

واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد- ولاية ميلتا، الجزائر
**The reality of applying the method of job rotation in
 the municipality of Shalgoum, El-Eid, Wilaya of Mila, Algeria**

- عبد الرزاق بن علي: أستاذ محاضر أ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، abderrezeg-benali@univ-eloued.dz

- قادري مريم: جامعة قسنطينة 2 - قسنطينة، kadrimeriem8@gmail.com

- هدى شهيد: جامعة طاهري محمد بشار، houdah09@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/06/21

تاريخ القبول: 2020/50/12

تاريخ الإرسال: 2020/02/21

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد بولاية ميلتا. ولتحقيق ذلك، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية من الموظفين (103)، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v 25). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن اتجاهات الموظفين نحو التناوب الوظيفي كانت بمستوى متوسط. وأن مستوى تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد كان متوسطا كذلك. وأن أغلب الموظفين تنقلوا بمعدل (3-4) مرات بين الوظائف. واقترحت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة رفع الوعي لدى المديرين والموظفين بأهمية التناوب الوظيفي. كما توصي الدراسة أن تولي رئاسة البلدية والجهات الوصية اهتماما أكبر بتطبيق أسلوب التناوب الوظيفي.

الكلمات المفتاح: تناوب وظيفي، تطوير وظيفي، تدريب، بلدية

Abstract

The study aimed to identify the reality of applying the method of job rotation in the municipality of Chalgoum Al-Eid in the Wilayat of Milah. To achieve this, an analytical descriptive approach was used, a questionnaire was distributed to a random sample of employees (103), and the results were analyzed using the statistical analysis program (spss v 25). The study reached several results, the most important of which are: Staff attitudes towards job rotation were at an average level. And that the level of of applying the method of job rotation in the municipality of Shalgoum, El-Eid was also medium. And that most employees moved (3-4) times between jobs. The study suggested several recommendations, the most important of which is the need to raise awareness among managers and employees of the importance of job rotation. It also recommends that the mayor and the trustees pay more attention to applying of method of job rotation

Key words: Job rotation, Career development, Training, Municipality.

مقدمة

منذ عقود، تقوم الأبحاث في إدارة الموارد البشرية بالتحقق في الممارسات والأساليب، لتحسين أداء وكفاءة الأفراد في العمل. إذ تركز تلك الدراسات على تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الابداعية وكذا انتاجيتهم، وتعتبر تجربة العمال وممارسات العمل الفردية واحدة من العناصر الرئيسية لزيادة الأداء وأهمية وجاذبية الوظيفة. في هذا السياق، ينشأ التناوب الوظيفي كأحد هذه الممارسات التي يجب تطبيقها في البيئة التنظيمية لزيادة تنوع المهام، ولتقليل الرتابة والملل والتعب الناتجة عن تبسيط الوظائف، والتخصص، والتكرار.

أغلب منظمات الخدمات العمومية تقدم خدمة لعموم المواطنين، يغلب عليها التبسيط ويقل فيها الابتكار، والتي تؤثر فيها الخصائص والسلوك الفردي بشكل مباشر على فعالية الأفراد والفرق في العمل. فإتاحة التناوب الوظيفي بين العاملين من شأنه - كما أشارت الأدبيات المتعلقة بالتناوب الوظيفي - أن سيحقق الإثراء الوظيفي والتطور الوظيفي والتحفيز والرضا وتعزيز المهارات والخبرات العملية، وبالتالي تقديم خدمة ذات جودة عالية ترضي عملائها.

مشكلة البحث: وفقا لما سبق، تأتي هذه الدراسة لتحقيق في ممارسة تناوب الوظائف في الإدارة المحلية (البلدية) بشلغوم العيد بولاية ميله مسترشدة بطرح السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في الإدارة المحلية (البلدية) بشلغوم العيد؟

الأسئلة الفرعية:

يتفرع عن السؤال الرئيسي السابق، مجموعة أسئلة فرعية، هي كالتالي:

- ما مستوى اتجاهات الموظفين في بلدية شلغوم العيد نحو التناوب الوظيفي؟
- ما مستوى تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد من وجهة نظر موظفيها؟
- هل هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة وعدد التنقلات بين الوظائف)؟

الفرضيات:

تسعى الدراسة للإجابة على الفرضيات التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير الجنس؟
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير العمر؟
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة؟
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير عدد التنقلات (عدد مرات التناوب الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق أهداف عدة، وهي تتمثل فيما يأتي:

- استكشاف مستوى اتجاهات الموظفين نحو التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد.
- معرفة درجة تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد من وجهة نظر موظفيها.
- الوقوف على معدل التنقل بين الوظائف المتاحة لدى الموظفين في بلدية (الإدارة المحلية) شلغوم العيد.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تركيز الدراسة على مفهوم إداري حديث وهو التناوب الوظيفي والذي يعد أسلوبا هاما لإثراء الخبرات والمهارات لدى الموظف ورفع إنتاجيته.
- التعرف على واقع ومستوى تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في الإدارة المحلية (البلدية) شلغوم العيد - ولاية ميله من وجهة نظر العاملين.
- يعد هذا البحث من الدراسات القليلة التي تناولت دراسة أسلوب التناوب الوظيفي في الإدارات المحلية ذات النطاق الأوسع انتشارا والأكثر ارتباطا بمصالح وحاجيات جميع أفراد المجتمع.
- قد تساهم نتائج هذا البحث في لفت اهتمام المخططين ومتخذي القرارات نحو إبراز أهمية تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي بغية رفع مستوى أداء الإدارة المحلية (البلدية) المبحوثة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي

1. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على التعرف على واقع ومستوى تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي.
2. الحدود البشرية: اجري البحث على العاملين في الإدارة المحلية (البلدية).
3. الحدود المكانية: اقتصر البحث على الإدارة المحلية (البلدية) شلغوم العيد - ولاية ميله - الجزائر.
4. الحدود الزمنية: اجري البحث خلال الفترة 2019/12 - 2020/01

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون باستخدام المنهج الاستكشافي والوصفي التحليل والاستناد إلى البيانات الثانوية في الجزء الخاص بالدراسة النظرية من المراجع والمصادر والدراسات السابقة والبحوث المنشورة، التي تناولت كل اتجاهات العاملين حول التناوب الوظيفي وواقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي. أما فيما يخص الجزء الميداني فقد تم

الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان الذي صمم للغرض ذاته، وكذا استخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

الدراسات السابقة

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وتحديد إيجابيات التدوير الوظيفي والكشف عن الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من الطاقم الإداري وأعضاء هيئة التدريس العاملين في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض والبالغ عددهم (799) فرداً، وقد تم جمع (207) استبانة صالحة للتحليل من عينة الدراسة المختارة، أي بنسبة (86%) . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وجاءت متحققة بمتوسط عام (2.78). كما أظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين؛ إذ بلغ المتوسط العام (3.41) أبرزها هو إتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب خبرات جديدة والإسهام في التطوير الوظيفي. وأظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين في معهد كان من أبرزها: ضعف وقلة وجود حوافز مادية أو معنوية للعاملين، ومقاومة العاملين لعملية التدوير الوظيفي.

- دراسة (Jorgensen, 2005) بعنوان: خصائص التناوب الوظيفي في قطاع التصنيع في الولايات المتحدة الغرب الأوسط.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن خصائص التناوب الوظيفي كمدخل مناسب للسيطرة على الاضطرابات في هيكلية العمل، فقد تم وضع استبانة على شبكة الإنترنت لدراسة ممارسات التناوب الوظيفي في شركات التصنيع في الولايات المتحدة. وكشفت نتائج الدراسة عن 42.7% من الشركات التي أجابت عن الاستبانة تستخدم التناوب الوظيفي، حيث كان متوسط المدة التي كانت قد استخدمت فيها أسلوب التناوب الوظيفي فيه هو خمس سنوات، حيث استخدمت التناوب الوظيفي كأساس للحد من عوامل الخطر ومن إصابات العمل، في حين استخدمت قرارات المشرف والتحليلات لتحديد فرص العمل لمخطط التناوب الوظيفي.

- دراسة (نضال، 2017) (بدر، 2016) ، بعنوان: التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة. وقد تم دراسة أربعة متطلبات للتدوير الوظيفي وهي (التدريب، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات)، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا والفئة الأولى ورئيس القسم من الفئة الثانية. وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (65) فقرة، تم توزيعها على (380) موظفاً، باستخدام طريقة العينة العشوائية. وكانت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة (80%). وكشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي كان متوسطاً، وأن هناك علاقة إيجابية بين

متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة وبين الكفاءة الإنتاجية. أما عن تأثير تطبيق متطلبات التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية للموظفين، فكانت استراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى، تليها تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات، ثم التدريب وتطوير القدرات، وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات.

التعليق: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات الخاصة المتعلقة بمدى تطبيق اسلوب التناوب الوظيفي واقعه وعلاقته بمتغيرات أخرى، إذ أشارت بعض الدراسات أن مستوى ممارسة أسلوب التناوب الوظيفي كان متوسطا، وهذا ما يجعل الدراسة تعمل على استكشاف مدى تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، وخاصة في الإدارة المحلية (البلدية) شلغوم العيد محل الدراسة.

I- الخلفية النظرية للتدوير الوظيفي

يعتبر التناوب الوظيفي أحد أساليب تنمية الموارد البشرية، فهو أسلوب للتدريب لتطوير المعرفة والمهارات والقدرات الفردية منذ الثورة الصناعية (Al-Nashmi & Almoayad, 2015, p. 47)، كما أصبح شائعا في سبعينيات القرن الماضي للمساعدة في تخفيف الملل وبالتالي زيادة إنتاجية عمال متاجر البيع بالتجزئة يومئذ (Beardwell, Holden, & Claydon, 2004, p. 323). هذا الأسلوب تستخدمه المنظمات التي تسعى للتميز من خلال استثمار المورد البشري بها، وذلك وفق خطة واستراتيجية محددة تنفذها، كما يعد أحد الطرق المستخدمة للتطوير الوظيفي للعاملين وإثراء معارفهم ومهاراتهم وإكسابهم خبرات عملية جديدة، وإتاحة مناخ تحفيزي يسوده روح معنوية مرتفعة ورضا عن العمل، ومن ثم تعزيز قدراتهم الإنتاجية، وتحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل. وفيما سنستعرض تعريف التناوب الوظيفي وأهميته وأبعاده.

I-1- تعريف التناوب الوظيفي

فيما يلي سنورد مجموعة من التعريفات التي تناولتها الأدبيات النظرية في ذلك، ومن أبرزها ما يأتي: تعريف: (التناوب الوظيفي هو حركة الأفراد المخطط لها من وظيفة إلى أخرى لغرض أساسي هو تشجيع وتحفيز نمو الفرد). (Morris, 1956, p. 268).

ويعرف التناوب الوظيفي بأنه: (نقل العامل ضمن عدة مهام، تختلف في احتياجاتها الجسدية، والذهنية ضمن فترات زمنية معينة) (Tharmmaphilas & and Norman, 2004).

ويعرفه علاقي (علاقي، 2015، صفحة 374) بأنه (التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة، وقد تتم العملية خلال ساعات أو أيام أو حتى أسابيع وأشهر، ويعتمد ذلك على طبيعة العمل إداريا أو قياديا). أما عقيلي فيرى (بموجب هذا الأسلوب JOB ROTATION تنظم حركة تنقلات متنوعة وموقته بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، يكتسب فيها خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد) (عقيلي، 2005، صفحة 470).

تناوب الوظيفة - كما يوحي اسمها- هو: (مجرد تناوب الوظائف بين أعضاء مجموعة العمل لإعطاء خبرة أوسع وتخفيف رتابة التكرار الوظيفي) (Beardwel, Holden, & Claydon, 2004).

تعريف آخر: (التناوب على الوظائف هي تحويلات جانبية للموظفين بين الوظائف في المنظمة. عادةً ما لا يظل الموظفون الذين يتناوبون في وظائف دائمة ولكن لا يعودون عادةً إلى وظائف سابقة) (CAMPION, .CHERASKIN, & STEVENS, 1994, p. 1518).

والتعريف الذي تتبناه الدراسة هو تعريف Woods على انه يحدد التناوب على نطاق أوسع: (الحركة المنهجية للموظفين من وظيفة إلى وظيفة أو مشروع إلى مشروع ، داخل المنظمة ، كوسيلة لتحقيق مختلف أهداف الموارد البشرية المختلفة) (Santos, Silva, Magalhaes, & Monteiro, 2016, p. 971) . ومن خلال تعريف وودز Woods يتبين أن التناوب الوظيفي كممارسة تسمح بنقل مجموعة من الأفراد من فريق إلى فريق ومن مشروع إلى آخر. وبالمثل، تم اعتبار التناوب على الوظائف ممارسة تنقل الأفراد بين المشاريع. ويشترط في استخدام هذا الأسلوب ان تكون الوظائف في مستوى إداري واحد، حتى في التنقلات بينهم.

I-2- إيجابيات وفوائد التناوب الوظيفي :

إن الهدف من أسلوب التناوب الوظيفي، الاستفادة من مزاياه العديدة، والتي تتمثل في (الخالدي، 2011، صفحة 236) :

- يعطي التناوب الوظيفي الأفراد فرصاً لتعلم وإجادة أكثر من وظيفة أو عمل.
- تقليل السأم والملل الناتج عن العمل المتكرر على وتيرة واحدة من خلال فرصة الانتقال إلى أعمال أخرى.
- إذا تم تنفيذها بشكل مناسب، يمكن أن تكون تجربة تعليمية ممتازة للعاملين، وتتناسب بشكل مناسب مع مفاهيم إدارة الموارد البشرية المتمثلة في العمل الجماعي والتمكين، حيث يتم تشجيع الناس على تحمل مسؤولية أكبر عن عملهم وعمل الفريق (Beardwell, Holden, & Claydon, 2004, p. 323)..
- اكتساب المهارات والخبرات في مجالات عمله من أجل إعلاء اختيارات العمل، أو تطوير فهم مشترك بين الإدارات (Beardwell & Claydon, 2010, p. 297).
- رفع دافعية الموظفين؛ وبالتالي زيادة الإنتاج والرضا الوظيفي.
- القضاء على الشيخوخة في الهرم الوظيفي والترهل الإداري ومحاربة الفساد (النعمانية، 2013، صفحة 24).

I-3- عيوب التناوب الوظيفي:

- هناك بعض السلبيات التي قد تحدث نتيجة لبعض الأمور، كأن ترجع لطبيعة الأشخاص الذين يتم تدويرهم أو فهمهم الخاطئ. ويمكن تلخيص هذه السلبيات او العيوب فيما يلي (Elewa, 2017, pp. 14-15):
1. تعطل العمل حيث يستغرق الموظفون المدورون وقتاً للتكيف مع الوظيفة الجديدة.
 2. تكاليف التدريب الزائدة.
 3. ليس لدى جميع الموظفين المؤهلات والمهارات الفنية التي يتعين نقلها من وظيفة إلى وظيفة أخرى.
 4. الرضا الوظيفي للموظفين لن يحصل؛ ما لم تكن الوظائف مناسبة ومهتم بها الموظف.
 5. قد لا يكون التواتر المرتفع لدوران الوظيفة جيداً، وينبغي مراعاة عناصر مثل الخبرة والقدرة على التعلم والإمام الوظيفي عند إعداد خطة التناوب.

I-4-متطلبات التناوب الوظيفي

إن التناوب الوظيفي من الأساليب الحديثة المتبعة في الإدارات التي تسعى إلى ازدهار مؤسساتها وتقديمها وتحسين أدائها وكفاءتها الإنتاجية، وتحقيق أهدافها المتنوعة. ويتحقق هذا باستخدام أبعاد ومتطلبات التناوب الوظيفي والتي إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح فإن ذلك سيؤدي إلى نجاح عملية التناوب الوظيفي في أية مؤسسة. وسوف نسلط الضوء على بعض منها. وقد تباين تركيز بعض الباحثين على تلك المتطلبات. وفيما يلي نذكر بعضا منها فيما يأتي:

I-4-1-التدريب وتطوير القدرات :

يهدف التدريب إلى تطوير وتنمية مهارات الأفراد وخبراتهم وزيادة قدراتهم لمواكبة التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، ومن أساليب التدريب هو التناوب الوظيفي، فهو في هذه الحالة يكون عمليا، ويسمح للمتدرب بأن يصبح ملما ومتناغما مع العملية التشغيلية الكلية للمنظمة (رواية، 2004، صفحة 136).

كما يعتبر التناوب الوظيفي أحد أساليب التنمية الإدارية التي تتم عن طريق نقل المدير من موقع إداري إلى موقع آخر، فيساعد ذلك على إكساب المدير مهارات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة (عبد الباقي، 2004، صفحة 130)، كما يعزز التناوب الوظيفي -باعتباره أحد أساليب التدريب- فهم أكبر للمنظمة وجعل الأفراد أكثر تنوعا ويعمل على تعزيز مهاراتهم، والحد من الملل. إن التناوب الوظيفي من خلال عمليات النقل الأفقي قد يساعد على إحياء الحماس وتطوير مواهب الموظفين. إلا أن ما يعيب عملية التناوب الوظيفي التدريبية هو ارتفاع تكلفتها، لأن قادرا كبيرا من الوقت مطلوب لتعريف المدربين مع مختلف المهام والتقنيات الجديدة في كل وحدة - Jackson, 2010, pp. 62- (63).

I-4-2-التصميم الوظيفي

يشير تصميم الوظائف إلى العملية الخاصة بميكلة أو بناء مهام العمل التي يقوم أو يؤديها الفرد أو مجموعة من الأفراد لبلوغ الأهداف التنظيمية والفردية، أي التوصل إلى وظائف مثمرة لشاغلها ومثمرة في نفس الوقت للمنظمة من خلال زيادة درجة الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي مما يؤدي إلى تدني معدلات دوران العمل وتخفيض الإحساس بالاغتراب التنظيمي وزيادة الإنتاجية (زايد، 2003، صفحة 52). ويعتبر الهدف الرئيسي من تصميم الوظيفة هو دمج احتياجات الفرد ومتطلبات المنظمة. وتشمل احتياجات الموظفين الرضا الوظيفي من حيث الانتماء والتحدي والإنجاز. والمتطلبات التنظيمية تكون من خلال الإنتاجية والكفاءة (نضال، 2017، صفحة 31). ويرى القحطاني بأن تصميم الوظائف يمكن أن يكون له تأثير كبير على التحفيز، وأن أحد الأساليب التي تهدف إلى تعزيز التحفيز وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي والأداء هو التناوب الوظيفي، إذ يتكون هذا الأسلوب من نقل العاملين من وظيفة متخصصة إلى وظيفة أخرى، والهدف هو زيادة الاهتمام والتحفيز واكتساب الموظفين لفهم أوسع وأكثر شمولاً للمنظمة (القحطاني، 2011، صفحة 54).

I-4-3-استراتيجية التطوير الوظيفي

يعرف التطوير الوظيفي بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى العاملة وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي. ويمكن النظر إلى مفهوم التطوير الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله ومشاعره،

وقد ينظر إلى التطوير الوظيفي من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إليه باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة، وانطلاقاً من هذا فيمكن يسهم التخطيط والتطوير الوظيفي في بناء نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما. ومن أهم وسائل التطوير الوظيفي هو التناوب الوظيفي، وهو صقل خبرات وظيفية متعددة للموظف الجديد، وذلك بنقله بشكل مؤقت من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على موظفين آخرين جدد، ومعرفة كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم (نضال، 2017، صفحة 37).

I-4-4-النظم والإجراءات

يوجد نظامان من أنظمة ممارسة إدارة الموارد البشرية، النظام المبتكر والنظام التقليدي وهما المستخدمان حتى الآن في المقام الأول لفهم إنتاجية العمل.

وحسب (Ichniowsk & Shaw, 2003, p. 4) تشمل الممارسات المبتكرة وأهدافها المشتركة ما يلي:

- أ- تهدف فرق حل المشكلات إلى إشراك عمال الإنتاج أو غيرهم من العمال غير الإداريين في حل مشكلات الإنتاج.
- ب- يتم استخدام تناوب العمال عبر الوظائف لزيادة مرونة العمال وزيادة العمل الجماعي.
- ت- مطلوب فحص دقيق للعمال واختيارهم لتحديد أولئك الذين لديهم مهارات عالية في الوظيفة والمهمة وكذلك "مهارات الفريق" للعمل معاً لحل المشكلات.
- ث- يستخدم الأمن الوظيفي لطمأنة العمال أن التحسينات في أداء الإنتاج لن تؤدي إلى فقدان مباشر للوظائف.
- ج- تبادل المعلومات مهم لتوفير المعلومات والدافع لمزيد من المشاركة واتخاذ القرارات.
- ح- هناك حاجة إلى التدريب للقيام بحل المشكلات، وزيادة المعرفة من أجل اتخاذ القرارات بشكل أفضل، وتعريف العمال بالمهارات اللازمة للقيام بمزيد من المهام الوظيفية.
- خ- أخيراً، يتم تقديم حوافز الحوافز، في مجموعة متنوعة من الأشكال، لتوفير الحافز لزيادة جهد الموظف ومشاركة الموظف في صنع القرار.

نشير إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية هذه على أنها "مبتكرة" لأنها تشهد زيادة كبيرة في استخدامها بين الشركات الأمريكية على مدى السنوات العشرين الماضية.

قبل ذلك الوقت، كانت هناك ممارسات "تقليدية" لإدارة الموارد البشرية -تتضمن عادة الأجور بالساعة أو المرتب مع اتصال قليل للأجر بنتائج الأداء، تعيين العمال في وظائف محددة بدقة مع عدم وجود تناوب في العمل، ولا فرق عمل، ممارسات التوظيف مع فحص محدود للوظائف غير الإدارية أو المهنية، كان القليل من التدريب الرسمي والمشاركة المحدودة لبيانات التشغيل مع الموظفين وتسريح للموظفين عند انخفاض الطلب على المنتجات -أكثر شيوعاً بين الشركات الأمريكية-. وقد استخدم هذا النظام منذ 1960 في الولايات المتحدة، ولذلك سمي بالنظام التقليدي.

II- الدراسة الميدانية

تجرى الدراسة الميدانية على موظفي بلدية شلغوم العيد، لاستكشاف واقع ممارسة أسلوب التناوب الوظيفي. وتتضمن: الطريقة والإجراءات، والوصف الإحصائي لعينة الدراسة، إضافة إلى التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة والإجابة على أسئلتها وصولاً إلى اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

II-1- الطريقة والإجراءات

II-1-1- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين ببلدية شلغوم العيد، والذين يبلغ عددهم حوالي 160 موظفاً، تم استهداف عينة كبيرة، حيث تم توزيع الاستبيان على 120 فرداً، استرجع منها 103 استبانة فقط، كانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي وتحقيق أغراض الدراسة.

II-1-2- أداة الدراسة :

تضمنت الاستبانة جزأين، كان الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية للمستجوب من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي. المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة وعدد التنقلات بين الوظائف. أما الجزء الثاني فقد تعلق بقياس اتجاهات العاملين نحو التناوب الوظيفي عموماً. وكان الجزء الثالث من الاستبيان لقياس مدى تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في الإدارة المحلية (البلدية) من وجهة نظر العاملين.

ولقياس استجابات أفراد العينة، تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، موافق بشدة/5، موافق/4، محايد/3، غير موافق/2، غير موافق بشدة/1). وقد أعطيت الاستجابات التدرج الآتي 1-2.66 = منخفضة، و 2.67-3.67 = متوسطة، و 3.68-5 = مرتفعة.

II-1-3- صدق و ثبات أداة الدراسة

II-1-3-1-أ- صدق الاستبيان : تم تصميم الاستبيان من طرف الباحثين بالاستعانة على دراسات سابقة ، كما تم عرضه على مجموعة من الخبراء والأساتذة المختصين من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم ، ومن ثم تعديله إلى شكله النهائي الذي تم استخدامه في جمع بيانات الدراسة.

أما عن الصدق الاتساق البنائي للاستبيان، فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون لأبعاد ومحاور الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة استطلاعية 33 مفردة كما يلي:

وأبرزت نتائج حساب معاملات الارتباط Pearson Correlation بين جميع عبارات اتجاهات العاملين نحو أسلوب التناوب الوظيفي. وكلها كانت معنوية إحصائياً، عند مستوى معنوية لكل منها أقل من 0.05. أما عن قيمة معاملات الارتباط بيرسون لكلا محوري الاستبيان الاتجاهات وواقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي بالدرجة الكلية للاستبيان فكانت على التوالي: (0.701)، (0.785) وهما معنويان إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05. ومنه تعتبر عبارات محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

II-1-3-ب- حساب ثبات الاستبيان

من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (01) : قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة الاختبار
جميع فقرات محور اتجاهات العاملين	13	0.835	ثابت
جميع فقرات محور واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي	21	0.865	ثابت
جميع فقرات الاستبيان	34	0.853	ثابت

المصدر: من إعداد المؤلفين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال الجدول (01) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم حسنة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق باتجاهات العاملين (0.835) والذي يضم 13 عبارة، وبلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بمتطلبات تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي (0.865) والذي يضم 21 عبارة، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.853) بإجمالي 34 عبارة، وتلك المعاملات كلها أكبر من الحد الأدنى 0.6، مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

II-1-4- الأدوات الإحصائية والمقاييس المستخدمة:

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way.

II-1-5- استكشاف نوع توزيع البيانات :

بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov الذي يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50 كما في حالة دراستنا، فتظهر نتائجه أن مستوى المعنوية sig المتعلق بمحور اتجاهات العاملين بلغت sig=0.111، وهي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات محور متطلبات تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي، إذ بلغت قيمة sig=0.200، وهي أكبر من 0.05. ومنه تدل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) أن بيانات إجابات أفراد العينة لجميع عبارات محاور الاستبيان تتبع للتوزيع الطبيعي. أي أن دراستنا ستستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات.

II-1-6- وصف عينة الدراسة

جدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الشخصية

النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة
2.91	3	أقل من 25 سنة	27.2	28	ذكر
36.89	38	سنة 26-35	72.8	75	أنثى
56.31	58	سنة 36-50	33.98	35	عون الادارة الاقليمية
3.88	4	أكثر من 50 سنة	29.13	30	متصرف إداري
11.65	12	مستوى الثانوية فأقل	6.8	7	متصرف رئيسي
20.39	21	شهادة تكوين مهني: / تقني	12.62	13	ملحق الادارة الاقليمية
63.11	65	جامعي	8.74	9	عون رئيسي الادارة الاقليمية
4.85	5	دراسات عليا	2.91	3	تقني سامي في الاعلام الالي
9.7	10	أقل من 3 سنوات	5.83	6	عون مكتب
33	34	سنوات 3-7	19.4	20	لم يحدث
42.7	44	سنة 8-12	26.2	27	مرة 1-2
14.6	15	أكثر من 12 سنة	35	36	مرات 3-4
			19.4	20	أكثر من 4 مرات

المصدر: من إعداد المؤلفين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتبين من الجدول (02) أن أغلبية أفراد العينة من الإناث، حيث بلغت نسبتهم 72.8 % مقابل 27.2% ذكور. وهذا يرجع إلى ارتفاع عدد العاملين في البلدية من الإناث مقارنة بالذكور. كـل فإن أكثر من نصف العينة من الفئة العمرية 36 - 50 سنة، لنسبة 56.31%، يليها فئة 26 - 35 سنة ونسبتها تقدر بـ 36.89%. أما عن المستوى العلمي للمستجيبين فإن أغلبهم من ذوي التعليم الجامعي، وبنسبة 63.11%، وحاملي شهادة تكوين مهني: / تقني بنسبة 11.65%.

أما من حيث المسمى الوظيفي فكانت الفئتان عون الإدارة الإقليمية والمتصرف الإداري هما الأكبر بمجموع ما نسبته 63.11%، وبنسبة لكل منهما على التوالي: 33.98%، 29.13%.

أما عن توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة فكانت فئة الخبرة 8-12 سنة هي الأعلى بنسبة 42.7%، تليها فئة خبرة 3-7 سنوات وبنسبة 33%. وكانت الفئتان الأقل تمثيلا في العينة هما (أكثر من 12 سنة)، و(أقل من 3 سنوات) وبنسبة لكل منهما على التوالي: 14.6% و 9.7%.

أما عن معدل التنقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى فكان معدل (3-4 مرات) هو الأعلى والأكثر نسبة (35%)، يليها معدل (1-2 مرة) بنسبة (26.2%)، ومعدل (أكثر من 4 مرات) بنسبة (19.2%). بينما ما نسبته (19.4%) أي حوالي خمس عينة الدراسة بقوا مستقرين في وظائفهم دون أن يحظوا بأية تنقلات أو تدوير في وظائفهم.

II-2- نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

II-2-1- قياس اتجاهات الموظفين تجاه أسلوب التناوب الوظيفي :

للتعرف على مستوى اتجاهات العاملين في بلدية شلغوم العيد نحو أسلوب التناوب الوظيفي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات: اتجاهات العاملين نحو أسلوب التناوب الوظيفي والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات:

اتجاهات العاملين نحو أسلوب التناوب الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المستوى
0.74	4.16	اعتقد ان التناوب الوظيفي للعاملين يمكن المؤسسة من اكتشاف الكفاءات الكامنة (غير الظاهرة) والاستفادة منها أكثر	مرتفع
0.67	4.08	تنوع المهام الوظيفية تساعدنا على التميز أكثر	مرتفع
0.71	4.04	أؤيد التناوب على الوظائف في كل فترة سنوات بناء على خطط وبرامج مدروسة من قبل إدارة المؤسسة	مرتفع
0.75	4.02	اعتقد أن التناوب على الوظائف يزيد من خبرات ومهارات وقدرات العاملين	مرتفع
0.78	4.00	أفضل تنوع الوظائف خلال المسار المهني والوظيفي للعامل	متوسط
0.71	3.92	أسعد كثيرا بتنوع الوظائف خلال مساري الوظيفي	متوسط
0.77	3.83	من السهل أن أتكيف مع عمل جديد/ وظيفة جديدة	متوسط
0.85	3.69	لدي استعداد لتحمل مسؤولية مهمة ووظيفية جديدة أكلف بما	مرتفع
1.01	3.51	إني على استعداد لبذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤوليات أو المهام الجديدة المتاحة	متوسط
1.11	3.40	يؤدي الاستمرار في نفس المنصب لمدة طويلة إلى الرتابة والجمود (فقدان القدرة على الابداع والابتكار)	مرتفع
1.18	3.21	يشعري الاستقرار في وظيفة معينة لمدة طويلة بالسأم والملل والقرف	مرتفع
0.85	3.18	لدى مؤسستنا قناعة بسياسة التناوب الوظيفي	مرتفع
0.77	2.51	اعتبر أي قرار يتعلق بالنقل أو التحويل إلى وظيفة أخرى مماثلة دليل على فشل أو ضعف الأداء في الوظيفة السابقة	منخفض
0.43	3.66	مجموع فقرات اتجاهات العاملين حول التناوب الوظيفي	فوق المتوسط

المصدر: من إعداد المؤلفين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يبين الجدول (03) أن أغلب فقرات محور اتجاهات العاملين نحو التناوب الوظيفي حازت على موافقة مرتفعة من طرف المستجوبين بمتوسطات تراوحت بين (4.16 – 3.69)، تناولت ما يلي:

- ان التناوب الوظيفي يمكن من اكتشاف الكفاءات الكامنة
- تنوع المهام يساعد على التميز أكثر.
- تأييد وجود التناوب في خلال المسار الوظيفي بناء على خطط مدروسة.

- التناوب على الوظائف يزيد من خبرات ومهارات وقدرات العاملين.
- تفضيل تنوع الوظائف خلال المسار المهني والوظيفي للعامل.
- الارتياح الكبير بتنوع الوظائف خلال المسار المهني.
- قبول وسهولة التكيف مع الوظائف/ المهام الجديدة.
- الاستعداد لتحمل أية مسؤولية لمهمة / وظيفية جديدة يكلف بها.

وهذا يعني أن هناك وعي لدى المستجوبين بأهمية التناوب وفوائده بالنسبة لهم وللبلدية مؤكدين تأييدهم للتناوب الوظيفي وتفضيلهم تنوع الوظائف خلال مسارهم الوظيفي واعتقادهم بأنه يزيد من خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم والذي بدوره يمكن الإدارة من اكتشاف الكفاءات الكامنة، والاستفادة منها أكثر. لذلك يؤكدون استعدادهم للقيام به متى سنحت لهم الفرصة.

بينما كانت بعض الفقرات قد حصة على درجة بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.51 - 2.51) وهذه الفقرات تتعلق بـ:

- الاستعداد لبذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤوليات
- يؤدي الاستمرار في نفس المنصب لمدة طويلة إلى الرتابة والجمود
- الإحساس بالملل والقرب عند الاستقرار دوما في وظيفة واحدة
- الاعتقاد بأن المؤسسة التي يعمل بها لها قناعة بسياسة التناوب والتناوب الوظيفي.

ويمكن تفسير الموافقة المتوسطة للمستجوبين على هذه الفقرات أن بعض الموظفين يشغلون مناصب توافقت اهتماماتهم لذلك شغلهم لهذه المناصب وقتا طويلا لا يشعروهم بالملل كما أنهم موظفين لا يجنون التغيير، ويرون أن الاستمرار في نفس المنصب أفضل لأنه يؤدي إلى التخصص وارتفاع فاعليتهم وكفاءتهم. بالإضافة إلى أنهم يرون أن البلدية ليست مقتنعة كثيرا بسياسة التناوب، لأنها تقوم بالتناوب عشوائيا دون الاعتماد على خطط مدروسة وإنما كما يستخدم في أغلب الأحيان كأداة من طرف المسؤولين عقابا للموظف وأحيانا إبعادا للموظفين الذين لا يؤيدونهم.

كما حصلت الفقرة (اعتبار أي قرار النقل أو التحويل إلى وظيفة أخرى مماثلة دليل على فشل أو ضعف الأداء في الوظيفة السابقة) على نسبة تأييد منخفضة، مما يدل على أنهم ينظرون لأسلوب التناوب الوظيفي بشكل إيجابي ولا يعبر بالضرورة عن فشل أو ضعف لأداء من تم نقله وتحويله إلى وظيفة أخرى.

وبصفة عامة يتبين أن اتجاهات العاملين نحو أسلوب التناوب الوظيفي جاءت بمستوى فوق المتوسط، حيث بلغ المتوسط العام لمجموع الفقرات (3.66)، بانحراف معياري (0.43)

وقد يرجع ذلك إلى توفر البلدية على قوى بشرية مؤهلة تتطلع إلى العطاء، تتوفر لديها الرغبة والاستعداد لبذل المزيد من الجهد في سبيل تطوير أداؤها وأداء الإدارة المحلية (البلدية) ككل.

II-2-2-مدى تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي

للتعرف على مدى تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد والتي حددت في أربعة أبعاد

(التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (04) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

أبعاد تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	م
متوسط	0.72	2.77	التدريب وتطوير القدرات	1
متوسط	0.60	3.11	تصميم الوظائف	2
متوسط	1.06	2.83	إستراتيجية التطوير الوظيفي	3
متوسط	0.99	2.87	النظم والإجراءات	4
متوسط	2.89	3.03	تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي	

المصدر: من إعداد المؤلفين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتضح من الجدول رقم (04) أن مستوى توفر تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في البلدية محل الدراسة كان متوسطا يتجه إلى الانخفاض، فكان المتوسط الحسابي العام لتطبيق أسلوب التناوب الوظيفي (3.03) وانحراف معياري (2.89).

أما الأبعاد فعلى النحو الآتي:

التدريب وتطوير القدرات بمتوسط حسابي (2.77)، وهذه النتائج يمكن تفسيرها بوجود تدريب لكنه ليس بالمستوى المطلوب. فالتدريب يستفيد منه بعض الموظفين عند التحاقهم بالمنصب فقط، ومن ثم لا يستفيدون من أي برامج تدريبية وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات المادية والمالية والبشرية الموجهة للتدريب، بالإضافة إلى نقص الدورات التدريبية التي تمنحها وزارة الداخلية للبلدية وإن وجدت فيتم اختيار المستفيدين منها بالחסوية والمحابة ولا يتم عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية حسب آراء بعض المستجوبين عند مقابلتهم.

تصميم الوظائف بمتوسط حسابي (3.11)، ويمكن تفسير هذه النتائج بضعف الاهتمام بتصميم الوظائف وعدم التحديد الدقيق لمتطلبات ومهام ومهارات كل وظيفة وعدم وضوح المهام.

استراتيجية التطوير الوظيفي بمتوسط حسابي (2.83)، وهذه النتائج يمكن تفسيرها بضعف اهتمام المسؤولين بمواكبة التطور التكنولوجي وعدم اهتمامهم بالتطوير الوظيفي للعاملين، وعدم استخدام التناوب الوظيفي كأداة للتدريب والتطوير الوظيفي وتنوع المسار الوظيفي للعاملين، وإنما استخدمت في بعض الأحيان كأداة لإقصاء من يعارضونهم والإبقاء على من يؤيدونهم.

النظم والإجراءات كانت بمتوسط حسابي (2.87). وهذا يفسر أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا زالت تقليدية، ولم تواكب ما عليه ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة في العالم المتطور

II-2-3- اختبار الفرضيات :

لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (04): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

ANOVA Table						
عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
واقع تطبيق أسلوب التناوب * العمر	بين المجموعات	1.07	3	0.36	1.11	0.35
	داخل المجموعات	31.77	99	0.32		
واقع تطبيق أسلوب التناوب * المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.71	3	0.24	0.72	0.54
	داخل المجموعات	32.13	99	0.32		
واقع تطبيق أسلوب التناوب * المسمى الوظيفي	بين المجموعات	1.89	6	0.31	0.98	0.45
	داخل المجموعات	30.95	96	0.32		
واقع تطبيق أسلوب التناوب * عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.00	3	0.67	2.15	0.10
	داخل المجموعات	30.83	99	0.31		
واقع تطبيق أسلوب التناوب * عدد التنقلات	بين المجموعات	0.19	3	0.06	0.19	0.90
	داخل المجموعات	32.65	99	0.33		

المصدر: من إعداد المؤلفين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

اختبار الفرضية الأولى: وتنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين

متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير الجنس).

يبين الجدول (05) أن قيمة مستوى المعنوية تساوي (0.44)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، لذلك نقبل الفرضية العدمية، أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير الجنس" عند مستوى المعنوية (0.05). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى كون أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (75%) كن إناثا، لذلك كانت آراءهم متجانسة.

اختبار الفرضية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات إجابات

أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير العمر "

يبين الجدول (05) أن قيمة مستوى المعنوية تساوي (0.35)، وهي أكبر من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير العمر". ويرجع الباحثون سبب عدم تأثير العمر على

إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي إلى تقارب أعمار عينة الدراسة، حيث أن 93.2% من المستجوبين من الفئتين العمريتين بين 26 و50 سنة.

اختبار الفرضية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

يبين الجدول (05) أن قيمة مستوى المعنوية تساوي (0.54)، وهي أكبر من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي". عند مستوى المعنوية (0.05). ويرجع الباحثون سبب عدم تأثير المؤهل العلمي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي إلى كون أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى علمي متقارب أيضاً، حيث أن (70%) منهم من حاملي الشهادات الجامعية الدراسات العليا.

اختبار الفرضية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

يبين الجدول (05) أن قيمة مستوى المعنوية تساوي (0.45)، وهي أكبر من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" ويمكن تفسير عدم اختلاف اتجاهات العاملين نحو التناوب رغم اختلاف مسمياتهم الوظيفية إلى أن معظم المسميات الوظيفية شملها التناوب الوظيفي.

اختبار الفرضية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

يبين الجدول (05) أن قيمة مستوى المعنوية تساوي (0.10)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، لذلك نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة". ويمكن إرجاع سبب عدم اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في مكان عملهم -رغم اختلاف عدد سنوات الخبرة- إلى نظرهم أن التناوب حتى وإن حصل في مؤسستهم فهو بمثابة تغيير عشوائي وغير مخطط، وربما غير مرض ومقنع لهم.

اختبار الفرضية السادسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير عدد التنقلات".

يبين الجدول (5) أن قيمة مستوى المعنوية تساوي (0.90)، وهي أكبر من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي تعزى لمتغير عدد التنقلات بين مختلف الوظائف خلال فترة العمل في البلدية" عند مستوى المعنوية (0.05). ويمكن إرجاع سبب عدم اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي - رغم أن أغلبية المستجوبين (80.58%) تم نقلهم من وظيفتهم إلى أخرى خلال فترة العمل في البلدية-

أهم يرون هذه التنقلات غير ذات جدوى ، وتكون نتيجة سلوك إداري عدواني وغير مستهدف للتدريب وتعزيز الإنتاجية أو تحسين مهارات العاملين، وهذا ما تم التأكيد عليه من طرف بعض المستجوبين الذين تمت مقابلتهم.

III-الخاتمة

يعد التناوب الوظيفي من ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة، ينتقل من خلالها العامل لفترات قصيرة أو طويلة إلى وظائف أخرى في نفس المستوى الوظيفي، أو من مشروع إلى مشروع داخل المنظمة الواحدة. وهو أسلوب تستخدمه المنظمات التي تسعى للتميز من خلال استثمار المورد البشري بها، وذلك وفق خطة واستراتيجية محددة تنفذها، كما يعد أحد الطرق المستخدمة للتطوير الوظيفي للعاملين وإثراء معارفهم ومهاراتهم وإكسابهم خبرات عملية جديدة، وإتاحة مناخ تحفيزي بعيدا عن الرتابة والملل، وتسوده روحا معنوية مرتفعة ورضا عن العمل، ومن ثم تعزيز قدراتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل. ولهذا الأهمية، سعت الدراسة إلى استكشاف مستوى تبني الإدارة المحلية لبلدية شلغوم العيد بولاية ميله أسلوب التناوب الوظيفي. ومن خلال جمع البيانات الأولية عن طريق استبانة وزعت على عينة من الموظفين بها وتحليل نتائجها للإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

III-1- نتائج الدراسة :

- توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: يمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج فيما يأتي:
- ✓ أن هناك وعيا كبيرا، وبمتوسط حسابي مرتفع لدى المستجوبين بأهمية التناوب وفوائده بالنسبة لهم وللبلدية مؤكداين تأييدهم للتناوب الوظيفي وتفضيلهم تنوع الوظائف خلال مساهمهم الوظيفي واعتقادهم بأنه يزيد من خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم والذي بدوره يمكن إدارة البلدية من اكتشاف الكفاءات الكامنة، والاستفادة منها أكثر. لذلك يؤكدون استعدادهم للقيام به متى سنحت لهم الفرصة.
 - ✓ من جانب آخر، كان المستوى متوسطا لاستعدادهم لبذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤوليات، أو بقائهم في المنصب لمدة طويلة إلى الرتابة والجمود وإحساسهم بالملل والقرف عند ذلك، إضافة إلى ذلك، يعتقدون بأن إدارة البلدية لها قناعة بسياسة التناوب والتناوب الوظيفي بمستوى متوسط.
 - ✓ أن اتجاهات العاملين بشكل عام نحو أسلوب التناوب الوظيفي جاءت بمستوى فوق المتوسط، حيث بلغ المتوسط العام لمجموع الفقرات (3.66)، بانحراف معياري (0.43).
 - ✓ كشفت النتائج أن مستوى تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد متوسط، حيث أن كل من أبعاد تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي (التدريب وتطوير القدرات)، (تصميم الوظائف)، (استراتيجية التطوير الوظيفي) و(النظم والإجراءات) كان مستوى تطبيقها متوسطا، ولعل ذلك يرجع إلى:
 - نقص الإمكانيات المادية والمالية والبشرية الخاصة بالتدريب.
 - عدم الاهتمام بتصميم الوظائف وعدم التحديد الدقيق لمتطلبات ومهام ومهارات كل وظيفة.
 - كون تصاميم الوظائف ثابتة لم يتم إدخال أية تغييرات عليها منذ فترة طويلة.
 - النظم والإجراءات المتبعة في الإدارات والمؤسسات الحكومية ثابتة وجامدة وروتينية وغير مرنة وغير واضحة في بعض الأحيان ولا يوجد فيها مجال للإبداع .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد التنقلات بين مختلف الوظائف خلال فترة العمل في البلدية). وهذا راجع إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الإناث وأعمارهم بين 25 و50 سنة، وأن أغلبهم يحملون مؤهلات جامعية، أو أن أغلب المستجوبين شملهم التناوب الوظيفي لكن لمرات محدودة جد، هذا أفة إلى أن التناوب الوظيفي في الإدارة المحلية (البلدية) غير مخطط له وينفذ بشكل عشوائي وغير مرض.

III-2- التوصيات :

ولأجل تحسين مستوى تطبيق التناوب الوظيفي في البلدية والاستفادة من مزاياه توصي الدراسة بما يأتي:

- ✓ إقامة دورات وحملات توعية وترويج لأسلوب التناوب الوظيفي تستهدف كلا من المديرين والعاملين على حد سواء.
- ✓ تبني إدارة البلدية محل الدراسة بشكل رسمي لأسلوب التناوب الوظيفي كسياسة أو استراتيجية في إتاحة مناخ تنظيمي محفز وتطوير أداء العاملين والمنظمة ككل، حيث تبين أن اتجاهات العاملين تجاه أسلوب التناوب الوظيفي إيجابية ينبغي استثمارها لتعزيز الإنتاجية وتحسين المهارات ورفع الأداء
- ✓ إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر ملائمة لتطبيق الأساليب التدريبية والتطويرية كالتناوب الوظيفي.
- ✓ التوقف عن استعمال التناوب الوظيفي (الترحيل إلى عمل آخر) كأداة عقابية من طرف بعض المسؤولين لصالح الموظفين الذين يختلفون معهم، كتمارسه خاطئة.
- ✓ ضرورة إبلاء الحكومة الجزائرية أهمية عملية التناوب الوظيفي في القطاع العمومي من خلال تضمينها في القوانين والنظم واللوائح المتعلقة بالموظف والوظيفة العمومية، بهدف تحقيق أداء أفضل للموظفين ومكافحة الفساد الإداري وتقديم خدمات جيدة للمواطنين.

قائمة المراجع

1. Al-Nashmi, M. M., & Almoayad, A. A. (2015). The Influence of Job Rotation Practices on Employee Motivation: A Study among Mobile Network Companies' Employees in Yemen. International Journal of Social Sciences and Humanities Research, Vol. 3 No. 9 , pp. 44-72.
2. Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). MANAGEMENT A CONTEMPORARY APPROACH, Fourth Edition. , England: Pearson Education Limited.
3. Beardwell, J., & Claydon, T. (2010). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A Contemporary Approach. England: Pearson Education Limited, Sixth edition.
4. CAMPION, M. A., CHERASKIN, L., & STEVENS, M. J. (1994). CAREER-RELATED ANTECEDENTS AND OUTCOMES OF JOB ROTATION. Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 6 , pp. 1518-1542.
5. Elewa, E. S. (2017). Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations. Thesis for the Degree of Master , Business Administration, The Islamic University-Gaza.

6. Ichniowski, C., & Shaw, K. (2003). Beyond Incentive Pay: Insiders' Estimates of the Value of Complementary Human Resource Management Practices. *Journal of Economic Perspectives*, Winter (v. 17, n. 1): , pp. 155-178.
7. Jackson, M. &. (2010). *Human Resource Management* Mason. Joseph Sabatino.
8. Jorgensen, e. (2005). "Characteristics recycling career in the manufacturing sector in the U.S. Midwes. the U.S.Midwest.
9. Morris, J. R. (1956). *Human Aspects of Management*,. *The Journal of Business*, Vol. 29, No. 4 , pp. 268-273.
10. Santos, R. E., Silva, F. Q., Magalhaes, C. V., & Monteiro, C. V. (2016). Building a Theory of Job Rotation in Software Engineering from an Instrumental Case Study. *IEEE/ACM 38th IEEE International Conference on Software Engineering* , pp. 971-981.
11. Tharmmaphilas, W., & Norman, B. (2004). A quantitative method for determining proper job rotation intervals. *Annals of Operations Research*, (128) , pp. 251-266.
12. إبراهيم بدر شهاب الخالدي. (2011). معجم الإدارة. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة 1.
13. اشتياق بنت عبد الله بن علي الصعب. (2018). واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الخامس، المجلد الثاني*.
14. حسن رواية. (2004). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية.
15. سعيد القحطاني. (2011). التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في التنمية البشرية. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
16. سلام بدر نضال. (2017). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. غزة، فلسطين: رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى.
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية، مصر: لدار الجامعية.
18. عامر زايد. (2003). إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية. القاهرة، مصر: جامعة القاهرة.
19. عمر وصفي عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي. عمان، الاردن: ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
20. غنية بنت سيف بن سعيد وآخرون النعمانية. (2013). تصور مقترح لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المديریات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم. عمان، الاردن: رسالة ماجستير، جامعة مؤتة،.
21. مدني بن عبد القادر علافي. (2015). ادراة الموارد البشرية. الرياض ، السعودية: خوارزم العلمية، الطبعة 5،.