



جامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: علوم الاقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

شعبة: علوم التسيير، تخصص: ادارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لبلدية غرداية لسنة 2024

تحت إشراف الأستاذ:

بن حكوم علي

من إعداد الطالبتين:

عبد الحاكم جهاد

مويسي كريمة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. بلعور سليمان		جامعة غرداية	رئيسا
د. علي بن حكوم	أستاذ مساعد	جامعة غرداية	مشرفا
د. بن أوزينة بوحفص		جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024



جامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

شعبة: علوم التسيير، تخصص: ادارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لبلدية غرداية لسنة 2024

تحت إشراف الأستاذ:

بن حكوم علي

من إعداد الطالبتين:

عبد الحاكم جهاد

مويسي كريمة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. بلعور سليمان		جامعة غرداية	رئيسا
د. علي بن حكوم	أستاذ مساعد	جامعة غرداية	مشرفا
د. بن أوزينة بوحفص		جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن إلى أمي الغالية ،إلى من أنار لي

دروب الحياة وشجعني ودفعني إلى الرقي إلى أبي الغالي إلى من

شاركوني دفء العائلة اخوتي واخواتي كل باسمه إلى احلى كتكوت

الذي زين فراش أخي بعد طول انتظار تميم إلى اغلى ما في القلب

دعاء إلى الكتكوت رياض إلى صديقات الغرفة اسمهان يمينة عائشة

إلى من أمد لي يد العون إلى أخي يحي رمضان

موسي كريمة

إهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن إلى أمي الغالية، إلى من أنار لي

دروب الحياة وشجعني ودفعتني إلى الرقي إلى أبي إلى من شاركوني

دفع العائلة اخوتي واخواتي كل باسمه إلى صديقات الدراسة

عبد الحاكم جهاد

شكر وعرهان

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا ولولا توفيقه لما وصلنا الى هذا كما
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل المشرف بن حكوم
علي وكذا الأساتذة المحكمين كما لا ننسى موظفي بلدية غرداية

الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر التدوير الوظيفي على رضا الموظفين ، وكذا التعرف على مدى تقبل الموظفين لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي ، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي ، وللإجابة عن إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تم تصميم استبيان، وقد أجريت الدراسة مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي بلدية غرداية البالغ عددهم 225، حيث تم توزيع 80 استبيان، إذ تم استرجاع منها 66 استبيان فقط صالحة للدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التدوير الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي، وكذا وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي في البلدية محل الدراسة.

كلمات مفتاحية:

تدوير وظيفي، رضا وظيفي، نظم وإجراءات، تدريب وتطوير، توصيف وظيفي.

Summary:

The study aims to highlight the impact of career recycling on staff satisfaction, as well as to determine the extent to which staff accept the application of the functional recycling principle. We have relied on the analytical descriptive approach. To answer the problem of the study and the sub-questions, a questionnaire was designed. The study conducted by the study community consisting of the staff of the municipality of Ghradaia.

Keywords:

Career recycling, career satisfaction, systems and procedures, training and development, job description

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرفان
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة عامة
20	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة
21	تمهيد
22	المبحث الأول: مدخل نظري حول التدوير الوظيفي و الرضا الوظيفي
22	المطلب الأول: ماهية التدوير الوظيفي
35	المطلب الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
52	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة
52	المطلب الأول: الدراسات السابقة
58	المطلب الثاني: التعليق حول الدراسات السابقة
59	خلاصة الفصل
60	الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على رضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية
61	تمهيد
62	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
62	المطلب الأول: مدخل عام لبلدية غرداية
65	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
76	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
76	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.
82	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
92	خلاصة الفصل
94	خاتمة
97	قائمة مراجع
101	قائمة ملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	متغيرات الدراسة	64
2-2	توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس	66
3-2	توزيع عينة الدراسة من حيث العمر	67
4-2	توزيع عينة الدراسة من حيث اسم الوظيفة	68
5-2	توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي	69
6-2	توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة.	70
7-2	عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من أبعاد التدوير الوظيفي	72
8-2	طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكارت الحماسي	73
9-2	معاملات الارتباط بين كل بعد مع المعدل الكلي للمحور (جميع فقرات الاستبيان)	74
10-2	معاملات الثبات لمعدل كل بعد من محور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	74
11-2	نتائج اختبار كومولجروف _ سمرنوف في توزيع البيانات	75
12-2	تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "التدريب وتطوير القدرات" مرتبة حسب الأهمية	76
13-2	تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "التوصيف الوظيفي" مرتبة حسب الأهمية	77
14-2	تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "التطوير الوظيفي" مرتبة حسب الأهمية	78
15-2	تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "النظم والإجراءات" مرتبة حسب الأهمية	79
16-2	تصورات أفراد العينة لمحور "التدوير الوظيفي" مرتبة حسب الأهمية	80
17-2	تصورات أفراد العينة نحو فقرات محور "الرضا الوظيفي" مرتبة حسب الأهمية	80
18-2	تصورات المستجوبين للمتغيرين	82
19-2	معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط مستوى التدريب وتطوير القدرات والرضا الوظيفي	83
20-2	معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط مستوى التوصيف الوظيفي والرضا الوظيفي	83
21-2	معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط مستوى التطوير الوظيفي والرضا الوظيفي	84
23-2	معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط مستوى النظم والإجراءات والرضا الوظيفي	85

85	معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط مستوى التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي	24-2
86	نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	25-2
88	تحليل التباين ودرجة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	26-2
89	نتائج تحليل T-test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي	27-2
90	التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول (العمر، اسم الوظيفة، المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي، سنوات الخدمة) حول الرضا الوظيفي	28-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
42	نظرية تدرج الحاجات وفق سلم ماسلو	1-1
63	الهيكل التنظيمي لبلدية غرداية	1-2
67	توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس	2-2
68	توزيع عينة الدراسة من حيث العمر	3-2
69	توزيع عينة الدراسة من حيث اسم الوظيفة	4-2
70	توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي	5-2
71	توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة.	6-2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
102	الاستبيان	الملحق رقم 1
106	جدول الاساتذة المحكمين	الملحق رقم 2
106	معامل ألفا كرونباخ لمعدل الاستبيان	الملحق رقم 3
108	اختبار بيرسون	الملحق رقم 4
110	اختبار كوتجروف_ سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي	الملحق رقم 5
112	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول	الملحق رقم 6
112	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني	الملحق رقم 7
112	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث	الملحق رقم 8
113	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع	الملحق رقم 9
113	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	الملحق رقم 10
114	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	الملحق رقم 11
114	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعدل الاستبيان	الملحق رقم 12
115	الانحدار الخطي البسيط بين متغير التدريب وتطوير القدرات والرضا الوظيفي	الملحق رقم 13
116	الانحدار الخطي البسيط بين متغير التوصيف الوظيفي والرضا الوظيفي	الملحق رقم 14
116	الانحدار الخطي البسيط بين متغير التطوير الوظيفي والرضا الوظيفي	الملحق رقم 15
117	الانحدار الخطي البسيط بين متغير النظم والإجراءات والرضا الوظيفي	الملحق رقم 16
118	الانحدار الخطي البسيط بين متغير التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي	الملحق رقم 17
120	اختبار التباين الأحادي	الملحق رقم 18

مقدمة

مقدمة

أ- توطئة:

من إبداع الله عز وجل في خلق كونه، الحركة والدوران، التي تعد قانون من القوانين الكونية، كحركة ودوران الكواكب والنجوم، أجرام السماء، حركة ودوران الشمس والقمر، ولا تطبق هذه القوانين الكونية على الكون فقط، بل يتعدى تطبيق هذا القانون على سياسات إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص، وذلك حفظا على استمرارية الإدارة إلى جانب انعاشها وتحديد طاقاتها.

فالتدوير الوظيفي يعد أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة التي يخضع لها المورد البشري ومن التقنيات المهمة في التطوير الوظيفي،، وذلك بنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى في خلال فترة زمنية مدروسة مما تكسبه خبرات جديدة ومهارات متنوعة، الرفع من مستوى رضاه، زيادة دوافعه واندماجه في وظائف من خلال القضاء على الملل والروتين في أداء الوظيفة. على أن تتم عملية التدوير الوظيفي بدراسة دقيقة.

يعد الرضا الوظيفي من أهم الأمور الواجب توافرها في المؤسسة، لأن رضا الموظف عن عمله ومؤسسته يجعله يمارس مهامه براحة نفسية عالية مما يرفع من مستوى الأداء والإنتاجية لدى الموظف، وهذا يجعله لا يفكر في وظيفة بديلة. وعلى الرغم من ان التدوير الوظيفي وأهميته بالنسبة للمؤسسة والموظف قد تمت دراسته ومناقشته في العديد من الدراسات السابقة، إلا أن تأثير التدوير الوظيفي على رضا الموظفين لم يحض باهتمام كاف، وعليه سنحاول التطرق إلى هذا الموضوع من خلال دراستنا الحالية

الإشكالية:

وعلى ضوء ما استعرضناه سابقا نتحدد إشكالية الدراسة في:

- ما مدى تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى موظفي المصالح الإدارية في بلدية غرداية؟

مقدمة

ب- الأسئلة الفرعية:

من أجل معالجة مختلف جوانب الإشكالية تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة ضمن سياسات إدارة مواردها البشرية على التدوير الوظيفي، وما مستوى ذلك (إن وجد)؟
- ما واقع الرضا الوظيفي لدى الأفراد الموظفين في بلدية غرداية، وما مستواه؟
- ما مدى تأثير أبعاد التدوير الوظيفي التالية: (التدريب وتطوير القدرات، التوصيف الوظيفي، التطوير الوظيفي) على الرضا الوظيفي لدى الأفراد الموظفين في بلدية غرداية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية لهم؟

ت- فرضيات البحث:

بغرض الإلمام بمحاثات الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من الفرضيات

وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدوير الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي " .

وتتفرع إلى 4 فرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب وتطوير القدرات لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي " .

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوصيف الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي .

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي " .

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى النظم والإجراءات لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي " .

مقدمة

الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدوير الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي ".

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب وتطوير القدرات لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي".

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوصيف الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي".

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي".

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى النظم والإجراءات لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي".

الفرضية الرئيسية الثالثة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي في بلدية غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، اسم الوظيفة، المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي، سنوات الخدمة) ".

ث- مبررات اختيار الموضوع:

تعدد أسباب ودوافع اختيار وضوح بحثنا والتي تتمثل اهمها في:

➤ موضوعية

- مساهمة متواضعة في المجال العلمي والعملية؛
- حداثة الموضوع كونه يتعلق التدوير الوظيفي ورضا العاملين، وكذا علاقته بمجال التخصص؛
- مقارنة الدراسة بين النظرية والواقع التطبيقي؛
- ارتباط موضوع الدراسة بتخصصنا الدراسي موارد بشرية؛

مقدمة

➤ ذاتية:

- توسيع المعارف في هذا الموضوع؛
- ميولنا الشخصي إلى المواضيع الإدارية؛
- معرفة أثر التدوير الوظيفي على رضا الوظيفي والعلاقة الكامنة بينهما.

ج- أهداف الدراسة :

تتجلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة الاجابة عن التساؤلات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات؛
- التعرف على مستوى التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي؛
- إبراز أثر التدوير الوظيفي على رضا الوظيفي ببلدية غرداية؛
- التعرف على مدى تقبل الموظفين لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي؛
- التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة في تطبيق التدوير الوظيفي.

ح- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كون موضوع التدوير الوظيفي من المواضيع الهامة والمعاصرة لواقع المؤسسات المعاصرة، ومدخل من المداخل الإدارية الحديثة، حيث يعتبر التدوير أداة فعالة وهامة في تحسين أداء الموظفين وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة من خلال تدويرهم إلى وظائف أخرى، كما يعمل على تجديد بيئة ونشاط العمل، بالإضافة إلى الثقة والجودة في الاداء، وهذا سينعكس على أدائهم وبالتالي على جودة الخدمة المقدمة من طرف بلدية غرداية إلى المواطنين.

مقدمة

خ- حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مقر بلدية غرداية
- 2- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمنية للدراسة من 2023/11/25 إلى 2024/05/25.

د- منهج الدراسة

بغية تحقيق الأهداف والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتبعاً لما تملّيه متطلبات هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري للدراسة، حيث تم عرض الإطار المفاهيمي لكل التدوير الوظيفي و الرضا الوظيفي، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من الدراسة حيث تم استخدام أداة الاستبيان، والاعتماد على الأساليب الإحصائية وبرنامج **Spss** و **Excel** وأدوات الإحصاء الوصفي (كالتكرارات الانحرافات، المتوسطات الحسابية...) والإحصاء الاستدلالي (معامل ألفا كرونباخ اختبار بيسون..)، لمعالجة البيانات التي تم جمعها.

ذ- صعوبات البحث:

لقي إنجاز هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات تمثلت في:

- قلة المراجع التي تربط المتغيرين مع بعضهما؛
- تحفظ بعض أفراد المجتمع الدراسة في الإجابة على تساؤلات الاستمارة؛
- صعوبة في الحصول على الاستبانة في الوقت المحدد لها مما أدى إلى تكرار الزيارات إلى المؤسسة لجمعها.

ر- هيكل البحث:

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة وتحليل الإشكالية، وكذا الأسئلة المطروحة لها واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين. حيث تناول الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي حيث قمنا بالتطرق بشكل مختصر لإدارة التدوير الوظيفي الرضا الوظيفي ومن ثم مراجعة الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني بعنوان الأدبيات التطبيقية للتدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع

مقدمة

التطبيقي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه مدخل عام لبلدية غرداية و أدوات الدراسة والمبحث الثاني تم التطرق فيه إلى اختبار صحة الفرضيات ومحاولة الإجابة عنها.

الفصل الأول: الأدبيات

النظرية للتدوير الوظيفي

والرضا الوظيفي و الدراسات

السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

تمهيد:

تعتمد المؤسسات بشكل أساسي على قدرات الموظفين ورضاهم الوظيفي في المؤسسة من أجل نجاحها، مما أولى أهمية كبيرة لمسألة الرضا الوظيفي من قبل مديري المؤسسات، وعلى هذا الصياغ نشير إلى أن التدوير الوظيفي أصبح يعد من أهم المناهج لتصميم الوظائف وتنمية رأس المال البشري، حيث يعتبر كطريقة إدارية فعالة لتطوير المهارات وتوفير الحافز والدافعية لدى الموظفين و من أجل تحسين مستوى أداء المؤسسة والموظف على سواء، وذلك من خلال المهارات التي يكتسبها الموظف نتيجة لممارسته أكثر من وظيفة داخل المؤسسة، مما يعزز من تنمية قدرات ومهارات الموظفين، وتحسين الرضا الوظيفي لديهم.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

المبحث الأول: مدخل نظري حول التدوير الوظيفي و الرضا الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي احدا الاستراتيجيات الهامة في تطوير أداء العاملين، والرفع من مستوى رضاهم، وزيادة دوافعهم، واندماجهم في وظائفهم من اجل كسر الروتين في العمل، على أن تتم عملية التدوير بدراسة دقيقة بغية الوصول إلى الاهداف المراد تحقيقها. ومن الامور الواجب توافرها في المؤسسة هو الرضا الوظيفي، وذلك لأن رضا الموظف على وظيفته ومؤسسته يجعله يمارس مهامه براحة نفسية عالية مما يؤدي إلى الرفع من مستوى أدائه وإنتاجيته.

المطلب الأول: ماهية التدوير الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب إلى استعراض مفهوم التدوير الوظيفي مع إبراز خصائصه، أهميته وأهدافه، وكذلك التطرق إلى مراحل وخطوات تطبيقه، وفي الأخير نستعرض متطلبات، إيجابيات ومعوقات التدوير الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم التدوير الوظيفي

أولاً: تعريف التدوير الوظيفي

لغة: 

- دار الشيء يدور دورا دورانا، استدار ، يستدير، بمعنى إذا طاف حول الشيء، وإذا عاد إلى الموضع الذي ابتداء منه.¹

اصطلاحا: 

- يعرف التدوير الوظيفي: انه تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي،

¹ محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي وأخرون، لسان العرب، دار المعارف، مجلد 6، بيروت، 1981، ص 1450.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها.¹

- يعرف التدوير على أنه: "أحد أشكال التدريب ضمن جهة العمل، حيث يتم تدوير الموظف وفقاً لجدول زمني للقيام بمهام محددة من أجل توزيعه بخبرات ومعرفة مختلف المهام الوظيفية".²

التعريف الإجرائي:

- التدوير الوظيفي هو ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات.³
- إن التدوير يساعد في منح فرص متساوية للموظفين للكفاء عن مواهبهم وقدراتهم وإبداعاتهم الكامنة عن طريق عمل منظم ومخطط ومدروس في عملية النقل بغية إكساب العاملين خبرات جديدة وتحسين أدائهم.⁴

1 احمد، ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 531.

2 سيلية رعب، كاهينة حداد، أثر التدوير الوظيفي في الإدارات العمومية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019، ص 14.

3 فلاتة، عبد العزيز بن عثمان، التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2011، ص 45.

4 لينا ألفريد فرنسيس، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص 19.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

ثانيا: أهمية التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة، وهو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من المورد البشري في كافة مستوياته، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والابداع والابتكار في أعمالها فهو أسلوب بالغ الأهمية يعود بالنفع على الموظف والمؤسسة في آن واحد، حيث تتمثل أهمية التدوير فيما يلي¹ :

❖ أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للموظف:

- يساهم التدوير الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين؛
- يساهم التدوير في اشباع حاجات ورغبات الموظفين ويحقق طموحاتهم؛
- يقلل من مشاعر الرتابة والملل التي قد تصيب بعض الموظفين؛
- يساعد الموظفين على التجديد والابتكار وابرز مواهبهم وقدراتهم؛
- يساهم التدوير في زيادة خبرات وقدرات مهارات الموظفين؛
- يساعد على معرفة وتثمين ما يبذله الآخرون من جهد؛
- يعد التدوير الوظيفي أداة من أدوات تحسين أداء الموظفين.

❖ أهمية التدوير الوظيفي بالنسبة للمؤسسة: و تتمثل في²:

- يساهم في تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة في المؤسسة؛
- يهيئ المؤسسة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل مما يكسبها الميزة التنافسية التي قد لا تتوفر لدى المنافسين في المجال؛

¹ حاطي عبد القادر، قادة محمد كمال، أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة نفضال تيارت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023/2022، ص 13.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2002، ص 195.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

- يعد وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد، حيث تساعد المؤسسة على التجدد الذاتي بما يضمن استمرار بقائها لفترات طويلة؛
- قدرة التدوير الوظيفي على حل المشاكل التي تحدث في إدارة الموارد البشرية، وإيجاد الحل لها تدريجياً، وبشكل صحيح إذا ما تم تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات على أفضل صورة؛
- المعرفة الكاملة بما تحتويه الأقسام، والإدارات في المؤسسة من مهارات أو أعمال لتحديد الكيفية اللازمة لإجراء التنقلات داخل الإدارة الواحدة؛
- تساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل؛
- يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة على الاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة لديها على اكتساب مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى عن طريق التدريب والتهيئة وسد النقص في بعض الوظائف؛
- معالجة حالة الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة؛
- يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالاً للتوزيع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية في قلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.

ثالثاً: أهداف التدوير الوظيفي: وتتلخص فيما يلي¹:

- الحد من الرتابة: الهدف الأول وهو الأهم من التدوير الوظيفي هو الحد من الرتابة والتكرار والمشاركة في وظيفة واحدة وإنها تسمح للموظفين تجربة نوع من الوظائف ويحفزهم على أداء الجيد في كل مرحلة من مراحل استبدال الوظائف؛
- تخطيط التعاقب: مفهوم التعاقب هو: "من سيحل محلهم" وظيفتها الرئيسية من التدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن توضعهم على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة، والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة؛

¹ محمد علي نزار، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 05، العدد 04، جامعة زاخو، العراق، 2017، ص 1172 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

- تكوين الموظف المناسب الصالح للوظيفة: نجاح المنظمة يعتمد على الإنتاجية أثناء العمل لوظيفتها إذا وضعت بشكل صحيح، فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الإنتاج، وذلك فإن ملائمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية للتدوير الوظيفي؛
 - تعويض الموظفين في جميع قطاعات المنظمة: تتمثل الوظيفة الرئيسية الأخرى في عملية التدوير الوظيفي في تعريض الموظفين إلى جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل اطلاعهم على كيفية العمل وكيفية المهام، ويعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة للإنتاجية حتى أثناء العمل؛
 - اختيار مهارات الموظفين وكفاءاتهم: إن اختيار وتحليل مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومن ثم تعيينهم في العمل الذي يتفوقون فيه واحدة من الوظائف الرئيسية لعملية التدوير الوظيفي، ويتم ذلك عن طريق نقلهم إلى وظائف ومهام مختلفة وتحديد كفاءاتهم وقدراتهم ووضعهم فيها هم أفضل في زيادة الإنتاجية على رأس العمل؛
 - تطوير مجموعة واسعة من الخبرة العلمية: من خلال التدوير الوظيفي، يقوم المديرون بإعداد الموظفين مسبقاً ليتمتعوا بمجموعة أوسع من الخبرة في العمل وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المختلفة، فمن الضروري للتنمية الشاملة للفرد، جنباً إلى جنب مع التدوير الوظيفي، فهم مشاكل مختلف الإدارات ومحاولة التكيف معها أو التكيف وفقاً لذلك.
- خفض نفقات التدريب؛
 - إيجاد التوازن داخل المنظمة عن طريق توزيع القوى العاملة؛
 - التقليل من معدل دوران العمل.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

الفرع الثاني: اساسيات التدوير الوظيفي

أولاً: أنواع التدوير الوظيفي

هناك عدة أنواع يتميز بها أسلوب التدوير الوظيفي نذكر منها¹:

1- التدوير خلال المسار الوظيفي: هناك نوعين هما:

أ. التدوير في بداية المسار: يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف وتهدف إلى تهيئة الفرد لعمل

بأقسام المنظمة المختلفة، وإكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.

ب. التدوير في مراحل المسار الوظيفي: ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى اكتساب المسار

مرونة أكبر، وزيادة خبرات الفرد.

2- التدوير حسب الهيكل التنظيمي:

أ. التدوير الرأسي: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى

وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة والأهمية الوظيفية.

ب. التدوير الأفقي: ويقصد به انتقال الموظف في وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى

الوظيفي قد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.

3- التدوير في الإدارات:

أ. التدوير الوظيفي في الإدارة: ويقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها

زميله.

ب. التدوير بين مديري الإدارات: ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل ومديري الإدارات الأخرى غير التي

يمارسون أعمالها.

¹ محمد علي نزار، مرجع سبق ذكره، ص 1173 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

4- التدوير من حيث المدة والوقت:

أ. **التدوير القصير والسريع:** يتم تدوير الموظف حديث الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة على

ألا يتجاوز هذه العملية سنة كاملة والهدف إكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الموظفين المختلفة للمنظمة.

ب. **التدوير الطويل والبطيء:** يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية

كاملة، بحيث يمتصون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة، تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة، والهدف هو

تحسين مهارات الموظفين وزيادة خبراتهم، وابتعادهم عن الملل والرتابة.

ثانياً: أبعاد التدوير الوظيفي: وتشمل استراتيجية التدوير الوظيفي أربعة رئيسية لا بد من توفرها لضمان جناح تطبيقها وهذه الأبعاد

هي¹:

1- التدريب وتطوير القدرات: يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات

في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه العمل وزيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

ومن خلال هذا التعريف يمكن نستنبط النقاط التالية:

- التدريب عملية تستهدف الفرد الموظف لتدريبه بمعارف ومعلومات لتساعده في أداء عمله؛

- الغرض الأساسي من التدريب زيادة كفاءة الفرد الموظف الحالية والمستقبلية؛

ويمكن تعريف التدريب: بأنه جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف إلى إثراء وتنمية ومعرفة ومهارة الفرد لأداء عمله

بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وفي ضوء هذا التعريف يمكن أن نتوصل إلى النقاط التالية:

- التدريب عملية منظمة ومتكاملة ومستمرة؛

- يهدف التدريب إلى إثراء وتنمية ومعرفة ومهارة الفرد ورفع كفاءة وفعالية اداءه.

¹ محمد علي نزار، مرجع سبق ذكره، ص 1174.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

2- التصميم الوظيفي: يقصد بالتصميم الوظيفي تقسيم وترتيب أنشطة وعمليات لمنظمة إلى مجموعة من الوظائف، ويأخذ في الحسبان عند تصميم الوظائف مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمنظمة، الموظفين، وكذلك المتغيرات البيئية الخارجية، إن التصميم الوظيفي له تأثير كبير على سلوكيات الموظفين وإنتاجهم، المرتبطة بها، يكون متحمسا بشكل أكبر للقيام بالمهام الموكلة إليه، وبالتالي تزداد إنتاجياته.

ان التصميم الوظيفي له هدفان رئيسيان، وهما كالتالي¹:

- ❖ زيادة إنتاجية وكفاءة الموظفين في المنظمة من خلال تحقيق متطلبات التنظيم.
- ❖ إشباع حاجات العاملين في مواجهة التحديات والرغبة في الإنجاز. وعلى الرغم من أهمية وتداخل هذه الأهداف مع بعضها، فإن الهدف الجوهرى للتصميم الوظيفي يكمن في إيجاد علاقة تكاملية بين احتياجات الأفراد التي يسعى إلى تحقيقها مع تلك الاحتياجات الخاصة بالمنظمة. وفي هذا السياق فإن استراتيجية التدوير الوظيفي تعد واحدة من أهم الطرق التي تهدف إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة أداء الموظفين من خلال اكتسابهم فهما أوسع وأشمل للمنظمة والأنشطة الخاصة بالوظائف التي يقومون بها.

3- استراتيجية التطوير الوظيفي:

تساهم عملية التخطيط المهني والتطوير الوظيفي إلى تعقب التغيرات الوظيفية، وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال إدراك مهارات وتصورات الموظفين التي تؤهلهم لتحقيق أهدافهم، ويقوم المسار الوظيفي على إيجاد الوظيفية المناسبة لهم وفق قدراتهم ومهاراتهم وتوقعاتهم وتحديد احتياجاتهم.

وتسهم خطط المسارات الوظيفية في فتح مجالات التطوير للموظفين بشكل مستمر لتمكين الموظف من أداء وظائف أخرى، ومن خلال التطوير تستطيع المؤسسة بناء سياسات الترقية والتنقل الوظيفي إبان مفهوم التطوير إلى الموظف الذي يسعى إلى التدريب واكتساب الخبرات والمهارات القدرات العلمية المختلفة، وتكمن أهمية التدوير الوظيفي على منح الموظفين الفرص لمعرفة واكتساب خبرات جديدة، تحسين فعالية الموظفين وكفاءتهم.

¹ الطريسي محمد عوض، أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، مجلة شقراء للعلوم الانسانية والإدارية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 121.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

4- النظم والإجراءات: يساعد القائد في إدارة الموظفين وتشجيعهم على الابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث تواصل الشركة بشكل منتظم على بناء إجراءاتها الاستراتيجية وتطوير مهارات الفعالية لموظفيها ودعم بيئة التغيير والابتكار. يقتصر على هذا النظام نظم تمارس من قبل الموارد البشرية وهي النظم المبتكر التي تمارسه إدارة الموارد البشرية لحل المشكلات وخطط دفع الحوافز، الاختبار والتوظيف، ويضم أيضا نظم الاتصالات الواسعة بين الموظفين والإدارة والمرونة لأداء الوظيفي و توفير الامن الوظيفي للموظفين. أما النظام التقليدي فهو يقتصر على اسلوب الحوافز الفردية. تصميم الوظائف على أساس فردي. لا يحتوي هذا النظام على أسلوب التدوير الوظيفي، حيث يتم تنفيذ المهام المحددة بشكل متكرر ضمن نفس الوظيفة للعاملين.¹

ثالثا: خطوات التدوير الوظيفي

أي عملية إدارية لا بد أن تمر بمراحل معينة يمكن من خلالها ضمان نجاحها وعدم التسرع في اتخاذها، كما هو الحال مع التدوير الوظيفي، فهو يمر بمراحل معينة باعتبارها من القرارات الإدارية الهامة التي تتخذها أي إدارة كانت، حيث يمكن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على النحو التالي:

1- الإجراءات الأولية:

- ❖ **التخطيط:** عقد اجتماع مع الموظفين وتعريفهم بمفهوم التدوير الوظيفي، وأهميته، والهدف من تطبيقه، ومناقشتهم في فكرة التدوير الوظيفي، وعلاقته في بيئة العمل لتحقيق الرضا الوظيفي لهم وأهداف المؤسسة.
- ❖ **التنظيم:** تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات التحقق من متطلبات الوظيفية، وجمع المعلومات اللازمة عن وظائف التدوير الوظيفي.

¹ لينا ألفريد فرنسيس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

- ❖ **التوظيف:** اختيار الموظفين وتعيينهم وتزويدهم بالتدريب اللازم، ومراجعة إمكانياتهم وتقييم حاجاتهم من أجل الإلمام بمتطلبات الوظيفة الجديدة ومهامها، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب بموجب الخبرات والمؤهلات التي يمتلكونها.
- ❖ **التوجيه:** إرشاد وإنشاء بيئة تحفيزية للموظفين وتمييزهم وتأهيلهم لبيئة العمل، وتزويدهم بوقت كاف لتمكينهم وتأهيلهم لأداء مهامهم الجديدة، ومناقشتهم في حال وجود التساؤلات، والتأكد من الحصول على التغذية الراجعة الصحيحة.
- ❖ **الرقابة:** مراقبة الوظائف بشكل مستمر لمعرفة التطورات الوظيفية في مختلف المناصب لنقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدوير في الأماكن الشاغرة، واستخدام نظام التقييم بشكل دوري لتنمية خبرات الموظفين وتلبية احتياجاتهم.¹

2- مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى المتمثلة فيما سبق ذكره في البند الأول، يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية، وتتضمن النقاط

التالية²:

- التحدث مع المرؤوسين في كل ما يواجههم من مشاكل ومواقف، إلى جانب عرض كل ما يمكن أن يتعرضوا له عند حدوث سياسة التدوير الوظيفي؛
- ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغييرات التي قد تحدث قبل اتخاذ أي إجراء، وأخذ رأيهم ومشورتهم بعين الاعتبار؛
- إتباع سياسة الباب المفتوح للمرؤوسين دائما للجوء إليه عند الشعور بأي مخاوف من العمل الجديد؛

¹ زكي ناصر، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، عمل أوراق لمؤتمر الموارد البشرية، القاهرة، 2010، ص 35.

² عبد اللطيف حسين قاسم دغمة، الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن، دراسة تحليلية نظرية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 11، اليمن، 2020، ص ص 89، 90.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

- محاولة توطيد العلاقات بين المرؤوسين بعضهم البعض، لأن مثل هذا الإجراء سيخلق نوع من التعاون المثمر لنجاح سياسة التدوير الوظيفي .

3- مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والأسس التي تحكم عملية الاختيار

- بعد الانتهاء من الخطوتين السابقتين، يأتي دور اختيار العناصر المناسبة لتطبيق عملية التدوير الوظيفي، وبالطبع فإن هناك بعض الأسس والمعايير التي تحكم عملية الاختيار، يمكن عرضها من خلال النقاط التالية:
- مراجعة معدلات أداء العناصر البشرية، وتجميع بيانات شاملة عنهم، إلى جانب تحديد أوجه القصور، والقوة لديهم؛
 - حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل، حتى تتمكن الإدارة أو المنظمة من توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة، فليست كل وظيفة تصلح لكل موظف بل يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
 - التحدث مع العنصر الذي سيجري عليه تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، وعن سبب اختياره، وما هو المتوقع منه، وإلى من يمكنه الرجوع في حالة وجود أي مشاكل أو صعوبات.

الفرع الثالث: متطلبات نجاح تطبيق التدوير الوظيفي ومعوقاته

أولاً: متطلبات نجاح التدوير الوظيفي:

لنجاح التدوير الوظيفي كان لزاماً على المؤسسات أن تعمل على الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها من خلال التدريب والتوجيه لإكسابها الخبرات والمهارات اللازمة حيث أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص على أن تحفظ وجودها في المستقبل لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات السريعة حولها وبخاصة في المجالات الالكترونية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك، وبعد التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتنقلات في المؤسسات العامة والخاصة ويعد أحد أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء، كما أنه من الضروري أن تعمل أيضاً على تنمية وتطوير هذه الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلباتها لمواجهة التغيرات المحيطة بها ويعود ذلك الدور الحيوي والمهم الذي تلعبه هذه المؤسسات والوزارات في المجتمع إلى ما تقدمه من خدمات تسهم في استقرار وأمن وحماية المجتمع ولكي تتم عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية لا بد أن تحصل على أحدث الاستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية.¹

¹ إيمان فوزي عبد الحميد، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة سيوط، مصر، 2021، ص 148.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

ثانيا: إيجابيات التدوير الوظيفي:

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير وتنمية المورد البشري داخل المنظمات، ويحقق مجموعة من الإيجابيات التي تمكنه من اتخاذ قرار رشيد تكسبه أهمية كبرى مقارنة بالوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المنظمات في مجال تنمية المورد البشري، ومن أهم هذه الإيجابيات¹:

- ✓ يساعد التدوير الوظيفي على إمداد المدير عن معظم أنشطة وظائف المنظمة؛
- ✓ يسهل تطوير الموظفين بقاء الفرد في عمل واحد وفي مدة طويلة يفقده القدرة على التجديد والابتكار؛
- ✓ يؤدي إلى تفادي التدريب النظري والنتائج السلبية المترتبة عليه؛
- ✓ يساهم في التغلب على الفرص المحددة للترقية في بعض أقسام المنظمة، كما يكون أساسا موضوعيا للمقارنة وتقييم الأفراد؛
- ✓ يدعم أهم مبادئ الإدارة المتمثلة في توفير النظرة الشاملة للمستوى الإشرافي من خلال تعريف المدير أو رئيس القسم أو الموظفين على كل وظيفة من وظائف المؤسسة، إلى الوظيفة التي يتم تدويره إليها؛
- ✓ يساهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية وصقل مواهبها، كما يعد وسيلة لإعداد القيادات وسد الفراغ القيادي في المنظمة ويفتح آفاقا جديدة لاكتساب خبرات ومعارف متنوعة تمكن المدير أو الموظف من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، ويحفز الموظفين على الإبداع والتميز، ويساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين؛
- ✓ القضاء على الحساسية بين الموظفين والتنافس غير الشريف والحسد، والعمل بروح الفريق الواحد مما يساعد على عملية إحلال موظف أثناء غياب زميله، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال وعدم تعطيل المعاملات؛
- ✓ القضاء على الشيخوخة في الهرم الوظيفي والترهل الإداري ومحاربة الفساد.

¹ سيلية رعاب، كاهينة حداد، مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 40.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

ثالثاً: معوقات التدوير الوظيفي:

إن التدوير الوظيفي لا يمثل للإدارة أي مشكلات، إن لم يكن هناك نوع من أنواع سوء الاستخدام أو التنفيذ، ولكن يبقى التدوير الوظيفي شئناً أي تغيير يصاحبه المعارضة والمقاومة لبعض الموظفين، ويواجه مجموعة من التحديات والعوائق التي قد تصعب تطبيقه حيث يرى القريوتي بأن المعوقات تتحدد كما يلي¹:

- ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث العدد الكبير في الموظفين؛
- الأنظمة والتشريعات الوظيفية التي تعيق تطبيق التدوير الوظيفي؛
- ضعف إدارات التطوير؛
- قلة الموارد المالية والحوافز النقدية؛
- ضعف الوعي لدى الموظفين بأهمية التطوير الوظيفي ومن ثم مقاومتهم للتدوير؛
- الهيكل التنظيمي المعقد وغير المناسب لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي؛
- الاختيار غير المناسب للمديرين؛
- عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين؛
- اختلاف الخصائص الشخصية للموظفين؛
- عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال؛
- ثقافة المديرين السلبية تجاه التغيير والتطوير.

1 محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد "المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص"، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990، ص 51.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

المطلب الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

نتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مفهوم الرضا الوظيفي وبيان مدى أهميته، وكذلك التطرق إلى عناصر، عوامل ونظريات الرضا الوظيفي، وفي الأخير تم استظهار طرق قياسه وآثاره.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

هو عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله، ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلى على مجموعة من المشاعر

الإيجابية التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة المادية والمعنوية.¹

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "يمثل الحصلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي بأنه والتي تقاس أساساً بقبول

الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون

ملل أو ضيق.²

ويعرف كذلك بأنه: " تقبل العامل لعملهم، جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وأن هذا الرضا يعكس شعور الموظفين تجاه

ما يقومون به من أعمال، وإن حالة الرضا هذه تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والإنجاز المصحوب بالتوتر الإيجابي، أما عدم

الرضا يؤدي إلى التوتر السلبي وضعف الحافز للإنتاج.³

¹ عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984، ص 213.

² إياد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان، السودان، 2016، ص 45.

³ أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 332.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والموظفين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع. وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن الافراد الراضيين وظيفيا "يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضيين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا" للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي. أي بمعنى أن الراضيين وظيفيا، راضين عن حياتهم والعكس صحيح. ولأهمية الرضا الوظيفي تقوم بعض الشركات بإجراء بعض البحوث الاستطلاعية حول درجة الرضا الموظفين عن عملهم. وأوجه الرضا وعدم الرضا ومن أهم نواتج هذه البحوث هي التعرف على الأسباب الوظيفية لعدم الرضا وذلك مثل: انخفاض السلطة، غموض العمل، وعدم تأهيل الموظف للوظيفة وانخفاض كفاءة الإشراف وزيادة ظروف العمل، وغيرها من الأسباب.¹

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي كالاتي:

1. تعدد المفاهيم وطرق القياس:

يرى العديد من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد تعريفاته وذلك لتباين واختلاف وجهات نظرهم واختلاف

مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وهذا ما يشير إلى عدم وجود اتفاق حول تعريف واحد للرضا الوظيفي.

¹ عبد الله خالد سليم المعايطة، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد الأول، العدد الثاني، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017، ص 63.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

في الغالب نجد أن الرضا الوظيفي ينظرون إليه بأنه موضوع فردي يمكن أن يرضي شخص ليس بالضرورة يرضي شخص آخر فالإنسان مخلوق معقد ولديه حاجات ودوافع عديدة وتختلف من وقت لآخر، وهذا ما أدى إلى تنوع في طرق القياس المستخدم.¹

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني:

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الانساني تتباين أنماطه من موقف ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.²

4. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.³

5. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن اشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والالتزام له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

¹ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شطة منطقة جوف، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 48.

² القبلان، يوسف محمد، آثار التدريب الوظيفي على رضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص 18.

³ شوقي، طريف، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتب غريب، القاهرة، 1993، ص 224.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

6. الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

بعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوة وغير المحبوة لمرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإرادته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الاسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.¹

الفرع الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي

أولاً: عناصر الرضا الوظيفي:

❖ الرضا عن الأجر: ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير الجهود التي يبذلها سواء كانت جسمية أو

فكرية، فالأجر له أهمية كبيرة لدى الفرد وعدالة الأجر المدفوع للفرد يقدر به جهوده وعمله في المنظمة يكون عاملاً هاماً من عوامل الرضا التي يشغلها الفرد في المنظمة.

❖ الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل، بل أنه بما

يكون الوحيد بالنسبة لبعض الموظفين إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

● درجة تنوع العمل: يؤدي تنوع العمل إلى عدم الملل النفسي، عكس التخصص الدقيق الذي دعا إليه أصحاب

المدرسة الكلاسيكية؛

● درجة السيطرة الذاتية للموظف: كلما كانت هناك سيطرة وحرية من جانب الأفراد على العمل في اختيار

طريقة وسرعة أدائهم، فإن ذلك يؤدي إلى حالة من الرضا، كما أن فرض نمط معين للأداء على الموظفين يؤدي

إلى نوع من الاستياء والملل؛

● استخدام الموظف لقدراته: يؤدي شعور الموظف باستخدام قدراته في العمل إلى شعور بالرضا، لأن استخدام

الموظف لقدراته يمثل حاجات تحقيق الذات وهو يمثل أعلى درجة للحاجات.

¹ عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

❖ الرضا عن فرص الترقية: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، أذ أن

اشباع الحاجات العليا ذو أهمية للأفراد ذوي الحاجات العليا.

❖ الرضا عن الاشراف: تشير الدراسات التي أجريت على نمط الاشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين

نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة

الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم، فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه

وشاعهم فإنه يكسب تأييدهم ورضاهم عن عملهم.

ويتحقق الرضا عن الاشراف بتحقق العوامل التالية:

- اظهار روح المصادقية في العمل؛
- مساندة الموظفين وتقديم يد العون لهم؛
- تفهم مشكلات الموظفين ووجهات نظرهم؛
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وموظفيه، دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر؛
- الاهتمام بشخصية المشرف وسلوكه ومن ثم اختياره للوظائف القيادية؛
- المعاشية السلمية في العمل بين المشرف والموظفين.¹

¹ رشا عبد الفتاح أناسي، أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مروع الرعاية الاجتماعية، دراسة حالة جمعية رعاية الطفل، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، د.س.ن، ص ص 28،29.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

ثانيا: عوامل الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى. وهذه العوامل يمكن أن تحدد بالتالي¹:

أ. عوامل متعلقة بشخصية الموظف:

- ❖ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** كلما أعطى للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.
- ❖ **درجة تنوع مهام العمل:** إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، ويشعره أكثر برضا أكبر.
- ❖ **الرضا عن الأجر:** وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد.
- ❖ **الرضا عن محتوى العمل:** توصل العديد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين. ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل.
- ❖ **استخدام الفرد لقدراته:** كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل.
- ❖ **الرضا عن فرص الترقية:** كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

¹ سالم عواد الشمي، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الحفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 14.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

ب. عوامل متعلقة بطبيعة العمل:

❖ الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لابد

وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا الموظف مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

❖ الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع الموظف عن عمله،

والعكس صحيح.

❖ الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية (درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة والنظافة) على درجة رضا

الموظف على بيئة العمل. وتشير الدراسات إلى أن درجة وجودة العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط

الموظف بعمله.

ت. عوامل متعلقة بالإدارة

❖ الرضا عن الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا

كافيا عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.¹

ثالثا: نظريات الرضا الوظيفي

1. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو:

تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحدد وفقا لما تقدمه الوظيفة أو المؤسسة من إشباع للحاجات الأساسية للموظف، وأن سلوك الفرد راجع إلى هذه الحاجات التي تدفعه إلى الاستجابة بسلوك معين فيكون راضيا عن عمله إذا ما تم الوفاء من التنظيم بتلبية هذه الحاجات، ولقد قسم "ماسلو" هذه الحاجات إلى خمسة أقسام متسلسلة وفقا لأهميتها عند الفرد وهي:

- الحاجات الطبيعية: وهي تلك الحاجات الضرورية للإنسان كالأكل والشرب واللباس؛
- الحاجة إلى الأمن والحماية: توفير الأمان والاستقرار؛

¹ سالم عواد الشمي، مرجع سبق ذكره، ص 15 .

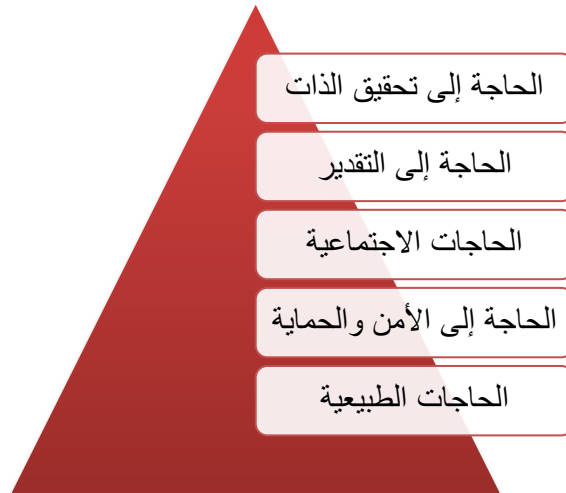
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

- الحاجات الاجتماعية: مثل الصداقة والانتماء؛
- الحاجة إلى التقدير: أي تعزيز الثقة بالنفس شعور الفرد باحترام الآخرين له؛
- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي تحقيق الانجازات كالإبداع والابتكار

والشكل التالي يوضح نموذج ماسلو للحاجات والتي صنفت إلى خمسة أصناف كلما تم اشباع صنف برز الصنف الذي

يعلوه:¹

شكل 1-1: نظرية تدرج الحاجات وفق سلم ماسلو



المصدر: مرياني الوناس، مرجع سبق ذكره، ص 6.

¹ مرياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة ورقلة، جوان 2011، ص 6.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

2. نظرية ذات العاملين:

تعد هذه النظرية من أهم النظريات في ميدان العمل، تسمى أيضا (نظرية العوامل الدافعة، الصحية) وهي مرتكزة على حقيقة أن الفرد لديه نوعين من الحاجات: تجنب الألم، والنمو من الناحية النفسية.

لقد قام فريدريك هرزبرغ (1923-2000) في لين بأمريكا وجماعته (1966) بمقابلة 200 محاسب ومهندس من مدينة بتسبرج الصناعية، ولقد تم توجيه أسئلة لهم عن الأحداث التي خبرها في العمل والتي أدت إما إلى تحسين رضائهم عن العمل أو انخفاض ملحوظ في رضائهم عن العمل، وظهر بأن هناك خمس عوامل يمكن أن تقرّر وبصورة قوية الرضا عن العمل وهي: الإنجاز، التميز، العمل نفسه، المسؤولية، والتقدم، والترقية في العمل، على أن العوامل الثلاثة الأخيرة كانت لها أهمية كبيرة في التغير الثابت في الاتجاه نحو العمل، وبما أن هذه العوامل فعالية في تحفيز الفرد للأداء الأفضل وبذل الجهد لذلك سميت بالعوامل الدافعية أو بالعوامل الداخلية المتعلقة بالعمل، أما العوامل التي لها علاقة بالاستياء في العمل فهي: تعليمات المؤسسة الإدارية، الإشراف، الأجور، العلاقات الاجتماعية، ظروف العمل المادية، وبما أن لهذه العوامل تأثيرا قليلا على اتجاهات العمل الايجابية، لذلك سميت بالعوامل الصحية الموازية للاستخدام الطب والذي يعني المنع والتحوط. وعليه نظرية هرزبرغ تقوم على عاملين عامل المحافظة على البقاء وعامل الدافعية بمعنى أن كل فرد يولد مزودا بمجموعة من الحاجات الضرورية لحفظ بقائه دافعيته الذاتية التي يترتب عليها تحقيق الذات.¹

3. نظرية التوقع:

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم في منتصف الستينات من القرن العشرين، ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجا بين الأبحاث، وقد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال بورتير و إدوارد لولر. وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الانسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد

¹ بومعقل أبو بكر الصديق، أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022/2021، ص 30.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.

وبعبارة أخرى ترتكز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة وهي:

✚ الجاذبية للمنفعة: وهي مدى الأهمية التي يعطيها العاملين للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، وهي

تتمثل في الحاجة غير المشبعة؛

✚ الارتباط بين الاداء والمكافأة: وهي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق

الأداء؛

✚ الارتباط بين الجهد: وهي الاحتمال المدرك للعاملين، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.¹

4. نظرية القيمة:

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا وكلما استطاع توفير عوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو لأهمية للحاجات التي يريدتها.

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر الرضا الوظيفي؛
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر؛
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب

الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز

¹ برياح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص ص 19، 20.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

المهام الموكلة إليه... إلخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يريد، ويقول أدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.¹

5. نظرية إكس (X) و أي (Y) لدوغلاس ماكريجور:

قدم العالم دوغلاس ماكريجور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين للطبيعة البشرية اسمها إكس (X) و أي (Y)، وإن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والانجاز لدى العاملين

أ. نظرية أكس (X): وهذه النظرية تقوم على مجموعة من اقتراحات أهمها:

- الانسان بطبيعته كسول ولا يجب العمل؛
- الانسان خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل؛
- يفضل الفرد دائما ان يجد شخصا يقوده ويشرح له ما يعمل؛
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل؛
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الانسان لكي يعمل؛
- الأجر والمزايا المادية الاخرى هي من أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط والأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري، وجعلت التهديد والاشراف المحكم على العاملين وسائلها، وهذه السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظلمة في سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها ونفت تلك الصفات التي تم الصاقها بالبشرية، وجاءت بأن هذه صفات البشر الموروثة ولا من طبائعه، بل إنها إهدار لما تنتجه

¹ برياح محمد الأمين، موساوي يحي، المرجع نفسه، ص 20.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

الإدارة من خطط عكس ما يريد الوصول إليه وهو أن يصبح هؤلاء اداة قوية في العمل ويستفاد من طاقتهم وأفكارهم، بما يعود بالنفع عليهم وعل الأنساق الأخرى التي يتعاملون بها.¹

ب. نظرية أي (Y): هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات الموظفين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني وهذه الافتراضات:

- أن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله الموظف في عمله هو شيء طبيعي كاللعب والراحة؛
- أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع الموظفين لبذل الجهد من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية، إذ أن الموظف سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل أنجاز الأهداف التي التزم بها؛
- ان العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها؛
- يعمل الانسان املا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب، ان كان اهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، واشباع حاجة تحقيق الذات.

وبالنظر إلى هذه النظرية (Y) والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظريات السابقة (X) وذلك لأن نظرية (Y) ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الابداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته وتحقيق الأهداف المتفق عليها، وأكثر انتماء للعمل والمؤسسة وهذا له توابعه الايجابية الكثيرة على العامل وعلى العمل وعلى المؤسسة بل على المجتمع كله.²

¹ فايذة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، طبعة 1 دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2011، ص 49.

² فايذة محمد رجب بهنسي، المرجع نفسه، ص 50.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

الفرع الثالث: ميكانيزمات الرضا الوظيفي

أولاً: طرق قياس الرضا الوظيفي

هناك العديد من الطرق لقياس الرضا الوظيفي، وفيما يلي عرض لأهمها وأكثرها شيوعاً:

1. **طريقة الاستقصاءات:** ويعتد على تقصي آراء مجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عوامل مثل: طبيعة العمل ونوعه ومحتواه، ساعات العمل وظروفه، زملاء العمل، الأجر، الإشراف، اتجاهات الإدارة، حيث تصمم عناصر الاستقصاء أو الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وفي نفس الوقت تتلاءم مع مستويات الأفراد المنوي استطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي.
2. **طريقة المقابلات:** قد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخطط لها أو غير مخطط لها، وهي من أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي للعاملين خاصة إذا كان حجم المنشأة صغيراً.
3. **طريقة تحليل البيانات الثانوية:** تعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة، ومن أمثلة ذلك: معدلات الغياب، حجم شكاوي الموظفين، معدل دوران الموظفين، عدد الحوادث، الاستقالات... إلخ.
4. **طريقة الملاحظة:** ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع، وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي.¹

¹ ابراهيم فرج، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 38.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

ثانيا: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي:

هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للموظفين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات، ومن أهم تلك البرامج ما يلي:

1- برامج صيانة القوى العاملة: تتمثل تلك البرامج في مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات

الموظفين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن أمثلة تلك البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية

المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.¹

2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل: تتم عن طريق:

- توفير مكان عمل نظيف ومرتب يشمل الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث؛
- معالجة حالات التغيب والإرهاق، بإعادة النظر في ساعات العمل وذلك بالابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة الموظفين إلى الراحة مثل لجوء المنظمة إلى: استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط؛
- تقليل مصادر الضوضاء بعزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة؛
- التقليل من رتابة وروتين الأعمال باللجوء إلى برامج الإثراء والتوسع الوظيفي.

3- برامج الرفاهية الاجتماعية: وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالتواصي، والأسواق

ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للموظفين فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع الموظفين

نحو الاداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل الموظفين أنفسهم كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة

وشاملة لأكثر عد من الموظفين.

¹ محمد الصريفي، السلوك الإداري - العلاقات الانسانية-، دار الوفاء، ط1، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 137

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

4- برامج الأمن والسلامة المهنية: وهذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة للحوادث، حيث

يتم تصميم هذه البرامج وفق الخطوات التالية:

➤ تجزئة العمل: عن طريق دراسة وتحليل كل عمل على حدى منذ بدايته وحتى نهايته بجميع مكوناته وجزئياته

وذلك بهدف معرفة الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها.

➤ تحديد مصدر الخطر: تتمثل مصادر الخطر فيما يلي: بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية بالإضافة إلى الفرد

نفسه كضعف مستوى خبرته، ضعف تدريبه.

➤ تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: نستنتج مما سبق أنه المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا

الوظيفي ينبغي توافر عدد من البرامج التي من شأنها تدعيمه وتعزيزه كبرامج صيانة القوى العاملة، تحسين بيئة

وظروف العمل عن طريق تقليل مصادر الضوضاء، ومعالجة حالات التعب بالإضافة إلى برامج الرفاهية

الاجتماعية عن طريق الاهتمام بسبل التحفيز خاصة المعنوية منها، وأخيرا برامج الأمن والسلامة المهنية وذلك

بتجزئة العمل، تحديد مصدر الخطر... إلخ.¹

5- برامج الرعاية الصحية: في الكثير من الدول تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة، لتقوم من خلاله بتقديم

خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية والعقلية للموظفين، فالاعتبارات الانسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب

الموظف المريض، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي جماعات يتم تشكيلها من الموظفين المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة

والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول

المناسبة لها ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس الجوانب الإدارية. ومثل هذه الجماعات تساهم بزيادة الإنتاجية

وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

¹ محمد الصريفي، نفس المرجع، ص ص 138، 139.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

7- برامج حلقات الجودة: يقصد بحلقات الجودة فرق العمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن

لأي فرد من المؤسسة أن ينضم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، وتسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات

وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها. ومن بين اهدافها الأخرى نجد:

✓ تحسين روح المعنوية للموظفين؛

✓ تشجيع القدرات الإبداعية لدى الموظفين؛

✓ رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية الجودة.

8- برامج الجودة الشاملة: لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها، مثل:

زيادة الاجتماعات غير المنتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، تسرب الموظفين الأكفاء، طول الفترة الزمنية

لتنفيذ العمليات، وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للموظفين ومن ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس

سلبا على الانتاجية. وهذا ما أدى إلى ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.¹

ثالثا: آثار (نتائج) الرضا الوظيفي:

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي النتائج المحتملة للرضا الوظيفي وتتلخص فيما يلي:

❖ الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدفع لديه على البقاء في هذا العمل

وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، فالعلاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما

ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

❖ الرضا عن العمل ومعدل الغياب: حيث أنه إذا كان الموظف يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر

من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، نستطيع التنبؤ بحضوره والعكس صحيح، إذن العلاقة

بين درجة الرضا عن العمل ومعدلات هي علاقة سلبية.

¹ محمد الصيرفي (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 278، 279.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

❖ الرضا عن العمل والإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله،

وبالتالي انعدام الدوافع للأداء بكفاءة وعدم الرغبة في العمل وعلى هذا يميل الباحثون إلى أن العلاقة بين الحوادث

والإصابات في العمل وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.

❖ الرضا عن العمل وعدل أداء العمل: لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من

أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، بمعنى

أن الموظف السعيد في عمله موظف منتج بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء

المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة.¹

الفرع الرابع: علاقة التدوير الوظيفي بالتدوير الوظيفي

يمكن القول أن التدوير الوظيفي يساعد في زيادة رضا العاملين و إنتاجيتهم و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و الرفع من أدائهم فيصبح الفرد

أكثر قدرة على الإبداع و الابتكار مما ينعكس إيجابا على أدائهم و على إنتاجية المؤسسة ، لأن الفرد الراضي عن عمله أكثر إرتباطا و

أكثر حرصا على التواجد به و أشد الموظفين إلتزاما و الأكثر إستعدادا للإستمرار بوظيفته، و تحقيق أهداف المؤسسة حيث يشبع

العمل حاجاته أكثر من الفرد غير الراضي

¹ بومعزة مسعودة، بولطيف هدى، الرضا الوظيفي والإبداع في العمل، مذكرة مقدمة لنيل هادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2017، ص ص 84،85.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة

لقد تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي وكذلك التدوير الوظيفي ومن هذه الدراسات نذكر:

المطلب الأول: الدراسات السابقة

دراسة لبنا ألفريد فرنسيس 2019

" التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، والذي يمثل هذا الأخير مجتمع الدراسة في محافظة بيت لحم والخليل والذي بلغ عددهم 25 بنكا، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع المعلومات، قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من 36 فقرة موزعة على 3 مجالات، تم توزيعها على البنوك في محافظة بيت لحم ومحافظة الخليل، وإجراء تسع مقابلات مع مدراء بنوك محافظة بيت لحم، وفي الأخير توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين؛
- مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفعا جدا؛
- مؤشرات التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية مرتفعة جدا.

كما أوصت الباحثة على مجموعة من التوصيات:

- زيادة الوعي بأهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف البنكية؛
- تشجيع الإدارة العليا بتعزيز تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي في البنوك الفلسطينية؛
- ضرورة التأكيد على فعالية التدريب لموظفي التدوير الوظيفي في الوظائف؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

- ضرورة متابعة الموظفين وتقييم أدائهم بشكل دوري.

سيلية رعب، كاهينة حداد 2019

" أثر التدوير الوظيفي في الإدارات العمومية "

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في الإدارات، وكذا التعرف على المعوقات التي تواجهها الإدارة خلال تطبيقها لأسلوب التدوير الوظيفي، وقد حددت بكلية الحقوق والعلوم الانسانية بجامعة مولود معمري تيزي وزو، حيث اعتمدت الباحثتان على أدوات جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة والاستبيان الي تم تصميمه وتقسيمه إلى محورين ، محور للجانب الشخصي للمبحوثين والثاني متعلق بمتغيرات الدراسة، وكانت عينة الدراسة الموظفين في الإدارة المعنية وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

- المسؤول عن التدوير الوظيفي هو المدير؛
- يؤدي التدوير الوظيفي إلى تطوير أداء الموظفين؛
- يساهم التدوير في تقليل التكاليف المادية للتدريب؛
- يؤدي إلى التخلص من الروتين والملل؛
- يساهم في تكوين علاقات اجتماعية في الإدارة.

دراسة حاطي عبد القادر، قادة محمد كمال 2023/2022

" أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة نفضال تيارت "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة نفضال تيارت، حيث تناولت الدراسة مختلف أساسيات التدوير الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي إضافة إلى الرضا الوظيفي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي التحليلي، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من 30 عبارة تم توزيعها مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال مؤسسة نفضال بتيارت، حيث تم توزيع 65 استمارة على

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

العمال، واسترجع منها 50 استبانة صالحة ، والتي تم تفرغها وتحليلها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإبراز أثر

التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وتوصلت النتائج إلى:

- الرضا الوظيفي يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة
نפטال تيارت؛

- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد التدوير الوظيفي وكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي؛

- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي .

ثانيا: دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي

بومعقل أبو بكر الصديق، 2022/2021

" أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين ومدى تطبيقه لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة،

قام الباحث بإعداد استبانة كأداة لجمع المعلومات، تحتوي على 32 فقرة قسمها إلى محورين، المحور الأول التسويق الداخلي

والذي يحتوي على 20 فقرة، ومحور الثاني رضا العاملين يحتوي على 12 فقرة، وتم توزيعه على 38 عينة، استرجعت 31

استبانة قابلة للتحليل، وقد استخدم الباحث في تحليله على برنامج التحليل الإحصائي spss، وبعد التحليل توصل الباحث

إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تطبق المؤسسة سياسة التسويق الداخلي على موظفيها؛
- وجود رضا وظيفي لدى موظفي المؤسسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز والتمكين على رضا الموظفين في المؤسسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

دراسة بومعزة مسعودة، بولطيف هدى 2017/2016

"الرضا الوظيفي والإبداع في العمل"

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع في العمل بالشركة الافريقية للزجاج بالطاهير، وللإجابة على الاشكالية المطروحة اختبار صحة الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم تصميم استبانة وزعت على مجتمع الدراسة والمتكون من 60 عامل وعاملة للتنفيذ بالشركة الافريقية، خلال عدة زيارات ميدانية، وخلصت الدراسة إلى النتائج أهمها:

- وجود رضا وظيفي نسي إضافة إلى محدودية عملية الإبداع؛
- الترقية في العمل تؤدي إلى تنمية روح المخاطرة لدى الموظفين؛
- الاستقرار في العمل لا يحقق الريادة للمؤسسة.

دراسة برياح محمد الأمين، موساوي يحي 2016/2015

"تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي واداء الأفراد، ومدى مساهمة المورد البشري في رفع الأداء في المؤسسة، حيث استند الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الدراسة، وعليه تم تصميم استبانة متكونة من جزئين، جزء خاص بالرضا الوظيفي يحتوي على 17 عبارة موزعة على أربعة أبعاد، أما الجزء الثاني خاص بالأداء الوظيفي يحتوي على 10 عبارات، تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة والمتكون من 200 موظف في مختلف المستويات بالمؤسسة الاستشفائية العمومية شعبان حمدون بمغنية، استرجع 190 استبانة صالحة للتحليل، وفي الأخير توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج:

- الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا؛
- يساهم الرضا الوظيفي في خفض معدلات التغيب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة؛
- المورد البشري هو الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

- هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

دراسة Saravani et Abbasi

تهدف الدراسة إلى إدراك أنماط التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في بنوك "كيشفرازي" في جيلان (إيران)، توفر المبادئ التوجيهية الفعالة لتمكين المديرين من قيادة المنظمة وفقا للسياسات المعتمدة من أجل ضمان مستقبل أحسن، حيث صمم الباحثان استبانة وتم توزيعا على عينة الدراسة التي بلغت 137 وفقا لمعادلة كوران ، حيث استخدمنا برنامجا يدعى Lisrel من أجل الكشف عن العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المهارات والرضا الوظيفي عن طيق نمذجة المعادلات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يؤثر التدوير بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي؛
- إن أداء العمل ال يتأثر بشكل مباشر مع أسلوب التدوير.

وقد أوصت الدراسة إلى تحسين الكفاءة عند الموظفين وذلك باستخدام التدوير الوظيفي الذي يعتبر منهجية الأكثر أهمية في تصميم الوظائف وتنمية رأس المال البشري.

دراسة Kaymaza 2010.

"دور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف في الشركات في مختلف المستويات الهرمية"

هدفت الدراسة إلى التقليل من الرتبة لدى الموظفين وزيادة المهارة، وكذلك الموقع الصحيح للموظفين على دافعية التدوير في تركيا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة حيث تم تصميم واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، في حيث تمثل مجتمع الدراسة على كبار مديري شركات تركية التي تعمل برأس مال أجنبي وبلغ حجم العينة 206 مديرا، وقد خلصت الدراسة إلى:

- يؤثر التدوير الوظيفي على التحفيز والدافعية؛
- يزيد التدوير الوظيفي من المهارة والمعرفة لدى الموظفين وزيادة القدرة التنافسية؛
- يصقل التدوير الوظيفي الصفات الإدارية ويعزز العلاقات الاجتماعية عند الموظفين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

ثانيا: دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي

دراسة 2011 Martin, Tomas et Josep maria Losilla

" ظروف العمل كمحددات للرضا الوظيفي "

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ظروف العمل على الرضا الوظيفي من خلال التوسع في الأبحاث الحديثة التي أجراها بعض المؤلفون، حيث استخدم الباحثون عينة كبيرة جدا تتكون من 1553 شخصا، حيث اعتمدوا كذلك 10 عوامل استكشافية لظروف العمل ، وتم تحليلها وفق منهجية صارمة على شكل نماذج للمعادلة الهيكلية، وقد توصل الباحثون إلى وجود آثار هامة في الجوانب الاجتماعية والنفسية التي تؤثر على رضا العاملين، وعليه فقد تم وضع مجموعة من التوصيات:

- على الشركات الخدمات أن تتخذ قرارات أفضل عندما تعدل الخصائص التي لها أكبر أثر على الرضا الوظيفي؛
- تقديم الدعم الاجتماعي في الأوقات العصيبة من قبل الرؤساء،
- الاعتراف بالعمل الذي تم إنجازه بشكل جيد؛
- تحسين من مستوى الرضا الوظيفي من خلال تنظيم عمل أفضل والسماح للموظفين بالتعبير عن مشاعرهم.

دراسة 2007 Bonet et Wright

"الرضا عن العمل والرفاه النفسي مقارنة بعدم وجود تنبؤات إضافية تتعلق بالدوران الوظيفي"

في هذه الدراسة قامت الباحثة بالاعتماد على بيانات من دراسة ميداني مأخوذة منذ سنتين كانت تستخدم لبحث العلاقة بين الرفاه النفسي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وعلاقتهم بمعدل الدوران الوظيفي، حيث استخدمت الباحثة 112 عينة من المدراء الذين يعملون في مؤسسات كبرى في الساحل الغربي للولايات المتحدة الأمريكية، وتم قياس متغيراتهم الشخصية كالجنس والعرق والعمر بالأداء الوظيفي والرفاه وكذلك الرضا الوظيفي . وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج :

- ✓ وجود علاقة متوسطة بين الرفاه والرضا الوظيفي عند الفصل من الوظيفة؛
- ✓ يكون الرضا الوظيفي أكثر قوة بالسلب وذو صلة أكبر بالدوران الوظيفي عندما يكون الرفاه منخفضا.؛
- ✓ كلما زادت نسب دوران العمل دل ذلك على عدم الارتياح في المؤسسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

المطلب الثاني: التعليق حول الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة والتي تعد من ركائز البحث العلمي التي تساعد الباحث في طريقة البحث عن منهجية العمل لموضوع الدراسة والاطلاع على نتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة لتحقيق التكامل، ومعرفة الأدوات المستخدمة، والقطاعات التي تناولتها الدراسات السابقة، ولتحقيق أكبر قدر من الاستفادة، فقد قمنا بتقسيم أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

❖ أوجه التشابه:

من حيث المتغيرات: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الموضوع في المتغير المستقل بضرورة التعرف على دور التدوير الوظيفي في المؤسسات الخاصة والعامة، بحيث تطرقت جميع الدراسات إلى مفهوم التدوير الوظيفي وأهميته بالرغم من اختلافاتها في المتغير التابع، حيث تم الاجماع على اهمية ودوره في تحفيز الموظفين وخلق بيئة، و في هذا المجال تتفق اغراض الدراسة وأهداف الدراسة جزئيا مع هذه الدراسات. أما من حيث المنهج المستخدم فإنها تشترك مع بعض الدراسات السابقة في انها تستخدم المنهج الوصفي التحليلي. باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من طرف جميع الدراسات السابقة كأداة للدراسة. تباينت درجات التوافق في نتائج الدراسات السابقة وفقا للهدف الرئيسي من الدراسة حيث اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة التي تؤكد على ضرورة استخدام أسلوب التدوير الوظيفي لتجديد العمل وكسر الروتين وزيادة الانتاجية من خلال تدوير الموظفين.

❖ أوجه الاختلاف:

✓ المجال الزمني أجريت أغلب الدراسات في الفترة الممتدة بين (2007 إلى 2017) بينما أجريت الدراسة خلال

العام الدراسي 2024؛

✓ مجتمع الدراسة طبقت الدراسة الحالية على الموظفين المترشحين بينما أجريت الدراسات السابقة على مجتمعات

مختلفة؛

✓ الحدود المكانية أجريت الدراسة في بلدية غرداية بينما أجريت الدراسات السابقة في مؤسسات مختلفة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي و الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل بالتطرق إلى المفاهيم الأساسية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي، تم التوصل إلى ان التدوير الوظيفي هو أحد أهم الأساليب والبرامج الإدارية الحديثة التي تهف إلى إذابة الجمود الذي أصاب العديد من المؤسسات، حيث يساهم التدوير الوظيفي في إبراز قدرات وزيادة تنوع مهارات الموظفين لأداء عملهم على أحسن وجه.

وهذا ما سيتم التأكيد منه خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على مستوى مقر بلدية غرداية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول

تأثير التدوير الوظيفي على الرضا

الوظيفي للعمال بلدية غرداية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

تمهيد:

بعدها تم التطرق في الفصل السابق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدوير الوظيفي و الرضا الوظيفي، و كذا الإشارة إلى العلاقة النظرية التي يفترض أن تقوم بينهما ، يأتي هذا الفصل لإسقاط ما تمت دراسته نظريا على الجانب التطبيقي، حيث سنتطرق فيه إلى عرض منهجية الدراسة من خلال استعراض الطريقة و الأدوات المستعملة لمعالجة البيانات، ثم عرضا احصائي ل متغيرات الدراسة واجابات أفراد العينة ، وختاما تحليل ومناقشة النتائج مرورا باختبار فرضيات الدراسة والتحقق منها إما بإثباتها أو نفيها.

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: مدخل عام لبلدية غرداية

الفرع الأول: تعريف بلدية غرداية

مؤسسة بلدية غرداية هي الهيئة المحلية المسؤولة عن إدارة شؤون مدينة غرداية، وهي جزء من النظام البلدي في الجزائر. تقع مدينة غرداية في ولاية غرداية في الجنوب الجزائري، وتشتهر بمواقعها التاريخية والثقافية.

تتولى بلدية غرداية مجموعة من المهام والخدمات التي تهدف إلى تحسين حياة المواطنين في المدينة. من بين هذه المهام:

- الإدارة العامة: تشمل تنظيم الشؤون الإدارية وتقديم الخدمات الأساسية للسكان؛
 - التنمية المحلية: العمل على تطوير البنية التحتية وتحسين المرافق العامة مثل الطرق والمدارس والمستشفيات؛
 - الصحة والنظافة: ضمان النظافة العامة وإدارة النفايات، بالإضافة إلى دعم الخدمات الصحية المحلية؛
 - التعليم والثقافة: تعزيز الأنشطة التعليمية والثقافية من خلال دعم المدارس والمكتبات والفعاليات الثقافية؛
 - الخدمات الاجتماعية: تقديم الدعم للفئات المحتاجة وتنظيم الأنشطة الاجتماعية.
- تتكون البلدية من مجلس بلدي منتخب من قبل سكان المدينة، يرأسه رئيس البلدية الذي يتم انتخابه من بين أعضاء المجلس.

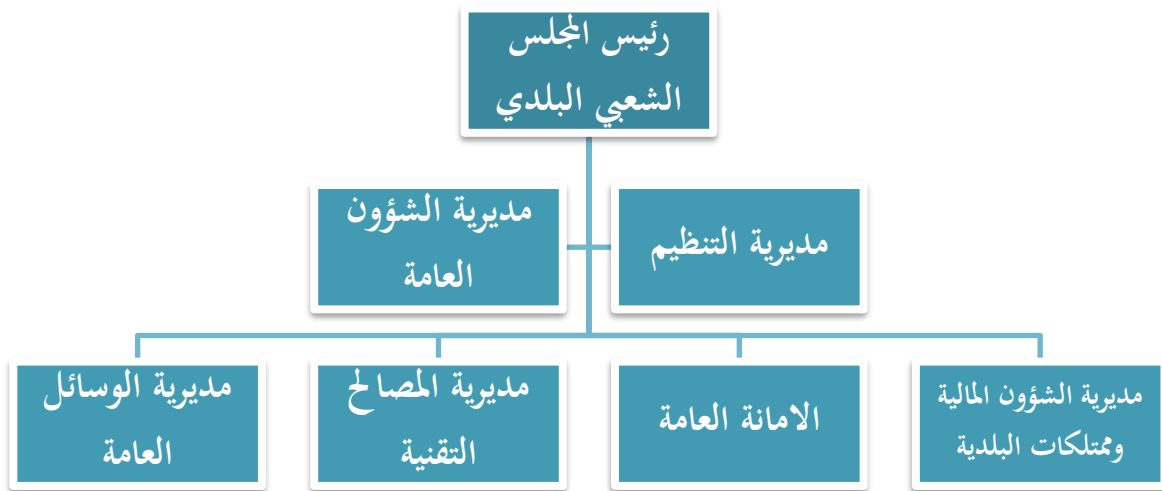
يعمل المجلس البلدي على اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير شؤون البلدية وتلبية احتياجات المجتمع المحلي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لبلدية غرداية:

الشكل 2-1: يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية غرداية



المصدر: المرسوم التنفيذي 334/11 المؤرخ في 20 ديسمبر 2011 القانون الأساسي الخاص بموظفي الإدارة العمومية.

بلدية غرداية تتكون من عدة مصالح وأقسام إدارية تتعاون لتنفيذ المهام المختلفة. من بين هذه الأقسام:

المصلحة الإدارية والمالية: تتولى إدارة الموارد المالية والبشرية للبلدية، والإشراف على الأمور الإدارية والمالية؛

مصلحة التقنية: مسؤولة عن التخطيط العمراني، والبنية التحتية، والمشاريع التنموية؛

مصلحة النظافة والبيئة: تعنى بالحفاظ على النظافة العامة وإدارة النفايات وحماية البيئة؛

مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية: تشرف على الأنشطة الاجتماعية والثقافية، وتقديم الدعم للفئات الهشة في المجتمع.

1. الخدمات المقدمة

بلدية غرداية تقدم مجموعة من الخدمات الأساسية للمواطنين، منها:

- خدمات الحالة المدنية: إصدار شهادات الميلاد، الزواج، والوفاة، وغيرها من الوثائق الرسمية؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

- خدمات النظافة والصحة العامة: جمع النفايات، الحفاظ على نظافة الشوارع والمرافق العامة، ومراقبة الصحة العامة؛
- خدمات البنية التحتية: صيانة الطرق والجسور، وتوفير المرافق العامة مثل الحدائق والملاعب؛
- الدعم الاجتماعي: تقديم المساعدات للفئات المحتاجة، وتنظيم البرامج الاجتماعية المختلفة؛
- التنشيط الثقافي: تنظيم الفعاليات الثقافية والفنية، ودعم الأنشطة الرياضية.

2. التحديات والإنجازات

من بين التحديات التي تواجه بلدية غرداية:

- التوسع العمراني تلبية احتياجات السكان المتزايدة مع التوسع العمراني السريع؛
- إدارة الموارد: التعامل مع محدودية الموارد المالية والبشرية لتحقيق الأهداف التنموية؛
- الحفاظ على التراث الثقافي: حماية وصيانة المواقع التراثية والتاريخية في المدينة.

3. المشاركة المجتمعية

تسعى بلدية غرداية لتعزيز المشاركة المجتمعية من خلال:

- إشراك المواطنين في صنع القرار: تنظيم جلسات استماع عامة واستطلاعات رأي للحصول على ملاحظات السكان.
 - التواصل الفعال: استخدام وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي لإبقاء المواطنين مطلعين على أنشطة البلدية وخططها.
 - التعاون مع الجمعيات المحلية: دعم الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية التي تعمل في المجالات الاجتماعية والثقافية.
- بمذه التفاصيل الإضافية، يمكنك الحصول على صورة شاملة عن دور بلدية غرداية وأهميتها في تحسين حياة المواطنين وتنمية المدينة.

المطلب الثاني : منهجية الدراسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

سننظر في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة، ثم إلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

الفرع الأول: طريقة الدراسة

أولاً: أسلوب الدراسة

هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث بقصد دراسة أسباب ظاهرة من الظواهر لتشخيصها ثم معالجتها، أملاً للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها، حيث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحليل أثر التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي في بلدية غرداية، بهدف الحصول على نتائج عملية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، وقد اعتمدنا لأجل ذلك على مصدرين لجمع المعلومات هما : مصادر أولية – مصادر ثانوي.

ثانياً : متغيرات الدراسة وكيفية قياسها .

تضمنت الدراسة متغيرين هما :

1- المتغير المستقل : يتمثل في أبعاد التدوير الوظيفي : حيث تم قياسها بالمتوسط الحسابي لإجابات لأفراد العينة حول درجة موافقتهم على العبارات ، وذلك ضمن الجزء الثاني من الاستبيان الرضا الوظيفي.

2- المتغير التابع،

والجدول الموالي يوضح ويلخص ذلك :

الجدول رقم (2-1): متغيرات الدراسة.

الاسم	المتغيرات
التدوير الوظيفي.	المتغير المستقل
الرضا الوظيفي.	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات.

أولاً: المعاينة.

المعاينة هي العملية التي تمكننا من اختيار عدد من أفراد الدراسة بطريقة تجعل هؤلاء الأفراد يمثلون المجتمع، وللحصول على عينة

تمثل مجتمع الدراسة قمنا باتباع الخطوات التالية:

1-مجتمع الدراسة:

يعتبر المجتمع شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، حيث تكون مجتمع دراستنا من جميع العمال ببلدية غرداية،

البالغ عددهم (225) عامل وعاملة.

2-عينة الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة على عينة عددها 80 عامل وعاملة ببلدية غرداية.

3-خصائص العينة:

تكونت هذه الدراسة من عينة قوامها 80 عامل وعاملة ببلدية غرداية، حيث تم في هذه الدراسة توزيع 80 استبيان، إذ تم استرجاع

منها 66 استبيان فقط، والجداول والأشكال الموالية توضح عينة الدراسة من حيث الخصائص الديمغرافية:

الجدول رقم (2-2): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
47%	31	ذكر
53%	35	أنثى
100%	66	المجموع

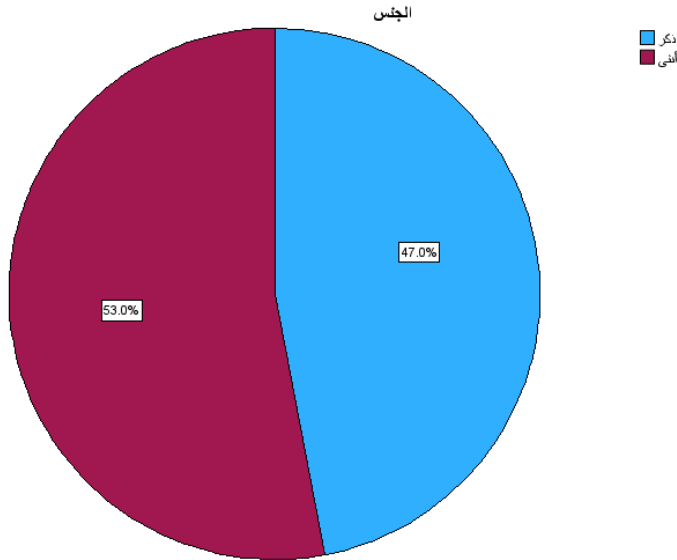
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الفئة السائدة من أفراد العينة إناث بنسبة 53%، وبالمقابل نجد نسبة الذكور 47%.

وهذا يعود إلى عائق الخدمة الوطنية بالنسبة للذكور.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الجدول رقم (2-3): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث العمر.

العمر	التكرار	% النسبة
أقل من 30 سنة	14	21.2%
31-40 سنة	30	45.5%
أكبر من 40 سنة	22	33.3%
المجموع	66	100%

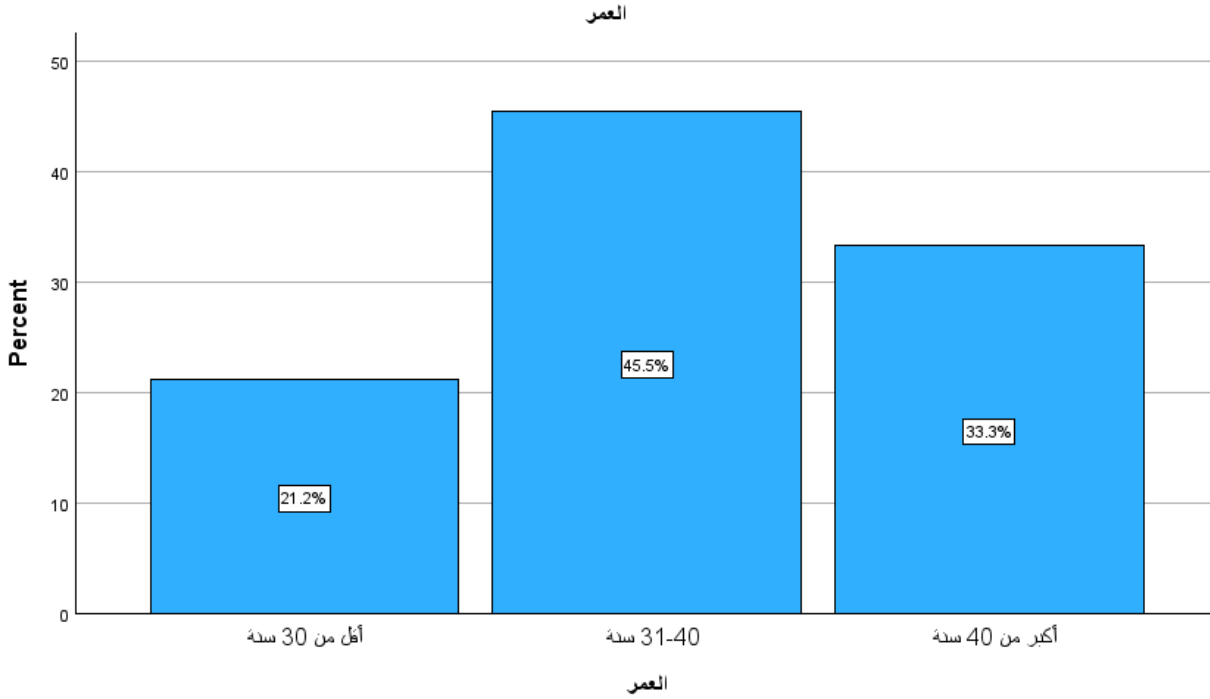
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح لنا من الجدول السابق أن نسبة 45.5% عمرهم يتراوح من 31 إلى 40 سنة، تليها نسبة الذين عمرهم أكبر من 40 سنة

33.3%، تليها نسبة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة 21.2% و هذا راجع لقلة المناصب المفتوحة و رفع سن التقاعد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الجدول رقم (2-4): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث اسم الوظيفة.

اسم الوظيفة	التكرار	النسبة %
عون إداري	25	37.9%
متصرف	33	50%
رئيس مصلحة	08	12.1%
المجموع	66	100%

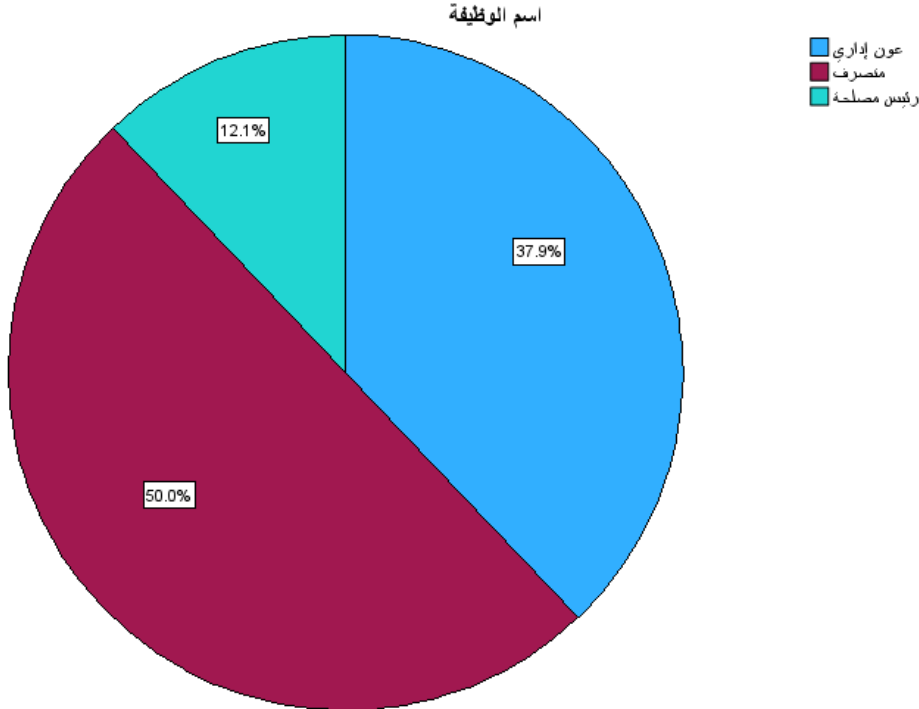
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نصف العينة لديهم مستوى وظيفي متصرف بنسبة 50%، ونسبة 37.9% لديهم

وظيفة عون إداري، ونجد 12.1% لديهم مستوى وظيفة رئيس مصلحة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث اسم الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الجدول رقم (2-5): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
39.4%	26	ثانوي
51.5%	34	جامعي
9.1%	06	دراسات عليا
100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

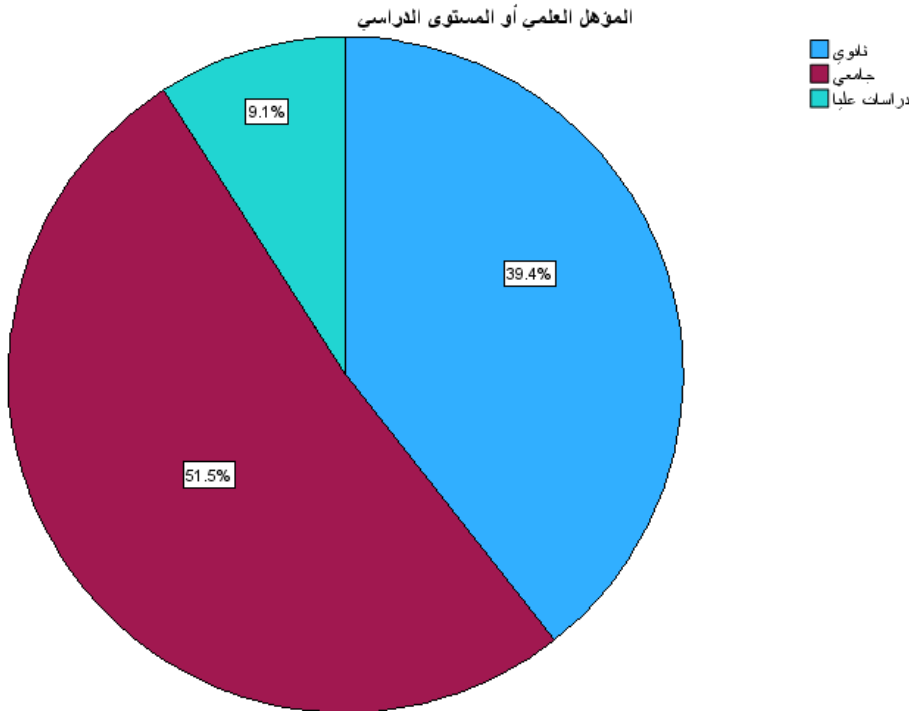
يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الفئة السائدة من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة 51.5%، ونجد نسبة

39.4% لديهم مستوى ثانوي، و 9.1% لديهم مستوى دراسات عليا و هذا يعكس سياسة التوظيف التي تعتمد بشكل كبير على

حائلي الشهادات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

الشكل رقم (2-5): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	09	13.6%
06-15 سنة	37	56.1%
أكثر من 15 سنة	20	30.3%
المجموع	66	100%

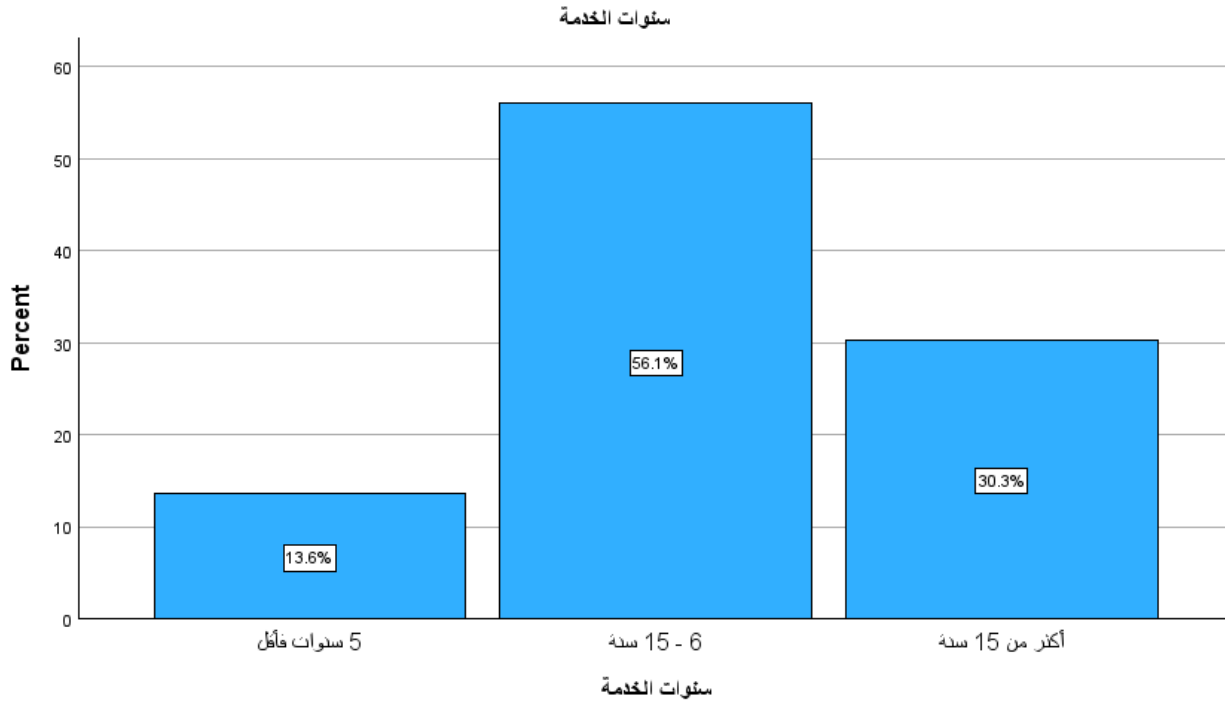
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 56.1% لديهم أقدمية من 06 إلى 15 سنة، بينما نجد نسبة الذين لديهم

أقدمية أكثر من 15 سنة قدرت ب 30.3%، ونسبة الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات قدرت ب 13.6%.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

الشكل رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

ثانيا: الأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت على شكل مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم تقسيم مقياس

الدراسة إلى قسمين وهي على النحو التالي:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية، يضم معلومات حول الفرد المجيب عن الاستبيان المتمثلة في الجنس، العمر، اسم الوظيفة،

المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي، سنوات الخدمة.

القسم الثاني: الخاص بمتغيرات الدراسة، يضم محورين وهي على النحو التالي:

المحور الأول: يضم 16 عبارة تتعلق بأبعاد التدوير الوظيفي في المؤسسة، مقسمة كالتالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

الجدول رقم (2-7): عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من أبعاد التدوير الوظيفي.

أبعاد التدوير الوظيفي	عدد الفقرات
التدريب وتطوير القدرات	4-1
التوصيف الوظيفي	8-5
التطوير الوظيفي	12-9
النظم والإجراءات	16-13

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبانة.

المحور الثاني: يضم 13 عبارة تتعلق بأبعاد الرضا الوظيفي في المؤسسة.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

قد أجريت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان، حيث قمنا بتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS, v29)، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- المتوسط الحسابي: لترتيب إجابات أفراد العينة لعبارات محاور الاستبيان حسب درجة الموافقة.
- 2- الانحراف المعياري: لتحديد درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي.
- 3- التكرارات والنسب المئوية: لوصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- 4- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، وللتأكد من صحة وموثوقية البيانات.
- 5- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لمعرفة صدق فقرات الاستبيان، ولقياس طبيعة وقوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- 6- اختبار كولومجروف - سمرنوف Sample K-S: لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- 7- اختبار t_test: تم استخدام هذا الاختبار لدراسة الفروقات بين متغير الجنس والمتغير التابع، وللتأكد من مدى صلاحية النموذج المقترح.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

8- تحليل الإنحدار: تم استخدام هذا الاختبار لدراسة الفرضيات التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.

9- التباين الأحادي **Anova**: تم استخدام هذا الاختبار لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

- وقد كانت إجابات كل عبارة على شكل مقياس ليكرات الخماسي بحيث يطلب فيه من الفرد أن يحدد درجة موافقته أو عدم

موافقته من خمسة خيارات متدرجة، كما يتم الاستعانة من المدى لتحديد مجال المتوسط الحسابي، حيث يمثل الفرق بين أعلى قيمة

وأدنى قيمة من مقياس ليكرات الخماسي، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس أي:

$0.8 = 5/4 = 5/(1-5)$ ، وبذلك يصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرات الخماسي.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79
المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

رابعا: صدق وثبات أداة الدراسة.

1- صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة أن الاستبيان قادر على قياس المتغيرات التي صمم لأجلها، وتم ذلك من خلال الصدق الظاهري

والبنائي.

أ- الصدق الظاهري: للتأكد من مدى صدق الاستبيان، حيث قمنا بعرضه على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق 02)، وذلك

قصد معرفة آراءهم حول دقة عبارات الاستبيان وتناسقها مع بعضها البعض، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم في بناء الأداة

وتعديلها.

ب- الصدق البنائي: تم التأكد من الصدق البنائي من خلال معامل بيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

الجدول رقم (2-9): معاملات الارتباط بين كل بعد مع المعدل الكلي للمحور (جميع فقرات الاستبيان).

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عنوان البعد	جميع الفقرات
<0.001	0.725**	التدريب وتطوير القدرات	
<0.001	0.725**	التوصيف الوظيفي	
<0.001	0.693**	التطوير الوظيفي	
<0.001	0.713**	النظم والإجراءات	
<0.001	0.884**	محور التدوير الوظيفي	
<0.001	0.752**	محور الرضا الوظيفي	

** الارتباط دالة إحصائية عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق، حيث نجد أن معامل الارتباط بين محور "التدوير الوظيفي" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان

كان بدرجة (0.884)، بالمقابل نجد معامل الارتباط بين محور "الرضا الوظيفي" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.752)، وهذا ما يدل على أن الاستبيان صادق.

2- ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات أداة الدراسة أن الاستبيان يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد تحققنا من الثبات من خلال

اختبار معامل ألفا كرونباخ، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): معاملات الثبات لمعدل كل بعد من محور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التدريب وتطوير القدرات	04	0.739
التوصيف الوظيفي	04	0.773
التطوير الوظيفي	04	0.861
النظم والإجراءات	04	0.812

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

0.902	16	محور التدوير الوظيفي
0.817	13	محور الرضا الوظيفي
0.892	29	جميع الفقرات

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات قدر ب 0.892، وهي أكبر من 0.06، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع

بدرجة ثبات عالية، يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة.

3- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولجروف_سمرنوف للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في

حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية

والفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-11): نتائج اختبار كومولجروف_سمرنوف في توزيع البيانات.

عدد الفقرات	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة
16	0.108	0.053
13	0.072	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة Z لمحور "التدوير الوظيفي" تساوي (0.108)، وأن مستوى الدلالة يساوي

(0.053)، أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح قيمة Z لمحور "الرضا الوظيفي" تساوي

(0.072)، أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه

نقبل الفرضية الصفرية H_0 ، ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث أولاً لعرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع متغيرات الدراسة، ثم نقوم باختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محاور الدراسة.

أولاً: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور التدوير الوظيفي.

للتعرف على مستوى التدوير الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد التدريب وتطوير القدرات، التوصيف الوظيفي، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات.

1- تحليل إجابات أفراد المجتمع حول بعد التدريب وتطوير القدرات.

للتعرف على مستوى التدريب وتطوير القدرات في المؤسسة محل الدراسة، تم اقتراح 4 عبارات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (2-12): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "التدريب وتطوير القدرات" مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	أشعر بالقدرة على التكيف في أي وظيفة يتم نقلني إليها بعد التدريب.	3.44	1.04	مرتفعة	1
02	أخضع لعملية التدريب قبل نقلني إلى منصب آخر.	3.32	1.17	متوسطة	3
03	يتم تحديد احتياجاتي التدريبية من قبل الإدارة التي أعمل بها.	3.32	1.25	متوسطة	3
04	يهتم بتحديد قدراتي للتأكد من تكيفي مع أي وظيفة.	3.41	1.26	مرتفعة	2
المعدل العام		3.37	0.88	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للتدريب وتطوير القدرات متوسط حيث قدر ب(3.37)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.88)، حيث جاءت العبارة رقم (01): "أشعر بالقدرة على التكيف في أي وظيفة يتم نقلي إليها بعد التدريب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.44)، وانحراف معياري (1.04)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (04): "يهتم بتحديد قدراتي للتأكد من تكيفي مع أي وظيفة"، إذ قدر متوسطها الحسابي ب(3.41)، وانحرافها المعياري (1.26)، تليها في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (02): "أخضع لعملية التدريب قبل نقلي إلى منصب آخر"، بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (1.17)، ونجد في نفس المرتبة العبارة رقم (03): "يتم تحديد احتياجاتي التدريبية من قبل الإدارة التي أعمل بها." بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (1.25).

2- تحليل إجابات أفراد المجتمع حول بعد التوصيف الوظيفي.

للتعرف على مستوى التوصيف الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، تم اقتراح 4 عبارات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (2-13): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "التوصيف الوظيفي" مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تنوع مهارات الوظائف الموصفة يساعد في تطبيق التدوير.	3.44	0.96	مرتفعة	2
02	تتميز الوظائف في المؤسسة بالتوصيف الجيد الذي يساعد في التدوير.	3.03	1.16	متوسطة	4
03	يؤخذ بعين الاعتبار سياسة النقل عند توصيف أي وظيفة.	3.23	1.12	متوسطة	3
04	تساهم سياسة توصيف الوظائف في تسهيل عملية مراقبة النقل.	3.45	0.99	مرتفعة	1
	المعدل العام	3.28	0.82	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للتوصيف الوظيفي متوسط حيث قدر ب(3.28)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.82)، حيث جاءت العبارة رقم (04): "تساهم سياسة توصيف الوظائف في تسهيل عملية مراقبة النقل." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.45)، وانحراف معياري (0.99)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (01): "تنوع مهارات الوظائف الموصفة يساعد في تطبيق التدوير"، إذ قدر متوسطها الحسابي ب(3.44)، وانحرافها المعياري (0.96)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

رقم (03): "يؤخذ بعين الاعتبار سياسة النقل عند توصيف أي وظيفة"، بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.12)، ونجد في المرتبة الأخيرة رقم (02): "تميز الوظائف في المؤسسة بالتوصيف الجيد الذي يساعد في التدوير." بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (1.16).

3- تحليل إجابات أفراد المجتمع حول بعد التطوير الوظيفي.

للتعرف على مستوى التطوير الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، تم اقتراح 4 عبارات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (2-14): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "التطوير الوظيفي" مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تشجع استراتيجية التطوير على التدوير الوظيفي.	3.61	0.95	مرتفعة	2
02	يمنحني النقل الوظيفي فرصة لنموي وتطوير قدراتي الوظيفية.	3.74	1.11	مرتفعة	1
03	التطور التكنولوجي دفع إلى تبني عملية التدوير الوظيفي.	3.61	1.14	مرتفعة	2
04	بعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي.	3.50	1.01	مرتفعة	3
	المعدل العام	3.61	0.89	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للتوصيف الوظيفي مرتفع حيث قدر ب(3.61)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.89)، حيث جاءت العبارة رقم (02): "يمنحني النقل الوظيفي فرصة لنموي وتطوير قدراتي الوظيفية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.74)، وانحراف معياري (1.11)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (01): "تشجع استراتيجية التطوير على التدوير الوظيفي."، إذ قدر متوسطها الحسابي ب(3.61)، وانحرافها المعياري (0.95)، ونجد في نفس المرتبة العبارة رقم (03): "التطور التكنولوجي دفع إلى تبني عملية التدوير الوظيفي."، بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (1.14)، تليها في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (04): "بعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي." بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.01).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

4- تحليل إجابات أفراد المجتمع حول بعد النظم والإجراءات.

للتعرف على مستوى النظم والإجراءات في المؤسسة محل الدراسة، تم اقتراح 4 عبارات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (2-15): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "النظم والإجراءات" مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تسمح لي الإجراءات بإبراز قدراتي ومهاراتي الوظيفية التي يتم نقلها إليها.	3.52	1.02	مرتفعة	1
02	تشجع الإجراءات على استخدام التدوير كسياسة لتحسين الأداء.	3.29	1.10	متوسطة	3
03	تقلل النظم والإجراءات من الضغط النفسي عند النقل إلى وظيفة	3.36	1.07	متوسطة	2
04	تحدد النظم والإجراءات في المؤسسة الطرق التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي.	3.20	1.23	متوسطة	4
المعدل العام		3.34	0.88	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للنظم والإجراءات مرتفع حيث قدر ب(3.34)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.88)، حيث جاءت العبارة رقم (01): "تسمح لي الإجراءات بإبراز قدراتي ومهاراتي الوظيفية التي يتم نقلها إليها." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.52)، وانحراف معياري (1.02)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (03): "تقلل النظم والإجراءات من الضغط النفسي عند النقل إلى وظيفة أخرى."، إذ قدر متوسطها الحسابي ب(3.36)، وانحرافها المعياري (1.07)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02): "تشجع الإجراءات على استخدام التدوير كسياسة لتحسين الأداء."، بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (1.10)، ونجد في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (04): "تحدد النظم والإجراءات في المؤسسة الطرق التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي." بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (1.23).

كما نجد أن مستوى التدوير الوظيفي من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، كما هو موضح بالجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

الجدول رقم (2-16): يوضح تصورات أفراد العينة لمحور "التدوير الوظيفي" مرتبة حسب الأهمية.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	متوسطة	0.88	3.37	التدريب وتطوير القدرات
4	مرتفعة	0.82	3.28	التوصيف الوظيفي
1	مرتفعة	0.89	3.61	التطوير الوظيفي
3	مرتفعة	0.88	3.34	النظم والإجراءات
/	متوسطة	0.70	3.40	محور التدوير الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى التدوير الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط، حيث قدر المتوسط الحسابي ب(3.40)، والانحراف المعياري (0.70)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "التطوير الوظيفي" بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.89)، يليه في المرتبة الثانية بعد "التدريب وتطوير القدرات" بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (0.88)، وفي المرتبة الثالثة بعد "النظم والإجراءات" بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (0.88)، في حين جاء بعد "التوصيف الوظيفي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (0.82).

ثانياً: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور الرضا الوظيفي.

للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، تم اقتراح 13 عبارة لنقيس هذ الجانب كما يلي:

جدول رقم (2-17): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات محور " الرضا الوظيفي" مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	وظيفتي تمنحني فرصة لتنمية قدراتي.	3.44	1.16	مرتفعة	6
02	تمنحني وظيفتي رضا عن تطويري الذاتي.	3.30	1.16	متوسطة	9
03	مؤهلاتي وكفائتي متناسبة مع وظيفتي الحالية.	3.30	1.30	متوسطة	9
04	وظيفتي مهمة وذات معنى في المؤسسة.	3.68	1.01	مرتفعة	2

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

10	متوسطة	1.18	3.29	05	أشعر بالارتياح في مكان عملي.
12	متوسطة	1.21	2.85	06	أشعر بالرضا عن راتي مقارنة بالآخرين.
11	متوسطة	1.11	3.20	07	عندما أقوم بعمل جيد أحظى بالثناء والتقدير من الآخرين.
1	مرتفعة	0.92	3.88	08	علاقتي ودية مع زملائي في العمل.
3	مرتفعة	0.95	3.65	09	رئيسي راض عن عملي.
4	مرتفعة	1.11	3.53	10	فريق العمل مصدر الهام لبدل ما بوسعي في العمل.
5	مرتفعة	0.80	3.50	11	أرائي مسموعة ويقدرها رئيسي.
7	متوسطة	0.99	3.39	12	أشارك في اتخاذ القرارات المهمة.
8	متوسطة	1.21	3.38	13	تسبب لي وظيفتي حجما كبيرا من الضغوطات.
/	مرتفعة	0.61	3.41	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للرضا الوظيفي مرتفع حيث قدر ب(3.41)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.61)، حيث جاءت العبارة رقم (08): "علاقتي ودية مع زملائي في العمل." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.88)، وانحراف معياري (0.92)، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (04): "وظيفتي مهمة وذات معنى في المؤسسة."، إذ قدر متوسطها الحسابي ب(3.68)، وانحرافها المعياري (1.01)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (09): "رئيسي راض عن عملي."، بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.95)، تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (10): "فريق العمل مصدر الهام لبدل ما بوسعي في العمل."، بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.11)، تليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (11): "أرائي مسموعة ويقدرها رئيسي."، إذ قدر متوسطها الحسابي ب(3.50)، وانحرافها المعياري (0.80)، تليها في المرتبة السادسة العبارة رقم (01): "وظيفتي تمنحني فرصة لتنمية قدراتي."، بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (1.16)، تليها في المرتبة السابعة العبارة رقم (12): "أشارك في اتخاذ القرارات المهمة."، بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.99)، ونجد في المرتبة الثامنة العبارة رقم (13): "تسبب لي وظيفتي حجما كبيرا من الضغوطات."، إذ قدر متوسطها الحسابي ب(3.38)، وانحرافها المعياري (1.21)، تليها في المرتبة التاسعة العبارة رقم (02): "تمنحني وظيفتي رضا عن تطويري الذاتي."، بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

(1.16)، ونجد في نفس المرتبة العبارة رقم (03): "مؤهلاتي وكفائتي متناسبة مع وظيفتي الحالية."، بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (1.30)، تليها في المرتبة العاشرة العبارة رقم (05): "أشعر بالارتياح في مكان عملي."، بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (1.18)، تليها في المرتبة الحادي عشر العبارة رقم (07): "عندما أقوم بعمل جيد أحظى بالثناء والتقدير من الآخرين."، بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (1.11)، ونجد في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (06): "أشعر بالرضا عن راتي مقارنة بالآخرين." بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (1.21).

كما سبق نجد أن تصورات المستجوبين للمتغيرين، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-18): يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.70	3.40	التدوير الوظيفي
0.61	3.41	الرضا الوظيفي
0.55	3.40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي بلغ (3.41)، بانحراف معياري (0.61)، وهو أكبر من

المتوسط الحسابي لمحور التدوير الوظيفي الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.40)، بانحراف معياري قدره (0.70).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

في هذا المطلب سنتطرق إلى اختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة،

وذلك استنادا للإجابات والنتائج المتحصل عليها.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدوير الوظيفي

لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي"، وجب أولا اختبار الفرضيات الفرعية والمتعلقة بأبعاد المتغير المستقل التدوير الوظيفي وهي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

(التدريب وتطوير القدرات، التوصيف الوظيفي، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) مع المتغير التابع، وسنعمد في ذلك على اختبار

بيرسون بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل وبين المتغير التابع، ومن أجل ذلك نختبر الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب وتطوير القدرات لدى بلدية غرداية في تعزيز

الرضا الوظيفي"

الجدول رقم (2-19): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط مستوى التدريب وتطوير القدرات

والرضا الوظيفي.

المتغير المستقل: التدريب وتطوير القدرات.		المتغير
التدريب وتطوير القدرات	معامل الارتباط	المتغير التابع: الرضا الوظيفي
0.339**	معامل بيرسون	
0.005	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية موجبة بين التدريب وتطوير القدرات والرضا الوظيفي،

حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.339) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة

(0.05)، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التدريب وتطوير

القدرات لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوصيف الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا

الوظيفي"

الجدول رقم (2-20): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط مستوى التوصيف الوظيفي والرضا

الوظيفي.

المتغير المستقل: التوصيف الوظيفي.		المتغير
التوصيف الوظيفي	معامل الارتباط	المتغير التابع: الرضا الوظيفي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

0.317**	معامل بيرسون
0.009	مستوى الدلالة

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية موجبة بين التوصيف الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.317) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التوصيف الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي"

الجدول رقم (2-21): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط مستوى التطوير الوظيفي والرضا

الوظيفي.

المتغير المستقل: التطوير الوظيفي.		المتغير
التطوير الوظيفي	معامل الارتباط	المتغير التابع: الرضا الوظيفي
0.274**	معامل بيرسون	
0.026	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية موجبة بين التطوير الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.274) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.026) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التطوير الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى النظم والإجراءات لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي"

الجدول رقم (2-22): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط مستوى النظم والإجراءات والرضا

الوظيفي.

المتغير المستقل: النظم والإجراءات.		المتغير
النظم والإجراءات	معامل الارتباط	المتغير التابع: الرضا الوظيفي
0.296**	معامل بيرسون	
0.016	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية موجبة بين النظم والإجراءات والرضا الوظيفي، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.296) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.016) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى النظم والإجراءات لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي.

وفي الأخير سنقوم باختبار بيرسون بين المتغير المستقل التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (2-23): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط مستوى التدوير الوظيفي والرضا

الوظيفي.

المتغير المستقل: التدوير الوظيفي.		المتغير
التدوير الوظيفي	معامل الارتباط	المتغير التابع: الرضا الوظيفي
0.379**	معامل بيرسون	
0.002	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية موجبة بين التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.379) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التدوير الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدوير الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي"، وجب أولا اختبار الفرضيات الفرعية والمتعلقة بأبعاد المتغير المستقل التدوير الوظيفي وهي (التدريب وتطوير القدرات، التوصيف الوظيفي، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) مع المتغير التابع، وسنعمد في ذلك على نماذج الانحدار البسيط والتي تدرس الأثر بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل وبين المتغير التابع، ومن أجل ذلك نختبر الفرضيات الفرعية التالية:

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب وتطوير القدرات لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي".
- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوصيف الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي".
- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي".
- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى النظم والإجراءات لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي".

الجدول رقم (2-24): يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

أبعاد التدوير الوظيفي	B1	B ₀ (الثابت)	BETA	الخطأ المعياري	R ²	R	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
التدريب وتطوير القدرات	0.116	0.133	0.339	0.288	0.115	0.339	8.327	0.005
التوصيف الوظيفي	0.117	0.138	0.317	0.290	0.101	0.317	7.151	0.009
التطوير الوظيفي	0.093	0.186	0.274	0.60	0.075	0.274	5.186	0.026
النظم والإجراءات	0.101	0.186	0.296	0.292	0.088	0.296	6.158	0.016

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق أثر التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الأبعاد (التدريب وتطوير القدرات، التوصيف الوظيفي، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) وبين الرضا الوظيفي، فبلغت معاملات الارتباط R (0.339، 0.317، 0.274، 0.296)، على التوالي عند مستوى دلالة 0.05، أما معامل التحديد (التفسير) R^2 فقد بلغ (0.115، 0.101، 0.075، 0.088)، على التوالي أي أن بعد التدريب وتطوير القدرات يفسر ما نسبته (11%)، وبعد التوصيف الوظيفي يفسر ما نسبته (10%)، وبعد التطوير الوظيفي يفسر ما نسبته (7%)، وبعد النظم والإجراءات يفسر ما نسبته (8%)، كما بلغت قيم $BETA$ (0.339، 0.317، 0.274، 0.296) على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد التدوير الوظيفي سيؤدي إلى الزيادة في الرضا الوظيفي، كما أن قيم T المحسوبة هي (8.327، 7.151، 5.186، 6.158)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإن التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، التوصيف الوظيفي، التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات) يؤثر في الرضا الوظيفي.

$$Y = 0.133 + 0.116x.$$

حيث:

Y : تمثل الرضا الوظيفي.

X : تمثل بعد التدريب وتطوير القدرات.

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى أي أن التغير في بعد التدريب و التطوير بوحدة واحدة ينتج عنه تغير المتغير التابع بنسبة 11% و

هي نسبة تأثير منخفضة

$$Y = 0.138 + 0.117x.$$

حيث:

Y : تمثل الرضا الوظيفي.

X : تمثل بعد التوصيف الوظيفي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية أي أن التغيير في بعد التوصيف الوظيفي بوحدة واحدة ينتج عنه تغير المتغير التابع بنسبة 11% و هي نسبة تأثير منخفضة.

$$Y = 0.186 + 0.093x.$$

حيث:

Y: تمثل الرضا الوظيفي.

X: تمثل بعد التطوير الوظيفي.

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة أي أن التغيير في بعد التطوير الوظيفي بوحدة واحدة ينتج عنه تغير المتغير التابع بنسبة 9% و هي نسبة تأثير منخفضة.

$$Y = 0.186 + 0.101x.$$

حيث:

Y: تمثل الرضا الوظيفي.

X: تمثل بعد النظم والإجراءات.

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة أي أن التغيير في بعد النظم و الإجراءات بوحدة واحدة ينتج عنه تغير المتغير التابع بنسبة 10% و هي نسبة تأثير منخفضة

وللتحقق من أثر التدوير الوظيفي في الرضا الوظيفي تم اختبار تحليل التباين الانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-25): يوضح تحليل التباين ودرجة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	B	BETA	الخطأ المعياري	R ²	R	درجة الحرية	قيمة T الحسوبة	مستوى الدلالة
	0.164	0.379	0.283	0.144	0.379	64-1	10.760	0.002

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

يتضح من خلال الجدول السابق أن محور التدوير الوظيفي معنويا على الرضا الوظيفي حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين، إذا بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2 (0.144)$ ، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن محور التدوير الوظيفي يفسر ما نسبته (14%) من التباين في المتغير التابع، كما بلغت قيمة $B (0.164)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في محور التدوير الوظيفي تؤدي إلى الزيادة في الرضا الوظيفي، أي أنه هناك علاقة طردية، ونظرا لقيمة T المحسوبة بلغت (10.76)، ومستوى دلالة 0.002 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي في البلدية محل الدراسة.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي في بلدية غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، اسم الوظيفة، المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي، سنوات الخدمة)"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار T -test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي، بينما تم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

1- نتائج التحليل المتعلقة باختبار T -test للعينات المستقلة:

الجدول رقم (2-26): يوضح نتائج تحليل T -test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الرضا

الوظيفي.

Test-t			Test de leven's sur l'égalité des variances			المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
sig	T	الفرضيات	sig	F	الفرضيات			
0.141	-1.489	$h_0: \sigma_s^2 = \sigma_f$	0.914	0.012	$h_0: \sigma_s^2 = \sigma_f$	3.30	31	ذكر
0.139	-1.500	$h_0: \sigma_f^2 \neq \sigma_s^2$			$h_0: \sigma_f^2 \neq \sigma_s^2$	3.51	35	أنثى

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار L'even's لتجانس التباين نجد أن قيمة $F = (0.012)$ ، وقيمة الدلالة المعنوية $sig = (0.914)$ ، وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن ليس هناك تجانس في إجابات الجنس ذكر وأنثى، وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار أي أنه عدم صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار $Test_T$ فإن قيمة $T = (-1.489)$ وقيمة الدلالة المعنوية $sig = (0.141)$ بالنسبة للذكور، أما النسبة للإناث نجد أن قيمة $T = (-1.500)$ وقيمة الدلالة المعنوية $sig = (0.139)$ ، وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) ، مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي في بلدية غرداية تعزى لمتغير الجنس.

2- نتائج التحليل المتعلقة باختبار التباين الأحادي:

الجدول رقم (2-27): يوضح التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول (العمر، اسم الوظيفة، المؤهل العلمي أو

المستوى الدراسي، سنوات الخدمة) حول الرضا الوظيفي.

الدلالة الإحصائية	القيمة المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	اسم المتغير
0.501	0.990	0.536	26	13.930	بين المجموعات	العمر
		0.541	39	21.100	داخل المجموعات	
0.568	0.931	0.422	26	10.964	بين المجموعات	اسم الوظيفة
		0.453	39	17.657	داخل المجموعات	
0.718	0.804	0.348	26	9.049	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		0.433	39	16.890	داخل المجموعات	
0.447	1.040	0.428	26	11.121	بين المجموعات	سنوات الخدمة
		0.411	39	16.045	داخل المجموعات	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

نلاحظ من الجدول الأعلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لكل من (العمر، اسم الوظيفة، المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي، سنوات الخدمة)، قيمة المحسوبة F ، فكانت على التوالي (0.990، 0.931، 0.804، 1.04)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

ومنه يمكن القول أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (العمر، اسم الوظيفة، المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي، سنوات الخدمة)، حول الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تأثير التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للعمال ببلدية غرداية

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تجسيد ما جاء في الفصل الاول من مفاهيم نظرية خاصة بمتغيري الدراسة، من خلال التأكد من صحة العبارات، حيث تم ذلك بداية بمعالجة، وترميز بيانات الاستبيان الخاصة بمقاييس المتغيرين، التي تم توزيعها على أفراد العينة المدروسة، ثم مدى تمركزها وتمائلها، وقياس ثباتها، وصدقها بمعامل الارتباط وألفا كرونباخ، وانتهاءً بالتحليل لنتائج عينة الدراسة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل، نستنتج بان هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي). كما أمكننا هذا الفصل من تحقيق الهدف الرئيسي، وهو الإجابة على الفرضيات المطروحة

خاتمة

خاتمة

خاتمة:

باعتبار ان المورد البشري يعد ركيزة المؤسسة الأساسية لتحقيق أهدافها، وعليه فإن تدوير الموظف من الآليات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة مع الاخذ بالظروف المختلفة للموظف، واحتياجاته، من أجل كسب رضا الموظف لتحقيق الاهداف.

وبعد دراستنا بشقيها النظري والتطبيقي تخلصنا إلى مجموعة من النتائج وجزها فيما يلي:

أولاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التدوير الوظيفي لدى بلدية غرداية في تعزيز الرضا الوظيفي؛
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي في البلدية محل الدراسة؛
- عدم وجود دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي في بلدية غرداية تعزى لمتغير الجنس؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (العمر، اسم الوظيفة، المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي، سنوات الخدمة)، حول الرضا الوظيفي.

ثانياً: النتائج العامة:

- للتدوير الوظيفي علاقة تكاملية ارتباطية بالرضا الوظيفي حيث أنه يؤثر بطريقة إيجابية على المؤسسة إذا طبق بأحسن وجه؛
- ضرورة زيادة الوعي بأهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف؛
- ضرورة التركيز على فعالية التدريب لموظفي التدوير الوظيفي في الوظائف؛
- ضرورة متابعة الموظفين وتقييم أدائهم بشكل دوري؛
- التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي يخضع لها المورد البشري حيث يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للموظفين وبالتالي يساهم في تطوير المهارات و كسب خبرات جديدة ومتنوعة؛

ثالثاً: الاقتراحات

- الاهتمام بالتدوير الوظيفي لما له دور في رفع كفاءة وتحسين أداء العنصر البشري الذي يعتبر أساس النجاح؛
- نشر ثقافة أسلوب التدوير الوظيفي في الإدارات؛

خاتمة

- وضع نظام محدد يعتمد على مبادئ واضحة يصف عملية التدوير الوظيفي ويحدد الإجراءات المتبعة للقيام بعملية التدوير وذلك لكي يشعر الموظف بالعدالة وعدم الإشكالية؛
- يجب أن تكون عملية التدوير مستمرة وعلى كافة المستويات الإدارية وذلك لتجنب الروتين والملل مما يزيد من المخاطر في العمل؛
- يجب إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية بما فيها التدوير الوظيفي؛
- منح حرية للموظفين بقبول أو رفض عملية التدوير الوظيفي؛
- إشعار الموظفين في الإدارة بأهمية التدوير الوظيفي، وأن المقصود منها رفع كفاءات الموظفين وإعدادهم لتولي مناصب جديدة.

رابعاً: الآفاق

- دور التدوير الوظيفي في إثراء الخبرة الوظيفي؛
- أثر التدوير الوظيفي في القطاعات الحكومية؛
- فعالية استراتيجية التدوير الوظيفي في تحقيق الإلتزام التنظيمي؛
- الثقافة التحويلية بالمؤسسة وأثرها على الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- احمد، ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 2- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 3- حمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد "المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص"، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990.
- 4- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2002.
- 5- شوقي، طريف، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتب غريب، القاهرة، 1993 .
- 6- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984.
- 7- فايزة محمد رجب بمنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، طبعة 1 دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2011.
- 8- محمد الصريفي (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 9- محمد الصريفي، السلوك الإداري - العلاقات الانسانية-، دار الوفاء، ط1، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 10- محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي وأخرون، لسان العرب، دار المعارف، مجلد 6، بيروت، 1981.

البحوث الجامعية:

1. أطروحات دكتوراه

- 11- إياد فتحى العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان، السودان، 2016.

قائمة المراجع

2. رسائل ماجستير

- 12- رشا عبد الفتاح أتاسي، أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مروع الرعاية الاجتماعية، دراسة حالة جمعية رعاية الطفل، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، د.س.ن،
- 13- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شطة منطقة جوف، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 14- فلاتة، عبد العزيز بن عثمان، التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2011.
- 15- القبلان، يوسف محمد، آثار التدريب الوظيفي على رضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

- 16- لينا ألفريد فرنسيس، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.

3. مذكرات

- 17- ابراهيم فرج، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.
- 18- برباح محمد الأمين، موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015.
- 19- بومعزة مسعودة، بولطيف هدى، الرضا الوظيفي والإبداع في العمل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017/2016.
- 20- بومعقل أبو بكر الصديق، أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022/2021.

قائمة المراجع

21- حاطي عبد القادر، قادة محمد كمال، أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة نفعال تيارت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023/2022.

22- سيلية رعاب، كاهينة حداد، أثر التدوير الوظيفي في الإدارات العمومية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019.

المقالات العلمية

23- ايمان فوزي عبد الحميد، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الاداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة سيوط، مصر، 2021.

24- زكي ناصر، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، عمل أوراق لمؤتمر الموارد البشرية، القاهرة، 2010.

25- الطريسي محمد عوض، أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، مجلة شفاء للعلوم الانسانية والإدارية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2021.

26- عبد اللطيف حسين قاسم دغمة، الأثر المتوقع للتدوير الوظيفي على أداء العاملين بالجهاز الإداري في اليمن، دراسة تحليلية نظرية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 11، اليمن، 2020.

27- عبد الله خالد سليم المعايطه، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، مجلد الأول، العدد الثاني، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017.

28- محمد علي نزار، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 05، العدد 04، جامعة زاخو، العراق، 2017.

29- مرياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على مؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة ورقلة، جوان 2011.

قائمة المراجع

الملتقيات:

30- سالم عواد الشمي، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2009.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع : استبيان

أخي الفاضل / أختي الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبتان بإعداد مذكرة تخرج بعنوان أثر التدوير الوظيفي في الرضا الوظيفي في البلدية وذلك استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية ، بغية التعرف على مدى وجود تدوير وظيفي في البلدية وكيفية تأثيره على الرضا الوظيفي.

وعليه نرجوا التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة كمساعدة منكم لإنجاح هذه الدراسة ، كما نؤكد لكم أن المعلومات التي قدمتموها ستحاط بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ، شاكرين لكم مسبقاً جهودكم وحسن تعاونكم.

الطالبتين : عبد الحاكم جهاد ، موسىي كريمة

رقم الهاتف : 06.96.89.13.74

المبريد الإلكتروني : mkarimma@gmail.com

قائمة الملاحق

التدوير الوظيفي: سياسة إدارية منظمة ومخططة مسبقا، يتم من خلالها نقل العاملين بين الوظائف المختلفة في المنظمة خلال فترة زمنية محددة بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم.

رضا الوظيفي: هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف، عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية، المهنية والمادية.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر () أنثى ()

2- العمر: أقل من 30 سنة () من 31 إلى 40 سنة () أكبر من 40 سنة ()

3- اسم الوظيفة: عون إداري () متصرف () رئيس مصلحة () أخرى أذكرها

4- المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي: ثانوي وأخرى () جامعي () دراسات عليا ()

5- سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل () 6 - 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

6- القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التدوير الوظيفي في المؤسسة

فضلا منك حدد درجة الموافقة على وجود أبعاد التدوير الوظيفي في المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- التدريب وتطوير القدرات: ويقصد به زيادة مستوى الكفاءة وتنمية المهارات						
1	أشعر بالقدرة على التكيف في أي وظيفة يتم نقلي إليها بعد التدريب					
2	أخضع لعملية التدريب قبل نقلي إلى منصب آخر					
3	يتم تحديد احتياجاتي التدريبية من قبل الإدارة التي أعمل بها					

قائمة الملاحق

					4	يُهتم بتحديد قدراتي للتأكيد من تكيفي مع أي وظيفة
2- التوصيف الوظيفي : تقسيم وترتيب الأنشطة إلى مجموعة من الوظائف						
					5	تنوع مهارات الوظائف الموصفة يساعد في تطبيق التدوير
					6	تتميز الوظائف في المؤسسة بالتوصيف الجيد الذي يساعد في التدوير
					7	يؤخذ بعين الاعتبار سياسة النقل عند توصيف أي وظيفة
					8	تساهم سياسة توصيف الوظائف في تسهيل عملية مراقبة النقل
3- التطوير الوظيفي : هو مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يشغلها الموظف						
					9	تشجع استراتيجية التطوير على التدوير الوظيفي
					10	يمنحني النقل الوظيفي فرصة لنموي وتطوير قدراتي وظيفية
					11	التطور التكنولوجي دفع إلى تبني عملية التدوير الوظيفي
					12	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي
4- النظم والاجراءات : هي مجموعة السياسات أو القواعد والمبادئ والارشادات لتحقيق الأهداف						
					13	تسمح لي الاجراءات بإبراز قدراتي ومهاراتي الوظيفية التي يتم نقلها إليها
					14	تشجع الاجراءات على استخدام التدوير كسياسة لتحسين الأداء
					15	تقلل النظم والاجراءات من الضغط النفسي عند النقل إلى وظيفة أخرى
					16	تحدد النظم والاجراءات في المؤسسة الطرق التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي

قائمة الملاحق

المحور الثاني : الرضا الوظيفي في المؤسسة

فضلا منك حدد درجة الموافقة على متغير الرضا الوظيفي في المؤسسة .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	وظيفتي تمنحني فرصة لتنمية قدراتي					
2	تمنحني وظيفتي رضا عن تطويري الذاتي					
3	مؤهلاتي وكفائتي متناسبة مع وظيفتي الحالية					
4	وظيفتي مهمة وذات معنى في المؤسسة					
5	أشعر بالارتياح في مكان عملي					
6	أشعر بالرضا عن راتي مقارنة بالآخرين					
7	عندما أقوم بعمل جيد أحظى بالثناء والتقدير من الآخرين					
8	علاقتي ودية مع زملائي في العمل					
9	رئيسي راضٍ عن عملي					
10	فريق العمل مصدر الهام لبذل ما بوسعي في العمل					
11	أرائي مسموعة ويقدرها رئيسي					
12	أشارك في اتخاذ القرارات المهمة					
13	تسبب لي وظيفتي حجما كبيرا من الضغوطات					

قائمة الملاحق

الملحق رقم 02: جدول الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
جامعة غرداية	بوقرة إيمان
جامعة غرداية	شحوم رحيمة
جامعة غرداية	صيتي عبد اللطيف
جامعة ورقلة	عرابة الحاج

الملحق رقم 03: معامل ألفا كرونباخ لمعدل الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	29

معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول: التدوير الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	16

معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول: التدريب وتطوير القدرات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	4

قائمة الملاحق

معامل ألفا كرونباخ للبعد الثاني: التوصيف الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	4

معامل ألفا كرونباخ للبعد الثالث: التطوير الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	4

معامل ألفا كرونباخ للبعد الرابع: النظم والإجراءات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	4

معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني: الرضا الوظيفي في المؤسسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	13

قائمة الملاحق

الملحق رقم 04: اختبار بيرسون

Correlations

		البعد الأول: التدريب وتطوير القدرات	البعد الثاني: التوصيف الوظيفي	البعد الثالث: التطوير الوظيفي	البعد الرابع: النظم والإجراءات	المحور الأول: التدوير الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	معدل الاستبيا ن
البعد الأول: التدريب وتطوير القدرات	Pearson Correlation	1	.561**	.452**	.480**	.773**	.339**	.725**
	Sig. (2- tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	.005	<.001
	N	66	66	66	66	66	66	66
البعد الثاني: التوصيف الوظيفي	Pearson Correlation	.561**	1	.628**	.529**	.833**	.317**	.725**
	Sig. (2- tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	.009	<.001
	N	66	66	66	66	66	66	66
البعد الثالث: التطوير الوظيفي	Pearson Correlation	.452**	.628**	1	.575**	.823**	.274*	.693**
	Sig. (2- tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	.026	<.001
	N	66	66	66	66	66	66	66
البعد الرابع: النظم والإجراءات	Pearson Correlation	.480**	.529**	.575**	1	.803**	.296*	.713**
	Sig. (2- tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	.016	<.001
	N	66	66	66	66	66	66	66
المحور الأول: التدوير الوظيفي	Pearson Correlation	.773**	.833**	.823**	.803**	1	.379**	.884**
	Sig. (2- tailed)							
	N							

قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		.002	<.001
	N	66	66	66	66	66	66	66
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.339**	.317**	.274*	.296*	.379**	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.005	.009	.026	.016	.002		<.001
	N	66	66	66	66	66	66	66
معدل الاستبيان	Pearson Correlation	.725**	.725**	.693**	.713**	.884**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	66	66	66	66	66	66	66

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق رقم 05: اختبار كولجروف_سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المحور الأول: التدوير الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	
N		66	66	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.4034	.5236	
	Std. Deviation	.70482	.30384	
Most Extreme Differences	Absolute	.108	.072	
	Positive	.062	.072	
	Negative	-.108	-.036	
Test Statistic		.108	.072	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.053	.200 ^e	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	.050	.524	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.044	.511
		Upper Bound	.055	.537

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 1473700305.

e. This is a lower bound of the true significance.

البيانات الشخصية:

		الجنس		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	ذكر	31	47.0	47.0	47.0
	أنثى	35	53.0	53.0	100.0
Total		66	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

		العمر			
		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	14	21.2	21.2	21.2
	سنة 31-40	30	45.5	45.5	66.7
	أكبر من 40 سنة	22	33.3	33.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

		اسم الوظيفة			
		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون إداري	25	37.9	37.9	37.9
	متصرف	33	50.0	50.0	87.9
	رئيس مصلحة	8	12.1	12.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

		المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي			
		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	26	39.4	39.4	39.4
	جامعي	34	51.5	51.5	90.9
	دراسات عليا	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

		سنوات الخدمة			
		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات فأقل 5	9	13.6	13.6	13.6
	سنة 6 - 15	37	56.1	56.1	69.7
	أكثر من 15 سنة	20	30.3	30.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

الملحق رقم 06: جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول: التدريب وتطوير القدرات

		Statistics				
		أشعر بالقدرة على التكيف في أي وظيفة يتم نقلها إليها بعد التدريب	أخضع لعملية التدريب قبل نقلي إلى منصب آخر	يتم تحديد احتياجاتي التدريبية من قبل الإدارة التي أعمل بها	يُهتم بتحديد قدراتي للتأكد من تكفي مع أي وظيفة	البعد الأول: التدريب وتطوير القدرات
N	Valid	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.44	3.32	3.32	3.41	3.3712
Std. Deviation		1.040	1.179	1.255	1.265	.88930

الملحق رقم 07: جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني: التوصيف الوظيفي

		Statistics				
		تنوع مهارات الوظائف الموصفة يساعد في تطبيق التدوير	تتميز الوظائف في المؤسسة بالتوصيف الجيد الذي يساعد في التدوير	يؤخذ بعين الاعتبار سياسة النقل عند توصيف أي وظيفة	تساهم سياسة توصيف الوظائف في تسهيل عملية مراقبة النقل	البعد الثاني: التوصيف الوظيفي
N	Valid	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.44	3.03	3.23	3.45	3.2879
Std. Deviation		.963	1.163	1.120	.995	.82070

الملحق رقم 08: جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث: التطوير الوظيفي

		Statistics				
		تشجع استراتيجيات التطوير على التدوير الوظيفي	يمنحني النقل الوظيفي فرصة لنموي وتطوير قدراتي وظيفية	التطور التكنولوجي دفع إلى تبني عملية التدوير الوظيفي	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي	البعد الثالث: التطوير الوظيفي
N	Valid	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.44	3.03	3.23	3.45	3.2879
Std. Deviation		.963	1.163	1.120	.995	.82070

قائمة الملاحق

Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.61	3.74	3.61	3.50	3.6136
Std. Deviation	.959	1.114	1.149	1.011	.89139

الملحق رقم 09: جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع: النظم والإجراءات

Statistics

		تسمح لي الاجراءات بإبراز قدراتي ومهاراتي الوظيفة التي يتم نقلي إليها	تشجع الاجراءات على استخدام التدوير كسياسة لتحسين الأداء	تقلل النظم والاجراءات من الضغط النفسي عند النقل إلى وظيفة أخرى	تحدد النظم والاجراءات في المؤسسة الطرق التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي	البعد الرابع: النظم والإجراءات
N	Valid	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.52	3.29	3.36	3.20	3.3409
Std. Deviation		1.026	1.106	1.076	1.231	.88972

الملحق رقم 10: جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول: التطوير الوظيفي في المؤسسة

Statistics

		البعد الأول: التدريب وتطوير القدرات	البعد الثاني: التوصيف الوظيفي	البعد الثالث: التطوير الوظيفي	البعد الرابع: النظم والإجراءات	المحور الأول: التدوير الوظيفي
N	Valid	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.3712	3.2879	3.6136	3.3409	3.4034
Std. Deviation		.88930	.82070	.89139	.88972	.70482

الملحق رقم 11: جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني: الرضا الوظيفي في المؤسسة

قائمة الملاحق

Statistics

	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي
N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Valid	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.44	3.30	3.30	3.68	3.29	2.85	3.20	3.88	3.65	3.53	3.50	3.39	3.38	3.41	49
Std. Deviation	1.165	1.163	1.301	1.010	1.187	1.218	1.112	.920	.953	1.112	.809	.990	1.212	.613	44

الملحق رقم 12: جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعدل الاستبيان

Statistics

	المحور الأول: التدوير الوظيفي	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	معدل الاستبيان
N	66	66	66
Valid	66	66	66
Missing	0	0	0
Mean	3.4034	3.4149	3.4086
Std. Deviation	.70482	.61344	.55017

قائمة الملاحق

الملحق رقم 13: الانحدار الخطي البسيط بين متغير التدريب وتطوير القدرات والرضا الوظيفي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.339 ^a	.115	.101	.28804

a. Predictors: (Constant), التدريب وتطوير القدرات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.691	1	.691	8.327	.005 ^b
	Residual	5.310	64	.083		
	Total	6.001	65			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التدريب وتطوير القدرات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.133	.140		.949	.346
	الرضا الوظيفي: التدريب وتطوير القدرات	.116	.040	.339	2.886	.005

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الملحق رقم 14: الانحدار الخطي البسيط بين متغير التوصيف الوظيفي والرضا الوظيفي

Model Summary

قائمة الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.317 ^a	.101	.086	.29041

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: التوصيف الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.603	1	.603	7.151	.009 ^b
	Residual	5.398	64	.084		
	Total	6.001	65			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني: التوصيف الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.138	.149		.926	.358
	البعد الثاني: التوصيف الوظيفي	.117	.044	.317	2.674	.009

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الملحق رقم 15: الانحدار الخطي البسيط بين متغير التطوير الوظيفي والرضا الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.274 ^a	.075	.060	.29451

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: التطوير الوظيفي

ANOVA^a

قائمة الملاحق

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.450	1	.450	5.186	.026 ^b
	Residual	5.551	64	.087		
	Total	6.001	65			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: التطوير الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.186	.152		1.223	.226
	البعد الثالث: التطوير الوظيفي	.093	.041	.274	2.277	.026

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الملحق رقم 16: الانحدار الخطي البسيط بين متغير النظم والإجراءات والرضا الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.296 ^a	.088	.074	.29246

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع: النظم والإجراءات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.527	1	.527	6.158	.016 ^b
	Residual	5.474	64	.086		
	Total	6.001	65			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع: النظم والإجراءات

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.186	.141		1.317	.192
	البعد الرابع: النظم والإجراءات	.101	.041	.296	2.482	.016

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الملحق رقم 17: الانحدار الخطي البسيط بين متغير التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.379 ^a	.144	.131	.28331

a. Predictors: (Constant), المحور الأول: التدوير الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.864	1	.864	10.760	.002 ^b
	Residual	5.137	64	.080		
	Total	6.001	65			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المحور الأول: التدوير الوظيفي

Coefficients^a

قائمة الملاحق

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.033	.173		-.190	.850
	المحور الأول: التدوير الوظيفي	.164	.050	.379	3.280	.002

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الرضا الوظيفي

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	ذكر	31	.4650	.28263	.05076
	أنثى	35	.5756	.31638	.05348

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance One-Side d p	Significance Two-Side d p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	Equal variances assumed	.012	.914	-1.489	64	.071	.141	-.11059	.07425	-.25891	.03773
	Equal variances not assumed			-1.500	63.993	.069	.139	-.11059	.07373	-.25789	.03671

قائمة الملاحق

Independent Samples Effect Sizes

		Standardize r^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	Cohen's d	.30103	-.367	-.854	.122
	Hedges' correction	.30462	-.363	-.843	.120
	Glass's delta	.31638	-.350	-.837	.143

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

الملحق رقم 18: اختبار التباين الأحادي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر	Between Groups	13.930	26	.536	.990	.501
	Within Groups	21.100	39	.541		
	Total	35.030	65			
اسم الوظيفة	Between Groups	10.964	26	.422	.931	.568
	Within Groups	17.657	39	.453		
	Total	28.621	65			
المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي	Between Groups	9.049	26	.348	.804	.718
	Within Groups	16.890	39	.433		
	Total	25.939	65			
سنوات الخدمة	Between Groups	11.121	26	.428	1.040	.447

قائمة الملاحق

Within Groups	16.045	39	.411		
Total	27.167	65			

فهرس الموضوعات