

أثر ممارسات التدوير التنظيمي في تطوير المهارات السلسلة (إدارة الأزمات) دراسة ميدانية

أ.م.د. رشا مهدي صالح

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة البصرة

hu.mahdi@yahoo.com

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على أثر ممارسات التدوير التنظيمي في تطوير المهارات السلسلة للعاملين (إدارة الأزمات). ولتحقيق ذلك أجري البحث على عينة عشوائية قوامها (42) موظفاً في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية في ذي قار. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وأظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي لممارسات التدوير التنظيمي في تطوير المهارات السلسلة (إدارة الأزمات) في الشركة عينة البحث.

الكلمات المفتاحية: التدوير التنظيمي، المهارات السلسلة، الأزمة، إدارة الأزمات.

Effect Organizational Rotation Practices In The Development Of The Soft Skills (Crisis Management)/Empirical study

Assist. Prof. Dr. Rasha Mahdi Salih

College of Administration and Economics

AL-Basrah University

Abstract:

The research aimed to investigate the impact of organizational rotation practices in skills soft development of workers (crisis management). To achieve this research was conducted on a random sample of (42) employees in the State Company for Foodstuff Trading in Thi-Qar. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve the research objectives, such as simple, multi regression and The research results showed there is significant impact to organizational rotation practices in soft skills development (crisis management) in the company of the research sample.

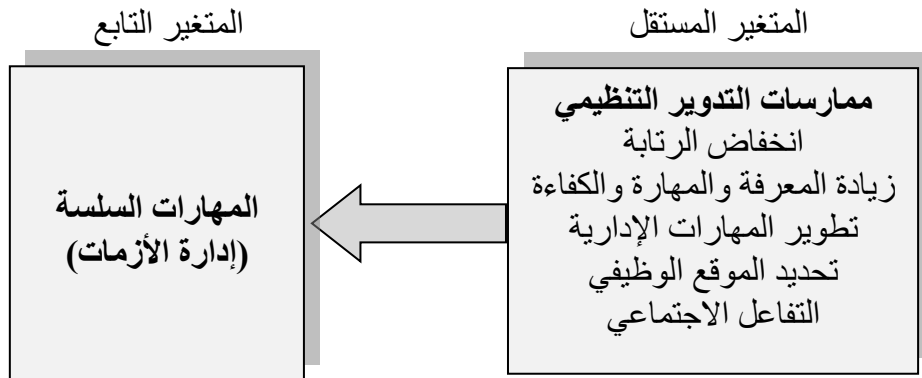
Keywords: organizational rotation, soft Skills, crisis, crisis management.

منهجية البحث

مشكلة البحث: يمثل التدوير التنظيمي عملية مخطط لها، تهدف إلى تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة والكفاءة التي تمكنهم من تحسين أدائهم المنظمي، وتنمية وتطوير مهاراتهم في إدارة الأزمات. ولمعرفة طبيعة العلاقة والأثر بين التدوير التنظيمي والمهارات السلسلة المتمثلة بإدارة الأزمات، تم طرح عدد من التساؤلات على النحو الآتي:

١. ما هي ممارسات التدوير التنظيمي؟

٢. ما هي المهارات السلسلة؟
 ٣. ما هي إدارة الأزمات؟
 ٤. هل توجد علاقة ارتباط بين ممارسات التدوير التنظيمي والمهارات السلسلة (إدارة الأزمات)؟
 ٥. هل يوجد تأثير لممارسات التدوير التنظيمي في المهارات السلسلة (إدارة الأزمات)؟
- أهمية البحث:** تتجلى أهمية البحث بتصديده لموضوعين مهمين على مستوى التخصص في إطار جدل فلسفي لمعرفة فيما إذا بينهما علاقة ارتباط وتأثير في بيئة منظمات عراقية متمثلة في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية في ذي قار. التنمية والتطوير هدف تسعى له كل الشعوب في العالم ولل منظمات الحكومية دور كبير في هذا إذ إن نجاحها يعني مساهمتها في التنمية والتطوير ولذا فهذا البحث يتمحور أهميته بجانبين الأول ينحصر في إطار التخصص المعرفي والثاني يخص المنظمات الحكومية للاهتمام بممارسات التدوير التنظيمي وأثرها في تنمية وتطوير المهارات السلسلة للعاملين المتمثلة بإدارة الأزمات لنجاحها. وتبرز الأهمية أيضاً في حاجة المنظمات العراقية لتبني المفاهيم الضرورية للارتقاء بالأداء بما يضمن تحقيقها لرسالتها وأهدافها. كما تتمثل أهمية البحث من أهمية التدوير التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمات الحكومية، حيث إن الاهتمام بالتدوير بشكل فعال نابع من إيمان إدارات المنظمات في تمكين العاملين وتحملهم للمسؤوليات الممنوحة بهم. وتكمن أهمية البحث أيضاً في تحديد أهم المهارات السلسلة التي يجب توافرها لدى الأفراد العاملين وهي إدارة الأزمات من خلال خلق حالة من الوعي والإدراك لدى العاملين بتنمية وتطوير تلك المهارات.
- أهداف البحث:** في ضوء مشكلة البحث وأهميته، يسعى البحث إلى الكشف عن واقع تطبيق ممارسات التدوير التنظيمي في المنظمة عينة البحث وعلاقته وأثره في المهارات السلسلة (إدارة الأزمات)، يتلخص هدف البحث بالآتي:
١. التعرف على ممارسات التدوير التنظيمي في المنظمة عينة البحث.
 ٢. التعرف على طبيعة المهارات السلسلة المتمثلة بإدارة الأزمات الموجودة في المنظمة عينة البحث.
 ٣. التعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسات التدوير التنظيمي والمهارات السلسلة (إدارة الأزمات).
 ٤. التعرف على أثر ممارسات التدوير التنظيمي في تطوير المهارات السلسلة (إدارة الأزمات).
- النموذج الفرضي للبحث:**



الشكل (١): نموذج البحث الفرضي

فرضيات البحث:

١. الفرضية الرئيسة الأولى: الرتبة المنخفضة نتيجة لتدوير الوظائف لها تأثير على المهارات السلسلة (إدارة الأزمات).
٢. الفرضية الرئيسة الثانية: زيادة المعرفة "المهارة" الكفاءة نتيجة لتدوير الوظائف لها تأثير على المهارات السلسلة (إدارة الأزمات).
٣. الفرضية الرئيسة الثالثة: تطوير المهارات الإدارية نتيجة لتدوير الوظائف لها تأثير على المهارات السلسلة (إدارة الأزمات).
٤. الفرضية الرئيسة الرابعة: تحديد الموقع الوظيفي نتيجة لتدوير الوظائف له تأثير على المهارات السلسلة (إدارة الأزمات).
٥. الفرضية الرئيسة الخامسة: التفاعل الاجتماعي نتيجة لتدوير الوظائف له تأثير على المهارات السلسلة (إدارة الأزمات).

أسلوب جمع البيانات والمعلومات: تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من البحث، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني. اتصف مجتمع البحث بالموظفين الإداريين العاملين في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية في ذي قار، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وبواقع (٤٢) موظفاً.

وقد استخدمت لأغراض البحث الأساليب الإحصائية الآتية:

- **الوسط الحسابي:** لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات.
- **الانحراف المعياري:** لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
- **معامل الارتباط البسيط:** استخدم لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها.
- **الانحدار الخطي البسيط:** لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما مستقل (تفسيري) والآخر معتمد (استجابي).
- **الانحدار الخطي المتعدد:** لمعرفة العلاقة بين متغير معتمد وعدد من المتغيرات المستقلة.

مقاييس البحث

١. التدوير التنظيمي: تم التعبير عن التدوير التنظيمي باستعمال مقياس (Kaymaz, 2010) بالاستناد إلى يتضمن (٥) أبعاد تم تفسيرها في (٥) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة بما يخدم متغيرات البحث الحالي.
٢. المهارات السلسلة (إدارة الأزمات): تم التعبير عن المهارات السلسلة بالاستناد إلى العديد من الدراسات السابقة مأخوذ عن (حجاج، ٢٠١٤). تم تفسيرها في (٨) فقرات ذات مقياس خماسي الاستجابة بما يخدم متغيرات البحث الحالي.

الدراسات السابقة

أولاً. الدراسات العربية:

١. دراسة (سموعي، ٢٠١١): التدوير التنظيمي في ظل كل من تراكم الأداء وقوة التطلع وأثره في الفساد: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدوير التنظيمي في الفساد لكل من الحجم وعمق الاستفحال، أجريت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في مجلس محافظة بغداد البالغ عددهم

(٣٥) موظفاً. أظهرت النتائج غياب تأثير للتدوير التنظيمي بالفساد بمجموعه مع وجود تأثير الخبرة والتغذية العكسية بالفساد بمجموعها للأعضاء وتأثير المكافأة بالفساد للموظفين.

٢. دراسة (احمد، ٢٠١٣): أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل: استهدف هذا البحث معرفة مدى إسهام التدوير الوظيفي للمديرين بمزاياه ومنافعه فضلاً عن المعوقات التي تجابه العينة في تطوير وتنمية الموارد البشرية في عدد من كليات الجامعة ومعاهد هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، اجري البحث على عينة من رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة الموصل ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني في هذه المدينة والبالغ عددهم (٧٦) رئيس قسم. وقد توصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها وجود تأثير للتدوير الوظيفي في تطوير وتنمية الموارد البشرية.

٣. دراسة (فتحي، ٢٠١٦): دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية: دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية/مستغانم: هدفت الدراسة إلى الوقوف على إجراءات تطبيق سياسة التدوير لرفع كفاءة الموظفين الإداريين. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات. تمثلت عينة البحث الموظفين الإداريين في مديرية المصالح الفلاحية في ولاية مستغانم البالغ عددهم (٦٥) موظف. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ان المؤسسة تراعي كثيراً أسلوب التدوير الوظيفي، وتحاول ان تعرف كل ما هو جديد وتدمجه ضمن نشاطاتها في إطار التحسين المستمر، وكذلك تشجيع عمالها تحفيزهم من خلاله، كما ان سياسة التدوير الوظيفي التي تحرص المؤسسة على ان تلتزم بكل معاييرها والمواصفات يمنح كثيراً من النتائج الايجابية في رفع مستوى الأداء وتطوير المؤسسة لأساليب عملها.

٤. دراسة (بوزيدي، ٢٠١٧): دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلية: هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في المؤسسة. أجريت الدراسة على جميع موظفي عمال بلدية المعاريف البالغ عددهم (١٢٠). أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي يساعد التدوير الوظيفي المؤسسة على تحقيق أهدافها باعتبار ان العامل مورد بشري يشكل ركيزة أساسية لتحقيق المؤسسة لأهدافها والنهوض بها خاصة ان التدوير الوظيفي يعتبر آلية جديدة في تمكين العاملين مع مراعاة ظروفه المختلفة.

ثانياً. الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Mohan & Gomathi, 2015):

The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District.

تأثير ممارسات التدوير الوظيفي على تطوير العاملين: دراسة ميدانية على الممرضات العاملات في مستشفيات مقاطعة فيلور: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات التدوير الوظيفي على تطوير العاملين. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات على عينة مكونة من (١٢٥) من الممرضات العاملات في المستشفيات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير ايجابي لممارسات التدوير الوظيفي على تطوير العاملين.

٢. دراسة (Oparanma & Nwaeke, 2015):

Impact of Job Rotation on Organizational Performance

تأثير التدوير الوظيفي على الأداء التنظيمي: تحاول هذه الدراسة دراسة آثار تدوير الوظائف وأداء الموظفين في منظمات الأعمال. كانت مهمة بشكل أساسي بتقييم وتقييم والتأكد من التأثير الكلي لتدوير الوظائف على الإنتاجية وتحسين المهارات والمواهب وتصحيح المخالفات. تكشف الدراسة تلك؛ هناك علاقة كبيرة ومواتية بين التدوير الوظيفي وأداء الموظف. أن المهارات والمعارف المكتسبة من التدوير الوظيفي تعزز الإنتاجية، وأن التدوير الوظيفي يساعد الإدارة حتى في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها. استناداً إلى ذلك، يوصى بممارسة التدوير على الوظائف، وينبغي للإدارة أن تبني نظاماً للرقابة الداخلية يكون قابلاً للتطبيق ومستكملاً، ويجب معاقبة الموظفين الذين يكتشفون أنهم يرغبون في أعمال خاطئة.

٣. دراسة (Ali-Mohammadi & Ramezani, 2017):

Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its impact on Employee's Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskan Bank branches in the city of Tabriz).

تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على استعداد الموظفين لتدوير الوظائف (دراسة حالة: فروع بنك مسكان في مدينة تبريز): تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وتأثيره على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك مسكان في مدينة تبريز. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات على عينة مكونة من (٢١٤) موظفاً. أظهرت النتائج أن فعالية نظام التدوير الوظيفي واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك مسكان في مدينة تبريز أعلى من المتوسط. تظهر نتائج هذه الدراسة أن فعالية نظام تدوير الوظائف على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك مسكان في مدينة تبريز هي مؤثرة.

ثالثاً. الدراسات التي تناولت المهارات السلسلة (إدارة الأزمات):

١. دراسة (العمار، ٢٠٠٥): دور تقنية المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية في المديرية العامة للدفاع المدني/السعودية: هدفت الدراسة إلى بيان أهمية إدارة المعلومات في إدارة الأزمات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام تقنية ونظم المعلومات يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة أداء الأعمال في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات والكوارث.

٢. دراسة (العزاوي، ٢٠٠٩): أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، والتعرف على كيفية إدارة الأزمة، وكيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الأزمات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يعمل به-تنفيذه في المنظمة-إذ لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية، وما هي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا ما يعرف بـ SWOT. وفشل القيادات في إدارة الأزمة لأنها لم تطبق مفهوم إدارة الأزمة، وهذا يعني أنه لو كان هناك تخطيط استراتيجي لا وجود للأزمة، كما أنه في حالة وجود الأزمة لم تستخدم الطريقة المناسبة في إدارتها وبالتالي فالأزمة المالية مستمرة لأنها من نوع شديدة الأثر كما أنه من الصعب إزالة مسبباتها والتي هي ضعف الإمكانيات البشرية القادرة على إدارة الأزمة.

٣. دراسة (عريقات، ٢٠٠٩): دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال: هدفت الدراسة إلى بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن بالتمكين في إدارة كل

منهما للأزمات. تكونت عينة الدراسة من كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنايل الدولية، وتم توزيعها على مديري وموظفي العلاقات العامة في بنوك وشركات العينة ليصبح أفراد العينة (١٨) فرداً. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي كلما كانت عملية التمكين تحظى بالاهتمام البالغ من قبل إدارة المنظمة فإن تمكين العاملين يأخذ صفة القوة، بحيث يتصرف الموظف الممكن وكأن المنظمة مملوكة له، وعند حدوث الأزمة يعمل هؤلاء الموظفون الممكنون على تجهيز خطة طوارئ قبل حدوث الأزمة ومن خلال الإنذار المبكر لها بهدف تطويقها والخروج منها بأقل الخسائر والأضرار.

٤. دراسة (حجاج، ٢٠١٤): دور المهارات الناعمة في اقتناص الوظائف الإدارية: دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية في قطاع غزة من خلال التعرف على أهم المهارات الناعمة التي تؤثر على عملية اقتناص الوظائف الإدارية وأهم المهارات المطلوبة في سوق العمل. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وظائف إدارية في كل من القطاع الحكومي والخاص والمؤسساتي، وعلى عينة عشوائية وبلغ حجمها (١٥٠). وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مما تعزى إلى المؤهل الجامعي، وكذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اقتناص الوظائف الإدارية وكل من المتغيرات المستقلة (التشبيك، التفكير الناقد، تقديم الذات، الاحتراف، إدارة الأزمات، التفاوض، وإدارة الغضب).

٥. دراسة (سمير وحزمة، ٢٠١٦): أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية: هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات على عينة بلغت (٣١٠) إداري وإدارية يعملون في وزارة الداخلية. توصلت الدراسة إلى أن هنالك اهتمام ملحوظ من قبل الإداريين العاملين في وزارة الداخلية بأساليب إدارة الأزمات وخاصة أسلوب الاحتواء من جهة، والاهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى.

الإطار النظري

التدوير التنظيمي Organizational Rotation:

التدوير لغة: دور، دوره، دوران محوري، مناوبة، رافص، تعاقب، نوبة، رخصة.
التدوير اصطلاحاً: يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية، متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة تأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها (أحمد، ٢٠١٣: ٣٠٠).

قد أثار تطبيق سياسة التدوير الوظيفي أو التنقل الوظيفي بدءاً من عام ١٩٨٧ م الكثير من التساؤلات بين العاملين كما تركت في بدايتها معالم من الحيرة في أعمال الإدارات المركزية المختلفة التي أعادت على سياسة التخصيص لفترة طويلة من الزمن وقد كان هناك نموذجين للإدارة أحدهما يستند إلى مفهوم التخصص (النموذج الانجلو سكسوني) ويقوم على مجموعة من الدعامات التي حافظت على فترة طويلة على فعاليتها وإنتاجيتها. والآخر يستند إلى مفهوم التبادل (النموذج الياباني) ودعامته الأساسية سلوك الجماعة وروح الفريق. فقد استند الفكر الإداري

(الانجلو سكسوني) منذ القرن الثامن عشر وفي غمار الثورة الصناعية إلى فكرة التخصص التي بأفكار الاقتصادي الانجليزي ادم سميث في كتابه "بحث في ثروة الأمم" وقد ارتكزت فكرة التخصص إلى مجموعة من المقومات تعتمد على أن من شأن تكرار الفرد أو العامل للعملة الإنتاجية التي يمارسها وبشكل منتظم أن تؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهاراته في حرفته أو صناعته كما أن إيجاد نظام لتخصص وتقسيم العمل داخل دولايب النشاط الإنتاجي ككل (وجود أقسام للإنتاج وأخرى للتوزيع وثالثة للدعاية والإعلان...الخ) وداخل كل قسم على حده أن يؤدي زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الانجاز (بوزيدي، ٢٠١٧: ١٦).

بموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو ما بين الأقسام. والغرض من هذا التنقل الجغرافي هو ان يتقن الموظف عدداً من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضاً من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله. ويتناسب هذا الأسلوب مع احتياجات المنظمات المعاصرة التي تشتد حاجتها إلى عاملين على درجة عالية من التكيف والمرونة ويتميزون بمزيج متعدد من المهارات. وقد يطلب من الموظف التدريب على كيفية تشغيل آلة معينة، أو إعداد تقرير، أو إدخال برنامج الحاسوب، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها (السالم، ٢٠٠٩: ٢٨٣).

عرف التدوير التنظيمي عملية مقصودة مخطط لها يراد بها تمكين العاملين بمختلف مستوياتهم من ممارسة جميع المهام والأنشطة الخاصة بوظائفهم بما يحقق حالة إتمام المعرفة والمهارة ليكونوا ذوي تراكم يؤهلهم لأي موقع وظيفي مستقبلاً، وان لم يكن كذلك فلا بد من مطالب لحالة التطوير من قبل الأفراد العاملين المجتهدين أنفسهم رغم ما يرافق تحقيق ذلك صعوبة التطبيق إلا انها ضرورة إدارية تنظيمية تدريبية تطويرية للفرد والمنظمة على حد سواء، يشير الباحثين إلى تحريك العاملين من موقع إلى موقع آخر يمثل هيئة تدريبية لإبعاد حالة الملل والضجر والسأم واستراتيجية يمارسها المديرين وغير المديرين، بنقلهم من وظيفة إلى أخرى بهدف تمكينهم من اكتساب المزيد من المعرفة والمهارات والمواهب (سموعي، ٢٠٠١: ٩)، (Oparanma & Nwaeke, 2015: 184).

التدوير هو وسيلة تدريب تتبعها المنظمة لتطوير الموظفين في مختلف الأقسام، حيث يمكنهم من اكتساب المهارات لفترة زمنية محددة، فالتدوير هو أسلوب عملي لإثراء وتوسيع مهام الموظفين الوظيفية (Seibert & Kraimer, 2001)، (Mohan & Gomathi, 2015: 209). يصف (Edward, 2005: 74) التدوير بأنه "عملية تحويل الفرد من وظيفة إلى أخرى، مما يزيد من قدرته وقيمه في المنظمة. وعرف بأنه أداء الموظف لمهمة جديدة مؤقتة لفترة زمنية متفق عليها (Adjei, 2012: 22).

وعرف التدوير على أنه انتقال منتظم للموظفين من وظيفة إلى أخرى على فترات زمنية مخططة (Dessler and Varkkey, 2009)، (Malinski, 2002). وهو ينطوي على الانتقال الدوري للموظفين من مهمة إلى أخرى حيث تتطلب كل مهمة مهارات مختلفة وبالتالي تعزز أدائها الوظيفي (Eitington, 1994)، (Leat, 1997)، (Campion et al., 2007). وصف (Torrington and Hall (1991) التدوير بأنه حركة الموظفين بين مختلف المهام والمناصب التي من المحتمل أن تكون ذات طبيعة مماثلة (Ajusa & Atambo, 2016: 1359). عرف

(Dari et al., 2012) التدوير بأنه إزاحة أفقية للعاملين في محطات مختلفة بحيث تتطلب كل محطة عمل مهارات ومسؤوليات مختلفة (Ali-Mohammadi & Ramezani, 2017: 28).
التدوير هو تدريب الأشخاص العاطلين عن العمل على المهارات اللازمة لوظيفة محددة في شركة معينة (Tumipa & Rumokoy, 2018: 900).
يتمثل التدوير التنظيمي في مجموعة من الخصائص هي: (فتحي، ٢٠١٦: ٦).
- حركة أو عملية أو أسلوب مخطط.
- يقوم على تنقل العاملين بين مجموعة من الوظائف.
- يهدف إلى تنمية خبرات ومهارات ومعارف العاملين.
- توفر الفترة الزمنية المناسبة.

ممارسات التدوير التنظيمي:

١. **الرتابة:** يعد التدوير وسيلة للحد من الرتابة (Gannon et al., 1972: 447). الانتقال من وظيفة إلى أخرى لفترات محددة يؤدي إلى التحريك، المهارات الجديدة، بيئة عمل جديدة، حوار اجتماعي جديد، تجارب جديدة، مجالات مهنية جديدة، يزيل الموظف من المرور بنفس الاقتراحات لفترات طويلة من الزمن، ويرفع من الروح المعنوية للموظف (Adomi, 2006, 66).
٢. **زيادة المعرفة والمهارة والكفاءة:** يمكن أيضاً اعتبار التدوير أسلوباً للتدريب أثناء العمل يدعم مبدأ "التعلم بالتجربة العملية" (Ho et al., 2009: 118). أشار البحث الذي أجراه إريكسون وأورتيجا (٢٠٠٦) إلى أن ممارسات التدوير التنظيمي تدعم كلاً من تعلم الموظف وتعلم صاحب العمل. إنها وسيلة تدريب لتسهيل اكتساب المهارات لجعل العمل مثمرًا. من خلال العمل في أكثر من قسم على فترات زمنية محددة والتعلم عن طريق القيام بالعمل الفعلي بنفسك، يجعل من السهل اكتساب المعرفة والمهارات المتعلقة بالعديد من المجالات الوظيفية للمنظمة (Eguchi, 2005: 189) (Bennett, 2003: 8). التدوير يجعل الأفراد في المجالات الوظيفية المختلفة أكثر ارتباطًا. كما يوفر للأفراد معرفة أفضل بالأجزاء الأخرى من العمل ويوفر آلية للتعلم التنظيمي (Weerd-NederHof et al., 2002: 322).
٣. **تطوير المهارات الإدارية:** تعد ممارسات التدوير التنظيمي مهمة لجميع الموظفين العاملين في المنظمة. إذ تزيد تقنية التدوير من قدرة الموظف على حل المشكلات الإدارية (Kuijer et al., 1999: 1168) ويولد التدوير القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة (Allwood and Lee, 2004: 868)، ويوفر أيضاً القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالعوامل البشرية وتطوير الفاعلية الإدارية.
٤. **تحديد الموقع الوظيفي/الوظيفة الصحيحة:** يمكن للشركة مراقبة أداء كل عامل خلال التدوير ومن ثم تعيين العامل إلى أنسب وظيفة على النحو الذي تحدده مهارات وخصائص ذلك العامل (Eguchi, 2005: 190). عند أداء ضعيف في وظيفة معينة خلال فترة زمنية معينة، يكون التدوير أداة قيمة في التحديد في أي قسم أو منصب سيكون أكثر إنتاجية. إذا أظهرت البيانات المستقاة من فترة زمنية أن الموظف لديه إنتاجية منخفضة، فمن خلال الانتقال المنتظم إلى أعمال أخرى، فإن التدوير يسمح بتعريف أسهل للوحدات أو الأقسام التي يمكن عرض الأداء العالي فيه (Jaturanonda et al., 2006: 1836). بمعنى آخر، إذا كان الموظف في وضع غير ناجح وكانت بيانات الأداء تدعم هذا النقص في النجاح، فإن أحد الاحتياطات الأولى التي يمكن اتخاذها

حتى لا يفقد الموظف، هو نقله إلى وظيفة مختلفة وبالتالي منع انخفاض في الأداء. بهذه الطريقة، يمكن وضع الموظف في الموقع أو الوظيفة الأكثر إنتاجية (Adomi, 2006: 67).

٥. **التفاعل الاجتماعي:** التفاعل الاجتماعي يعني العمل مع العديد من الأشخاص في فترات زمنية مختلفة، وتطوير العلاقات الإنسانية ودعم التواصل الداخلي والخارجي بين الإدارات. يوفر التدوير العديد من الإشارات حول كيفية إقامة اتصال مع الأشخاص ذوي الخصائص السلوكية المختلفة. سيتمكن الموظفون الأقرب من بعضهم البعض في سياق اجتماعي من حل أي مشكلات قد تنشأ أثناء العمل بسهولة أكبر (Morris, 1956: 269).

المهارات السلسلة: تشير المهارات إلى مستوى أداء الفرد في مهمة معينة أو القدرة على أداء الوظيفة بشكل جيد والتي يمكن تقسيمها إلى عناصر تقنية وعناصر سلوكية (Hollenbeck & Gerhart, 2015: Noe)، (Patacsil, et al, 2017: 350).

عرف (Hale, 2007) المهارات السلسلة بأنها مهارات غير ملموسة يصعب ملاحظتها مثل مهارة الإنصات وأخذ زمام المبادرة وتشمل المهارات المنطقية والعقلية والتواصل ومهارات الشخصية الذاتية وكذلك مهارات القيادة (أحمد ومحمد، ٢٠١٢: ٢٠٩).

المهارات السلسلة هي سمات شخصية تعزز تفاعل الفرد وأدائه الوظيفي. على عكس المهارات الصعبة، والتي تتعلق بمجموعة مهارات الشخص وقدرته على أداء نوع معين من المهام أو الأنشطة (Hendarman & Tjakraatmadja, 2012: 37). عرف (Perreault, 2004) المهارات السلسلة بأنها خصائص وقدرات خاصة تميز الشخص عن غيره من الأفراد الذين لديهم خلفيات وخبرات مهنية مماثلة وتشمل سمات الشخصية، والسلوكيات، والمواقف بدلاً من الكفاءة والمعرفة التقنية (Robles, 2012)، (Meeks, 2017: 13). توصف المهارات السلسلة بأنها مهارات غير مادية وغير تقنية خاصة بالشخصية تساعد على التأكد من مواطن القوة في القيادة والتيسير والوساطة والتفاوض.

أشار (Deepa & Seth, 2013) إلى المهارات السلسلة بأنها سمات الشخصية، والميزات، ومستويات عالية من الالتزام بالوظيفة التي من شأنها أن تجعل المتقدم يتفوق على نظرائه. تشير أيضاً المهارات السلسلة إلى أنها السمات التي قد يمتلكها الأفراد مثل مهارات الفريق ومهارات الاتصال ومهارات القيادة ومهارات خدمة العملاء ومهارات حل المشكلات. وصف (Salleh, 2010) المهارات السلسلة بأنها مهارات التعامل مع الآخرين، ومهارات التكنولوجيا ومهارات الاتصال، وأن احتياجات هذه المهارات في السوق ستزداد في المستقبل القريب. يرى (James and James, 2004) المهارات السلسلة على أنها وسيلة معاصرة لوصف مجموعة من القدرات أو المواهب التي يمكن للفرد جلبها إلى مكان العمل.

أدرك (Robotham & Jubb, 1996) أن كفاءة المهارات السلسلة ترتبط بالسمات الشخصية التي تكمن وراء السلوك العقلاني للأفراد. تشمل المهارات السلسلة الاحترافية والموثوقية والقدرة على التغلب على عدم اليقين والعمل تحت الضغط (Andrews & Hugson, 2008).

كما أضاف (Holtbrugge & Mohr, 2010) مهارات القيادة والعلاقة والتواصل والعمل الجماعي وإدارة المعلومات باعتبارها تحمل معنى المهارات السلسلة. (Seetha, 2014: 46).

ووفقاً للمركز الأوروبي لتطوير التدريب المهني (٢٠٠٨)، فإن المهارات السلسلة هي المهارات الفردية ذات الصلة لإكمال المهام أو الوظائف أو المهن الأخرى يتم اكتساب هذه المهارات من

خلال الأنشطة غير المتعلقة بالعمل أو الترفيه أو من خلال المشاركة في التعليم أو التدريب، وترتبط بشكل مباشر بالمعرفة الأساسية والمهارات السلوكية والمعرفية والتنظيمية (European Commission, 2012)، (Salleh, et al., 2017:400).

في ضوء مما تقدم ذكره المهارات السلسة هي المهارات الشخصية غير الملموسة تميز الفرد عن غيره من الأفراد في السمات والخصائص والمواقف والسلوكيات والخلفيات والخبرات مثل مهارات العمل الجماعي والاتصال والقيادة وتقانة المعلومات وحل المشكلات وخدمة الزبائن والتشبيك والتفكير الناقد وتقديم الذات والاحتراف والتفاوض وإدارة الغضب وإدارة الأزمات. إدارة الأزمات: تعرف الأزمة بأنها خلل غير متوقع تتعرض فيه المنظمة للخطر مما يسبب الصراع بين الأطراف المعنية وينتهي بحدوث الأزمة. كما يمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها الإدارة المسؤولة عن تشخيص أسباب الأزمة والحد من تفاقمها والمحافظة على الأفراد العاملين من المخاطر المحتملة من خلال تجنب والتطويق والاحتواء.

ان المشكلات التي نواجهها تسكن الماضي، ولكننا في أثناء رحلتنا داخل عالم حل المشكلات وإنهاء الصراعات، فإننا غالباً ما ننشغل تماماً بالحديث عن تلك المشكلات للدرجة التي تجعلنا لا ننظر إلى المستقبل من أجل العثور على الحلول المناسبة، وهذا يعد خطأ كبيراً.

لسبب ما فان المشكلات التي نواجهها غالباً ما تخرج كل ما بداخلنا من طباع سيئة، فانه عندما تواجهنا إحدى المشكلات، فان أول رد فعل لنا يتمثل في قيامنا بتوجيه أصابع الاتهام واللوم والقيام بتبادل الاتهامات ورفع القضايا، وعندما نعثر على الشخص المذنب ونقوم بإصدار الحكم عليه، فان الجميع يشعرون بتحسّن (فيما عدا الضحية) ولكن المشكلة تظل قائمة دون العثور على حل لها. وفي سعينا للوصول إلى مستويات متقدمة من الإدارة الذاتية، فإننا نحتاج إلى ان نتحرر من هذه الطريقة، فنحن نريد التوصل إلى حلول وليس إقامة المحاكمات. ونحن نقوم بالتعامل مع المشكلة والتعرف لفترة كافية من الوقت تمكننا من اكتشاف الحقائق الرئيسية فيها؟، ثم نحاول بعد ذلك استعراض الحلول الممكنة والبحث عن مناطق الاهتمام المتداخلة، ومن ثم فانه يكون بإمكاننا التوصل إلى أفضل حل يمكن أن يتناسب مع معظم الأشخاص، ونقوم بوضع هذا الحل حيز التنفيذ (الدروبي، ٢٠٠٦: ١٠-١١).

يعتاد البعض منا منهج العيش يومياً على أساس معالجة الأزمات، إلى حد أن العيش بهذه الكيفية يصبح مصدراً للمتعة والطاقة. كيف تشعر وأنت في حالة طارئة؟ مضغوط! قلق! مجهد! أكيد. ولكن دعنا نصارح أنفسنا بأن هذا يحقق لك أيضاً شعوراً بالسعادة، فأنت تشعر بأنك مهم، ومفيد، وناجح، وقوي. وبمرور الوقت نتقن العيش في ظل هذه الظروف. أي كلما ظهرت مشكلة نستنفر قوانا، وننهى الأزمة، ونخرج منها أشبه بالأبطال. وهذا يحقق لنا نتائج فورية ويضمن لنا الاعتراف بالنجاح فوراً من كل من حولنا (كوفي وآخرون، ٤١).

ان من أهم طرائق معالجة الأزمات إدارتها، ولعل أول خطوة باتجاه إدارة الأزمة هو توجيهها، ولا نعني بالتوجيه المعنى السلبي وان كان هو الآخر سلاحاً يمكن ان تستخدمه الأطراف التي تميل إلى السلبية، أو ترى مصالحها في تأجيج النزاع، إلا إننا نقصد به التوجيه المثمر فعلاً في حل النزاع، التوجيه الذي يمارسه ذوو الحكمة وأصحاب الأهداف الكبرى الذين يسعون للإصلاح والبناء والتقدم.

أن منبع الصيغ المختلفة للمعارك والمنازعات بين الأطراف والخطوط والجماعات ليس التعددية والاختلاف في الآراء والمذاهب، بل المنبع أساليب التعامل مع الاختلاف وطرائق إدارته، فإن التنوع والاختلاف أمر لا مهرب منه كما قلنا، وعلينا أن نفكر كيف نتعايش معه ونديره، ثم نستثمره للأفضل بدلاً من الهروب منه أو الخوض في تأجيله.

وعليه فإننا إذا أردنا أن نحل نزاعاتنا مع الآخرين علينا أن نتفهم هذه الحقيقة، وأن القهر لا يقابله الآخرون بالاستجابة المرنة، بل سينتهي في آخر المطاف إلى تأجيل النزاع لا إلى حله، لأن محاولات فرض السيطرة على الآخرين التي يبذلها المفاوض ستقابل في الاتجاه المعاكس بمحاولات أخرى من قبل الأطراف للسيطرة والتحكم بالنزاع أو رد الخطط المقترحة. ومن هنا فإن الحكمة أن نقيم الأطراف بصورة منصفة ومتوازنة قبل أن نحكم عليهم بالعناد أو الإصرار على الأزمة لأنه بالإتصاف يرفع الخلاف بل ينبغي أن نبذل ما بوسعنا من أجل أن نتفهم دوافعهم لمثل هذا السلوك، فليس كل محاولة إصلاح فاشلة سببها الآخرون، إذ لربما تكون نحن سقنا إليها بالفشل لعدم سلوكنا طرائق الحل الصحيحة، فإذا تريتنا في التفاوض وقدمنا جانب التفاهم ورعاية ظروف الآخرين ومصالحهم ستكون قد اختصرنا المسافة باتجاه الحل مع أجواء سليمة وأعصاب هادئة، وهناك خطوتين ضرورتين لفرض الحلول السليمة على الأزمات وهي: (الصفار، ٢٠٠٢: ٢١-٣٩) **الأولى. تطويق الأزمة:** إن أكثر الأزمات كانت في بدايتها صغيرة ثم كبرت وكبرت حتى غطت مساحة واسعة من الجهد والتفكير والطاقت، وبعضها تصاعدت حتى تحولت من خلاف بسيط في رأي أو رؤية إلى حرب طويلة الأمد الراجح فيها خسران، أتدري لماذا؟ لأننا في الغالب نترك الأزمة تغلي في المرجل، وأجواء القطيعة والهواجس والمخاوف وغيرها من عناصر الفشل تهباً الأجواء المناسبة لتبدل الخلاف إلى نزاع، والنزاع إلى حرب، إذ لا يمكن لحالة الغليان والغضب أن تبقى على مستوى واحد، وما لم نعرضها للتنفيس فأنها سرعان ما تنفجر وتحرق الأخضر واليابس. والسؤال هو: ماذا ينبغي أن نعمل حتى نفس حالة الغليان ونمنع من تصاعد الغضب والشعور بالاستياء؟

إن التواصل والحفاظ على الأجواء الايجابية بالتزام قواعد الحوار المثمر وعدم ممارسة القهر وفرض السيطرة من أهم عوامل احتواء الأزمة كما أكد عليها علماء المفاوضات وأثبتت التجارب نجاحها في إنهاء الأزمات وهي تطويق الأزمة.

الثانية. احتواء الأزمة: ينبغي أن نعرف أن الغلبة والانتصار أو التحدي والرفض قد يكونان هدفاً للبعض وهو أمر يقودهم غالباً نحو الإصرار وفرض السيطرة على الآخرين نفوذاً أو مقاومة، فإذا كان هدفنا نحن هو التفاهم والتعاون والوصول إلى الأهم من أهدافنا ومصالحنا فعلياً ان نمثلك حكمة وقدرة فانفتين على اتخاذ أسلوب للعلاقة مع الآخرين غير العراك واستبداد الموقف وفرض الرأي والإفحام ونحوها من الصفات السلبية، وعلينا بناء أواصر تحكمها الثقة والاحترام المتبادل، فإن الحلول المنطقية هي التي تفرض السلام بين الأطراف، وأفضل سلام ذلك الذي يضمن كل طرف فيه نصيبه من الأهداف والمصالح، وليس من المعقول أن نضمن نجاحاً باهراً في حل الصراع مع محاولاتنا في إفحام الطرف المقابل، أو تجاوز ما يريده، أو يطمح إليه.

إن أكثر الأزمات لا تخلو من أمور هي من التوافه التي لا تستحق الاهتمام يسببها بعض الأفراد غير المسؤولين، أو أولئك الذين لا يملكون نفوساً كبيرة أو قدرة على تحمل الاختلاف والرأي الآخر، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس سلباً على الكبار أحياناً، أو قدرتهم، ويورطهم بما لا

يليق بشأنهم، لذا ينبغي على الكبير ان يحذر كل الحذر من الوقوع في هذه الشراك التي قد تداخله من حيث لا يشعر، ويترفع عن السفائف التي تسيء إليه وبجماعته، وربما بمبدئه أيضاً، ليكون صاحب الكفة القوية الجديرة باحترام الأطراف وثقتهم، فان من الواضح أن من يرى نفسه أكبر من الأزمة ويزرع في نفسه هذا الإحساس والقناعة سيملك زمام المبادرة والتخطيط والتنفيذ الأفضل، وبذلك يكون قد وفر في نفسه القدرة على احتواء الأزمة.

الجانب الميداني

عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث: تضمنت عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف بصدد متغيرات البحث وكما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (١): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرتابة	2.761	1.077
تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة	3.928	0.600
تطوير المهارات الإدارية	3.976	0.643
تحديد موقع الوظيفة	4.095	0.532
التفاعل الاجتماعي	4.047	0.660
إدارة الأزمات	3.595	0.460

يلاحظ من الجدول (١) ان بعد الرتابة بصفته بعداً من أبعاد التدوير التنظيمي حقق وسطاً حسابياً (2.761) بانحراف معياري (1.077)، وحقق بعد المعرفة والمهارة والكفاءة بصفته بعداً من أبعاد التدوير التنظيمي وسطاً حسابياً (3.928) وبانسجام جيد بانحراف معياري (0.600)، وحقق بعد تطوير المهارات الإدارية بصفته بعداً من أبعاد التدوير التنظيمي وسطاً حسابياً (3.976) وبانسجام جيد بانحراف معياري (0.643)، وحقق بعد تحديد الموقع الوظيفي بصفته بعداً من أبعاد التدوير التنظيمي وسطاً حسابياً (4.095) وبانسجام جيد بانحراف معياري (0.532)، وحقق بعد التفاعل الاجتماعي بصفته بعداً من أبعاد التدوير التنظيمي وسطاً حسابياً (4.047) وبانسجام جيد بانحراف معياري (0.660)، وحقق المتغير التابع إدارة الأزمات وسطاً حسابياً (3.595) وبانسجام جيد بانحراف معياري (0.460).

اختبار علاقات الارتباط: تضمنت اختبار فرضيات البحث علاقات الارتباط لاختبار وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة مجتمعاً على المتغير التابع، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول (٢): علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

أبعاد التدوير التنظيمي	إدارة الأزمات	مستوى المعنوية
الرتابة	0.433*	0.004
تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة	0.157	0.320
تطوير المهارات الإدارية	0.368*	0.017
تحديد موقع الوظيفة	-0.001-	0.997
التفاعل الاجتماعي	-0.125-	0.429

يتضح من الجدول (٢) مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث المستقلة والتابعة وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وأن أقوى الارتباطات كانت بين بعد الرتبة وإدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.433^{**}) عند مستوى معنوية (0.004) مما يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية ذو دلالة إحصائية معنوية بين بعد الرتبة بصفته أحد أبعاد التدوير التنظيمي وإدارة الأزمات. كذلك وجود علاقة ارتباط بين بعد تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة وإدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.157) عند مستوى معنوية (0.320)، مما يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية ذو دلالة إحصائية معنوية بين بعد تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة بصفته أحد أبعاد التدوير التنظيمي وإدارة الأزمات. وحقق بعد تطوير المهارات الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط (0.368^{*}) عند مستوى معنوية (0.017)، مما يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية ذو دلالة إحصائية معنوية بين بعد تطوير المهارات الإدارية بصفته أحد أبعاد التدوير التنظيمي وإدارة الأزمات، كذلك وجود علاقة ارتباط سلبية بين بعد تحديد موقع الوظيفة وإدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (-0.001-) عند مستوى معنوية (0.997)، وكذلك وجود علاقة ارتباط سلبية بين بعد التفاعل الاجتماعي وإدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (-0.125-) عند مستوى معنوية (0.429).

اختبار التأثير بين متغيرات البحث: يبين اختبار التأثير نتائج اختبار دلالة معاملات معادلة الانحدار الخطي والمتعلقة بنموذج التنبؤ الذي يمكن التوصل إليه من خلال إدارة الأزمات، ونتائج معاملات الارتباط، واختبار المعنوية الإجمالية.

الجدول (٣): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث

المتغيرات	R ²	R ² المعدلة	قيمة F (Anova)	Beta	T value	Sig
التدوير التنظيمي	0.434	0.356	5.524	2.155	3.595	0.001
الرتبة	-	-	-	.479	3.737	.001
تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة	-	-	-	.013	.095	.925
المتغيرات	R ²	R ² المعدلة	قيمة F (Anova)	Beta	T value	Sig
تطوير المهارات الإدارية	-	-	-	.521	3.766	.001
تحديد موقع الوظيفة	-	-	-	.025	.170	.866
التفاعل الاجتماعي	-	-	-	-.262	-1.756	.088

يتضح من خلال الجدول (٣) ان معامل الارتباط بين أبعاد التدوير التنظيمي (0.659) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R² قد

بلغت (0.434) وهي تشير إلى أن أبعاد التدوير التنظيمي تفسر التغير الحاصل في متغير إدارة الأزمات. كما بلغت قيمة R^2 المعدلة (0.356) وهي قيمة أقل من قيمة R^2 العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في إدارة الأزمات. كما يوضح الجدول (٣) تحليل التباين، الذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F)، ومن خلال ما يبينه الجدول (٣) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة قد بلغت (5.524) بدرجة حرية (5) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي الاستنتاج أثر ممارسات التدوير التنظيمي في إدارة الأزمات.

وتشير بيانات الجدول (٣) أن قيمة (t) المحسوبة لبعد الرتبة بلغت (3.737) بمستوى دلالة (0.001) وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل B قد بلغ (0.479). كما بلغت قيمة (t) لبعد زيادة المعرفة والمهارة والكفاءة بلغت (0.095) بمستوى دلالة (0.925) وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوبة أعلى من 0.05، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل B قد بلغ (0.013). وبلغت قيمة (t) لبعد تطوير المهارات الإدارية بلغت (3.766) بمستوى دلالة (0.001) وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل B قد بلغ (0.521)، كما بلغت قيمة (t) لبعد تحديد الموقع الوظيفي بلغت (0.170) بمستوى دلالة (0.866) وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوبة أعلى من 0.05، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل B قد بلغ (0.025)، كما بلغت قيمة (t) لبعد التفاعل الاجتماعي بلغت (-1.756-) بمستوى دلالة (0.088) وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوبة أعلى من 0.05، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل B قد بلغ (-0.262-) مما يشير إلى قبول الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل أبعاد التدوير التنظيمي في المتغير التابع إدارة الأزمات.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. اهتمام أفراد العينة وتأييدهم الواضح لمقاييس التدوير التنظيمي بأبعاده وعلى التوالي (تطوير المهارات الإدارية، تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة، تحديد موقع الوظيفة، والتفاعل الاجتماعي) وإدارة الأزمات.
٢. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدوير التنظيمي بأبعاده (الرتابة، تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة، وتطوير المهارات الإدارية) وإدارة الأزمات.
٣. وجود علاقة ارتباط سلبية بين التدوير التنظيمي بأبعاده (تحديد موقع الوظيفة، التفاعل الاجتماعي) وإدارة الأزمات.
٤. وجود تأثير إيجابي بين أبعاد التدوير التنظيمي (الرتابة، تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة، تطوير المهارات الإدارية، تحديد موقع الوظيفة) وإدارة الأزمات.
٥. وجود تأثير إيجابي بين بعد الرتبة بصفته بعداً من أبعاد التدوير التنظيمي وإدارة الأزمات، فانخفاض الرتبة لها تأثير إيجابي على إدارة الأزمات. إذ تسهم في أنها تقلل من الملل والانتقال من قسم إلى آخر يرفع من الروح المعنوية للعاملين في المنظمة عينة البحث، كما أن التجربة الشخصية من أجل أن تكون ناجحاً عند القيام بالمهمة الموكولة إليك تشجع أيضاً على التحسين المستمر.

٦. وجود تأثير إيجابي بين بعد تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة بصفته بعداً من أبعاد التدوير التنظيمي وإدارة الأزمات، إذ تزيد الكفاءة الشخصية نتيجة لقيام الأفراد العاملين بمهام مختلفة. يؤدي تحمل المسؤوليات في أكثر من وحدة إلى زيادة المعرفة والمهارات الفنية والإدارية. إن المعرفة والمهارة والكفاءة ستجعل حل المشكلات الروتينية في وظائف معينة أكثر سهولة.
٧. وجود تأثير إيجابي بين بعد تطوير المهارات الإدارية بصفته بعداً من أبعاد التدوير التنظيمي وإدارة الأزمات، إن تنمية وتطوير المهارات الإدارية في أداء الوظائف تزيد من القدرة على حل المشكلات الإدارية والفاعلية، مما يجعل المديرين أكثر إنتاجية في ظروف العمل المتغيرة.
٨. وجود تأثير إيجابي بين بعد تحديد موقع الوظيفة بصفته بعداً من أبعاد التدوير التنظيمي وإدارة الأزمات، فمن خلال الانتقال المنتظم إلى أعمال أخرى، فإن التدوير الوظيفي يسمح بتعريف أسهل للوحدات أو الأقسام التي يمكن تحقيق الأداء العالي فيها.
٩. وجود تأثير سلبي بين بعد التفاعل الاجتماعي بصفته بعداً من أبعاد التدوير التنظيمي وإدارة الأزمات، مما يعني ضعف التواصل الاجتماعي في المنظمة عينة البحث. فالأفراد هم مكون اجتماعي في المنظمات، والمنظمة هي منظومة اجتماعية تقوم على التفاعل. يؤدي التدوير الوظيفي دوراً مهماً ويشجع التفاعل الاجتماعي بين الأقسام من خلال الاتصالات والاجتماعات والحوارات غير الرسمية مما تؤثر على سلوك الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

ثانياً. التوصيات:

١. تمكين العاملين وتخويلهم المزيد من الصلاحيات من خلال تعميق المشاركة بين العاملين في صنع واتخاذ القرارات مما يظهر مهاراتهم السلسلة في إدارة الأزمات بهدف العمل نحو مستوى الأداء العالي.
٢. فتح باب الحوار والمناقشة لعمل ما، الأساس في تنمية وتطوير مهارات إدارة الأزمات للعاملين وللوصول إلى نتائج أفضل من خلال عقد اجتماعات غير رسمية دورية مصغرة في طرح آراء وأفكار جديدة والاستفادة منها بهدف تعميق المعرفة بين العاملين في المنظمة.
٣. تثمين إنجازات وجهود العاملين نصف سنوي مسألة مهمة للارتقاء بمستوى الأداء المطلوب والتميز ضمن السقف الزمني المحدد للإنجاز.
٤. اليقظة التنظيمية باستمرار نحو ممارسات التدوير التنظيمي لتمكين العاملين من التدوير وبنفس الحقوق والواجبات والكفاءة لأداء المهام الموكلة إليهم.
٥. من الضروري التجديد المستمر للأفراد العاملين لإبعادهم عن الملل من ممارسة المهام لمدة طويلة مما يحدث فيهم الرغبة في العمل في الموقع الجديد.
٦. اعتماد برامج تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات إدارة الأزمات لدى العاملين لأنها من أهم متطلبات أي عمل، بما يساهم في استثمار مهاراتهم وقدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم المتميزة لدى العاملين.
٧. منح الحوافز للعاملين ذوي المهارات العالية مما يصعب الاستغناء عنهم في المنظمة عينة البحث.
٨. العمل على ربط تخصصات الأفراد بالوظائف التي يشغلونها، مما يساهم في خلق الرغبة لتقديم أفضل ما لديهم من مهارات.
٩. على العاملين إظهار مهاراتهم في الفرق المدارة ذاتياً وتطويرها وخصوصاً في أوقات الأزمات والاستماع للآخرين وتقييم آرائهم.
١٠. يجب على الفرد العامل في وظيفته قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة في أوقات الأزمات.

المصادر:

أولاً. المصادر العربية:

أ. الكتب:

١. الدروبي، سليمان، (٢٠٠٦)، اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والأزمات، دار الأسرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
٢. الصفار، فاضل، (٢٠٠٢)، إدارة المؤسسات من التأهيل إلى القيادة، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت-لبنان.
٣. كوفي، ستيفن، (٢٠٠٧)، إدارة الأولويات الأهم أولاً، ترجمة د. السيد متولي حسن، مكتبة جرير.

ب. المجالات والدوريات:

١. أحمد، ميسون عبد الله، ومحمد، دينا مناف، (٢٠١٢)، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية كهرباء نينوى، تنمية الرافدين، العدد ١٠٩، مجلد ٣٤، ص ٢٠١-٢٣٢، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
 ٢. سموعي، رفاء فرج، (٢٠١١)، التدوير التنظيمي في ظل كل من تراكم الأداء وقوة التطلع وأثره في الفساد، مجلة المنصور العدد ١٦، ص ١-٥٢.
 ٣. سماعنة، سمير عبد الله، والخدام، حمزة خليل، (٢٠١٦)، أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية.
 ٤. العزاوي، نجم، (٢٠٠٩) أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة: بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات، الفرص، الأفق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء-الأردن، ص ١-٢٣.
 ٥. عريقات، أحمد يوسف، (٢٠٠٩)، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات، الفرص، الأفق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء-الأردن، ص ١-٢٧.
 ٦. العمار، عبد الله، (٢٠٠٥)، دور تقنية المعلومات ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية في المديرية العامة للدفاع المدني، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- #### ج. الرسائل والأطاريح:
١. حجاج، علا نعيم، (٢٠١٤)، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية: دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، إدارة الأعمال.
 ٢. فتحي، عمراوي، (٢٠١٦)، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية: دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية-مستغانم، شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
 ٣. بوزيدي، شمس الدين، (٢٠١٧)، دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسلية، شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف-المسلية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Adjei D.,(2012), The Impact of Job Rotation on Employees' Performance A Case Study: Utrak Financial Services Limited, A thesis submitted to the department of managerial Science, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Business Administration (HRM Option), School Of Business, Knust, Collage of Art and Social Science.
2. Ajusa R., and Atambo W., (2016), Influence of Job Rotation on Organizational Productivity: A case of Mount Kenya University, Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), Vol-2, Issue-10, 2016, P.1358-1395.
3. Ali- Mohammadi, F., and Ramezani M., (2017), Evaluate the Effectiveness of Job Rotation Systems and its Impact on Employees' Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskan Bank branches in the city of Tabriz, Faculty Of Business Economics and Entrepreneurship, International Review (2017 No.1-2), P.27-35.
4. Oparanma A., and Nwaeke L., (2015), Impact of Job Rotation on Organizational Performance, British Journal of Economics Management & Trade, 7(3),183-187.
5. Meeks G., (2017), Critical Soft Skills to Achieve Success in the Workplace, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, Walden University.
6. Mohan K., and Gomathi S., (2015), The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: A Empirical Study on Nurses in the Hospital of Vellore District, Mediterranean Journal of Social Science, Vol.6, No.1, January 2015, P.209-215.
7. Patacsil F., and Tablatin C., (2017), exploring The Importance of Soft and Hard Skills as Perceived by it Internship Students and Industry: A Gap Analysis, Journal of Technology and Science Education, 7 (3): 347-368.
8. Hendarman A., and Tjakraatmadja J., (2012), Relationship Among Soft Skills, Hard Skills, and innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge Economy Era, Procedia- Social and Behavioral Sciences 52 (2012) 35-44.
9. Salleh K., Sulaiman N., Mohamad M., and Sern L., (2017), Assessing Soft Skills Components in Science and Technology Programs Within Malaysian Technical Universities, Songklanakarin J. Sci. Technol. 39(3),399-405, May-Jun.2017, P.399-405.
10. Seetha N., (2014), Are Soft Skills Important in the Workplace? A-Preliminary Investigation in Malaysia, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, April 2014, Vol.4, No.4, ISSN: 2222-6990, P.44-56.
11. Singh P.,(2018),A study of the Soft Skills that Contribute to the Success of Newly Graduated Business Students in the Workplace, This Dissertation is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Educational Decorate Degree In Educational Leadership, Minnesota State University, Mankato.
12. Tumipa V., and Rumokoy F., (2018),The Role of Job Rotation Practices Towards Employee Performance in Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL), Jurnal EMBA, Vol.6, No.2 April 2018, Hal.898-907.
13. Zin M., Shamsudin F., and Subramaniam C., (2013), Investigating The Influence Of Job Rotation on Career Development Among Production Workers in Japanese Companies, International Journal of Business and Society, Vol.14, No.1,2013, 135-148.

الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م / استبانة

السيدات والسادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم بـ ((أثر التدوير التنظيمي في تطوير المهارات السلسلة (إدارة الأزمات): دراسة ميدانية))، ونظراً لما فيكم من خبرات وإمكانات علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة. كما تعد مشاركتكم أثراً في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب. لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال، ونود إعلامكم بأنه لا داعي لذكر الاسم أو الوظيفة حيث إن المعلومات للأغراض العلمية البحتة ولا تستخدم لأي غرض آخر.

شاكرين حسن استجابتكم مع تمنياتنا لكم بالتوفيق

ملاحظات عامة:

❖ يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل

❖ ضع علامة (√) أمام العبارة التي تتفق مع رأيك وتعتقد أنها موجودة فعلاً في شركتك.

❖ من أجل إدراك مضمون الاستمارة، فيما يأتي ملخصاً لبعض التعريفات المهمة:

❖ التدوير التنظيمي: انتقال منتظم للموظفين من وظيفة إلى أخرى على فترات زمنية مخططة، وهو ينطوي على الانتقال الدوري للموظفين من مهمة إلى أخرى حيث تتطلب كل مهمة مهارات مختلفة وبالتالي تعزز أدائها الوظيفي.

❖ المهارات السلسلة: هو ارتباط الفرد بمنظمته التي يعمل فيها بحيث يجد من الصعوبة الانفصال عنها.

❖ إدارة الأزمات: المحافظة على الموارد البشرية من الأخطار المحتملة ومحاولة تجنبها والتخفيف من حدتها على المنظمة.

المعلومات الشخصية:

❖ الجنس ()

❖ العمر ()

❖ المنصب الوظيفي/ والمسؤولية ()

❖ سنوات الخدمة ()

❖ التحصيل الدراسي ()

الباحثة:

ت	مضمون الفقرة	اتفق جداً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق جداً
١	تطبيق التدوير وفقاً لأدائي يقلل من الرتبة من ذوي الخبرة في عملي.					
٢	تطبيق التدوير وفقاً لأدائي يزيد من معرفتي ومهارتي وكفائتي.					
٣	تطبيق التدوير وفقاً لأدائي يدعم استعدادي للإدارة العليا.					
٤	تطبيق التدوير وفقاً لأدائي يسهل تحديد الوظيفة التي يمكنني أن أكون فيها أكثر إنتاجي.					
٥	تطبيق التدوير وفقاً لأدائي يطور علاقتي الاجتماعية.					
٦	أجد نفسي قادراً على توقع وجود مشكلة أو خلل ما قبل وقوعه.					
٧	أستطيع اتخاذ القرار المناسب والإصرار على تنفيذه رغم التحديات.					
٨	أجد نفسي قادراً على التغلب على العقبات والصعاب.					
٩	أقوم بوضع خطط واضحة عند حدوث أزمات.					
١٠	أستطيع العمل تحت الضغط الشديد.					
١١	أستطيع إدارة فريق عمل خاص بالأزمة بشكل سلس.					
١٢	أحاول عدة مرات لإنجاز المهام أو لحل المشكلات دون تراجع عند الفشل.					
١٣	استمع لأراء الآخرين وأقيمها للوصول إلى حل.					