

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

بغنوان:

أثر التلوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجوائر - وكالة المنفعة-

تحت إشراف الأستاذة

د. إيمان بوقرة

إعداد الطالبتين:

بشيرة ليتيم

نصيرة هيبة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ...../...../.....:

امام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. سايج عبد الله		جامعة غرداية	رئيسا
د. إيمان بوقرة	محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ. برهان نور الدين		جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر التلوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجوائر - وكالة المنفعة -

تحت إشراف الأستاذة

د. إيمان بوقرة

إعداد الطالبتين:

بشيرة ليتيم

نصيرة هيبة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ...../...../.....:

امام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. سايح عبد الله		جامعة غرداية	رئيسا
د. بوقرة إيمان	محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ. برهان نور الدين		جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين وبه نستعين، نحمده حق حمده على ان يسر لنا الوصول إلى هذه المحطة
تثميناً لمسيرة علمية طويلة.

ثم الصلاة والسلام على خير خلق الله محمد بن عبد الله نبي الامة وشفيعها.

إلى الوالدين الكريمين الذين حرصا دوماً على توفير كل ما من شأنه ان يدفع بنا نحو الامام،
دعماً وتشجيعاً

إلى اخوتي واخواتي، زملائي ورفاق دراستي..

اهدي هذا العمل.

بشيرة

نصيرة

سيرة راقية في سيرة

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكللت بإنجاز هذا العمل، نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للدكتورة المشرفة "بوقرة إيمان" لما قدمته لنا من نصائح طيلة فترة إنجاز هذا العمل، حرصا منها على انجازه وتقديمه بالصورة المطلوبة فجزاها الله خير الجزاء وأدامها ذخرا للأمة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع، ونخص بالذكر أستاذتنا الكرام أساتذة قسم التسيير الذين أشرفوا على تكويننا والأساتذة القائمين على جامعة غرداية وشكر خاص لرئيس قسم التسيير الأستاذ "بن علي" على كل التوجيهات.

كما نشكر كل من أعاننا على إنجاز هذه المذكرة من مؤطرين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة المنبعة- كما لا يفوتنا تقديم الشكر إلى كل من كانت له يد عون في إخراج هذا البحث إلى النور، سائلين المولى عزو جل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

وكل التحية والاحترام لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة أو رأي حكيم أو دعا لنا دعوة خالصة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة المنفعة-، ولتحقيق غايات هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 50 موظفا لمؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة المنفعة، حيث تم تحليلها عن طريق استخدام برنامج

.SPSS

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأبعاد الالتزام التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة المنفعة)

الكلمات المفتاحية: تدوير وظيفي، التزام تنظيمي، مؤسسة اتصالات الجزائر

ABSTRACT :

This study aimed to identify the extent of the impact of job rotation on organizational commitment in its dimensions (affective commitment, continuance commitment, and normative commitment), with a case study of Algeria Telecom – El Menea Agency. To achieve the objectives of this study, the descriptive-analytical method was adopted, using a questionnaire distributed to a random sample of 50 employees at Algeria Telecom – El Menea Agency. The data was analyzed using the SPSS software.

The study reached a number of findings, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of job rotation on the dimensions of organizational commitment at Algeria Telecom (El Menea Agency).

Keywords: Job rotation, organizational commitment, Algeria Telecom

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
I.	الإهداء
II.	الشكر
III.	الملخص
IV.	قائمة المحتويات
V.	قائمة الجداول
VI.	قائمة الأشكال
VII.	قائمة الملاحق
أ - و	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة للتدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي
3	المطلب الأول: ماهية التدوير الوظيفي
9	المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي
20	المطلب الثالث: علاقة التدوير الوظيفي بالالتزام التنظيمي
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات العربية
29	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
34	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاتصالات الجزائر - وكالة المنفعة -	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
48	المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية
50	المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج
55	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
55	المطلب الأول عرض نتائج الدراسة

58	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
62	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
67	خلاصة الفصل
71 - 69	الخاتمة
75 - 73	قائمة المراجع
96 - 77	قائمة الملاحق
99 - 98	الفهرس

قائمة الجداول:

الرقم	البيان	الصفحة
1.2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	42
2.2	توزيع أفراد العينة حسب السن	43
3.2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	44
4.2	المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان	49
5.2	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل	49
6.2	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع	50
7.2	معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"	51
8.2	معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل	51
9.2	معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع	52
10.2	معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع	53
11.2	المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها	54
12.2	ترتيب عبارات التدوير الوظيفي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	55
13.2	ترتيب عبارات أبعاد الالتزام التنظيمي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	56
14.2	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	58
15.2	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	59
16.2	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	60
17.2	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	61

قائمة الأشكال:

الرقم	البيان	الصفحة
1.1	أهمية الالتزام التنظيمي	11
2.1	مراحل الالتزام التنظيمي	13
3.1	أنواع الالتزام التنظيمي	20
1.2	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر، المنية	41
2.2	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	43
3.2	تمثيل أفراد العينة حسب السن	44
4.2	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	45
5.2	نموذج الدراسة	47

قائمة الملاحق:

الرقم	البيان	الصفحة
01	الاستبيان	77
02	قائمة الأساتذة المحكمين	96

المقدمة

توطئة:

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها المؤسسات والتغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل وحرص المؤسسات على تطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية مواكبة منها لكل التغيرات والحفاظ على ميزتها التنافسية، أصبح التدوير الوظيفي أحد الآليات الملحة والضرورية لتحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم وتنويع خبراتهم فالموارد البشرية تعتبر ركيزة أساسية لأي نجاح، حيث تلعب دورا حاسما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفي هذا السياق تبرز أهمية التدوير الوظيفي كأداة لتطوير الموارد البشرية وتحسين أدائها.

فالتدوير الوظيفي صار يعد استراتيجية هامة وحديثة تهدف الى تنويع وتوسيع خبرات الموظفين وتعزيز مهاراتهم من خلال تنقلهم بين مختلف الوظائف والمناصب داخل المؤسسة بشكل مخطط ومدرّس لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تحقيق المرونة التنظيمية. هذا التوجه يعكس رؤية شاملة لإدارة رأس المال البشري كأحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في المنافسة وتحقيق أهدافها.

من ناحية أخرى يمثل الالتزام التنظيمي مفهوما أساسيا في إدارة الموارد البشرية حيث يعكس درجة ارتباط الموظفين والعاملين بالمؤسسة ومدى التزامهم بقيمها وأهدافها وكذا يعد مؤشرا هاما على استقرارهم وزيادة إنتاجيتهم وبالتالي زيادة انتاجية المؤسسة والحفاظ على استمراريته وبقائها وكذا تعزيز ميزتها التنافسية، إلا أنه يجب مراعاة أن التدوير الوظيفي قد يؤدي الى شعور الموظفين بالتهميش خاصة إذا لم يتم تنفيذه بشكل مدرّس وهو ما قد يؤثر سلبا على مستوى الالتزام التنظيمي.

وتسعى هذه الدراسة الى اكتشاف العلاقة بين المتغيرين من خلال معرفة أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي خاصة في المؤسسات التي تعتمد التدوير الوظيفي كاستراتيجية لتطوير المهارات فقد أشارت دراسات سابقة وحديثة الى أن التدوير الوظيفي يمكن أن يحسن الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين (مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية - مجلد 31 - عدد 2 - 2023)

ومن هذا المنطلق أصبح موضوعنا - أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي - من الموضوعات الحيوية والهامة التي تستحق الدراسة بشكل معمق.

وعليه تم التركيز في دراستنا هذه على المفاهيم النظرية لكل من التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي وحول مدى تأثير التدوير على سلوك الموظفين التنظيمي وبشكل خاص على التزامهم تجاه المؤسسة من خلال

مقدمة

دراسة تطبيقية ميدانية على الأفراد الموظفين بالوكالة التجارية بالمنفعة لاتصالات الجزائر، ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكال التالي:

ما مدى تأثير التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر في الوكالة التجارية بالمنفعة؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي؟
- هل يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام العاطفي؟
- هل يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام المعياري؟
- هل يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام الاستمراري؟

الفرضيات:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة المنفعة.

تنفرع منها الفرضيات التالية:

- يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام العاطفي.
- يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام المعياري.
- يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام الاستمراري.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع السبب وراء اختيار هذا الموضوع الى:

- يعتبر التدوير الوظيفي من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويُنظر إليه كأداة استراتيجية لتحفيز الموظفين ورفع كفاءتهم، إلا أن تطبيقه في المؤسسات الجزائرية لا يزال محدودًا أو غير مدروس بما يكفي، مما استدعى تسليط الضوء عليه وفحص تأثيره الفعلي.
- التعرف على أثر التدوير الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الاتصالات وكالة المنفعة.

- اندراج الموضوع ضمن التخصص مما يساعد على التوسع فيه.
- الاهتمام الشخصي بمجال إدارة الموارد البشرية والرغبة في تعميق الفهم حول الآليات الحديثة التي من شأنها التأثير على المورد البشري، إلى جانب رغبتنا في تقديم دراسة ذات طابع تطبيقي تفيد المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من خلال متغيراتها والتي تمثل توجهها حديثاً للمؤسسات المتميزة وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات إلا أن ما كتب لا يزال نادر نسبياً خاصة منها ربط التدوير الوظيفي بالالتزام التنظيمي عربياً ومحلياً بشكل خاص وبالتالي ستساهم الدراسة باعتبارها مكملاً علمياً للبحوث في هذا الموضوع لاسيما محلياً

أما من الناحية العملية فتكتسب دراسة التدوير الوظيفي وأثره على الالتزام التنظيمي أهمية بالغة في ظل التحديات المستمرة التي تواجه المؤسسات العملاقة، لا سيما في قطاع الاتصالات الذي يشهد تطوراً تقنياً متسارعاً ومتطلبات متغيرة من حيث جودة الخدمات وكفاءة الأداء، من خلال:

- تسهم الدراسة في تسليط الضوء على دور التدوير الوظيفي كآلية فعالة في إدارة الموارد البشرية، من خلال تطوير مهارات الموظفين وتنويع خبراتهم داخل المؤسسة هذا الذي يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية، ويكفل استمرارية الأداء بكفاءة عالية ويعزز التزام الموظفين.
- نظراً للمنافسة الشديدة في قطاع الاتصالات، لذا فإن فهم تأثير التدوير الوظيفي يساعد في صياغة سياسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم الابتكار وتسرع عمليات التطوير المؤسسي.
- توفر هذه الدراسة نموذجاً عملياً من خلال دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة المنفعة، مما يجعل النتائج والتوصيات قابلة للتطبيق مباشرة داخل المؤسسة، ويساهم في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين بيئة العمل.
- تضاف الدراسة إلى قاعدة المعرفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية خاصة في قطاع الاتصالات، كما تفتح آفاقاً لأبحاث مستقبلية حول تأثير استراتيجيات التدوير الوظيفي على جوانب أخرى مثل الصحة النفسية للموظفين، والولاء التنظيمي، وجودة الخدمة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على:

- مفهوم التدوير الوظيفي باعتباره من المفاهيم الحديثة نسبيا ومدى تطبيقه ما بين العاملين في مؤسسة الاتصالات بوكالة المنفعة.
- مفهوم الالتزام التنظيمي وتبيان أبعاده الثلاث الرئيسية.
- فيما إذا كان هناك أثر للتدوير الوظيفي على كل بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي.
- فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة احصائية الذي يؤدي لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في اتصالات الجزائر بوكالة المنفعة.

التعاريف الإجرائية:

التدوير الوظيفي: يقصد به في هذه الدراسة انتقال الموظفين بشكل مخطط ومدرّس من وظيفة إلى أخرى أو من مهمة إلى أخرى داخل نفس المؤسسة، وذلك وفقاً لسياسات الموارد البشرية المعتمدة، بهدف تطوير مهاراتهم وخبراتهم، وزيادة كفاءتهم وتحفيزهم على الإبداع وتعزيز ولائهم والتزامهم بالمؤسسة.

الالتزام التنظيمي: هو ترجمة للحالة النفسية والوجدانية للموظف بالمؤسسة حيث تفرض عليه هذه الحالة الالتزام بقيمها وأهدافها وسياساتها فهو يعبر عن درجة ارتباط الموظف بمقر عمله ومدى استعداداته للعمل بجد واجتهاد لتحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل أبعاده فيما يلي:

- **الالتزام العاطفي:** يعبر عن مدى شعوره بالانتماء لمؤسسته والولاء لها.
- **الالتزام المستمر:** يعبر عن درجة استعداد الموظف للبقاء والاستمرار في مقر عمله بناء على تقييم التكاليف او الخسائر والفوائد المرتبطة بتركه العمل.
- **الالتزام المعياري:** يعبر عن شعور الموظف بالواجب الاخلاقي تجاه مؤسسته ومدى شعوره بالمسؤولية لتحقيق أهدافها.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة الحالية على عينة عشوائية بسيطة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية المنية.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الحالية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية (2024-2025)

الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على معرفة أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة المنية.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع الدراسة ،والذي يقوم بوصف الظاهرة المدروسة كما توجد على أرض الواقع ، وتحليل بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات بحيث تم تقسيم الدراسة الى جانبين الجانب النظري الذي يشمل مراجعة المفاهيم العامة لمتغيري الدراسة بالإضافة الى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية والجانب الميداني الذي يتم فيه استخدام الاستبيان بهدف جمع البيانات الأولية والضرورية لإجراء الدراسة ، حيث تم توزيع 50 استبانة على مختلف الافراد العاملين باتصالات الجزائر -الوكالة التجارية لولاية المنية- باعتبارها مؤسسة انفصلت حديثا عن الوكالة بغرداية سنة 2023 واعتمدت استراتيجية التدوير الوظيفي بشكل واضح ،وتم معالجة مخرجات الدراسة بالاعتماد على عدة اختبارات احصائية باستخدام برنامج : EXCEL والبرنامج الإحصائي SPSS.

صعوبات الدراسة:

خلال رحلة البحث وإجراء الدراسة الميدانية واجهتنا عدة صعوبات، من الناحية النظرية وجدنا نقصا وشحا في البحوث التي تطرقت الى العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

من الناحية الميدانية واجهتنا صعوبة كبيرة تمثلت في إيجاد المؤسسة التي تعتمد آلية التدوير الوظيفي كاستراتيجية فاعلة في إدارة الموارد البشرية فعليا حيث أن أغلب المؤسسات الجزائرية الموجودة بمنطقتنا لا تعتمد بالشكل المطلوب.

هيكل الدراسة:

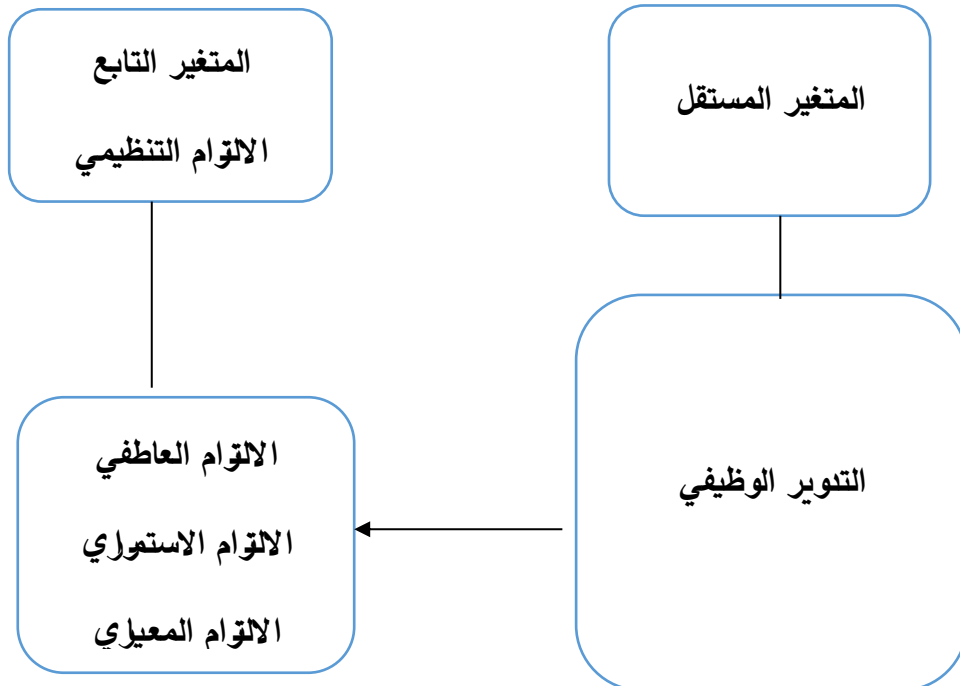
بغية الاجابة على اشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وكذلك اختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم الدراسة الى مقدمة وخاتمة توسطهما فصلين هما:

- **الفصل الأول:** تناولنا فيه "الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي" حيث يتكون من مبحثين، المبحث الأول يتعلق بالإطار النظري للتدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تضمن الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** المتعلق بالجانب التطبيقي الذي تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية لاتصالات الجزائر - الوكالة التجارية المنية-، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين يشمل المبحث الأول منهجية الدراسة، الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة اما المبحث الثاني شمل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج التي توصلنا اليها. عرض نتائج الدراسة

هيكل البحث:

بغية الاجابة على اشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وكذلك اختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم الدراسة الى المقدمة العامة والخاتمة العامة توسطهما فصلين هما:



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للتدوير
الوظيفي والالتزام التنظيمي

تمهيد:

تُعَد إدارة الموارد البشرية من الدعائم الأساسية لنجاح المؤسسات العصرية، فهي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية عبر توظيف الكفاءات البشرية ببراعة. وفي هذا الإطار، ظهرت العديد من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تنمية الموظفين وتحفيزهم، ومن أبرزها التدوير الوظيفي، الذي يمنح الموظف فرصة التنقل بين المهام المختلفة داخل المؤسسة لتعزيز خبراته وتوسيع معارفه المهنية.

في الوقت نفسه، يُعتبر الالتزام التنظيمي من العوامل الرئيسية التي تحدد مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة، واستعداده للمساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها، وهو ما يؤثر على استقرار القوى العاملة ويقلل من معدلات دوران الموظفين.

ونعرض هذا الفصل الإطار النظري للموضوع، من خلال توضيح المفاهيم الأساسية لكل من التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبيان أهم النظريات والنماذج ذات الصلة، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة للتدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي

يعد التدوير الوظيفي من الآليات والاساليب التي تستهدف الراس المال البشري داخل المؤسسة بغية تحقيق الاهداف المرجوة وهو الذي يؤثر بنسب متفاوتة على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين خاصة من خلال كيفية تطبيقه وتنفيذه، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم مفاهيم عامة لكل من التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، وذلك عبر استعراض التعاريف المختلفة، وأبرز السمات والأنواع والعوامل المحددة لكل منهما، وهذا يمهّد لفهم أعمق للعلاقة المحتملة بين هذين المتغيرين في سياق هذه الدراسة ضمن مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية التدوير الوظيفي

مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية أصبح سوق العمل يتطلب مرونة وتكيفاً مستمراً هذا الذي جعل المؤسسات تدرك أهمية تطوير موظفيها لتعزيز أدائها وتحقيق أهدافها ما جعلها تبحث عن استراتيجيات حديثة لتحسين الأداء بصفة عامة وتعزيز مرونتها.

الفرع الأول: تعريف التدوير الوظيفي

أولاً: التعريف اللغوي

أي دار الشيء يدور دوراً ودوراناً، استدار، يستدير، بمعنى إذا طاف حول الشيء، وإذا عاد إلى الموضع الذي ابتداء منه.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي

يعرف التدوير الوظيفي على أنه تعريف الموظف الحديث لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله بصورة مؤقتة من وظيفة إلى أخرى، ويساعد هذا على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأعمالهم وبيئة العمل العملية والاجتماعية، ويساعد ذلك لاحقاً في إنجاز العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتواصل وبأي طريقة وأي معلومة يحصل عليها.

يعرف التدوير الوظيفي كذلك بأنه نوع من التدريب داخل مكان العمل، حيث يتم تحويل الموظف حسب برنامج زمني لأداء واجبات معينة بهدف منحه خبرات ومعرفة مختلف الأعمال الوظيفية. (رعاب، حداد 2019، ص15).

التدوير الوظيفي هو أداة ناجعة لتطبيق نجاح استراتيجية الموارد البشرية، بل يتعلق بتسكين الموظفين في الموضع المناسب، حيث يمكن بلوغ أقصى قدر من النتائج في عالم اليوم التنافسي، وهذا يمكن أن يبرهن كأفضل إستراتيجية للعثور على البديل الفوري للموظف ذي القيمة العالية داخل المنظمة". (غسان، 2016 ص 275 - 276).

هو انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى من نفس الدرجة الوظيفية أو قريبة من اختصاصه، بهدف الاطلاع على مختلف المهام في المؤسسة بغية تحمل أكبر قدر من المسؤولية ورفع كفاءته وقدراته العملية والقدرة على التكيف في العمل. (رعاب، حداد، ص 16).

من التعاريف السابقة نستنتج تعريف شاملا للتدوير الوظيفي:

ان التدوير الوظيفي موجود منذ القدم الا ان الحديث منه يختلف عن سابقه في عدة جوانب حيث اننا نستطيع ان نقول ان التدوير هو استراتيجية تنظيمية قديمة تم تحديثها وتطويرها لتلائم احتياجات المؤسسات الحديثة حيث أصبح يعتمد على تطوير الموظفين وتعزيز مهاراتهم وخبراتهم بدلا من مجرد نقلهم من وظيفة الى أخرى. وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي والمرونة التنظيمية الملائمة لمواجهة التغييرات في بيئة العمل.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدوير الوظيفي

أولا: أهمية التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من المورد البشري في مستوياتها كافة، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كما يطبق في المنظمات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية.

أ- أهمية التدوير الوظيفي للموظف:

- ❖ قد يسهم في بلوغ مسعاه عبر العمل في مهام حديثة وتنمية مؤهلاته واكتساب خبرات مغايرة.
- ❖ يقضي على السآمة والتكرار عند الموظف بسبب مهام وظيفته المتكررة.
- ❖ إعداد الموظفين وتأهيلهم للعمل في الأوضاع المختلفة.
- ❖ يساعد التدوير الوظيفي على اطلاع العاملين على الوظائف وتقييم قدر ما يبذله الآخرون من جهود بغية تحقيق أهداف المنظمة.

- ❖ تلبية حاجة العمل من الموظفين في مختلف المناصب الوظيفية والجغرافية.
- ❖ تدريب الموظفين وتبادل الخبرات بينهم.
- ❖ تصحيح أوضاع وظيفية غير سليمة.
- ❖ تلافي بعض إشكاليات العمل كعدم التعاون بين بعض الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين أنفسهم. (الحبيشي، 2008، ص 21).

ب- أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

- ❖ يُعين في عملية إغلاق العجز الكمي والنوعي في القوى العاملة في المؤسسة.
- ❖ يُجهز المؤسسة للتأقلم مع التغيرات المتسارعة في مجالات العمل، مما يكسبها الميزة التنافسية التي قد لا تكون لدى المنافسين في الميدان.
- ❖ يكون وسيلة وقائية وعلاجية في الوقت ذاته، حيث تُساعد المؤسسة على التجديد الذاتي بما يضمن استمرار بقائها لفترات طويلة.
- ❖ المعرفة الشاملة بما تشتمل عليه الأقسام، والإدارات في المؤسسة من مهارات أو أعمال لتحديد الكيفية الضرورية لإجراء التنقلات داخل الإدارة الواحدة.
- ❖ تساعد على توزيع العاملين بحسب متطلبات العمل.
- ❖ تُعالج حالة الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة. (رعاب، حداد، ص 20).

ونذكر أهمية أخرى للتدوير الوظيفي:

- ❖ إن التنقل الوظيفي يستعمل لتوظيف كوكبة من الأشخاص بغية تأهيلهم وتهيئتهم للتدرب على الوظيفة.
- ❖ إمكانية قدرة التنقل الوظيفي على حل المعضلات التي في إدارة الموارد البشرية وإيجاد الحل لها تدريجياً وبشكل صحيح إذا ما تم تطبيق التنقل الوظيفي في المؤسسات على أحسن وجه.

❖ يسهم في زيادة تنوع مهارة الشخص العامل من خلال تبديله على أعمال عدة، أو مناصب وظيفية في أقسام المنظمة أو الخط الإنتاجي. (بوزيدي، 2016، ص 21).

ثانياً: أهداف التدوير الوظيفي

- إدراك الموظف بالأنظمة واللوائح والتعميمات المتصلة بالعمل في الإدارة.
- يساهم في توطيد العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل بواسطة التنقل المستمر بين أقسام الإدارة.
- يساعد التدوير الوظيفي على مجابهة الفساد الإداري في المنظمات الحكومية والخاصة وذلك لعدم رسوخ الموظف أو المسؤول في منصبه.
- يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- بعد التدوير الوظيفي من الدعائم الأساسية لتطوير العمل وفعاليته.
- تنمية الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين.
- تعزيز الاعتماد على مبدأ التنافس لتشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة.
- المعاونة للخروج من دائرة الركود الشائع وتغيير الاعتقاد بملكية الموظف للوظيفة.
- إجراء تعديل مهام العاملين ووظائفهم تبعاً لمتطلبات العمل، وعلى ضوء نتائج تقييم الأداء.
- تنشيط عملية الإصلاح الإداري التي ما زالت بحاجة إلى جهود مستمرة.
- إتاحة المجال لقياس أداء العمل في أوضاع مختلفة. (بوزيدي، ص 19).

الفرع الثالث: شروط وخطوات نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

أولاً: شروط نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

❖ ينبغي أن يحدد برنامج التدوير الوظيفي من قبل المدير المباشر وبعد ذلك يتم التوافق عليه بين كل من المدير المباشر الذي يتبعه الموظف، والمدير الذي يتبعه العمل المطلوب التدريب عليه والموظف المعني.

- ❖ ينبغي ألا تقل مدة كل تناوب وظيفي شهر واحد، وإن كانت بعض الأعمال تتطلب أكثر كحد أدنى.
- ❖ ينبغي أن تجرى عملية التناوب الوظيفي ضمن الجهة الاتحادية نفسها.
- ❖ ينبغي تخصيص مراقب على الموظف خلال فترة التناوب الوظيفي وفقاً للآلية التي تحددها إدارة الموارد البشرية.
- ❖ ينبغي الاتفاق على أهداف التناوب الوظيفي مع المديرين المباشرين المعنيين قبل إجراء التناوب الوظيفي.
- ❖ يتعين على المدير المباشر الذي يتبعه الموظف أن يحدد لإدارة الموارد البشرية في تلك الجهة، كيفية القيام بالمهام الإدارية أثناء التناوب الوظيفي وآلية تاريخ عودة الموظف إلى وظيفته الأساسية بعد انتهاء عملية التناوب الوظيفي. (رعاب، حداد، ص 23).

ثانياً: خطوات نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

لكي تكون سياسية التدوير الوظيفي أكثر نجاعة وتحقق الأهداف المرجوة لابد من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وفق خطة مجهزة مسبقاً، ويتم تنفيذ هذه الخطة كما يلي:

1) المرحلة الأولى: وتشمل ما يلي:

- ❖ استعمال نظام للتقييم المستمر لتحديد من هم الأشخاص الذين يحتاجون إلى التدريب والخبرة.
- ❖ تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي.
- ❖ تحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد متطلباتهم من التنمية والتحدث معهم عن العمل الجديد وعن أسباب اختيارهم المتوقع منهم.
- ❖ التنبؤ بشغور الوظائف عن طريق التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل أو التنقل.. في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة.
- ❖ معرفة كيفية مواجهة تحديات التدوير الوظيفي.
- ❖ خلق بيئة من العلاقات الجيدة بين الموظفين مع بعضهم البعض، الجدد والقدامى.

(2) مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين بقبول سياسة التدوير الوظيفي: وتتمثل في:

- ❖ التواصل مع المرؤوسين في جميع النواحي والقضايا والظروف التي قد يواجهونها لدى تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.
- ❖ إتاحة فترة من الزمن لهم للتفكير في التحولات التي قد تطرأ قبل تنفيذها والأخذ بآرائهم واستشاراتهم في الاعتبار.
- ❖ الباب متاح على الدوام للمرؤوسين عن إحساس بأي قلق بشأن العمل الجديد.

(3) مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار: وتضم ما يلي:

- ❖ مراجعة نسب إنجاز العاملين وجمع معلومات وافية عنهم وتحديد نقاط الضعف والقوة لديهم.
- ❖ عدّ الوظائف المتاحة في جهة العمل وذلك لكي تتمكن المؤسسة من توزيع الأفراد على حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل لكي تتمكن المؤسسة من توزيع الأفراد على الوظائف الملائمة، فليست كل وظيفة تناسب كل موظف.
- ❖ ينبغي التحدث مع الشخص الذي سيجري سياسة التدوير الوظيفي وعن سبب اختياره والمرجو منه، وهل يمكنه الرجوع عند وجود عقبات. (رعاب، حداد، ص 24).

المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي

برزت الحاجة لدراسة الالتزام التنظيمي في المؤسسات بهدف البحث على الالتزام بأهدافها وقيمتها ورفعها الأمر الذي أدى إلى ظهور نظريات تفسر هذا الالتزام وأنواعه. وبالنظر إلى تنوع الأدبيات التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، وبالإضافة إلى كون الالتزام التنظيمي من الجوانب المعقدة للسلوك التنظيمي.

الفرع الأول: تعريفات الالتزام التنظيمي

أولاً: التعريف اللغوي:

ورد مصطلح "الالتزام التنظيمي" في المعاجم اللغوية، تحديداً في قاموس ويبستر، بثلاثة معانٍ: (إبراهيم 2006، ص 12).

الأول يتعلق بالشحن والإرسال، أي "الاعتماد على فرد لتوصيل شيء أو شحنة".

أما الثاني فهو يعني "الوفاء بالمهمة" أو إنجازها.

بينما المعنى الثالث، وهو الأكثر شيوعاً في الوقت الحاضر، هو "ارتباط الفرد بمجموعة محددة من الواجبات أو المبادئ أو الآراء".

ويتضح التزام الموظفين من خلال إيمانهم وتأبيدهم لأهداف وقيم المؤسسة، وجهوزيتهم للعمل على تحقيق أهداف المنظمة، مع رغبة شديدة في البقاء ضمنها. (عليان، 2016، ص 30).

ويعتبر تعريف بورتر وزملاؤه للالتزام التنظيمي هو الأشهر، حيث يعرفونه بأنه "الاندماج بين الفرد والمنظمة"، فالشخص الملتزم تنظيمياً يتميز بما يلي: (المرجع نفسه، ص 30).

- لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.
- استعداد له لبذل أقصى ما يملك من جهد نيابة عن المنظمة التي يعمل بها.
- لديه رغبة قوية في البقاء والاستمرار في العمل داخل المنظمة.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي

عرّف كانتر بأنه الشوق الذي يُظهره الفرد للتفاعل الاجتماعي بهدف إضفاء الحيوية والنشاط على المؤسسة ومنحها الولاء.

وعرّفه بيتر بأنه شدة إيمان الفرد وتصديقه لأهداف المؤسسة وقيمها، والرغبة في بذل كل الجهد لصالحها والحفاظ على عضويته فيها.

بينما عرفه وينر بأنه الإحساس الداخلي الذي يدفع الفرد للعمل بالطريقة التي تحقق مصالح المؤسسة. واتفق عدد من الباحثين على أن الالتزام التنظيمي هو استعداد نفسي ورغبة داخلية للعمل في المؤسسة وتحليل التعاريف السابقة، يتبين وجود اتفاق واضح على مفهوم الالتزام يتجلى في ثلاثة عناصر تناولتها جميع التعريفات بطريقة أو بأخرى، وهي:

- الإيمان الراسخ بقيم وأهداف المؤسسة ومدى قبولها.
- الاستعداد والميل لبذل جهد كبير للمؤسسة.
- الرغبة الشديدة في البقاء عضوًا في المؤسسة. (العبيدي، 2012، ص 82).

مما سبق نستنتج أن الالتزام التنظيمي هو حالة تعكس درجة ارتباط الموظف بمقر عمله ومدى استعداده للنفاني في العمل بجد واهتمام (أقصى جهد) لتحقيق أهدافها من خلال شعوره بالرضى والانتماء والولاء والاستقرار.

الفرع الثاني: أهمية ومراحل الالتزام التنظيمي

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم المؤشرات السلوكية التي حظيت بالاهتمام، حيث بينت نتائج العديد من البحوث أن هناك ارتفاع في تكاليف الغياب والتباعد عن العمل وترك العاملين للعمل وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي. (عاشوري، 2015، ص 55)

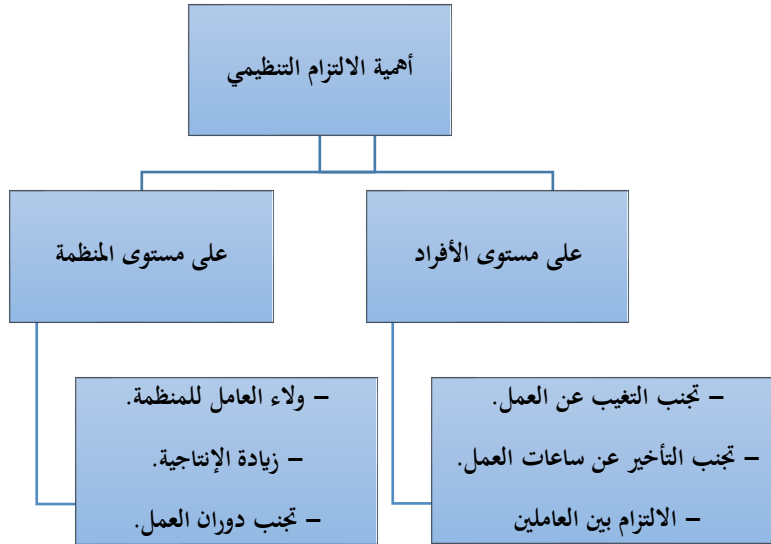
وقد أكدت الدراسات أهمية الالتزام التنظيمي وتأثيره على المستويين الفردي والمؤسسي، بل وتجاوزت بعض الدراسات هذا التأثير ليشمل المستوى الاجتماعي والوطني، وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي في الجوانب التالية:

- الارتباط التنظيمي عنصر رئيسي في توقع السلوكيات، خاصة معدل ترك العمل. الأفراد الملتزمون يبقون مدة أطول في المؤسسة ويهتمون بتحقيق الغايات.
- تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تزايد معدلات الأداء والإنتاجية.
- كلما زادت درجة التوافق بين القيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة، ارتفعت الروح المعنوية.
- تقليل المشكلات في العمل. (ماحي، 2006، ص 40).

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمون

سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام يؤدي بالفرد بالاستقرار بالمنظمة.

الشكل 1.1: أهمية الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: مراحل الالتزام التنظيمي

إن عملية تكوين ونمو وتطور الالتزام التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد وتتم بعدة مراحل يشير المعاني إلى أن بوكانن (Bochanan) ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي:

(1) فترة الاختبار:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله لمدة عام واحد، يكون خلالها الفرد تحت التدريب والتأهيل والاختبار، وخلال تلك الفترة يكون تركيزه على ضمان قبوله في المؤسسة، ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة المحيطة، ومحاولة التوفيق بين توجهاته وأهدافه وتوجهات وأهداف المؤسسة، ومحاولة إثبات قدراته، ويشير بوكانن إلى أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد مجموعة من المواقف التي تعتبر مرحلة اختبار وتهيئه للمرحلة التالية، ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تعارض الولاء، غموض الدور، ظهور المجموعات المتماسكة، فهم التوقعات، تطور التوجهات نحو التنظيم، والإحساس بالصدمة.

(2) مرحلة العمل والإنجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة.

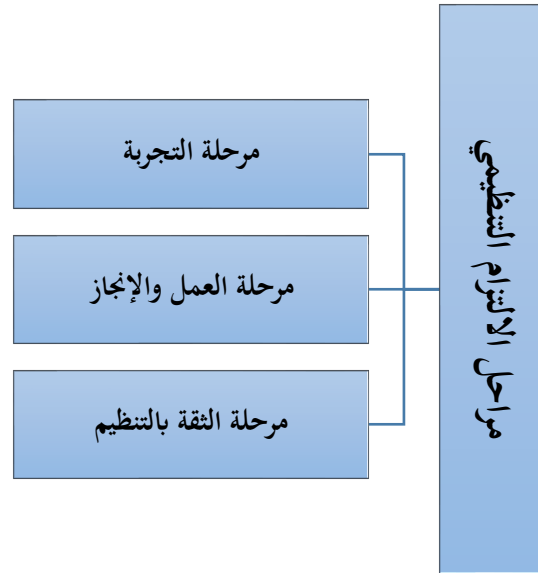
3) مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ تقريباً من السنة الخامسة في العمل بالمنظمة وتستمر دائماً، حيث يزداد انتماءه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

وقد ذكر العتيبي والسواط أن (Welsch and Iavan) أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر بمرحلتين حددهما في التالي:

- **مرحلة الانضمام للمنظمة:** التي يرغب الفرد بالعمل بها وغالباً ما يختار التي يعتقد أنها تحقق طموحاته.
 - **مرحلة الالتزام التنظيمي:** وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والارتقاء بها.
- أضاف العتيبي والسواط أن هناك ثلاث مراحل للنقيد التنظيمي:
- **الخضوع أو الالتزام:** حيث يعتمد تقيد الفرد في البداية على المنافع التي يجنيها من المنظمة، وبالتالي فهو يوافق على سلطة الآخرين ويلتزم بما يُطلب منه.
 - **مرحلة التوافق والتشابه بين الفرد والمنظمة:** بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء، وبالتالي فهو يفتخر بها.. حيث يقبل سلطة الآخرين حرصاً منه على البقاء.
 - **مرحلة التبنى:** أي اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافه هو، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

الشكل 2.1: مراحل الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثالث: محددات الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي: (جيرالد، 2004، ص 155)

1. السياسات:

يجب العمل على اعتماد توجهات داخلية تساعد على تلبية احتياجات الموظفين داخل المؤسسة، ومن المعلوم أن كل شخص لديه مجموعة من الاحتياجات المترابطة التي تؤثر في سلوكه الوظيفي.

ويعتمد هذا السلوك، من حيث قوته وإيجابيته أو سلبيته، على قدرة الفرد على تلبية هذه الاحتياجات. إذا تم تلبية هذه الاحتياجات، سينتج عن ذلك نمط سلوكي إيجابي، مما يساعد على بناء ما يُعرف بالسلوك المتوازن.

هذا السلوك المتوازن، الذي ينشأ من دعم المؤسسة للفرد في تلبية احتياجاته، يؤدي إلى الشعور بالرضا والأمان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء للمؤسسة. تختلف هذه الاحتياجات بين الموظفين من حيث الأهمية والأولوية في محاولة تلبيتها، وقد أشار إليها ماسلو في نظرية تدرج الحاجات الإنسانية: الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الحب والانتماء، الحاجة إلى التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات.

2. وضوح الأهداف:

يُساعد جلاء الغايات المؤسسية على زيادة التزام العمل لدى الموظفين. فكلما كانت الغايات مُبَيَّنة ومُحدَّدة، ازداد استيعاب وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء المؤسسي والمنظمة، وينطبق هذا على المسار والفكر والكفاءة الإدارية.

3. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المساهمة من قبل الأفراد العاملين بشكل إيجابي على تحقيق غايات التنظيم، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والذهني للفرد في وضع جماعي يحفز على المساهمة والإسهام لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في بلوغ تلك الغايات، وقد بينت كثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على تعزيز الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يتصلون ببيئة عملهم بصورة أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من معضلات هو تحديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة شديدة وروح معنوية عالية.

4. العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو ذاك الحيز الذي يشمل الأساليب والوسائل والأدوات والعناصر والتفاعلات داخل إطار المنظمة بين الأفراد ، وبناءً على هذا يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يجسد شخصية المنظمة الموقفة وأن نجاحها يتوقف على بيئة العمل السائدة، فالمناخ التنظيمي الجيد يُحفز على توليد بيئة عمل مُثمرة تعمل على تحقيق الثبات للأفراد والتنظيم ، ويجعل العاملون يحسون بقيمتهم في العمل من ناحية المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات والإحساس بوجود درجة مرتفعة من الثقة المُتبادلة، وتمتع العاملين بمناخ تنظيمي مُناسب من حيث الانسجام والتعاون والعدالة والتكافؤ للوصول إلى تحقيق الغايات التنظيمية يُعزز الثقة المتبادلة، يزيد المعنويات، يرفع درجة الرضا الوظيفي، يدعم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي.

5. تطبيق أنظمة تحفيز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد آليات تحفيز معنوية ومادية ملائمة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى تعزيز الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل، وبالتالي ازدياد الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل النفقات، واتفق الباحثون على أن المؤسسات العاملة في القطاع العام أقل المؤسسات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن العناية بتلبية متطلبات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في محيط عمل واحد تعتبر مقاييس أداء متميزة لأفرادها تعمل على توفير درجة كبيرة من التقدير المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورًا كبيرًا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيسفر عنه تعزيز قوة وتماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

7. نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو اقناع الآخرين في جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمته الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

الفرع الرابع: خصائص الالتزام التنظيمي، أدواته وأنواعه

أولاً: خصائص الالتزام التنظيمي

من خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية والخاصة به وهي: (حنونة، 2006، ص 13)

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الشخص لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، وتوقه الشديد في البقاء بها، وبالتالي قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يظهرها الشخص للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الوفاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الشخص للارتباط بالمؤسسة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الشخص والمؤسسة والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المؤسسة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للشخص، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.
- الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد وبالرغم من توافق أغلبية الباحثين في هذا الميدان على تعدد أبعاده إلا أنهم يتباينون في تحديد هذه الأبعاد، لكنها تؤثر في بعضها البعض ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي: (طموس، 2015، ص 36).
- أن المؤسسة مكونة من عدة فئات لكل منها مقاصدها الخاصة بها، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- عادة يوجد داخل كل مؤسسة تجمعات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تجمع من هذه التجمعات يحاول الحصول على مكاسب خاصة له دون الآخرين وبناء على تعدد الفئات والتجمعات داخل المؤسسة، فإن لكل فئة وتجمع أهدافاً وقيماً تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تجمع إلى آخر وبالتالي فإن التزام الأفراد والتجمعات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة.
- وهناك من يرى من خصائص الالتزام التنظيمي: (عبد الباقي، 2004، ص 24)
- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة.
- إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق معظم الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يتباينون في تحديد هذه الأبعاد لكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العاملين لمؤسساتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

ثانياً: أدوات قياس الالتزام التنظيمي

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها. وفي هذه الفقرة سيتم تناول بعض هذه المقاييس وهي:

- مقياس Porter 1974:

أُطلق عليه استبيان الالتزام المؤسسي (OCQ) وهو مؤلف من (15) بنداً ترمي إلى قياس مستوى التزام العاملين بالمؤسسة وانتمائهم وإخلاصهم لها، والراغبة في تضافر الجهد لتحقيق غايات المؤسسة، وتقبلهم لوجودها، واستخدم بمقياس (LIKERT) الخماسي لتحديد درجة الاستجابة.

- مقياس Marsh and Mannari 1977:

أُطلق عليه استبيان الالتزام المؤسسي (OCQ)، وهو يتألف من (15) بنداً يستهدف قياس درجة ارتباط الأفراد الذي يقدم مقياساً للالتزام الدائم (الأعراف والقيم) ويتكون من (4) بنود، وقد استخدمت أداة لقياس إدراك الشخص لكيفية تعميق التعلق الدائم وتعزيز استحسان المؤسسة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيراً إظهار نية الفرد للبقاء في المؤسسة. (طومس، ص 42)

- مقياس Jauche 1978:

وهي مبادرة لتقييم الالتزام بالقيمة بواسطة (6) عبارات أوضحت كل منها قيمة من القيم التالية: توظيف المعرفة والخبرة، توسيع المعرفة في نطاق الاختصاص، العمل مع الزملاء بفعالية، إرساء سمعة طيبة، السعي لتجاوز المصاعب والتحديات، تقديم أفكار مبتكرة في مجال الاختصاص، وقد استعمل لتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من العبارات المذكورة، مقياس من خمس اختيارات.

- مقياس Gordon 1980:

يهدف إلى الاستنتاج عن التزام العمل من خلال أربعة أبعاد وهي: الإخلاص، المسؤولية، الرغبة في الشغل، الإيمان بالمنظمة، وقد أسهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد سمات المشاعر والقيم والأفعال المتعلقة بالانتماء للمنظمة، وتم هذا من خلال (22) فقرة ذات استجابة خماسية مراجعة الدراسات التي ركزت على قياس الالتزام، والخروج منها (20) فقرة، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، بينما ضم المصدر الثالث (48) فقرة، منها (25) فقرة ذات مؤشرات إيجابية و(23) فقرة ذات مؤشرات سلبية.

- مقياس 1981 Thornton:

يتألف المقياس من (8) بنود، سداسية التجاوب لقياس التمسك التنظيمي، كما يشمل (7) بنود أخرى رباعية وخماسية التجاوب، تقيس الالتزام الوظيفي.

- مقياس جرينبرج وبارون 2004:

يتألف هذا المقياس من (12) بنداً لتقييم أبعاد الالتزام التنظيمي حيث قُسم هذا المقياس إلى ثلاثة أقسام موزعة بواقع أربعة بنود لكل بُعد من أبعاد الالتزام وهي: الاستمرار المستمر، الاستمرار العاطفي، الاستمرار المعياري.

ثالثاً: أنواع الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو قوة توافق الموظف مع شركته وتعلقه بها. ويُعبّر الالتزام التنظيمي عن مدى إيمان الفرد بقيم وأهداف الشركة لدرجة التماثل معها والاندماج فيها، بحيث يحس بأنه جزء لا يتجزأ منها ما يحفزه على بذل المزيد من المساعي الإضافية من أجل نجاح الشركة وتطورها وازدهارها.

عقب الإشارة إلى مفهوم الالتزام التنظيمي والتعاريف المتعددة التي تناولته، وأيضاً للمداخل المختلفة لدراسة الالتزام التنظيمي، سنحدد أهم أنواع الالتزام التنظيمي حيث قام العديد من المختصين بتناولها ويتفق أغلب الباحثين في أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي كالآتي:

(1) الالتزام العاطفي:

يتأثر الارتباط العاطفي للفرد بدرجة وعيه بالصفات التي تميز وظيفته من استقلالية، وأهمية، ومهارات لازمة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن المحيط المؤسسي الذي يعمل فيه يسمح له بالمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو فيما يخصه.

وأصحاب هذا الاتجاه هم الذين يعملون وفق تقييم شخصي للاحتياجات التي تتطلبها ظروف العمل المتنوعة فيكون الترابط بين الفرد والمنظمة على وفق ما تقدمه لهم مؤسساتهم.

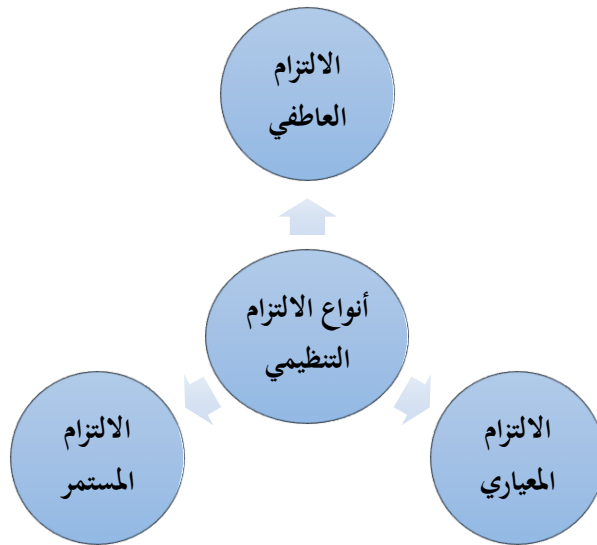
(2) الالتزام المعياري:

ويعني به الترابط الأخلاقي الرفيع وشعور الفرد بالواجب للبقاء في المؤسسة، وغالباً ما يدعم هذا الإحساس مساندة المؤسسة الجيدة للعاملين بها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل المثمر، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الغايات والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

3) الالتزام المستمر:

ينبع هذا البعد بأن ما يتحكم في مستوى التزام الشخص تجاه المؤسسة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يجنيها لو استمر بالعمل مع المؤسسة، مقابل ما سيفقده لو قرر الانضمام لجهات أخرى. يعني أنه ارتباط مبني بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة، فما دامت المؤسسة التي يعمل فيها تمنحه من العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى سيستمر بالارتباط بها، أما إذا ظهرت في الأفق أي عوائد أفضل من التي تمنحه المؤسسة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر.

الشكل 3.1: أنواع الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: علاقة التدوير الوظيفي بالالتزام التنظيمي

تُعتبر العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي علاقة متداخلة، حيث يؤثر كل منهما في الآخر بدرجات متفاوتة، بناءً على أسلوب تنفيذ التدوير وطبيعة محيط العمل التنظيمي.

فالتدوير الوظيفي، عندما يُنفذ بطريقة مدروسة ومخطط لها، يُساهم في تعزيز شعور الموظف بالاهتمام والتقدير، ويفتح أمامه مسارات جديدة للتعليم واكتساب الخبرات، الأمر الذي يُساهم في رفع مستوى الالتزام العاطفي لديه تجاه المؤسسة، ويعزز من رغبته في البقاء فيها.

الفرع الأول: علاقة التدوير الوظيفي بالالتزام العاطفي

يُعتبر الالتزام العاطفي أحد الأبعاد الجوهرية للالتزام التنظيمي، ويدل على صلة الموظف الوجدانية بالمؤسسة، وافتخاره بالانتماء إليها، وتوقه الصادق في الاستمرار ضمنها. ويبدو هذا النوع من الالتزام عندما يحس الموظف بأن المؤسسة تلبي متطلباته المهنية والنفسية، وتهبه بيئة عمل مشجعة وداعمة.

في هذا الإطار، يُمكن للدوران الوظيفي أن يساهم بشكل كبير في تقوية التعلق العاطفي، خصوصًا إذا ما تم تطبيقه بأسلوب مُخطط يراعي رغبات الموظف وتطلعاته المستقبلية، فتتقلّ الموظف بين وظائف أو مهام مختلفة داخل المؤسسة قد يمنحه إحساسًا بالتقدير والثقة من قبل الإدارة، ويجعله يدرك أن المؤسسة حريصة على تنمية مهاراته وتحقيق تقدمه المهني، وهو ما ينعكس إيجابًا على أحاسيسه تجاه المنظمة.

كما أن التدوير الوظيفي يُخفف من إحساس الموظف بالروتين والملل، ويعزز التحدي الإيجابي في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة شعوره بالرضا والتحفيز، وهما عاملان ضروريان في توليد التعلق العاطفي وبالإضافة إلى ذلك، فإن التنوع في المهام والخبرات يساعد على توسيع آفاق الموظف وزيادة فهمه لأهداف المؤسسة، مما يقوي صلاته العاطفية معها ويعزز رغبته في البقاء والمساهمة الفعالة في تحقيق رؤيتها. (Allen and Meyer, 1990, P 180).

الفرع الثاني: علاقة التدوير الوظيفي بالالتزام المعياري

يشير الالتزام المعياري المعتقد إلى إحساس الموظف بالواجب الأخلاقي نحو البقاء في المؤسسة، نتيجة لتنشئته الإدارية، أو ما حظي به من دعم ومزايا خلال مسيرته المهنية، مما يحفزه إلى الشعور بأنه "مدان" للمؤسسة بالولاء والوفاء، ويُعد هذا النوع من الالتزام هامًا في بناء روابط طويلة الأمد بين الموظف والمنظمة إذ ينبع من الإحساس بالمسؤولية تجاه الجهة التي منحت له بيئة العمل والدعم والتطوير.

في هذا الإطار، يمكن أن يؤدي التناوب الوظيفي دورًا كبيرًا في تقوية التمسك المعتقد، عبر ما يوفره من فرص للنمو والتعلم وتبادل الخبرات داخل المؤسسة. فعندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تستثمر في تطويره المهني، عبر إتاحة فرص التناوب التي توسع مداركه وتمنحه خبرات متعددة، فإنه يكون انطباعًا إيجابيًا بأن المنظمة تعتني به، مما يولد لديه شعورًا بالالتزام الأخلاقي تجاهها.

إضافة إلى ذلك، فإن مشاركة الموظف في التدوير الوظيفي قد تُعزز من إدراكه للقيم والثقافة التنظيمية وتزيد من تفاعله مع مختلف الأقسام والزملاء، وهو ما يعزز من اندماجه في بيئة العمل وشعوره بالانتماء

المؤسسي. هذا التفاعل ينمي إحساسه لمدى الدعم الذي تقدمه المؤسسة، فينشأ شعور داخلي لدى الموظف بضرورة رد المعروف من خلال الالتزام والبقاء. (Wayne, Liden, 1997, P 150).

الفرع الثالث: علاقة التدوير الوظيفي بالالتزام الاستمراري

يدل الالتزام المستمر إلى رغبة العامل في البقاء ضمن الشركة نتيجة لتصوره لتكاليف مغادرتها، سواء كانت مادية أو معنوية أو مهنية. وهذا يعني أن الموظف يواصل العمل ضمن الشركة لأنه يرى أن الخروج منها قد يسبب فقدان مزايا يعسر تعويضها في أماكن أخرى.

هذا النوع من الالتزام غالباً ما يكون متعلقاً بالحسابات المنطقية للمكاسب والخسائر، أكثر من ارتباطه بالمشاعر أو القيم.

وفي هذا السياق، يمكن للتدوير الوظيفي أن يساهم في رفع مستوى التمسك المستمر لدى الموظفين عن طريق تعزيز شعورهم بقيمتهم داخل المنظمة، وإدراكهم بأن المؤسسة تتيح لهم فرص تطوير ومهارات متعددة تساهم في بناء مستقبلهم المهني. إذ إن الموظف الذي يمر بعدة تجارب وظيفية داخل نفس المؤسسة ويكتسب مهارات متنوعة، غالباً ما يرى أن هذه الخبرات المتراكمة مرتبطة بالسياق التنظيمي الخاص بالمؤسسة ويصبح بالتالي أكثر تمسكاً بها.

كما أن التدوير الوظيفي يساعد الموظف على بناء شبكة علاقات واسعة داخل المؤسسة، ما يرفع من مستوى اندماجه الاجتماعي والمهني، ويُصعّب عليه قرار المغادرة لما قد يترتب عليه من خسارة لهذه الروابط وكلما شعر الموظف بأن المؤسسة تستثمر فيه عبر فرص التطوير، زاد إدراكه لقيمة ما قد يخسره إذا ترك العمل، مما يقوي التزامه المستمر. (Iverson, 1994, P 200).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعددت وتتوعدت الدراسات والبحوث التي تناوبت هذا الموضوع، إلا أننا اخترنا من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر والتي تناولت موضوع الدراسة الحالية سواء بالنسبة للمتغير المستقل "التدوير الوظيفي" أو بالنسبة للمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" وهي متنوعة، ولكنها نادرة فيما يخص العلاقة بينهما، لذا تم عرض الدراسات السابقة بأسلوب تنازلي من الأحدث إلى الأقدم.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. دراسة: (بوالشعور وبن هجيرة، 2024): التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والتوزيع – ورقلة-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة، حيث اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبيان الموزع على 44 موظف مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة، وتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وقد توصلنا لجملة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي وأبعاده كل من الجهد الوظيفي والقدرات الوظيفية بالإضافة لإدراك الدور لموظفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة.

كما تقدم الدراسة مجموعة من توصيات كالعامل على وضع معايير معينة في عملية التدوير الوظيفي للموارد البشرية والعمل على توفير بيئة مناسبة وملائمة ومشجعة للعمل ومعرز للاستقرار الوظيفي العمل على أن يكون التدوير الوظيفي يمس كل المستويات الإدارية في المؤسسة وليس المستوى التشغيلي فقط (الإدارة الدنيا).

2. دراسة: (ياسين والحرايسية، 2023): أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين النفسي دراسة تطبيقية: سلطة منطقة العقبة الاقتصادية

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في ظل وجود التمكين النفسي بالتطبيق على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. حيث تم استخدام المنهج الكمي.

وتم توزيع 200 استبانة على الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تم اختيارهم من خلال عينة هادفة.

كما تم استخدام برمجية (Spss) و (Amos) لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في الالتزام التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في التمكين النفسي. كما توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في الالتزام التنظيمي، وأن التمكين النفسي يتوسط جزئيًا العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي. وبناءً على ذلك توصي الدراسة الحالية بالاستمرار في تعزيز التدوير الوظيفي والتمكين النفسي بغرض زيادة الكفاءة والفعالية وبالتالي تحقيق الالتزام التنظيمي.

3. دراسة (بسّام وبرزوق، 2021): درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في الشمالية جامعة القدس المفتوحة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، في ضوء المتغيرات المستقلة (الجنس) المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة الإدارية المديرية والتخصص ومعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة في درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بإدارة التميز، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم (310)، واشتملت العينة على (175) موظفا وموظفة من المديرين ورؤساء الأقسام، والموظفين العاملين في أقسام الشؤون الإدارية الميدان والرقابة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتم تطوير أداتين هما: أداة لقياس درجة ممارسة التدوير الوظيفي، وأداة لقياس مستوى درجة إدارة التميز.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين جاءت بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.32)، في حين جاءت درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر الإداريين بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.70)، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس المؤهل العلمي والتخصص) بينما تبين وجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية ولصالح من لديهم خبرة إدارية (10) سنوات فأكثر، والمتغير المسمى الوظيفي (مدير ورئيس قسم) ومتغير المديرية ووجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز

تعزى لمتغير المديرية، في حين لا توجد فروق بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز تعزى لمتغيرات (الجنس المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة الإدارية و التخصص).

4. دراسة (رمزي، عبد الجليل الضبع، فرغلي علي، الحميد علي، 2021): بعنوان: دور التدوير

الوظيفي في تطوير الأداء الإداري دراسة ميدانية على العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة من العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم (153) موظف وموظفة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

5. دراسة (بدر، 2016): هدفت هذه الدراسة والتي كانت حول التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة

الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، إلى التعرف إلى الكفاءة الإنتاجية للعاملين على كل المستويات العليا والفئة الأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا والأولى، رئيس قسم من الفئة الثانية، والبالغ عددهم (1863) موظفاً، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (65) فقرة، تم توزيعها على (380) موظفاً، باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد أمكن جمع (307) صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الإستجابة من مجموع الإستبانات الموزعة 80%.

وأكد الباحث أن أسباب ممارسة التدوير الوظيفي في الإدارة هو تحسين أدائهم و معاملات الإدارة ومحاربة الرأي الذي يعتبر أن التدوير أسلوب عقاب، نتيجة سوء أدائهم الوظيفي، كما أوصى بضرورة الإهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي لتكون أكثر مرونة لتتفق مع التدوير، والإهتمام بإدارة التطوير ماديا وبشريا من خلال توفير متطلبات العمل والميزانيات المناسبة، وتوفير الحوافز.

6. دراسة (رعاب، حداد، 2019): أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية

دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية - جامعة تيزي وزو -

يعد أسلوب التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة، من خلاله ينتقل الموظف من وظيفة إلى أخرى من نفس المستوى الوظيفي أو القريبة من تخصصه، وذلك بهدف التعرف على مختلف المهام في المنظمة، من أجل رفع كفاءاتهم وقدراتهم الوظيفية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في الإدارات وقد حددناها بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

ولذلك اعتمدنا مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، كالمقابلة وتصميم أداة الاستبانة في الجانب التطبيقي للدراسة، بعد أن قدمنا فصلا نظريا يعرض إطار مفاهيمي ونظريا لمتغيرات الدراسة الأساسية وهما " التدوير الوظيفي " و " الأداء الوظيفي وتفسير العلاقة الرابطة بينهما.

7. دراسة (أبو صبحة، 2014): دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى

العاملين الإداريين

أظهرت هذه الدراسة حول دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين، في الجامعة الإسلامية بغزة الكشف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه سياسة التدوير الوظيفي والتي تحد من فعالية تطبيقها، والتعرف على إتجاهات الموظفين الإداريين، وآرائهم حول سياسة التدوير الوظيفي، وقد استخدم الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي التحليلي.

وقد قام الباحث بإستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والبالغ (72) موظفا، من خلال توزيع إستبانة، صممت لقياس مدى إستجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة، و تم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة، الإستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والموظفين بالجامعة، كما أنه يساهم في بناء علاقات إجتماعية جديدة، الأمر الذي يؤثر على زيادة الإنتاجية.

8. دراسة بن كحلة رشيدة (2015) : أهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر.

تهدف هذه الدراسة في دور الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة والتطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة به ومعرفة كيف تقوم المؤسسات بخلق جو من التنظيم فيما بينها وأيضاً التعرف على دور التنظيم وإبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة.

والمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي تم توزيع 25 استمارة على عمال مؤسسة رام لتكرير السكر وبعد جمع البيانات تم تحليلها وتفسيرها وفق أسلوبين ، الكمي والكيفي والتي توصلت الى مجموعة من النتائج . أغلبية أفراد العينة بنسبة 92% لديهم رغبة قوية ببذل أقصى الجهود من أجل نجاح المؤسسة، أغلبية أفراد العينة يتطلعون إلى الارتقاء الوظيفي واستمرار العلاقة بين زملاء العمل، خلصت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها :

- إن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة وما يترتب على هذا التنظيم من إجراءات وقرارات تؤدي إلى إضفاء المزيد من الفعالية على أداء المؤسسة وإدارتها.
- قد تختلف أهداف المؤسسة وتتعدد، إلا أنه بصفة عامة فإن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الكفاءة التي لا تتحقق إلا إذا كان هناك تنظيم فعال للمؤسسة.
- هناك مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة رام لتكرير السكر.

9. دراسة أحمد محمد بني عيسى رياض أحمد أبازيد (2014) بعنوان: دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

تم توزيع (325) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية التجارية والإسلامية، تم استخدام المتوسطات الحسابية الانحدار واختبار (F) لاستخراج نتائج الدراسة، أظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها:

- اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة.

- وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.
- الالهام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأبينا على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.
- أوصت الدراسة بما يلي:

- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية.
- تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور ايجابي في تحسين أدائهم.

10. دراسة أحمد علي أبوسمك (2011) عنوانها: التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بقطاع غزة.

هدفت الدراسة للكشف عن مستوى التطوير التنظيمي والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين للوقوف على العلاقة بينهما، واستخدم الباحث المنهج التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الطبقية العشوائية في اختيار العينة والتي تبلغ 400 موظف وموظفة بالوكالة من مجتمع الدراسة الذي بلغ 10.000 موظف وموظفة بالوكالة.

وقد توصلت الدراسة:

- إلى أن هناك مستوى متوسط من التطوير التنظيمي وأيضاً مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي للعاملين.
- كما توصلت لوجود علاقة ايجابية بين مستوى التطوير التنظيمي ومستوى الالتزام بجميع أبعاده.
- وأوصت الدراسة إلى تعزيز التوافق بين أهداف العاملين وأهداف الاونروا، وتنمية مستوى مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وصنع القرارات وزيادة الاهتمام برفع مستوى الالتزام التنظيمي وعوامل الجذب للعاملين.

وخلصت الدراسة إلى:

- تعظيم التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة من خلال دراسات يتم من خلالها تحديد احتياجات ورغبات العاملين وبما يتناسب وكفاءة الخدمات المقدمة للاجئين في قطاع غزة ومن خلال تطبيق برامج تطوير الموارد البشري.
- تنمية مستوى مشاركة العاملين في إعداد وتطوير الهيكل التنظيمي وبذلك تعكس الهياكل التنظيمية حاجة ومتطلبات العمل وليس حاجة ورغبات أفراد.
- أهمية بناء علاقات عمل إيجابية بين الرئيس و المرؤوس مبني على الاحترام دون تجاهل السلطة لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومستويات الأداء والإنتاج.
- تشجيع العمل بروح الفريق العاملين، وتطوير أساليب وأدوات التحفيز بما يتوافق مع الأداء الجماعي والمساءلة والمحاسبة الجماعية ووضع أسس وضوابط لتقييم الأداء والسلوك الجماعي لتنمية الترابط داخل جماعات العمل.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Bryan, Valentine et al, 2025) **Organizations, Teams, and Job Mobility: A**

Social Microdynamics Approach

بعنوان: "المنظمات، الفرق، وتنقل الوظائف: نهج الديناميات الاجتماعية الدقيقة"

تحدد الهياكل الداخلية للمنظمات الكبيرة الكثير مما يحدث داخلها بما في ذلك الطريقة التي يتم بها تنفيذ المهام، والعمال الذين يؤدونها، ومدى تنقل هؤلاء العمال داخل المنظمة. ومع ذلك، فيما يتعلق بهذه العملية الأخيرة، فإن معظم المناهج النظرية والنمذجة المستخدمة لفهم تنقل العمال التنظيمي هي منمقة للغاية، وذلك باستخدام المثالية مثل المنظمات غير الهيكلية، والعمال الذين لا يمكن تمييزهم، والافتقار إلى الترابط الاجتماعي للعمال.

في هذه المقالة، وبمساعدة عقد من البيانات الدقيقة والمحددة زمنياً لمنظمة حكومية أميركية كبيرة، نقدم نموذجاً جديداً لوصف المنظمات باعتبارها مركبات من الفرق التي يؤدي الأفراد من خلالها مهام محددة وتتطور فيها الروابط الاجتماعية.

ومن خلال تتبع تكوين الموظفين في الفرق التنظيمية، نجد أن العمال الذين يغيرون وظائفهم يتأثرون بشكل كبير بتفضيل لم شملهم مع زملاء العمل السابقين. في هذه المنظمة، 34% من جميع التحركات تؤدي إلى لم شمل العمال، وهي نسبة أعلى بكثير من التوقعات. لقد وجدنا أنه كلما زاد الوقت الذي يقضيه العمال معًا أو كلما كان الفريق الذي يتقاسمونه أصغر، زاد احتمال لم شملهم، مما يدعم فكرة زيادة الألفة والثقة وراء عمليات لم الشمل هذه والدور المهيمن لرأس المال الاجتماعي في تطور المنظمات الكبيرة.

2. دراسة (Alizadeh, bell, Ali et al, 2024): The effect of job rotation on employee performance: the mediating role of HR strategy and training in the petrochemical industry

بمعنوان: أثر تدوير الوظائف على أداء الموظف: "الدور الوسيط لاستراتيجية الموارد البشرية والتدريب في صناعة البتروكيماويات"

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التناوب الوظيفي على أداء الموظفين واستكشاف الدور الوسيط لاستراتيجية الموارد البشرية (HR) وفعالية التدريب على هذه العلاقة، داخل صناعة البتروكيماويات، التي تمثل سياقًا صناعيًا متخصصًا وخطيرًا للغاية.

تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على الخبراء العاملين في إحدى منظمات البتروكيماويات الإيرانية. تم استخدام المقاييس التي تم التحقق من صحتها مسبقًا لقياس التناوب الوظيفي وأداء الموظفين واستراتيجية الموارد البشرية وفعالية التدريب، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية لاختبار الفرضيات.

وأشارت نتائج البحث إلى أن التناوب الوظيفي كان له تأثير سلبي على أداء الموظفين، في حين أن فعالية التدريب واستراتيجية الموارد البشرية توسطت بشكل إيجابي في العلاقة بين التناوب الوظيفي وأداء الموظفين. وهذا يسلط الضوء على أهمية ضمان التدريب الفعال واستراتيجية الموارد البشرية لدعم التناوب الوظيفي للموظفين المهرة والمتخصصين.

يجب على مديري الموظفين في الصناعات المتخصصة والخطرة، مثل عمال البتروكيماويات، المهتمين بالتناوب الوظيفي لدعم التطوير الوظيفي للموظفين، أن يضعوا في اعتبارهم الآثار السلبية المحتملة على أداء الموظفين. لدعم وتحسين أداء الموظفين، ينبغي النظر في التناوب الوظيفي إلى جانب استراتيجية الموارد البشرية والتدريب.

ركزت الأبحاث السابقة إلى حد كبير على قيمة التناوب الوظيفي لتطوير الفهم التنظيمي للمديرين ' وتقليل الإصابات في العمل اليدوي، مما أدى إلى ندرة الأبحاث حول التناوب الوظيفي ضمن الأدوار الصناعية المتخصصة وذات المهارات العالية. ومن الواضح في الأدبيات أنه لا يزال من غير الواضح ما الذي يدعم التناوب الوظيفي الفعال. تعالج هذه الدراسة هذه الثغرة من خلال التحقيق في كيفية تأثير التناوب الوظيفي على أداء الموظفين في صناعة متخصصة وذات مهارات عالية وكيف تتوسط الاستراتيجية وفعالية التدريب هذا التأثير.

3. دراسة (Al-Romeedy, 2019) The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior

بعنوان: دور التناوب الوظيفي في تعزيز أداء الموظفين في وكالات السفر المصريين: "الدور الوسيط للسلوك التنظيمي"

الغرض من هذه الورقة هو اقتراح واختبار نموذج مفاهيمي يستكشف تأثير التناوب الوظيفي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للسلوك التنظيمي (أي التحفيز والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية والإرهاق الوظيفي)

يتم جمع البيانات من العاملين في أقسام السياحة والطيران لدى وكلاء السفر من الفئة أ في مصر. في المجمل، تم تحليل 788 استبيانًا باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية القائمة على الانحدار (PLS-SEM) باستخدام Smart PLS 3.21.

وتشير النتائج إلى أن السلوك التنظيمي (الدافع، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، المشاركة الوظيفية والإرهاق الوظيفي) يلعب أدوار الوساطة في العلاقة بين التناوب الوظيفي وأداء الموظفين.

تساهم الدراسة في الأدبيات الحالية من خلال ربط التناوب الوظيفي بأداء الموظفين من خلال السلوك التنظيمي (الدافع، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، المشاركة الوظيفية والإرهاق الوظيفي). تحمل نتائج الدراسة آثارًا عملية ونظرية على منظمات السياحة والضيافة.

4. دراسة (Santos, marian, fabio et al, 2019) Work Design and Job Rotation in Software

:Engineering: Results from an Industrial Study

بعنوان: تصميم العمل والتناوب الوظيفي في هندسة البرمجيات: "نتائج دراسة صناعية"

التناوب الوظيفي هو ممارسة إدارية يتم تطبيقها في البيئة التنظيمية لتقليل الرتابة الوظيفية والملل والإرهاق الناتج عن تبسيط الوظيفة والتخصص والتكرار. حددت الدراسات السابقة وناقشت استخدام التناوب من مشروع إلى مشروع في ممارسة البرمجيات، وجمعت الأدلة التجريبية من الدراسات النوعية والميدانية وأشارت إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالعمل التي يمكن أن تتأثر إيجابًا أو سلبيًا بهذه الممارسة.

الهدف: نهدف إلى جمع ومناقشة استخدام التناوب الوظيفي في مؤسسات البرمجيات من أجل تحديد الفوائد والقيود المحتملة لهذه الممارسة المدعومة ببيان النظريات الحالية لتصميم العمل. الطريقة: باستخدام تصميم بحثي قائم على المسح، قمنا بجمع وتحليل البيانات الكمية من مهندسي البرمجيات حول كيفية تصميم وتنظيم أعمال تطوير البرمجيات، بالإضافة إلى التأثيرات المحتملة للتناوب الوظيفي على تصميم العمل هذا. لقد قمنا بالتحقيق في 21 بنية لتصميم العمل، إلى جانب الإرهاق الوظيفي، وصراع الأدوار، وغموض الأدوار، وبنيتين تتعلقان بالتناوب الوظيفي.

النتائج: حددنا فائدة جديدة وستة قيود جديدة للتناوب الوظيفي، لم يتم ملاحظتها في الدراسات السابقة وأضفنا مناقشات جديدة إلى مجموعة المعرفة الحالية المتعلقة باستخدام التناوب الوظيفي في ممارسة هندسة البرمجيات.

نعتقد أن هذه النتائج تمثل خطوة مهمة أخرى نحو بناء مجموعة متسقة وشاملة من الأدلة التي يمكن أن توجه البحوث المستقبلية وكذلك تقيد الممارسة حول الآثار الإيجابية والسلبية المحتملة للتناوب الوظيفي في شركات تطوير البرمجيات.

5. دراسة: Nelly Moreira Mero and al (2020)

Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Influence of Internal Empirical Application in Ecuadorian Co-Operativism

بعنوان: تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي ، تطبيق تجريبي في التعاون الإكوادوري

مقال من مجلة Sage Open الإكوادور، هدفت الدراسة الى تحليل أبعاد التسويق الداخلي ومعرفة علاقتها المحتملة بالالتزام التنظيمي للقيام بذلك ، تم تطوير العمل الميداني على أساس استبيان بحثي ، يهدف إلى مجال مهم للغاية من الاقتصاد الاجتماعي: التعاون في بلد نام تم توزيع 2499 استبانة استقصائية بين الموظفين وقادة ومديري التعاونيات الإكوادورية. الوصف التأثير الوسيط المحتمل لمتغيرات البحث، كشفت النتائج:

- أن الأبعاد التسويق الداخلي ارتباط ذات دلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي.
- أن متغيرات الوضع الاجتماعي والديموغرافي والعمل تؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين كلا المتغيرين، حيث تقدم مستويات أعلى من العلاقات عندما يكون الموظف متزوجا، ولديه دراسات عليا وعقد عمل مؤقت.

6. دراسة (Aghaei. 2013)

هدفت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في إدارة الشباب والرياضة بخراسان رازفي بإيران، وكانت على عينة بلغ عددها (52) مدير بإدارة الشباب والرياضة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (112) مدير بإدارة الشباب والرياضة، ولقد استخدم الباحثون المنهج والتحليلي واعتمدوا على الاستبيان الجمع البيانات. وتوصلت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين التمكين والالتزام التنظيمي حيث $r = 0.996$ ، $P = 0.000$ ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في عينة البحث بخصوص التمكين ودرجة الالتزام التنظيمي $t = 0.954$ ، $P = 0.34$ ، وقد أوصت على ضرورة تمكين الموظفين للوصول إلى الالتزام التنظيمي ، فمن خلال تمكين الموظفين وتعزيز التزامهم التنظيمي سيشعرون بمدى أهميتهم كأعضاء في هذه المنظمة وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للوصول بالمنظمة إلى أرقى المستويات، أيضاً يجب إعطاء المديرين المقدرة على استخدام التقنيات لزيادة الفعالية والكفاءة والثقة لدى العاملين للمضي قدماً.

7. دراسة: (Raggio & Folse, 2009)

هدفت الدراسة الى اختبار الأثر والدور الوسيط للالتزام الفعال على توجيه النتائج الايجابية، أجريت الدراسة في 49 ولاية من الولايات المتحدة الامريكية وتكونت عينة الدراسة من 2325 فردا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها، ما يلي: هناك دورا للالتزام على النتائج الإيجابية. إن الالتزام الفعال له دور كبير في توجيه النتائج الايجابية.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تم التطرق في هذا في هذا المطلب إلى مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية حيث سنوضح أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث أوجه الاختلاف والتشابه، بالإضافة إلى عرض أهم النقاط المستفادة من هذه الدراسات.

تأتي الدراسة الحالية في سياق بحثي غني بالدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي وتأثيره على الأداء والالتزام التنظيمي في مؤسسات متعددة. فقد أظهرت دراسة بالشعور وبن هجيرة (2024) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة، مما يؤكد أهمية التدوير في تعزيز القدرات والجهود الوظيفية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة ياسين والحرايسية (2023) التي أبرزت الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي ضمن سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، مما يعزز فهم كيفية تأثير التدوير على السلوك التنظيمي عبر متغيرات نفسية.

على الصعيد التربوي، بينت دراسة بسم وبرزوق (2021) أن ممارسة التدوير الوظيفي لدى مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، مع ارتباط واضح بخبرات الإدارة، ما يشير إلى أن الخبرة تلعب دوراً مهماً في استثمار التدوير الوظيفي لتحقيق التميز الإداري. وبالمثل، أظهرت الدراسات الميدانية في قطاع التعليم والجامعات، مثل دراسة رمزي وآخرين (2021) وأبو صبحة (2014)، أهمية التدوير في تطوير الأداء الإداري وزيادة اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة.

أما من ناحية الكفاءة والإنتاجية، فقد سلطت دراسة بدر (2016) الضوء على التدوير الوظيفي كوسيلة لتحسين الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، مع توصيات واضحة بتعزيز الهيكل التنظيمي المرن وتوفير الحوافز وهو ما يدعم نتائج الدراسات التي تؤكد ضرورة بيئة عمل ملائمة لتفعيل التدوير. في مجال الالتزام التنظيمي

تقدم دراسات بن كحلة رشيدة (2015) وأحمد محمد بني عيسى (2014) رؤية شاملة حول تأثير الالتزام على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء، مع تأكيد على الأبعاد العاطفية والتنظيمية التي تعزز الولاء والفعالية.

من جهة أخرى، أظهرت دراسة أحمد علي أبوسمك (2011) العلاقة الإيجابية بين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي، مع توصيات لتعزيز مشاركة العاملين وتحقيق التوافق بين أهداف الأفراد والمؤسسة، مما يشير إلى أهمية الاعتبارات التنظيمية والسلوكية في نجاح سياسات التطوير والالتزام.

بالمقارنة مع هذه الدراسات، تساهم الدراسة الحالية في دعم النتائج السابقة من خلال التأكيد على الدور الإيجابي للتطوير الوظيفي في تعزيز الأداء والالتزام التنظيمي، مع إمكانية توسيع نطاق التحليل ليشمل أبعادًا جديدة مثل التمكين النفسي والتطوير التنظيمي، مما يعزز من شمولية فهم الظاهرة وفعاليتها في مختلف القطاعات.

خلاصة الفصل

اختص هذا الفصل من هذه الدراسة باستعراض وتفصيل كل من الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية وذلك من خلال مبحثين كان الأول فيهما بعنوان الاطار النظري للتدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي أما الثاني فقد خصص للدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة الحالية وكذا التعقيب عنها ومقارنتها بالدراسة الحالية لقد ابرزنا من خلال المطلب الأول من المبحث الأول أهم المفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل (التدوير الوظيفي) والذي اعتبرته الطالبتين بأنه: استراتيجية تنظيمية قديمة تم تحديثها وتطويرها لتلائم احتياجات المؤسسات الحديثة حيث أصبح يعتمد على تطوير الموظفين وتعزيز مهاراتهم وخبراتهم بدلا من مجرد نقلهم من وظيفة الى أخرى. وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي والمرونة التنظيمية الملائمة لمواجهة التغيرات في بيئة العمل. كما وضحنا أهميته بالنسبة للموظف والمؤسسة واسس نجاحه... الخ أما بالنسبة للمطلب الثاني من المبحث الأول فقد اختص بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمتغير التابع في الدراسة والمتمثل في الالتزام التنظيمي من خلال عرض: مفهومه (هو حالة تعكس درجة ارتباط الموظف بمقر عمله ومدى استعداده للتفاني في العمل بجد واهتمام -أقصى جهد- لتحقيق أهدافها من خلال شعوره بالرضى والانتماء والولاء والاستقرار)، وكذا أهميته، مراحلها، محدداته إضافة الى أبعاده الرئيسية الثلاثة : الالتزام العاطفي (الانتماء والولاء)، الالتزام الاستمراري (الاستعداد للبقاء بناءً على تقييم التكاليف والفوائد)، والالتزام المعياري (الشعور بالواجب الأخلاقي اتجاه المؤسسة)، أما بالنسبة للمبحث الثاني الخاص بالدراسات السابقة فقد استعرضنا 17 دراسة عربية واجنبية كلها بحثت في متغيرات الدراسة الحالية كما بينا أوجه التشابه والاختلاف بين كل دراسة من الدراسات السابقة وبين دراستنا الحالية، ونشير في هذا الصدد أن دراستنا الحالية إضافة جيدة للمكتبة الجامعية بهذا الموضوع لأنها ربطت بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي وفي الفصل الثاني سوف نتوسع في الدراسة الميدانية بعدما بينا في هذا الفصل الخلفية النظرية والدراسات السابقة.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية
لاتصالات الجزائر –
الوكالة التجارية المنيعة

تمهید

تبحث هذه الدراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة المنیعة- ويختص هذا الفصل بعرض منهجية الدراسة وما تحتويه من عناصر مثل: طبيعة الدراسة وأسلوب جمع البيانات ومصادرها بالإضافة الى اختبار صدق ثبات أداة الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأخيرا الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

كما يتضمن هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، حيث سيتم إجراء الإحصائيات الوصفية المناسبة لنوعية المتغيرات المستقلة والتابعة وكذا البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة وأبعاد الالتزام التنظيمي وأیضا فيما يخص التدوير الوظيفي بالنسبة للموظفين باتصالات الجزائر .

وأخيرا فقد تم إجراء الاختبارات والتحليل والنماذج الإحصائية المناسبة لكل فرضية من فرضيات الدراسة لمعرفة مدى صحتها بالإضافة إلى مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

وبناء على ما تقدم قسم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل تحديد الإطار العام للدراسة الميدانية والإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا التعرف على أدوات جمع البيانات "الاستبيان" من حيث تصميمه وتوزيعه على عينة الدراسة وصدقه وثباته بالإضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض نموذج الدراسة ثم نتطرق إلى مصادر وطرق جمع البيانات بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع، عينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة موظفي اتصالات الجزائر الوكالة التجارية المنیعة، وقد تم اختيار عينة الدراسة والتي قدرت بـ 50 موظفاً من المجتمع الكلي والمقدر عدده 67 من أجل الإجابة على أسئلة الاستبيان، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظر لنشاطها الاقتصادي الذي يتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة.

ولذا يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه: هو مجموعة الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة أو البحث، وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية والتي تدرس فيه المشكلة وتجتمع من خلاله البيانات والمعلومات حولها ويسعى الباحثان إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة. (دايت، 1997، ص 361) أما فيما يخص دراستنا

تُعَدُّ اتصالات الجزائر واحدة من الشركات الرائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر حيث تشهد تطوراً مستمراً في هذا القطاع حيث تقدم المؤسسة مجموعة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والإنترنت التي تستهدف كلاً من الزبائن الأفراد والمهنيين، وقد تمكنت من اكتساب مكانتها البارزة بفضل التزامها بالابتكار والانسجام مع متطلبات الزبائن، مما يعكس توجّهاً واضحاً نحو تلبية الاحتياجات الجديدة في عالم الاتصالات.

تأسست اتصالات الجزائر وفقاً للقانون 03/2000 الصادر بتاريخ 05 أوت 2000، والذي يختص بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر. هذا القانون أسهم في فصل نشاطات

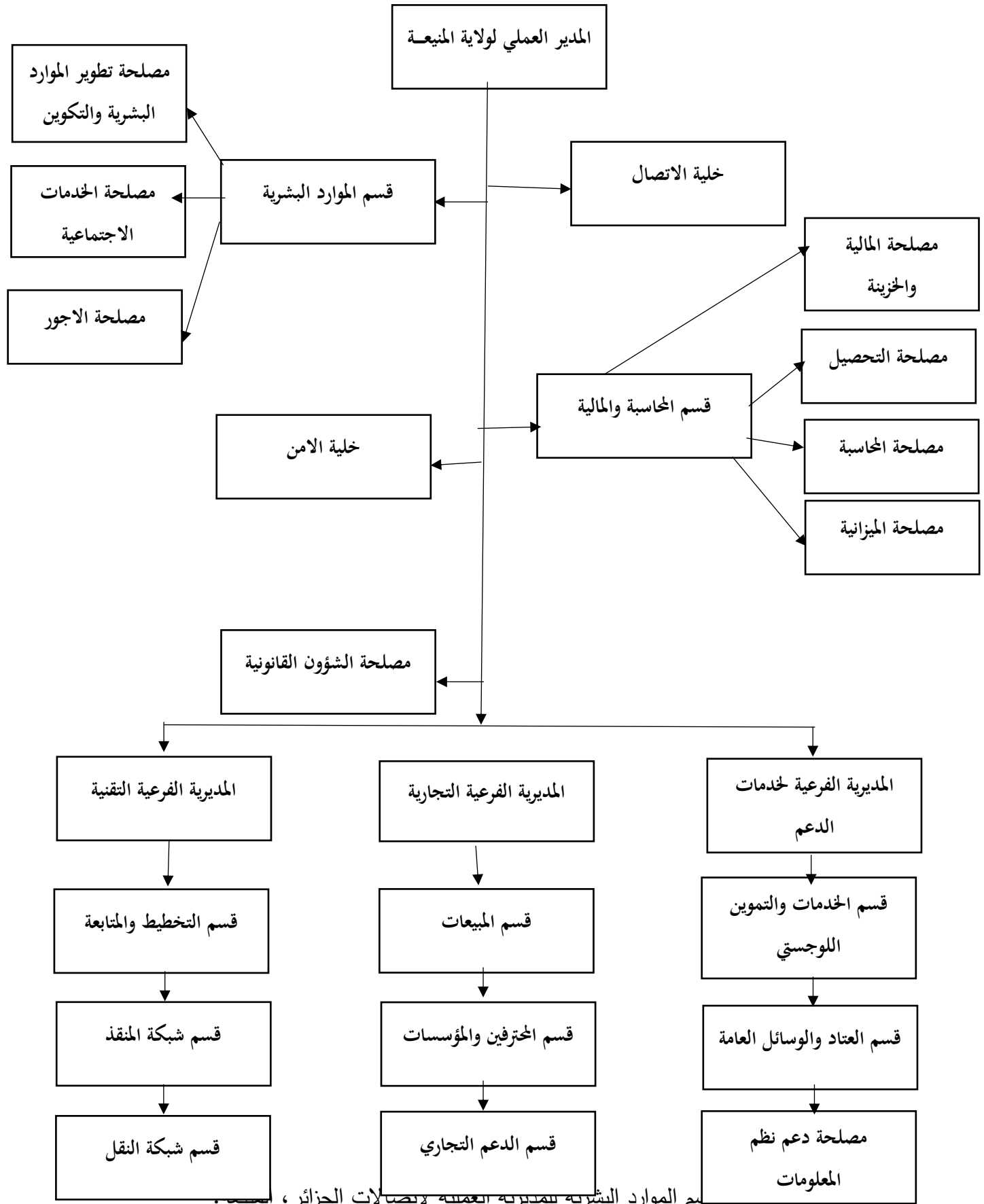
البريد عن الأنشطة المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية، كما وضع الأسس العامة لتنظيم هذا القطاع. وفقًا لهذا التشريع، تم إنشاء المؤسسة تحت اسم "اتصالات الجزائر" بموجب قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001، ليتم تسجيلها رسميًا في السجل التجاري في 11 ماي 2002 تحت الرقم

02B 0018083

تعمل المؤسسة بصيغة مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 115 مليار دينار جزائري، مما يساهم في تعزيز مكانتها الاقتصادية كداعم رئيسي للاقتصاد الوطني في قطاع الاتصالات. مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية الجزائر.

باعتبار المديرية العملية لاتصالات الجزائر هي نقطة اتصال مهمة بين المؤسسة وزبائنها دورها الرئيسي الإجابة على طلبات الزبائن وتسويق منتجات وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر، لذلك يجب ان تتمتع بهيكل تنظيمي مرن يتلاءم مع مختلف الظروف التي قد تواجه الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بحيث يعد الهيكل التنظيمي من اهم العوامل التي تؤدي الى تحقيق أهدافها فهو يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات وسنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية المنيعة.

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر، المنبوعة



ثانيا: عينة الدراسة:

- **العينة:** هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي ترغب في التعرف على خصائصه ويجب أن تكون تلك العينة ممثلة لجميع مفردات هذا المجتمع تمثيلا صحيحا. (القصاص، 2014، ص 64)

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة موظفي اتصالات الجزائر الوكالة التجارية المنيعية حيث تم اختيار عينة عشوائية والتي قدرت بـ 50 عينة وجميعها قابلة للتحليل.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة

من أجل التعمق في الدراسة الوصفية، سيتم التعرف على مميزات العينة المختارة من خلال تشخيصها من ناحية المعلومات الخاصة بها والمتحصل عليها من الاستبيان، كما يلي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

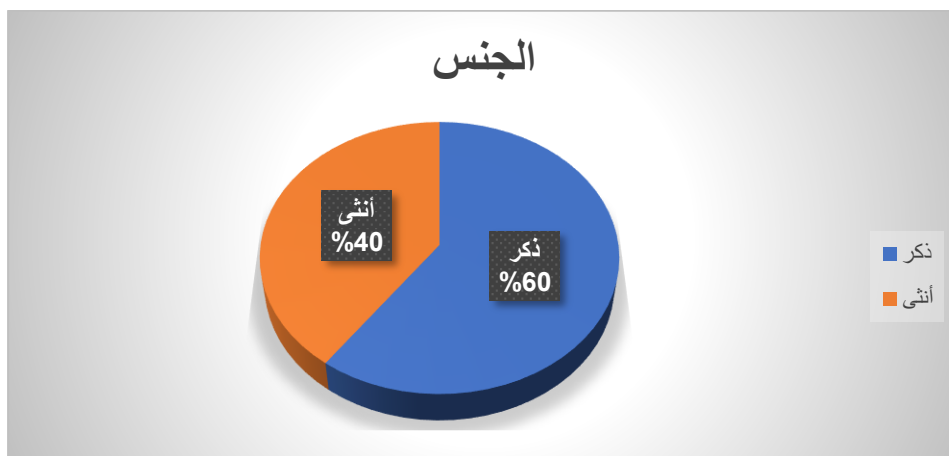
الجدول 1.2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	30	60
أنثى	20	40
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2.2: تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الشكل والجدول أعلاه نرى بأن الفئة الغالبة هي فئة الذكور والتي تقدر بنسبة 60% في حين كانت فئة الإناث النسبة الأقل والتي قدرت بـ 40%.

2. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

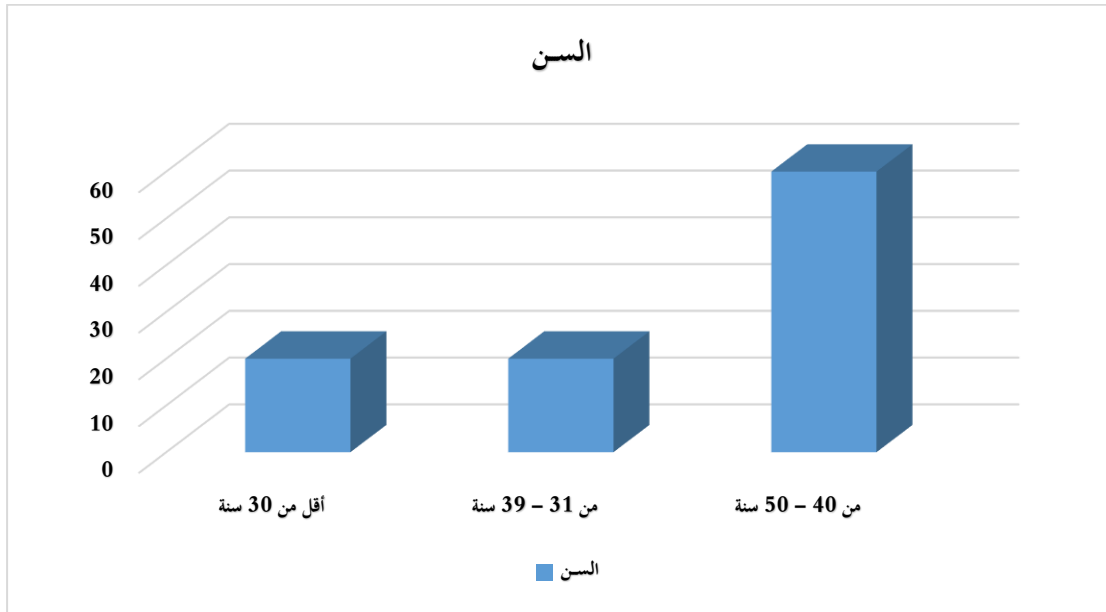
الجدول 2.2: توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	20
من 31 - 39 سنة	10	20
من 40 - 50 سنة	30	60
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 3.2: تمثيل أفراد العينة حسب السن:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إجابات العينة كانت الفئة [من 40 - 50 سنة]

تقدر بنسبة 60% ثم تليها فئتي [أقل من 30 سنة] [من 31 - 39 سنة] متساوون في النسبة والتي قدرت بـ 20%. وعليه يشير هذا التوزيع الى أن الفئة الغالبة على العينة هي (40-50 سنة) الامر الذي قد يعكس درجة أعلى من الخبرة كما أن تساوي النسبتين للفئتين أقل من 30 سنة و (31-39 سنة) يعزز من تنوع العينة ويضفي توازنا في العينة مما يساهم في مصداقية النتائج.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

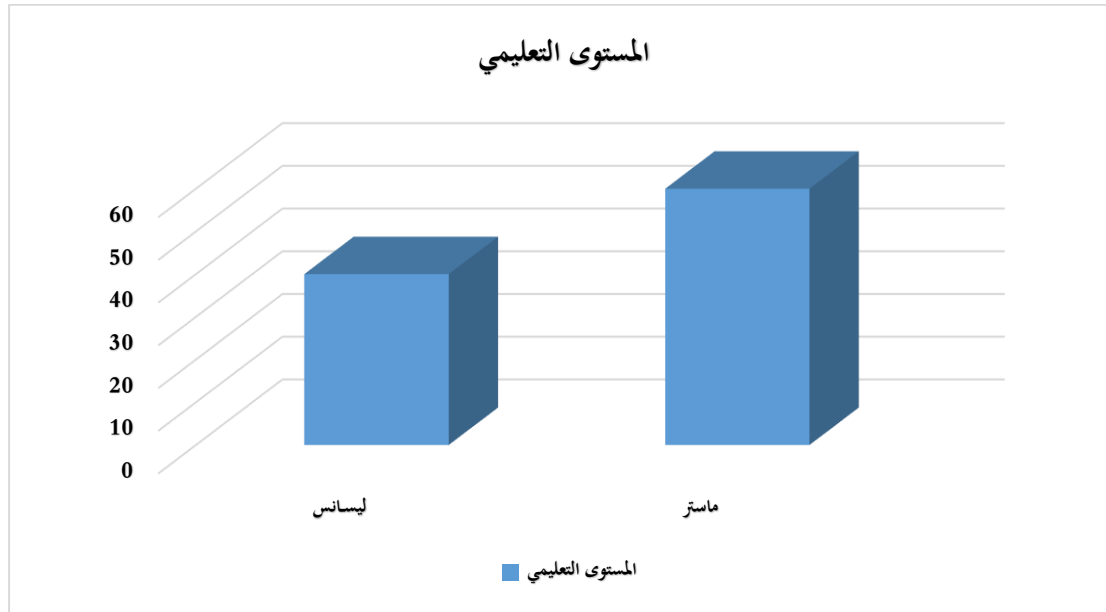
الجدول 3.2: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
40	20	ليسانس
60	30	ماستر
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 4.2: تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت فئة [ماستر] بنسبة تقدر بـ 60%، ثم تليها فئة [الليسانس] بنسبة والتي قدرت بـ 40%. وعليه فإن هذا التفاوت يشير إلى أن العينة تميل نحو المستوى الأكاديمي الأعلى وهذا ما قد يساعد على الحصول على مواقف و آراء أكثر نضجا حول موضوع الدراسة.

رابعاً: مناهج الدراسة

تتعدد المناهج المستخدمة في الدراسة وتختلف باختلاف طبيعة وميدان المشكلة موضوع البحث حيث سيتم في هذا العنصر عرض المناهج الدراسة.

• المنهج الوصفي:

يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

وهناك من يعرفه بأنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها". وهناك تعريف آخر للمنهج

الوصفي وهو "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها".

• منهج دراسة حالة:

يعني أسلوب دراسة حالة بدراسة حالة فرد أو جماعة ما أو منظمة عن طريق جمع معلومات والبيانات عن الوضع الحالي للمنظمة والأوضاع السابقة لها ومعرفة العوامل التي أثرت عليها الخبرات الماضية لها لفهم جذورها. (الكبيسي، 2014، ص 28)

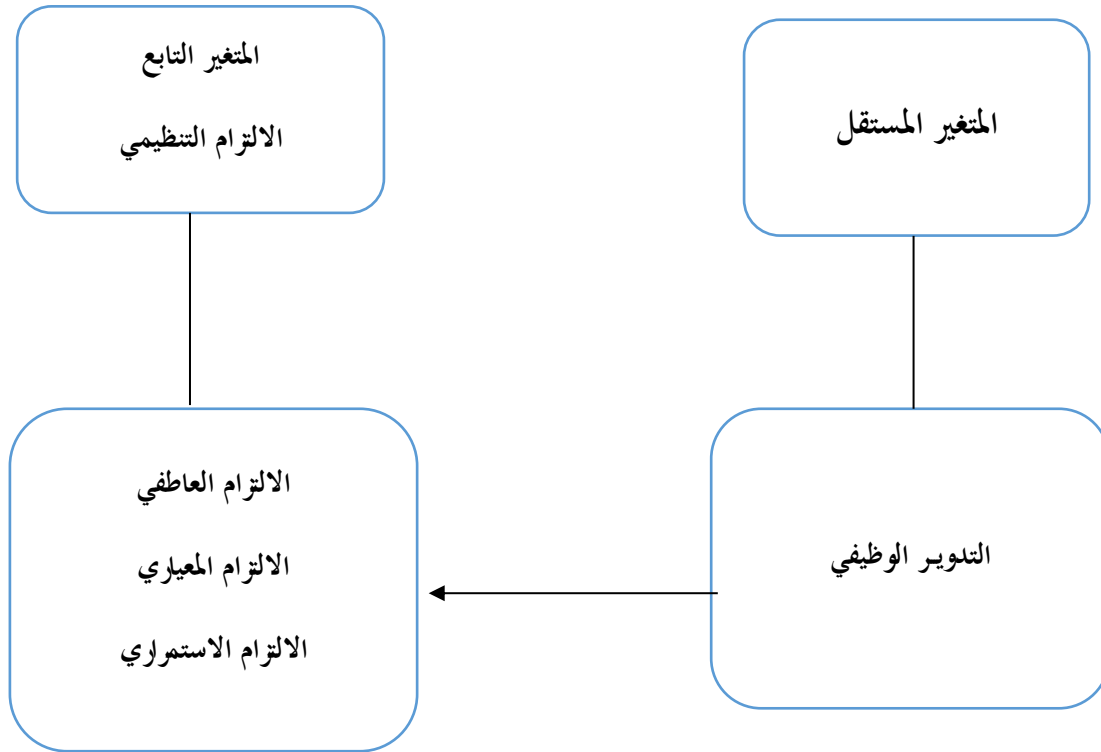
ولقد تم الاعتماد على هذا المنهج كمنهج رئيسي في اعداد الدراسة التطبيقية للوصول الى النتائج المتوخاة من اسقاط الجوانب النظرية للموضوع على أرض الواقع، اضافة الى الاستبيان الموزع على أفراد العينة.

• المنهج التحليلي:

هو أحد مناهج البحث العلمي والقائم على تحليل عنوان الدراسة ومضمونها، وتفسيرها واستنتاج الدلالات المرادة وتفهم أصولها، واستخلاص النتائج، فهو ليس معنيا في كثير من الأحيان بالتعاملات المباشرة بقدر التعامل مع النصوص، وتفسير الغرض منه (درويش، 2018، ص 123)، وقد تم استخدام هذا المنهج في تحليل نتائج الاستبيان.

• نموذج الدراسة

الشكل 5.2: نموذج الدراسة



يبين الجدول أعلاه نموذج الدراسة بحيث يعد التدوير الوظيفي هو المتغير المستقل، أما المتغير التابع فيتمثل في الالتزام التنظيمي الذي يشمل مجموعة من الأبعاد موضحة كما يلي:

- الالتزام العاطفي.
- الالتزام المعياري.
- الالتزام الاستمراري.

مرجعية الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة في جانبها النظري على أهم الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المجالات العلمية بالعربية وبعض الدراسات السابقة من مقالات ومذكرات سابقة مرتبطة بموضوع الدراسة.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أولاً: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بـ:

الاستبيان: عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الاجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الاحصائية التي نحن بصدد جمعها. (البلدوي، 2007، ص 22)

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل بموضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 22 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة).

- **الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى متغيرين كما يلي:

➤ **المتغير الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **التدوير الوظيفي** والذي احتوى على (10) عبارات.

➤ **المتغير الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **أبعاد الالتزام التنظيمي** والذي احتوى على (12) عبارة، وقسمت على (03) أبعاد، كما يلي:

✍ **البعد الأول:** ويمثل: **الالتزام العاطفي** والذي احتوى على (04) عبارات.

✍ **البعد الثاني:** ويمثل: **الالتزام المعياري** والذي احتوى على (04) عبارات.

✍ **البعد الثالث:** ويمثل: **الالتزام الاستمراري** والذي احتوى على (04) عبارات.

المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية:

من أجل شرح منهجية الدراسة التطبيقية سوف نتطرق إلى كيفية إعداد القائمة الاستقصائية الموجهة لعينة الدراسة والمتمثلة في موظفي اتصالات الجزائر الوكالة التجارية المنيعة وإلى شرح الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان

من أجل تصميم القائمة الاستقصائية للدراسة الميدانية تم التركيز على بساطة الكلمات والعبارات المستخدمة من أجل التسهيل على المجيب الفهم وتقديم إجابات دقيقة، كما قامت الباحثتان بتقصير القائمة الاستقصائية خاصة وأنها موجهة لموظفي اتصالات الجزائر الوكالة التجارية المنيعه.

واستهل الاستبيان بتمهيد يتضمن توضيح بأن الدراسة هي ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر مع تقديم وعد بالتعامل مع المعلومات التي تحصل عليها الباحثتان تتم بالسرية ولأغراض البحث العلمي.

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي "Likert Scale" في محوري الاستبيان والتي كانت على النحو التالي:

الجدول 4.2: المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان:

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ويحتوي الاستبيان على جزئين أساسيين هما:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة).

- **الجزء الثاني:** يحتوي على محور الاستبيان، المحور الأول والذي يشمل المتغير المستقل "التدوير الوظيفي" والمحور الثاني الذي يشمل أبعاد المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" والمتمثلة في: "الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري"، وتم توزيع عبارات المتغير المستقل كما هو موضح في الجدول:

الجدول 5.2: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل

رقم البعد	المتغير المستقل	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	التدوير الوظيفي	10-1	10

المصدر: من إعداد الطالبتين

وتم توزيع عبارات المتغير التابع كما يلي:

الجدول 6.2: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع

رقم البعد	أبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	الالتزام العاطفي	11 - 14	4
2	الالتزام المعياري	15 - 18	4
3	الالتزام الاستمراري	19 - 22	4

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم

لتحليل الاستبيان قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 وذلك بعد تفريغ الاستمارات وترميز البيانات في البرنامج، ثم عرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ **الإحصاء الوصفي:** تبويب البيانات وعرضها جدوليا وتمثيلها بيانيا وبالأخص المتغيرات الديموغرافية.

✓ **الإحصاء الاستدلالي:** عن طريق تحليل وتفسير النتائج لقياس العلاقة التأثيرية والارتباطية بين المتغيرات.

المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج

الفرع الأول: ثبات وصدق الاستبيان

من أجل المعرفة والتأكد من درجة الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة المتمثلة في العبارات المستخدمة في الاستبيان، سنقوم بحساب معامل الثبات "ألفا - كرونباخ".

• حساب معامل الثبات "ألفا - كرونباخ":

هو معامل يأخذ قيمة محصورة بين 0 و1، بحيث كلما اقترب من الواحد كلما كانت عبارات الاستبيان أكثر ثباتاً، وتتمثل قواعد الحكم على درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كما يلي:

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أقل من "0.6"، فهذا يدل على أن العبارات لها ثبات ضعيف، مما يستوجب إعادة النظر في عبارات الاستبيان عن طريق تعديلها أو حذفها أو إلغائها نهائياً.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين $[0.6 - 0.7]$ فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات مقبول.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين $[0.7 - 0.8]$ فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات جيد.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أكبر من "0.8" فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات ممتاز وكلها تخدم موضوع الدراسة.

وبالاعتماد على تحليل نتائج إجابات العينة والبالغ عددها 50، تم استخراج معامل ارتباط ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير التابع والمستقل وكانت قيمة معامل الثبات لمحاول الاستبانة ممتازة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 7.2: معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
22	0.793

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.793 فهي أكثر من 0.7 وبالتالي فإن درجة الاتساق جيدة مما يدل أن أسئلة الاستبيان في ثبات جيد.

الجدول 8.2: معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
10	0.672

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل تساوي 0.672 فهي أكثر من 0.6 وبالتالي فإن درجة الاتساق مقبولة مما يدل على أن أسئلة الاستبيان في ثبات مقبول.

الجدول 9.2: معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع:

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
12	0.915

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل تساوي 0.915 فهي أكثر من 0.8 وبالتالي فإن درجة الاتساق ممتازة مما يدل على أن أسئلة الاستبيان في ثبات ممتاز.

• معاملات الارتباط بين عبارات المحور:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات كمية ويشترط تساوي عدد الحالات كلا من المتغيرين، نستخدمه في الدراسة لتأكيد صدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

يكون ذلك بحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات هذا المحور:

ومنه سوف نقوم بوضع الفرضيات التالية:

• الفرضية H0: لا يوجد ارتباط

• الفرضية H1: يوجد ارتباط.

الجدول 10.2: معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع

التدوير الوظيفي	معامل بيرسون	التدوير الوظيفي	الالتزام التنظيمي
1	0.564**	1	0.564**
-	قيمة sig	-	0.000
50	N	50	50
0.564**	معامل بيرسون	0.564**	1
0.000	قيمة sig	0.000	-
50	N	50	50
** دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل *التدوير الوظيفي* والمتغير التابع *الالتزام التنظيمي* قيمة مرتفعة وقريبة من الـ 1 حيث بلغت القيمة 0.564 أي عند مستوى

دلالة 0.000، مما يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع مع المجال المنتمي إليه وبما أن القيم محصورة بين 1- و 1 وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 .

الفرع الثاني: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج الدراسة الوصفية للمتغير المستقل والتابع، كما سيتم وصف مفردات عينة الدراسة من حيث المعلومات الخاصة بها (الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة)، وذلك كالتالي:

أولاً: حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لسلم ليكارت

- **حساب المدى:** ($5 - 1 = 4$) ثم نقوم بتقسيمه على درجات سلم ليكارت المستعمل (05) أي ($0.8 = 5 \div 4$) وبهذا نتحصل على طول الخلية، ثم نقوم بإضافة هذه القيمة إلى أدنى درجة في المقياس (الدرجة 1 في سلم ليكارت) من أجل تحديد الحد الأصغر للخلية، ثم نضيف في كل مرة "0.8" وصولاً إلى أعلى درجة في المقياس (الدرجة 5 في سلم ليكارت المستخدم)، كما هو موضح في الجدول التالي:
- الجدول 11.2: المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها.**

المتوسط المرجح	درجة الموافقة في سلم ليكارت
[11.8 - 01]	غير موافق بشدة
[12.60 - 1.80]	غير موافق
[13.40 - 2.60]	محايد
[14.20 - 3.40]	موافق
[5.00 - 4.20]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة من خلال عرض الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة ونخلص في الأخير لأهم نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى معرفة وجهة نظر العينة حول أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وكذا إختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول

سيتم من خلال العرض الموالي الإجابة على السؤال الأول المتعلق بمستوى تأثير التدوير الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري على النحو الموالي:

الجدول 12.2: ترتيب عبارات التدوير الوظيفي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
التدوير الوظيفي -1	3.80	0.756	4	موافق	10
التدوير الوظيفي -2	3.80	0.404	4	موافق	8
التدوير الوظيفي -3	4.00	0.639	4	موافق	7
التدوير الوظيفي -4	4.60	0.495	5	موافق بشدة	1
التدوير الوظيفي -5	4.00	0.639	4	موافق	4
التدوير الوظيفي -6	4.60	0.495	5	موافق بشدة	2
التدوير الوظيفي -7	4.00	0.639	4	موافق	5
التدوير الوظيفي -8	4.60	0.495	5	موافق بشدة	3
التدوير الوظيفي -9	3.80	0.756	4	موافق	9
التدوير الوظيفي -10	4.00	0.639	4	موافق	4
مجموع التدوير الوظيفي	4.120	0.2247	4	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات التدوير الوظيفي بلغ 4.120 بانحراف معياري يقدر بـ 0.2247 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.80 - 4.60، وقد كانت العبارة الرابعة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والذي قدر بـ 4.60 وبانحراف معياري قدر بـ 0.495 أي في مستوى "موافق بشدة"، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.80 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.756 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات التدوير الوظيفي في اتجاه موافق.

ثانيا: عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالمشور الثاني

سيتم من خلال العرض الموالى الإجابة على السؤال الأول المتعلق بمستوى الالتزام التنظيمى من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابى وكذا الانحراف المعيارى على النحو الموالى:

الجدول 13.2: ترتيب عبارات أبعاد الالتزام التنظيمى حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
الالتزام العاطفى 1-	2.80	0.756	3	محايد	4
الالتزام العاطفى 2-	3.60	0.495	4	موافق	2
الالتزام العاطفى 3-	3.20	0.756	3	محايد	3
الالتزام العاطفى 4-	4.40	0.495	5	موافق بشدة	1
مجموع الالتزام العاطفى	3.500	0.22497	4	موافق	
الالتزام المعيارى 1-	3.40	0.808	4	موافق	4
الالتزام المعيارى 2-	4.00	0.639	4	موافق	1
الالتزام المعيارى 3-	4.00	0.639	4	موافق	2
الالتزام المعيارى 4-	3.40	0.495	4	موافق	3
مجموع الالتزام المعيارى	3.700	0.29451	4	موافق	
الالتزام الاستمرارى 1-	4.00	0.639	4	موافق	2
الالتزام الاستمرارى 2-	3.80	0.756	4	موافق	3
الالتزام الاستمرارى 3-	4.40	0.495	5	موافق بشدة	1
الالتزام الاستمرارى 4-	3.80	0.795	4	موافق	4

مجموع الالتزام الاستمراري	4.000	0.35169	4	موافق
مجموع الالتزام التنظيمي	3.733	0.17169	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الالتزام التنظيمي بلغت 3.733 بانحراف معياري يقدر بـ 0.17169 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، ومن خلال الجدول أعلاه يمكن شرح أبعاد الدراسة كما يلي:

- **البعد الأول "الالتزام العاطفي":** يبين أن عبارات المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الالتزام العاطفي بلغت 3.500 بانحراف معياري يقدر بـ 0.35714 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 2.80 - 4.40، وقد احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.40 بانحراف معياري قدر بـ 0.495 أي في مستوى "موافق بشدة"، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.80 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.756 أي في مستوى "محايد"، مما يدل على أن عبارات بعد الالتزام العاطفي في اتجاه موافق.

- **البعد الثاني "الالتزام المعياري":** يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الالتزام المعياري بلغ 3.700 بانحراف معياري يقدر بـ 0.29451 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.40 - 4.00، وقد كانت العبارة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والذي قدر بـ 4.00 وبانحراف معياري قدر بـ 0.639 أي في مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.40 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.808 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات بعد الالتزام المعياري في اتجاه موافق.

- **البعد الثالث "الالتزام الاستمراري":** بينت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الالتزام الاستمراري بلغت 4.00 بانحراف معياري يقدر بـ 0.35714 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.80 - 4.40، وقد احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.40 بانحراف معياري قدر بـ 0.495 أي في مستوى "موافق بشدة"، في حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.80 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.795 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات بعد الالتزام الاستمراري في اتجاه موافق.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة على النحو الموالي

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية: يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي

الجدول 14.2: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	F	Df	B	R ²	R	الفرضية الرئيسية
الفرضية محقة	0.000	22.342	1	5.505	0.144	0.564	يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي
			48				
			49				
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج الجدول (14.2) الخاص باختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.564)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.144)، وهو ما يعني أن التدوير الوظيفي يفسر حوالي 14.4% من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارجة عن الدراسة.

أما قيمة F (22.342) فهي مرتفعة ومصحوبة بمستوى دلالة إحصائية (0.000) Sig، وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، ما يدل على دلالة إحصائية قوية.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، أي أن التدوير الوظيفي له تأثير معتبر على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية: يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام العاطفي

الجدول 15.2: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	F	Df	B	R ²	R	الفرضية الفرعية الأولى
الفرضية محقة	0.000	66.462	1	8.484	0.581	0.762	يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام العاطفي
			48				
			49				
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أوضحت نتائج الجدول (15.2) المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام العاطفي، أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.762)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التدوير الوظيفي والالتزام العاطفي.

كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 0.581)، ما يعني أن التدوير الوظيفي يفسر حوالي 58.1% من التغيرات في الالتزام العاطفي لدى الأفراد، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى غير مدرجة في الدراسة. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة (F 66.462)، وهي قيمة مرتفعة تدل على معنوية النموذج الإحصائي، خاصة وأن مستوى الدلالة (Sig 0.000) أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، مما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الالتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية: يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام المعياري

الجدول 16.2: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	F	Df	B	R ²	R	الفرضية الفرعية الثانية
الفرضية محقة	0.000	48.356	1	-0.121	0.502	0.708	يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام المعياري
			48				
			49				
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج الجدول (16.2) الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام المعياري، أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.708)، ما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 0.502)، مما يعني أن التدوير الوظيفي يفسر حوالي 50.2% من التغيرات في مستوى الالتزام المعياري، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج الدراسة. أما بالنسبة لقيمة F (48.356)، فهي مرتفعة وتشير إلى معنوية النموذج الإحصائي، خاصة مع مستوى الدلالة Sig (0.000) الذي يقل بكثير عن مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

وبالتالي، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، ما يؤكد أن التدوير الوظيفي له تأثير معنوي ومعتبر على الالتزام المعياري لدى الأفراد في المؤسسة قيد الدراسة.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية: يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام الاستمراري

الجدول 17.2: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	F	Df	B	R ²	R	الفرضية الفرعية الثالثة
الفرضية محقة	0.000	32.432	1	8.153	0.403	0.635	يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام الاستمراري
			48				
			49				
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أوضحت نتائج الجدول (17.2) المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام الاستمراري، أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.635)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين التدوير الوظيفي والالتزام الاستمراري.

كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.403)، أي أن التدوير الوظيفي يفسر حوالي 40.3% من التغيرات الحاصلة في الالتزام الاستمراري لدى الأفراد، بينما تعود بقية النسبة إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة F (32.432)، وهي قيمة مرتفعة تدل على معنوية النموذج الإحصائي، مع مستوى دلالة Sig (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، مما يعني أن للتدوير الوظيفي تأثيراً معنوياً ومهماً على الالتزام الاستمراري داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد القيام بتحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية الملائمة، وعرض النتائج الميدانية المتوصل إليها من أجل تحليل بعض المتغيرات سيتم التطرق في هذا الفرع إلى تفسير ومناقشة هاته النتائج وفقا لفرضيات الدراسة من جهة، وكذلك اسقاطها على المفاهيم النظرية من جهة أخرى حيث تم التوصل إلى ما يلي:

أولاً: بالنسبة للفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج الجدول (14.2) الخاص باختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على وجود علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.564)، وهي قيمة متوسطة تميل إلى القوة، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومعتبرة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة. هذا يعني أن ممارسات التدوير الوظيفي، عندما تُطبق بشكل فعال ومدرّس، تسهم في رفع مستوى التزام الأفراد بمؤسساتهم، من خلال تعزيز شعورهم بالانتماء، وزيادة رضاهم الوظيفي، وتحفيزهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما بيّنت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.144)، مما يعني أن التدوير الوظيفي يفسّر حوالي 14.4% فقط من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي، بينما تُعزى النسبة الأكبر (85.6%) إلى عوامل أخرى خارجة عن نطاق التدوير الوظيفي، مثل أساليب القيادة، نظم الحوافز، بيئة العمل، الثقافة التنظيمية، وعدالة توزيع الفرص داخل المؤسسة. هذه النتيجة تكشف أن التدوير الوظيفي يُعتبر أحد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، لكنه ليس العامل الوحيد، مما يتطلب من الإدارة أن تتبنى رؤية شاملة تأخذ بعين الاعتبار مختلف الجوانب المرتبطة بتحفيز الأفراد وتعزيز التزامهم.

من جهة أخرى، بلغت قيمة (F) في اختبار معنوية النموذج (22.342)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن النموذج الإحصائي المستخدم معنوي ومناسب لقياس العلاقة بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) سجل قيمة (0.000)، وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية وقبولها. هذا يبرهن على أن العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي ليست عشوائية أو عارضة، بل هي علاقة قائمة وذات دلالة إحصائية قوية.

وعلى ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن المؤسسات التي تعتمد على سياسات تدوير وظيفي فعّالة قادرة على بناء مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي لدى موظفيها، بشرط أن يتم ذلك ضمن إطار استراتيجي مدرّس، يأخذ بعين الاعتبار القدرات الفردية، احتياجات الأقسام المختلفة، ومتطلبات التطوير المستمر. ومن المهم ألا

يُفهم التدوير الوظيفي على أنه مجرد تنقلات داخلية دون هدف واضح، بل يجب أن يُترجم إلى فرص ملموسة للتعليم، وتنمية المهارات، وتوسيع الآفاق المهنية للموظفين.

كما تشير هذه النتائج إلى أهمية أن تسعى المؤسسة إلى معالجة العوامل الأخرى التي تؤثر في الالتزام التنظيمي، بحيث لا تكفي بالتركيز على التدوير الوظيفي وحده. إذ إن الالتزام التنظيمي يُبنى أيضاً من خلال خلق بيئة عمل عادلة، توفير الحوافز المناسبة، ضمان وضوح الأدوار، وتحقيق العدالة التنظيمية. من خلال هذه المقاربة الشاملة، يمكن للمؤسسة أن تحقق استقراراً تنظيمياً أكبر، وتقلل من معدلات دوران الموظفين، وتعزز قدرتها التنافسية في السوق.

ثانياً: بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على وجود علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام العاطفي، أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.762، وهي قيمة عالية تدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرين. هذا يشير إلى أن التدوير الوظيفي له تأثير واضح ومؤثر على مستوى الالتزام العاطفي للموظفين تجاه المؤسسة، حيث يزيد من شعورهم بالانتماء والرغبة في البقاء والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف العمل.

بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.581، مما يعني أن حوالي 58.1% من التغيرات في الالتزام العاطفي يمكن تفسيرها من خلال ممارسات التدوير الوظيفي، وهو مؤشر قوي على أن التدوير الوظيفي يُعد من أهم العوامل التي تؤثر في تعزيز الروابط العاطفية بين الموظف والمؤسسة. تعكس هذه النسبة مدى قوة وتأثير هذه العلاقة، مما يؤكد أن استراتيجيات التدوير الوظيفي المدروسة والقائمة على التطوير المهني والتحديات الجديدة تسهم بفاعلية في بناء ارتباط عاطفي قوي لدى الأفراد.

تُعزز هذه النتائج من جدوى تبني سياسات تدوير وظيفي تركز على تنويع المهام، إكساب الخبرات الجديدة، وتوفير فرص التعلم المستمر، حيث يُشعر الموظف بأن المؤسسة تهتم بتطوره وتقدره كجزء من منظومة العمل، مما يخلق ولاءً عاطفياً عميقاً يصعب معه التفكير في ترك العمل.

كما تعكس النتائج المعنوية العالية للنموذج الإحصائي، حيث بلغت قيمة F (66.462) مع مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مدى موثوقية هذه العلاقة وقوة تأثير التدوير الوظيفي على الالتزام العاطفي. هذه القيم تدل على أن العلاقة بين المتغيرين ليست صدفة إحصائية، وإنما تمثل واقعاً فعلياً داخل بيئة المؤسسة.

بالنظر إلى هذه النتائج، يتبين أن التدوير الوظيفي لا يقتصر دوره على تحسين الأداء أو رفع الكفاءة فحسب، بل يمتد ليشمل الجانب العاطفي والنفسي للموظف، مما يُعزز من ارتباطه بالمؤسسة ويزيد من التزامه بالمبادئ والقيم التنظيمية. لذلك، من الضروري أن تدمج إدارة الموارد البشرية هذه السياسات ضمن خططها الاستراتيجية، بحيث يتم تصميم برامج تدوير وظيفي تراعي الاحتياجات الفردية والقدرات الشخصية، مع توفير الدعم اللازم لضمان تحقيق أفضل النتائج على المستوى العاطفي والسلوكي.

ثالثاً: بالنسبة الفرضية الفرعية الثانية

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على وجود علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام المعياري، أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.708، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. هذه النتيجة تشير إلى أن التدوير الوظيفي يؤثر بشكل كبير على الالتزام المعياري لدى الموظفين، أي التزامهم بالمعايير والقواعد والقيم التنظيمية التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة.

ومع ذلك، لوحظ أن معامل الانحدار (B) كان سالباً (-0.121)، مما يدل على أن العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام المعياري هي علاقة عكسية. هذا يعني أن زيادة التدوير الوظيفي قد ترتبط بانخفاض طفيف في مستوى الالتزام المعياري لدى الأفراد. وقد يفسر هذا الأمر بأن التغير المستمر في المواقع والمهام قد يؤدي إلى اضطراب في الاعتقاد على القواعد السائدة، أو إلى شعور الموظفين بعدم الاستقرار، مما قد يؤثر سلباً على تمسكهم بالمعايير التنظيمية الثابتة.

على الرغم من ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.502، مما يعني أن حوالي 50.2% من التغيرات في الالتزام المعياري يمكن تفسيرها من خلال التدوير الوظيفي، وهو مؤشر قوي على أن التدوير الوظيفي هو عامل مؤثر في تشكيل سلوكيات الموظفين تجاه الالتزام بالقواعد والمعايير، حتى وإن كانت هذه العلاقة عكسية.

كما أظهرت نتائج اختبار معنوية النموذج أن قيمة (F) بلغت 48.356، وهي قيمة مرتفعة تؤكد صلاحية النموذج الإحصائي وقوة تأثير المتغير المستقل على التابع، مع مستوى دلالة (Sig = 0.000) أقل بكثير من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدعم صحة الفرضية وقبولها.

بناءً على هذه النتائج، يمكن تفسير العلاقة السلبية بين التدوير الوظيفي والالتزام المعياري بأن التدوير المتكرر قد يخلق حالة من عدم الاستقرار وعدم التأقلم الكامل مع بيئة العمل الجديدة لكل دورة، مما يحد من قدرة الموظف على الالتزام الصارم بالمعايير والقواعد التنظيمية التي قد تختلف أو تتغير من موقع وظيفي لآخر. لذلك، يتطلب الأمر من الإدارة توخي الحذر عند تنفيذ سياسات التدوير الوظيفي، بحيث تراعي مدى

تأثير التتقلات على ثبات السلوك التنظيمي، وأن توفر برامج تهيئة وتدريب مستمرة لتعزيز التكيف مع المعايير الجديدة والحد من التأثيرات السلبية المحتملة.

رابعاً: بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة

أوضحت نتائج الجدول (17.2) المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على وجود علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام الاستمراري، أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.635)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين المتغيرين. هذا يعكس أن ممارسات التدوير الوظيفي داخل المؤسسة لا تمر دون أثر ملموس على نفسية وسلوك الموظفين، بل تساهم بشكل مباشر في تعزيز ارتباطهم بالمؤسسة وزيادة رغبتهم في الاستمرار بها. إن الوصول إلى هذا المستوى من الارتباط يُعد مؤشراً إيجابياً على فعالية السياسات الداخلية التي تعتمدها المؤسسة في إدارة مواردها البشرية، حيث يظهر أن الموظفين ينظرون إلى التدوير الوظيفي كفرصة لتطوير الذات، واكتساب خبرات جديدة، وتوسيع معارفهم العملية، وليس كمجرد عبء أو مصدر إزعاج.

علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.403)، أي أن التدوير الوظيفي يفسّر حوالي 40.3% من التغيرات في الالتزام الاستمراري لدى الأفراد، في حين تبقى النسبة المتبقية (59.7%) خاضعة لعوامل أخرى لم يتم تناولها في إطار الدراسة الحالية. هذا يدعو إلى الانتباه إلى الطبيعة المتعددة الأبعاد للالتزام الاستمراري، والذي لا يعتمد فقط على بُعد واحد مثل التدوير الوظيفي، بل يتأثر أيضاً بعناصر أخرى مثل الحوافز، بيئة العمل، العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، الشعور بالأمان الوظيفي، والفرص المستقبلية للترقية والتقدم. لذا، لا ينبغي للمؤسسة أن تركز جهودها فقط على جانب واحد، بل عليها اعتماد مقاربة شمولية تأخذ بعين الاعتبار جميع هذه الأبعاد لضمان مستويات عالية ومستدامة من الالتزام.

من جهة أخرى، بلغت قيمة (F) (32.432)، وهي قيمة مرتفعة تؤكد معنوية النموذج الإحصائي وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين، خاصة مع تسجيل مستوى دلالة (Sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). هذه النتائج الإحصائية تعزز الثقة في أن التدوير الوظيفي يمثل أحد العوامل الجوهرية والمؤثرة في تشكيل سلوكيات والتزامات الموظفين، وهو ما ينبغي للمؤسسة أن تستثمر فيه بشكل منهجي ومدرّوس.

لكن من المهم التأكيد على أن التدوير الوظيفي الفعّال لا يعني فقط تغيير مواقع العمل أو المناصب بشكل عشوائي أو بهدف التغيير في حد ذاته، بل يجب أن يُنفَّذ وفق خطة واضحة ومبنية على تحليل دقيق لاحتياجات المؤسسة والكفاءات المتاحة، حتى يتمكن الموظفون من إدراك قيمة هذا التدوير في مساهمهم المهني.

كما ينبغي أن يصاحب ببرامج تأهيل وتدريب مستمر لضمان انتقال سلس وفعال بين المهام المختلفة، مما يضمن عدم التأثير سلباً على جودة الأداء أو زيادة مستويات الضغط النفسي.

بناءً عليه، يمكن القول إن نتائج هذه الفرضية تحمل دلالات عملية مهمة، فهي تنبّه المؤسسات إلى ضرورة النظر إلى التدوير الوظيفي كأداة استراتيجية لتعزيز الولاء والالتزام، وليس كمجرد سياسة إدارية ثانوية. ويتطلب ذلك توفير بيئة عمل محفزة، ومناخ تنظيمي داعم، إلى جانب التواصل المستمر مع الموظفين لفهم تطلعاتهم ومخاوفهم حيال التقلات والتغييرات الوظيفية. من خلال هذا التكامل، تستطيع المؤسسة تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التدوير الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على استقرارها التنظيمي وأدائها العام

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لأثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية المنبعة اختص المبحث الأول فيها بعرض منهجية الدراسة بما في ذلك توضيح الأسلوب المستخدم في الدراسة وهو الوصف والتحليل، الى جانب اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة والذي قس الى جزأين الأول يتضمن البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، الثاني قسم الى محورين الأول تضمن المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) والثاني المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، تم عرض هذا الاستبيان على عدة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة غرداية وجامعة تيبازة وذلك لاختبار الصدق الخارجي لأداة الاستبيان أما بالنسبة لاختبار ثبات الدراسة فقد تم قياسه بمعامل الفا كرو نباخ والذي قدرت نسبته بـ 79.3% لكل فقرات الاستبيان وهي نسبة جيدة من الثبات في الإجابات مما يمكننا من تعميم الدراسة، كما احتوى المبحث كذلك

على مجتمع وعينة الدراسة بحيث بلغ عدد الموظفين 50 موظفا وفي الأخير قد فقد تم الكشف عن أهم الاحصائيات الوظيفية التي اعتمدت عليها الدراسة إما في الوصف الاحصائي (كالتكرارات، النسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، وإما لاختبار الفرضيات كاختبار (Independent T-test) وقد تم استعراض الوصف الاحصائي لفقرات وأسئلة محاور الاستبيان فبالنسبة للبيانات الديمغرافية التي تم دراستها كانت: الجنس والذي تميز بارتفاع عدد الذكور عن الاناث والفئة العمرية حيث كان هناك ارتفاع في عدد الموظفين من (40-50)، المؤهل العلمي والذي ارتفع فيه عدد الموظفين ذوي الدراسات العليا، أما بالنسبة للوصف الاحصائي للمتغيرين التابع والمستقل في الدراسة، شمل الجزء الثاني التدوير الوظيفي (المتغير المستقل) أما الجزء الثالث شمل أبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) حيث اتفق الافراد المبحوثين على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وأخيرا فقد تم اختبار صحة الفرضيات من خلال المطلب الثاني حيث تم الكشف على صحة الفرضيات سواء من خلال اختبار الانحدار الخطي أو إجراء اختبائي كاختبار (Independent T-test) و (ANOVA) وفي الخاتمة سنلخص أهم النتائج والتوصيات التي خلصت بها دراسة الحالة.

الختامة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة، التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي وتأثيره على الالتزام التنظيمي من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المنيعية، توصلنا إلى أن التدوير الوظيفي يُعد من بين الممارسات الإدارية الحديثة التي تلعب دورًا استراتيجيًا في تطوير مهارات وكفاءات الموارد البشرية، وتحقيق المرونة التنظيمية، بما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات وكفاءة العمليات.

لقد أبرزت الدراسة أن التطبيق الفعال لسياسات التدوير الوظيفي داخل المؤسسة يساهم في تنمية قدرات الموظفين، رفع مستوى رضاهم الوظيفي، تقليل حالات الملل والروتين، وكذلك تحسين القدرة على مواجهة التحديات التكنولوجية والإدارية المتزايدة في قطاع الاتصالات. ومن ناحية أخرى، كشفت الدراسة أيضًا عن وجود عدد من التحديات المرتبطة بتطبيق هذه الممارسة، مثل مقاومة بعض الموظفين للتغيير، ونقص برامج التأهيل، وغياب التخطيط طويل المدى.

من خلال تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات العملية أهمها ضرورة تعزيز التواصل الداخلي عند تطبيق برامج التدوير، وتوفير برامج تدريب وتأهيل مرافقة لضمان نجاح الانتقال بين المهام والوظائف، إضافة إلى تبني أساليب تقييم دورية لقياس أثر التدوير على الأداء التنظيمي بشكل مستمر.

إن النتائج التي توصلنا إليها تفتح الباب أمام مزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول موضوعات قريبة، مثل أثر التدوير الوظيفي على الابتكار، أو دوره في بناء الثقافة التنظيمية، أو حتى مقارنة ممارسات التدوير بين المؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر.

وفيما يلي عرض لأهم النتائج المستتبطة من الجانب النظري، وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثم تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج:

نتائج الدراسة:

لقد أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات وقدم أيضا فرضيات تعلقة بطبيعة العلاقة والدور بين **التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي**، حيث توصلنا من خلاله إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته.

1. الدراسة النظرية:

- ✓ أظهرت النتائج أن تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسة ساعد على تحسين جودة الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين، تنمية مهاراتهم المتعددة، وزيادة قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.
- ✓ أكدت النتائج أن الموظفين الذين خضعوا لبرامج التدوير الوظيفي أبدوا مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وشعروا بأن المؤسسة تهتم بتنميتهم المهنية وتمنحهم فرصًا للتطور، مما انعكس إيجابًا على التزامهم وانتمائهم للمؤسسة.
- ✓ دعم الإدارة العليا وتشجيعها للتدوير الوظيفي يلعبان دورًا حاسمًا في نجاح هذه الممارسة، سواء من خلال توفير الموارد أو اعتماد سياسات واضحة، أو من خلال التواصل المستمر مع الموظفين حول أهمية التدوير.
- ✓ تبين أن التدوير الوظيفي كان له أثر واضح في تقليل الشعور بالرتابة والملل، خاصة لدى الموظفين الذين أمضوا سنوات طويلة في نفس المنصب أو نفس طبيعة العمل، حيث اعتُبر التغيير في المهام وسيلة لتحفيز التفكير الإبداعي وتجديد الطاقات.

2. الدراسة التطبيقية:

- يوجد ارتباط بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، أي وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين.
- يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبالتالي الفرضية محققة.
- يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام العاطفي، وبالتالي الفرضية محققة.
- يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام المعياري، وبالتالي الفرضية محققة.
- يوجد علاقة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام الاستمراري، وبالتالي الفرضية محققة.

التوصيات:

- ✓ توصي الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ العدالة في اختيار الموظفين المعنيين بالتدوير، بحيث لا يُنظر إليه كعقوبة أو مكافأة شخصية، بل كخيار تنظيمي عام يعود بالفائدة على الجميع.
- ✓ ينبغي أن تُعتمد برامج التدوير على أسس مدروسة وأهداف محددة، بحيث تكون متوافقة مع احتياجات المؤسسة وطموحاتها، وليس مجرد حل مؤقت لمعالجة نقص الموارد أو المشكلات الطارئة.
- ✓ من المهم توفير برامج تدريبية للموظفين قبل نقلهم إلى وظائف أو مهام جديدة، لضمان جاهزيتهم وتقليل مخاوفهم المرتبطة بالانتقال، وزيادة فرص نجاحهم في مواقعهم الجديدة.
- ✓ يُوصى بتطبيق نظام دوري لتقييم أثر التدوير على كل من الموظفين والمؤسسة، سواء من خلال استبيانات رضا، أو مؤشرات أداء، أو تقارير إدارية، لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.
- ✓ ينبغي أن تلتزم الإدارة العليا بدعم وتنفيذ سياسة التدوير، عبر تخصيص الموارد اللازمة، وتشجيع الإدارات الوسطى على المشاركة الفعّالة، مما يعزز من نجاح هذه الممارسة.

آفاق الدراسة:

- ✓ اقتراح نماذج تدوير وظيفي تتلاءم مع طبيعة المؤسسة وطموحات الموظفين.
- ✓ إجراء دراسات ميدانية مقارنة بين مؤسسات تعتمد التدوير وأخرى لا تطبقه لقياس أثره المباشر على الالتزام التنظيمي.
- ✓ ربط التدوير الوظيفي بمفاهيم حديثة مثل الذكاء العاطفي، القيادة التحويلية، والتمكين الإداري.
- ✓ تحليل أثر التدوير الوظيفي على مؤشرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الإنتاجية، والانتماء المؤسسي.
- ✓ دراسة أثر التدوير الوظيفي حسب الفئات العمرية أو حسب المستويات الإدارية (العليا، المتوسطة التنفيذية).
- ✓ استكشاف دور التكنولوجيا في تسهيل عمليات التدوير الوظيفي، خاصة في المؤسسات الكبرى.
- ✓ توسيع الدراسة لتشمل القطاعين العام والخاص للمقارنة بين مستويات الالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

○ باللغة العربية:

- 1) حامد بهاء الكبسي، مناهج البحث العلمي في العلوم الادارية، العراق، الطبعة 1، 2014.
- 2) حريني برج جيرالد بارون، إدارة السلوك التنظيمي: ترجمة محمد بسيوني إسماعيل، دار المريخ السعودية، ط 1، 2004.
- 3) دبو بولدبفان داليت، مناهج البحث في تربية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 1997.
- 4) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا واستخدام برنامج SPSS"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 01 عمان، 2007.
- 5) محمود احمد درويش، مناهج البحث في علوم الإنسانية، مؤسسة الأمم العربية لنشر والتوزيع، طبعة 1، 2018.
- 6) مهدي محمد القصاص، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014.

○ باللغة الأجنبية:

- 1) Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1–18.
- 2) Iverson, R. D., & Roy, P. (1994). *A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees*. Journal of Management, 20(1), 15–41.
- 3) Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). *Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective*. Academy of Management Journal, 40(1), 82–111.

الأطروحات، الرسائل والمذكرات:

- 1) أمل فوزي إبراهيم الحاج، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العامة بقطاع غزة. رسالة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال الجامعة الأزهر، غزة، 2015.

- (2) إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة. ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة 2015.
- (3) سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
- (4) سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
- (5) سمير عبد الله قاسم الحبشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم، بحث لنيل درجة البكالوريوس، كلية العلوم والإنسانية، جامعة العلوم التكنولوجية، اليمن، 2008.
- (6) سيلية رعاب، كاهينة حداد، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان أثر التدوير الوظيفي في الإدارة العمومية، دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، بتيزي وزو، 2019.
- (7) شفاء ساكت محمد المحاميد، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط 2020.
- (8) شمس الدين بوزيدي، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين، 2016.
- (9) عاشوري ابتسام الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة 2015.
- (10) ماجد محمود المصول، شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.
- (11) ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2 - محمد بن احمد كلية العلوم الاجتماعية، 2006.

(12) محمد عبد سعيد عليان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية محافظة غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الأزهر - غزة، 2016.

المجلات:

(1) معاذ غسان إسماعيل الجامعة العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الدنانير، العدد 16 2019.

(2) نماء جواد العبيدي، إثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 24، 2012.

مواقع الانترنت

1) Algérien télécom, 2025-04-26, entreprise organigramme direction générale, <https://www.algerietelecom.dz/fr/page/presentation-du-groupe-p2>

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق 01: الاستبيان

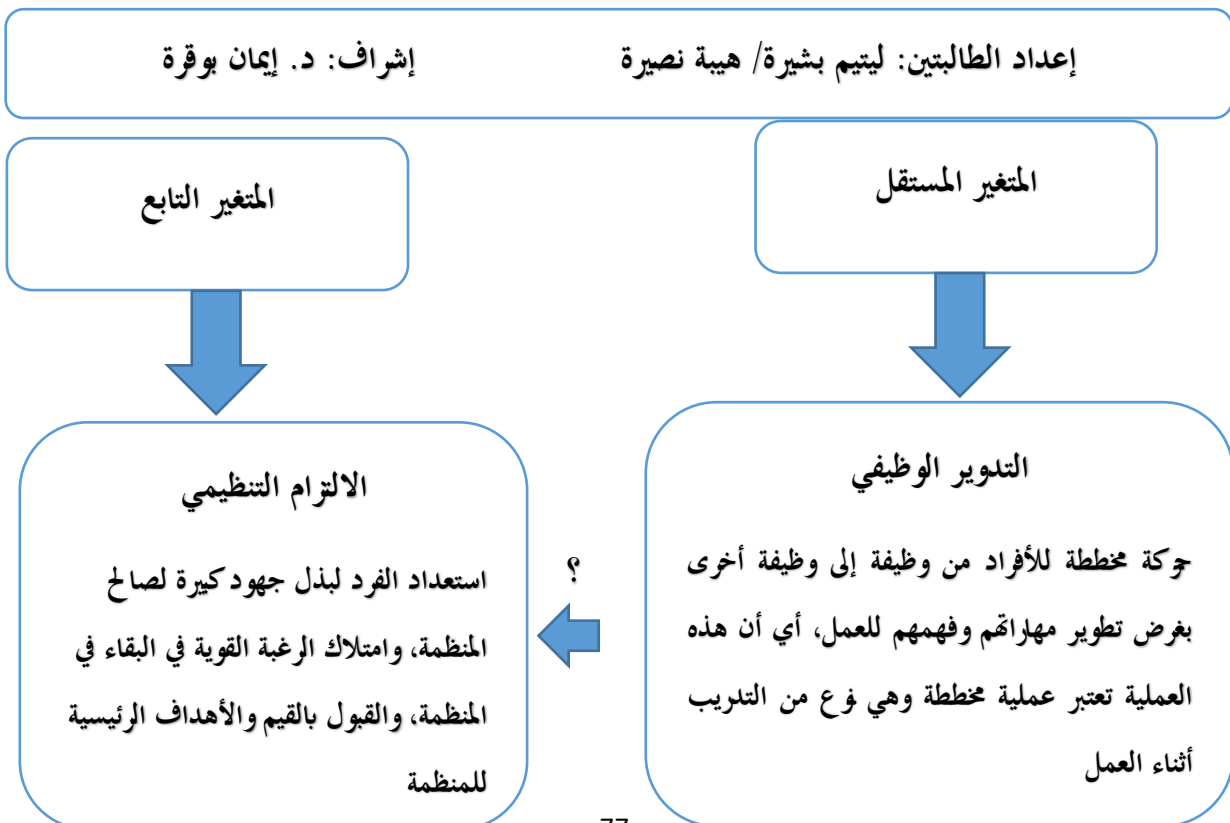
جامعة غرداية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير - إدارة أعمال

الاستبيان حول موضوع

أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي:

أخي الموظف/ أختي الموظفة تحية طيبة وبعد:

تقوم الطالبتين بإجراء هذه الدراسة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال من جامعة غرداية ومن أجل ذلك نرجو من حضرتكم التعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة والإجابة عن جميعها بموضوعية وذلك بوضع علامة (x) مقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرتكم الشخصية، علماً أن البيانات التي ستدلون بها سوف تعالج بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي لهذه الدراسة فقط وشكراً على تعاونكم.



الجزء الأول: البيانات الديمغرافية

1. النوع الاجتماعي:

- ☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

- ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31 - 39 سنة
☐ من 40 - 50 سنة ☐ 51 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

- ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
☐ ماستر ☐ ماجستير

4. سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 5 - 9 سنوات
☐ من 10 - 14 سنة ☐ 15 سنة فما فوق

➤ الجزء الثاني: التدوير الوظيفي:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق
1.	يعتبر مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدارية في المؤسسة.				
2.	يتوفر لدى الادارة العليا في المؤسسة رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي.				
3.	تقدم المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي				
4.	يساعد التدوير الوظيفي على تقديم خدمات متميزة				
5.	يساعد التدوير الوظيفي على التجديد في العمل				
6.	يساعد التدوير الوظيفي على معالجة حالات الطوارئ في المؤسسة				
7.	يكسب التدريب الموظفين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف الأخرى				
8.	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها				

قائمة الملاحق

9.	يشعر الموظف بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويره إليها.				
10.	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة التدوير الوظيفي.				

➤ الجزء الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي:

درجة الموافقة					
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	الرقم
البعد الأول: الالتزام العاطفي: الموظفون الذين يعملون على وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة على وفق ما تقدمه لهم منظماتهم					
					11. اعتبر ان مشاكل المؤسسة هي مشاكل تخصني
					12. اعتبر نفسي عضو فعال داخل المؤسسة
					13. اعتبر ان الحديث عن المؤسسة خارج نطاق العمل ممتع.
					14. لا أرغب في تغيير العمل الى مؤسسة أخرى
البعد الثاني: الالتزام المعياري: وإحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة					
					15. اعتبر أنه ليس من الضروري ان اظهر ولائي الدائم للمؤسسة
					16. اعتبر ان التنقل من مؤسسة لأخرى غير لائق
					17. الولاء المستمر يعتبر قيمة أخلاقية
					18. اعتبر أنه ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل

قائمة الملاحق

البعد الثالث: الالتزام الاستمراري: في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى

19.	أنتمي لمكان عملي وليس لدي الرغبة في مغادرته.				
20.	يعكس عملي في المؤسسة مدى اضطراري للعمل				
21.	اعتبر ان وظيفتي الحالية لا تتوافر في المؤسسات الأخرى				
22.	اشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في المؤسسات الأخرى				

الملحق 2: مخرجات الـ SPSS

Corrélations

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	-,564**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
Y	Corrélation de Pearson	-,564**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
a1	50	3,80	,756
a2	50	3,80	,404
a3	50	4,00	,639
a4	50	4,60	,495
a5	50	4,00	,639
a6	50	4,60	,495
a7	50	4,00	,639
a8	50	4,60	,495
a9	50	3,80	,756
a10	50	4,00	,639
X	50	4,1200	,22497
N valide (liste)	50		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
c1	50	2,80	,756
c2	50	3,60	,495
c3	50	3,20	,756
c4	50	4,40	,495
Y_1	50	3,5000	,35714
d1	50	3,40	,808
d2	50	4,00	,639
d3	50	4,00	,639
d4	50	3,40	,495
Y_2	50	3,7000	,29451
f1	50	4,00	,639
f2	50	3,80	,756
f3	50	4,40	,495
f4	50	3,80	,756
Y_3	50	4,0000	,35714
Y	50	3,7333	,17169
N valide (liste)	50		

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,564 ^a	,318	,303	,14330

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,459	1	,459	22,342	,000 ^b
	de Student	,986	48	,021		
	Total	1,444	49			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	5,505	,375		14,664	,000
	X	-,430	,091	-,564	-4,727	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

قائمة الملاحق

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y_1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,762 ^a	,581	,572	,23367

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,629	1	3,629	66,462	,000 ^b
	de Student	2,621	48	,055		
	Total	6,250	49			

a. Variable dépendante : Y_1

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	8,484	,612		13,857	,000
	X	-1,210	,148	-,762	-8,152	,000

a. Variable dépendante : Y_1

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y_2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,708 ^a	,502	,492	,21001

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,133	1	2,133	48,366	,000 ^b
	de Student	2,117	48	,044		
	Total	4,250	49			

a. Variable dépendante : Y_2

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

قائمة الملاحق

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,121	,550		-,220	,827
	X	,927	,133	,708	6,955	,000

a. Variable dépendante : Y_2

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y_3

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,635 ^a	,403	,391	,27876

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,520	1	2,520	32,432	,000 ^b
	de Student	3,730	48	,078		
	Total	6,250	49			

a. Variable dépendante : Y_3

قائمة الملاحق

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	8,153	,730		11,163	,000
	X	-1,008	,177	-,635	-5,695	,000

a. Variable dépendante : Y_3

Fréquences

Statistiques

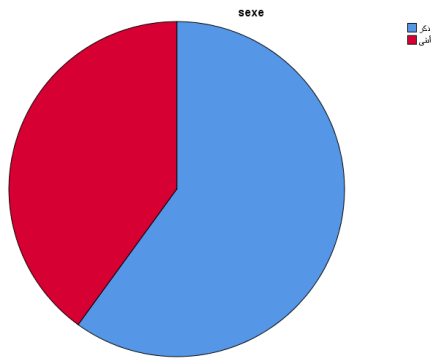
sexe

N	Valide	50
	Manquant	0

Sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	60,0	60,0	60,0
	أنثى	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

قائمة الملاحق



Statistiques

		age	nivea	expérience
N	Valide	50	50	50
	Manquant	0	0	0

Table de fréquences

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	20,0	20,0	20,0
	من 31 - 39 سنة	10	20,0	20,0	40,0
	سنة 40 - 50	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nivea

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	20	40,0	40,0	40,0
	ماستر	30	60,0	60,0	100,0

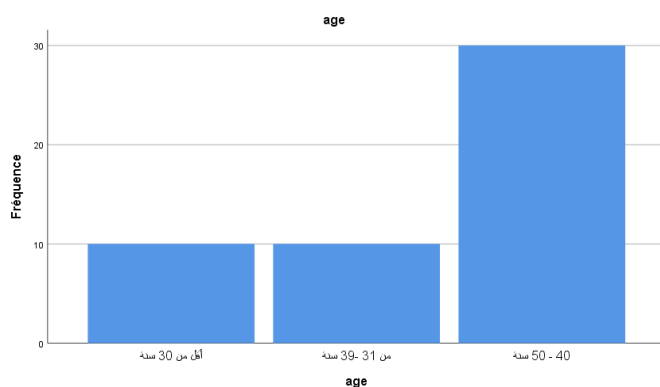
قائمة الملاحق

Total	50	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

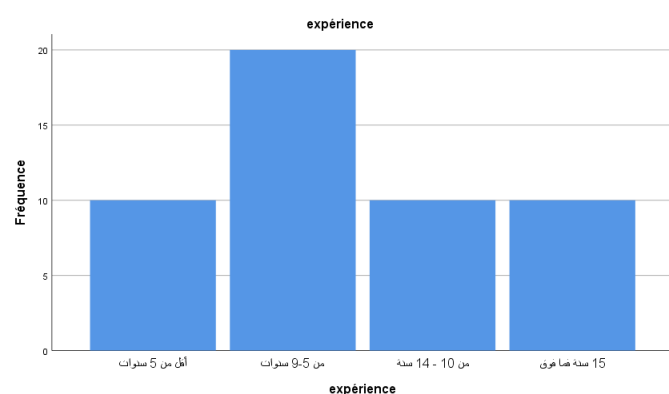
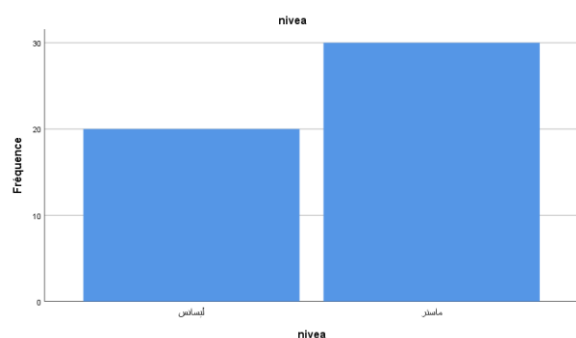
Expérience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	20,0	20,0	20,0
	من 5-9 سنوات	20	40,0	40,0	60,0
	من 10 - 14 سنة	10	20,0	20,0	80,0
	سنة فما فوق 15	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Graphique à barres



قائمة الملاحق



Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	97,5
	Exclue ^a	6	2,5
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	25

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	174,88	90,810	,108	,807
a2	174,61	88,463	,269	,791
a3	173,94	92,769	,235	,790
a4	173,82	92,617	,398	,786
b1	176,24	100,464	-,249	,813
b2	176,40	109,950	-,494	,844
b3	175,74	113,728	-,518	,861
c1	173,73	92,903	,595	,786
c2	173,75	93,219	,456	,787
c3	173,77	93,335	,361	,788
d1	173,74	93,723	,416	,788
d2	173,84	91,665	,436	,785
d3	173,87	90,696	,498	,782
e1	173,78	91,985	,448	,785
e2	173,74	91,704	,633	,783
e3	173,77	92,916	,484	,786
s1	173,70	93,465	,455	,787
s2	173,74	90,784	,675	,781
s3	173,86	90,488	,468	,783
p1	174,00	86,429	,618	,774
p2	174,02	85,343	,680	,771
p3	173,88	87,407	,696	,774
p4	173,93	86,682	,702	,773
di1	173,79	89,468	,732	,778
di2	173,78	89,356	,705	,778
di3	173,81	89,183	,635	,778
pr1	174,02	87,549	,538	,778
pr2	174,10	86,166	,592	,775
pr3	174,53	86,740	,368	,785
pr4	173,88	89,259	,576	,779
pe1	173,75	93,149	,383	,787
pe2	173,79	93,443	,349	,788

قائمة الملاحق

pe3	173,79	92,844	,439	,786
ev1	173,73	92,809	,559	,786
ev2	173,74	92,812	,577	,785
ev3	173,76	92,254	,530	,785
pro1	173,77	91,489	,506	,784
pro2	173,77	91,189	,599	,782
pro3	173,75	92,393	,503	,785

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
,672	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	64,94	9,068	-,311	-,200 ^a
a2	64,68	7,526	-,078	-,579 ^a
a3	64,02	7,698	,101	-,695 ^a

قائمة الملاحق

a4	63,91	7,653	,272	-,743 ^a
b1	66,34	8,367	-,134	-,491 ^a
b2	66,52	10,845	-,457	-,003 ^a
b3	65,87	12,342	-,552	,235
c1	63,82	7,933	,329	-,697 ^a
c2	63,84	7,777	,346	-,728 ^a
c3	63,86	7,876	,223	-,698 ^a
d1	63,83	8,053	,229	-,668 ^a
d2	63,93	7,517	,264	-,766 ^a
d3	63,96	7,337	,298	-,806 ^a
e1	63,87	7,689	,241	-,732 ^a
e2	63,83	7,724	,340	-,737 ^a
e3	63,86	7,888	,275	-,701 ^a

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	97,5
	Exclue ^a	6	2,5
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	15

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
s1	104,98	66,274	,519	,913
s2	105,03	64,321	,679	,910
s3	105,15	64,016	,474	,913
p1	105,29	60,643	,618	,910
p2	105,31	59,862	,670	,909
p3	105,17	61,387	,706	,908
p4	105,22	61,150	,676	,909
di1	105,08	63,311	,722	,909
di2	105,07	62,897	,737	,908
di3	105,10	62,733	,664	,909
pr1	105,31	61,201	,568	,912
pr2	105,38	60,143	,614	,911
pr3	105,81	60,153	,403	,923
pr4	105,16	62,343	,650	,909
pe1	105,04	65,848	,454	,913
pe2	105,08	66,350	,383	,914
pe3	105,08	65,968	,456	,913
ev1	105,01	66,004	,569	,913
ev2	105,03	66,197	,551	,913
ev3	105,04	65,517	,541	,912
pro1	105,06	64,709	,534	,912
pro2	105,06	64,786	,584	,911
pro3	105,04	65,402	,550	,912

الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين

العدد	الأستاذ المحكم	الرتبة	الهيئة المستخدمة
01	شخوم رحيمة	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي غرداية
02	زهواني مروة	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي غرداية
03	أ. راجف نصيرة	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي عبد الله مرسللي - تيبازة
04	لراذي سفيان - جامعة علي لونيسي - العفرون - البليدة -	أستاذ محاضر "أ"	- المركز الجامعي عبد الله مرسللي - تيبازة
05	أ. يوسف بلمهدي	أستاذ محاضر "أ"	- جامعة علي لونيسي - العفرون - البليدة -

الفهرس

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I.	الإهداء
II.	الشكر
III.	الملخص
IV.	قائمة المحتويات
V.	قائمة الجداول
VI.	قائمة الأشكال
VII.	قائمة الملاحق
أ - و	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة للتدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي
3	المطلب الأول: ماهية التدوير الوظيفي
3	الفرع الأول: تعريف التدوير الوظيفي
4	الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدوير الوظيفي
7	الفرع الثالث: شروط وخطوات نجاح أسلوب التدوير الوظيفي
9	المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي
9	الفرع الأول: تعريفات الالتزام التنظيمي
10	الفرع الثاني: أهمية ومراحل الالتزام التنظيمي
14	الفرع الثالث: محددات الالتزام التنظيمي
16	الفرع الرابع: خصائص الالتزام التنظيمي، أدواته وأنواعه
20	المطلب الثالث: علاقة التدوير الوظيفي بالالتزام التنظيمي
21	الفرع الأول: علاقة التدوير الوظيفي بالالتزام العاطفي
21	الفرع الثاني: علاقة التدوير الوظيفي بالالتزام المعنوي
22	الفرع الثالث: علاقة التدوير الوظيفي بالالتزام الاستمراري
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات العربية

29	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
34	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاتصالات الجزائر - وكالة المنفعة -	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
39	الفرع الأول: مجتمع، عينة الدراسة
48	المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية
49	الفرع الأول: تصميم الاستبيان
50	الفرع الثاني: عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم
50	المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج
50	الفرع الأول: ثبات وصدق الاستبيان
53	الفرع الثاني: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
55	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
55	المطلب الأول عرض نتائج الدراسة
58	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
58	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
59	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
60	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
61	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
62	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
67	خلاصة الفصل
71 - 69	الخاتمة العامة
75 - 73	قائمة المراجع
96 - 77	قائمة الملاحق
99 - 98	الفهرس