were selected using simple random methods. The research reached the following results:

1. The role of job rotation in improving the performance of employees at the Libyan Academy for Graduate Studies, Misrata branch, was found to be significant.
2. There were statistically significant differences at the 0.05 level in the research sample's views on the role of job rotation in improving the performance of employees at the Libyan Academy for Graduate Studies, Misrata branch, attributable to the variable of academic qualification.
3. There were no statistically significant differences at the 0.05 level in the research sample's views on the role of job rotation in improving the performance of employees at the Libyan Academy for Graduate Studies,

Misrata branch, attributable to the variables of gender, work experience, and number of job changes.

Keywords: Job rotation, performance, Libyan Academy for Graduate Studies, Misrata.

المخلص :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة من وجهة نظرهم، والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبر وعدد مرات التنقل بين الوظائف. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، كما استخدم الاستبانة أداة للبحث، وقد تكونت عينة البحث من (52) مفتشاً تربوياً من أصل (165) يمثلون مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد توصل البحث للنتائج التالية:

1- إن دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة جاء بدرجة مرتفعة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في وجهات نظر عينة البحث في دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في وجهات نظر عينة البحث في دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة الوظيفية وعدد مرات التنقل بين الوظائف.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، الأداء، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة.

المقدمة:

تواجه مؤسسات المجتمع اليوم العديد من التحديات والضغوط المستمرة والمرتبطة بمختلف مجالات عملها، ولعل الكثير منها اليوم يخوض صراعاً للحفاظ على إنتاجيتها وأدائها، وفي خضم ذلك يبرز دور العنصر البشري وأهميته بالنسبة للمؤسسة باعتبار تنمية قدراته وتأهيله يعد أحد أهم المؤشرات التي تعكس جدية تلك المؤسسة وقدرتها على تجويد الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

إن سعي المؤسسة إلى الاهتمام بالموارد البشري لديها وحرصها على تطوير مهاراته والرفع من مستوى أدائه يحتم عليها تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة؛ حيث يعد التدوير الوظيفي أحد هذه الأساليب التي تسهم في إكساب الخبرات للعاملين وإتاحة الفرصة للتعبير عن قدراتهم الكامنة، والخروج من دائرة الركود وروتين العمل، وتساعد كذلك في الإثراء الوظيفي، والتجديد والإبداع في العمل، وزيادة الدافعية لديهم. (عبد ربه، 2019، 3)

لذلك يعد التدوير الوظيفي أحد استراتيجيات تطوير أداء العاملين من خلال إكسابهم خبرات جديدة ومهارات متنوعة، ويعمل في الوقت ذاته على ضخ دماء جديدة بالمؤسسة فهو يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية وإدارية جديدة، ومساعدتها على استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها. (المصول، 2019، 1)

إن الشغل الشاغل لأي مؤسسة هو تحقيق أهدافها من خلال الحفاظ على أداء موظفيها في أعلى المستويات، وتهيئة كافة الفرص لتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم، ويمكن من خلال التدوير الوظيفي وتنظيم تنقل الموظفين بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة بشكل مخطط ومنظم أن يحقق تغييراً إيجابياً ملحوظاً في الأداء ويساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق غاياتها وأهدافها.

لقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى فاعلية نتائج التدوير الوظيفي وأوضحت العلاقة بينها وبين أداء الموظفين وتنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي، منها دراسة الشريف 2011، ودراسة علي 2017 ودراسة عليوة وبلقمبرور 2020، ومن هذا المنطلق يحاول هذا البحث التعرف على دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في إحدى مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

مشكلة البحث:

لقد أوصت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي بالاهتمام به كأسلوب إداري حديث ومنظم والبحث في علاقته بعدد من المتغيرات مثل الأداء والرضا الوظيفي داخل المؤسسات العامة بشكل عام ولا سيما مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة زعاترة 2020، ودراسة الفضلي 2020، ودراسة عمومن 2019، في حين توصلت دراسات أخرى إلى أهمية تطبيق آلية للتدوير الوظيفي تستند لمعايير محددة ومعلنة مثل دراسة الصعب 2018 باعتبار أن عملية التدوير الوظيفي تعد من العناصر الرئيسية المؤثرة على العاملين وهي تمارس بشكل مستمر في أغلب المؤسسات العامة والخاصة.

كما لاحظ الباحث بحكم عمله أن عملية التدوير الوظيفي تمارس في فرع الأكاديمية الليبية للدراسات العليا بمصراته بشكل ملحوظ؛ حيث يقوم المسؤولون فيها بالتغيير المستمر لشاغلي الوظائف بالفرع في مختلف المكاتب والإدارات، إلا أنه على حد علم الباحث لم يسبق دراسة هذه العملية ومدى الدور الذي تؤديه في الرفع من مستوى أداء العاملين، وبناء عليه يأتي هذا البحث في محاولة للتعرف على دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء الموظفين بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراته وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما واقع دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراته من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في وجهات نظر عينة البحث في دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراته تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية وعدد مرات التنقل بين الوظائف؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

1. التعرف على دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراته من وجهة نظرهم.
2. التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في وجهات نظر عينة البحث في دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراته تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية وعدد مرات التنقل بين الوظائف.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- قد يساهم هذا البحث في توجيه اهتمام متخذ القرار نحو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في رفع مستوى أداء وكفاءة الموظفين.
- 2- قد يفيد هذا البحث في تنظيم التدوير الوظيفي وجعله عملية مخططة وهادفة وذات مغزى محدد.
- 3- قد يساعد هذا البحث في تزويد المسؤولين بتغذية راجعة حول عملية التدوير الوظيفي ودورها في تحسين أداء العاملين مما يساهم في ضبطها وتنظيمها.

- قد يثري هذا البحث المكتبة العلمية بأحد المواضيع الإدارية المهمة ولا سيما أنها إحدى الدراسات القليلة المرتبطة بالتدوير الوظيفي في البيئة المحلية على حد علم الباحث.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- 1- الحدود البشرية: تتمثل في جميع الموظفين الإداريين العاملين بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة.
- 2- الحدود المكانية: تتمثل في فرع الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة.
- 3- الحدود الزمنية: طبقت أداة البحث خلال فصل الخريف من العام الجامعي 2025/2026م.

مصطلحات البحث:

يمكن الإشارة إلى أهم مصطلحات البحث في الآتي:

1- التدوير الوظيفي:

"هو أحد الأساليب المستخدمة للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية من خلال نقل الموظف من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى لتنمية مهاراته وقدراته وإلمامه بمختلف الوظائف الإدارية بالمؤسسة والقضاء على الرتابة والملل والروتين اليومي". (الفراجية، 2023، 7).

ويعرفه البحث إجرائياً بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل الموظفين العاملين بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة من وظيفة إلى أخرى بشكل مقصود ومنظم"

2- الأداء:

"هو الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الافراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والذي بناء عليه يتم دفع أجور ورواتب الأفراد العاملين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة". (نعيرات، 2022، 8)

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنها " كل الجهود التي يبذلها الموظفون بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة في القيم بمهامهم وظائفهم ويرتبط بشكل أساسي بمدى قدرتهم ورغبتهم في القيام بهذه المهام".

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري عرضاً لأهم النقاط المتعلقة بموضوع التدوير الوظيفي والأداء، وسرداً مختصراً لبعض الدراسات السابقة في ذات المجال.

1. مفهوم التدوير الوظيفي :

لقد تعددت التعريفات التي تناولت التدوير الوظيفي من جوانب مختلفة تعكس أبعاد هذا المفهوم، ويعمل على توسيع الإدراك والمعرفة بكل الوظائف الإدارية بالمؤسسة ويستهدف كافة الموظفين باختلاف مستوياتهم، سواء كانوا موظفين أو قياديين، فهو يتيح المجال للجميع بتطوير قدراتهم وإمكاناتهم من خلال التنقل المنظم والمخطط بين الوظائف المختلفة بالمؤسسة وممارسة مهام وأنشطة أخرى لفترة محددة مسبقاً.

يمكن تعريف التدوير الوظيفي على أنه " تغيير منصب الموظف داخل مؤسسته من أجل تنمية قدراته وخبراته وأيضاً من أجل استمرار الموظف بالمؤسسة، ويمكن اعتباره استراتيجية ناعمة حيث يتم تكليف الموظف بمهام جديدة في فترات زمنية معينة حتى لا يتهاون في واجباته". (عبد القادر، كمال، 2023، 12)

كما يعرف أيضاً بأنه أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يتم فيها تحريك الموظفين لفترة زمنية محددة، بهدف زيادة خبرتهم وكفاءتهم ومهارتهم لأداء الأعمال المختلفة ويكون ذلك وفق خطة واضحة ومنظمة". (الحضرمية، الحبسية، 2024، 539)

في حين عرفته المحاميد (2020) أنه أسوب إداري مخطط ومستمر يهدف إلى زيادة خبرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها، مما يؤدي إلى رفع عائد الموارد البشرية في المؤسسة، وبعد جزءاً من النقل، ويقوم على اتجاهين: إما نقل رأسي (ترقية) إلى مستويات أعلى في المستوى والمسؤولية، وإما نقل أفقي (تدريبي) إلى مواقع إدارية بنفس المستوى والأجر. (14)

من خلال التعريف السابق يمكن التمييز بين أسلوبين من أساليب من التدوير الوظيفي، فإما أن يكون التدوير هو عملية نقل إلى وظيفة أعلى في السلم الإداري حينها يكون في شكل ترقية للموظف، وإما أن يكون تدوير إلى وظيفة في نفس المستوى وحينها يكون في شكل تدريب وتعريف للموظف بمهام الوظيفة الجديدة ونشاطها.

وتعرفها (علي، 2019) بأنه "أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله نقل العاملين والقيادات الإدارية بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة أو خارجها خلال فترات زمنية محددة، بهدف تنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي" (319)

وبناء على ما سبق من تعريفات للتدوير الوظيفي يمكن ملاحظة الآتي:

- 1- أنه أسلوب إداري حديث.
- 2- أنه عملية نقل وتحريك من وظيفة إلى أخرى سواء في الاتجاه العمودي أو الأفقي.
- 3- أنه عملية مخططة ومنظمة وموجهة نحو هدف محدد.
- 4- أنه يهدف لتنمية مهارات الموظفين وتطوير معارفهم وقدراتهم.

2: أهداف التدوير الوظيفي:

يعد المورد البشري من الموارد الأساسية في أي مؤسسة، وهو ذات أهمية بالغة في تحقيقها لأهدافها، وتستعين تلك المؤسسات في سبيل ذلك بالأساليب الحديثة لتنمية مواردها البشرية، ومن بين أهم تلك الأساليب هو أسلوب التدوير الوظيفي والذي يهدف بالأساس إلى تنمية معارف وقدرات العاملين وإتاحة الفرص أمامهم في التطور الوظيفي المستمر من خلال الترقى في سلم وظائف المؤسسة.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أهداف التدوير الوظيفي سواء على المستوى الموظف أو المؤسسة، فقد أوردت البلوي (2020) عدداً من أهداف التدوير الوظيفي متمثلة في النقاط التالية:

- أ. القيام بالأداء الحسن في العمل ووفق وظيفة محددة، فالغاية من التدوير الوظيفي هي كسب النمو والتطور من أجل التقدم في الأعمال وتحقيق المناصب العليا.
- ب. التميز في اتخاذ القرارات وتقييمها، فالتدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة ولاء العاملين بالمؤسسة وزيادة في أدائهم الوظيفي.
- ت. تعلم الكثير من الأعمال المتنوعة في الوحدات أو الأقسام إضافة إلى أنه يساعد الأفراد على استكشاف اهتماماتهم
- ث. مساعدة العاملين من أجل الخروج من الروتين والركود ومقاومة التغييرات الناتجة عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك الموظف.
- ج. يساعد على إقامة علاقات اجتماعية وروابط تواصلية جديدة بين الموظفين، وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة.

إضافة إلى ذلك فإن التدوير الوظيفي يعد محفزاً قوياً للموظفين لتولي مناصب إشرافيه وقيادية وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في أعمال وإدارات ومهام مختلفة، ويتيح لهم التعبير عن قدراتهم ومواهبهم وإمكاناتهم ويكشف أيضاً للمؤسسة الفرق بين الموظفين عن طريق تعاملهم في الظروف المختلفة، هذا إلى جانب أن التدوير الوظيفي يساعد متخذي القرار على اكتشاف القدرات والمواهب وإمكانات الموظفين

من خلال التعرف على جوانب قوتهم ونقاط ضعفهم، كما أنه يفيد المؤسسات التي تعاني من نقص الموارد البشرية وذلك بتدريبهم وتوكيل المهام إليهم لإنجاز أعمال جديدة وسد النقص في باقي المجالات. (المصول، 2029، 20)

بناء على ما سبق يتضح أن جلّ الأهداف التي يؤمل تحقيقها جراء تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي تتمركز حول المورد البشري من خلال الاستثمار في قدراته وتنمية مهاراته في العمل وجعله موردا منتجا وفعالا للمؤسسة، فالتدوير الوظيفي يتيح له التنقل بين الوظائف واكتساب الخبرات النظرية والعملية المرتبطة بها، مما يعود بالنفع عليه وعلى مؤسسته، ويجعله قادرا على تعويض أي غياب أو نقص في الموظفين يمكن أن تتعرض له المؤسسة بسبب ظروف العمل المتغيرة، وذلك نتيجة تهيئته المسبقة لشغل هذه الوظيفة أو تلك.

3: أنواع التدوير الوظيفي:

يمكن تطبيق التدوير الوظيفي من خلال عدة أساليب أو أنواع تختلف فيما بينها وفقا لما يحقق مصلحة الموظف والمؤسسة في آن، وقد أشار كل من (زعاترة، 2020، 22) و(رعاب، حداد، 2019، 26) إلى أنواع التدوير الوظيفي كالآتي:

أ. التدوير في بداية المسار الوظيفي: وغالبا ما يتم في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتهدف إلى تهيئته وتعريفه بالعمل وإكسابه مهارات بشكل سريع.

ب. التدوير في مراحل المسار الوظيفي: ويتم في مراحل مختلفة للمسار الوظيفي للفرد، ويهدف إلى إكسابه مرونة أكبر وخبرات متعددة.

ت. التدوير الرأسي: وهو انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة في مستوى مختلف، أكثر سلطة ومسؤولية ومزايا مالية.

ث. التدوير الأفقي: وهو انتقال الموظف لممارسة أعمال وظيفية أخرى في ذات المستوى الوظيفي، وقد لا ينتج عنها أي تغيير في المزايا المالية أو الأهمية الوظيفية.

ج. التدوير القصير السريع: يتم تدوير الموظف حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المؤسسة، على ألا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة والهدف إكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمؤسسة.

ح. التدوير الطويل والبطيء: يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف خلال حياتهم الوظيفية كاملة، بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية كافية، بما يناسب مهام ومتطلبات كل وظيفة، بغرض تحسين مهاراتهم وزيادة خبراتهم، وتجنبيهم الملل والروتين.

يتضح مما سبق أن للتدوير الوظيفي عدة أساليب أو أنواع وهي مصممة لتلائم كافة ظروف الأفراد الشاغلين للوظائف، سواء كانوا موظفين جدد أو قدامى، باختلاف مستوياتهم الإدارية، وباختلاف مهاراتهم وقدراتهم، فالجميع يمكن أن تشملته عملية التدوير الوظيفي، ويستفيد من فوائدها ومزاياها.

4: فوائد تطبيق التدوير الوظيفي:

يحقق تطبيق التدوير الوظيفي للمؤسسة العديد من الفوائد والمزايا، سواء على المستوى الفردي أم المؤسسة، وقد أشار (عبد القادر، كمال 2023، 19) و (هند، ريان، 2022، 7) عدد منها في النقاط التالية:

- أ. تسهيل عملية الإحلال الإداري؛ حيث أن التدوير الوظيفي يكسب العاملين مهارات وخبرات جديدة مما يوفر للمؤسسة كوادراً وكفاءات مؤهلة تساعد على إجراء أي عملية تغيير على أي مستوى تنظيمي بالمؤسسة.
- ب. يعد التدوير الوظيفي من الطرق المتبعة في لمعالجة ضغوط العمل التي تؤدي إلى كثير من المشاكل النفسية والجسمانية والتي تؤثر سلباً على أداء الموظفين.
- ت. إتاحة الفرصة للموظفين للإبداع والابتكار واكتساب خبرات ومعارف ومهارات جديدة تساهم في إعدادهم لوظائف جديدة إذا لزم الأمر.
- ث. زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وإبراز قدراتهم الكامنة وزيادة دوافعهم للعمل والإنجاز.

ج. يوفر التدوير الوظيفي للمؤسسة برنامجاً تدريبياً مخططاً أثناء العمل يستند على الممارسة الفعلية لواجبات ومهام الوظيفة، وأن الفرد الذي يدخل ضمن برنامج التدوير الوظيفي سيخضع لعملية تقييم أداء.

إن تطبيق برنامج التدوير الوظيفي بنجاح ينتج عنه ما يسمى الموظف الشامل الذي يستطيع النهوض بمؤسسته، وتحسين أدائه الوظيفي وزيادة معارفه وخبراته، لذا فإن كلا من الموظف والمؤسسة يستفيدان من تطبيقه، وأن المؤسسات التي ترغب في توسيع نطاق أفق الموظفين بها وتمكينهم من مواجهة التحديات التنظيمية ستعمل على تطبيق التدوير الوظيفي. (سلطان، 2021، 66)

لذلك يمكن اعتبار أن برنامج التدوير الوظيفي استثماراً تقوم به المؤسسة للاستفادة من معارف وخبرات وقدرات الموظفين والعمل على تنميتها بشكل مستمر ومخطط، فهو يتجاوز كون عملية نقل أو تغيير للموظفين إلى عملية هادفة مخططة، إلا أن تحقيق هذه الفوائد يعتمد على توفير متطلبات تعدد مقومات أساسية لتطبيق برنامج التدوير الوظيفي وضمان نجاحه.

5: متطلبات التدوير الوظيفي:

يعتبر أسلوب التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة المتبعة في المؤسسات التي تهتم بمواردها البشرية وتتطلع لتطويرهم والرفع من قدراتهم وخبراتهم وتحسين مستوى أدائهم، ولضمان نجاح تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي يتطلب توفير عدد من العوامل أو المتطلبات، وقد أشار كل من (منصور وآخرون، 2022، 7) و(عليوة، بلقمبرور، 2020، 14) إلى عدد من هذه المتطلبات في النقاط التالية:

أ- تدريب الأفراد وتطوير قدراتهم من خلال تزويدهم بالأساليب المتطورة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، وزيادة معلومات الفرد وتنميتها، كذلك تزويده بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن وتحقيق الأداء العالي.

ب - التصميم الوظيفي وهو عبارة أن يراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمؤسسة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية المحيطة.

ج - لتخطيط السليم لعملية التدوير الوظيفي، وسن وتعديل الأنظمة والتشريعات الإدارية التي تدعم وتتوافق مع أساليب التطوير المهني.

د - استخدام أسلوب القيادة التشاركية مع العاملين وتوضيح أسباب تنفيذ التدوير الوظيفي والمشكلات التي قد تواجههم أثناء التنفيذ والعوائد المتوقعة من التنفيذ على مستوى الفرد والمؤسسة.

هـ تحديد المسار الوظيفي وهو المسلك أو الخط الذي يوضح مجموعة من الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفي المؤسسة أو ينتقلون إليها خلال حياتهم الوظيفية، وهذا يعني أن يكون هناك توافقا بين إمكانات الموظف متطلبات الوظيفة في كل مرة يتم فيها ترقيته أو نقله.

كما صنف (المزين وأبو حسب الله، 2025، 155) متطلبات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي إلى ثلاثة أنواع هي:

- المتطلبات الإدارية المتمثلة في وضع معايير واضحة لتطبيق لعملية التدوير الوظيفي، وتهيئة الموظفين وتحديد نظام للمكافآت والحوافز، وتحديد المدة الزمنية لهذه العملية.
- المتطلبات الفنية المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية ونقاط القوة والضعف لدى المرشحين وتدريبهم وتجهيزهم لعملية التدوير الوظيفي، ووضع نظام للمتابعة والتقييم وتقديم التغذية الراجعة.

• المتطلبات البشرية: وتتمثل في مشاوررة المرشحين للتدوير الوظيفي وتشكيل فرق مساندة لهم، وتوليد قناعة لديهم بأهمية هذه العملية، وضرورة توافق عملية التدوير الوظيفي مع الجوانب الإنسانية.

يتضح مما سبق أن تطبيق عملية التدوير الوظيفي يتطلب تهيئة وتنظيم وتوفير عدد من العوامل التي تضمن نجاح هذه العملية وتحقيقها للفوائد المرجوة من تطبيقها، فهي لا تقتصر على نقل الأفراد وتغيير وظائفهم أو منحهم ترقية تؤولهم لمستويات وظيفية أعلى فحسب، بل هي عملية مخططة لها أهداف مرسومة وتتم وفقاً لمرحلة وخطوات محددة.

6. خطوات التدوير الوظيفي:

حتى تكون عملية التدوير وظيفي ناجحة وذات فاعلية فإنها تطبق وفق مراحل وخطوات محددة، توفر إطاراً واضحاً للعمل وترتيب الأولويات، وفرصة لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء، ويمكن إجمال خطوات التدوير الوظيفي في النقاط التالية:

أ- الإجراءات الأولية: وتتمثل في تهيئة الموظفين الإدارات للتدوير الوظيفي من خلال عقد اجتماع لهم وذلك لتحديد الأهداف المرجوة من التدوير الوظيفي، ويكون الاجتماع عرضاً عن بيئة العمل والمناقشة للعلاقة بينها، مع الأخذ في الاعتبار الوظائف التي سوف تولى عن طريق التقاعد والاستقالة والنقل في مختلف مواقع العمل، وأيضاً نقل الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن، بالإضافة إلى التقييم المستمر، لتحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة، مع إعطاء الوقت المناسب لتأهيلهم ذهنياً وجسدياً، لأداء المهام الجديدة، ومن ثم تهيئة جو تسوده علاقات طيبة بين كل الموظفين. (المحاميد، 2020، 16)

ب - التهيئة والإعداد للمؤوسين لتقبل عملية التدوير الوظيفي: ويتم ذلك من خلال التحدث مع الموظفين عن جميع المواقف والمشاكل التي يمكن التعرض لها عند تطبيق عملية التدوير الوظيفي، ومشاورتهم وترك مساحة للتفكير في المتغيرات التي قد تحدث، وخلق جو من الترابط والتعاون بين الموظفين ضمان نجاح عملية التنفيذ. (الفراجبة، 2023، 22)

ج - تنفيذ عملية التدوير الوظيفي ومتابعتها وتقييمها: وتتمثل في متابعة تنفيذ التدوير الوظيفي، ورصدها ومتابعتها بشكل مستمر للوقوف على الصعوبات التي يواجهها الموظفون في أداء مهامهم الجديدة ومعالجتها، وعقد اجتماعات تقييمية دورية مع الموظفين، للكشف عن نتائج عملية التدوير ومقارنتها مع بعضها البعض، لمعرفة ما

إذا كانت النتائج إيجابية، وعليه يتم الاستمرار فيها، أما إذا كانت النتائج سلبية فيتم اتخاذ إجراءات لمعالجة المشكلة. (ز عاترة، 2020، 14)

تكمُن أهمية هذه المراحل في تنظيم جهود المؤسسة في عملية التدوير الوظيفي، وضمان نجاحها وتحقيق أهدافها والتحكم في أي مخاطر أو سلبيات يمكن أن تحدث خلال عملية التنفيذ وتقليل الأخطاء إلى أقصى حد ممكن ومعالجتها في الوقت المناسب، وتحقيق مستويات الأداء المستهدفة.

7. التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء:

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام كبيراً من خلال الدراسات الإدارية بصورة عامة، ولا سيما الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية ومن بينها موضوع التدوير الوظيفي، وذلك لأهمية المفهوم على مستويات كلا من الموظفين والمؤسسة ونتيجة تداخل وتنوع المؤثرات التي تؤثر على أداء الموظفين، فهو يعكس مهارات العاملين ومدى قدراتهم على تحقيق مهام وواجباتهم ووظائفهم بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة. (الفواعير، 2023، 9)

فالتدوير الوظيفي الذي يتم من خلال تبديل الموظفين ذوي المهارات المتعددة بشكل منظم ونقلهم من وظيفة إلى أخرى وتدريبهم بما يحسن من إنتاجيتهم وأدائهم على المستوى التنظيمي والفردى، كما أن التدوير الوظيفي ومن خلال أحد عناصره المتمثل في تصميم الوظائف يسهم في زيادة الرضا الوظيفي، وتحقيق الكفاءة والفاعلية والأداء الأفضل، إضافة إلى أن الانتقال من موقع وظيفي إلى آخر يؤدي إلى اكتساب مهارات وخبرات والتعرف على بيئة عمل جديدة يقلل من روتين العمل للموظف ويرفع من الروح المعنوية لديه ويزيد من قدرته على التفكير والابتكار. (المصول، 2019، 34)

لذلك فإن العديد من المؤسسات تلجأ إلى التدوير الوظيفي باعتباره ضرورة حيوية لمواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفون، وتفسح المجال أمامهم لإظهار طاقاتهم وتحسين أدائهم، وهو يساعد في الخروج من حالة الركود ومقاومة التغيير الناتج من الاعتقاد أن الوظيفة هي ملك للموظف، الأمر الذي يدفعه للقيام بمخالفات إدارية تؤثر سلباً على الأداء، إضافة إلى ذلك فإن نظريات إدارة الموارد البشرية تتفق على وجود علاقة إيجابية بين التدريب الذي يعد التدوير شكلاً من أشكاله وبين تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. (ز عاترة، 2020، 35)

يتضح مما سبق أن التدوير الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بقدرات الموظفين ومستوى مهاراتهم وخبراتهم مما ينعكس مباشرة على مستوى أداءهم لمهام ووظائفهم، وأن هذه العلاقة يمكن أن تكون إيجابية إذا استخدم التدوير الوظيفي بشكل صحيح

وفعال ووفق خطة وتنظيم محدد، ويمكن أيضا أن تكون سلبية إذا استخدم بشكل عشوائي وبدون تخطيط مسبق ودراسة وافية لاحتياجات الموظفين وإمكاناتهم وقدراتهم وتهيئتهم لعملية التدوير.

الدراسات السابقة:

1- دراسة الشريف 2011 بعنوان: (التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية).

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي، والعلاقة بينه وبين إمكانية التصدي الفساد الإداري بالجامعات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة من (120) مفردة من ثلاث جامعات سعودية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة تقبل أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة لتطبيق التدوير الوظيفي، كما أبدوا موافقة بدرجة كبيرة على أن تطبيق التدوير الوظيفي يمكن أن يساعد على القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات ويؤثر على تطوير الأداء الإداري بها.

2- دراسة علي 2017 بعنوان: (التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم أداة استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عدد (52) من الموظفين الإداريين بالجامعة.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أيضا اتفاقا على دور التدوير الوظيفي في تحفيز الموظفين وإعطائهم الفرصة في التعبير عن قدراتهم ومواهبهم.

3- دراسة الصعب 2018 بعنوان: (واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التدوير الوظيفي وتحديد إيجابياته في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من الطاقم الإداري وأعضاء هيئة التدريس بالمعهد والبالغ عددهم (799) فردا، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، ووزعت على عينة الدراسة البالغ عددهم (207) مفردة.

وقد أظهرت النتائج درجة موافقة متوسطة على تطبيق التدوير الوظيفي بمعهد الإدارة العامة بالرياض، بينما أظهرت درجة موافقة كبيرة على إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين بالمعهد من أبرزها إتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب خبرات جديدة ومساعدتهم على التطوير الوظيفي.

4- دراسة عموم من 2019 بعنوان: (اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي بجامعة ورقلة).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي بجامعة ورقلة، والوقوف على الفروق في اتجاهاتهم نحو التدوير الوظيفي وفقا لبعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغ عدد عينة الدراسة (273) مفردة.

وقد أظهرت النتائج أن لدى عمال جامعة ورقلة اتجاهات سلبية نحو التدوير الوظيفي، كما أظهرت أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهاتهم نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس ونوع الوظيفة وعدد مرات التنقل.

5- دراسة الفضلي 2020 بعنوان: (واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة، والكشف عن الاختلافات في واقع التدوير الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيري الجنس والخبرة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم (60) مفردة.

وقد أظهرت النتائج أن واقع التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين جاء بدرجة موافقة كبيرة جدا، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

6- دراسة صورية وفريال 2023: (أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الأفراد في المؤسسة – دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف – ميلة). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الوظائف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تم توزيعها على (80) مفردة يمثلون عينة الدراسة.

وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير) على تحسين الأداء الوظيفي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة.

ويلاحظ على الدراسات السابقة ما يلي:

1- أنها ركزت على هدف التعرف على واقع تطبيق التدوير الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات مثل الأداء وتنمية المارد البشرية والانتماء التنظيمي، إضافة إلى اهتمامها بأثر بعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية مثل دراسة عموم من 2019، والفضلي 2020.

2- أن جلها اعتمد على فئة الإداريين مجتمعاً للدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

3- أن جل النتائج أشارت تطبيق بين المتوسط والكبير لتطبيق التدوير الوظيفي، كما أظهرت بعضها تأثيراً للتدوير الوظيفي على الأداء مثل دراسة الشريف 2011، ودراسة الصعب 2018، ودراسة صورية وفريال 2023، فيما لم تظهر دراسة عموم من 2019، ودراسة الفضلي 2020 أي فروق تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة وعدد مرات التنقل بين الوظائف.

إجراءات البحث الميدانية:

يتناول هذا الجزء من البحث الإجراءات الميدانية من خلال استعراض منهج البحث وأدواته، ومجتمع وعينة البحث، وإجراءات التطبيق النهائي، ثم عرض نتائج البحث وتحليلها.

1. منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة، فهو يدرس المتغير أو الظاهرة المرتبطة به ويصفها وصفاً دقيقاً من جميع جوانبها، ويحللها بهدف الوصول إلى العوامل المؤثرة بها.

2. مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين الإداريين بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة لفصل الخريف 2025/2026م، والبالغ عددهم حسب الإحصائية التي تحصل عليها الباحث من الإدارة المختصة (165) موظفاً.

3. عينة البحث:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع الموظفين الإداريين، وقد بلغ عدد أفراد العينة (52) مفردة، يمثلون ما نسبته (31.5%) من

مجتمع البحث البالغ عددهم (165) موظفاً.

4. وصف عينة البحث:

يوضح الجدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات عينة البحث، ويمكن من خلاله ملاحظة أن العدد الأكبر من موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة هم من حملة المؤهلات الجامعية حيث بلغت نسبتهم من مجموع العينة (67.3%)، كما يلاحظ أن أكثر من (51%) من الموظفين قد تنقلوا أقل من 3 مرات بين الوظائف داخل الأكاديمية كما هو موضح بالجدول.

الجدول رقم (1) وصف عينة البحث

المتغير الوصف	الجنس		المؤهل العلمي			الخبرة الوظيفية			التنقل بين الوظائف	
	ذكر	أنثى	متوسط	جامعي	دراسات عليا	أقل من 3 سنوات	3-5 سنوات	أكثر من 5 سنوات	لم تنتقل	أقل من 3 مرات
العدد	18	34	4	35	13	6	22	24	12	27
النسبة	33.6 %	65.4 %	7.7 %	67.3 %	25 %	11.5 %	42.3 %	46.2 %	23.1 %	51.9 %
المجموع	العدد 52									النسبة 100 %

5. أداة البحث في صورتها الأولية:

تم إعداد محتوى الاستبانة من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (15) عبارة، تعكس في مجملها دور التدوير الوظيفي في تطوير أداء الموظفين بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة، وقد أعطي لكل فقرة سلم متدرج ثلاثي (موافق، محايد، غير موافق).

6. صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على بعض الخبراء المحكمين (الصدق الظاهري) في مجال التربية والإدارة التعليمية، بهدف إبداء الرأي حول مناسبة العبارات للهدف الذي وضعت من أجله، ومدى مناسبتها لكل محور من محاور الاستبانة، مع إضافة أو حذف أو تعديل ما يروونه مناسباً.

7. ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات الاستبيان من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alfa)، حيث بلغ معامل ثبات الاستبيان (0.86) مما يعني تمتع الأداة بدرجة ثبات عالية.

8. أداة البحث في صورتها النهائية:

بعد عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين في مجال التربية والإدارة التعليمية، وذلك للتأكد من مدى ملائمة الاستبانة للغرض الذي وضع من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى انتمائها لمحاور الاستبانة، وإبداء الرأي بالتعديل أو الحذف أو الإضافة، وتم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة وفقاً لمقترحات السادة المحكمين، بحيث أصبح العدد النهائي لفقرات الاستبانة (14) فقرة.

9. إجراءات التطبيق الميداني:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث وذلك مع بداية الفصل الدراسي خريف 2025/2026م، حيث استلم الباحث من جملة الاستبيانات الموزعة (52) استبياناً كانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي، من أصل (59) استبانة وزعت فعلياً.

10. المعالجة الإحصائية:

بعد تفريغ الاستبانات الصالحة والموزعة على أفراد عينة البحث، قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات لاستخراج نتائج البحث وذلك من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدم الباحث لهذه الغرض عدة مقاييس إحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار T، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alfa) لحساب معامل ثبات الاستبيان.

وقد استخدم المقياس التالي للحكم على درجات فقرات الاستبانة كالاتي:

- 1- إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (1- 1.66) فهذا يعني درجة استجابة منخفضة.
- 2- إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (1.67- 2.33) فهذا يعني درجة استجابة متوسطة.
- 3- إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (2.34- 3) فهذا يعني درجة استجابة مرتفعة.

نتائج البحث وتفسيرها:

- 1- نتائج التساؤل الأول وهو ما واقع دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك كما يلي:

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يساهم التدوير الوظيفي في توفير مناخ تنظيمي أكثر راحة وإيجابية.	2.48	0.67	مرتفع
2	يساعد التدوير الوظيفي على اكتساب خبرات جديدة وفهم أوسع لطبيعة الوظائف بالأكاديمية.	2.78	0.41	مرتفع
3	يساعد التدوير الوظيفي على تنمية مهارات المشاركة والعمل الجماعي.	2.76	0.50	مرتفع
4	يقلل التدوير الوظيفي من روتين ورتابة العمل.	2.59	0.66	مرتفع
5	يساعد التدوير الوظيفي في التعرف أكثر على اللوائح والنظم المعمول بها في الأكاديمية.	2.76	0.46	مرتفع
6	يمنح التدوير الوظيفي فرصة جيدة لفهم مهارات الموظفين وتنميتها.	2.67	0.64	مرتفع
7	يساعد التدوير الوظيفي على فهم أكبر للذات مما يؤثر إيجابيا على الأداء.	2.57	0.57	مرتفع
8	يوفر التدوير الوظيفي جوا من المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء.	2.32	0.80	متوسط
9	يوفر التدوير الوظيفي فرصة أكبر للاستفادة القصوى من الخبرات المتاحة بالأكاديمية.	2.63	0.62	مرتفع
10	يعزز التدوير الوظيفي من استعداد الموظف لتحمل مسؤوليات الوظيفة.	2.44	0.75	مرتفع
11	تحرص إدارة الأكاديمية على تأهيل الموظفين لتولي الوظائف قبل تدويرهم.	1.96	0.81	متوسط
12	يزيد التدوير الوظيفي من اطلاعي على مصادر المعلومات المرتبطة بمهام الموظفين.	2.59	0.60	مرتفع
13	يساعد التدوير الوظيفي في التعرف على طرق جديدة لحل المشكلات.	2.50	0.75	مرتفع
14	يساهم التدوير الوظيفي في تحفيز الموظفين نحو التميز في الأداء.	2.42	0.69	مرتفع
	المجموع	2.70	0.65	مرتفع

بالنظر إلى الجدول رقم (2) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان يتضح شبه اتفاق بين استجابات عينة البحث أن للتدوير الوظيفي دور في تحسين مستوى أداء الموظفين بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.42 و 2.78 وكلها تدل على مستوى مرتفع من الاستجابة، ما عدا فقرتين هما " يوفر التدوير الوظيفي جوا من المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء"، " تحرص إدارة الأكاديمية على تأهيل الموظفين لتولي الوظائف قبل تدويرهم" حصلتا على متوسط حسابي قدره 2.32 و 1.96 على التوالي، وهو يدل على قلة اهتمام الأكاديمية بخلق أجواء تنافسية بين العاملين من أجل تحفيزهم على رفع مستوى الأداء والتميز في ممارسة مهام وظائفهم، إضافة إلى أنها لا تحرص بشكل كافي على تأهيل الموظفين وتعريفهم بمهام ومسؤوليات وظائفهم الجديدة التي ينقلون إليها ضمن عملية التدوير، وربما تكون قلة دراية الموظف بمهام عمله الجديد سببا وجبها في ضعف الحافز على التميز والإبداع فيه، مما يؤدي في الحصلة إلى انخفاض في مستوى أدائه.

إن استجابات الموظفين في فرع الأكاديمية الليبية للدراسات العليا بمصراتة تتوافق مع جوهر عملية التدوير الوظيفي باعتباره أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تنتهجها المؤسسات للرفع من مستوى أداء موظفيها من خلال التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وتقديم البرامج التدريب والتأهيل، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وإكسابهم خبرات ومعارف جديدة، ومنحهم فرصة لفهم ذواتهم بشكل أكبر، وتقليل رتابة وروتين الوظيفة وجعلها فضاء للتميز والمنافسة والابتكار، وهو ما يتفق مع نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة الصعب 2018، ودراسة الفضلي 2020، ودراسة صورية وفريال 2023.

وعلى الرغم من الاستجابة المرتفعة من قبل عينة البحث لدور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا مصراتة إلا أن الباحث يرى أن عملية التدوير أو التنقل بين الوظائف التي تمارس عادة في الأكاديمية لا تتم بشكل مخطط ومنظم وبأهداف محددة، ووفقا لتدريب وتأهيل مسبق، بل إنها يغلب عليها جانب العشوائية، وعادة ما تكون نتيجة أسباب طارئة أو ظروف مفاجئة أدت إلى عملية التدوير أو النقل، الأمر الذي يحد من فاعلية هذه العملية، ويقلل من فوائدها وعوائدها الإيجابية، بل ويجعل لها أثراً سلبية على مستوى أداء الموظفين.

2- نتائج التساؤل الثاني وهو هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في وجهات نظر عينة البحث في دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي

الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية وعدد مرات التنقل بين الوظائف؟

أ. النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

لاستخراج النتائج قام الباحث بإجراء اختبار T-test للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (3) اختبار T-test لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكور	18	35.70	7.62	49	0.22	0.82 غير دال
إناث	34	35.32	4.37			

بالنظر إلى الجدول رقم (3) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على أن اختلاف الجنس لأعضاء عينة البحث لم يؤثر على استجاباتهم نحو دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة الفضلي (2020)، ودراسة عمومن (2019).

ب. نتائج متغير المؤهل العلمي

لاستخراج النتائج قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (4) تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	262.96	2	131.48	4.88	0.012 دال
داخل المجموعات	1319.96	49	26.93		
المجموع	1582.92	51			

بالنظر إلى الجدول رقم (4) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يدل على أن اختلاف المؤهل العلمي لأعضاء عينة البحث أثر بشكل جوهري على اختلاف وجهات نظرهم حول دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة، وبالنظر للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفئات المؤهل العلمي، نجد أن هذا الاختلاف جاء لصالح حملة المؤهل الجامعي من عينة البحث، وقد يرجع سبب ذلك أن حملة المؤهل الجامعي وهم الفئة الأكبر من الموظفين؛ حيث يمثلون ما

نسبته أكثر من (67%) من مجموع عينة البحث هم الأكثر تنقلا بين الوظائف ولديهم تجارب متعددة في هذا الإطار مما جعلهم أكثر إدراكا لفوائد التدوير الوظيفي ومزاياه والدور الذي يؤديه في تحسين أداء الموظفين، إضافة إلى المستوى التعليمي الرفيع الذي يتمتعون به والذي يؤهلهم لفهم عملية التدوير والوفاء بمتطلبات نجاحها، وما يجب عليهم عمله لجعل هذه العملية أكثر كفاءة وفاعلية.

ج. نتائج متغير سنوات الخبرة

لاستخراج النتائج قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (5) تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	57.22	2	28.61	0.919	0.406 غير دال
داخل المجموعات	1525.69	49	31.13		
المجموع	1582.92	51			

بالنظر إلى الجدول رقم (5) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يدل على أن اختلاف سنوات الخبرة لأعضاء عينة البحث لم يؤثر على استجاباتهم نحو دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة الفضلي (2020).

ج. نتائج متغير عدد مرات التنقل بين الوظائف:

لاستخراج النتائج قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير عدد مرات التنقل بين الوظائف.

جدول رقم (6) تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير عدد مرات التنقل بين الوظائف

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	46.51	2	23.25	0.742	0.482 غير دال
داخل المجموعات	1536.41	49	31.35		
المجموع	1582.92	51			

بالنظر إلى الجدول رقم (6) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير عدد مرات التنقل بين الوظائف، وهذا يدل

على أن اختلاف عدد مرات التنقل بين الوظائف لأعضاء عينة البحث لم يؤثر على استجاباتهم نحو دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة عموم (2019).

خلاصة النتائج:

تتلخص نتائج البحث الحالي في النقاط التالية:

- 1- إن دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة جاء بدرجة مرتفعة.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في وجهات نظر عينة البحث في دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في وجهات نظر عينة البحث في دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء موظفي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراتة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة الوظيفية وعدد مرات التنقل بين الوظائف.

التوصيات والمقترحات:

بناء على نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

- 1- الاستفادة من أسلوب التدوير الوظيفي في إطار خطة منظمة وإطار زمني مدروس، وذات أهداف محددة.
- 2- وضع برنامج تدريبي يشمل جميع الوظائف بالأكاديمية لغرض تفعيله عند إجراء أي عمليات تدوير بين الوظائف.
- 3- تحديد آليات ومعايير تنفيذ عملية التدوير الوظيفي وتعريف الموظفين بها.
- 4- العمل على خلق بيئة تنظيمية أكثر تحفزا على العمل والإبداع، والتشجيع على المنافسة على الأداء المتميز بين الموظفين.

كما يقترح الباحث ما يلي:

- 1- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية على مؤسسات تعليم عالي أخرى ضمن البيئة المحلية وإمكانية إجراء المقارنات بينها والإفادة منها.
- 2- العمل على إجراء دراسات لوضع تصور لمعايير وإجراءات التدوير الوظيفي بما يتناسب مع ظروف كل مؤسسة.
- 3- إجراء دراسات حول دور التدوير الوظيفي في عدد من المتغيرات التنظيمية والنفسية والبيئية ذات التأثير المباشر على أداء المؤسسة.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

قائمة المراجع:

- 1- البلوي، مرزوقة حمود. (2020). مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (5). 1-28.
- 2- الحضرمية، لوزة بنت ثاني. الحبسية، رضية بنت سليمان. (2024). التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عمان، مجلة الخليج العربي، 52 (1). 534-560.
- 3- رعب، سيلية. حداد، كاهينة. (2019). أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية: دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، الجزائر.
- 4- زعاترة، نمير أحمد. (التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدراء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- 5- سلطان، نور خليل. (2021). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- 6- الشريف، علي الفهيد. (2011). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 5 (4). 711-727.
- 7- الصعب، اشتياق بنت عبد الله. (2018). واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2 (5). 38-62.
- 8- صورية، لحكري. فريال، جامع. (2023). أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
- 9- عبد القادر، حاطي. كمال، قادة محمد. (2023). أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة نفطال تيارت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون، الجزائر.
- 10- عبد ربه، لينا الفريد. (2019). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- 11- علي، عزة أحمد. (2019). التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس: دراسة ميدانية في محافظة قنا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 1. 305 - 353.
- 12- علي، نزار محمد. (2017). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين بجامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 5 (4). 1169-1188.
- 13- عليوة، إكرام. بلقمبر، حميدة. (2020). التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل - ميله، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، الجزائر.
- 14- عمومن، محمد. (2019). اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي بجامعة ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

- 15- الفراجية، بشرى بنت مبارك. (2023). أثر التدوير الوظيفي على العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرقية، عمان.
- 16- الفضلي، منى عبد المحسن. (2020). واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 21 (1). 338-309.
- 17- الفواعير، محمد أحمد. (2023). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة المجتمع العربي، (29). 1-28.
- 18- المحاميد، شفاء ساكت. (2020). التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 19- المزين، سليمان حسين. أبو حسب الله، سامي سعيد. (2025). متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي لإدارة مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6 (12). د ص.
- 20- المصول، ماجد محمود. (2019). أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
- 21- منصور، محمد إبراهيم وآخرون. (2022). التدوير الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من أستاذات التعليم العالي، المجلة العربية للتقييم والبحث التربوي، (7). د ص.
- 22- نعيترات، جهاد أحمد. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة، (46). 1-27.
- 23- هند، بن راس. ريان، هديوك. (2022). دور التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.