

التدوير الوظيفي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم

نورة بنت سليمان الحميد
جامعة القصيم

أروى بنت محمد اللاحم
جامعة القصيم

علي بن صالح الشايح (*)
جامعة القصيم

(قدم للنشر في 1443/01/9هـ، وقبل للنشر في 1444/2/3هـ)

مستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم من وجهة نظرهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبيانات أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (345) موظفاً وموظفة اختيروا بطريقة عشوائية متاحة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي وكذلك مستوى البراعة التنظيمية تحقق كل بدرجة متوسطة، وأوجدت فروقا دالة إحصائية في درجة ممارسة التدوير الوظيفي تعزى أولاً: لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح «الدبلوم»، ثانياً: لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح أقل من 5 سنوات، في حين لم توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة التدوير الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، وكذلك لم توجد فروق دالة إحصائية حول مستوى البراعة التنظيمية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي والجنس)، وأوجدت فروق دالة إحصائية حول مستوى البراعة التنظيمية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وكانت لصالح أقل من 5 سنوات، وكذلك كشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة مرتفعة بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها ضرورة توضيح آليات ترشيح الموظفين وكيفية التقديم على التدوير الوظيفي في البوابة الإلكترونية للموظفين، وكذلك إنشاء وحدة مختصة لاستكشاف القدرات الإبداعية في البيئة الجامعية، ومحاولة استغلالها.

كلمات مفتاحية: التدوير الوظيفي- البراعة التنظيمية- موظفو الأقسام الإدارية- جامعة القصيم

Relationship of Job Rotation with Organizational Ingenuity among the Employees of the Administrative Departments at Qassim University

Ali S. Shayea (*)
Qassim University

Arwa Mohammed Allahim
Qussaim University

Norah Sulaiman Al-Humaid
Qussaim University

(Received 10/5/2022, accepted 30/8/2022)

Abstract: The study aimed to identify the degree of job rotation practice and its relationship with organizational ingenuity among the employees of the administrative departments at Qassim University from their viewpoints. The study used the descriptive-correlational method and questionnaires for gathering data. The sample consisted of 345 male and female employees who were selected randomly. The study found that the levels of job rotation and organizational ingenuity were moderate. There were statistically significant differences in job rotation practice due to, firstly, the educational qualification, in favor of "diploma", and secondly, the variable of years of experience, in favor of those with less than 5 years, whereas no statistically significant differences were found in job rotation practice due to gender. No statistically significant differences were found in organizational ingenuity due to academic qualification or gender, whereas there were statistically significant differences in organizational ingenuity due to the variable of years of experience, in favor of those with less than 5 years. Findings also revealed a strong positive relationship between job rotation practices and organizational ingenuity among participants. In light of the results, the study provided a number of recommendations, including the necessity of clarifying the mechanisms for nominating employees and how to apply for job rotation via the employees' electronic portal, the establishment of a specialized unit to explore creative capabilities in the university environment and try to make use of them, as well as.

Keywords: Job Rotation, Organizational Ingenuity, Employees of the Administrative Departments, Qassim University.



(*) Corresponding Author:

Prof. Educational Management Planning, Department of
Foundations of Education, Qassim University, P.O. Box: 53,
Code:51961 City: Buraydah, Al-Qassim, Kingdom of Saudi
Arabia.

DOI: 10.12816/0061541

(*) للمراسلة:

أستاذ الإدارة والتربوية والتخطيط، قسم أصول التربية،
جامعة القصيم ص ب: 53 ، الرمز البريدي: 51961 ، مدينة
بريدة، القصيم، المملكة العربية السعودية.

e-mail: ashayea@qu.edu.sa

مقدمة الدراسة:

ذات الكفاءة في استثمار الموارد البشرية في المنظمة، كما أنه يسهم في إبراز القيادات الإدارية وكفاءة اختيارها واستقرارها، ويعمل على تعزيز القدرات لدى الموظفين، ومدى أهمية تبني سياسة التدوير الوظيفي في المنظمات؛ لما لها من آثار إيجابية في أداء الأفراد والمنظمات بشكل عام، والقدرة على مواكبة المستجدات الداخلية والخارجية (الحارثي والشمرى، 2020).

كما أن من العوائد التي يحققها التدوير الوظيفي حسب ما أشار إليه نو (Nu,2007) قدرة المنظمات الكبيرة على الربط بين بعدي الاستكشاف والاستغلال وتوازنهما في آن واحد، وهو ما يسمى بالبراعة التنظيمية؛ إذ تُستثمر المعرفة الحالية، وتُستكشف معرفة جديدة، ثم يُستغل ما يُكتشف بأفضل ما يمكن لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية؛ حيث تسهم في تعزيز القدرة التنظيمية على التعامل في وقت واحد مع الأنشطة المتناقضة أو المتضاربة؛ مثل المواءمة التنظيمية والتكيف التنظيمي وتمكن المنظمات من أن تتعامل وتتكيف مع التوتر الذي يبدو أنه متذبذب داخل المنظمات في ظل بيئة أكثر ديناميكية ومنافسة شديدة (العبيدي، 2020).

مشكلة الدراسة:

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الإدارية

تمر المملكة العربية السعودية بالعديد من التغيرات المستمرة والمتسارعة؛ بهدف السعي إلى تحقيق أهدافها ومتطلباتها؛ لذا كان لزاماً على المنظمات بمختلف أنواعها مواجهة هذه التغيرات والتحديات، والبحث عن أفضل السبل والأساليب للاهتمام بكل ما يكفل تطورها ونموها، وقد أصبح من المتعارف عليه اليوم أن المورد البشري يعد الركن الرئيسة للتقدم والتطور، ويعدُّ من أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة.

ونظراً لكون المورد البشري الأهم ومفتاح النجاح الرئيس في المنظمة؛ فهو يمثل أهم المدخلات في النظام، وأكبر القوى ذات التأثير في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم مستقبلها، ولقد أدرك علماء الإدارة عامة والموارد البشرية بشكل خاص أن تركيز العناية بتحقيق الإنتاجية العالية دون العناية بالمورد البشري يؤدي إلى الكثير من المشكلات، ويؤدي إلى الملل ونقص الإنتاجية؛ لذلك ضرورة التركيز على محاولة حل المشكلة، وتحقيق التوافق فيما بين المتطلبات الفنية والمتطلبات الإنسانية لرفع مستوى دافعية العمل وتقليل الملل، والتوصية بإمكانية العمل بأحد أو بعض البدائل عند تصميم الوظائف، ومنها التدوير الوظيفي (الحيالي وأحمد، 2018). فيعد التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية

الحديثة التي تساعد الموظفين على الخروج من دائرة الجمود الوظيفي إلى تطوير أدائهم والارتقاء بهم نحو الأفضل، وتحقيق القيم والسياسات والأهداف المنشودة للمنظمة بمستوى عالٍ من الكفاءة (الصعب، 2020)، وبالرغم من هذه الأهمية لكنَّ عددًا من الدراسات التي طُبِّقت في المملكة العربية السعودية أكدت أن مستوى تطبيقه لا يزال تحت المستوى المأمول، فقد توصلت دراسة الحارثي والشمري (2020) إلى أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي متدنٍ، ويعود ذلك إلى وجود العديد من المعوقات التي تحد من تطبيقه، وكذلك جاءت بدرجة تطبيق متوسطة في كل من دراسة البلوي (2016) و(الثبتي وفرج ، 2017) و(البارقي، 2017). وهناك العديد من الدراسات الداعمة التي تؤكد أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي المتبع في الأقسام الإدارية بمختلف المنظمات، ودوره المهم والفعال في إكساب الموظفين المهارات الوظيفية التي يحتاجون إليها لإنجاز أعمالهم، ورفع مستوى انتمائهم وتطوير أدائهم، وتعزيز ولائهم الوظيفي، وكذلك دوره الإيجابي في استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي الذي يرتقي بالمنظمة إلى مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، وهذا ما يسهم في تطوير الأداء التنظيمي لها؛ إذ أشارت الدراسات إلى أن هناك علاقة ارتباطية وثيقة بينهما، وهذا ما أثبتته كل

من دراسة شاميس (Shamis, 2021) وبركات وعيسى (2021) و(الفضيلي، 2020) و(أل سليمان، 2020) و(البارقي، 2017) و(ياكوبو ومجيد Yakubu and Majeed, 2018) و(توميبا وروموكوي Tumipa and Rumokoy, 2018) و(علي محمدي ورمزاني Ali-Mohamadi and Ramezani, 2017). ومن انعكاسات التدوير الوظيفي دوره في رفع مستوى العوامل النفسية للموظفين، وتطوير أدائهم ومهاراتهم، وهو ما يساعد على تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بالمنظمة ورفع كفاءتها وفعاليتها (نو Nu, 2007)، وهذا ما أكدته دراسة شحاتة (2018) التي تعدُّ البراعة التنظيمية وسيلة لرفع مستوى التشارك المعرفي وتحسين القدرات التنافسية للمنظمات، ومساعدتها على التكيف مع بيئة الأعمال المضطربة والمحافظة على ديمومتها، وتحقيق التميز المؤسسي المطلوب، وهذا ما أثبتته دراسة كل من أبي رحمة (2020) و(لو Luu, 2016) و(الباشقالي والداود، 2015) و(القرني، 2020). وبناء على ما تقدم من أهمية التدوير الوظيفي وتوفيره للمنظمات مجموعة من الخصائص، أهمها زيادة رصيد المعرفة، فينعكس إيجابيًا على التجديد والإبداع في العمل، والقدرة على استثمار قدرات الموظفين ومعارفهم في أعمالهم، واستغلالها بأفضل صورة (البلوي، 2020،

التدوير الوظيفي لدى موظفي الأقسام الإدارية، والوقوف على مستوى البراعة التنظيمية من خلال أبعاده (الاستكشاف والاستغلال) لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم من وجهة نظرهم، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والجنس وسنوات الخبرة من وجهة نظرهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية فيما يلي:

- الأهمية النظرية:

ركزت الدراسة على مفهوم التدوير الوظيفي وأهميته بوصفه أداة فعالة نحو تطوير العمل المؤسسي ككل، وأسلوباً مهماً لإثراء الخبرات وتنمية مهارات الموظف، ويعد اتجاهًا معاصرًا وتقنية إدارية تتطلب أن تتبناها المنظمات لتكون قادرة على التعامل مع المتغيرات الطارئة، سواء في أهدافها أو موادها أو موازنتها، واعتنت بمفهوم البراعة التنظيمية نظرًا إلى مدى أهميته وحدائته وحاجته إلى زيادة من الدراسات في

(3)، وتشكل هذه الخصائص الدعائم الأساسية للبراعة التنظيمية، وهذا ما يستدعي دراسة درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم، وبناء على ما سبق؛ تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:
أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم، من وجهة نظرهم؟
 - 2- ما مستوى البراعة التنظيمية من خلال أبعاده (الاستكشاف والاستغلال) لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم، من وجهة نظرهم؟
 - 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة)؟
 - 4- ما طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم؟
- أهداف الدراسة:
- تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة

المجال التربوي، وعلاقته بالتدوير الوظيفي ومدى تأثير التدوير الوظيفي في مستوى البراعة التنظيمية؛ لإثراء المحتوى التربوي العربي، وإفادة الباحثين في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

قد تسهم الدراسة في لفت اهتمام القائمين على التخطيط ومتخذي القرارات في إدارة جامعة القصيم في كيفية تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، ودوره الإيجابي في تعزيز البراعة التنظيمية للموظفين الإداريين في الجامعة، وتوجيه تلك البراعة لصالح الجامعة، وقد تزود نتائج الدراسة الموظفين بمدى أهمية التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، ورفع مستوى دافعيتهم ورغبتهم في تطبيقه وممارسته.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة الحالية على التدوير الوظيفي، وعلاقته بالبراعة التنظيمية من خلال أبعاده (الاستكشاف والاستغلال) لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم، واختيرت أبعاد البراعة التنظيمية لتوافقها مع أهداف التدوير الوظيفي.

الحد البشري: طبقت الدراسة على موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم.

الحد المكاني: أجريت الدراسة في جامعة

القصيم بجميع كلياتها ومقراتها.
- الحد الزمني: طبقت أداة الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2022م.

مصطلحات الدراسة:

- التدوير الوظيفي (Job Rotation): عُرف بأنه نهج إداري يُنقل فيه الموظفون بين وظيفتين أو أكثر بالطريقة المخطط لها (موهان، Mohan، 2015، P210). يمكن تعريفه إجرائياً بأنه منهج إداري يقوم على تحريك موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم بين عدد من الوظائف المختلفة؛ بهدف رفع مستوى خبراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يساهم في تحقيق المنفعة لكل من الموظف والجامعة.

البراعة التنظيمية (Organizational

Ingenuity):

عرفت بأنها هي المنظمة القادرة على استثمار الكفاءات المتوفرة، واستكشاف الفرص الجديدة؛ من أجل إدارة متطلبات الأعمال الحالية بكفاءة عالية تحقق لها الامتيازات التي تمكنها من تعزيز أدائها وقدرتها التنافسية، والتكيف مع متغيرات الحياة (رايش وبيركينشو Raisch & Birkinshaw, 2008).

ويمكن تعريفه إجرائياً: قدرة الجامعة وقابليتها في الاعتماد على مجموعة من الأساليب

والإجراءات لاكتشاف الفرص المطروحة أمامها واستثمارها لتعزيز أدائها وإنتاجها، واستقرار التهديدات المحتملة التي قد تواجهها.

الدراسات السابقة:

– أولاً: الدراسات المتعلقة بالتدوير الوظيفي:

هدفت دراسة بركات وعيسى (2021) إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في المكاتب الإدارية في جامعة تشرين في سوريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 363 من الموظفين في المكاتب الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها انخفاض مستوى التدوير الوظيفي، ومستوى كل من الكفاءة والفعالية التنظيمية في المكاتب الإدارية، ووجود علاقة طردية متوسطة القوة بين التدوير الوظيفي والفعالية التنظيمية، ووجود علاقة طردية قوية بين التدوير الوظيفي والكفاءة التنظيمية.

وهدفت دراسة شاميس (Shamis, 2021) إلى التوصل إلى العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي وأداء الموظفين والدافعية والالتزام وتأثير التدوير الوظيفي في مستوى أداء الموظف ودافعيته والتزامه بالعمل في القطاع المصرفي بباكستان. تكونت عينة الدراسة من (50) مشاركاً، والاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي مدرك ودال

إحصائياً للتدوير الوظيفي في أداء الموظفين بالعمل ودافعيتهم للعمل والتزامهم نحو أعمالهم الوظيفية. كما أن الموظفين عند نقلهم من قسم أو وحدة وظيفية إلى قسم أو وحدة وظيفية أخرى زادت لديهم مستويات الدافعية والالتزام نحو منظماتهم التي يعملون بها. وأشارت النتائج إلى أن تحسن أداء الموظفين بشكل عام يرجع إلى برامج التدوير الوظيفي. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين التدوير الوظيفي وأداء الموظف ودافعيته والتزامه نحو العمل.

جاءت دراسة الفضلي (2020) بالتعرف على واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في كلية التربية في جامعة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (27) إدارياً و(33) إدارية؛ وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين جاء بدرجة كبيرة جداً، وواقع الانتماء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين جاء بدرجة كبيرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية كبيرة بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين.

وهدفت دراسة البلوي (2020) إلى التعرف على مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في

من موظفي القطاع الحكومي في عدد من الأجهزة الحكومية؛ وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي متدنٍ، والمتطلبات اللازمة لتطبيق التدوير الوظيفي متوفرة بنسبة منخفضة، ووجود العديد من المعوقات التي تحد من تطبيقه.

وهدفنا دراسة التثبتي وفرج (2019) إلى التعرف على درجة التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمنا الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (142) قائدة تربوية؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة التدوير الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى التطوير الإداري بدرجة عالية من وجهة نظر القائدات، كما أوضحت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة التدوير الوظيفي ومستوى التطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. وهدفنا دراسة الصعب (2018) إلى التعرف على درجة تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض، وتحديد الإيجابيات، والكشف عن الصعوبات التي تحد من تطبيقه من وجهة نظر العاملين، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (207) من

إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات)، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (25) مديرة ومساعدة ورئيسة قسم؛ وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات التدوير الوظيفي كانت بدرجة متوسطة.

وهدفنا دراسة آل سليمان (2020) إلى الكشف عن درجة تطبيق إستراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس الباحة وأثرها في الأداء المدرسي من وجهة نظر كل من القيادات المدرسية والمعلمات، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، واشتملت العينة على (354) قائدة ووكيلة ومعلمة؛ وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق التدوير الوظيفي جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة طردية بين تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الأداء المدرسي، ووجود أثر دال إحصائيًا لتطبيق إستراتيجية التدوير الوظيفي على مستوى الأداء المدرسي. وأجرى كل من الحارثي والشمري (2020) دراسة هدفنا إلى التعرف على مدى تطبيق التدوير الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على أبرز المتطلبات اللازمة لتطبيقه، وأبرز المعوقات التي تواجه تطبيقه، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 398

التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبع بإدارة التعليم بالليث، ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (120) موظفًا وموظفة؛ وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الولاء التنظيمي عند موظفيها جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث.

وهدفت دراسة علي محمدي ورمزاني (Ali-Mohamadi and Ramezani,2017) إلى تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره في استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في إيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (214) موظفًا؛ وأظهرت نتائج الدراسة فعالية نظام التدوير الوظيفي واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي بدرجة أعلى من المتوسط، كما أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي لفعالية نظام التدوير التنظيمي في استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في إيران.

أعضاء هيئة التدريس والإداريين في المركز الرئيس؛ وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق التدوير الوظيفي جاءت بدرجة كبيرة، والموافقة بدرجة كبيرة على إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين، وكذلك جاءت بدرجة كبيرة على الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي.

وهدفت دراسة ياكوبو ومجيد (Yakubu and Majeed,2018) إلى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في جامعة تامالي التقنية بدولة غانا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (156) إداريًا؛ ومن أهم نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي له تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي.

وهدفت دراسة توميبا وروموكوي (Tumipa and Rumokoy,2018) إلى التعرف على دور ممارسات التدوير الوظيفي تجاه أداء الموظف في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، والمقابلة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 10 موظفين من ذوي الخبرة في التدوير الوظيفي؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي له تأثير إيجابي في الموظف وفي تطوير أداء الموظف.

وأجرى البارقي (2017) دراسة هدفت إلى

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية:

هدفت دراسة الزهراني (2022) إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت العينة (370) عضو هيئة تدريس بجامعة التالية: (الملك عبد العزيز، أم القرى، طيبة، والباحة)، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاء تقديرهم نحو مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بمستوى مرتفع، ووجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وأن لممارسة البراعة الاستثمارية تأثيراً أقوى من ممارسة البراعة الاستكشافية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين. وهدفت دراسة جمال (Jamal, 2022) إلى توضيح الدور الذي يلعبه علم الحس الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية، مما ينتج عنه حالات فكرية نتيجة تفاعل المتغيرات الفظرية الاستراتيجية المتمثلة في أبعادها (الإلهام، التمكين، الفهم العميق)، والمتمثلة أيضاً بأبعاد (ما بعد استغلال الفرص، ما بعد

استكشاف الفرص)، والتي لها تأثير على أفكار المديرين وأسلوبهم من خلال توجيههم في الإدارة والتنظيم. وتم تطبيق الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام والأفراد المسؤولين في مجال السياحة وعددهم (35) مشاركاً. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الحس الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

هدفت دراسة أبي رحمة (2021) إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة غزة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وطُبِّقت على عينة بلغت (60) موظفاً في المناصب الإدارية والأكاديمية، وأظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي، وبينهما علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة.

وسعت دراسة المصري (2020) إلى كشف العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية في غزة ومستوى البراعة التنظيمية فيها، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتمثلت العينة في (459) معلماً ومعلمة؛ وأوضحت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كبيرة، وأن مستوى البراعة التنظيمية مرتفع، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة (150) شركة؛ ومن أهم النتائج أن مستوى تطبيق التفكير الإستراتيجي وتحقيق البراعة التنظيمية جاء متوسطاً في الشركات المساهمة العامة، وكذلك توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للتفكير الإستراتيجي في البراعة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال. واستهدفت دراسة شحاتة (2018) التعرف على تأثير العوامل النفسية الإيجابية في البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وبلغ حجم العينة (302) شخص؛ ومن أهم النتائج أن هناك تأثيراً موجباً للعوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية- الأمل- التفاؤل- المرونة) على أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في (الاستغلال، والاستكشاف).

وهدفت دراسة لو (Luu,2016) إلى بيان طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة التوريد والتشارك المعرفي، ودور معدل الذكاء التنافسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ورشاقة التوريد في الشركات الصناعية بفيتنام، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (381)

دلالة إحصائية موجبة بينهما.

وهدفت دراسة القرني (2020) إلى تحديد دور البراعة التنظيمية بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي (النتبوي)، وطُبقت الاستبانة على عينة الدراسة البالغة (111) فرداً؛ وكانت أبرز النتائج أن أبعاد كل من الرشاقة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية، وأيضاً أن أبعاد الميزة التنافسية متوفرة بدرجة عالية، وكذلك كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة، وذات قيمة قوية بين كل من درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وتوفر الميزة التنافسية، وبين درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية ودرجة ممارسة البراعة التنظيمية، وكذلك بين درجة ممارسة البراعة التنظيمية والميزة التنافسية في جامعة تبوك، وأيضاً أثبتت الدراسة أن البراعة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك.

وهدفت دراسة أبي زيد (2019) إلى التعرف على مدى تأثير التفكير الإستراتيجي في البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، واستخدمت

البراعة التنظيمية في مصادر الانهيار التنظيمي. وتوضح دراســــة شاندراسيكاران (Chandrasekaran, 2009) مفهوم البراعة التنظيمية، وإلى أي مستوى تبذل المنظمات بشكل مستمر وتحسن لإبقاء الميزة التنافسية بجامعة مينيسوتا في أمريكا، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، ووزعت على (266) من المديرين؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات التي تتابع إستراتيجيات الإبداع والتحسين بشكل مستمر (منظمات بارعة) دائماً تكون عوائد الاستثمار والربحية مرتفعة، وتتزايد عدد المبيعات والأرباح.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع جميع الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي، وكذلك الاستبانة أداة للدراسة، فيما عدا دراسة توميبا وروموكوي (Tumipa and Rumokoy, 2018) التي استخدمت المنهج النوعي، والمقابلة أداة للدراسة، وأيضاً تتشابه مع دراسة الفضلي (2020)، ودراسة الصعب (2018)، ودراسة ياكوبو ومجيد (Yakubu and Majeed, 2018)، ودراسة أبو رحمة (2021)، ودراسة القرني (2020) ، ودراسة شحاتة (2018) ، ودراسة البشقالى، والداود (2015)، ودراسة شاندراسيكاران (Chandrasekaran,2009)

شخصاً؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة التوريد والتشارك المعرفي، وأن هناك دوراً وسيطاً في معدل الذكاء التنافسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ورشاقة التوريد، وكذلك الأثر الإيجابي للتشارك المعرفي في البراعة التنظيمية.

كما هدفت دراسة نيكولسون وآخرين (Nicholson, at., 2016) إلى كشف العلاقة بين نوع القيادة الممارسة لدى القادة في المؤسسات التربوية والبراعة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (105) من موظفي أكاديميات بيريستول في بريطانيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي والبراعة التنظيمية.

وأجرى الباشقالى، والداود (2015) دراسة هدفت إلى كشف العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في جامعة دهوك بالعراق، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (60) قائدًا إداريًا؛ ومن أهم النتائج أن مستوى توفر أبعاد البراعة التنظيمية منخفض، وأن مؤشرات الصراع التنظيمي مرتفعة، وهو أحد أبعاد الانهيار التنظيمي، وكذلك كشفت عن وجود علاقة ارتباطية وأثر معنوي لأبعاد

لها متطلبات بدنية وعقلية مختلفة ضمن فترات زمنية

(Tharmmaphilas and نورمان (Norman, 2004).

وعرف أيضاً بأنه "تحريك منظم للموظف من وظيفة لأخرى، حيث تبقى الوظيفة كما هي بينما يتم تغيير الموظفين القائمين عليها، مما يمنح الموظف الفرصة لأداء الوظائف المختلفة، ولكن الوظائف قد تكون أكثر أو أقل شبيهاً بوظيفته السابقة لذلك لا بد من تسليح الوظائف بالمهارات اللازمة للوظيفة الجديدة (الشريف، 2011)".

ويرى دغمة (2020) التدوير الوظيفي بأنه "مدخل إداري منظم يمكن من خلاله تنقل الموظف بين عدة وظائف متصلة ومرتبطة بعمله الأساسي، داخل المنظمة الواحدة وخلال فترة محددة قد تكون من ثلاث إلى أربع سنوات".

ويعرف كذلك بأنه "عملية الهدف منها النقل المنظم للموظفين بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة أو خارجها من خلال مدة معينة؛ لإكسابهم مهارات جديدة مما يكون له الأثر على أداء الموظف والمنظمة (العذري والسوسى، 2020)".

وتلخيصاً لما سبق يمكن القول بأن التدوير الوظيفي مدخل إداري يساعد الموظفين على

في تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي، أما دراسة البلوي (2020)، ودراسة آل سليمان (2020)، ودراسة الثبيتي، وفرج (2019)، ودراسة البارقي (2017)، ودراسة المصري (2020) فطبقت على مؤسسات التعليم العام، في حين طبقت دراسة الحارثي، والشمري (2020)، ودراسة توميبا وروموكوي (Tumipa and Rumokoy, 2018)، ودراسة علي محمدي ورمزاني (Ali-Mohamadi and Ramezani. 2017) على مؤسسات وشركات غير تعليمية، وتختلف عن جميع الدراسات في الهدف؛ إذ تهدف هذه الدراسة إلى كشف ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث ودعمها في نتائج الدراسات السابقة، وتحديد أهدافها، وفي بناء أداة الدراسة، وإثراء الإطار النظري.

الإطار النظري:

المبحث الأول: التدوير الوظيفي:

أولاً: مفهوم التدوير الوظيفي:

عرف هوانغ (Huang, 1999) التدوير الوظيفي بأنه نقل جانبي للموظفين بين عدد من المناصب والمهام المختلفة في الوظائف التي تتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات مختلفة. ويعرف بأنه طريقة لتناوب العمال لمهام مختلفة

الوظيفي إلى تحقيقها، ومن هذه الأهداف ما ذكر زكي (2011) من أن عملية التدوير الوظيفي تهدف إلى رفع مستوى الأداء، وتفعيل مبدأ التنافسية، ومبدأ الشفافية والعدالة لتعزيز جهود التنمية، كما أنها تهدف إلى مساعدة المنظمة على التكيف مع مستجدات العمل والتجديد الذاتي، وتنمية تطلعات الموظفين وإيجاد التقارب بين أهدافهم وأهداف المنظمة. كما يهدف إلى تشجيع الموظفين على تحقيق الأفضل من خلال بذل قصارى جهدهم وتحقيق المنافسة القوية داخل المنظمة، ورفع مستوى الرضا لديهم، ويعزز كذلك شعور الانتماء تجاه المنظمة، ومواءمة الكفاءات مع المتطلبات من خلال توظيف مهارات الموظفين وكفاءاتهم وقدراتهم وفق العمل المناسب لهم، كما أنه يهدف إلى المساعدة على تقليل الملل الناتج عن التكرار في المهام، والتشجيع على التعامل مع الوظيفة والتحديات التي تنطوي عليها البيئة نفسها، وكذلك يسعى إلى العمل على التدريب والتطوير لتحسين مهارات الموظفين وترقيتها من أجل تحقيق أفضل أداء وإنتاج (اليوم، 2017, elewam).

ويشير البلوي (2020) إلى أن من أهم أهداف التدوير الوظيفي هو تنمية خبرات الموظفين وقدراتهم، من خلال تعدد التجارب والاحتكاكات في بيئات العمل الجديدة؛ إذ يساهم في الوصول

اكتساب المهارات المختلفة، وذلك من خلال نقلهم وتحريكهم بين عدة وظائف لرفع من مستوى أدائهم.

ثانياً: أهمية التدوير الوظيفي:

تكمن أهمية التدوير الوظيفي في أنه يؤدي دوراً محفزاً وقوياً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم وإبداعهم في مجمل الأعمال، ويساعد متخذي القرارات في المنظمة في الكشف عن قدرات الموظفين ومواهبهم، ومعرفة جوانب القوة والضعف من خلال الأعمال التي يمارسونها، وإتاحة الفرص لهم بالنمو والتطور والترقي إلى وظائف أعلى فيها (العذري، 2020).

وترتكز أيضاً أهمية التدوير الوظيفي في تمكين العاملين من القيام بوظائف مختلفة، والتوسع الوظيفي لهم، والتغلب على فائض الموظفين في قسم محدد، وذلك من خلال عملهم بوظائف أخرى في قسم آخر يعاني من نقص بالموظفين وضغط بالعمل، ويعتد أيضاً وسيلة لبيان من يستحق الترقية ومن يحتاج إلى تطوير وتدريب، وفي الظروف الطارئة التي تواجه المنظمة يؤدي دوراً مهماً في تخطي هذه الظروف بالتخطيط للمدى الطويل، وتحديد أفضل المرشحين لملء المناصب الإدارية (الصعب، 2018).

ثالثاً: أهداف التدوير الوظيفي:

هناك جملة من الأهداف تسعى عملية التدوير

يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعات لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة إنتاجية عالية“.

• تصميم الوظائف:

ويعرف ”بأنه جهد مسبق لتصوير تقسيم عمل معين، وتحديد من سيؤدي كل جزئية منه، وكيف سيؤدي“؛ إذ يكون عمل كل فرد في وظيفة معينة نتيجة لقرار إداري يحدد ما سيؤديه الموظف في وظيفته ليسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

• التطوير الوظيفي:

وعرف التطوير الوظيفي بأنه ”نشاط منظم رسمي تضعه المؤسسة لأفرادها لزيادة وصقل وتعميق المعلومات والقدرات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي- نوعاً واتجاهاً“.

• النظم والإجراءات:

وتعرف النظم والإجراءات بأنها ”طريقة محددة سلفاً عن كيفية تنفيذ الأعمال الروتينية والأساس فيها أن فيها تتابعاً زمنياً للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة“.

المبحث الثاني: البراعة التنظيمية:

أكدت العديد من الدراسات أن البراعة التنظيمية أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات في ظل قوة المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال؛ إذ تسهم في تحسين أداء المنظمة من خلال زيادة كفاءتها ومرونتها، وبذلك تحافظ على استمراريتها.

إلى مستويات أداء ذات جودة عالية. كما يرى العذري (2020) أن بقاء الموظفين في أعمالهم ومناصبهم مدة تتجاوز عشر سنوات دون النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى يؤدي إلى تعرضهم للخمول والتراخي في إنجاز الأعمال والتقدم في المهارات، وعليه فإن عملية التدوير الوظيفي ستسهم بدرجة كبيرة في الحد من الحالات التي تحدث في الأقسام نتيجة بقاء الموظفين في مناصبهم مدة طويلة.

رابعاً: أبعاد التدوير الوظيفي:

إن للتدوير الوظيفي عدة أبعاد تعمل على تخطيط عملية التدوير الوظيفي، وتحديد التنظيم التي ستسير عليه بالشكل الذي يتحقق من خلاله ما تسعى المنظمة إليه من تقدم وتطور، وقد ركز كل من البلوي (2020)، وعزام (2013) على عدة أبعاد لعملية التدوير الوظيفي تعمل إنجاحها وتحقيق المنظمة من خلالها مستوى عالياً من النجاح والتميز.

واعتمد في تعريف الأبعاد حسب ما عرفها فتحي (2003) وهي التالي:

• التدريب وتطوير القدرات:

يعرفها بأنه ”نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما

أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية:

يعد دنكان (Duncan) أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية في عام 1976م للإشارة إلى قدرة المنظمة على تصميم هياكل مزدوجة تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار (أبو زيد، 2019)، وأيضاً عرفت بأنها توجه مزدوج يتعلق بالاستكشاف والاستغلال (ساو وآخرون Cao..et al, 2009)، ويرى كل من البشقالى والداؤد (2015) بأنها «مجال عمل يتعلق باستكشاف ما هو جديد، ومن ثم استغلال ما تم اكتشافه بأفضل ما يمكن»، ويرى العبيدي (2020) البراعة التنظيمية بأنها «قدرة المنظمة وقابليتها من الاعتماد على مجموعة من الطرق والأساليب في محاولة منها لاكتشاف الفرص المطروحة أمامها والعمل على استثمارها بشكل يسهم في التعزيز من قيمتها، وتجنب مختلف أنواع التهديدات والانحرافات البيئية، فضلاً عن مواصلة البحث عن ما يضمنه المستقبل من مزايا وفرص واستثمارات، والعمل على استعمالها بشكل يساعدها على تحقيق إستراتيجياتها وأهدافها التنظيمية».

وتلخيصاً لما سبق يمكن القول بأن البراعة التنظيمية تعمل على استكشاف الفرص المتاحة والجديدة في البيئة التنظيمية، وبشكل خاص على مستوى الموظفين من خلال استكشاف مهاراتهم ومعارفهم؛ مما يساعد على استغلال

ما تم استكشافه لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية:

تعدُّ البراعة التنظيمية اتجاهاً ناشئاً تسعى المنظمات من خلالها للبحث في عدة مجالات، من بينها الإدارة التنظيمية وإدارة المعرفة؛ لتحقيق الأهداف المؤسسية، من خلال التمايز والتكامل والاعتماد على الإستراتيجية العالمية منخفضة التكلفة والقدرات والمهارات المناسبة التي يتمتع بها الموظفون بشكل يسهم في تفعيل خاصية الإبداع الجذري لديهم (العبيدي، 2020).

ثالثاً: أبعاد البراعة التنظيمية:

اختلفت آراء الباحثين في عدد أبعاد البراعة التنظيمية تبعاً لاختلاف وجهة نظر مقدميها وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها، وبناء على ذلك الاختلاف قام كل من الباشقالى، والداؤد (2015) بمسح بحثي للتعرف على هذه الأبعاد، واتضح أن هناك بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية قد شكلا أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين هما الاستكشاف والاستغلال، وبناء على هذا اختير ذينك البعدين ليكونا الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة.

ويمكن توضيحهما كما ذكر أبو زيد (2019) فيما يلي:

1. البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف):

- يرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل: البحث، والتباين، والتجريب، والمخاطرة، والتشغيل، والاكتشافات الابتكارية؛ أي إلى التعليم المكتسب بالعمليات والاختلافات المنسقة، والتجارب المخطط لها، ويرتبط بالابتكارات الجذرية التي صممت لتلبية احتياجات المستفيدين والأسواق الناشئة، وهذه الاستكشافات تقدم نماذج متطورة، وخلق أسواقاً وقنواتٍ جديدةً، كما أن الأنشطة الاستكشاف تتضمن التحول إلى مسار تكنولوجي مختلف، إلى جانب تبني الابتكارات الجذرية.
2. الاستغلال الأمثل للفرص: يشير الاستغلال إلى التعليم المكتسب عن طريق البحث العلمي، والتحسين التجريبي، والتجديد، وإعادة استخدام الإجراءات القائمة، وكذلك استخدام المعرفة القائمة دون أي تعلم إضافي، واستمرارية الاستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه المؤسسات بشكل فعلي.
3. رابعاً: خصائص البراعة التنظيمية:
4. تعددت خصائص البراعة التنظيمية التي ذكرها كل من (بودويل وشيرماك Bodwell & Chermack, 2010, P199) و (نافارو وديوهورست Navarro & Dewhurst, 2007) ويمكن إيجازها في النقاط التالية:
- القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي، والبحث والاستكشاف.
 - إيجاد نظام تفاعلي بين جميع مكونات عمل المنظمة، يتمثل في اتباع القيم والاتجاهات الموحدة، وهذا ما يساعد في تحقق رسالة الجامعة ورؤيتها.
 - تحقق الانسجام بين عناصر المجتمع الداخلي، وترفع من جودة الحياة الوظيفية.
 - تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، والاستجابة لمتطلبات الموظفين.
 - القدرة على اغتنام الفرص الجديدة واستغلالها، ويتمثل ذلك من خلال تنفيذ البصيرة الإستراتيجية التي تؤدي إلى العمل الإستراتيجي في شروط مؤكدة.
 - القدرة على إعادة توحيد الأصول والهيكل التنظيمية وتشكيلها حسب ما يتماشى مع التطورات الخارجية.
- خامساً: مقومات نجاح البراعة التنظيمية:**
- ذكر أبو رحمة (2021) مجموعة من المقومات للنجاح البراعة، وهي: وضوح الهدف الإستراتيجي الذي يبرز بشكل فكري أهمية كل من الاستكشاف والاستثمار، وتوضيح الرؤيا والقيم المشتركة لمعرفة الهوية المشتركة، وامتلاك الفريق خططا إستراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات

الإدارية في جامعة القصيم؛ إذ إنه يساعد على إيجاد العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ووصفها.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم، والبالغ عددهم (3300) موظف وموظفة.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الأساسية من (345) موظفًا وموظفة في الأقسام الإدارية في جامعة القصيم اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، واستُخدمت معادلة روبرت ماسون لحساب العينة.

1- عينة تقنين الأدوات (العينة الاستطلاعية):

تكونت العينة الاستطلاعية التي تُؤكد من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية وثباتها بالتطبيق عليها من 50 موظفًا وموظفة من موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1443هـ اختيروا بطريقة عشوائية.

1- عينة الدراسة الأساسية:

تكونت عينة الدراسة الأساسية من 345 موظفًا وموظفة من موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1443هـ، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات المختلفة:

التغير التي تحصل في البيئة الخارجية، وأيضًا امتلاك القيادة العليا القدرة على حل الصراعات والتوترات، وكذلك التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية؛ إذ تستهدف كل وحدة عملاً معينًا خاصًا بها بحيث تستفيد من الإمكانيات التنظيمية كافة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تشمل منهجية الدراسة وإجراءاتها توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات التي حُصل عليها وتحليلها.

أولاً: منهج الدراسة:

انطلقت الدراسة من فلسفة ما بعد الوضعية مستخدمة المنهج الوصفي الارتباطي، فإن ما بعد الوضعية ترى أن العالم من حولنا خاضع في حركته لقوانين ونظريات، وما نحتاج إليه نحن اختبار تلك القوانين والنظريات، والتأكد من صحتها وتنقيحها حتى نفهم ذلك العالم (كروسل، 2019)، الذي يسعى إلى دراسة درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المختلفة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة	النسبة	العدد	المؤهل العلمي
8.1%	28	أقل من 5 سنوات	16.5%	57	دبلوم
33.9%	117	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	58.0%	200	بكالوريوس
58.0%	200	من 10 سنوات فأكثر	25.5%	88	ماجستير فأعلى
الجنس					
65.8%	220	إناث	36.2%	125	ذكور

الذكور 36.2%.

رابعاً: أداة الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها؛ استخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبُنيت عبارات التدوير الوظيفي وعبارات البراعة التنظيمية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة، وفيما يلي وصف لأدوات الدراسة:

– القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الأولية للمستجيب:

- المؤهل العلمي: دبلوم – بكالوريوس – ماجستير.
- الجنس: ذكر – أنثى.
- سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات – من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات –

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانوا من أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس بنسبة بلغت 58.0%، يليهم أصحاب المؤهل العلمي ماجستير فأعلى بنسبة بلغت 25.5%، وأخيراً أصحاب المؤهل العلمي دبلوم بنسبة بلغت 16.5%.

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانوا من أصحاب سنوات الخبرة من 10 سنوات فأكثر بنسبة بلغت 58.0%، يليهم أصحاب سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت 33.9%، وأخيراً أصحاب سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 8.1%.

كذلك يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانوا من الإناث بنسبة بلغت 65.8%، في حين بلغت نسبة

عشر سنوات فأكثر.

- القسم الثاني: وهو عبارة عن متغيرات الدراسة، وتكون مما يلي:

- المحور الأول: التدوير الوظيفي.
- المحور الثاني: البراعة التنظيمية.

واستخدم مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة للحكم على اتجاه كل فقرة، والاعتماد على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على الفقرات ومتغيرات الدراسة.

صدق الاستبانة وثباتها:

1- الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية؛ اعتمد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) *Face Validity*؛ إذ عُرِضت الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في المجال، وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد أو

المحور المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة؛ إذ حظيت عبارات الاستبانة على نسب اتفاق أعلى من 80% من المحكمين، وعُدلت الملاحظات التي أشار إليها المحكمون.

تُحَقَّق كذلك من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي *Internal Consistency* وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation Coefficient* في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد أو المحور المنتمية إليه؛ وذلك للتأكد من مدى تماسك عبارات كل بعد أو محور فيما بينها وتجانسها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (2)

معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد أو المحور المنتمية إليه

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
المحور الأول: التدوير الوظيفي							
1	**0.787	5	**0.838	9	0.03-	13	**0.895
2	**0.852	6	**0.834	10	**0.873	14	**0.809

الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة
**0.920	15	**0.906	11	**0.810	7	**0.891	3
**0.909	16	**0.877	12	**0.785	8	**0.727	4
المحور الثاني: البراعة التنظيمية							
الاستثمار الأمثل للفرص (الاستغلال)				البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف)			
**0.834	5	**0.848	1	**0.460	6	**0.751	1
**0.901	6	**0.867	2	**0.827	7	**0.710	2
**0.673	7	**0.825	3	**0.779	8	**0.808	3
		**0.788	4	**0.831	9	**0.840	4
** دالة عند مستوى 0.01						**0.623	

كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.936 في حالة بعد «البحث عن الفرص الجديدة»، وبلغت 0.876 في حالة بعد «الاستثمار الأمثل للفرص»، وهي معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وهو ما يؤكد اتساق بعدي محور البراعة التنظيمية وتجانسهما فيما بينهما وتماسكهما مع بعضهما البعض.

1- الثبات:

تُحَقَّق من ثبات درجات محاور الاستبانة الحالية وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* فكانت معاملات الثبات كما هي موضحة في الجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد أو المحور المنتمية إليه العبارة جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وهو ما يؤكد اتساق عبارات كل بعد أو محور فيما بينها وتجانسها وتماسكها مع بعضها البعض، ما عدا العبارة رقم (9) في محور التدوير الوظيفي ونصها «يكون التدوير الوظيفي في الجامعة وفق خطط مدروسة مسبقاً»؛ ولذلك حُذفت من النسخة النهائية من الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية.

وتؤكد كذلك من تماسك بعدي المحور الثاني الخاص بالبراعة التنظيمية وتجانسهما فيما بينهما بحساب معاملات الارتباط بين درجة

جدول (3)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الحالية وأبعادها

معامل الثبات	المحاور أو الأبعاد
0.937	المحور الأول: التدوير الوظيفي
0.898	البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف)
0.916	الاستثمار الأمثل للفرص (الاستغلال)
0.931	البراعة التنظيمية ككل

يتضح من الجدول السابق أن لمحاور الاستبانة الحالية وأبعادها معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائيًا؛ ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويؤكد ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية. ويجب ملاحظة أن الاستبانة لعبارات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية تكون من خلال التدرج الخماسي؛ إذ تتمثل فيه الاستجابات في (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتقابل فئات الاستجابة الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بعد أو محور تعبر عن درجة عالية من الممارسة، ويجب ملاحظة الاعتماد على المحكات التالية في التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم، من وجهة نظرهم؛ بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد والمحاور:

جدول (4)

محكات التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد أو المحور				
أقل من 1.8	من 1.8 إلى أقل من 2.6	من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 4.2 فأكثر
درجة التحقق				
منعدمة	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا

وحددت تلك المحكات بناء على تحويل الدرجات المنفصلة لمدى متصل، وذلك بحساب المدى (أكبر درجة - أصغر درجة = 4)، وقسمة المدى على عدد الاستجابات ($0.8 = 5/4$)، وبذلك نحصل على سعة المحكات الموضحة في الجدول السابق.

2- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One*

Way ANOVA في التعرف على دلالة الفروق في درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم وفقاً لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

3- اختبار أقل فرق دال *LSD* كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه.

4- معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* في الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتائج إجابة السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على «ما درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم، من وجهة نظرهم؟».

وحددت تلك المحكات بناء على تحويل الدرجات المنفصلة لمدى متصل، وذلك بحساب المدى (أكبر درجة - أصغر درجة = 4)، وقسمة المدى على عدد الاستجابات ($0.8 = 5/4$)، وبذلك نحصل على سعة المحكات الموضحة في الجدول السابق.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في الدراسة الحالية استُخدمت العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية *SPSS V22.0* على النحو التالي:

أولاً: للتأكد من صدق الأدوات المستخدمة في الدراسة وثباتها استُخدم:

1- معامل ارتباط بيرسون *Pearson*

Correlation في التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة وأبعادها.

2- معامل ثبات ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* في التأكد من ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة الدراسة استُخدم:

1- المتوسطات *Mean* والانحرافات المعيارية

Std. Deviation في التعرف على درجة

ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم.

1- اختبار «ت» للمجموعات المستقلة

للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية والخاصة بدراسة ممارسة التدوير الوظيفي لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم من وجهة نظرهم؛ وذلك لتحديد درجة الممارسة لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التدوير الوظيفي

م	العبارات	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
2	توجد مهام واضحة لكل وظيفة جامعية	3.188	متوسطة	1
4	يُفوّم أداء الموظفين بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي	3.070	متوسطة	2
6	يكلف الموظف عند انتقاله إلى وظيفة جديدة بمهام وظيفية تتناسب مع مستوى وظيفته السابقة	3.038	متوسطة	3
7	المهام الوظيفية الجديدة واضحة للموظف قبل انتقاله إليها	2.962	متوسطة	4
	توجد استجابة عالية لدى الموظفين لتفهم أسلوب التدوير الوظيفي	2.939	متوسطة	5
8	يكون التدوير الوظيفي في الجامعة بناء على خبرة الموظفين	2.930	متوسطة	6
5	تشارك مختلف إدارات الجامعة وأقسامها في ممارسة التدوير الوظيفي	2.861	متوسطة	7
1	تقوم الجامعة بتوضيح سياسة التدوير الوظيفي لموظفيها	2.855	متوسطة	8
	تُحدّد الاحتياجات التدريبية للموظفين في ضوء التدوير الوظيفي	2.855	متوسطة	8 مكرر
9	يكون التدوير الوظيفي في الجامعة دون مشورة الموظفين	2.794	متوسطة	10
	يكون التدوير الوظيفي في الجامعة وفقاً لنتائج الأداء الوظيفي	2.774	متوسطة	11
11	يكون التدوير الوظيفي في الجامعة وفق مدة محددة	2.751	متوسطة	12
	يطلب من الموظفين إبداء وجهة نظرهم حول سياسة التدوير المتبعة	2.730	متوسطة	13
	إجراءات التدوير الوظيفي في الجامعة واضحة ومعلنة	2.672	متوسطة	14
3	توجد آلية متبعة في الجامعة لترشيح الموظفين المراد تدويرهم	2.652	متوسطة	15
	الدرجة الكلية لممارسة التدوير الوظيفي من وجهة نظر موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم	2.871	1.211	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن:

في عدم الوصول إلى ما هو مأمول إليه، في حين جاء في الترتيب الأخير العبارة «توجد آلية متبعة في الجامعة لترشيح الموظفين المراد تدويرهم»، يسبقها العبارة «إجراءات التدوير الوظيفي في الجامعة واضحة ومعلنة»، وقد يعزى ذلك إلى حداثة مصطلح التدوير الوظيفي في البيئة الجامعية، ومدى أهميته للموظفين ورفع مستوى أدائهم.

ثانياً: نتائج إجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على «ما مستوى البراعة التنظيمية من خلال أبعاده (الاستكشاف والاستغلال) لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم، من وجهة نظرهم؟». للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية والخاصة بمستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم من وجهة نظرهم؛ وذلك لتحديد درجة الممارسة لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

البعد الأول: البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف):

التدوير الوظيفي من وجهة نظر موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم متحقق بدرجة متوسطة؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا المحور 2.871 بانحراف معياري 1.211، وقد يعزى ذلك إلى أن التدوير الوظيفي مطبق في الجامعات، ولكن قد يخفى على بعض الموظفين أهميته والأهداف المرجوة منه، فيقاوم سياسته وفكرته من خلال الرفض أو عدم التفاعل بحركة التدوير، وتتفق تلك النتيجة المتوسطة مع دراسة كل من البلوي (2020) والثبتي وفرج (2019) وعلي محمد ورمزاني (2017)، وجاءت متدنية في دراسة بركات وعيسى (2021) ودراسة الحارثي والشمري (2020)، في حين جاءت بدرجة كبيرة في كل من دراسة الفضلي (2020) وآل سليمان (2020) والصعب (2018)، وجاءت العبارات جميعها متحققة بدرجة متوسطة؛ إذ تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات بين 3.188 و2.652، وجاء في الترتيب الأول العبارة «يوجد مهام واضحة لكل وظيفة جامعية»، تليها العبارة «يُقوم أداء الموظفين بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي» يتضح سعي الجامعة لتحديد المهام الوظيفية، والاهتمام بتقويم الأداء الوظيفي، ولكن ضخامة البيئة الجامعية وتعدد أجهزتها الإدارية قد يكون سبباً

جدول (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية فيما يتعلق بالبحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف)

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
6	تتخذ الجامعة القرارات الوظيفية في الوقت المناسب	3.945	0.943	كبيرة	1
5	تستخدم الجامعة الأساليب التكنولوجية في إنجاز الأعمال	3.814	1.000	كبيرة	2
3	تهتم الجامعة بتدريب العاملين لتنميتهم مهنيًا فيما يخص مهارة استكشاف الفرص الجديدة	3.446	1.117	كبيرة	3
2	تهتم الجامعة بتطوير أداء العاملين عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات الجديدة	3.284	1.201	متوسطة	4
4	تحرص الجامعة على استخدام الأجهزة والتقنيات المتوفرة لديها بكفاءة	3.229	1.185	متوسطة	5
1	تضع الجامعة جداول زمنية لتنفيذ المهام الموكلة للموظفين كافة	3.206	1.142	متوسطة	6
7	تستثمر الجامعة القدرات الإبداعية للموظفين	3.186	1.108	متوسطة	7
8	تعزز الجامعة مبدأ الشفافية في كيفية إدارة الموارد	3.041	1.168	متوسطة	8
9	تحلل الجامعة التغيرات البيئية لاكتشاف ما فيها من فرص	2.957	1.269	متوسطة	9
	الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية فيما يتعلق بالبحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف)	3.345	1.126	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

مستوى البراعة التنظيمية فيما يتعلق بالبحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف) من وجهة نظر موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم متحقق بدرجة متوسطة؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا البعد 3.345 بانحراف معياري 1.126، وقد يعزى ذلك إلى أن المشاريع الاستكشافية تتطلب تمويلاً خاصاً وكفاءات بشرية لرسم خططها ودراساتها وتنفيذها، وجاءت ثلاث من العبارات في هذا البعد متحققة بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الأول «تتخذ الجامعة القرارات الوظيفية في الوقت المناسب»، تليها العبارة «تستخدم الجامعة الأساليب التكنولوجية في إنجاز الأعمال»، وقد يعزى ذلك إلى حرص الجامعة على توفير الوسائل التكنولوجية وتفعيلها بما يخدم عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وبما ينعكس على أدائها وإنجازها، وتليها العبارة «تهتم الجامعة بتدريب العاملين لتنميتهم مهنيًا فيما يخص مهارة استكشاف الفرص الجديدة»، وقد يعزى ذلك إلى إدراك الجامعة مدى أهمية استثمار رأس المال البشري، وتدريبهم

وتتميتهم مهنيًا، ورفع مستوى التنافس في الأداء الوظيفي، وهذا ما يحث على البحث عن الفرص واستكشافها، وجاءت في الترتيب الأخير العبارة «تحلل الجامعة التغيرات البيئية لاكتشاف ما فيها من فرص»، وقد يعزى ذلك (الاستغلال):

جدول (7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية فيما يتعلق بالاستثمار الأمثل للفرص (الاستغلال)

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
3	تستفيد الجامعة من العلاقات الخارجية التي تربطها بمؤسسات المجتمع المحلي	3.478	0.934	كبيرة	1
4	تتواصل الجامعة مع المؤسسات المانحة لتمويل المشاريع التطويرية لها	3.470	0.952	كبيرة	2
6	تشجع الجامعة الموظفين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة	3.435	0.989	كبيرة	3
5	تبحث الجامعة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجاتها	3.386	0.908	متوسطة	4
7	تستفيد الجامعة من المخزون المعرفي للموظفين في مواجهة التغيرات البيئية واستثمار ما فيها من فرص	3.328	1.118	متوسطة	5
1	تعتمد الجامعة على الأساليب العلمية في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة فيها	3.232	0.987	متوسطة	6
2	تبحث الجامعة عن شراكات إستراتيجية لدعم العملية التعليمية	3.191	1.031	متوسطة	7
	الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية فيما يتعلق بالاستثمار الأمثل للفرص (الاستغلال)	3.360	0.989	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

الجامعة وتقدمها؛ إذ إن اتباع سياسة التحفيز للموظفين من خلال استعمال المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، وتزويد الموظفين بجميع الموارد اللازمة ترفع من مستوى التنافس بينهم، وهذا ما أشارت إليه دراسة (أبو رحمة، 2021)، وقد يعزى كذلك إلى أن ضعف التمكين والفهم العميق للموظفين قد يؤدي إلى انخفاض في مستوى تفاعل المتغيرات الفظرية الاستراتيجية لديهم، وهذا ما أثبتته دراسة جمال (2022, Jamal).

مستوى البراعة التنظيمية فيما يتعلق بالاستثمار الأمثل للفرص (الاستغلال) من وجهة نظر موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم متحقق بدرجة متوسطة؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا البعد 3.360 بانحراف معياري 0.989، وقد يعزى تراجع قدرات الاستغلال للموظفين إلى قلة الحوافز بسبب قلة الموارد المالية المخصصة لدعم المشاريع الجديدة واستغلالها بما يخدم تطور

وجاءت ثلاث من العبارات في هذا البعد متحققة بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الأول «تستفيد الجامعة من العلاقات الخارجية التي تربطها بمؤسسات المجتمع المحلي»، تليها العبارة «تتواصل الجامعة مع المؤسسات المانحة لتمويل المشاريع التطويرية لها»، تليها العبارة «تشجع الجامعة الموظفين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة»، وقد يعزى ذلك إلى إدراك القيادات الجامعية أهمية استغلال الفرص المتاحة؛ لذلك تبنت مفهوم الشراكة المجتمعية الذي يقوم على فكرة المشاركة مع المجتمع المحلي والمؤسسات التطويرية والمجتمعية، ويعود بالنفع عليها وعلى المجتمع من الناحية المادية والاجتماعية، في حين جاءت أربع عبارات

متحققة بدرجة متوسطة، وجاءت في الترتيب الرابع العبارة «تبحث الجامعة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجاتها»، وجاءت في الترتيب الأخير العبارة «تبحث الجامعة عن شركات إستراتيجية لدعم العملية التعليمية»، وقد يعزى ذلك إلى أن البحث والاستقصاء عن الوسائل والشركات الإستراتيجية تدرج ضمن مسؤولية القيادات العليا، وبذلك إن آليتها قد تغيب عن الموظفين الإداريين في الجامعة.

ومجمل ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في إجابة هذا السؤال المتعلق بمستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم، يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (8)

مستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم من وجهة نظرهم

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	مستوى البراعة التنظيمية
1	متوسطة	0.989	3.360	الاستثمار الأمثل للفرص (الاستغلال)
2	متوسطة	1.126	3.345	البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف)
	متوسطة	1.058	3.353	مستوى البراعة التنظيمية ككل

مقارنة مع أنشطة الاستكشاف إلى حرص المؤسسات وحذرها من المجازفة والمخاطرة، وهذا ما يتوافق مع دراسة أبي زيد (2019).

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة)؟».

1- متغير المؤهل العلمي:

استُخدم اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية والراجعة لاختلاف المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

يتضح من الجدول السابق أن مستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم متحقق بدرجة متوسطة بمتوسط وزني 3.353 وانحراف معياري 1.085، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة أبي زيد (2019)، وجاءت متدنية في دراسة الباشقالي والداؤد (2015)، في حين جاءت مرتفعة في دراسة الزهراني (2022) والمصري (2020) والقرني (2020)، أما الأبعاد الفرعية فجاءت متحققة بدرجة متوسطة، وتكاد تكون متساوية؛ إذ جاء في الترتيب الأول الاستثمار الأمثل للفرص (الاستغلال) بمتوسط وزني 3.360 وانحراف معياري 0.989، وجاء في الترتيب الثاني البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف) بمتوسط وزني 3.345 بانحراف معياري 1.126. ويتفق في ترتيب الأبعاد مع دراسة أبو زيد (2019) والباشقالي والداؤد (2015) وقد يعزى سبب تحقيق المؤسسات مستوى أعلى في أنشطة الاستغلال

جدول (9)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي						المتغيرات
ماجستير فأعلى		بكالوريوس		دبلوم		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
14.145	48.136	14.947	43.975	17.469	51.228	التدوير الوظيفي
8.689	30.920	7.552	29.480	8.593	31.053	البحث عن الفرص الجديدة
6.189	23.000	5.671	23.325	6.106	25.000	الاستثمار الأمثل للفرص
13.536	53.920	12.576	52.805	14.338	56.053	الدرجة الكلية

جدول (10)

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم باختلاف المؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
التدوير الوظيفي	بين المجموعات	2760.709	2		0.01	
	داخل المجموعات		342	230.863		
	الكلية		344			
البحث عن الفرص الجديدة	بين المجموعات	187.827	2	93.913	0.235 غير دالة	
	داخل المجموعات		342	64.483		
	الكلية		344			
البراعة	بين المجموعات	156.253	2	78.126	0.106 غير دالة	
	داخل المجموعات		342	34.561		
	الكلية		344			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	478.085	2	239.042	0.251 غير دالة	
	داخل المجموعات		342	172.300		
	الكلية		344			

يتضح من الجدول السابق أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم ترجع إلى اختلاف المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم ترجع إلى اختلاف المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى أن مسؤولية تحقيق البراعة التنظيمية تكون بتكاتف جماعي بين موظفي الإدارات، أما التدوير الوظيفي فتعود كفاءته وفاعليته حسب إدراك الفرد لأهميته وتطبيقه له.
- وللكشف عن الفروق ذات الدلالة بين أفراد عينة الدراسة مختلفي المؤهلات العلمية في الاستجابة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي من وجهة نظر موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم؛ استُخدم اختبار أقل فرق دال LSD كاختبار للمقارنات البعدية بين المجموعات في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (11)

المقارنة بين أفراد عينة الدراسة مختلفي المؤهلات العلمية في الاستجابة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي من وجهة نظر موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم

المؤهل العلمي	دبلوم (م=51.228)	بكالوريوس (م=43.975)
بكالوريوس (م=43.975)	**7.253	
ماجستير فأعلى (م=48.136)	3.092	*4.161

** الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى 0.01

ذوي المؤهل العلمي «دبلوم» إلى تعزيز مهاراتهم وخبراتهم، وهذا ما يدفعهم إلى البحث عن الفرص المتاحة لرفعها وصقلها؛ لذلك ارتفع مستوى إدراكهم لأهمية التدوير الوظيفي ودوره في تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتجديد معارفهم.

1- متغير الجنس:

استُخدم اختبار «ت» للمجموعات المستقلة في *Independent Samples T-Test* للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية والراجعة لاختلاف الجنس (ذكور، إناث)، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

من الجدول السابق يتضح أن أقل المجموعات في تقدير التدوير الوظيفي هم أصحاب المؤهل العلمي «بكالوريوس»؛ إذ تفوقت استجابات أصحاب المؤهل العلمي «دبلوم» بفروق دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 على استجابات مجموعة المؤهل العلمي بكالوريوس، كذلك تفوقت استجابات أصحاب المؤهل العلمي «ماجستير فأعلى» بفروق دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.05 على استجابات مجموعة المؤهل العلمي «بكالوريوس»، في حين لا توجد فروق دالة إحصائياً بين مجموعة المؤهل العلمي «دبلوم» ومجموعة المؤهل العلمي «ماجستير فأعلى»، وبذلك تكون أعلى المجموعات هي مجموعة «الدبلوم»، تليها مجموعة «ماجستير فأعلى»، أما أقلها فهي مجموعة المؤهل العلمي «بكالوريوس»، ويعزى ذلك ربما إلى احتياج الموظفين

جدول (12)

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم باختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التدوير الوظيفي	ذكور	44.536	16.134	1.546	0.123 غير دالة
	إناث	47.200	14.939		
البحث عن الفرص الجديدة	ذكور	29.656	8.227	0.785	0.433 غير دالة
	إناث	30.364	7.941		
البراعة	ذكور	23.120	6.310	0.946	0.345 غير دالة
	إناث	23.745	5.657		
الدرجة الكلية	ذكور	52.776	13.833	0.905	0.366 غير دالة
	إناث	54.109	12.738		

يتضح من الجدول السابق أنه:

في جامعة القصيم موحدة، ومن مهامها البحث عن الفرص الجديدة في الجامعة ككل واستثمارها.

1- متغير سنوات الخبرة:

استُخدم اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية والراجعة لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم ترجع إلى اختلاف الجنس، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة الوظائف في الجامعة تتناسب مع الجنسين، وجميعهم بدرجة من الكفاءة في تحقيقها وتأديتها.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم ترجع إلى اختلاف الجنس، وقد يعزى ذلك إلى أن عمادة الموارد البشرية

جدول (13)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة						المتغيرات
من 10 فأكثر		10-5		أقل من 5 سنوات		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
15.979	45.995	13.258	44.513	17.141	55.143	التدوير الوظيفي
8.035	30.655	7.608	28.222	8.078	34.071	البحث عن الفرص الجديدة
5.931	23.905	5.481	22.120	5.977	26.607	الاستثمار الأمثل للفرص
13.029	54.560	12.320	50.342	13.862	60.679	الدرجة الكلية

جدول (14)

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم باختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
التدوير الوظيفي	بين المجموعات	2580.328	2	1290.164	5.576	0.01
	داخل المجموعات		342	231.391		
	الكلية		344			
البحث عن الفرص الجديدة	بين المجموعات	915.758	2	457.879	7.343	0.01
	داخل المجموعات		342	62.355		
	الكلية		344			
البراعة التنظيمية	بين المجموعات	525.929	2	262.965	7.854	0.01
	داخل المجموعات		342	33.480		
	الكلية		344			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2829.053	2	1414.527	8.551	0.01
	داخل المجموعات		342	165.426		
	الكلية		344			

يتضح من الجدول السابق أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم ترجع إلى اختلاف سنوات الخبرة.
 - توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم ترجع إلى اختلاف سنوات الخبرة.
- وللكشف عن الفروق ذات الدلالة بين أفراد عينة الدراسة مختلفي سنوات الخبرة في الاستجابة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم؛ استُخدم اختبار أقل فرق دال LSD كاختبار للمقارنات البعدية بين المجموعات في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (15)

المقارنة بين أفراد عينة الدراسة مختلفي سنوات الخبرة في الاستجابة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم من وجهة نظرهم

المتغيرات	سنوات الخبرة	أقل من 5 (م=51.143)	10-5 (م=44.513)
التدوير الوظيفي	10-5 (م=44.513)	**10.630	
	10 فأكثر (م=45.995)	**9.148	1.482
البراعة التنظيمية	سنوات الخبرة	أقل من 5 (م=34.071)	10-5 (م=28.222)
	10-5 (م=28.222)	**5.849	
	10 فأكثر (م=30.655)	*3.416	**2.433
الاستثمار للأمتل للفرص	سنوات الخبرة	أقل من 5 (م=26.607)	10-5 (م=22.120)
	10-5 (م=22.120)	**4.487	
الدرجة الكلية	10 فأكثر (م=23.905)	*2.702	**1.785
	سنوات الخبرة	أقل من 5 (م=60.679)	10-5 (م=50.342)
	10-5 (م=50.342)	**10.337	
	10 فأكثر (م=54.560)	*6.119	**4.218

*الفرق بين المتوسط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، ** الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى 0.01

بفروق دالة إحصائيًا عند مستوى ثقة 0.01، كذلك تفوقت استجابات مجموعة سنوات الخبرة «أقل من 5 سنوات» على استجابات مجموعة سنوات الخبرة «من 10 سنوات فأكثر» بفروق دالة إحصائيًا عند مستوى ثقة 0.05، وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين الجدد يسعون إلى إثبات جدارتهم في العمل، وسعيهم إلى التغيير والتطوير من خلال بحثهم عن مصادر ومراكز تبني الأفكار والمشاريع الخادمة في الجامعة.

رابعًا: نتائج السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على «ما طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم؟».

للكشف عن دلالة العلاقة بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم؛ استُخدم معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* في الكشف عن طبيعة العلاقة، فكانت معاملات الارتباط بين التدوير الوظيفي والبراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم كما هي موضحة في الجدول التالي:

من الجدول السابق يتضح أن:

- أعلى المجموعات في درجة ممارسة التدوير الوظيفي هم أصحاب سنوات الخبرة «أقل من 5 سنوات»؛ إذ تفوقت استجاباتهم على استجابات باقي المجموعات بفروق دالة إحصائيًا عند مستوى ثقة 0.01، في حين لا توجد فروق دالة إحصائيًا بين مجموعة سنوات الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) ومجموعة سنوات الخبرة «من 10 سنوات فأكثر»، وقد يعزى ذلك إلى حرص الموظفين الجدد وسعيهم لرفع مستوى خبراتهم ومهاراتهم؛ لذلك يولون الاهتمام الكبير لفرص التدوير الوظيفي والبحث عنها.
- أعلى المجموعات في مستوى البراعة التنظيمية وأبعادها الفرعية هم أصحاب سنوات الخبرة «أقل من 5 سنوات»، يليهم مرتفعو سنوات الخبرة «من 10 سنوات فأكثر»، أما أقل المجموعات فهي مجموعة سنوات الخبرة «من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات»؛ إذ تفوقت استجابات مجموعة «أقل من 5 سنوات» ومجموعة «من 10 سنوات فأكثر» على استجابات مجموعة «من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات»

جدول (16)

معاملات الارتباط بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم

درجة ممارسة التدوير الوظيفي			مستوى البراعة التنظيمية
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل التحديد	
0.781	0.01	0.610	البحث عن الفرص الجديدة
0.699	0.01	0.489	الاستثمار الأمثل للفرص
0.792	0.01	0.627	مستوى البراعة التنظيمية ككل

يتضح من الجدول السابق أنه:

للفرص) على الترتيب 0.61 و0.489، وهو ما يؤكد أن الزيادة في درجة ممارسة التدوير الوظيفي يسهم بدرجة كبيرة في تحسين البراعة التنظيمية، وقد يعزى ذلك إلى أن التدوير الوظيفي يكسب الموظفين مهارات وخبرات جديدة قد تسهم في بعدي الاستكشاف عن الفرص الجديد والاستثمار الأمثل لها، وكذلك أكد نو (Nu,2007) أن التدوير الوظيفي له دوره في رفع مستوى العوامل النفسية للموظفين وتطوير أدائهم ومهاراتهم، وهذا ما يساعد على تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية في المنظمة، ورفع كفاءتها وفعاليتها.

ملخص الدراسة:

بعد أن حُللت البيانات وفسرت، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التدوير الوظيفي لدى موظفي الأقسام

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى ثقة 0.01 بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم. ومن الواضح هنا أن النتائج تؤكد العلاقات الموجبة المرتفعة بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد 0.627 بالنسبة للعلاقة بين التدوير الوظيفي والدرجة الكلية للبراعة التنظيمية، وهذا يعني أن التدوير الوظيفي يؤثر بنسبة 62.7% في البراعة التنظيمية، وهي نسبة عالية من التأثير، في حين بلغت قيمة معامل التحديد في حالة بعدي البراعة التنظيمية (البحث عن الفرص الجديدة، الاستثمار الأمثل

- جامعة القصيم ترجع إلى اختلاف المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم ترجع إلى اختلاف الجنس.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم ترجع إلى اختلاف الجنس.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم ترجع إلى اختلاف سنوات الخبرة، وذلك لصالح أصحاب سنوات الخبرة «أقل من 5 سنوات»، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية بين مجموعة سنوات الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) ومجموعة سنوات الخبرة «من 10 سنوات فأكثر».
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم ترجع إلى اختلاف سنوات الخبرة، وذلك
- الإدارية في جامعة القصيم من وجهة نظرهم متحقق بدرجة متوسطة؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا المحور 2.871 بانحراف معياري 1.211.
- أن مستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم من وجهة نظرهم متحقق بدرجة متوسطة بمتوسط وزني 3.353 وانحراف معياري 1.085، إذ جاء في الترتيب الأول الاستثمار الأمثل للفرص (الاستغلال) بمتوسط وزني 3.360 وانحراف معياري 0.989، وجاء في الترتيب الثاني البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف) بمتوسط وزني 3.345 بانحراف معياري 1.126.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم ترجع إلى اختلاف المؤهل العلمي، وذلك لصالح مجموعة «الدبلوم»، تليها مجموعة «ماجستير فأعلى»، أما أقلها فهي مجموعة المؤهل العلمي «بكالوريوس» .
- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في

الإبداعية في البيئة الجامعية، ومحاولة استغلالها بأفضل صورة لتحقيق أبعاد البراعة التنظيمية. إجراء دراسة مستقبلية تهدف إلى تطبيق التدوير الوظيفي وتفعيله في الجامعات، لتحقيق أبعاد البراعة التنظيمية من خلال استكشاف الفرص المتاحة واستثمارها على الوجه الأمثل.

المصادر والمراجع

أولاً/ المصادر والمراجع العربية:

أبو رحمة، إبراهيم. (2021). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية: جامعة الإسراء، 1(10)، 487-453.

أبو زيد، أحمد. (2019). دور التفكير الإستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، 15(3)، 311-329.

أل سليمان، أسماء. (2020). تطبيق إستراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة وأثرها على تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر كل من القيادات المدرسية والمعلمات. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، 5(5)، 1634-1664.

البارقي، مصلحة. (2017). التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة، 1(2)، 1-28.

لصالح أصحاب سنوات الخبرة «أقل من 5 سنوات»، يليهم مرتفعو سنوات الخبرة «من 10 سنوات فأكثر»، أما أقل المجموعات فهي مجموعة سنوات الخبرة «من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات». - توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي ومستوى البراعة التنظيمية لدى موظفي الأقسام الإدارية في جامعة القصيم.

توصيات الدراسة:

- ضرورة توضيح آليات ترشيح الموظفين، وكيفية التقديم على التدوير الوظيفي في البوابة الإلكترونية للموظفين.
- وجود لجان دورية لاستيعاب أفكار الموظفين، وإتاحة الفرصة للموظفين لاختيار ما يناسبهم من أعمال وفق قدراتهم ومهاراتهم، وكذلك وفق نتائج أدائهم.
- مشاركة العمداء ورؤساء الأقسام والمشرفين في تحديد الاحتياجات والتطلعات المهنية، بما يتناسب مع احتياجات الموظفين في الجامعة.
- إقامة دورات تدريبية للموظفين لتعريفهم بالتدوير الوظيفي وأهميته على الجامعة بشكل عام، وعلى الموظفين بشكل خاص.
- إنشاء وحدة مختصة لاستكشاف القدرات

- الباشقالي، محمود، والداؤد، ألفن. (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. *المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 35(2)، 329-356.
- بدر، نضال. (2016). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. *بركات، حيان، وعيسى، جميل*. (2021). دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 43(4)، 12 - 29.
- البلوي، مرزوقة. (2020). مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية «نبات». *مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة*، 4(5)، 1-28.
- الحرثي، دلال، والشمرى، عبد الرحمن. (2020). مدى تطبيق التدوير الوظيفي وأثره في الأداء: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة: جامعة الملك عبد العزيز*، 34(2)، 161-181.
- الحيالي، إيمان، وأحمد، ميسون. (2018). واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والاستثمار / فرع الأندلس. *تنمية الرافدين: جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد*، 37(1)، 127-146.
- دغمة، عبد اللطيف. (2020). الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن: دراسة تحليلية نظرية. *مجلة الجامعة الوطنية: الجامعة الوطنية*، 11(1)، 77 - 102.
- زايد، عادل. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية.
- زكي، ناصر. (2011). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي. مؤتمراً: إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات: المنظمة العربية للتنمية الإدارية وديوان الخدمة المدنية الأردني والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة المصري، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية وديوان الخدمة المدنية والمعهد الوطني للتدريب، الأردن والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مصر، 159 - 175.
- الزهراني، خديجة. (2022). البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *مجلة التربية*، 194(2)، 316 - 351.
- شحاتة، ياسر. (2018). تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية: جامعة الإسكندرية - كلية التجارة*، 55(1)، 1-52.
- الشريف، علي. (2011). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب*، 5(4)، 711 - 727.
- الصعب، اشتياق. (2018). واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة*، 2(5)، 38-62.
- العذري، محمد ومحمد، صبري. (2020). التدوير الوظيفي مفهوم التدوير-نبذة تاريخية عنه-أهدافه-أهميته-شروطه وضوابطه. *المجلة القانونية*، 8(7)، 2329- 2358.
- عزام، أحمد والفراء، ماجد. (2013). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). *الجامعة الإسلامية (غزة)*.
- فتحي، محمد. (2003). مصطلح إداري إيضاح..

- building organizational ingenuity: an applied study on Jordanian public shareholding companies (in Arabic). The Jordanian Journal of Business Administration, University of Jordan Deanship of Scientific Research, 15(3), 311-329.
- Albalawi, M. (2020). Availability of job rotation requirements in the educational region of Tabuk for Girls (in Arabic). Journal of Educational and Psychological Sciences, The National Research Center, Gaza, 4(5), 1-28.
- Al-Barqi, M. (2017). Job rotation and its relationship to the organizational loyalty of the employees of the Education Department in Al-Leith region: A field study (in Arabic). Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, The National Research Center, Gaza, 1(2), 1-28.
- Albaskhali, M. & Al-Daoud, A. (2015). The role of organizational ingenuity in reducing organizational collapse: an exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the colleges of the University of Duhok (in Arabic). The Arab Journal of Management, the Arab Administrative Development Organization, 35(2), 329-356.
- Alfadli, M. (2020). The reality of job rotation and its relationship to organizational affiliation from the viewpoints of the administrative personnel at the College of Education in the University of Jeddah (in Arabic). Journal of Educational and Psychological Sciences, University of Bahrain, Scientific Publishing Center, 21(1), 309-338.
- Alharthy, D. & Alshamari, A. (2020). The extent of applying job rotation and its impact on performance: an applied study on government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). Journal of King Abdulaziz University, Economics and Management, King Abdulaziz University, 34(2), 161-181.
- Alhayali, I. & Ahmad, M. (2018). Reality of applying job rotation in some Iraqi banks: an exploratory study of the opinions of a sample of the employees in the Rafidain Bank at the University of Mosul and Mosul Bank for Development and Investment/ Andalus Branch (in Arabic). Rafidain Development, University of Mosul, College of Administration and Economics 37(1), 127-146.
- Ali-Mohammadi, F., & Ramezani, M. (2017). Evaluate the effectiveness of job rotation system and its impact on employees' readiness for job rotation: Case study of: Maskan bank branches in the city of Tabriz. *International Review*, (1-2), 27-35.
- وبيان(ط). مكتبة السيدة. مصر- القاهرة. فرج، شدى، والثبتي، أسماء. (2019). التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية: جامعة أم القرى، 10(2)، 339-370.
- الفضلي، منى. (2020). واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين - مركز النشر العلمي، 21(1)، 309-338.
- القرني، علي. (2020). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، 188(1)، 359-406.
- المصري، مروان (2020) درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، جامعة اليرموك- عمادة البحث العلمي- الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 16(1)، 65-82.

ثانياً/ المصادر والمراجع الأجنبية والعربية

الترجمة للإنجليزية:

- Aal Suliman, A. (2020). *Applying the job rotation strategy in Al-Baha schools and its impact on improving school performance from the viewpoints of both school leaders and female teachers* (in Arabic). Journal of Young Researchers in Educational Sciences, Sohag University, College of Education, (5), 1634-1664.
- Abu Rahma, I. (2021). The role of organizational ingenuity in achieving institutional excellence: an applied study on the University of Gaza (in Arabic). *Israa University Journal for Humanities*, Israa University, 1(10), 453-487.
- Abu Zeid, A. (2019). The role of strategic thinking in

- Almasry, M. (2020). The degree of practicing the reciprocal leadership among secondary school principals in Gaza governorates and its relationship with their level of organizational ingenuity (in Arabic). Yarmouk University, Deanship of Scientific Research, Jordan, *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 16 (1), 65-82.
- Alqurani, A. (2020). The mediating role of organizational ingenuity in reinforcing the relationship between strategic agility and achieving competitive advantage at the University of Tabuk: A predictive correlational study (in Arabic). *Journal of Education*, Al-Azhar University, College of Education, 188(1), 359-406
- Alsaab, I. (2018). The reality of applying job rotation at the Institute of Public Administration in Riyadh (in Arabic). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, The National Research Center, Gaza, 2(5), 38-62.
- Alsalanti, L. (2015). The impact of the quality of the reciprocal relationship between the leader and his subordinates on employee creativity and organizational ingenuity by applying to the specialized health centers in Damietta. *The Egyptian Journal of Commercial Studies*, Mansoura University, Faculty of Commerce, 39(1), 85-122.
- Alsharif, A. (2011). Job rotation and its impact on the performance in Saudi universities (in Arabic). *Journal of Arab Studies in Education & Psychology*, Association of Arab Educators, 5(4), 711-727.
- Aluthri, M., & Mohamed, S. (2020). Job rotation: the concept of rotation, a historical overview, goals, importance, conditions, and rules (in Arabic). *Legal Journal*, 8(7), 2329-2358.
- Al-Zahrani, K. (2022). Organizational ingenuity and its impact on developing twenty-first century skills among Teaching staffs in Saudi Universities (in Arabic). *Journal of Education*, 194 (2), 316 - 351.
- Azzam, A., & Alfarrar, M. (2013). Job rotation for security leaders and its impact on the morale of employees in the security agencies of the Palestinian Ministry of Interior, Gaza Strip (in Arabic). An unpublished Master's thesis, Islamic University of Gaza.
- Badr, N. (2016). Job rotation and its role in productive efficiency in Palestinian ministries (in Arabic). An unpublished Master's thesis, Al-Aqsa University, Gaza.
- Barakat, H. & Issa, J. (2021). The role of job rotation in improving organizational performance: a field study at Tishreen University (in Arabic). *Tishreen University Journal of Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series*, 43(4), 12-29.
- Chandrasekaran, A. (2009). Multiple levels of ambidexterity in managing the innovation-improvement dilemma: evidence from high technology organizations. University of Minnesota.
- Daghma, A. (2020) The expected impact of job rotation on the performance of employees in the administrative system in Yemen: A theoretical analytical study (in Arabic). *Journal of the National University*, the National University, 1(11). 77 – 102.
- 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. Unpublished Master thesis. The Islamic University–Gaza, Palestine. 1–127.
- Faraj, S. & Althubaiti, A. (2019). Job rotation and its relationship to administrative development among female leaders of public schools in the city of Taif (in Arabic). *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Umm Al-Qura University, 10(2), 339-370.
- Fathy, M. (2003). Administrative terms: definition and elaboration, (1st ed., in Arabic). Assayeda Bookshop, Egypt, Cairo.
- Huang, H. J. (1999). Job rotation from the employees' point of view. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- Jamal, D. (2022). The effect of strategic physiognomy in achieving organizational ingenuity: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the tourism authority. *World Bulletin of Management and Law*, 11, 50-61.
- Luu, T. (2016). "Organizational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of extelligence knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence". *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19, (6), PP. 583-603.
- Mohan, K., & Gomathi, S. (2015). The effects of job rotation practices on employee development: An empirical study on nurses in the hospitals of Vellore district. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 209-209.
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Merchant, H. (2016). The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety

- in the global acquisitions of emerging market multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2461-2487.
- Shamis, M. (2021). Impact of job rotation practices on employee performance, in banking sector of Pakistan. *Global Journal for Management and Administrative Sciences*, 2(1), 43-78.
- Shehata, Y. (2018). The impact of positive psychological factors on the organizational ingenuity of the faculty members and the supporting staff in the higher education institutions (in Arabic). *Journal of the Faculty of Commerce for Scientific Research, Alexandria University, Faculty of Commerce*, 55(1), 1-52
- Tharmma phornphilas, W., & Norman, B. A. (2004). A Quantitative Method for Determining Proper Job Rotation Intervals. *Annals of Operations Research*, 128(1-4), 251-266.
- Tumipa, V., & Rumokoy, F. S. (2018). The role of job rotation practices towards employee performance in Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL). *Journal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(2).
- Yakubu, I., & Majeed, M. (2018). Job Rotation and Performance of Technical University Administrative Staff. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 50, 32-38.
- Zaki, N. (2011). Activating the job rotation policy in the governmental sector. Conference of Management and Development of Human Resources in the Public Sector: Reality, Aspirations and Challenges: The Arab Organization for Administrative Development, the Jordanian Civil Service Bureau and the Central Agency for Organization and Administration of Egypt (in Arabic). Cairo: The Arab Organization for Administrative Development, the Civil Service Bureau, the National Training Institute, Jordan and the Central Agency for Organization and Administration, Egypt, 159 – 175.
- Zayed, A. (2003). Human resources management: A Strategic vision (in Arabic). Arab Books Publishing House.