

أثر التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين في المنشآت الرياضية
-دراسة تطبيقية على مديرية الشباب لولاية الأغواط-

**The effect of job rotation in improving workers' level in sport facilities
-A practical study on youth direction of wilaya Laghouat-**

عادل عاشور¹، حوداشي بن حرزالله²، كمال رعاش³

¹ جامعة عمار ثليجي - الأغواط (الجزائر)، a.achour@lagh-univ.dz

² جامعة عمار ثليجي - الأغواط (الجزائر)، b.haoudachi@lagh-univ.dz

³ جامعة زيان عاشور - الحلفة (الجزائر)، kamel17hbb@yahoo.com

تاريخ النشر: 2021/11/13

تاريخ القبول: 2021/06/08

تاريخ الاستلام: 2021/05/13

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المنشآت الرياضية، مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي، حيث اخترنا عينة عشوائية مكونة من 82 موظف وعامل بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط بمختلف فروعها وهذا باستعمال الاستبيان كأداة ومستخدمين جملة من الأساليب الإحصائية.

أما النتائج المتوصل إليها فكانت: - الاهتمام بالتدوير الوظيفي لا يعد مطلباً أساسياً لزيادة أداء العاملين في قطاع الشباب والرياضة - وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التدوير الوظيفي وأداء العاملين في المنشآت الرياضية - وجود تأثير ضعيف للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالمديرية والذي يرجع لعدم فهم العاملين لأهمية التدوير الوظيفي وغياب رؤية واضحة لتطبيقه من طرف مديرية الشباب والرياضة وهو ما يستلزم الاهتمام بالتدوير الوظيفي مع ضرورة وضع خطة شاملة ومتكاملة لتنفيذه في المنشآت الرياضية بما يضمن تنفيذ التدوير وفقاً للاحتياجات البشرية والتدريبية تتماشى مع قدرات ورغبات الموظفين.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي - الأداء - المنشآت الرياضية

تصنيف JEL: M12، L39، M59

Abstract

The study aimed to find out the effect of job rotation on the performance of workers in sports facilities. We selected a sample of 82 employees in the Directorate of Youth and Sports using a set of statistical methods.

The study reached a number of results, the most important of which is: - Attention to job rotation is not a prerequisite for increasing the performance of workers in the youth and sports sector - There is a weak direct relationship between the use of job rotation and the performance of workers in sports facilities - The presence of a weak effect of job rotation on the performance of employees in the directorate, which is due The employees' lack of understanding of the importance of job rotation and the absence of a clear vision for its implementation by the directorate

Key words: job rotation - performance - sports facilities.

JEL Classification: M12,L39,M59.

1. مقدمة:

إن العالم الذي نعيشه اليوم يتميز بالتطور والديناميكية والحركة المستمرة في جميع المجالات، فالعلم يتطور بخطى سريعة ويزداد حجم المعرفة بمعدلات سريعة ومتلاحقة كل فترة زمنية، بالإضافة إلى التكنولوجيا والاتصالات وبات هذا التطور ينعكس على المؤسسات وأهدافها وهياكلها ونشاطها، كما خلق أمامها العديد من المشاكل والتحديات التي يجب التعامل معها. ووفقاً لهذا التطور أصبحت هناك حاجة ملحة إلى التغيير والتطوير داخل المؤسسات ومن خلال عدة مجالات ومن ضمن هذه المجالات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية لمواكبة هذه التغيرات والتي يمكن على ضوءها تحقيق أهداف المؤسسة أياً كان نشاطها، لذلك لا بد أن تحصل عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية على الدعم من مختلف الجهات المسؤولة إضافة إلى قيام الإدارات المتخصصة بواجبها نحو هذا التطوير مستخدمة في ذلك أحدث الاستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها، وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية، كما أن تطوير الموظفين يساعد على الارتقاء بأداء الإدارة ككل ويعد التدوير الوظيفي الأداة الفعالة والركيزة الديناميكية نحو تطوير العمل وأحد الاستراتيجيات المهمة لتطوير أداء الموظفين في المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة، وذلك لأنه يُمكن الموظف من ممارسة عمل آخر مختلف عما كان يمارسه ويهيئ له اكتساب خبرات جديدة بالإضافة إلى خبراته السابقة.

ويتضمن التدوير الوظيفي النقل المنظم للعاملين من الوظائف التي يشغلونها إلى وظائف أخرى ضمن المؤسسة نفسها ولفترات زمنية محددة، وذلك من أجل تحقيق جملة من الأهداف المتنوعة فهو أسلوب مناسب لمختلف الفئات من العاملين.¹

1.1 إشكالية البحث:

بما أن التدوير الوظيفي من أهم مناهج تصميم الوظائف وكذلك تنمية رأس المال البشري الذي يعد العامل الرئيسي لتحسين جودة الخدمات وازدياد رضا العملاء بالإضافة إلى الرضا الوظيفي وزيادة القدرات لدى الموظفين، ونظراً لأهمية تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي على كافة المستويات الوظيفية كان من المهم إجراء هذه الدراسة لبحث عملية التدوير وأثرها على أداء العاملين في المنشآت الرياضية، وبناء عليه تم صياغة التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث على الشكل التالي:

ما مدى تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المنشآت الرياضية بولاية الأغواط؟

2.1 أسئلة البحث:

- هل يعد الاهتمام بالتدوير الوظيفي مطلباً أساسياً لزيادة أداء العاملين في قطاع الشباب والرياضة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التدوير الوظيفي وأداء العاملين في المنشآت الرياضية بولاية الأغواط؟

- هل يوجد تأثير للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية؟

3.1 فرضيات البحث:

بناء على ما جاء في مشكلة الدراسة، فقد تم صياغة الفرضيات بالشكل التالي:

- لا يعد الاهتمام بالتدوير الوظيفي مطلباً أساسياً لزيادة أداء العاملين في قطاع الشباب والرياضة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التدوير الوظيفي وأداء العاملين في المنشآت الرياضية بولاية الأغواط
- يوجد تأثير للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية.

4.1. أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية :
- تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها ركزت على مفهوم إداري حديث وهو التدوير الوظيفي والذي يعد أسلوباً هاماً لإثراء الخبرات وتنمية المهارات للموظف والذي ينعكس بدوره على الارتقاء بأداء المؤسسة.
- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في لفت اهتمام القائمين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمخططين ومتخذي القرار والقائمين في إدارة المنشآت الرياضية على كيفية تطبيق التدوير الوظيفي بشكل صحيح ورفع أداء العاملين في قطاع الشباب والرياضة
- يؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في إفادة الباحثين في ظهور أبحاث جديدة في هذا المجال وعلى نطاق أوسع تساعد على تطبيق التدوير الوظيفي بصورة صحيحة في قطاعات أخرى.

5.1. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف :
- تحديد مفهوم التدوير الوظيفي.
- معرفة انعكاسات أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين.
- معرفة درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبعة بالمنشآت الرياضية.
- الكشف عن الصعوبات أو المعوقات التي تواجه أسلوب التدوير الوظيفي والتي تحد من فعالية تطبيقه.
- تحديد العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبع وأداء العاملين بالمنشآت الرياضية.

22. مصطلحات ومفاهيم

إن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المؤسسة، وبالتالي كان لزاماً علينا توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالموضوع:

1.2. تعريف التدوير الوظيفي:

التدوير لغة: دار، دوراً، دوراً: أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار.²

التدوير الوظيفي إصطلاحاً: هناك عدة تعاريف منها:

يعرفه ناصر زكي بأنه "تنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، ومن ثمّ تحمل مسؤوليات وواجبات وظيفية أخرى، بحيث يثبت جدارته من خلالها، ويثبت ذاته في نفس الوقت، ويقوم بما كما لو أداها شخص له أقدمية وخبرة في هذه الوظيفة".³

يعرف Huang، H. J، التدوير الوظيفي بأنه "نقل جانبي للموظفين بين عدد من المناصب والمهام المختلفة ضمن الوظائف التي تتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات مختلفة، وهو تقنية تنموية يتم استخدامها على نطاق واسع، ويتعلم الأفراد عدة مهارات مختلفة ويؤدون كل مهمة لفترة زمنية محددة".⁴

أما Radovilsky فيعرف التدوير الوظيفي بأنه "أحد الطرق المستخدمة لزيادة القدرة الانتاجية في المنظمة، حيث أن العامل لا يشغل مهمة واحدة محددة طوال الوقت بل تتغير مهامه بصفة دورية أكثر من مرة، وبالتالي فإن التدوير الوظيفي قد ينتج عنه بعض الفوائد التي تتعدى فكرة التخصص".⁵

التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة نجد أن التدوير الوظيفي هو:

تحريك الموظف من وظيفته الحالية - سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية - إلى وظيفة أخرى، تناسب قدراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو المؤسسة.

2.2. تعريف الأداء:

لغةً: مشتق من الفعل أدى، ويؤدي أداء، وأدى الرجل الأمانة، أي بلغها وقام بواجبه اتجاهها، وأدى العامل وظيفته أي أنجزها وقام بها.

إصطلاحاً: عرفه David. Fred R بأنه نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.⁶

وقد وضع Johnson & Scholes تعريفاً للأداء بأنه المحصلة التي يتم تحقيقها عن طريق التكيف من خلال الموائمة بين بيئة الأعمال والموارد الخاصة بالمنظمة.⁷

التعريف الإجرائي:

يعرف الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة.

3. مفهوم التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي أحد الطرق المستخدمة لزيادة القدرة الانتاجية في المؤسسات، حيث أن العامل لا يشغل مهمة واحدة محددة طوال الوقت بل تتغير مهامه بصفة دورية أكثر من مرة، وبالتالي فإن التدوير الوظيفي قد ينتج عنه بعض الفوائد التي تتعدى فكرة التخصص، وقد أظهرت الدراسات الإدارية حديثاً السعي المتزايد لتطبيق التدوير الوظيفي في منظمات العمل المختلفة فقد أظهرت دراسة Oysterman لسنة 1994 أن 26% من منظمات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية قد قامت بالتدوير الوظيفي لعاملها، وأشارت دراسة لاحقة لنفس الباحث Oysterman - أجراها سنة 2000 إلى ارتفاع نسبة المؤسسات التي تطبق التدوير الوظيفي إلى 50% عما كانت عليه في عام 1994 كذلك خلصت دراسة Gittleman لسنة 1998 إلى أن 24% من المؤسسات المستطلعة ضمن عينة دراستهم تطبق التدوير الوظيفي لعاملها، كما أكدت الدراسات الإدارية التي أجريت في دول مجلس التعاون الاقتصادي والتنمية OECD 1999 على الانتشار والسعي المتزايد لتطبيق التدوير الوظيفي في منظمات العمل في الدول المنتسب إليها.⁸

ويعرّف التدوير الوظيفي بأنه نقل العامل ضمن عدة مهام، تختلف في احتياجاتها الجسدية، والذهنية ضمن فترات زمنية معينة كما يعمل على نقل العامل ضمن وحدة تنظيمية غير تلك التي يشغلها ضمن ذات المؤسسة، ذلك لشغل مهام قد تتماثل مع طبيعة المهمة الأصلية التي كان يقوم بها، أو تختلف عنها.⁹

من خلال تحليل التعريفات السابقة - من أجل الكشف عما بينها من اتفاق واختلاف - نخلص إلى أن التدوير الوظيفي: هو حركة نقل مخططة للعامل من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى ضمن نفس المؤسسة وفقاً لنظام معين، سواء كان ذلك وفق ضوابط محددة، واضحة ومعلنة، أو عرضية موقفية، تعتمد على مقتضيات العمل، أو رأي المدير. كما يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بالتشاور والمشاركة مع العامل نفسه، أو تبعا لنظام العمل ضمن المؤسسة، كذلك يمكن تنظيم التدوير الوظيفي بحيث يراعي رغبات وقدرات العامل، من حيث الخبرات والقدرات الفردية، أو يأتي وفقاً لفلسفة نظام المؤسسة للعمل دون أن يأخذ بعين الاعتبار هذه التبعات، وهو يهدف في النهاية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تصبو المؤسسة لتحقيقها، سواء كانت تلك الأهداف تتعلق بالعامل نفسه، أو تتعلق بالمؤسسة ككل.

وعليه فإن التدوير الوظيفي يعد أهم منهج تتبعه الإدارة في أي مؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف التي تريد تحقيقها، على أن تتم عملية التدوير بحذر شديد، بحيث تأخذ بعين الاعتبار رغبة العامل، كما تقوم بتقييم قدراته، ومدى توافرها، ونجاحه

في العمل الذي سيتم نقله إليه، وتقييم الحاجة الفعلية لعملية التدوير.

1.3. تمييز مفهوم التدوير الوظيفي عن بعض المفاهيم الأخرى :

1.1.3. الدوران الوظيفي:

يعرف الدوران الوظيفي بأنه "التغير الحاصل في عدد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة"، ويعزى هذا التغير في العدد إلى حالات إحلال وترك الخدمة في المؤسسات. ومن بين حالات ترك الخدمة (العمل) ضمن المؤسسة: الاستقالة، أو إنهاء الخدمة من قبل الإدارة سواء بصيغة الفصل أو الاستغناء، أو إيقاف الفرد عن العمل لفترة زمنية محددة (حالة التعاقد)، أو الإحالة على التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية، أو التسريح أو الفصل بسبب خطأ ارتكبه العامل.¹⁰

وهكذا، فإن الفرق بين التدوير الوظيفي والدوران الوظيفي، أصبح جلياً وواضحاً في واقعه ومقصده وظروفه، حيث إنه في التدوير الوظيفي لا يترك العامل العمل ضمن مؤسسته، وإنما يحدث نقل له من دور وظيفي معين إلى دور وظيفي آخر ضمن المؤسسة نفسها، ولا يكون التدوير الوظيفي عقاباً - ومكافأة وإنما يحدث لأسباب وموجبات تحددها المؤسسة.

2.1.3. الترقية:

حيث إن أهم ما يميز سياسة التدوير الوظيفي هو أنها أولاً عملية مخططة ومقصودة. وثانياً: تعتبر نوعاً من التدريب أثناء العمل فهي بذلك تختلف عن ترقية العامل.

3.1.3. النقل الوظيفي:

يكون مقتصرًا على نقل عامل بعينه أو مجموعة محددة من العاملين بناءً على مقتضيات مقصودة وليس بهدف النقل المنظم والمخطط. عكس التدوير الوظيفي الذي يشير إلى التحرك المستمر داخل حدود المؤسسة بسبب تغيرات تقنية وهيكلية.

2.2. أهمية التدوير الوظيفي:

إن سياسة التدوير تتميز بمجموعة من المميزات تتلخص فيما يلي: ¹¹

- ✓ يبعد الملل عن الموظفين ويمنحهم فرصاً للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا.
- ✓ المؤسسات في أمس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها وتطوير خدماتها للمستفيدين وبشكل مستمر لتضمن أفكار ورؤى وتقنيات جديدة من قبل مشرفين جدد.
- ✓ يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، كما يكشف عن الفروق الفردية للموظفين.
- ✓ يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى وذلك بهدف سد النقص البشري في بعض المجالات.
- ✓ يعطي مرونة في تحريك الأفراد من موقع إلى آخر، حيث أن الموظف يكون ملماً بجميع الأعمال الموجودة في الإدارة التابع لها.

✓ معالجة حالات الطوارئ في الإدارة كغياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم ما.

3.3. أهداف التدوير الوظيفي:

إن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي تؤدي إلى تحقيق أهداف تخدم المؤسسات والعامل على حد سواء منها: ¹²

- ✓ تطوير الأداء وتزويد قدرات القيادات الإدارية بالمؤسسات.
- ✓ زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية الناجحة.
- ✓ مساعدة العامل للخروج من دائرة الركود، ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك له.

- ✓ إحداث تغيير في مواقع العاملين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.
- ✓ تمكين المؤسسة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للعاملين.
- ✓ اكتساب الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف.
- ✓ تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيق مبدأ التغيير من أجل التطوير
- ✓ التعرف على المواهب والقدرات الفنية والقيادية، ويساعد الموظفين الجدد في اختيار مسارهم المهني المناسب وتطوير مهاراتهم واقتسامها مع الآخرين.

4.3. خطوات تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي: 13

- ✓ تحديد الحاجة للتدوير من خلال الخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف التطوير المحددة في خطوات التدوير الفردية من قبل الرئيس المباشر
- ✓ تحديد الأهداف والالتزام الزمني بخطة تدوير العمل حيث يجب أن يتم تحديد برنامج التدوير الوظيفي والاتفاق عليه بين الرئيس المباشر الأساسي والرئيس المباشر المضيف والموظف الموفد.
- ✓ مراجعة ترتيبات تحديد موظف بديل لإنجاز الأعمال والمهام الروتينية.
- ✓ تخصيص مشرف على الموظف خلال فترة التدوير الوظيفي
- ✓ تعبئة بيانات نموذج اتفاقية التدوير الوظيفي من طرف الرئيس المباشر.
- ✓ الموافقة على نموذج اتفاقية التدوير الوظيفي من طرف الرئيس المباشر.
- ✓ مراجعة الخبرات المكتسبة خلال التدوير الوظيفي، ويتم إدراج هذه المراجعة في مراجعة الأداء السنوي التي يعدها الرئيس المباشر الأصلي.

5.3. إيجابيات التدوير الوظيفي

هناك العديد من مزايا التدوير الوظيفي تتمثل أهمها في: 14

- ✓ تحفيز العاملين وتطوير العمل
- ✓ إعداد بدائل لأي موظف أو مسؤول
- ✓ تحضير مشرفين ومسؤولين لديهم دراية بخبايا أعمال المؤسسة
- ✓ إتاحة الفرصة لقياس أداء العمل في ظروف مختلفة عن طريق التنافس وزيادة الرقابة
- إظهار الموظف المشكلة
- ✓ إتاحة الفرصة للموظف لإظهار مهوراته المختلفة وفي ظروف عمل مختلفة
- ✓ تبادل الخبرات والتعلم من زملاء كثيرين وتحسين العلاقات بين العاملين

6.3. سلبيات التدوير الوظيفي:

- ✓ التدوير الوظيفي يترتب عليه صعوبة تكوين الكوادر المتخصصة
- ✓ التدوير الوظيفي قد يؤدي إلى المزيد من التوتر داخل المؤسسة لرفض فكرة التغيير
- ✓ قد يأتي التدوير الوظيفي بشخص غير كفء ويذهب بشخص كفء.
- ✓ قد تصيب العاملين بالضجر بسبب التنقل الدائم مثله مثل الاستقرار الدائم.
- ✓ إذا لم يُخطط جيدا للتدوير فإن النتيجة عادة ما تكون سلبية.

✓ قد يتبادر إلى ذهن العاملين أن التدوير هو سبب سوء أداؤهم الوظيفي وليس بهدف التحسين والتطوير.

4. الأداء والأداء الوظيفي

1.4. مفهوم الأداء:

لفهم أكثر في مفهوم الأداء، فإنه يتعين علينا التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء ألا وهما الفعالية والكفاءة، فالفعالية تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة الوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، أما الكفاءة فيقصد بها: القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، وعليه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف.¹⁵

2.4. مفهوم الأداء الوظيفي:

هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة ومستوى الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها.

3.4. أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الإدارية التي تحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة والتي تهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة وماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة وكيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف، ولتحقيق أعلى أداء يتطلب توفير ثلاثة عوامل رئيسية هي:

✓ القابلية أو القدرة على الأداء كتمتع الموظف بالذكاء ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.

✓ الرغبة أو الدافعية في العمل ويمكن تحسينها بالتحفيز

✓ إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء ويمكن تحقيق ذلك عن طريق القيام باتخاذ مجموعة من القرارات المؤثرة في الموظف كتفويض السلطة ومنح الصلاحيات ويمكن تحقيق ذلك أيضاً عن طريق التدوير الوظيفي.

5. العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء

إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير وذلك بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية، ذلك لأن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية اليوم يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً لتحسين أدائه، ومن ذلك نجد بأن طبيعة العمل تؤثر بشكل كبير على الأداء فكلما كانت طبيعة العمل تحت على الابتكار والابداع كلما ساعد ذلك في تحسين الأداء، وكلما كانت طبيعة العمل ذات طابع روتيني أدت إلى شعور العاملين بالإحباط وانخفاض إنتاجيتهم، فالتدوير الوظيفي الذي يعتبر نظام تشغيلي فعال هدفه تحسين أداء رأس المال البشري وتسريع العمليات وتوفير الوقت والموارد، بما يساهم في تحسين الإنتاجية والأداء على المستوى التنظيمي والفردية، ومن خلال المهارة والتحفيز يتم توفير المشاركة العملية للموظفين وبما يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي، حيث يعد التدوير الوظيفي في غاية الأهمية وذلك من خلال أحد عناصره المتمثل في تصميم الوظائف الذي يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية والأداء الأفضل، كما أن الانتقال من موقع وظيفي إلى آخر يؤدي إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة والتعرف على بيئة عمل ومجالات مهنية جديدة مما يقلل من روتين العمل للموظف ويزيد الدافع والروح المعنوية لديه، وهكذا يساهم التدوير

الوظيفي في زيادة وتحسين الإنتاجية من خلال تعزيز أداء الموظفين وتوفير فرص العمل الجماعي وخفض ضغوط العمل وزيادة القدرة الفكرية والابتكارية للموظفين، بالإضافة إلى تعزيز العمل الفعال.

6. الدراسات السابقة والمشابهة:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي كذا أداء الأفراد، ومن بين أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع نذكر:

1.6. الدراسات العربية:

- دراسة أبو صبحه، جبر علي جبر بعنوان دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة 2014، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين في الجامعة كما يساهم في بناء علاقات اجتماعية وتجارب جديدة الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية وإكساب الموظفين معارف وتجارب متنوعة ترفع من قدراتهم الإبداعية ويعزز العمل بروح الفريق والتنسيق الفعال بين الدوائر والكلليات

- دراسة ناصر المدرع بعنوان التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض 2014، رسالة ماجستير.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي وواقع أداء العاملين والإيجابيات والسلبيات التي يحدتها التدوير الوظيفي في الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية في مدينة الرياض، وكذلك حاولت الدراسة معرفة إن كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التدوير الوظيفي وأداء العاملين

- دراسة نزار محمد علي بعنوان التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية" دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، 2017. 16

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 على 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 قويا للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة.

2.6. الدراسات الأجنبية:

- دراسة Charity، بعنوان: التدوير الوظيفي: دراسة أثره على أداء الموظفين في فروع المصرف التجاري الكيني في منطقة الصدع الشمالية، كينيا 2015. 17

Job Rotation: An Examination of its Effect on Employee Performance at KCB Branches in Kenya، the North Rift Region

تعد الحوافر غير المالية ضرورية لتحسين أداء الموظفين، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنك التجاري الكيني، وقد تم إجراء هذه الدراسة في 6 فروع من البنك التجاري الكيني من خلال اعتماد أسلوب

دراسة الحالة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين، حيث تبين من خلال نموذج الانحدار أن التدوير الوظيفي يؤثر بـ 55.29% في أداء الموظفين.

- دراسة Jocom، J، Lambey، L بعنوان: أثر التدوير الوظيفي والتدريب على أداء الموظفين في شركة بي تي بيغادايان (بيرسيرو) مانادو 2017. 18

The Effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in PT. Pegadaian (Persero) Manado

كان الهدف من هذه الدراسة تحليل أثر التدوير الوظيفي والتدريب على أداء الموظفين، وقد تم تحليل البيانات بشكل كمي من خلال استخدام نموذج الانحدار المتعدد وقد أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين، إلا أنه تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموظفين.

3.6 التعقيب على الدراسات السابقة :

أجمعت أكثر الدراسات السابقة التي تم استعراضها على أهمية التدوير الوظيفي وأثره الإيجابي، وقد اختلف هذا التأثير وتباين بين الدراسات السابقة، ومن الواضح بأن التدوير الوظيفي له تأثير على مختلف المجالات الوظيفية والسلوكية، وهذا ما أعطاه الأهمية الكبيرة وجعل الأنظار تتجه لدراسته وتحديد أثره فتنوع أهداف ومجالات البحث في التدوير الوظيفي دلالة على أهميته، إلا أنه بالرغم من ذلك لم يجد بعد الاهتمام الكافي في بيئات العمل المختلفة في البلاد العربية، مما يجعل هذا الموضوع من الموضوعات ذات الأهمية، التي لم يتناولها البحث باستفاضة كافية. كما تتشابه هذه الدراسة مع دراسة المدرع من حيث دراسة التدوير الوظيفي على أداء العاملين بشكل محدد. كما وتتشابه أيضا مع كل من دراسة Charity، 2015 وبالإضافة إلى دراسة Jocom، et al، 2017 من حيث تناول أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، هذه المبررات العلمية تبرز أهمية هذا الموضوع البحثي من الناحيتين: البحثية والتطبيقية، وترود المكتبة العربية بذلك.

وبالنظر إلى قطاع التطبيق ومتغيرات الدراسة فلا نجد أي تشابه ومن هنا تبرز أهمية مجتمع الدراسة، فطالما كان الاهتمام بالقطاعات الصناعية والمالية الإنتاجية، وإهمال قطاع الرياضة.

7. منهج الدراسة وإجراءاته الميدانية

1.7. منهج الدراسة:

للوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا، وقصد فهم أدق وأفضل، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، وذلك في تحديد ماهية التدوير الوظيفي، وتحليل كيفية مساهمته في زيادة أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

2.7. مجال الدراسة:

بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري، وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق لتأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع الشباب والرياضة، قمنا بدراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط.

3.7. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من الموظفين والعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط بمختلف فروعها (مركبات جوارية، نوادي ثقافية، دور الشباب، الدواوين)، حيث تم توزيع 90 إستمارة إستبائية على موظفي المديرية بمختلف فروعها والتي تمثل عينة الدراسة استردت منها 85 إستبانة وبعد الفرز وجدنا 82 إستبانة صالحة للدراسة.

4.7. أدوات الدراسة:

تم إعداد إستمارة إستبيان حول " أثر التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين في المنشآت الرياضية وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين هما:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الخاصة بالعاملين من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) باعتبارها معلومات أساسية وصفية.

القسم الثاني: يحتوي على أسئلة الإستبانة المكونة من (26) عبارة موزعة على مجالين محوريين هما:

المحور الأول: يحتوي على عبارات المتغير المستقل والخاصة بالتدوير الوظيفي وتتكون من 14 عبارة.

المحور الثاني: يحتوي على المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين والذي يتم قياسه من وجهة نظر العاملين والمتكون من 12 عبارة. و قد رافق الاستبيان خطاب يوضح الهدف من الدراسة وطريقة الإجابة على الأسئلة مع التأكيد على سرية المعلومات. كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو ثلاث درجات لتقييم إجابات العاملين، بحيث تم إعطاء وزن لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها، مع تحديد إتجاهات إجابات أفراد العينة، كالتالي:

الجدول رقم (01): اتجاه إجابات أفراد العينة

الاتجاه	الفرقة
غير موافق	1 - 1.67
محايد	1.67 - 2.34
موافق	2.34 - 3

5.7. الأسلوب الإحصائي المستخدم:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برنامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية **SPSS** وذلك من أجل حساب :

- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة بالإضافة إلى الاستبانة ككل.
- التكرارات والنسب المئوية، من أجل عرض خصائص العينة، فضلا عن بيان مواقف وأحكام أفرادها حول عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة كما استخدمت الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت.
- إختبار فروق المتوسطات **t-test**.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين.
- إستخدام معامل ارتباط بيرسون " للكشف على طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي ومستوى الأداء.

6.7. ثبات الاستبانة :

تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف. وقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
01	التدوير الوظيفي	14	0.682
02	أداء العاملين	12	0.797
	المقياس ككل	26	0.775

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي أكبر من (0.77)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، كما أن معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة تفوق (0.68) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان.

8. عرض خصائص العينة:

1.8. الجنس: من مجموع الاستثمارات المعالجة تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
74%	61	ذكر
26%	21	أنثى
100%	82	المجموع

نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وهو ما نلمسه في الواقع، وهي نسبة ملائمة لطبيعة العمل حيث أن عمال وموظفي قطاع الشباب والرياضة أغلبهم رجال.

2.8. السن: من مجموع 82 استثمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة
37%	30	من 20 إلى 29 سنة
34%	28	من 30 إلى 39 سنة
18%	15	من 40 إلى 49 سنة
11%	9	من 50 سنة فأكثر
100%	82	المجموع

أي أن ما يقارب 71% من الفئة المستجوبة هي من فئة الشباب (أقل من 40 سنة) وهذا ما يمكن تفسيره بكون القطاع يعتمد على الشباب بالإضافة إلى عامل الإحالة على التقاعد الذي سمح بتوظيفهم.

3.8. المستوى التعليمي: بعد معالجة الاستثمارات تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئة
30%	25	مربي رياضة
27%	22	مربي شباب
20%	16	تقني سامي
17%	14	جامعي
6%	5	مستشار
100%	82	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع نسبة مربي رياضة ومربي شباب بإجمالي قارب 58% وهذا بحكم قرب المنطقة من المراكز التكوينية (معهد إطارات الشباب بورقلة)

4.8 سنوات الخبرة: من مجموع الاستمارات المعالجة تم الحصول على النتائج الموضحة أدناه:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
22%	18	أقل من 5 سنوات
35%	29	من 5 إلى 10 سنوات
21%	17	من 10 إلى 15 سنوات
13%	11	من 15 إلى 20 سنوات
9%	7	أكثر من 20 سنة
100%	82	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر النسب تعود لمن لديهم خبرة أقل من 10 سنوات بما نسبته 57% وهي نسبة كبيرة نسبيا تدل على سياسة التوظيف المتبعة وما يترتب عليها من نقص الخبرة مع إمكانية اعتماد سياسة التدوير الوظيفي كوسيلة لتكوين وتطوير الخبرات الشبابية.

9. عرض وتحليل وتفسير النتائج

1.9. تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية الأولى: لا يعد الاهتمام بالتدوير الوظيفي مطلباً أساسياً لزيادة أداء العاملين في قطاع الشباب والرياضة للإجابة عن هذه الفرضية استخدمنا اختبار فرق المتوسطات عن قيمة ثابتة T-TEST لمتغيرات البحث حيث تم تحديد قيمة الحيداء في مقياس ليكرت الثلاثي والإعتماد على 2.34 كقيمة ثابتة، وفيما يلي اختبار فرق المتوسطات لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (07): الإحصاءات الوصفية في اختبار t لمتغيرات الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التدوير الوظيفي	82	227405248 ، 2	3206197043 ،	0428446102 ،
أداء العاملين	82	397142857 ، 2	2862021808 ،	0382453751 ،

الجدول رقم (08): اختبار t للعينة الواحدة لمتغيرات الدراسة

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2.34					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التدوير الوظيفي	628,2	81	130 ،	1125947522 ،	198457270 ،	026732235 ،
أداء العاملين	494,1	81	140 ،	0571428571 ،	019502587 ،-	133788302 ،

يظهر من الجدولين السابقين بأن المتوسط الحسابي لمتغير التدوير الوظيفي يساوي 2.227 وهو أقل من القيمة الثابتة 2.34 عند مستوى دلالة أصغر من 0.05 ، في حين أن المتوسط الحسابي لمتغير أداء العاملين يساوي 2.397 وهو أكبر من القيمة الثابتة 2.34 عند مستوى دلالة أصغر من 0.05 مما يدل على أن أداء الموظفين يميل لأن يكون إيجابيا يمكن القول: إن العبارات المرتبطة بالتدوير الوظيفي تدل وبشكل واضح على وجود غموض وعدم فهم من طرف العاملين لأهمية التدوير كما أن عدم وجود رؤية واضحة أو خطة منظمة لتطبيق فكرة التدوير الوظيفي من طرف مديرية الشباب والرياضة يمكن أن يسبب آثار إيجابية أو سلبية على مصلحة العمل وعلى العامل.

وعليه يمكن أن نثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن الاهتمام بالتدوير الوظيفي لا يعد مطلباً أساسياً لزيادة أداء العاملين في قطاع الشباب والرياضة

2.9. تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

نص الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التدوير الوظيفي وأداء العاملين في المنشآت الرياضية بولاية الأغواط عند مستوى معنوية 0.05

للتأكد من صحة وثبوت هذه الفرضية 0.05 استخدمنا برنامج spss لحساب معامل الارتباط فتحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول أدناه

الجدول رقم (09): معامل الارتباط للعلاقة بين التدوير الوظيفي ومستوى الأداء لدى عمال مديرية الشباب والرياضة

Correlations

	الدلالة الإحصائية	اداء العاملين
		Pearson Correlation
Sig. (2-tailed)	دال	، 280
N		82

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يتبين من الجدول أعلاه وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين التدوير الوظيفي ومستوى الأداء لدى عمال وموظفي المنشآت الرياضية، حيث قيمة معامل الارتباط 0.293 ومستوى الدلالة 0.028، ويمكن تصنيف قوة العلاقة على أنها علاقة ضعيفة ويمكن القول أن هذه النتيجة منطقية؛ حيث أن أي تغيير إداري يقع على الموظف سوف يكون له تأثير سلبي أو إيجابي - مختلف الشدة - على مستوى الأداء، أما ضعف العلاقة فيرجع بالدرجة الأولى إلى أن التدوير الوظيفي يتم تطبيقه بدرجة ضعيفة وأنه لا زال بحاجة إلى المزيد من التطوير والتطبيق.

وعليه يمكن أن نثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي ومستوى الأداء لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة بولاية الأغواط.

3.9. تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

نص الفرضية الثالثة: يوجد تأثير للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية للإجابة عن هذه الفرضية أستخدمنا اختبار معامل الإنحدار لمعرفة تأثير التدوير الوظيفي باعتباره المتغير المستقل على المتغير التابع المتمثل في الأداء لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة بولاية الأغواط والجدول التالي يبين نتائج الاختبار :

الجدول رقم (10): معامل التحديد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	293 ^a ،	086 ،	069 ،	3310395875 ،

الجدول رقم (11): معامل الإنحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante) التدوير الوظيفي	560 ،1 273 ،	317 ، 121 ،	293 ،	920 ،4 256 ،2	000 ، 028 ،

التعليق على النتائج والحكم على صلاحية نموذج الإنحدار الذي تم حسابه الشروط النظرية:

إتفاق أو منطقية قيمة وإشارات معاملات الإنحدار:

بالرجوع إلى نموذج الإنحدار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي يوضح العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد

$$Y = 1.560 + 0.273 X_1$$

$$\text{التدوير الوظيفي} = 1.560 + 0.273 \text{الأداء}$$

من خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

- الجزء الثابت من B₀ له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (1.560) عند القيمة الاحتمالية 0.000 ومنه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الإنحدار معنوي.

- ميل خط الإنحدار B₁ له قيمة موجبة تتراوح بين (0.273) عند القيمة الاحتمالية 0.028 ومنه نستنتج أن ميل التدوير الرياضي في نموذج الإنحدار معنوي.

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج نموذج الإنحدار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير التابع الأداء والمتغير المستقل التدوير الوظيفي

القدرة التفسيرية للنموذج:

يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار من خلال معامل التحديد المعدل، الموجودة في الجدول أعلاه حيث أن قيمة معامل التحديد المعدل المقدرة (0.086)، أن متغيرات الدراسة المختارة للنموذج قد فسرت ما نسبته 8.6% من أثر

مؤشرات المتغير المستقل (التدوير) على المتغير التابع (الأداء)، بمعنى أن 8.6% من المتغيرات التي تؤثر على الأداء تعزى لمؤشرات المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) وهي نسبة ضعيفة في حين أن 91.4% الباقية تعود لمتغيرات وعوامل مستقلة أخرى مثل عامل الخبرة، النمط القيادي والإداري، الحوافز، النظم والإجراءات.... إلخ وهذه النتائج تعكس صلاحية المتغيرات المختارة للدراسة ومدى قدرتها على تفسير نتائج نموذج الإنحدار، أما الدلالة الإحصائية لهذا النموذج فقد بررها مستوى الدلالة المقدر 0.28، وهو دال إحصائياً ويطمأنى مع الفرضية الثالثة للدراسة التي ثبتت صحتها.

8. النتائج والتوصيات

- من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها بعد اختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في التأكيد على صحتها توصلنا إلى:
- ✓ أن الاهتمام بالتدوير الوظيفي لا يعد مطلباً أساسياً لزيادة أداء العاملين في قطاع الشباب والرياضة بسبب وجود غموض وعدم فهم من طرف العاملين لأهمية التدوير.
 - ✓ وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التدوير الوظيفي وأداء العاملين في المنشآت الرياضية بولاية الأغواط، بسبب تطبيق سياسة التدوير بدرجة ضعيفة وأنه لا زال بحاجة إلى المزيد من التطوير والتطبيق.
 - ✓ وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالمنشآت الرياضية
- من خلال نتائج الفرضيات السابقة نستطيع القول بأن التدوير الوظيفي كان له أثر إيجابي ولكن بدرجة ضعيفة على أداء العاملين في المنشآت الرياضية بولاية الأغواط، وهذا راجع لعدة عوامل مشتركة بين العامل والإدارة من بينها عدم فهم العاملين لأهمية التدوير وغياب إستراتيجية واضحة أو خطة منظمة لتطبيق فكرة التدوير الوظيفي من طرف مديرية الشباب والرياضة وهو ما يمكن أن يسبب آثار إيجابية أو سلبية على مصلحة المنشأة الرياضية وعلى العامل.
- الاهتمام بالتدوير الوظيفي لما له من دور في رفع كفاءة وتحسين أداء الموظفين في قطاع الشباب والرياضة.
 - ضرورة وضع خطة شاملة ومتكاملة لتنفيذ التدوير الوظيفي في إدارة مديرية الشباب والرياضة بما يضمن تنفيذ التدوير وفقاً للاحتياجات البشرية والتدريبية في الإدارة، وبالتنسيق مع الموظفين ومديري الأقسام بما يخدم مصلحة العمل، ويحقق الغاية من التدوير الوظيفي.
 - مراعاة قدرات ومهارات وكفايات ورغبات الموظفين - ما أمكن ذلك - عند تنفيذ التدوير الوظيفي في المنشآت الرياضية لأن ذلك يضمن نجاح التدوير وتحقيق أهدافه.
 - عقد اجتماعات للموظفين الذين سوف يتم تدويرهم قبل البدء بالتنفيذ، يتم خلالها توضيح الغاية من التدوير، وما هي واجبات ومسؤوليات الموظف في الموقع الجديد؟
 - إجراء تقييم دوري للتحقق من مدى كفاءة الموظف بعد عملية التدوير، ومقارنة مستويات الأداء مع المستويات السابقة للموظف.
 - إجراء الدراسة على بعض الجهات الإدارية والمؤسسات الخدمية الأخرى مع استخدام متغيرات جديدة مثل: ضغوط العمل، والحوافز المالية، والاستقلال الإداري.

9. الهوامش والإحالات:

1. حسان تقيه، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، 2011، ص ص15-14.
2. أنيس وآخرون، "المعجم الوسيط"، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، مصر، الطبعة 2، ص 87
3. ناصرزكي، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، المؤتمر العربي الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات) القاهرة، جمهورية مصر العربية، 21 - 22 ديسمبر 2010.
4. Huang ،H. J. ،**Job rotation from the employees' point of view. Research and Practice in Human Resource Management** ،7(1) 1999 ،pp 75-85.
5. Bhadury ،J. &Radovilsky ،Z. **Job rotation using the multi-period assignment model.**International Journal of Production Research ،44(20) ،2006 ،4431-4444.
6. David. Fred R. ،**Strategic Management** ،pearson prentice Hall ،New Jersey ،2007،p308
7. Johnson ،Gerry & Scholes ،Kevan ،**Exploring corporate strategy text and cases** ،1997 ،3rd Ed ، prentice – Hall co ،London.p177
8. مصلحة بنت حسين البارقي، التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد الثاني - المجلد الأول إبريل 2017 .
9. Tharmmaphilas ،W. ،and Norman ،B. **A quantitative method for determining proper job rotation intervals.** Annals of Operations Research ،(128) ،2004، p p 251-266
10. العطاس، محمد سالم، دراسات في العمل، الرياض مكتبة الرشد، 2009، ص31.
11. Creager ،P. L.. **Building management bench strength: a qualitative look at a job rotation program**، Doctoral Dissertation ،University of San Diego، 2007، pp 82-93
12. عساف عبد المعطي، يعقوب حمدان، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص6
13. العديلي ناصر محمد، التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة، صحيفة الاقتصادية الالكترونية، 28 / 7 / 2008 ، العدد.5404
14. القحطاني، سعيد بن محمد بن سعيد، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في التنمية البشرية، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2011، ص 59
15. عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان 2006، ص 89.
16. نزار محمد علي بعنوان التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية" دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 2017 المجلد5 ، العدد4 ، ص ص.1188 - 1169
17. Charity ،B. C. **Job rotation: An examination of its effect on employee performance at KCB branches in the north rift region** ،Kenya. International Journal Of Advanced Research In Management And Social Sciences ،4(5) ،2015،pp 84-93.
18. Jocom ،J ،Lambey ،L ،& Pandowo ،M. **The Effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in PT. Pegadaian (Persero) Manado.** Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi ، Manajemen ،Bisnis dan Akuntansi. 2017