

واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي  
من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية  
التربية بجامعة جدة

د. منى عبد المحسن الفضلي  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية - جامعة جدة  
maalfadli@uj.edu.sa

## واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة

د. منى عبد المحسن الفضلي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية - جامعة جدة

### الملخص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة، والكشف عن الاختلافات في كل من: واقع التدوير الوظيفي وواقع الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي؛ وأظهرت نتائج البحث أن واقع التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية جاء بدرجة استجابة (موافق بشدة)، وحصلت العبارة (تكوين علاقات اجتماعية في مجال العمل) على الترتيب الأول بالنسبة لعبارات محور واقع التدوير الوظيفي. كما أن واقع الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية جاء بدرجة استجابة (موافق)، وحصلت العبارة (أحافظ على أسرار العمل والدفاع عن سمعة الجامعة) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (موافق بشدة) بالنسبة لعبارات محور الانتماء التنظيمي. كما توصل البحث إلى وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية؛ بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع البحث فيما يتعلق بواقع التدوير الوظيفي، والانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين تعزي لاختلاف الجنس، الخبرة.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، الانتماء التنظيمي، الموظفين الإداريين.

## The Factual Status of Career Rotation and its Relation to Organizational Affiliation from the Administrative Staff Perspective at the Faculty of Education, Jeddah University

Dr. Mona A. Al-Fadli

Faculty of Education

University of Jeddah

### Abstract

The research aimed at identifying the factual status of career rotation and its relation to the organizational affiliation of the administrative staff at the faculty of education at Jeddah University and to disclose the differences in both the factual status of the career rotation and the organizational affiliation of the research sample according to some variables (gender, qualifications, years of experience). In order to achieve these objectives, the researcher utilized the descriptive approach; the survey and the associative. The research results indicated that the factual status of the career rotation among the administrative staff at the faculty of education came in as (a strong agree) response. The phrase (the formation of social relations in the field of work) ranked the first order for the axis of the factual status of career rotation. While the organizational affiliation for the administrative staff at the faculty of education ranked (agree) response, the phrase "preserve the secrets of work and defend the university's reputation" ranked the first order with a "strongly agreed" response for the axis of the organizational affiliation. The research also indicated that there is a statistically significant positive correlation at the level of (0.01) between the career rotation and the organizational affiliation for the administrative staff at the faculty of education. There aren't statistically significant differences between the average responses of the research sample for the factual status of the career rotation and the organizational affiliation of the administrative staff attributed to different gender, experience.

**Keywords:** career rotation, organizational affiliation ,administrative staff.

---

## واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة

د. منى عبد المحسن الفضلي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية - جامعة جدة

### المقدمة

تتميز الإدارة المعاصرة بالقدرة على الحركة السريعة والتكيف مع الأوضاع المتغيرة، فهي أداة للتغيير وتستهدف تحقيق التحولات الاجتماعية الاقتصادية المرغوبة، وتعتمد في ذلك على وسائل وأساليب منها البحث والدراسة (فليه، عبد المجيد، ٢٠٠٥: ١٤٧). ويعد التخطيط التنظيمي أسلوباً علمياً مهماً وضرورياً في ظل البيئة المتغيرة للمنظمات، فهو جوهر التنمية الإدارية وأحد أهم مقوماتها، حيث يركز على تطوير وتنمية مكونات التنظيم، والعمليات التنظيمية، وكل ما تتطلبه التنمية الإدارية؛ والتي ينتج عنها التطوير التنظيمي للمنظمات في جانبيها البشري والتنظيمي.

والتخطيط هو عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف، الموارد، الزمن؛ عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع. وفي ضوء ذلك يُعد التخطيط وسيلة علمية وعملية للإجابة عن ماهية الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وأفضل الطرق لتحقيقها، وهو لا يعني بالضرورة إحداثاً جديداً، بل قد يهدف إلى المحافظة على وضعٍ راهنٍ أو الحيلولة دون أن يتدهور إلى حالة أسوأ (أبو النصر، ٢٠٠٩: ١٢٢-١٣٤).

والتخطيط التنظيمي هو مجموعة سياسات واستراتيجيات يضمن بها التنظيم بقاءه، وتتحدد مكوناته أساساً وهي: الهياكل التنظيمية والموارد البشرية، المستويات التنظيمية، الأعمال والأنشطة، والنظم والإجراءات والأداء، السلطات والمسؤوليات، الإمكانيات والموارد المتوفرة بشكل أساسي وفي العوامل المباشرة والمتفاعلة معها (اللوزي، ٢٠٠٠: ٩٥-٩٦). ويلاحظ أن الدول المتقدمة والتي قطعت شوطاً في التطوير وتوفير المعلومات وانتشار مراكز البحث العلمي، حققت تطوراً ونمواً ملحوظاً في التخطيط التنظيمي الذي يعد أساس العملية

التنموية (اللوزي، ٢٠٠٠: ٩٥). كما اهتم العديد من العلماء والباحثين المتخصصين في المجالات الإدارية في السنوات الأخيرة بالأساليب الإدارية الحديثة في مجال التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي والذي من شأنه زيادة انتماء العاملين تجاه المنظمة في كافة المستويات والأعمال الإدارية والفنية أو في مجال الإشراف أو الإدارة.

ويعد التدوير الوظيفي مدخلاً إدارياً منظماً، واختلف الإداريون حول مفهومه هل هو أسلوب إداري أم سياسة إدارية؛ ومهما يكن الأمر فإن التدوير الوظيفي يعني: تحريك الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة، ويتم التدوير الوظيفي وفق خطة مرسومة وجدول زمني محدد، ويكون على مستوى الرؤساء كما يكون على مستوى المرؤوسين، ويتم بطريقة أفقية أو رأسية، وقد يكون مزدوجاً كأن توكل إليه مهام أخرى (اليوسف، ١٤٣٣). فهو أحد التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة لزيادة القدرة الإنتاجية في المنظمة، حيث لا يظل العامل مؤدياً لمهمة واحدة محددة طوال الوقت، بل تتغير مهامه بصفة دورية أكثر من مرة (Radovilsky, 2006). ويتم من خلاله فهم الفرص والكشف عن المواهب والقدرات والكوادر البشرية خصوصاً المؤهلة منها، وكذلك القضاء على البيروقراطية والروتين (زكي، ٢٠١٠). قد أوصى (المدرع، ٢٠١٤: ١٤١) بضرورة التخطيط الجيد للتدوير الوظيفي حتى لا يؤدي إلى نتائج سلبية، كما أوصى بضرورة التوسع في تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.

ويعد التدوير الوظيفي أسلوباً شائعاً في الدول المتقدمة في الوقت الراهن، فالإدارة اليابانية مثلاً تطورت كثيراً وأصبحت مثلاً في سرعة الإنجاز ودقة الإنتاج واستثمار الوقت لصالح المنظمة والفرد على حد سواء، حيث تسعى إلى إكساب العامل مهارات وخبرات عن طريق تدويره من حقل إلى آخر ليصبح ملماً بأعمال المنظمة وشؤونها، وجاهزاً للعمل في أي قطاع من قطاعاتها (اليوسف، ١٤٣٣). فهي تمارس التدوير الوظيفي إيماناً منها بأهمية الموارد البشرية والاستفادة من مهاراتها، كما تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين تلك الموارد البشرية، في الوظائف الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية، وكذلك إيمانها بالإبداع والتجديد والتطوير من خلال التدوير الوظيفي (زكي، ٢٠١٠: ١٧٤).

وعلى المستوى المحلي يُعد معهد الإدارة من المنظمات الرائدة في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، وإتاحة الفرص لبعض الموظفين، حيث بلغت نسبة التدوير الوظيفي في المركز الرئيس ٨٠٪، ووصلت في الفروع إلى ١٠٠٪ (العتيبي، ١٤٣٢: ٥٠).

وقد أبرز (هيجان، ٢٠١٢) أهمية التدوير الوظيفي؛ إذ يساعد الموظف على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج عن الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف مما قد يدفع الموظفين إلى ارتكاب المخالفات الإدارية وتعطيل برامج التنمية الإدارية، وبالتالي ترسيخ الكثير من الممارسات الإدارية السلبية. وتوصلت دراسة (الشريف، ٢٠١١) إلى أن التدوير الوظيفي يعد مطلباً أساسياً لأي منظمة. كما أكدت دراسة (زكي، ٢٠١١) على أن التدوير الوظيفي يعد حافزاً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في أعمال وإدارات ومواقف مختلفة. وأشارت دراسة (الرحالي، ٢٠٠٨) إلى أن التدوير الوظيفي يهدف إلى تفعيل حركة النقل والتدوير وتجديد النشاط وروح العمل وبيئته تحقيقاً لمشروع التغيير من أجل التطوير.

وقد استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة العربية المرتبطة بموضوع البحث فدراسة حسين (٢٠٠٩) هدفت إلى تعرّف إلى أنماط الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها ببعض المتغيرات. وشملت أعضاء هيئة تدريس من الجامعة، وزعت عليهم استبانة الانتماء المؤسسي، إضافة إلى مقابلة مع أربعة منهم. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الانتماء المؤسسي العام (المعياري، والنفعي، والوجداني) لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك جاء بنسبة مئوية مقدارها (٧٠،٦٣٪)، وأن الرغبة في الاستمرار في العمل، والحصول على كافة الحقوق توفر الانتماء التنظيمي لدى العاملين مما ينعكس على المحافظة على أسرار العمل، والعمل بروح الفريق. كما أظهرت أن مستوى الانتماء لدى الذكور أعلى منه لدى الإناث،

عزام (٢٠١٢) هدفت إلى التعرف على التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره في مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة من ضباط أجهزة الشرطة الفلسطينية. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين التدوير الوظيفي ومستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية. كما هدفت دراسة المدرع (٢٠١٤) إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي وواقع الأداء بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية في مدينة الرياض من وجهة نظر الباحثين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، واعتمد على الاستبانة أداة للبحث. وتوصلت النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التدوير الوظيفي، وأن التدوير يساعد على إكساب مهارات جديدة والإلمام بالأنظمة واللوائح والمتعلقة بالعمل وإبراز المواهب وإعداد قيادات المستقبل، كما أظهرت النتائج

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التدوير الوظيفي تبعاً لمتغيرات المرتبة والمستوى لوظيفي والخبرة. ودرس العنزي (٢٠١٦) واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالروح المعنوية في سلاح الإشارة بمدينة الرياض، ومدى وجود علاقة دالة بين التدوير الوظيفي والروح المعنوية في سلاح الإشارة بمدينة الرياض، والتحقق من وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزي لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية. وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في سلاح الإشارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التدوير الوظيفي والروح المعنوية، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والدورات التدريبية. وفي دراسة البارقي (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبع بإدارة التعليم بالليث ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع المعلومات من الموظفين والموظفات بإدارة التعليم بالليث. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث جاء بدرجة متوسطة، وكذا مستوى الولاء التنظيمي، كما أكدت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزي لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري. وهدفت دراسة نزار (٢٠١٧) إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث طبقت عينة بلغت (٤٧) موظفاً إدارياً في جامعة زاخو. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي. ومن الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث دراسة محسن، نواز، خان (Mohsan, Nawaz & Khan, 2012) وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير التدوير الوظيفي في تعزيز تحفيز الموظفين، والالتزام الوظيفي في العمل في القطاع المصرفي في باكستان والبنوك بشكل عام. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. واختيرت العينة عشوائياً من العاملين في سبعة بنوك رئيسة في باكستان. وتوصلت النتائج إلى أن معظم العاملين قد أمضوا فترة زمنية كبيرة في العمل في القطاع المصرفي دون حدوث تدوير وظيفي لهم طوال حياتهم المهنية، وأن التدوير الوظيفي له تأثير إيجابي كبير في حماس الموظفين وتحفيزهم وزيادة الانتماء الوظيفي من وجهة نظرهم.

ودرس ميكالوس، ماكريس، تشريسولوريس (Michalos, Makris, & Chryssolouris, 2013) تأثير تطبيق تقنية التدوير الوظيفي في أداء العاملين في تجمعات العمل، والتحقق من إمكانية تحقيق التدوير الوظيفي لإثراء العمل وتوزيع المهام، وبالتالي تقليل الأخطاء إلى حد كبير، وهي من أساليب دراسة الحالة التي يتم من خلالها تطبيق تقنيات لتقدير احتمال الخطأ تحت عبء عمل معين، مع وبدون التدوير الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار خصائص العمل والمنتج، وبيئة العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أساليب التدوير الوظيفي يمكن أن يعزز بشكل كبير من جودة المنتج من خلال الحد بشكل كبير من إجمالي عدد الأخطاء في بيئة العمل. كما درس دينيس وفرونديرا (Dinis, & Fronteira, 2015) تأثير الدوران الوظيفي على الرضا الوظيفي للمرضات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة والملاحظة كأداتين لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي، وأن المرضات اللاتي يشعرن بالرضا الوظيفي يقبلن بالدوران الوظيفي، إلا أن ارتفاع وتيرة الدوران الوظيفي قد يسبب عدم الرضا الوظيفي، وهو ما عبر عنه بعض المرضات بشكل غير رسمي، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك المرضات في عملية صنع القرار، وخاصة ما يتعلق بالدوران الوظيفي لأنه يساهم في توسيع مجال عملهم، وتحقيق نتائج أفضل في الرعاية الصحية.

وهدفت دراسة محمدي، ورمزاني (Ali-Mohammadi, Ramezani, 2017) إلى تقييم فعالية نظام تدوير الوظائف وتأثيرها على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في بنك مسكن بمدينة تبريز، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة عشوائية من موظفي البنك. وأظهرت النتائج أن فعالية نظام التدوير الوظيفي واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع البنك كان بدرجة أعلى من المتوسط، وأن دوران الوظيفة يدل على استعداد موظفي البنك للتغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

ويتضح من الدراسات السابقة اتفاق البحث الحالي مع كل الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية على أهمية التدوير الوظيفي لما له من آثار إيجابية سواء على مستوى الروح المعنوية أو على مستوى الانتماء التنظيمي والأداء الفعلي للموظفين.

ولعل من أبرز إيجابيات التدوير الوظيفي تأثيره الكبير في درجة الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، فلا شك أن زيادة انتماء وولاء الموظف للمنظمة يزيد من أدائه، فكلما زاد الانتماء التنظيمي زادت الإنتاجية، حيث يعد الانتماء التنظيمي أحد الدعائم الرئيسة التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها؛ ومن أجل ذلك تحتل موقعاً بالغ الأهمية في سياسات



المنظمات والمؤسسات من أجل زيادة الدافعية لدى العاملين لتقديم أفضل ما لديهم وتوليد الرغبة في البذل والعطاء وتحمل المكاره والصبر عند الشدائد (الشريف، ٢٠١١).

كما يُعد الانتماء التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقها لما له من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة. ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناستها للمنظمات الأخرى. (عبد الباقي، ٢٠٠٨، ١٧).

وبناءً على ما تقدم يمكن القول إن التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي يعدا ركائز مهمة يقوم عليها العمل الإداري لأي منظمة، وأن التدوير الوظيفي قد يكون وسيلة لزيادة الانتماء التنظيمي واستثمار جهود الموظفين وطاقتهم في كافة المستويات والإدارات بالمنظمة، ولم تعثر الباحثة على دراسة تناولت تحديداً التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى إداريي كلية التربية، ومن ثم يسعى البحث الحالي إلى محاولة التعرف على واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة.

### مشكلة البحث

يتضح مما سبق زيادة الاهتمام بموضوع التدوير الوظيفي، وذلك لأهمية الأفراد الذين يمثلون جزءاً من رأس المال الفكري لأي منظمة ويعتمد عليهم في تحقيق النجاح لمنظماتهم.

وفي الوقت الذي تسعى فيه وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى تطبيق عملية التدوير الوظيفي وفق معايير موضوعية ومحددة - إلى حد كبير - على مستوى الإدارة العليا بشكل يتيح الفرصة أمام الكفاءات، وتعزيز الابتكار والتجديد، وزيادة إمكانية التحفيز والأداء الفاعل في الإدارة؛ إلا أن عملية التدوير الوظيفي غير بارزة وغير فعالة في إدارات التعليم؛ حيث إنها تتم وفق معايير تتغلب فيها الذاتية على الموضوعية (السحيمي، ٢٠٠٧: ٢).

وفي هذا الإطار أثبتت دراسة (المدرع، ٢٠١٤: ١٤٢) أن التدوير الوظيفي يعد أداة فعالة لتطوير الموارد البشرية، كما دعا إلى إجراء دراسات لبحث العلاقة بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي. كما أكدت دراسة (عزام، ٢٠١٣) أن التدوير الوظيفي يزيد من مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين والموظفات من خلال تعرضهم لمختلف المهام والوظائف، مما يقلل الملل ومعدل التناقص في المنظمة، ويسهم في زيادة شعور الموظفين بالانتماء نحو المنظمة والتمسك بها لفترة طويلة. وأكدت دراسة (عاصي، حسين؛ ٢٠٠٨) على أهمية الانتماء التنظيمي، وأن لارتفاع درجة الانتماء التنظيمي أثر على ارتفاع درجة الرضا عن العمل، وأوصت بضرورة الاهتمام بجميع مسببات الانتماء والرضا الوظيفي لكسب ولاء العاملين ورضاهم مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وانطلاقاً من أهمية موضوع التدوير الوظيفي، وحيث إنه لم يتم تناوله تحديداً لدى الموظفين الإداريين في الكليات وبحث علاقته بالانتماء التنظيمي، ونظراً لما لاحظته الباحثة من أن عملية التدوير الوظيفي تعد أحد العناصر الرئيسة المؤثرة على العاملين، خاصة أن جامعة جدة قد عملت على تطبيق التدوير الوظيفي مُبَيَّنَةً أهدافه وشروطه وآلياته الإدارية وإجراءات التدوير؛ لذا يأتي البحث الحالي في محاولة لتحديد واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء الوظيفي.

### أسئلة البحث

يسعى البحث للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة؟ وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

١. ما واقع التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية؟
٢. ما واقع الانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة التدوير الوظيفي ودرجة الانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية؟
٤. هل يوجد اختلاف في واقع التدوير الوظيفي باختلاف متغير: (المؤهل - الجنس - الخبرة) من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية؟
٥. هل يوجد اختلاف في واقع الانتماء التنظيمي باختلاف متغير: (المؤهل - الجنس - الخبرة) من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية؟

### فروض البحث

١. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي من وجهة نظر إداريي كلية التربية بجامعة جدة.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لواقع التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة تعزي للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة).
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لواقع الانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة تعزي للمتغيرات التالية: (المؤهل، الجنس، سنوات الخبرة).

## أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية جامعة جدة.
2. التعرف على واقع الانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية جامعة جدة.
3. الكشف عن العلاقة بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية جامعة جدة.
4. الكشف عن وجود اختلاف لواقع التدوير الوظيفي من وجهة نظر إداريي كلية التربية بجامعة جدة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة).
5. الكشف عن وجود اختلاف لواقع الانتماء التنظيمي من وجهة نظر إداريي كلية التربية بجامعة جدة تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).

## أهمية البحث

### 1- الأهمية النظرية

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة، وفي ظل ما نعيشه من تغيرات هائلة محلية وعالمية في المجالات المعلوماتية والتكنولوجية، تبرز أهمية البحث من خلال أهمية موضوع التدوير الوظيفي، والذي يعد اتجاهاً معاصراً وتقنيّة إدارية يتطلب أن تتبناه المنظمات لتكون قادرة على التعامل مع المتغيرات الطارئة سواء في أهدافها ومواردها وموازنتها.

### 2- الأهمية التطبيقية

يمكن أن يفيد البحث الحالي في تحقيق ما يلي:

1. دعم توجه الكلية نحو التدوير الوظيفي في توفير احتياجاتها من الكفاءات البشرية.
2. يمكن من خلال تطبيق التدوير الوظيفي منح الموظفين الإداريين بكلية التربية الفرصة للتغير والتجريب واكتساب المهارات والخبرات والحصول على الفرص المتساوية التي يحققها لهم أسلوب التدوير الوظيفي.
3. تشجيع القيادات بجامعة جدة للعمل نحو أفضل الممارسات للتدوير الوظيفي للموظفين.
4. تعزيز الانتماء التنظيمي للموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جدة وتوجيه ذلك الانتماء لصالح الكلية.
5. الوقوف على طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي.

## حدود البحث

**الحد الموضوعي:** واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي.

**الحد الزمني:** تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٩.

**الحد البشري:** الموظفات الإداريات والموظفين الإداريين بكلية التربية بشطر الطلاب وشطر الطالبات.

## مصطلحات البحث

**التدوير الوظيفي:** يعرفه (زكي، ٢٠١٠) بأنه "عملية نقل الأفراد بين وظيفة وأخرى على أسسٍ مدروسة بهدف رفع كفاءتهم وقدراتهم، وهو يحدث لعدة مرات ويكون الغرض منه تدريب وتنمية الفرد نفسه، ويمكن القول إن المعنى الضيق للتدوير الوظيفي ينحصر في انتقال الموظف من إدارة إلى أخرى بغرض التعرف على وظيفة أو مهام كل إدارة".

ويعرفه (العتيبي ١٤٣٢: ٨١) التدوير الوظيفي بأنه: "إتاحة الفرص للموظف لممارسة عمل آخر غير العمل الذي كان يقوم به وخلال فترة زمنية معينة كافية سنة أو سنتين".

وعرفه (المدرع، ٢٠١٤: ١٥) بأنه: "نقل الموظف أفقياً في إدارته لممارسة عمل آخر غير العمل الذي يقوم به بهدف الإلمام بمهام ومسؤوليات الإدارة".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: تغيير المواقع الإدارية للموظفين وفق احتياجاتهم أو احتياجات الكلية وفق فترة زمنية محددة يتاح خلالها اكتساب الخبرات والمهارات وتحسين الأداء للموظفين وللكلية.

## المبحث الأول: التدوير الوظيفي

ويعتمد على تغيير العمل للأفراد بصفة دورية داخل المنظمة خلال فترة زمنية محددة، ويتضمن التدوير الوظيفي النقل المنظم للعاملين بالمنظمة من الوظائف التي يشغلونها إلى وظائف أخرى ضمن المنظمة نفسها ولفترات زمنية محددة؛ وذلك من أجل تحقيق جملة من الأهداف المتنوعة (العطاس، ١٤٣٠: ٢٦١). وبذلك يعدُّ محفزاً قوياً للعاملين لممارسة مختلفة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في القيام بالأعمال المختلفة ويحتاج إلى التهيئة والإقناع بأهميته والحاجة للتدوير الوظيفي، وفائدته للأفراد والمؤسسات على حد سواء، وتلافي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

**أهمية التدوير الوظيفي:** تظهر أهمية التدوير الوظيفي للفرد وللمنظمة، وهو أحد أدوات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي الذي تستخدمه المنظمة لإتاحة فرصة أكبر لعدد من العاملين لممارسة أكثر من عمل منظم في المجالات الفنية والإدارية والإشرافية والإدارة والقيادة

(الإدارة المركزية للبحوث، ٢٠١٠: ٥٠). أما بالنسبة للمنظمة فيعود عليها بفوائد كثيرة منها: تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوة العاملة، ويهيئ المنظمة للتكيف مع التغيرات السريعة مما يكسبها ميزة تنافسية قد لا تتوفر كثيراً لدى المنافسين في المجال، وبذلك يعد وسيلة علاجية وقانونية في أن واحد تساعد المنظمة على التجديد الذاتي بما يضمن استمرار بقائها (الزهراني، ١٤٢٣). كما يسهم في خفض التكاليف من خلال تدريب العاملين على التبدل بين أكبر عدد من المهام (Comper, & Padula, 2014, P. 1).

لذا يمكن القول إن التدوير الوظيفي منهج مهم في الإدارة ولا بد من تطبيقه بألية وأسلوب علمي واضح للأفراد مع الأخذ في الاعتبار معايير مهمة مثل التقييم الوظيفي للموظف وقدراته وحاجة المنظمة مما يعود بالمنفعة لكل من الفرد والمنظمة.

ويحقق التدوير الوظيفي العديد من الإيجابيات والمزايا التي تكسبه أهمية كبرى مقارنة بأساليب أخرى تلجأ إليها المنظمات في مجال تنمية مواردها البشرية ومنها: زيادة مشاعر المساواة بين العاملين، الرضا الوظيفي، الدافعية، والابتكار ورفع المستوى الروح المعنوية، وتخفيض الملل والرتابة وضغوط العمل وفيما يتعلق بتنظيم العمل، وزيادة الإنتاجية وانخفاض نسبة الغياب (Alquraan, 2012). إضافة إلى اكتساب الخبرات، وتحقيق الشفافية في العمل، ومنح الفرص للعاملين للتعلم والتميز.

**معوقات التدوير الوظيفي:** يعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي مجموعة من المعوقات، وذكر (القيروتي، ٢٠١٠) أنها تتمثل في: ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد العاملين، وبعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية، وضعف الوعي لدى العاملين في المنظمات بأهمية التدوير الوظيفي، ومن ثم مقاومتهم التغيير، وضعف إدارات التطوير مادياً وبشرياً، وقلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات، والاختيار غير المناسب، فضلاً عن ثقافتهم السلبية تجاه التغيير والتطوير، والهيكل التنظيمي المعقد وغير المناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي. ورغم وجود صعوبات قد تعوق عملية التدوير الوظيفي وتقتضيها مصلحة العمل إلا أن تدوير الموظفين من إدارة إلى أخرى ومن موقع إلى آخر هو مطلب أساسي لسد حاجات المنظمة والفرد على حد سواء.

#### مراحل التدوير الوظيفي:

**أولاً: مرحلة الإجراءات الأولية:** وتتضمن استخدام نظام التقييم المستمر، وتهيئة المنظمة، ودراسة للمواقع التي تمثل حاجة لتنمية الأفراد فيها، أو التي قد تمثل حاجة للمنظمة باحتمال خلوها عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل والتنقل) (الرحالي، ٢٠٠٨).

ثانياً: مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي (العتيبي، ١٤٣٥): يتم التحدث مع العاملين في المجالات والمواقف التي قد تحدث نتيجة لسياسة التدوير الوظيفي، والتغيرات التي تحدث قبل إجرائها وأخذ رأيهم ومشورتهم.

ثالثاً: مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار: وذلك من خلال مراجعة معدلات الأداء للعاملين وتحديد قدراتهم وأوجه القصور، وحصر الوظائف الموجودة في جهة العمل وذلك حتى تستطيع المنظمة توزيع الأفراد على الوظائف المتاحة، والتحدث مع العنصر عن سبب اختياره والمتوقع منه وعنه وإلى من يلجأ في حالة وجود صعوبات، ولا بد من عقد اجتماعات متابعة للموظفين لتقديم نتائج عملية التدوير الوظيفي وعمل مسح جديد استبانة التدوير ويتم مقارنة نتائج المسح المسبق الأول، وإذا كانت نتائج جيدة يتم مواصلة التدوير وإذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كانت هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية أو إيقاف عملية التدوير (بركات، ٢٠١١).

#### المبحث الثاني: الانتماء الوظيفي

يعبر الانتماء الوظيفي عن حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها (ناصر قاسمي، ٢٠١١: ٢٠).

ويعرّف الانتماء الوظيفي بأنه: «قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة، وشعوره بالولاء لها، ورغبته في الاستمرار بالعمل بها وبذل الجهد من أجل تقدمها، كما قدم (Porter, Steers, 1974, Mowday, & Bovlian) تعريفاً أكثر شمولاً للانتماء الوظيفي وهو "قوة تطابق الفرد من المنظمة وارتباطه بها" (كما ورد في الياقي، ٢٠١٠: ٧٥٥) تم وللانتماء الوظيفي أنماط ثلاثة هي (حسين، ٢٠٠٩: ٧٩)

١- الانتماء الوجداني Emotional Belongingness: ويرتبط بالجوانب الوجدانية والمشاعر العاطفية والألفة التي قد تربط الفرد بالمؤسسة وتجعله يشعر بالانتماء الشديد لها وللأفراد العاملين فيها.

٢- الانتماء المعياري Normative Belongingness: ويرتبط بالتوجهات العقلانية الرشيدة ذات العلاقة الوثيقة بالمكون المعياري لسلوكيات الفرد مثل الدين والخلق القويم، والأشخاص الذين يرتفع لديهم البعد المعياري ويتمسكون بالجوانب المعيارية في حياتهم يكون تحقيق القناعة أو الرضا الذاتي لديهم أكثر أهمية من تكوين علاقات انتماء مع الآخرين، فالفرد

قد ينتمي إلى جماعة أو مؤسسة معينة لأنه يؤمن بما تتبناه من آراء، وما تركز عليه من أحكام، حتى لو خالف الآخرين في ذلك.

٢- الانتماء النفسي Pragmatic Belongingness: ويرتبط بحسابات الفرد حول مقدار الاستفادة والمنفعة التي يمكن أن تعود عليه من وجوده في المؤسسة، واتخاذ القرار بالولاء لها والبقاء فيها، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط، بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً، مثل مركز الشخص فيها أو حتى الصداقات التي كونها بها. وتشير جميع هذه الأنماط إلى قوة ارتباطية بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، وتعيّنه على المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة مما ينعكس إيجابياً على روحه المعنوية بشكل جيد (الحلو، ٢٠٠٨: ٥٠).

**أهمية الانتماء الوظيفي:** يعد مرحلة أولى للنمو المهني لدى الموظف، حيث يمنحه استقراراً نفسياً، ويزيد من ثقته بنفسه، ويرفع من روحه المعنوية، ومن شعوره بتحقيق ذاته ودافعيته وحماسه (غانم، ٢٠٠٨: ١٩). ويحقق للمنظمة الأداء المتميز ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن سوء استغلال القدرات، وذلك من خلال تشجيع الإبداع لدى الموظفين، والتعاون وحسن المبادرة (حمدان، ٢٠٠٨: ٣٥).

## منهجية البحث وإجراءاته

### منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، حيث بين أن الدراسات المسحية تتم من خلال جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة معينة، بقصد التعرف على الظاهرة وتحديد الوضع الحالي والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يمكن من خلاله تعيين طبيعة العلاقة بين متغيرين أو أكثر والتعبير عنها بصورة كمية (عبيدات، عبد الحق، عدس، ٢٠٠٤).

### مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين الإداريين والإداريات بجامعة جدة وعددهم (٢٧) إداري و (٢٥) إدارياً، وفق بيانات إدارة شؤون الموظفين بالجامعة للعام ١٤٣٩هـ.

### عينة البحث

حصر شامل لجميع أفراد مجتمع البحث من الموظفين الإداريين في شطري الطلاب والطالبات، حيث تم توزيع رابط الاستبانة على جميع أفراد مجتمع البحث، وكانت الاستبانات المستردة (٦٠) استبانة، ولم تستبعد أي استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (٦٠) استبانة.

### الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع البحث وفقاً للمتغيرات البحث:

#### جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	%
ذكر	٢٧	٤٥,٠%
أنثى	٣٣	٥٥,٠%
المجموع	٦٠	١٠٠,٠%

يلاحظ من الجدول (١) أن أغلب أفراد مجتمع البحث من الإناث، حيث بلغت نسبتهن (٥٥%)، في حين بلغت نسبة الذكور (٤٥%).

### توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

#### جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع البحث موزعين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من (١٠) سنوات	٢٢	٣٦,٧%
من (١٠) إلى أقل من (٢٠) سنة	٢٩	٤٨,٣%
(٢٠) سنة فأكثر	٩	١٥,٠%
المجموع	٦٠	١٠٠,٠%

يلاحظ من الجدول (٢) أن أغلب أفراد مجتمع البحث عدد سنوات خبرتهم من (١٠) إلى أقل من (٢٠) سنة حيث بلغت نسبتهم (٤٨,٣%)، يليهم أصحاب الخبرة أقل من (١٠) سنوات بنسبة (٣٦,٧%)، وكانت أقل نسبة لأصحاب الخبرة (٢٠) سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم (١٥,٠%).



## أداة البحث

اعتمدت الباحثة على الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة، حيث قامت ببناء استبانة بالاطلاع على الأدب النظري لموضوع البحث. واحتوت الاستبانة في صورتها الأولية على الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** ويحتوي على بيانات أولية عن مجتمع البحث تتمثل في: المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة.

**الجزء الثاني:** ويشتمل على محورين هما:

- **المحور الأول:** ويشتمل على محور التدوير الوظيفي، ويتكون من (١٩) عبارة.

- **المحور الثاني:** ويشتمل على محور الانتماء التنظيمي، ويتكون من (٢٢) عبارة.

وقد استخدمت الباحثة أسلوب ليكرت (Likert) خماسي التدرج (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة) وذلك لتحديد درجة الموافقة. ولتفسير استجابات أفراد الدراسة فقد تم الحصول على الوزن النسبي للمتوسطات باستخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى لاختيارات الإجابة - الحد الأدنى لاختيارات الإجابة) / عدد الفئات فإن طول الفئة =  $(5-1) / 5 = 0,79$ .

وبالتالي يكون توزيع الوزن النسبي لفقرات المقياس وفق التدرج الخماسي التالي: تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت كالتالي:

## جدول (٣)

## الوزن النسبي ودرجة الموافقة

درجة الممارسة	المتوسط المرجح (الوزن النسبي)
غير موافق بشدة	من ١ إلى ١,٧٩
غير موافق	من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩
محايد	من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩
موافق	من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩
موافق بشدة	من ٤,٢٠ إلى ٥

## صدق أداة البحث:

## أولاً: الصدق المحكمين

قامت الباحثة بعرض أداة البحث على عدد من المتخصصين بغرض إبداء آرائهم من حيث: ارتباط العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه، ووضوح وسلامة صياغة كل فقرة وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، وفي ضوء التحكيم تم التعديل اللازم سواء بالحذف

أو الإضافة وإعادة الصياغة لبعض عبارات الأداة، مما أثرى الأداة، وبذلك تكون الأداة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

الانتماء التنظيمي				التدوير الوظيفي			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٧٧٠	١٢	**٠,٦٦٩	١	**٠,٥٢٧	١٢	**٠,٦٥٩	١
**٠,٧٦٥	١٣	**٠,٧٣٢	٢	**٠,٨٥٣	١٣	**٠,٧٣٢	٢
**٠,٦٣٢	١٤	**٠,٨٦٦	٣	**٠,٨٧٢	١٤	**٠,٧١٦	٣
**٠,٧١٧	١٥	**٠,٧٦٣	٤	**٠,٨٥١	١٥	**٠,٥٣٨	٤
**٠,٦٤٨	١٦	**٠,٨٦٩	٥	**٠,٨٦٢	١٦	**٠,٥٥٩	٥
**٠,٨٢١	١٧	**٠,٧٠١	٦	**٠,٨٩١	١٧	**٠,٧٦٤	٦
**٠,٧٧٨	١٨	**٠,٦٢٩	٧	**٠,٥٦٩	١٨	**٠,٥٨٨	٧
**٠,٨١٩	١٩	**٠,٨٦٣	٨	**٠,٧٧٤	١٩	**٠,٧٣٨	٨
**٠,٧٢٤	٢٠	**٠,٨٧٤	٩			**٠,٨٥٨	٩
**٠,٥٨٩	٢١	**٠,٦٧٩	١٠			**٠,٨١١	١٠
**٠,٨٠٣	٢٢	**٠,٦٨١	١١			**٠,٥٣١	١١

\*\* وجود دلالة عند مستوى ٠,٠١

يلاحظ من الجدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي للاستبانة.

### ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول رقم (٥)  
معاملات ثبات أداة البحث طبقاً لأبعاد محوري الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
التدوير الوظيفي	١٩	٠,٨٨٥
الانتماء التنظيمي	٢٢	٠,٩٠١

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات الثبات لمحاور البحث جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠,٨٨٥-٠,٩٠١).

### مناقشة النتائج وتفسيرها

#### أولاً: نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول على: ما واقع التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في كلية التربية بجامعة جدة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع البحث حول واقع التدوير الوظيفي لدى إداريين كلية التربية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٦	تكوين علاقات اجتماعية في مجال العمل	٤,٤٨	٪٨٧	٠,٥٦٧	موافق بشدة	١
٨	التجديد في العمل	٤,٤٢	٪٨٥	٠,٦١٩	موافق بشدة	٢
١٣	إبراز المواهب الكامنة داخل الموظف	٤,٤٢	٪٨٥	٠,٦٤٥	موافق بشدة	٣
٤	الإلمام بالأنظمة واللوائح المتعلقة بالعمل	٤,٣٨	٪٨٥	٠,٦٩١	موافق بشدة	٤
١٨	إبراز جوانب القوة لدى الموظف	٤,٣٨	٪٨٥	٠,٦٤٠	موافق بشدة	٥
١٩	تطوير وتنمية مواهب وقدرات الموظف	٤,٣٨	٪٨٥	٠,٥٨٥	موافق بشدة	٦
١	اكتساب الموظفة مهارات جديدة	٤,٣٧	٪٨٤	٠,٦٦٣	موافق بشدة	٧
٣	إعداد القيادات الإدارية	٤,٣٧	٪٨٤	٠,٦٦٣	موافق بشدة	٨
٢	التدريب الإداري	٤,٣٢	٪٨٣	٠,٦٢٤	موافق بشدة	٩
١١	إحساس الموظفين بعدم وجود احتكار للوظائف الإدارية	٤,٢٨	٪٨٢	٠,٨٠٤	موافق بشدة	١٠

## تابع الجدول (٦)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٤	تحسين العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه	٤,٢٥	٪٨١	٠,٧٠٤	موافق بشدة	١١
١٥	إتقان الموظفين مهارة حل المشكلات	٤,٢٢	٪٨١	٠,٦٧٣	موافق بشدة	١٢
٧	مكافحة الفساد الإداري	٤,٢٢	٪٨٠	٠,٨٦٥	موافق بشدة	١٣
١٦	إتقان الموظفين مهارة تنفيذ الاعمال	٤,٢٠	٪٨٠	٠,٦٨٤	موافق بشدة	١٤
١٢	مرونة آليات العمل في الإدارة	٤,١٨	٪٨٠	٠,٧٢٥	موافق	١٥
١٠	عدم تعطيل العمل الإدارة بسبب غياب القائد الإداري	٤,١٣	٪٧٨	٠,٩٤٧	موافق	١٦
٩	الشعور بالرضا الوظيفي	٤,١٢	٪٧٨	٠,٨٢٥	موافق	١٧
١٧	الإلمام بالمهام والأعمال المطلوبة في وقت قصير	٤,١٠	٪٧٨	٠,٧٩٦	موافق	١٨
٥	تنفيذ العمل في وقت قياسي	٤,٠٧	٪٧٧	٠,٨٤١	موافق	١٩
	واقع التدوير الوظيفي لدى إداري كلية التربية ككل	٤,٢٨	٪٨٢	٠,٥٢٢	موافق بشدة	

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي الكلي لواقع التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية بلغ (٤,٢٨ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٤,٢٠ إلى ٥,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (موافق بشدة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد مجتمع البحث على عبارات واقع التدوير الوظيفي لدى إداريين كلية التربية حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٠,٧ إلى ٤,٤٨ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى الاستجابات (موافق، موافق بشدة) على التوالي. وتفسر الباحثة ذلك بأنه قد يرجع لانعقاد دورات تدريبية، وتوزيع المهام، ومرونة النظام الإداري الذي يسمح لهن بالتدوير الوظيفي، مع وجود نظام فاعل للمساءلة والمحاسبية، وذلك نظراً للمزايا الإيجابية التي يتركها التدوير الإداري، إذ يتيح للموظف التغيير وكسر الجمود والروتين في العمل واكتشاف القدرات واكساب المعارف والمهارات والخبرات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المدرع، ٢٠١٤) التي أظهرت أن التدوير يساعد على إكساب مهارات جديدة والإلمام بالأنظمة واللوائح وإعداد قيادات المستقبل. كما أكدت دراسة (Michalos، G. 2013) أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى إثراء العمل وتوزيع المهام، وبالتالي يقلل من الأخطاء الناتجة عن ضغط العمل، كما يؤدي إلى تعزيز جودة المنتج.

## ثانياً: نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني على: ما واقع الانتماء التطبيقي لدى الموظفين الإداريين في كلية التربية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

## جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع البحث حول واقع الانتماء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين كلية التربية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٨	أحافظ على أسرار العمل والدفاع عن سمعة الجامعة	٤,٢٨	٪٨٥	٠,٦٤٠	موافق بشدة	١
١٤	أطور ذاتي لتحسين أداء العمل	٤,٢٢	٪٨٣	٠,٦٥١	موافق بشدة	٢
١٢	أنفذ توجيهات الإدارة بأقصى ما يمكن لتحقيق الاهداف	٤,٣٠	٪٨٣	٠,٥٩١	موافق بشدة	٣
١٣	أسهم في رفع مستوى الجامعة وسمعتها	٤,٢٧	٪٨٢	٠,٦٨٦	موافق بشدة	٤
١٩	أقف بكل إخلاص مع الجامعة لتجاوز الأزمات الصعبة	٤,٢٥	٪٨١	٠,٧٥١	موافق بشدة	٥
١١	أبدل أقصى الجهد في انجاز المهام الموكلة لي في العمل	٤,٢٢	٪٨١	٠,٧٤٥	موافق بشدة	٦
١٦	أحترم وأقدر الموظفين في العمل	٤,٢٢	٪٨١	٠,٧٢٢	موافق بشدة	٧
١٥	تحقيق طموحات الموظفين في العمل	٤,١٨	٪٨٠	٠,٧٢٥	موافق	٨
٢٠	أشعر باهتمام رؤسائي بالموظفات وحرصهم على بالعمل	٤,١٨	٪٨٠	٠,٧٠١	موافق	٩
١٠	أنا راضية عن ساعات العمل التي أضيها في العمل	٤,١٧	٪٧٩	٠,٦٦٨	موافق	١٠
١٧	أضحى بالوقت والجهد الإضافي لغرض مساندة الجامعة	٤,١٥	٪٧٩	٠,٧٩٩	موافق	١١
٢١	التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للموظفات مثل الملل والغاب والتنافس غير الشريف	٤,١٢	٪٧٨	٠,٨٢٥	موافق	١٢
٥	نعمل بروح الفريق الواحد داخل العمل	٤,١٠	٪٧٨	٠,٦٨١	موافق	١٣
٨	علاقتي برؤسائي جيدة	٤,١٠	٪٧٨	٠,٦٣٠	موافق	١٤
٩	عملي يحرص على رفع مستوى الامتيازات الوظيفية لي	٤,٠٧	٪٧٧	٠,٧٥٦	موافق	١٥
١	أشعر بالعدالة الوظيفية بين الموظفين في مجال العمل	٤,٠٥	٪٧٦	٠,٧٦٩	موافق	١٦
٣	أنا راضية عن إدارة العمل	٤,٠٥	٪٧٦	٠,٦٧٥	موافق	١٧
٦	التعامل الإيجابي لإدارة العمل مع الموظفين فيها	٤,٠٠	٪٧٥	٠,٦٨٩	موافق	١٨
٤	أشارك في القرارات فيما يخص العمل	٣,٩٨	٪٧٥	٠,٦٧٦	موافق	١٩
٢	أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي	٣,٩٥	٪٧٤	٠,٨٥٢	موافق	٢٠
٢٢	توافر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية	٣,٩٢	٪٧٣	٠,٩٥٤	موافق	٢١
٧	تمنح الإدارة الموظفين حقوقهم كاملة	٣,٨٥	٪٧١	٠,٩١٧	موافق	٢٢
	واقع الانتماء الوظيفي لدى إداريين كلية التربية ككل	٤,١٣	٪٧٨	٠,٥٥١	موافق	

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي الكلي لواقع الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية بلغ (١٣, ٤ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٤٠, ٣ إلى ١٩, ٤) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (موافق). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد مجتمع البحث على عبارات واقع الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في كلية التربية حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٨٥, ٢ إلى ٢٨, ٤ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى الاستجابات (موافق، موافق بشدة) على التوالي. وقد يرجع ذلك إلى عوامل بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية، ورغبة الموظفين الإداريين في الاستمرار في عملهم والاجتهاد فيه مع ندرة فرص العمل الخارجية حيث أظهرت دراسة حسين (٢٠٠٩) أن توافر الانتماء التنظيمي لدى العاملين يرجع إلى الرغبة في الاستمرار في العمل، وتوافر كافة أنماط الانتماء التنظيمي، والحصول على كافة حقوقهم وهو ما ينعكس في المحافظة على أسرار العمل، والعمل بروح الفريق. كما قد ترجع هذه النتيجة إلى توافر القيم والدوافع والتعليم والخبرة، أو عوامل داخلية في المنظمة وبيئة العمل والتي لها دور مهم في دعم الانتماء التنظيمي. حيث أشار سلامة (٢٠٠٣) إلى وجود علاقة طردية دالة بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي. كما أكدت دراسة (Mohsan et al., 2012) على أن تشجيع الموظفين وتحفيزهم للعمل يزيد من انتمائهم الوظيفي. وكذا دراسة (Denis & Fronteira, 2015)، والتي أكدت أن إشراك الموظفين في عملية صنع القرار يزيد من الرضا الوظيفي.

كما يوضح الجدول حصول العبارة (أحافظ على أسرار العمل والدفاع عن سمعة الجامعة) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (٤, ٣٨) وبنسبة مئوية بلغت (٨٥٪) وقد يرجع ذلك إلى شعور الموظفين الإداريين بدرجة عالية من الرضا الوظيفي والذي يدفعهم إلى الحفاظ على أسرار العمل وسمعة الجامعة، حيث أكدت دراسة سلامة (٢٠١٢) أن وجود الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين يدفعهم إلى الانتماء التنظيمي.

### ثالثاً: السؤال الثالث

نص السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فرض الفرضية التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في كلية التربية بجامعة جدة.

- وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (٨)

معامل الارتباط بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الإداريات بكلية التربية

العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين	٠,٨٦٩	٠,٠٠٠	دالة

يتضح من الجدول (٨) وجود علاقة طردية قوية بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٦٩) وكان مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠,٠١). مما يعني أن التدوير الوظيفي مدخلاً إدارياً وأسلوب عمل يحقق مزايا للموظفين ويعمل على تنمية الانتماء التنظيمي لهم. وقد أكدت دراسة (Mohsan et al., 2012)، ذلك نظراً لما يتميز به التدوير الوظيفي من اكتساب مهارات جديدة، وتحفيز وتشجيع الموظفين، وزيادة مشاركتهم في صنع القرارات، وبالتالي تقوية الانتماء التنظيمي لديهم، نتيجة الشعور بالرضا الوظيفي، والحد من الأخطاء إلى حد كبير، والعمل بروح الفريق. إذ أن للتدوير الوظيفي تأثيراً إيجابياً كبيراً في حماس الموظفين وتحفيزهم، وزيادة الانتماء الوظيفي، كما أكدت نتائج دراسة (البارقي ٢٠١٧) أن واقع تطبيق التدوير الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما جاء الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة، وأكدت دراسة (العنزي ٢٠١٦) أن هناك علاقة إيجابية بين التدوير الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين، وكذا دراسة (نزار ٢٠١٧)، والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، مما يوضح تأثير الانتماء التنظيمي إيجاباً بارتفاع الروح المعنوية وتنمية الموارد البشرية.

#### رابعاً: نتائج السؤال الرابع

نص السؤال الرابع: هل يوجد اختلاف لواقع التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية والتي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم فرض الفرضية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لواقع التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخبرة).

- للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار مان ويتني واختبار كروسكال - وليس لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع التدوير الوظيفي لدى الإداريين بجامعة جدة والتي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخبرة)، وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

#### أولاً: الجنس

تم استخدام اختبار مان ويتني للمقارنة بين متوسطي درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جدة تعزى لاختلاف الجنس ويوضح الجدول (٩) نتيجة اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين المتوسطات:

#### جدول (٩)

نتائج اختبار مان ويتني للمقارنة بين متوسطي درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع التدوير الوظيفي لدى الإداريين بجامعة جدة تعزى لاختلاف الجنس

المحور	الجنس	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
التدوير الوظيفي	ذكر	٢٨,٢٤	٧٦٢,٥٠	٢٨٤,٥٠٠	٠,٩١٠-	٠,٣٦٣
	أنثى	٢٢,٣٥	١٠٦٧,٥٠			

يتضح من الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع التدوير الوظيفي لدى الإداريين بجامعة جدة تعزى لاختلاف الجنس، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (٠,٣٦٣) وهي قيمة غير دالة. وبذلك نرفض فرضية البحث ونقبل الفرض البديل. وهذا يؤكد ما أشارت إليه الأدبيات السابقة من أهمية التدوير وحاجة الموظفين والموظفات. وهو ما يختلف مع ما توصلت إليه نتائج دراسة البارقي (٢٠١٧)، من وجود فروق في تطبيق التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. كما تختلف مع دراسة حسين ٢٠٠٩.

#### ثانياً: سنوات الخبرة

حيث إن متغير سنوات الخبرة تنقسم إلى أقل من (١٠) سنوات، من (١٠) إلى أقل من (٢٠) سنة، أكثر من (٢٠) سنة لذا تم استخدام اختبار كروسكال - وليس للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع التدوير الوظيفي لدى الإداريين بجامعة جدة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ويوضح الجدول (١٠) نتيجة اختبار كروسكال - وليس لدلالة الفروق بين المتوسطات:



## جدول (١٠)

نتائج اختبار كروسكال-واليس للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع التدوير الوظيفي لدى الإداريين بجامعة جدة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
التدوير الوظيفي	أقل من (١٠) سنوات	٢٢	٢٣,٦١	١,٥٢٢	٠,٤٦٧
	من (١٠) إلى أقل من (٢٠) سنة	٢٩	٢٧,٦٩		
	(٢٠) سنة فأكثر	٩	٣١,٩٤		

يتضح من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع التدوير الوظيفي لدى الإداريين بجامعة جدة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠,٤٦٧) وهي قيمة غير دالة. وبذلك نرفض فرضية البحث ونقبل الفرض البديل. وهذا يؤكد ما أشارت إليه الأدبيات السابقة من أهمية التدوير وحاجة الموظفين الإداريين إليه باختلاف سنوات الخبرة لديهم. وهو ما يختلف مع ما توصلت إليه دراسة البارقي (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق حول واقع التدوير الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

## خامساً: نتائج السؤال الخامس

نص السؤال الخامس على: هل يوجد اختلاف في واقع الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية يعزى للمتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم فرض الفرضية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في واقع الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الخبرة).
- وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار مان ويتني واختبار كروسكال-واليس لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع الانتماء التنظيمي لدى الإداريين بجامعة جدة والتي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخبرة)، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

## أولاً: الجنس:

حيث إن متغير الجنس ينقسم إلى ذكر، أنثى لذا تم استخدام اختبار مان ويتني للمقارنة بين متوسطي درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع الانتماء الوظيفي لدى الإداريين

بجامعة جدة تعزى لاختلاف الجنس ويوضح الجدول الآتي نتيجة اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين المتوسطات:

#### جدول (١١)

نتائج اختبار مان ويتني للمقارنة بين متوسطي درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع الانتماء الوظيفي لدى الإداريين بجامعة جدة تعزى لاختلاف الجنس

المحور	الجنس	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
الانتماء الوظيفي	ذكر	٣٠,٣١	٨١٨,٥٠	٤٤٠,٥٠٠	٠,٠٧٤-	٠,٩٤١
	أنثى	٣٠,٦٥	١٠١١,٥٠			

يتضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع الانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين تعزى لاختلاف الجنس، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (٠,٩٤١) وهي قيمة غير دالة. وبذلك نرفض فرضية البحث ونقبل الفرض البديل. وهذا يؤكد ما أشارت إليه الأدبيات السابقة من أهمية التدوير وحاجة الموظفين والموظفات، وأنه قد يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والذي بدوره يحقق الانتماء الوظيفي (سلامة، ٢٠٠٣).

**ثانياً: سنوات الخبرة:**

حيث إن متغير سنوات الخبرة تنقسم إلى أقل من (١٠) سنوات، من (١٠) إلى أقل من (٢٠) سنة، أكثر من (٢٠) سنة لذا تم استخدام اختبار كروسكال-واليس للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع الانتماء الوظيفي لدى الإداريين بجامعة جدة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ويوضح الجدول التالي نتيجة اختبار كروسكال-واليس لدلالة الفروق بين المتوسطات:

#### جدول (١٢)

نتائج اختبار كروسكال-واليس للمقارنة بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع الانتماء الوظيفي لدى الإداريين بجامعة جدة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
الانتماء الوظيفي	أقل من (١٠) سنوات	٢٢	٣٠,٦٨	٠,٢٠٤	٠,٩٠٣
	من (١٠) إلى أقل من (٢٠) سنة	٢٩	٢٩,٦٩		
	(٢٠) سنة فأكثر	٩	٣٢,٦٧		

يتضح من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع البحث لواقع الانتماء الوظيفي لدى الإداريين بجامعة جدة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع (كا) تساوي (٠,٩٠٣) وهي قيمة غير دالة. وبذلك نرفض فرضية البحث ونقبل الفرض البديل. وهذا يؤكد ما أشارت إليه الأدبيات السابقة من أهمية التدوير وحاجة الموظفين الإداريين باختلاف سنوات الخبرة، وأنه قد يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي والذي بدوره يحقق الانتماء الوظيفي (سلامة، ٢٠٠٣).

### التوصيات

على ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:

١. تعميم التدوير الوظيفي مدخلا إدارياً منظمًا على المؤسسات التعليمية الرسمية وغير الرسمية.
٢. ترسيخ قيمة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في قطاع التعليم والاهتمام بكل مسبباته كالرضا الوظيفي، حيث لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها بصورة تنعكس إيجابياً على المجتمع إلا إذا نجحت في كسب ولاء العاملين ورضاهم.
٣. تطوير آلية التدوير الوظيفي المعمول بها في جامعة جدة والعمل على:
  - ١- ربطها بتخطيط المسار الوظيفي للإداريات، وإعداد الموظف لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد والارتقاء فيه.
  - ٢- تحديد الاحتياجات والشواغر الوظيفية على ضوء آلية منظمة للتدوير الوظيفي.

### المراجع

- البارقي، مصلحة (٢٠١٧). التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث: دراسة مقارنة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ١(٢)، ٢٨-١.
- بركات، محمد (٢٠١١). التدوير الوظيفي تدوير وإصلاح. جريدة ٢٦ سبتمبر /أسبوعية، البمن (١٥٠٢)، استرجع من الموقع <http://www.26sep.net>
- اليوسف، محمد (٢٠٢٣، ٢٦ محرم). التدوير الوظيفي. الجزيرة، أسترجع من الموقع <http://cutt.us/3rUG9>

الحلو، هناء (٢٠٠٨). درجة فهم مدبري ومديرات المدارس الساسي للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

حسين، محمد فتحي عبد الفتاح، (٢٠٠٩). أنماط الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر، مصر، ١٤٣، الجزء الثاني، ٦٧ — ١١١.

حمدان، دانا (٢٠٠٨). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيم لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الرحالي، عبد الفتاح (٢٠٠٨). التدوير الوظيفي مطلباً مهماً للقيادة التربوية والتعليمية. جريدة البلاد السعودية (٢٣١٧)، استرجع من الموقع <https://www.albiladdaily.com> sa

زكي، ناصر (٢٠١٠). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي. بحوث وأوراق عمل لمؤتمر (إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ٢١-٢٢، ديسمبر، ٢٠١١، ١٥٩-١٧٥.

الزهراني، سالم (١٤٣٣). التحدي والتدوير الوظيفي للأطباء. مجلة التنمية الادارية بمعهد الادارة العامة. الرياض، (٩). ٢٠١٢. أرقام الصفحات والمجلد والعدد

الزهراني، سالم (١٤٣٣). التحدي والتدوير الوظيفي للأطباء. مجلة التنمية الادارية بمعهد الادارة العامة. الرياض، ٢٠١٢، (٩٠)، ص ٣٣

السحيمي، زينب (٢٠٠٧). التدوير الوظيفي أداة للتطوير الإداري: قواعد تحفيزية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، ٣(٣)، ٢٠٧-٣٥٥.

سلامة، انتصار محمد طه، (٢٠٠٣). مستوى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس. فلسطين.

الشريف، على (٢٠١١). التدوير الوظيفي وأثره على الجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة أم القرى، جامعة الطائف. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٥(٤)، ٧١١-٧٢٧.

الصباح، سهير، وعساف، عبد محمد (٢٠٠٨). الانتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعتي النجاح الوطنية والقدس. مجلة اتحاد الجامعات العربية. الأردن، ٥٠، ٣٤٧-٣٨٦.

عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٨). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (٢٠٠٤). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- العتيبي، محمد (١٤٢٢). التدوير الوظيفي. مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة. الرياض، (٨٦)، ص ٥٠، أغسطس ٢٠١١
- عزام، أحمد (٢٠١٣). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العطاس، محمد (٢٠٠٩). دراسات في العمل. الرياض: مكتبة الرشد.
- العنزي، طلال (٢٠١٦). التدوير الوظيفي وعلاقته بالروح المعنوية في سلاح الإشارة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- غنام، ختام (٢٠٠٨). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- القريوتي محمد قاسم (٢٠١٠) الوجيز في إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- المدرع، ناصر (٢٠١٤). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية. رسالة ماجستير، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ناصر، قاسمي (٢٠١١). دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نزار، محمد (٢٠١٧). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية «دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو. العراق، ٥. ١١٦٩. ٢٦٤٣٦. ١٠/٥٠٦، ٥، ٤، ٢٠١٧.
- هيجان، عبد الرحمن (٢٠١٣). الإدارة الأمنية: المطلب الحتمي لتعزيز جهود التنمية الادارية في الوطن العربي. المصدر الإداري. معهد الادارة العامة، ٢٤ (٩١)، ١٣-٦١.
- البياني، وفاء عبد البديع (٢٠١٠). أثر بعض المحددات الديمجرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة، دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. مصر، ٣٤ (٣)، ٧٥١-٧٨٧.
- اليوسف، محمد. (٢٦، ١٤٢٣، محرم). التدوير الوظيفي. الجزيرة، أسترجم من الموقع <http://cutt.us/3rUG9> Retrieved from

- Aquraan, I. (2012). *Job rotation and its impact on administrative employees performance in UNRWA-Gaza*. Master thesis. Islamic university. Gaza
- 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.
- Comper, M. L. C., & Padula, R. S. (2014). The effectiveness of job rotation to prevent work-related musculoskeletal disorders: protocol of a cluster randomized clinical trial. *BMC musculoskeletal disorders*, 15(1), 170.
- Dinis, L. I. C., & Fronteira, I. (2015). The influence of job rotation in the job satisfaction of nurses in a surgical service. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(5), 17-26.
- Michalos, G., Makris, S., & Chryssolouris, G. (2013). The effect of job rotation during assembly on the quality of final product. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 6(3), 187-197.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., & Khan, M. S. (2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(24), 7114-7119.