

# Job Rotation of Workers in Light of an Interactive Relationship Between Civil Service Legislation and Human Resources Management Strategies: An Exploratory Study of Opinions of a Sample for Leaders of the Ministry of Construction, Housing and Public Municipalities, Iraq

\*Nabil Ghazi Thajeel, \*\*Prof. Dr. Ghassan Ali Salama

\*Ministry of Housing, Construction and Public Municipalities, Housing Authority, PhD student at Al Jinan University

\*\*Jinan University, Faculty of Business Administration, Tripoli, Lebanon

التدوير الوظيفي للعاملين في ظل العلاقة التفاعلية بين تشريعات الخدمة المدنية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة

نبيل غازي ثجيل<sup>1</sup> الأستاذ الدكتور غسان علي سلامة<sup>2</sup>

1. وزارة الإسكان والاعمار والبلديات العامة، هيئة السكن، طالب دكتوراه.

2. جامعة الجنان، كلية إدارة الاعمال، طرابلس لبنان

DOI:10.37648/ijtbm.v13i04.004

<sup>1</sup>Received: 18 August 2023; Accepted: 15 October 2023 ; Published: 03 December 2023

## ABSTRACT

Research aimed to define the ability of Civil Service Legislation through its pillars (Employment Conditions, Employee Promotion, Granting Leave, Granting Allowances, Employee Retirement, Employee Justice) to improve the level of Job Rotation in Iraqi Ministry of Construction and Housing and public municipalities through its dimensions (Career Development, Systems and Procedures, capabilities' Development, Job Design), in presence of

<sup>1</sup> How to cite the article: Thajeel N.G., Salama G.A. (December 2023); Job Rotation of Workers in Light of an Interactive Relationship Between Civil Service Legislation and Human Resources Management Strategies: An Exploratory Study of Opinions of a Sample for Leaders of the Ministry of Construction, Housing and Public Municipalities, Iraq; *International Journal of Transformations in Business Management*, Vol 13, Issue 4, 38-55, DOI: <http://doi.org/10.37648/ijtbm.v13i04.004>

an interactive variable (Human Resource Management Strategies) that includes three strategies (High Performance Management, High Commitment Management, Highly Involved Management), and given the importance of research variables as they link between an administrative perspective and a legal perspective to sustain the ministry's performance, research directed to survey an intentional sample of the ministry's leaders (Deputy Minister, Director General, Assistant Director General, Consultant, Head of Department, Division Official, Project Manager), for a community that included (325), while the sample included (285) of them, relatively Each leadership level in the ministry, and based on the importance of the research to the ministry and to the sample, the research followed the descriptive approach, and in surveying opinions, it relied on a questionnaire that included (59) items, supported by interviews and field coexistence, to analyze opinions through two statistical packages (SPSS V.28) and the statistical package (AMOS). V.25) to analyze its data and answer the main question (Has the Ministry of Construction, Housing and Public Municipalities been able to adopt civil service legislation in improving job rotation with the presence of human resources management strategies as an interactive variable?), to show the most prominent result of the availability of the three variables at a high level with the ability of the Ministry to adopt Civil service legislation and human resource management strategies to improve its ability to rotate its employees through its commitment to employment conditions, employee promotion, granting allowances, employee retirement and employee spending, as well as human resource management strategies represented in managing high performance and high integration in an interactive manner.

**Keywords:** *Job Rotation; Human Resource Management Strategies; Civil Service Legislation; High commitment; High Performance.*

### المستخلص:

هدفت الدراسة للتعريف بقدرة تشريعات الخدمة المدنية من خلال أركانها (شروط التوظيف، ترفيع الموظف، منح الاجازات، منح المخصصات، تقاعد الموظف، قضاء الموظف) على تحسين مستوى التدوير الوظيفي في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة العراقية من خلال ابعاده (التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات، تطوير القدرات، تصميم الوظائف)، في ظل وجود متغير تفاعلي (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والمتضمن ثلاث استراتيجيات (إدارة الأداء العالي، إدارة الالتزام العالي، إدارة الاندماج العالي) في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة، ونظراً لأهمية متغيرات البحث كونها تربط بين منظور اداري ومنظور قانوني لاستدامة أداء الوزارة، توجه البحث الى استقصاء عينة قصدية من قيادات الوزارة (وكيل وزير، مدير عام، معاون مدير عام، مستشار، رئيس قسم، مسؤول شعبة، مدير مشروع)، لمجتمع تضمن (325)، فيما كانت العينة تتضمن (285) منهم بشكل نسبي من كل مستوى قيادي في الوزارة، وعلى أساس أهمية البحث للوزارة وللعينة انتهج البحث المنهج الوصفي، واعتمد في استقصاء الآراء على استبانة تضمنت (59) فقرة، دعمت بالمقابلات والمعاشية الميدانية، لتحلل الآراء من خلال حزميتين احصائيتين (SPSS V.28) والحزمة الإحصائية (AMOS V.25) لتحليل بياناتها والاجابة عن التساؤل الرئيس (هل استطاعت وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة من اعتماد تشريعات الخدمة المدنية في تحسين التدوير الوظيفي بوجود استراتيجيات ادارة الموارد البشرية متغيراً تفاعلياً؟)، لتظهر ابرز نتيجة بتوفر المتغيرات الثلاثة بمستوى مرتفع مع استطاعة الوزارة من اعتماد تشريعات

الخدمة المدنية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية لتحسين قدرتها على تدوير موظفيها من خلال التزامها بشروط التوظيف وترفيح الموظف ومنح المخصصات وتقاعد الموظف وقضاء الموظف، فضلاً عن واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة في إدارة الأداء العالي والاندماج العالي بشكل تفاعلي.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تشريعات الخدمة المدنية، الأداء العالي، الالتزام العالي.

### المقدمة العامة:

تعمل منظمات اليوم بشكل متناغم ومتكامل بجميع اجزائه، إذ يتشارك العاملون جميعاً في تحقيق الأهداف التنظيمية والعمل كأعضاء الفريق الواحد، لاسيما وان قيمهم واحدة، حتى يصل عملهم الى الحد الذي يكونون فيه مبتعدين قدر المستطاع عن الاختلافات المضرة بالتنظيم بشكل رئيس، وبما يزيد من المنافع المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مؤكداً على قيم الترابط مع المنظمة وغاياتها على حساب العمل ومنافعه، وكأنه ارتباط روحي يقوم على أساس الولاء والانتماء.

اذ أبدت اهتمامها بموردها البشري، ولجأت الى تحديد استراتيجيات شاملة ومحددة لإدارة الموارد البشرية من خلال المنهج القائم على الموارد، والمطابقة الاستراتيجية لتلك الإدارة، وكفاءة المنظمة، ورأس المال البشري، وإدارة المعرفة، وإدارة المكافآت، وعلاقات العاملين، وتلبية الاحتياجات المتنوعة، وإدارة التنوع، التكامل، والتوجيه، والالتزام، لذلك لم تعد تعامل الفرد مجرد موظف يأخذ طابع ميكانيكي فحسب، ولكنها أخذت بعاملته ك رأس مال بشري يعتمد على التفرد والخصوصية على حساب التعدد والجماعية، إذ يشاركون المصالح مع أصحاب العمل، ويركزون على قيم العمل والمسؤولية وإيجاد المناخ القائم على الثقة والود والتطوير والصيانة والحفاظ على مختلف الموارد واستثمار الفرص بمرونة وتكامل منقطع النظير.

فيما يعد التدوير الوظيفي عملية رئيسة تقوم على نقل للموظف في مختلف الوظائف والاقسام، إذ تتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات مختلفة، فهو تقنية تنموية توظف على نطاق واسع، ويتعلم من خلالها الأفراد مختلف المهارات، ويودون المهام لفترة زمنية محددة، وتساعد المهام الوظيفية العاملين على فهم مختلف الخطوات التي تدخل إيجاد منتجات المنظمة، وكيف أن جهودهم مؤثرة على جودة وكفاءة تلك السلع والخدمات، وكيف يساهم كل عضو من أعضاء الفريق فيها بجهده ومعرفته وبالتالي، يسمح التدوير الوظيفي باكتساب الخبرة والمهارة وتوسيع وجهة نظرهم، وبموجب ذلك يشير التدوير الوظيفي الى توجه الإدارة العليا بمشاركة إدارة الموارد البشرية الى تدوير العاملين بغية اكسابهم المهارات، بعيداً عن الايمان بالتخصص، وبما يؤدي الى اكتساب المزيد من المرونة العالية لمهنتهم، ويعزز من قدرتهم على المناورة في أي مكان او قسم او وحدة، فهو تدريب شامل واهتمام بالاتجاه طويل الأمد ونطاق عمل يعنى بمواقف الفرد مع البيئة بشكل حاسم من منظور القدرة الموجهة الى تدعيم محفظة اعمالها، بأنشاء ميزة تنافسية تستدام بشكل مثالي بمرور الوقت وليس من خلال المناورات التكتيكية، عبر سلسلة من الخطوات الشاملة تعتمد المطابقة بين القدرات الداخلية والبيئة الخارجية (الميزة التنافسية، القدرات المتميزة، الملاءمة والتكيف الاستراتيجي للمورد البشري)، ومن هنا اصبح من الضروري ارتكاز التدوير الوظيفي الى امتلاك (استراتيجية التطوير الوظيفي، تنويع المهارات والقدرات، النظم والإجراءات، تصميم الوظائف الجديدة) وبشعار المورد البشري متعدد الخصائص في المكان المناسب.

وانطلاقاً من أهمية التدوير الوظيفي في ظل العلاقة التفاعلية بين تشريعات الخدمة المدنية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتوصلاً مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الاثراء المعرفي للموضوعات الادارية الثلاث المطروقة من منظورها الإداري والقانوني ودورها في الحياة الوظيفية، جاء البحث مؤكداً على ضرورة امتلاك وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة إدارة موارد بشرية تأخذ بالمنظور والمنطلق الاستراتيجي لتميزها عن غيرها من المنظمات العراقية المعنية والخدمية، لتوظف استراتيجياتها في تحسين قدرتها على التدوير الوظيفي توظيفها لتشريعات الخدمة المدنية، وتكيف فلسفتها وسياساتها وبرامجها وممارساتها وعملياتها المستمر لموجهة تقلبات البيئة من خلال اعداد المورد البشري المحمي بقوانين العمل، وتمكينها من ترادف استراتيجياتها الكلية مع اهداف إدارة الموارد البشرية، وممارسة مديريها التنفيذيين، ونظام التنسيب والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتخطيط التعاقبي للقيادات، وفي هذا الاطار صيغت مشكلة البحث بأسلوب يستند الى عرض مجموعة من الحقائق العلمية البحثية على المستوى النظري والتطبيقي من أجل

تحديد الفجوة المعرفية بين المتغيرات الرئيسية للبحث (تشريعات الخدمة المدنية ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، التدوير الوظيفي)، لينبثق منها تساؤل رئيس (هل استطاعت وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة من اعتماد تشريعات الخدمة المدنية في التدوير الوظيفي بالتفاعل مع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لهذا التأثير؟)، فدعمت بتساؤلات أخرى تستفهم عن وجود العلاقات بين المتغيرات المبحوثة، وللإجابة عن هذه التساؤلات حددت مجموعة من الأهداف ، كان أبرزها اعداد دراسة تحليلية استطلاعية مدعمة بالحقائق الكمية والكيفية عن تحديد ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات. وقد وضع البحث عدد من التساؤلات يسعى الى الإجابة عنها، تمثل بالاتي:

1. ما الطروحات الفكرية حول المتغيرات قيد البحث (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، تشريعات الخدمة المدنية، التدوير الوظيفي)، وهل ان متغيرات البحث تعد عمليات وانشطة وممارسات تخضع لقانون وتعبير عن هيكل ترايطي للإدارة الموارد البشرية كمنطلق أساسي لبلوغ الأداء الوظيفي بشكل أكثر مقبولة.

2. هل المتغيرات مجرد إجراءات ومبادئ يتطلبها العمل اليومي، ام انها التزامات فاعلة تدعو الى تحقيق اهدافها وغاياتها، او انها إشارة اولية الى قدرتها على التزام بقواعد وانماط عمل استراتيجي منفرد وجماعي مرن، ذا قيمة مؤثرة في التدوير الوظيفي كما ونوعا؟

3. ما مستوى تبني وممارسة واهتمام وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة بتشريعات الخدمة المدنية وابعادها (شروط التوظيف، ترفيع الموظف، الاجازات، المخصصات، تقاعد الموظف، قضاء الموظف؟).

4. ما مستوى تبني وممارسة واهتمام وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها (إدارة الأداء العالي، إدارة الالتزام العالي، إدارة الاندماج العالي؟).

5. ما مستوى تبني وممارسة واهتمام وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة بالتدوير الوظيفي وابعادها (استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات، تطوير القدرات، تصميم الوظائف الجديدة؟).

6. هل تترايط (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، تشريعات الخدمة المدنية، التدوير الوظيفي) وابعادها مع بعضها البعض بعلاقات؟ ما نوعها واتجاهها؟ وما مستوى قوة توفرها في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة؟

7. هل تؤثر المتغيرات (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها في التدوير الوظيفي بشكل مباشر؟)، وهل تؤثر (تشريعات الخدمة المدنية وابعادها في التدوير الوظيفي بشكل مباشر، وما تفسيرها لأي اهتمام بأحدها، وكيف سينعكس في الاخر في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة؟

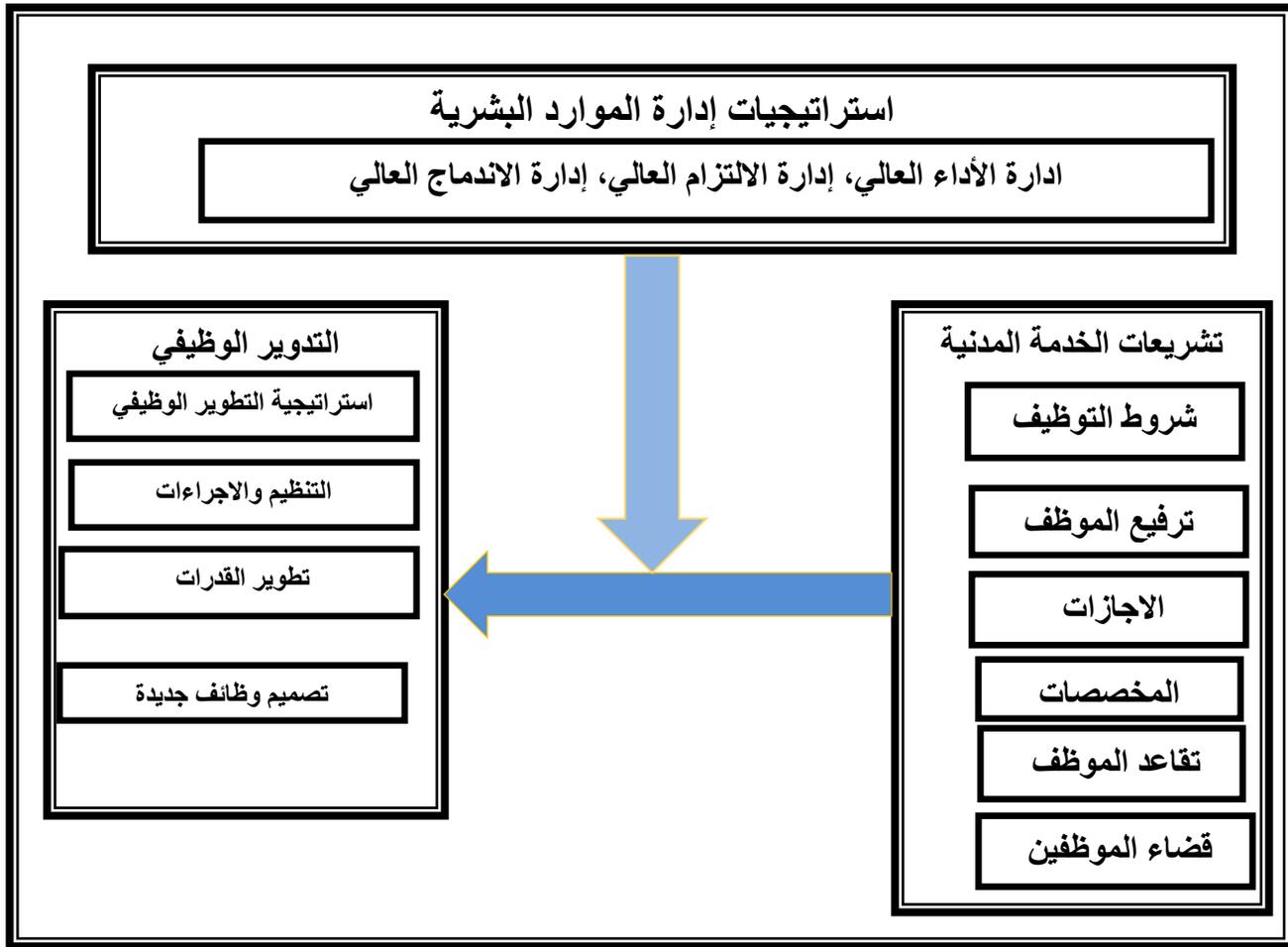
وفي ضوء التساؤلات السابقة التي شكلت هدف البحث، صيغت الفرضيات الرئيسية الاتية وبحسب الشكل (1):

1. الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتشريعات الخدمة المدنية في التدوير الوظيفي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير تفاعلي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في العلاقة بين تشريعات الخدمة المدنية والتدوير الوظيفي ذو دلالة احصائية.

1. المتغير المستقل (IV): اذ تمثل بتشريعات الخدمة المدنية وقيس من خلال ابعاده (شروط التوظيف، ترفيع الموظف، الاجازات، المخصصات، تقاعد الموظف، قضاء الموظف) بالاعتماد على نموذج (حسن، 2021).

2. المتغير المعتمد (DV): وقد تجسد بالتدوير الوظيفي وقيست من خلال أبعادها (استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات، تطوير القدرات، تصميم الوظائف الجديدة)، وقد اعتمد الباحث نموذج (Alsharawi,2019).

3. المتغير المستقل التفاعلي (MV): ظهرت استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كمتغير تفاعلي يلفظ العلاقة بين تشريعات الخدمة المدنية والتدوير الوظيفي، فقيست من خلال أبعادها (إدارة الأداء العالي، إدارة الالتزام العالي، إدارة الاندماج العالي)، وقد اعتمد البحث على نموذج (Armstrong & Taylor,2020:37)



الشكل (1) : مخطط الدراسة الفرضي

## ثانياً: مراجعة الادبيات السابقة:

من أجل تحقيق أهداف المنظمة بنجاح وتحقيق ميزتها تنافسية، دعت الحاجة الى مساهمات من أفرادها ذوي الأداء العالي، وذلك لتقديم المنتجات والخدمات التي تخصصوا فيها، إذ تغلب على أداء موظفي القطاع العام في مختلف المنظمات الموقف الضعيف في العمل عندما لا يستطيعون مواكبة التغيرات في الأداء المطلوب والمتكيف مع البيئة نتيجة لمحدودية مهاراتهم وضعف الخبرة، وعدم الكفاءة، وتدهور المعايير في توفير السلع والخدمات العامة من حيث الجودة والكميات التي ترضي جمهورها، مما أدى الى إيجاد نوع من الحاجة التي دفعت الحكومة الى وضع العديد من معايير إصلاح الخدمة العامة وبما يضمن تقديم خدمات بكفاءة وفعالية، والناجمة عن مراجعة الهياكل التنظيمية للخدمة العامة، وترشيد الوزارات والإدارات بهدف تحسين أداء الموظفين لتقديم الخدمة المثلى وتعزيز كفاءتهم والفعالية (Inyang & Akaegbu, 2014:95).

أذ أصبحت الحاجة الماسة لوجود استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية فاعلة لتسهيل تطوير قوة عاملة أكثر فاعلية وكفاءة وتكون عالية الأداء في القطاع العام، إذ كشفت الدراسات المتعلقة بأداء الموظف وجود عدة عوامل على المستويات التنظيمية والمستويات الفردية والعوامل المتعلقة بالوظيفة، فضلاً عن العوامل الرئيسية التي تنتبأ بأداء الموظف فيها، مثل ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، الخبرة الوظيفية، والالتزام، والاندماج، والذكاء العاطفي من جهة، ووجود تشريعات وقوانين قد تكون صارمة تزيد من غربة الموظف عن الانغراز في مهامه (Demortier, 2014:12)، فضلاً عن الجوانب الثلاثة لأداء الموظف (المهمة، والأداء السياقي والتكيفي)، إذ يقدم مساهمة فريدة نحو تعزيز الفعالية التنظيمية، فعندما يظهر اهتماماً استثنائياً بأداء المهمة لكنه فشل في إظهار الأداء السياقي (مثل التعاون مع الموظفين الآخرين أو مساعدتهم)، فستتأثر

الفعالية التنظيمية وبالمثل فإن المستوى الأعلى من الأداء المرتبط بالمهمة وحده دون أداء تكيفي قد يتسبب على الأرجح في ركود وظيفي على مدى فترة زمنية ، أو قد يؤدي إلى عدم القدرة على الاقتتران بالتغييرات مما يؤدي إلى تدهور الأداء العام والفعالية التنظيمية. لمعالجة هذا الأمر، ومن اعتماد الباحثين على نظرية التبادل الاجتماعي استطاعوا ربط التدوير الوظيفي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( Safdar, 2011:862 )، وعلى هذا الأساس عمدت إدارة الموارد البشرية لنقل الموظفين للعمل في مهام أو مناصب مختلفة داخل المنظمة لفترات زمنية معينة بطرائق واساليب مخططة ، من خلال عمليات النقل الجانبية التي سمحت لهم باكتساب مجموعة من المهارات المعرفية ، وتسمى الكفاءات بالتدوير الوظيفي، إذ منحهم فرصاً لتعلم مهارات ومعرفة وخبرات متعددة الأوجه والتخصص، فضلاً عن منحهم تعويضات إضافية بشكل مخصصات ومكافآت (المالية وغير المالية) التي تمنحها المنظمات للموظفين مقابل العمل المنجز والناجم عن تدويرهم وظيفياً ونصت عليه القوانين واللوائح والتشريعات للخدمة المدنية (Baloch et al.,2010: 212)، كما تنظر الإدارة والموظف دائماً إلى كل من المكافآت المالية وغير المالية على أنها حافز لتحسين الأداء ، ودعم خطة التعويضات الجيدة التي تشتمل على مكافآت مالية وغير مالية تحفز الموظفين على العمل بجدية أكبر وإظهار كفاءات عالية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يعد التعويض أحد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر في أداء الموظف، لاسيما وأنه يشجع الموظفين على أداء مهام أعلى وسياقية وقابلة للتكيف (Nadarajah, 2012: 107).

تعتمد عملية التطوير الوظيفي في المسار الوظيفي للمنظمات على مجموعة متنوعة من التداخلات بسبب الاختلافات في الاحتياجات المهنية للموظفين وتنوع موارد التطوير الوظيفي المتاحة لهم، إذ تشمل تدخلات التطوير الوظيفي الأكثر استخداماً مراكز التقييم ، والتدريب المهني ، والإرشاد ، والتدريب المتبادل ، والوقت المرن ، وتوسيع الوظيفة ، وإثراء الوظائف ، والتدوير الوظيفي ، ومشاركة الوظائف ، والتفرغ ، والمهام المؤقتة (Olorunsula, 2000 : 95)، كما اعتمدت العديد من المنظمات التدوير الوظيفي كأداة لتحفيز الموظفين من خلال توفير مجموعة متنوعة من المهام وتعزيز التنشئة الاجتماعية للموظفين، فضلاً عن تبني التدوير الوظيفي سيعزز من تعلم الموظفين ، والتطوير الوظيفي، وقيم النجاح والتميز، إذ يعد طريقة تدريب مهمة للإنتاج واعداد افراد مؤهلين لإداء مهام اصعب من الحالية، ليزداد معها تألق المنظمة وتوجد مخرجاتها، من خلال الحركة الممنهجة للعاملين من وظيفة إلى أخرى ، أو أي تغيير في التعيين أو المحتوى الوظيفي أو القسم داخل المنظمة، إذ يجسد تغييراً منهجياً عن طريق نقلهم بين مجالات المسؤولية المختلفة لتعزيز الخبرة الوظيفية ( Noe & Ford, 2017: 48).

ومن منظور اخر، يعد التدوير الوظيفي فرص استراتيجية أكثر من كونها تكتيك عمل للموظفين لاكتساب القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتوليد معرفة أوسع بمجالات وظيفية مختلفة، وتطوير لشبكة من الاتصالات التنظيمية، وتعزيز لمهارات الموظفين، إذ توظف المعلومات والمهارات المكتسبة في مهمة واحدة لتحسين أدائهم في المهام الأخرى، ويحدث الكثير حالات 'التعلم بين المهام' من خلال التدوير داخل المنظمة وبين فرق من العاملين في قسم الإنتاج والإدارة والتسويق، كما يكسبهم المعرفة من خلال التعليم الرسمي (الواضح) ومن خلال التعلم في الوظيفة (ضمنياً) (Szulanski, 1996 :32).

غالباً ما يكون للموظفين الماهرين القدرة على اغتنام فرص تعليم وتدريب مكثفة قبل دخول في مجالات العمل الجديدة، إذ يوفر التعليم والتدريب مستوى عالٍ من المعرفة المفصلة في مجال التخصص مع بعض الاختلاف في جودة التعليم والتدريب، فهم يحصلون على أعلى مستوى من المعرفة المقننة (الصريحة) المتاحة، ويفترض أن لديهم قاعدة معرفة وإمكانيات فكرية عالية للتعلم وتراكم المعرفة الضمنية، لتبقى قيمة تعليمهم داخل المنظمة طوال حياتهم المهنية مرتفعة وترتبط بالإنجاز، لاسيما وانهم يطورون شبكات اجتماعية من النخبة التي يمكن أن تكون ذات قيمة ويحافظون عليها - كمصدر للتميز المنظمة القائم على استقطاب الموهوبين، فهم مورد تنظيمي قيم ، بسبب الشبكات الاجتماعية النخبوية التي توفر الوصول إلى الموارد الخارجية القيمة للمنظمة التي تكون القوة الهجومية والمصدر الرئيس للتنافس (Hitt et al.,2001:17).

ويذكر (العابدي، 2021: 21) صممت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنظيمية، فهي تجميع السياسات واساليب إدارة الموارد البشرية بهدف إيجاد المهارات والسلوكيات المهنية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، بفعل البيئة التنافسية العالية (الاقتصادية، السياسية، الديموغرافية، التكنولوجية، الاجتماعية، القانونية والسياسية)، إذ لا تستطيع المنظمة ذلك ما لم تمكن أفرادها من اكتساب المهارة والخبرة عن طريق التدوير وبذريعة قانونية ، وعلى أساس هذا التطور شهدت اربع مراحل وهي بحسب الآتي :

1. مرحلة المفهوم: وترتبط بولادة المنظمة، تصور على أساس أنها ليست منظمة للقيام بأنشطة إدارة الافراد، إذ لا توجد ممارسات رسمية وتعد الموارد البشرية ضرورية للتعامل كمراكز للكلف والصفقات.
2. مرحلة إدارة الافراد: تعمل المنظمة على تنفيذ أنشطتها، وتميز بالإدارة الروتينية، وتطبيق قوانين العمل، فضلاً عن تقديم ممارسات محددة مثل الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والمكافآت وتقويم الأداء.

3. مرحلة الموارد البشرية الاستراتيجية: يتم دمج وتكامل الممارسات مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توفير الدعم والتعامل بأساليب مرنة مع العاملين وبحسب متطلبات العمل، إذ تتطلب التكيف لضمان الترابط بين استراتيجيات الموارد البشرية والخطط التنظيمية مع دمج الوظائف بالأهداف التنظيمية للاستجابة للبيئة الخارجية.

4. مرحلة الموارد البشرية كأساس للاستدامة التنظيمية: يعد المورد البشري مركز للاستدامة التنظيمية وتسعى لتحسين الأداء من خلال الإبداع وإدارة التنوع والإدارة البيئية، ليتم دمج الممارسات مع بعضها البعض لدعم استراتيجية الأعمال والتكامل بالاتجاه الاستراتيجي الذي يحقق لها نتائج مستدامة ويجهها نحو تحقيق التوازن والازدهار والعدالة الاجتماعية والسلامة البيئية.

ومن وجهة نظر (Khan,2014) تركز على عمليات التحول الديمقراطي والتسويق الداخلي للموظف إلى اعتبار إنشاء خدمة مدنية محترفة وغير مسبقة كشرط أساسي لنجاح 'التحول المزدوج' من خلال توجهات إدارة الموارد البشرية واعتمادها على القوانين التي تنظم العمل، إذ وجدت احكام تسري على جميع الموظفين والمستخدمين في المنظمات الحكومية ويتقاضون رواتبهم من الميزانية العامة، إذ تتصف هذه القوانين المرتبطة بجهاز الدولة القابل للاستخدام المنظم على أساس 'المعايير البيروقراطية القانونية والعقلانية' ذات المجالات الرئيسية التي تشكل 'ديمقراطية حديثة موحدة'، وتعتمد الدور التنمية للمنظمات الحكومية في استيعاب عدد من الأفراد ليطوروا وظيفياً ويقومون بخدمة عامة، إذ يعد التصميم الداخلي للوظيفة مترابط مع أهداف تنظيم المهن المتماثلة التي تستند إلى معايير اختيار صارمة لجلب المواهب إلى العمل في إدارة الدولة (Meyer,2004:88)، وعلى هذا الأساس منحت مرونة الموارد البشرية القدر الواسع من الاهتمام، إذ تسهم في تمكين المنظمات الحكومية من التكيف مع تنوع المتطلبات المتغيرة باتساع، إذ منحت الموظف مساحة كبيرة للتفكير، واكتساب الشعور الإيجابي حول العمل من أجل تحقيق الغايات والأهداف التنظيمية، دون ائقال كاهله بالمزيد من الضغوطات على تحقيق مكاسب مالية والتعسف باستخدام الحق، وعلى هذا الأساس كان التدوير الوظيفي استراتيجية جديدة تمنح المنظمة والموظف القدرة التنظيمية المهمة على تبني إجراءات حول مختلف الخدمات في ظل بيئة متغيرة (Kumari and Pradhan,2014:44).

ان اكتساب فرص التدوير ستمنح العاملين مرونة المهارة كخيار توفره المنظمة، إذ يمكنها الاستفادة من قدراتهم أولاً: على أساس مرونة الموارد، وعدد الاستخدامات البديلة المحتملة التي يمكن تطبيق مهارات الموظف عليها، وثانيها كيف يمكن إعادة تنظيم الأفراد ذوي المهارات المختلفة بسرعة، إذ تشير مرونة الموارد المكتسبة عبر التدوير الوظيفي إلى ارتباطها بكفاءات الموظفين إلى الدرجة التي يمتلك بها الموظفون - أو يمكن أن يكتسبوا بسرعة - الكفاءات التي تمكنهم من أداء الأنشطة البديلة المتعلقة بالعمل بنجاح (مثل المهام والأدوار والوظائف) واستخدام التقنيات البديلة، كما توصف مرونة المهارة مدى سرعة وفعالية تكيف الموظفين مع المهارات الجديدة التي توفرها لهم المنظمة عبر تدويرهم في جميع أركانها (مراج، 2019: 58).

ومن جانب آخر يعد التدوير الوظيفي الأساس في معالجة دوران العمل (Turnover) أي يقلل من معدل مغادرة الموظفين للمنظمة، نتيجة لأدائهم الضعيف، وبما يزيد من كلف الاحتفاظ بهم، لأنها ستحتاج بالضرورة إلى تعويضهم، لتترتب على هذه العملية تكاليف التوظيف والتدريب والتعويض للمغادرين، بينما يسهم الدوران الطوعي من تقليل معدلات دورانهم من خلال الحصول على أفراد يتميزون بالأداء الفردي الأفضل ومن أصحاب الإمكانيات العالية، إذ توصي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بحساب دورانهم كل سنة مع ربطها بقاعدة بيانات تعتمد التقييم بعد كل انتقاله (الزبيدي، والعبادي، 2023: 275)، بعد أكثر من عقد من ظهور استراتيجيات الموارد البشرية وارتباطها بشكل وثيق مع نظام الخدمة المدنية، ليمثل سجل إصلاح الخدمة المدنية إضافة واسعة وقفزات كبيرة تعنى بتطورات الخدمة المدنية، والابتعاد عن الفشل في تنفيذ التشريعات، ومنع التسييس المستمر لسياسة ترفيع الموظفين ومنحهم المخصصات والاستحقاقات الوظيفية التي يستحقونها بعد اندماجهم في أي مؤسسة حكومية، الأمر الذي يجعل من ادارتها ملتزمة بتوفير المسار الوظيفي الصحيح، ومنحهم الحقوق، وعدم جبرهم على أداء مهام خارج قدرتهم، اما إدارة الالتزام العالي فإن دورها هنا محورياً، إذ يكمن في تحقيق النتائج المرغوبة مثل الرضا الوظيفي العالي وانخفاض التغيب عن العمل، فضلاً عن ترصين سلوك المواطنة و'بذل جهد إضافي غير مسبوق، كما يتضمن ممارسات إدارة الأداء المصممة لتوليد التزام من الموظفين من خلال المشاركة والتطوير الشخصي بالاعتماد على ملاحظات التقييم المنتظمة، والمدخلات في عملية تحديد الهدف، واختيار خيارات الدفع والمزايا، والتقييمات التي تؤدي إلى فرص التطوير والأهداف الجديدة (Farndale et al.,2011:6).

لقد اتجهت المنظمات ما بعد الحداثة إلى تبني مجموعة من الأساليب والمبادئ لنمذجة سلوك الفرد وتحسين توجهاته من خلال ربط الأنظمة الاجتماعية التقنية المعقدة مع أهداف أصحاب المصالح، وبما يقود إلى بلوغ أداء كلي أفضل لأنظمة العمل ويحافظ على ديمومة استمراريته من خلال استراتيجيات الموارد البشرية (Wang et al.,2018:18)، كما تعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية منهج شامل يأخذ بنظر الاعتبار العوامل المادية والمعرفية، والاجتماعية والتنظيمية، والبيئية، فضلاً عن العوامل الأخرى ذات الصلة بنظر الاعتبار، وبما يعزز من تصميم الوظائف، وتقييم المهام والوظائف،

والمنتجات والبيئة الداخلية للعمل، يضاف إليها الأنظمة والقواعد واللوائح وبما يتلاءم واحتياجات وقدرات الفرد الموجهة للتدوير (Olabodi,2017:817)، لتعد جميع ما سبق من الممكنات الضرورية لبناء استراتيجية بعيد الأمد ، بحيث تكون مبادرات التمكين موجهة نحو اهداف مزدوجة لتحسين الفاعلية التنظيمية والتنافسية في بيئة الاعمال، وإدارة المعرفة من خلال توزيع القوة على نسبة كبيرة العصر الرئيس لزيادة الفاعلية التنظيمية والتنافسية في بيئة الاعمال، وإدارة المعرفة من خلال توزيع القوة على نسبة كبيرة من الموارد البشرية بالاعتماد على (المعلومات، المعرفة والمهارات، القوة، المكافآت، العمل الفرقي، التشارك، الاتصالات الفاعلة، التحسين المستمر، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة مع زملاء العمل، الاستقلالية، الدعم والتحفيز، الاندماج ، الالتزام، تخفيض المستويات الإدارية (جلاب والحسيني، 2013: 62)، ومن الجانب الآخر عندما تتوجه إدارة الموارد البشرية استراتيجياً لتبني الاندماج بغية بناء القابليات البشرية والملكية الفكرية والمسؤولية الفردية والجماعية، وقيادة الفعاليات الإدارية التي من شأنها تحسين علاقات العاملين والأداء الوظيفي، فضلاً عن منحهم المزيد من المسؤولية والمسائلة عن أداء انشطتهم ، وتوظيف المهارات الفكرية في مختلف المستويات عبر تدوير الموهوبين منهم والكفوئين وتحويلهم بعد تنشيط القسم او المؤسسة اشبه بمنظور عمل القيادة التحويلية (ظاهر، 2019: 16).

كما يرتبط التدوير بقدره المنظمة على امتلاك القدرة على التغيير الذي يلامس وضع أفراد المنظمة من مهارات وسلوك لإكسابهم مهمة جديدة، او ادخال تعديل إيجابي في سلوكياتهم لتتوافق مع أهدافها وقد يصل بهم الى الترقية والترقية والشكر والنقل وانهاء الخدمة بالإحالة للتقاعد وفق سياقات قانونية، وتعتمد اللوائح والمدونات لتسيير العمل بسلاسة، إذ يؤدي تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تخطيط وتنفيذ استراتيجية تعنى بالمهارات الفردية التي تحقق التكامل والميزة التنافسية وبناء الكفاءات الجوهرية، لذلك تضطلع بوضع خطط لاكتساب الموظفين الماهرين وصيانتهم والاحتفاظ بهم وتطويرهم، وتحقيق التوازن بين القدرات الذاتية والقدرات التكنولوجية والقدرات المعرفية، وتحسين الامتثال التنظيمي للعاملين ومواءمة أهدافهم مع الأهداف التنظيمية ونجاح المنظمة بشكل عام (Csizmadia et al.,2023: 125).

وترتبط الهندسة الاستراتيجية للموارد البشرية الأسلوب الصادق والموضوعي الذي تستعين به المنظمة بمختلف نقاط القوة وتجعلها تصب ضمن فرص تستكشف ضمن بينتها الخارجية بأسلوب يقترب من وضع خرائط ذهنية توجه بدقة نحو استدامة مواردها البشرية، لتستثمر في تطوير كفاءاتها الجوهرية وقدراتها الإبداعية ولتصل لمراحل من الابتكار الإبداعي، الذي يقبل موازين التنافس، فضلاً عن إيجاد خصائص فريدة لا يمكن محاكاتها عبر ثلاث مراحل (التميز، التحكيم، التدخل) (الحيداي، 2022: 39)، وهذا ما يتوافق مع طروحات (Francis & Kabir,2008:8) عندما اعتمد إعادة تصميم أنظمة العمل الخاصة بتدوير الموارد البشرية جذرياً بالاستناد الى تكنولوجيا المعلومات لأجل التحسين المستمر لمستويات الجودة والإنتاجية ، وتحويل المعرفة والمهارات والمقدرات الى رأس مال فكري وتوظيفه في تحقيق الأهداف العامة لها ، من خلال وضع استراتيجيات تتلاءم مع اللوائح والقوانين التي تؤسس لثقافة تنظيمية تدعو لتغيير نمط العمل وتحويل مسارهم الوظيفي ، وتوفير الفرص للتغيير وبما يتلاءم مع هياكل تنظيمية مرنة ، فضلاً عن إيجاد مناخ عمل يشجع على التعلم المستمر ، والتحسين الذاتي من خلال تشكيل ترابط بين مؤهلاتهم ومهاراتهم وطموحاتهم المهنية من جهة وتوجهات منظماتهم وتحقيق طموحاتها في الحاضر والمستقبل (Akbaba & Altindag,2016:322).

ثالثاً: الجانب التطبيقي للبحث:

### 1. ثبات الاستبانة ودقتها في تمثيل المتغيرات:

وظفت اختبارات الثبات الفا كرون باخ (Alpha- Cronbach) لمعرفة اتساق الفقرات وثبات النتائج التي يتم التوصل إليها بفترات زمنية مختلفة ، إذ تكون اكبر من (70%) ، ويبين الجدول (1) للمتغيرات المبحوثة وابعادها ، وقد اتضح تحقيق جميع متغيرات قيم تزيد عن المعيار المطلوب على مستوى المتغيرات الرئيسية، اما الاستبانة بشكلها النهائي اجمالاً وعبر (59) فقرة، سيما وان قيمة معامل ثباتها (0.962)، وقيمة ترابط نصفها (0.835) قوي، فحصلت تشريعات الخدمة المدنية على قيمة معامل الفا (0.892)، بينما كانت قيمة اختبار الفا كرونباخ لاستراتيجية الموارد البشرية (0.919)، واخيراً حصل التدوير الوظيفي على معامل الفا كرونباخ (0.901)، وبتجزئة الاستبانة لنصفين ، حصل الأول منها على معامل ثبات (0.936) ولثلاثون فقرة ، بينما حصل الثاني على (0.925) ولتسع وعشرين فقرة.

الجدول (1) ثبات مقياس البحث بطريقة التجزئة النصفية

حجم العينة	معامل الثبات ( $\alpha$ )	عدد الفقرات	الابعاد
285	0.936	30	الفقرات الفردية
	0.925	29	الفقرات الزوجية
0.960	0.962	59	الاستبانة اجمالاً
0.835		الارتباط	
0.910		سبيرمان براون	
0.909		جوتمان	
الصدق	معامل الفا كرونبيخ	المتغيرات	
0.944	0.892	تشريعات الخدمة المدنية	
0.958	0.919	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	
0.949	0.901	التدوير الوظيفي	

## 2. الإحصاء الوصفي للبحث:

يجد الباحث توفر المتغيرات الرئيسية (تشريعات الخدمة المدنية ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، التدوير الوظيفي) بشكل مرتفع ، اذ وجد ان اكثر الآراء اتفاقاً حول توفرها بالواقع التطبيقي، اتجهت نحو التدوير الوظيفي ، بمعامل اختلاف نسبي (16.43%) ، مما يشير الى اتفاق العينة على توفره وممارسته بمستوى اهتمام نسبي (71.5%) ، اما الترتيب الثاني فكان لتشريعات الخدمة المدنية وباتفاق نسبي (85.53%) ، وبمعامل اختلاف نسبي (16.47%) على توفره بمستوى اهتمام نسبي (71%) ، فيما جاءت استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالترتيب الثالث من حيث الاتفاق (82.29%) ، وبمعامل اختلاف نسبي (17.71%) ، وكما موضح بنتائج الجدول (2)، اما على مستوى الابعاد فقد كانت على مستوى تشريعات الخدمة المدنية (منح المخصصات، قضاء الموظف، تقاعد الموظف، منح الاجازات، شروط التوظيف) وقد تسلسلت على الترتيب من حيث الأولوية، اما على مستوى ترتيب ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إدارة الأداء العالي، إدارة الاندماج العالي، إدارة الالتزام العالي) وعلى التوالي، في حين ترتبت ابعاد التدوير الوظيفي وفقاً لمعامل الاختلاف (التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات، تطوير القدرات، تصميم الوظائف)، اذ يلاحظ ان جميع الابعاد قد تجاوزت الوسط الفرضي وتراوحت من (-3.66) من المعتدل الى المرتفع، وهذا مؤشر الى ان اهتمام الوزارة بجميع المتغيرات من المتوسط الى الجيد.

الجدول (2) ترتيب بيانات متغيرات البحث بحسب معامل اختلافها النسبي

PERIORETY	C. V	IMR	ST. D	M	المتغيرات
الثاني	16.47	71	0.585	3.55	تشريعات الخدمة المدنية
الثالث	17.71	68.5	0.607	3.43	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
الاول	16.43	71.5	0.587	3.58	التدوير الوظيفي
5	22.85	68.9	0.787	3.44	شروط التوظيف

4	21.91	70.4	0.771	3.52	منح الاجازات
1	19.85	72.2	0.717	3.61	منح المخصصات
3	20.97	71.2	0.746	3.56	تقاعد الموظف
2	20.48	71.7	0.735	3.59	قضاء الموظف
1	18.25	68	0.621	3.40	إدارة الأداء العالي
3	21.80	67	0.731	3.35	إدارة الالتزام العالي
2	18.75	70.5	0.661	3.52	إدارة الاندماج العالي
1	18.31	73.7	0.674	3.68	التطوير الوظيفي
2	18.63	73.3	0.682	3.66	النظم والاجراءات
3	19.7	69.5	0.684	3.47	تطوير القدرات
3	21.04	69.6	0.732	3.48	تصميم الوظائف

### 3. اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتشريعات الخدمة المدنية بأبعاده مجتمعة في التدوير الوظيفي:

أظهرت نتائج الجدول (3) ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الفرضية المختبر (277.351) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي تزيد عن القيمة الجدولية (3.877) عند درجة الحرية (284)، لتؤكد رفض فرضية عدم احصائياً وقبول الفرضية البديلة الرئيسية الاولى (تؤثر ابعاد تشريعات الخدمة المدنية مجتمعة في التدوير الوظيفي تأثيراً معنوياً)، ورفض الفرض الصفري وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{التدوير الوظيفي (Y)} = (0.528) + 0.408 * (\text{شروط التوظيف}) + 0.142 * (\text{ترفيه الموظف}) + 0.120 * (\text{منح المخصصات}) + 0.064 * (\text{تقاعد الموظف}) + 0.131 * (\text{قضاء الموظف})$$

وجد معامل تفسير مقداره (0.833)، ومعامل تفسير معدل (0.830)، إذ استطاعت ابعاد (تشريعات الخدمة المدنية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (83%) من التغيرات التي تطرأ على التدوير الوظيفي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (17%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، إذ يعد انموذج التفسير انموذجاً قوياً، ويمكن اعتماده بشكل كبير في تفسير ما يطرأ على التدوير الوظيفي من تحسين يعزى لتشريعات الخدمة المدنية بأبعاده مجتمعة، أي عندما تلجأ وزارة الإسكان والاعمار والبلديات العامة الى امتلاك وتطبيق نظام الوظائف الخدمية المختلفة في الدولة، إذ تشمل الخدمة المدنية نظم الإدارة واللوائح التي تحكم وتنظم العمل والوصف الوظيفي وحقوق وواجبات الموظفين، وفقاً لقوانين متعارف عليها للقطاعات الحكومي والخاص ويعرف عادة بقانون الخدمة المدنية أو الخدمة العامة. وينضوي تحت مصطلح الخدمة المدنية كافة المؤسسات الحكومية (والتي تتبع مالياً لوزارة المالية)، فضلاً عن شركات القطاع الخاص (والتي تتبع مالياً لأفراد)، فأنها سوف تتمكن من تحسين جميع عملياتها الرمية الى تغيير منصب الموظف وبمختلف مستويات الإدارة من أجل زيادة فرص النمو والتعلم والترقية، فضلاً عن زيادة فرص الاحتفاظ بالموهوبين منهم، وامتلاك استراتيجية تمنحه مهام جديدة في فترات زمنية معينة حتى لا يتراخي في واجباته، وتحمل مسؤوليات جديدة وبما يزيد من المشاركة والمرونة لديه، كما يمنحه فرصة العمل في بيئة وسياقات مختلفة ويمكن المنظمة من توسيع مجموعة مهارات موظفيها لعدة مناصب دون أي كلف فورية.

وقد تجسد هذا التحسين من خلال وجود تأثير لبعده شروط التوظيف في التدوير الوظيفي مقداره (0.408) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (16.681)، وجود تأثير لبعده ترفيه الموظف في التدوير الوظيفي مقداره (0.142) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (5.343)، كما وجد تأثير لبعده منح المخصصات مقداره (0.120) عند القيمة الاحتمالية (0.000) وبقيمة (t) المحسوبة (4.673)، فضلاً عن وجود تأثير لبعده تقاعد الموظف مقداره (0.064) عند القيمة الاحتمالية (0.025) وبقيمة (T) المحسوبة (2.259)، وأخيراً وجد الباحث تأثير لبعده قضاء الموظف مقداره (0.131) عند القيمة الاحتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (4.190)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.969) عند درجة حرية (284) ومستوى دلالة (0.05).

فيما لم يظهر أي استثمار لبعده منح الاجازات في تحسين التدوير الوظيفي.

### الجدول (3) تأثير ابعاد تشريعات الخدمة المدنية مجتمعة في التدوير الوظيفي (n=284)

التدوير الوظيفي							المتغير المستقل
F	P	T	AJ R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	α	
277.351	0.000	16.681	0.830	0.833	0.408	0.528	شروط التوظيف
	0.000	5.373			0.142		ترفيه الموظف
	0.174	1.365			0.048		منح الاجازات
	0.000	4.673			0.120		منح المخصصات
	0.025	2.259			0.064		تقاعد الموظف
	0.000	4.910			0.131		قضاء الموظف

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية مجتمعة في التدوير الوظيفي)

اظهرت نتائج الجدول (4) والمعنية باختبار انموذجها المقبول احصائياً، اذ حصل على قيمة (F) المحتسبة (151.410) وهي تزيد عن القيمة المجدولة (3.877) وبدرجة الحرية (284) وبقيمة احتمالية (0.05)، فضلاً عن وجود معامل تفسير لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية نسبته (61.4%) من التغيرات التي تطرأ على التدوير الوظيفي، فيما تعزى النسبة المتبقية من الانموذج (38.6%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج البحث المختبر، ومن كل ما سبق من نتائج ترفض الفرضية الصفرية، ويقبل الفرض البديل (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية مجتمعة في التدوير الوظيفي)، ويرفض الفرض الصفرى وكما موضح بمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التنبئية للانموذج:

$$\text{التدوير الوظيفي (Y)} = 0.982 + 0.134 * (\text{إدارة الأداء العالي}) + 0.176 * (\text{إدارة الالتزام العالي}) + 0.440 * (\text{إدارة الاندماج العالي})$$

وجود تأثير لبعدها (إدارة الأداء العالي) في (التدوير الوظيفي) مقداره (0.134)، عند مستوى المعنوية (P=0.014)، وهي تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (2.476) لقيمة (β) الميل الحدي المعيارية (التأثير)، وهي اكبر من قيمتها المجدولة (1.969) عند نفس مستوى المعنوية (0.05)، فضلاً عن وجود تأثير لبعدها (إدارة الالتزام العالي) مقداره (0.176) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (3.586)، واخيراً وجد تأثير لبعدها (إدارة الاندماج العالي) مقداره (0.440) عند القيمة الاحتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (8.271)، وجميعها تزيد عن قيمة (T) الجدولية (1.969) عند درجة الحرية (284).

#### الجدول (4) تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي (285)

التدوير الوظيفي						المتغير المستقل	
F	AJR <sup>2</sup>	R	P	T	β		α
151.410	0.614	0.618	0.014	2.476	0.134	0.982	إدارة الأداء العالي
			0.000	3.586	0.176		إدارة الالتزام العالي
			0.000	8.271	0.440		إدارة الاندماج العالي

المصدر مخرجات برنامج (SPSS V.28).

الفرضية الثالثة للبحث:

صيغت الفرضية الرئيسية الصفرية الثالثة على أساس (لا تؤثر تشريعات الخدمة المدنية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بشكل تفاعلي في التدوير الوظيفي تأثيراً معنوياً)، ولإثبات العلاقة التفاعلية كان لابد من مرورها بالثلاث علاقات السابقة من خلال الاتي:

1. إيجاد التأثير المجتمع للمتغيرين بشكل منفصل في التدوير الوظيفي، ومقارنته مع تأثيرهما بشكل منفصل، اذ يظهر الجدول (5)، وجود انموذج تأثير متعدد، فكان معامل ارتباط الانموذج (0.886)، وبقية معامل التفسير (0.785)، وبقية معامل التفسير المصحح (0.784) عند مستوى المعنوية (0.000) وبقيمة (F) المحسوبة (515.700)، وهاتان القيمتان تظهران معنوية التأثير، ليفسرا مجتمعين ما نسبته (78.4%) من التغيرات التي تطرأ على التدوير الوظيفي، اما النسبة المتبقية من التأثير (21.6%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل من ضمن الانموذج الحالي المختبر.

اما على مستوى التأثير (الميل الحدي) المتمثل بقيمة البيتا، فقد اظهر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تأثيراً ايجابياً (0.670) عند مستوى المعنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (15.647)، فيما كانت قيمة الميل الحدي (0.256)

لتأثير تشريعات الخدمة المدنية عند مستوى المعنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (6.203)، وكما موضح بنتائج الجدول (5)، ومعادلة التنبؤ:

$$\text{التدوير الوظيفي (Y)} = (0.320) + 0.256 * (\text{تشريعات الخدمة المدنية}) + 0.670 * (\text{استراتيجيات إدارة الموارد البشرية})$$

الجدول (5) تأثير تشريعات الخدمة المدنية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي (285)

التدوير الوظيفي							المتغير المستقل
P	T	$\alpha$	AJR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	$\beta$	F
0.000	6.203	0.320	0.784	0.785	0.886	0.256	515.700
0.000	15.647					0.670	
							تشريعات الخدمة المدنية
							استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المصدر مخرجات برنامج (SPSS V.28).

وبهدف إيجاد الباحث لتأثير ابعاد تشريعات الخدمة المدنية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية مجتمعة في التدوير الوظيفي، والتعرف على بوتقة التأثير من خلال الابعاد المؤثرة لتشريعات الخدمة المدنية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بشكل حقيقي فعلي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكما موضح بنتائج الجدول (6).

الجدول (6) التأثير المتعدد لأبعاد تشريعات الخدمة المدنية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في التدوير الوظيفي

التدوير الوظيفي							المتغير المستقل
F	AJR <sup>2</sup>	R	P	T	$\beta$	$\alpha$	
198.385	0.848	0.852	0.003	3.010	0.102	0.341	إدلة الأداء العالي
			0.077	1.775	0.058		إدلة الالتزام العالي
			0.000	3.714	0.140		إدلة الاندماج العالي
			0.000	14.185	0.364		شروط التوظيف
			0.000	3.731	0.099		ترفيه الموظف

			0.350	0.937	0.032	منح الاجازات
			0.000	4.206	0.105	منح المخصصات
			0.011	2.564	0.070	تقاعد الموظف
			0.000	3.775	0.099	قضاء الموظف

المصدر مخرجات برنامج (SPSS V.28).

فيتضح للباحث: من نتائج الجدول (6) أعلاه، تشير الى تمكن الوزارة من توظيف (إدارة الأداء العالي، إدارة الاندماج العالي، شروط التوظيف، ترفيع الموظف، منح المخصصات، تقاعد الموظف، قضاء الموظف) قد اثرت في التدوير الوظيفي وترتبت بحسب قوة توظيفها من قبل الوزارة، فكان معامل التفسير (0.852)، ومعامل التفسير المعدل (0.848)، وبقيمة (F) المحسوبة (198.385)، وبمعامل الارتباط للأنموذج المحسوب (0.923)، مما يدل على ان الابعاد مجتمعة قد فسرت ما نسبته (84.8%) من التغييرات التي تطرأ على التدوير الوظيفي.

اذ لاحظ الباحث ان خمسة ابعاد من المتغير المستقل تشريعات الخدمة المدنية (شروط التوظيف، ترفيع الموظف، منح المخصصات، تقاعد الموظف، قضاء الموظف) ومن المتغير التفاعلي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (إدارة الأداء العالي، إدارة الاندماج العالي) كانت فاعلة في تأثيرها في تحسين التدوير الوظيفي، وبشكل ايجابي، فيظهر الجدول (7) مقارنة بين قيم الانحدار للمتغيرات المستقلة، وحجم التأثير، بشكل منفرد وبشكل مجتمع قبل الوصول الى التفاعل، فكان التأثير التداوبي للمتغيرات مجتمعة قد احدث زيادة عن تشريعات الخدمة المدنية بشكل منفرد في مقدار معامل التفسير المعدل (2.1%)، اما بخصوص المتغير التفاعلي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، فقد احدث زيادة عما كان عليه منفرداً في مقدار معامل التفسير المعدل (38.1%)، وان هذه الزيادة المعنوية حقيقية، مما يقود الباحث الى التأكد من استثمار وزارة الإسكان والاعمار والبلديات العامة للمتغيرين بشكل مجتمع في زيادة التدوير الوظيفي.

الجدول (7) مقارنة بين قيم التفسير والتأثير للمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	دعم الفرضية	قيمة التفسير	قيمة التفسير المعدل	مقدار الزيادة للتأثير المتعدد
التدوير الوظيفي بصفته المتغير المعتمد				
تشريعات الخدمة المدنية	قبول البديلة	0.833	0.830	2.1%
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	قبول البديلة	0.618	0.614	38.1%
التأثير المتعدد	قبول البديلة	0.852	0.848	تأثير تداوبي

المصدر مخرجات برنامج (SPSS V.28).

2. وأخيراً، وبهدف إيجاد قيمة العلاقة التفاعلية للمتغيرين المستقلين (تشريعات الخدمة المدنية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية) وتحولهما لمتغير تفاعلي جديد يؤثر في التدوير الوظيفي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والتأكد من معنويتها للفرضية الثالثة، فقد كانت نتائج التفاعل بحسب، وكما موضح ونتائج الجدول (8).

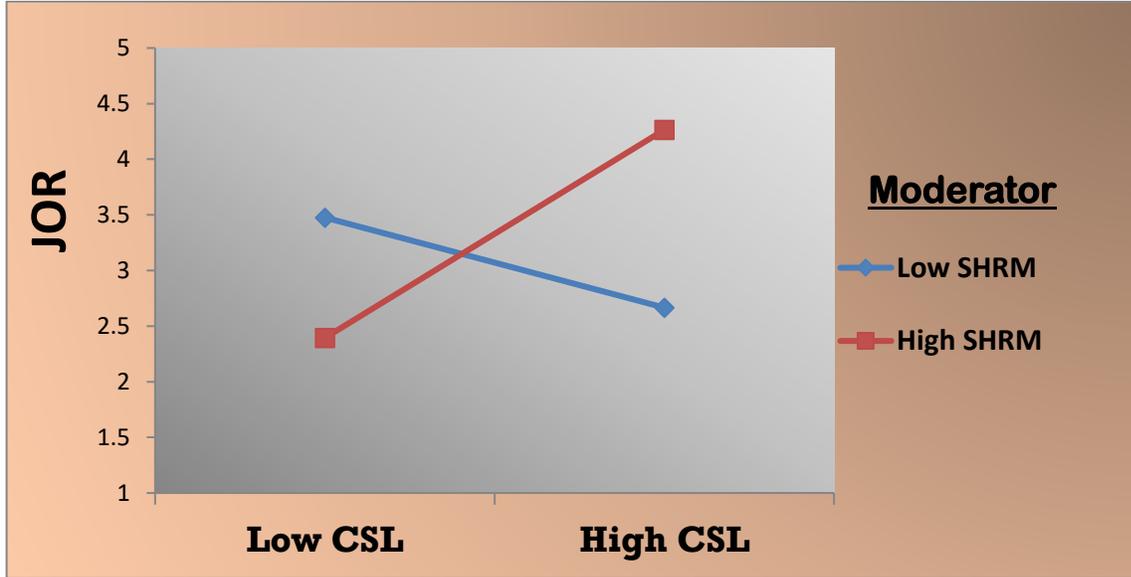
### الجدول (8) مصفوفة التأثير التفاعلي بين المتغيرات

العينة	المعنوية	قيمة تي	قيمة F	معامل التفسير	معاملة التأثير	المستقل	التابع
285	0.000	29.714	882.907	0.756	0.870	المتغير التفاعلي	التدوير الوظيفي

المصدر مخرجات برنامج (SPSS V.28).

3. من نتائج الجدول (8)، يتضح ان معامل تحديد الانموذج (0.756)، مما يجعل الانموذج يفسر ما نسبته (75.6%) من التغيرات التي تطرأ على التدوير الوظيفي، فكانت قيمة (F) المحسوبة للانموذج (882.907)، وبمستوى معنوية (0.000).

4. اما على مستوى تأثير المتغير التفاعلي بين تشريعات الخدمة المدنية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فقد كانت قيمة الميل الحدي (0.870)، وبمستوى معنوية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (29.714)، مما يشير الى لجوء الوزارة الى توظيف تفاعل المتغيرين المستقلين (تشريعات الخدمة المدنية، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية) في التدوير الوظيفي، وعلى هذا الأساس يرفض الفرض الصفري وتقبل الفرضية البديلة (تؤثر تشريعات الخدمة المدنية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بشكل تفاعلي في التدوير الوظيفي تأثيراً معنوياً)، والشكل (2) يوضح حالة المتغير التفاعلي، اذ تمكنت الوزارة من ربط نظام الوظائف الخدمية المختلفة في الدولة، والمتضمن نظم الإدارة واللوائح التي تحكم وتنظم العمل والوصف الوظيفي وحقوق وواجبات الموظفين في وزارات الدولة العراقية، وفقاً لقوانين متعارف عليها للقطاع الحكومي، ويعرف عادة بقانون الخدمة المدنية أو الخدمة العامة، وتنضوي تحته كافة المؤسسات الحكومية (والتي تتبع مالياً لوزارة المالية)، مع سلوكيات موجهة نحو المستقبل لتطوير وتنفيذ برامج الموارد البشرية التي تعالج مشكلات العمل وتحلها وتسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف العمل الرئيسية طويلة الأجل في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة، اذ تتيح لها وضع استراتيجيات الموارد البشرية تختص بها لتعظيم إمكانات موظفيها أثناء مواءمة جميع أنشطة الموارد البشرية وبما يتوافق مع أهدافها التنظيمية، وصولاً الى تحقيق حالات مرتفعة من عمليات موجهة بعناية تستهدف تغيير منصب موظفيها من أجل زيادة فرص النمو والتعلم والترقية لهم كحقوق ضمن المسار الوظيفي، فضلاً عن زيادة فرص الاحتفاظ بالموهوبين منهم، من خلال صياغة استراتيجيات تمنحهم مهام ومناصب جديدة في فترات زمنية معينة حتى لا يتراخي في واجباته، وتحمل مسؤوليات جديدة، وبما يزيد من المشاركة والمرونة لديهم، كما يمنحهم فرصة للعمل في بيئة وسياقات مختلفة ويمكنها كذلك من توسيع مجموعة مهارات موظفيها لعدة مناصب دون أي كلف فورية حتى يكونوا بارعين وجديرين بها.



الشكل (2) إطار التفاعل بين المتغيرات

5. رابعاً مناقشة النتائج:

1. استطاعت الوزارة من اعتماد تشريعات الخدمة المدنية لتحسين مستوى التدوير الوظيفي بشكل رئيس، فضلاً عن اعتمادها شروط التوظيف وترقيع الموظف ومنح المخصصات، وتقاعد الموظف، وقضاء الموظف في
2. تحسين التدوير الوظيفي، وقد وظفت وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لتحسين التدوير الوظيفي بشكل عام، فضلاً عن تحسينه بالاعتماد على استراتيجيات (إدارة الأداء العالي، إدارة الالتزام العالي، إدارة الاندماج العالي)، كما استطاعت الوزارة من اعتماد تشريعات الخدمة المدنية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية لتحسين قدرتها على تدوير موظفيها من خلال التزامها بشروط التوظيف وترقيع الموظف
3. ومنح المخصصات وتقاعد الموظف وقضاء الموظف، فضلاً عن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة في إدارة الأداء العالي والاندماج العالي بشكل تفاعلي، وبناء على ذلك فقد أوصت الدراسة بالاتي:
4. ضرورة الاهتمام بترقيع الموظف وبما يجعلها مرتكز يحسن من تشريعات الخدمة المدنية من خلال نظرها الى ترقيع الموظف من حيث انقضاء المدة واستحقاقه المكان الجديد عن جدارة وكفاية، مع ضرورة إيجاد وظيفة شاغرة تفوق الوظيفة الحالية في الهيكل التنظيمي للوزارة ومديرياتها وشركاتها وهيأتها، واعتماد القدم كمكافئة لموظفيها المبدعين عندما يقدمون اسهامات غير مسبوقه تزيد من أداء موظفيها وتميزها.
5. التوجه نحو منح موظفي الوزارة المخصصات التي يستحقونها وبما يعزز من ارتباطهم وولائهم لها، لاسيما الحاصلين على شهادات عليا ترتبط بطبيعة العمل الهندسي والفني والإداري والقانوني، فضلاً عن منح موظفيها مخصصات السفر ومصاريف انتقالهم ذات الارتباط بإيفادهم لمختلف المناطق المرتبطة بعملها، ومنح موظفي الوزارة مخصصات عن الأعباء والمهام التي يؤديونها خارج وقت العمل.
6. الحرص على الارتقاء بمستوى إدارة الالتزام العالي وبما يسهم في تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال زج قيادات الوزارة وموظفيها الكفاء في مؤتمرات دولية وإقليمية ترتبط بالتوسع العمراني، مع اعتمادها على نظام اتصالات مفتوح وبما يحد من الهدر والضياع في وقت الانجاز، فضلاً عن توفير مسار مزدوج للموظف وبما يمكنه من تطوير تخصصه والارتقاء بمنصبه الوظيفي، واعتماد السقف الزجاجي عند اسناد المناصب القيادية لمستحقها بشكل موضوعي وينم عن استحقاق دون اعتماد المحسوبية والمنسوبية، اعداد برامج تدريبية تتناسب ومهام موظفيها الحالية والمستقبلية.
7. ضرورة تطوير القدرات لدى موظفي وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة من خلال تعزيز حرصها على تحديد احتياجاتها التدريبية بشكل استباقي، وإخضاع الجميع لأساليب تدريب متكامل وواف يتلاءم وتوجهها لتدويرهم مستقبلاً، عبر تحديدها لقدراتهم والتأكد من ملاءمتها لتلك المهام والمناصب، فضلاً عن اعتماد الايمان بضرورة التجديد والتغيير في نمط الأداء الحالي للوزارة وبما يتلاءم والتغيرات في بيئتها، ومنح موظفي الوزارة القدرة على التكيف مع الوظائف الجديدة وادائها على أكمل وجه بعد اكتسابهم المهارة والانغراس فيها.

13. ضرورة اعتماد الوزارة تشريعات الخدمة المدنية في تحسين التدوير الوظيفي فيها بشكل من خلال توظيفها شروط التوظيف وترفيح الموظف ومنح المخصصات، وتقاعد الموظف، وقضاء الموظف في ذلك التوجه.
14. ينبغي استثمار وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحسين التدوير الوظيفي بشكل عام بالاعتماد على استراتيجيات (إدارة الأداء العالي، إدارة الالتزام العالي، إدارة الاندماج العالي).
15. على وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة من اعتماد تشريعات الخدمة المدنية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحسين قدرتها على تدوير موظفيها من خلال التزامها بشروط التوظيف وترفيح الموظف ومنح المخصصات وتقاعد الموظف وقضاء الموظف، فضلاً عن واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة في إدارة الأداء العالي والاندماج العالي بشكل تفاعلي.

## RESOURCES

1. Ahmed, M., & Baloch, A. (2014). POLITICAL ECONOMY OF FISCAL DECENTRALISATION IN PAKISTAN: AN ANALYTICAL STUDY. *Gomal University Journal of Research*, 30(2), 28-32.
2. Akbaba, Ö., & Altındağ, E. (2016). The effects of reengineering, organizational climate and psychological capital on the firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 320-331.
3. Al-Abdi, Ali Razzaq, 2021, *Human Resources Management, Delving into the Nature of Employee Behavior*, first edition, Al-Yazouri Printing and Publishing House, Amman.
4. Al-Zubaidi, Ghani Daham Tanai and Al-Abidi, Ali Razzaq, 2023, *human resources management, concepts, functions, case studies*, first edition, Al-Sadiq Cultural Foundation for Printing and Publishing, Iraq - Babylon
5. Amin Muhammad Hussein Al-Shaarawi. (2019). *Job rotation and the performance of employees in commercial banks in Hebron Governorate, a comparative study between the Bank of Palestine and the Housing Bank for Trade and Finance* (Doctoral dissertation, AL-Quds University).
6. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
7. Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305.
8. Csizmadia, T., Obermayer, N., Bogdány, E., Purnhauser, P., & Banász, Z. (2023). Examining Industry 4.0 through the lens of human resource and knowledge management: Implications for SMEs. *Management & Marketing*, 18(1), 1-19.
9. Demortier, A. L. P., Delobbe, N., & El Akremi, A. (2014). Opening the black box of hr practices-performance relationship: Testing a three pathways AMO model. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 14932). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
10. Fardale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel review*, 40(1), 5-23.
11. Francis, A. T., & Humayoon Kabir, S. (2008). *Re-engineering the management of human resources in university libraries*.
12. Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.
13. Ihsan Dish Jalab, "Managing Organizational Behavior in the Era of Change," Amman, Jordan, Safaa Publishing House. And Distribution, 5155 AD, pp. 5-11, first edition.
14. Inyang, B. J., & Akaegbu, J. B. (2014). Redefining the role of the human resource professional (HRP) in the Nigerian public service for enhanced performance. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 90-98.
15. Khan, T. H., Khan, H. A., & Wariach, M. A. (2014). Governance challenges in Public Sector: an Analysis of Governance and Efficiency Issues in Public Sector Institutions in Pakistan. *Governance*, 4(9), 58-67.
16. Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behavior and employee intent to stay. *International journal of business and management invention*, 3(11), 43-51.
17. Marjah, Zahraa Ghanem, 2018, (Reflection of human resources flexibility in job performance through knowledge sharing - an experimental and analytical study in companies affiliated with the Ministry of Housing, Construction and Public Municipalities) Doctoral dissertation in the field of public administration.

18. Meyer, J. W. (2004). World Society, the Welfare State and The Life Course, an Institutional Perspective. *World society: The writings of John W. Meyer*, 280-295.
19. Mohammed, A. T., & Faleh, K. I. (2022). STRATEGIC ENGINEERING AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL PROSPERITY: AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS FOR A SAMPLE OF THE LEADERS OF THE INTEGRITY COMMISSION.
20. Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N. N. A., & Yusoff, Y. M. (2012). The relationship of HR practices and job performance of academicians towards career development in Malaysian private higher institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 102-118.
21. Olabode, S. O., Adesanya, A. R., & Bakare, A. A. (2017). Ergonomics awareness and employee performance: An exploratory study. *Economic and Environmental Studies*, 17(44), 813-829.
22. Olorunsola, R. (2000). Job Rotation in Academic Libraries. *The Status in a Nigerian University Library. Library Management*, 21(2), 94-98.
23. Safdar, R. (2011). HRM: Performance Relationship: Need for Further Development?. *International Journal of Public Administration*, 34(13), 858-868.
24. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
25. Taher, Abdul Karim Mazal, (2019), Tourism Transformational Leadership and its Impact on Strategic Performance by Mediating Organizational Change, Doctoral Dissertation in the Philosophy of Tourism Management, Al-Mustansiriya University.
26. Wang, S., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2018). Idiosyncratic deals and employee creativity: The mediating role of creative self-efficacy. *Human Resource Management*, 57(6), 1443-1453.