

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: ادارة اعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبين:

حاطي عبدالقادر  
قادة محمد كمال

تحت عنوان:

اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا  
الوظيفي للعمال بمؤسسة نפטال تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ محاضر. أ	أ. نجاح عائشة
مشرفا و مقرا	أستاذ محاضر. أ	أ. بلخضر ناصيرة
مناقشا	أستاذ محاضر. أ	أ. قوادري رشيد

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكرا

نتقدم بالشكر الجزيل لأستاذة المشرفة الدكتورة  
"بلخضر نصيرة" على قبولها الإشراف لإنجاز هذه المذكرة  
وعلى سعة صدرها وحكمة توجيهاتها وملاحظاتها  
التي كانت نورا تسيير على ضوئه خطوات البحث.  
كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال  
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير  
على جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة  
من طرفهم لإنجاز هذا البحث.  
كما نشكر لجنة المناقشة بما بدلوه من جهد لتقييم  
هذا العمل ومناقشته  
والحكم عليه وكل من ساهم في مد يد العون  
من أجل إنجاز هذا العمل من قريب او بعيد  
جعلها الله في ميزان حسناتكم



# إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك .

تهدي هذا العمل

إلى من ربنا وأعانتنا بالصلوات و الدعوات،

إلى أغلى إنسان

في هذا الوجود أمهاتنا الحبيبات إلى من عمل بك في سبيلنا

وعلمنا معنى النجاح وجعلنا نتحدى انفسنا دائما وأوصلنا

إلى ما نحن عليه، اباعنا الاعزاء حفظهم الله

إلى الاصدقاء

إلى كل من يكون لنا الحبة والتقدير؛

وإلى كل طالب علم وحب للمعرفة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة نפטال تيارت . حيث تناولنا مختلف اساسيات التدوير الوظيفي بأبعاده ( التدريب ، التصميم الوظيفي، النظم والاجراءات ، التطوير الوظيفي ) و الالتزام التنظيمي بالإضافة الى الرضا الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى اجراء الدراسة الميدانية على عينة من مجتمع الدراسة للوصول الى نتائج قابلة للتعميم والاستفادة منها. تمثل مجتمع البحث في العاملين بمديرية مؤسسة نפטال تيارت والبالغ عددهم (75) عاملا ، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من ( 30) عبارة، تم توزيعها على 65 عاملا داخل مصالح المديرية لمؤسسة نפטال تيارت ، وقد استرجع منها(50) استبانة صالحة، حيث تم تفرغها وتحليلها في برنامج spss لإبراز اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. وتوصلت النتائج الى ان الرضا الوظيفي يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين التدوير الوظيفي و الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة نפטال تيارت.

**مصطلحات الدراسة:** تدوير وظيفي - رضا وظيفي - التزام تنظيمي

### **Summary:**

The study aimed to identify the impact of job rotation on organizational commitment and job satisfaction for workers at Naftal Tiaret Corporation. Where we dealt with the various basics of job rotation in its dimensions (training, job design, systems and procedures, career development) and organizational commitment in addition to job satisfaction. The study relied on the analytical descriptive approach and on conducting a field study on a sample of the study community to reach generalizable results and benefit from them. The research community was represented by workers in the Directorate of the Tiaret Oil Corporation, who numbered (75) workers, and the data of the study were collected through the use of a questionnaire consisting of (30) phrases, which were distributed among 65 workers within the directorate interests of the Tiaret Petroleum Corporation, and (50) valid questionnaires were retrieved from them Where it was extracted and analysed in the spss program to highlight the impact of job rotation on organizational commitment in the presence of job satisfaction as a mediating variable. The results concluded that job satisfaction plays a mediating role in the relationship between job rotation and organizational commitment of workers at Naftal Tiaret.

**Keywords:** functional rotation- job satisfaction – organizational commitment



فهرس  
المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	كلمة الشكر و التقدير
	الاهداء
	ملخص
	قائمة الاشكال والجداول
	قائمة الملاحق
	المقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري (مفاهيم اساسية حول التدوير الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي)	
11	تمهيد
12	المبحث الاول : التدوير الوظيفي
12	المطلب الاول: ماهية التدوير الوظيفي
14	المطلب الثاني : : أبعاد و خطوات تطبيق التدوير الوظيفي وشروطه
18	المطلب الثالث: مزايا و عيوب تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي ومعوقاته
21	المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي
21	المطلب الاول: مفهوم واهمية الالتزام التنظيمي وخصائصه
23	المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام التنظيمي وابعاده ومحدداته
26	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وطرق قياسه
31	المبحث الثالث : الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لتحقيق الالتزام التنظيمي في ظل التدوير الوظيفي
31	المطلب الاول: ماهية الرضا الوظيفي
34	المطلب الثاني : اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي
34	المطلب الثالث : مساهمة التدوير الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ( لمؤسسة نפטال تيارت )	
40	تمهيد
40	المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة نפטال تيارت
40	المطلب الاول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال تيارت
41	المطلب الثاني : تعريف مؤسسة نפטال تيارت ومهامها

44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال تيارت ومهامها
50	المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية
50	المطلب الاول: منهجية الدراسة وطرق جمع البيانات
52	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وخصائصه
58	المطلب الثالث: معامل الثبات لمحاور الاستبانة
68	المبحث الثالث : تفسير نتائج الدراسة الميدانية
68	المطلب الاول: التحليل الاحصائي لآراء عينة الدراسة
71	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
74	المطلب الثالث : تحليل الفروق بين متوسطات الاجابات
81	خلاصة الفصل
82	الخاتمة
84	قائمة المصادر والمراجع
87	الملاحق



قائمة الأشكال

والجداول

والملاحق

## قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1-1)	اهمية الالتزام التنظيمي	22
(2-1)	أبعاد الالتزام التنظيمي	25
(3-1)	(مدخلات ومخرجات ) الالتزام التنظيمي عند Steers	28
(1-2)	الهيكل التنظيمي لمديرية نفضال تيارت	44

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	الدراسات السابقة	ح
(1-2)	توزيع الموظفين بمديرية المقاطعة لمؤسسة نفضال تيارت	52
(2-2)	توزيع أداة الدراسة	53
(3-2)	تحليل خصائص عينة الدراسة	54
(4-2)	معامل الثبات لمحاوور الاستبيان	58
(5-2)	تحليل اتجاه العينة لبعء التدريب وتطووير القدرات	59
(6-2)	تحليل اتجاه العينة لبعء التصميم الوظيفي	60
(7-2)	تحليل اتجاه العينة لبعء النظم والإجراءات	61
(8-2)	تحليل اتجاه العينة لبعء التطوير الوظيفي	62
(9-2)	اختبار T لمحور التدوير الوظيفي	63
(10-2)	تحليل اتجاه العينة لمحور الرضا الوظيفي	64
(11-2)	اختبار T للمحور الرضا الوظيفي	65
(12-2)	تحليل اتجاه العينة لمحور الالتزام التنظيمي	66
(13-2)	اختبار T للمحور الالتزام التنظيمي	67
(14-2)	التحليل الاحصائي لمحور التدوير الوظيفي بشكل عام	68
(15-2)	نتائج التحليل الإحصائي لمحور الرضا الوظيفي	69
(16-2)	نتائج التحليل الإحصائي لمحور الالتزام التنظيمي	70
(17-2)	نتائج التحليل الاحصائي بصفة إجمالية	70
(18-2)	معامل الارتباط بين ابعاد التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي بمؤسسة	71

	نشاط تيارت	
73	معامل الارتباط بين ابعاد التدوير الوظيفي و الالتزام التنظيمي بمؤسسة نشاط تيارت	(19-2)
74	معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي بمؤسسة نشاط تيارت	(20-2)
75	اختبار T للمتغير الجنس	(21-2)
75	اختبار تجانس الفروق للعمر	(22-2)
76	اختبار تحليل التباين الأحادي للمتغير العمر	(23-2)
76	اختبار تجانس الفروق للوظيفة	(24-2)
77	اختبار تحليل التباين الأحادي للمتغير الوظيفة	(25-2)
77	اختبار تجانس الفروق للمؤهل العلمي	(26-2)
78	اختبار تحليل التباين الأحادي للمتغير المؤهل العلمي	(27-2)
78	اختبار تجانس الفروق لسنوات الخبرة	(28-2)
79	اختبار تحليل التباين الأحادي للمتغير سنوات الخبرة	(29-2)
79	اختبار تجانس الفروق لمستوى الاجر	(30-2)
80	اختبار تحليل التباين الأحادي للمتغير مستوى الاجر	(31-2)

### قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
87	الاستبانة	01
88	التحليل لإحصائي spss ملاحق	02
92	الهيكل التنظيمي لمديرية نشاط تيارت	03



المقدمة

يعد التدوير الوظيفي أحد الاستراتيجيات الهامة في تطوير أداء العاملين، ورفع مستويات رضاهم، والتزامهم التنظيمي، وزيادة دوافعهم، واندماجهم في وظائفهم من خلال القضاء على الملل والروتين في أداء الوظائف نتيجة بقاءه في وظيفة محددة لسنوات طويلة وعليه فإن التدوير الوظيفي يعد أهم استراتيجية تتبعها الإدارة في أي مؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف التي تريد تحقيقها، على أن تتم عملية التدوير الوظيفي بدراسة دقيقة، كما تقوم بتقييم قدرات العاملين ومدى توافقها ونجاحها في العمل الذي سيتم نقله إليه وتقييم الحاجة الفعلية إلى عملية التدوير الوظيفي .

كما يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لها أهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في العقود الثلاثة الأخيرة ، وذلك باعتباره أحد الاهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها للحفاظ على مكانتها في السوق ، حيث أن الافراد ذوي الالتزام العالي يكونوا أكثر توافقا و رضا وإنتاجية، ويكون لديهم إحساس كبير من الولاء والمسؤولية للمؤسسة التي يعملون بها ، بالإضافة إلى أنهم مصدر قوة لها بحيث يضمن لها البقاء والاستمرارية ومواجهة تحديات المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم الأمور الواجب توافرها في المؤسسات، وذلك لأن رضا الموظف عن عمله ومؤسسته يجعله يمارس مهامه براحة نفسية عالية، ويرفع من مستوى أدائه وإنتاجيته ، مما يتولد لديه الولاء تجاه المؤسسة التي يعمل بها، والرغبة للبقاء فيها فترة طويلة، دون الحاجة للتفكير في البحث عن فرص وظيفية أخرى وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ان نجاح المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله، بفرد آخر لا يشعر به و لا يلمس أن المؤسسة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته، و هذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المؤسسة. وهو موضوع ومطلب قديم و متجدد في أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين و المختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه و السبل التي تمكن من تحقيقه و تحسينه.

**مشكلة الدراسة:** يعتبر التدوير الوظيفي في المؤسسات الجزائرية من الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة، ومحفزا قويا للموظفين لممارسة الإدارة والقيادة و ابراز قدراتهم ومواهبهم في تنفيذ استراتيجية المؤسسة . ويتم هذا بعد توفير متطلبات التدوير الوظيفي في المؤسسة والتي تؤسس لعملية تدوير ناجحة وهي التدريب وتطوير القدرات والاجراءات الإدارية كالتصميم الوظيفي والتخطيط للمسار الوظيفي ويمكن تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال توفير الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية، والتهيئة لممارسة التدوير الوظيفي، ووضع حد لمقاومة التغيير والتدوير من قبل البعض، مما يعود بالفائدة على الموظفين والمؤسسة ككل، وصولا

لتحقيق الأهداف المنشودة. وتسعى المؤسسات جاهدة لتحقيق الرضا الوظيفي لهم، لدفعهم نحو بذل جهد أكبر، وتحسين الاداء وزيادة الارتباط والاندماج في وظائفهم، وصولا لزيادة الإنتاجية.

وتكمن المشكلة البحثية في السعي الدائم لمؤسسة نפטال تيارت الى تحسين أداء العاملين بها وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز مستوى التزامهم التنظيمي، وزيادة ارتباط واندماج العاملين في وظائفهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال النجاح في تطبيق استراتيجيات التدوير الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الالتزام التنظيمي .

وبناء على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

- كيف يؤثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في ظل الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة نפטال تيارت؟

الاسئلة الفرعية:

- ما هو اثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة نפטال تيارت ؟
- ما مدى تأثير التدوير الوظيفي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال تيارت ؟
- هل يؤثر الرضا الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة نפטال تيارت؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( 0.05 ) بين اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي و تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة نפטال تيارت. وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( 0.05 ) بين التدوير الوظيفي و مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة نפטال تيارت.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( 0.05 ) بين التدوير الوظيفي و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال تيارت .

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( 0.05 ) بين الرضا الوظيفي و مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة نפטال تيارت.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة الرضا الوظيفي وعلاقته باثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي لعمال مؤسسة نפטال تيارت تعزى ل (الجنس ، العمر ، الوظيفة ، المؤهل العلمي، مستوى الاجر).

### اسباب اختيار الموضوع:

#### 1-الاسباب الموضوعية:

- تقديم بعض المعلومات على التدوير الوظيفي واثره على الالتزام التنظيمي.
- واقع كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في ظل التدوير الوظيفي.
- موضوع الدراسة يدخل ضمن مواضيع التخصص المدروس.

#### 2- الاسباب الذاتية:

- الرغبة في اثراء التنوع الثقافي في هذا الموضوع.
- حب الاطلاع على خبايا الموضوع.
- معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في ظل التدوير الوظيفي.

**اهداف الدراسة:** وتهدف الدراسة إلي التعرف على العلاقة بين تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في مؤسسة نפטال تيارت ومستوى الالتزام التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين ، وإبراز العلاقة المتبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة، بالإضافة إلي توضيح الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة نפטال تيارت .

- 1- تقييم مدى تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في مؤسسة نפטال ب تيارت.
- 2- تقييم مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نפטال تيارت.
- 3- إبراز أثر التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة نפטال تيارت.
- 4- دراسة أثر الرضا الوظيفي على التزام التنظيمي في مؤسسة نפטال تيارت.
- 5- تحليل الدور الوسيط الذي يلعبه الرضا الوظيفي في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي في مؤسسة نפטال تيارت.

**اهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة من عدم وجود أي دراسة سابقة تناولت الدور الوسيط لرضا الوظيفي في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة نפטال تيارت، كذلك التعرف على تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في مؤسسة نפטال وانعكاساتها علي مستوي الرضا الوظيفي والالتزام لدي العاملين، كما ترشد نتائج هذه الدراسة المؤسسة والمسؤولين عن المزاي التي تحققت من وراء تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي ومدى جدواها.

**1- الأهمية النظرية:** تعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية بصفة عامة ، حيث لم تجري وفقاً لحد علمنا اي أ دراسات سابقة تناولت الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي في مؤسسة نפטال تيارت.

-تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين في المستقبل للتوسع في دراسة الآثار المختلفة لتطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي على المتغيرات التنظيمية الأخرى في مؤسسة نפטال تيارت.

-نظراً لأن العاملين يرون أن التدوير الوظيفي يمثل عبئاً عليهم أو بمثابة عقاب لهم، فهذه الدراسة تحاول تغيير هذه النظرة، حتى يتقبل العاملين مسألة تدويرهم برضا، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية تدويرهم ، ودور هذا التدوير في تنمية مهاراتهم وتعزيز مكانتهم بالمؤسسة.

**2- الأهمية التطبيقية:** تبرز نتائج الدراسة أهمية تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي وأثرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في مؤسسة نפטال تيارت ، وهذا يساعد المسؤولين في مختلف المؤسسات على التعرف على هذا الأثر.

- تلفت هذه الدراسة نظر المسؤولين في المؤسسات الى أهمية اللجوء إلى تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي لسد العجز في العاملين المؤهلين القادرين على مواجهة تحديات بيئة العمل، والاستفادة من الطاقات البشرية الموجودة.

-الوقوف على مدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

-لفت نظر العاملين إلى أن تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي تحقق لهم العديد من الفوائد مثل تحسين دوافعهم من خلال القضاء على الملل والروتين في أداء عملهم، وتحسين مستويات رضاهم وتطور أدائهم بالإضافة الى تعزيز مكانتهم في المؤسسة.



حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في ما يلي

**1-الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية :المحور الأول التدوير الوظيفي لدى موظفي مؤسسة نפטال بتيارت وتناول أربعة أبعادٍ هي ( التدريب وتطوير القدرات، التصميم الوظيفي، النظم والاجراءات ، التطوير الوظيفي)

وأما المحور الثاني فهو مستوى الالتزام التنظيمي والذي يتناول ثلاث أبعادٍ هي( الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري).

بالإضافة الى مستوى الرضا الوظيفي والذي يتناول ثلاث أبعادٍ هي( ظروف وطبيعة العمل، أنظمة الترقيات والحوافز، العلاقات مع المسؤولين والزملاء).

**2-الحدود المكانية :** اقتصر التطبيق الميداني في الدراسة الحالية على العاملين في الجانب الإداري في مديرية مؤسسة نפטال بتيارت.

**3-الحدود الزمانية :** طبقت هذه الدراسة ما بين 15 فيفري 2023 الى 15 مارس 2023.

**منهج الراسة:** للإجابة على الاشكالية والوصول الى اهداف المرجوة تم معالجة موضوع البحث عن طرق استخدام الاسلوبين التاليين :

من خلال عنوان البحث يمكن ان نستنتج ان المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يستعمل في الدراسة الاستطلاعية و الذي تم الاعتماد فيه على الاستبانة لدراسة تأثير التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي واستخدام في ذلك مختلف التحليلات الاحصائية عن طريق برنامج spss المناسبة.

استعراض الدراسات السابقة: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث في الجدول الآتي:

### الدراسات السابقة

الباحث	المشكلة البحثية	منهجية البحث	أبرز النتائج
نزار محمد علي 2017	التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو" -مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو العراق 5(02)	المنهج الوصفي والمنهج التحليلي واعتماد اداة الاستبانة لجمع البيانات، عينة البحث (52)	(وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي .) وكذلك توصل إلى (وجود علاقة تأثير معنوية للتدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي .) فضلاً عن أن أسلوب التدوير الوظيفي يعد تقنية إدارية حديثة يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى كالوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، كما يكشف للإدارة والقيادات في المؤسسة عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية .
-محمود السيد إمام - تقي محروس فهمي - هبة الله علي جعفر 2019	أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي -مجلة كلية السياحة والفنادق مدينة السادات مصر 3(02)	المنهج الوصفي والمنهج التحليلي واعتماد اداة الاستبانة لجمع البيانات، عينة البحث (421)	التدوير الوظيفي يؤثر معنوياً وإيجابياً علي الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي . كما أثبتت الدراسة أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة فئة " أ . " ويساعد تطبيق سياسة التدوير الوظيفي علي تحسين مستوى أداء العاملين في شركات السياحة من خلال اكتسابهم مهارات وخبرات جديدة، وكذلك تعزيز وتنمية مستوى الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لديهم.

<p>خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة تلمسان بكلية العلوم.</p>	<p>المنهج الوصفي والمنهج التحليلي واعتماد اداة الاستبانة لجمع البيانات، عينة البحث (95)</p>	<p>عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي -مجلة التنمية البشرية العدد 11 جامعة وهران الجزائر</p>	<p>- سفي يوسف - أ.د. مزيان محمد 2019</p>
<p>أن المستوى العام لإجمالي الرضا الوظيفي لأستاذات التعليم العالي جيد نسبياً ويقدر ب79.22% ، أما المستوى العام لإجمالي التّدوير الوظيفي لأستاذات التّعليم العالي عالي نسبياً ويُقدر بـ81.62%</p>	<p>المنهج الوصفي والمنهج التحليلي واعتماد اداة الاستبانة لجمع البيانات، عينة البحث (125)</p>	<p>التدوير الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي " دراسة ميدانية على عينة من أستاذات التعميم العالي" - المجلة المغربية للتقييم والبحث التربوي العدد 07 جامعة الرباط .المغرب</p>	<p>-محمد ابراهيم - محمد منصور - خالد أحاجي - عدنان الجازولي 2022</p>

من اعداد الطالبين

## أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو أثر التدوير الوظيفي باستثناء دراسة (سيفي يوسف -أ.د. مزيان محمد - 2019) (عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي) التي هدفت الى دراسة علاقة الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بجامعة تلمسان .

- استخدمت الدراسات السابقة اداة الاستبانة لجمع البيانات .

- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

- اختلفت دراسة (- سيفي يوسف -أ.د. مزيان محمد- 2019) عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي) عن بقية الدراسات بعدم تطرقها للاستراتيجية التدوير الوظيفي.

- اختلفت الدراسات السابقة في عينتها حيث طبقت الدراسة:

طبقت دراسة: نزار محمد علي 2017 التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو على عينة من 52 مستجوب

طبقت دراسة: -محمود السيد إمام - تقي محروس فهمي- هبة الله علي جعفر /2019/ أثر التدوير الوظيفي على مستوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين على عينة من 421 مستجوب

طبقت دراسة: - سيفي يوسف -أ.د. مزيان محمد 2019) عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي على عينة من 95 مستجوب

طبقت دراسة: -محمد ابراهيم محمد منصور -خالد أحاجي -عدنان الجازولي 2022) التدوير الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي على عينة من 125 مستجوب .

## الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة نشير ان الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي و هدفها العام الا انها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

1- ربط المتغيرات الثلاثة التدوير الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي بحيث تطرقت الى الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- 2- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بمتغيرات المعاصرة .
- 3- استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي و المدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة لمشكلة الدراسة.
- 4- كما استخدمت هذه الدراسة منهج الوصفي والمنهج التحليل بالاعتماد على اداة الاستبانة على عينة متكونة من 50 مستجوب لأجل جمع البيانات بدقة اكبر .

**صعوبات الدراسة:** واجهت الدراسة صعوبات راجعة إلى عدم توفر المعلومات والمراجع العلمية والاوراق البحثية تربط التدوير الوظيفي المتغيرين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي معا ، وقد واجهت الدراسة صعوبات في الحصول على عدد مناسب من المستجوبين لأداة البحث في جمع المعلومات خصوصاً أصحاب المناصب العليا.

**هيكل الدراسة:** تم تقسيم الدراسة الى فصلين تسبقهم المقدمة وتتبعهم الخاتمة وذلك على النحو التالي:

تم التطرق في الفصل الاول الى الاطار النظري لأثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث ، تناولنا في المبحث الاول مفاهيم حول التدوير الوظيفي والمبحث الثاني اساسيات الالتزام التنظيمي اما المبحث الثالث فتطرقنا الى الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لتحقيق الالتزام التنظيمي في ظل التدوير الوظيفي. أما الفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة ميدانية وقد تم على مؤسسة نפטال تيارت كعينة من اجل اسقاط موضوع الدراسة عليها واستنتاج اهم الفرضيات والنتائج التي توصلنا اليها .

واخيرا الخاتمة فقد تضمنت الخلاصة العامة لمحتوى العمل والتي تحتوي على حوصلة على ما تم معالجته بالإضافة الى اهم النتائج المتوصل اليها ، واختبار الفرضيات مع تقديم بعض التوصيات وافاق الخاصة بالدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري

لأثر التدوير الوظيفي على

الالتزام التنظيمي وتحقيق

الرضا الوظيفي للعمال

## تمهيد

في ظل التطورات التي تشهدها بيئة العمل، والتي تتطلب وجود عاملين مؤهلين ولديهم العديد من المهارات والخبرات والمعارف الضرورية لمواكبة تلك التطورات، أصبح لزاما على المؤسسات الاهتمام بمزيد من الاستثمار في رأس المال البشري لديها لإكسابهم المهارات والمعارف والخبرات التي تأهلهم لمواكبة تلك التطورات، ومواجهة تحديات بيئة العمل. وتعد استراتيجية التدوير الوظيفي أحد المداخل الفعالة لتحقيق ذلك نتيجة نقلهم بين بعض الوظائف داخل المؤسسة، وتكليفهم بمهام جديدة ، وهذا يساعدهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم، والذي ينعكس على مدى سعادة وسرور الفرد بعمله او وظيفته و توفير بيئة عمل مريحة و ايجابية للموظفين التي تمكنه من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلك من قدرات وإمكانات أو ما يتيح له من فرص يمكن أن يظهر فيها قدراته وإمكانياته وخبراته وإبداعاته، وبالتالي يخلق لدى الفرد الرضى والشعور بالنجاح مما يخفض من الغيابات وتقليل معدل الدوران للعاملين وانضباطهم في اداء اعمالهم بالمؤسسة والرغبة في البقاء فيها وتكوين علاقات اجتماعية بالعمل وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة مما يؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في السوق.

### المبحث الاول : التدوير الوظيفي:

شهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات في مختلف المجالات، اذ أصبحت المؤسسات أكثر اهتماماً بالموارد البشري وتسعى إلى تطويره وتنمية قدراته ومهاراته بهدف تحسين الأداء وتحقيق الهدف من خلال عدة استراتيجيات، ومن أهمها استراتيجية التدوير الوظيفي باعتبارها أحد أساليب التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي الذي يستخدم لتقييم أداء العمال وتوجيههم نحو الابداع والابتكار .

### المطلب الاول: ماهية التدوير الوظيفي

#### اولاً/ تعريف التدوير الوظيفي:

المعنى الشامل للتدوير الوظيفي هو أداة فعالة للتنفيذ الناجح لاستراتيجية الموارد البشرية .بل هو حول تسوية الموظفين في المكان المناسب حيث يمكن تحقيق أقصى قدر من النتائج في عالم اليوم التنافسي . وهذا يمكن أن يثبت كأفضل استراتيجية للعثور على الاستبدال الفوري لموظف ذو قيمة عالية من داخل المنظمة .والعثور على أنسب موظف وتحويله إلى تولي مسؤوليات مهمة وصعبة في مستوى أعلى . والتدوير الوظيفي يساعد مديري الموارد البشرية في تحديد من يمكن استبداله مكان من .وتؤدي عملية التدوير الوظيفي المخطط لها بشكل صحيح دوراً أساسياً في تعزيز مكانة المنظمة وتساعد على التعامل مع البيئة الخارجية غير المؤكدة والمؤقتة (ناصر، 2014، الصفحات 14-16)

تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة ، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة الى اخرى ويساعد ذلك على ان يتعرف على الموظفين الاخرين وانشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقا في اداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل ، وبأي طريقة ، وبأي معلومة يأخذها ،وربما من أي مكان يحصل عليها ، والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شي له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم. (الخليفة، 2020، صفحة 272)

واستناداً للمفاهيم السابقة اعلاه يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للتدوير الوظيفي :

التدوير الوظيفي أو ما يطلق عليه التناوب الوظيفي على أنه تغيير منصب الموظف داخل مؤسسته من أجل تنمية قدراته وخبراته وأيضاً من أجل استمرار الموظف بالمؤسسة. ويمكن اعتبار التدوير الوظيفي استراتيجية نافعة حيث يتم تكليف الموظف بمهام جديدة في فترات زمنية معينة حتى لا يتهاون في واجباته. التدوير الوظيفي مفيد لكل من المؤسسة والموظفين على حد سواء. و يمنح التدوير الوظيفي الموظفين فرصة العمل في بيئات ووظائف مختلفة بينما يمكن للمؤسسة توسيع مجموعة مهارات موظفيها لعدة مناصب دون أي تكاليف فورية.

**ثانياً /اهمية التدوير الوظيفي:** إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من المورد البشري في مستوياتها كافة، وغالباً ما تستخدم هذا الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كما يطبق في المؤسسات التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف



والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية، فهو أسلوب ذات أهمية بالغة ويعود بالنفع على الموظف والمؤسسة في ذات الوقت .وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي ذكره:

### 1 - أهمية التدوير الوظيفي للموظف: (العذري، 2020)

- ان التدوير الوظيفي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين
- يسهم التدوير في اشباع حاجات ورغبات الموظفين ويحقق طموحاتهم.
- يسهم التدوير في التقليل من مشاعر الرتابة والملل التي قد تصيب بعض الموظفين .
- يساعد تدوير الموظفين على التجديد والابتكار وابرار مواهبهم وقدراتهم .
- يسهم التدوير في زيادة خبرات وقدرات ومهارات الموظفين .
- يساعد التدوير على معرفة وتثمين ما يبذله الآخرون من جهد.
- يعد التدوير الوظيفي اداة من ادوات تحسين اداء الموظفين.

### 2-أهمية التدوير الوظيفي للمؤسسة: (هولي، 2017، صفحة 43)

- 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.
- يعد وسيلة وقائية و علاجية 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 تدريجيا، وبشكل صحيح إذا ما تم تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات على أفضل صورة.
- المعرفة الكاملة بما تحويه الأقسام، والادارات في المؤسسة من مهارت أو أعمال لتحديد الكيفية اللازمة لأجراء 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.

ثالثا/ اهداف التدوير الوظيفي: تتلخص أهداف التدوير الوظيفي فيما يلي: (محمد ن.، 2017، صفحة 1172)

- 1- الحد من رتبة الوظيفة ::الهدف الأول والأهم من التدوير الوظيفي هو الحد من الرتبة والتكرار والمشاركة في وظيفة واحدة، وإنها تسمح للموظفين تجربة نوع مختلف من الوظائف ويحفزهم على أداء الجيد في كل مرحلة من مراحل استبدال الوظائف.
- 2- تخطيط التعاقب :مفهوم التعاقب هو " من سيحل محلهم "وظيفتها الرئيسية من التدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن تضعهم على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة، والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.
- 3-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. ولذلك فإن ملائمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية للتدوير الوظيفي.
- 4- تعويض العمال في جميع قطاعات المنظمة :تتمثل الوظيفة الرئيسية الأخرى في عملية التدوير الوظيفي في تعريض الع مال إلى جميع القطاعات أو عمليات المنظمة من أجل إطلاعهم على كيفية العمل وكيفية المهام، ويعطيهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة للإنتاجية حتى أثناء العمل.
- 5- اختيار مهارات الموظفين وكفاءاتهم :إن اختيار وتحليل مهاراتهم 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 وقد ارتفع ووضعهم فيها هم أفضل في زيادة الإنتاجية على أرس العمل.
- 6- تطوير مجموعة واسعة من الخبرة العلمية :من خلال التدوير الوظيفي، يقوم المديرون بإعداد الموظفين مسبقا ليتمتعوا بمجموعة أوسع من الخبرة في العمل وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المختلفة، فمن الضروري للتنمية الشاملة للفرد، جنبا إلى جنب مع التدوير الوظيفي، فهم مشاكل مختلف الإدارات ومحاولة التكيف معها أو التكيف وفقا لذلك.

#### المطلب الثاني : : أبعاد و خطوات تطبيق التدوير الوظيفي وشروطه

اولا/ ابعاد التدوير الوظيفي: وتشمل استراتيجية التدوير الوظيفي أربعة أبعاد رئيسية لا بدّ من توفرها لضمان جناح تطبيقها وهذه الأبعاد هي:

- 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 زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية). (الخليفة، 2020، صفحة 212)

ومن خلال هذا التعريف يمكن نستنبط النقاط التالية:

- التدريب عملية تستهدف الفرد العامل لتدريبه بمعارف ومعلومات لتساعده في أداء عمله.

- الغرض الاساسي من التدريب زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.
- ويمكن تعرف التدريب (بانه جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف الى اثراء وتنمية ومعرفة ومهارة الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية).
- في ضوء هذا التعريف يمكن أن نتوصل إلى النقاط التالية:
- التدريب عملية منظمه ومتكاملة ومستمرة ..
  - يهدف التدريب الى اثراء وتنمية ومعرفة ومهارة الفرد ورفع كفاءة وفعالية اداءه.
- وكذلك يعرف التدريب بأنه (تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء عمله).
- ومن خلال هذا التعريف يمكن التوصل إلى النقاط التالية:
- يعمل التدريب على تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد.
  - يعمل التدريب على تقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء عمله.

**2- التصميم الوظيفي:** يقصد بالتصميم الوظيفي تقسيم وترتيب أنشطة وعمليات المنظمة إلى مجموعة من الوظائف، ويأخذ في الحسبان عند تصميم الوظائف مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمنظمة، والموظفين، وكذلك المتغيرات البيئية الخارجية. ان التصميم الوظيفي له تأثير كبير على سلوكيات العاملين وإنتاجهم، فشاغل الوظيفة الذي يشعر بالرضا الذاتي لشغله الوظيفة؛ بسبب إدراكه أهمية هذه الوظيفة والنشاطات المرتبطة بها، يكون متحمساً بشكل أكبر للقيام بالمهام الموكلة إليه، وبالتالي تزداد إنتاجياته.

ان التصميم الوظيفي له هدفان رئيسان، وهما كالتالي:

**أولاً :** زيادة إنتاجية وكفاءة العاملين في المنظمة من خلال تحقيق متطلبات التنظيم.

**ثانياً :** 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 تُعد واحدة من أهم الطرق التي تهدف إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة أداء العاملين من خال اكتسابهم فهماً أوسع وأشمل للمنظمة والأنشطة الخاصة بالوظائف التي يقومون بها. (عوض، 2021، صفحة 121)

**3-التطوير الوظيفي:** يعرف التطور الوظيفي بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتهم في التقدم الوظيفي وفي هذا الإطار، أكد أن هناك العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن الحصول عليها نتيجة التخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي، ومن هذه النتائج تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، والحدّ من الشيخوخة في العمل، والحدّ من تكلفة العمالة، وتحسين سمعة المنظمة .

ان التطوير الوظيفي يمكن النظر إليه من عدة زوايا؛ فقد ينظر إليه بأنه مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يشغلها الموظف خلال فترة عمره الوظيفي التي تتأثر بطموحات ومشاعر وآمال واتجاهات الموظف، وقد يُنظر إليه من منظور الحركة داخل التنظيم في الانتقال من مكان إلى آخر، وكذلك قد يُنظر لمفهوم التطوير الوظيفي بوصفه سمة مميزة للموظف؛ حيث يتكون مسار الموظف من مجموعة من الوظائف والمراكز الإدارية والخبرات المتنوعة على امتداد العمر الوظيفي.

هناك عدة وسائل وطرق للتخطيط والتطوير والوظيفي في المنظمة، منها: تنويع المهام، التأهيل إشراك المدراء التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي، الترقية والتدوير الوظيفي. فالتدوير الوظيفي ويعد واحدا من أهم طرق ووسائل التطوير الوظيفي، فمن خلال التدوير الوظيفي يكتسب الموظف الجديد خبرات العمل المتعددة من خلال تتقله من وظيفة إلى أخرى، وهذا يساعده في التعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم والعمل الاجتماعي وبيئة العمل، ويساعد في وقت لاحق في أداء العمل مع الجهات الفاعلة المختلفة؛ حيث يتكون لدى الموظف تصور شامل عن العمل، ومع من يجب أن يتصل، والطريقة المناسبة للاتصال، ونوع المعلومات اللازمة التي يجب أن يحصل عليها، ومصدرها، وكيفية الحصول على تلك المعلومات؛ أي إن الهدف هو تزويد الموظفين بمعلومات كاملة حول كل ما يتعلق بوظائفهم لتحقيق الأداء الجيد في المنظمة. (عوض، 2021، صفحة 121)

**4-النظم والإجراءات:** هي عبارة عن مجموعة من السياسات أو القواعد والمبادئ والإرشادات، يتم وضعها من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها، وتلعب هذه السياسات والقواعد دوراً مهماً في تنمية مهارات العاملين، وحثهم على الإنتاجية من خلال ما توفر لهم من بيئة عمل محفزة. وقد أشار عزام ( 2013 ) إلى أن هناك نظامين في ممارسة إدارة الموارد البشرية لفهم إنتاجية الموظفين في المنظمة، وهذان النظامان هما: النظام المبتكر والنظام التقليدي.

فالنظام المبتكر لممارسة إدارة الموارد البشرية في هذا النظام يشمل فرق حل المشكلات، الاختيار والتوظيف الدقيقين للعاملين، ويشمل كذلك نظام اتصالات فعال بين العاملين والإدارة، وكذلك خطأً للحوافز وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين. فالممارسات الإدارية المستخدمة في هذا النظام تحقق السلامة النفسية للموظفين؛ إذ إن تصميم الوظائف القائم على التدوير الوظيفي يساعد على اكتساب الخبرات المتنوعة من خلال الممارسات الإدارية في أكثر من قسم أو إدارة وبناء جسور الثقة داخل المنظمة.

بالنسبة للنظام التقليدي، فيتم تصميم الوظائف على أساس فردي، ويقوم في الأساس على أسلوب الحوافز الفردية، ويتم مكافأة العاملين بناء على أدائهم الفردي. فأسلوب التدوير الوظيفي لا يأخذ بعين الاعتبار بهذا النظام؛ لأن الوظائف تم تصميمها على أساس تنفيذها بشكل فردي . فالأفراد العاملون في هذا النظام أقل عرضة لتطوير مهاراتهم والابتكار في العمل؛ بسبب الخوف من التقييم الصارم، والخوف من

العقاب إذا لم يتم الالتزام بمتطلبات الوظيفة التي صممت لأدائها بشكل فردي. (عوض، 2021، صفحة 122)

## ثانيا / شروط وخطوات نجاح أسلوب التدوير الوظيفي

### 1-متطلبات تطبيق التدوير الوظيفي:

لنجاح التدوير الوظيفي كان لزاما علي المؤسسات أن تعمل علي 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 علي أن تحفظ وجودها في المستقبل لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات السريعة حولها وبخاصة في المجالات الإلكترونية والإدارية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك، وبعد التدوير الوظيفي هو أساس الحركة والتقلبات في المؤسسات العامة والخاصة وبعد أحد أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسات علي حد سواء ، كما أنه من الضروري أن تعمل أيضا علي 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 إلي ما تقدمه من خدمات تسهم في استقرار وأمن وحماية المجتمع ولكي تتم عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية لابد أن تحصل علي أحدث الاستراتيجيات والمداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها وذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية. (الحמיד، 2021، صفحة 148)

### 2-خطوات تنفيذ التدوير الوظيفي:

حتى تكون استراتيجية التدوير الوظيفي أكثر فعالية وتحقق الأهداف المسطرة لابد أن تستخدم هذه الاستراتيجية وفق خطة معدة مسبقا، وتتم من خلال الخطوات ما يلي: (ناصر، 2014، الصفحات 20-21) **اولا: الاجراءات الاولية:**

- استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد من هم الافراد الذين يحتاجون الى تدريب وخبرة.
- تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي.
- تحديد المواقع التي يجد فيها الأفراد حاجاتهم من التنمية والتحدث معهم عن العمل الجديد وعن اسباب اختيارهم المتوقع منهم.
- مراقبة خلو وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل، التنقل) في مختلف المناصب و نقل الأفراد الذين يحتاجون الى التدريب الى هذه الاماكن الشاغرة.
- معرفة كيفية مواجهة مشاكل التدوير الوظيفي .
- خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين بعضهم بعض.

ثانيا/ مرحلة الإعداد وتهيئة المرؤوسين لقبول استراتيجية التدوير الوظيفي:

- التحدث مع المرؤوسين في كافة المجالات والمشاكل والمواقف التي يمكن ان يتعرضوا لها عند حدوث التدوير الوظيفي .
- ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي تحدث قبل اجرئها واخذ رأيهم ومشورتهم بعين الاعتبار .
- الباب مفتوح دائما للمرؤوسين عند الشعور باي مخاوف من العمل الجديد .
- محاولة توطيد العلاقات بين المرؤوسين بعضهم البعض لان هذا سيخلق نوع من التعاون المثمر لنجاح استراتيجية التدوير الوظيفي .

ثالثا/ مرحلة اختيار العناصر الوظيفية والاسس التي تحكم عملية اختيار المراجع :

- حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل وذلك حتى تستطيع المنظمة توزيع الافراد على الوظائف المناسبة فليس كل وظيفة صالحة لكل موظف (الرجل المناسب في المكان المناسب).
- لا بد من التحدث مع العنصر الذي سيجري عليه تطبيق سياسة التدوير الوظيفي وعن سبب اختياره المتوقع منه واذا ما يمكنه الرجوع في حالة وجود مشاكل قد تقابله.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي ومعوقاته

اولا / مزايا التدوير الوظيفي: تتمثل اهم مزايا التدوير الوظيفي في التالي : (الجبالي، 2016، صفحة 113)

- زيادة الانتاجية والرضا الوظيفي
  - الاثراء الوظيفي والتجديد والابداع في العمل.
  - زيادة دوافع وحوافزية الموظفين والقيادات.
  - التخلص من البيروقراطية والروتين.
  - سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.
- و هناك العديد من المزايا والمنافع المترتبة علي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي داخل الشركات، كالاتي:
- (فهيمى و علي جعفر، 2019، الصفحات 2-3)

- يعتبر التدوير الوظيفي أحد الطرق المتبعة لمعالجة ضغوط العمل والتي تؤدي إلي الكثير من المشاكل النفسية والجسمانية والتي تجعل الفرد غير قادر علي الإنتاجية في العمل، وتعتبر الأعمال الروتينية أحد المصادر المسببة لهذه الضغوط .
- يعتبر التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب التي يتم تطبيقها لمواجهة مشكلة الاغتراب الوظيفي.

## الفصل الاول ..... المبحث الاول : التدوير الوظيفي

- تسهيل عملية الإحلال الإداري، حيث أن التدوير الوظيفي يكسب العاملين مهارات وخبرات ومعارف جديدة مما يوفر للشركة كوادر وكفاءات مؤهلة تساعدهم علي إجراء أي عملية تعاقب قيادي في أي وقت وفي أي مركز، بالإضافة إلى أنه يعطي فرصة للعاملين لتعلم وإجادة أكثر من عمل مما يساعد الإدارة علي عملية الإحلال خاصة في حالة غياب بعض الأفراد أو إنهاء خدمتهم أو ترقيتهم إلي وظائف أعلى .
  - يوفر التدوير الوظيفي للشركة برنامج تدريبي مخطط أثناء العمل يستند علي الممارسة الفعلية لواجبات ومهام الوظيفة، وإن الفرد الذي يدخل ضمن برنامج التدوير سيخضع لعملية تقييم الأداء وبالتالي يمكن قياس أثر التدوير الوظيفي علي مستوي الأداء الوظيفي للفرد وتحديد مدي فاعلية التدوير كبرنامج مخطط لتنمية الموارد البشرية بالشركة.
  - يمكن الشركة من تنمية مواردها البشرية بخلق صف ثانٍ للمهارات والخبرات التي تحتاجها، فمن خلال سياسة التدوير الوظيفي يمكن للشركة تكوين مخزون احتياطي للمهارات والخبرات يسمح بالتعويض دون أن تضطر لزيادة حجم القوي البشرية ذوي المهارات المتنوعة
  - إتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار واكتساب خبرات ومعارف ومهارات جديدة تسهم في إعداد قادة المستقبل، وتزويد من قدرتهم علي الانتقال إلي وظائف جديدة عندما تستدعي الحاجة إلي ذلك )
  - يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين والتزامهم بمواعيد العمل الرسمية ، بالإضافة إلي تدريب العاملين علي الأساليب والأنماط القيادية المختلفة للمديرين.
  - يساعد الشركة علي الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج عن الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف، الأمر الذي قد يدفع بعض الأفراد للكسل وارتكاب المخالفات مما يؤدي إلي ترسيخ الكثير من الممارسات الإدارية السلبية ، ويهدف إلي تجديد النشاط وروح العمل بالإضافة إلي إلغاء مشاعر التفرد وروح الاطمئنان التي تسيطر علي كل من يشغل وظيفة لفترة طويلة مما يؤثر بالسلب علي العطاء والإنتاجية في العمل.
- ثانيا/ سلبيات التدوير الوظيفي:** أن التدوير الوظيفي يعد نوعاً من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، وكذلك التهيئة والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى "التدوير الوظيفي" سواء، وذلك لضمان فاعلية الموارد البشرية وفائدته على الأفراد والمؤسسات على حدٍ وتالفي مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيقه الأهداف المرسومة. ويمكن تلخيص السلبيات المتوقعة من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المنظمات في النقاط التالية: (إسماعيل م.، 2019، الصفحات 278-279)
- انخفاض إنتاجية بعض الموظفين في بعض الأحيان بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أكبر إلى وظيفة ذات مكانه اقل.
  - قد يؤدي إلى تكوين فهم خاطئ لدى بعض الموظفين حول سبب تدويرهم.

- قد يؤدي إلى زيادة التكاليف المالية للمنظمات.
  - قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء الموظفين غير الأكفاء.
  - قد يتسبب في إحباط بعض الموظفين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهود أكبر.
  - قد يتسبب أحياناً في بعض المشكلات الصحية والأسرية والاجتماعية للموظفين.
  - قد تسبب الضجر لبعض الموظفين بسبب تكرارها، وشعورهم بعدم الاستقرار الوظيفي .
  - مساهمته في إبعاد الملل تتم بصورة مؤقتة، حيث يعود الفرد إلى عمله الممل ثانية.
- ثالثاً/ معوقات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي: ان 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، ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي: (هولي، 2017، صفحة 05)
- ضعف ثقافة الموظفين في المنظمات لأهمية التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى ثقافتهم السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير.
  - يوجد بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
  - ضعف إدارت التطوير سواء من الناحية المادية أو البشرية .
  - عدم وجود حوافز في بعض المنظمات.
  - عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، خصوصاً المدراء.
  - تصميم الهيكل التنظيمي لا يسمح للتغيير وغير مناسب لتطبيق عملية التدوير الوظيفي .
  - حاجة التدوير الوظيفي إلى ميزانية خاصة.
  - عدم تحديد المسار الوظيفي والإداري للعاملين، فضلاً عن عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف.
  - ضعف قوانين محددة لاستراتيجية التدوير الوظيفي.
  - وجود المحسوبية لدى بعض الموظفين.
- مفهوم التدوير الوظيفي أسلوب إداري يتم من خلاله نقل الموظف من وظيفته إلى وظائف أخرى داخل المؤسسة بهدف تنمية مهارته وخبراته و يستخدم لتوظيف مجموعة من الأفراد من أجل تهيئتهم و اعدادهم لتدريب على العمل وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية. بالإضافة ويهدف الى المساهمة في تحفيز الموظفين و استغلال قدراتهم الإبداعية بمختلف أبعاده المتمثلة في(التدريب وتطوير القدرات، التصميم الوظيفي، التطوير الوظيفي والنظم والاجراءات ) . واستراتيجية التدوير الوظيفي شروط لنجاحها وخطوات . وللتدوير الوظيفي مزايا وعيوب وكذلك معوقات التي قد تواجهه نتيجة المعارضة والمقاومة لبعض الموظفين، والعوائق التي قد يصعب تطبيقها. حيث تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى اتباع هذه الاستراتيجية في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة .



## المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي جزء أساسي من سلوكيات تنظيمية وهو أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه، نظرا للعوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه، لهذا لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له، لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته ومراحل تطوره بالإضافة إلى ابعاده والعوامل المؤثرة فيه وكذا طرق قياسه.

### المطلب الاول: مفهوم واهمية الالتزام التنظيمي وخصائصه

**اولا/مفهوم الالتزام التنظيمي:** قد تعددت التعاريف التي تفسر الالتزام التنظيمي وبغرض تحديد مفهومه نورد عدد من التعريفات التي صاغها الباحثون في هذا المجال (دودين، 2020، صفحة 180)

- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه هو الايمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من اجلها، وبالاهداف التي يتخذها ، وبتصورات الوصول الى هذه الاهداف وهو الاستعداد الكامل لانضمام الى التنظيم وفقا لهذا الايمان، وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

- ويعرف الالتزام التنظيمي ايضا انه الاقتران بين الفرد والمنظمة ، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود اقل .

- ويعرف كذلك الالتزام الوظيفي بأنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه الى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة.

ومما سبق يمكننا ان نستنتج ان الالتزام التنظيمي بأنه طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، ومدى تعلقه بها وأثر هذا الارتباط على كفاءة وفاعلية المنظمة، وهو مدى التوافق بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة، ويعني مدى ولاء وانتماء الموظف للمنظمة والحفاظ على استمراريتها وتقديمها .

**ثانيا/ اهمية الالتزام التنظيمي:** تظهر اهمية الالتزام التنظيمي واضحة وجلية من خلال مسارين

#### 1-المسار الاول والمتعلق بالأفراد ويتمثل في الاتي :

الروح المعنوية العالية : فالالتزام العاملين ينجم عنه الشعور بروح معنوية عالية والتي تعتبر استعدادا وجدانيا يهيئ العاملين للعمل في المنظمة فيشعرون بحماس لأداء اهداف المنظمة ويجعلهم اقل قابلية للميل الى المؤثرات الخارجية. فالالتزام التنظيمي يولد شعورا لدى العاملين بالثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة وكذلك بالثقة بالقيادة والثقة فيما بين العاملين ، وهذا بدوره يؤدي الى الكفاءة والارتباط العاطفي بين العاملين وهذا كله سيظهر الروح المعنوية العالية لديهم وبالتالي سيتم انجاز اهداف المنظمة.

وكذلك فان الالتزام التنظيمي يحد من ظاهرة ترك العمل والغياب المتكرر وحوادث العمل.

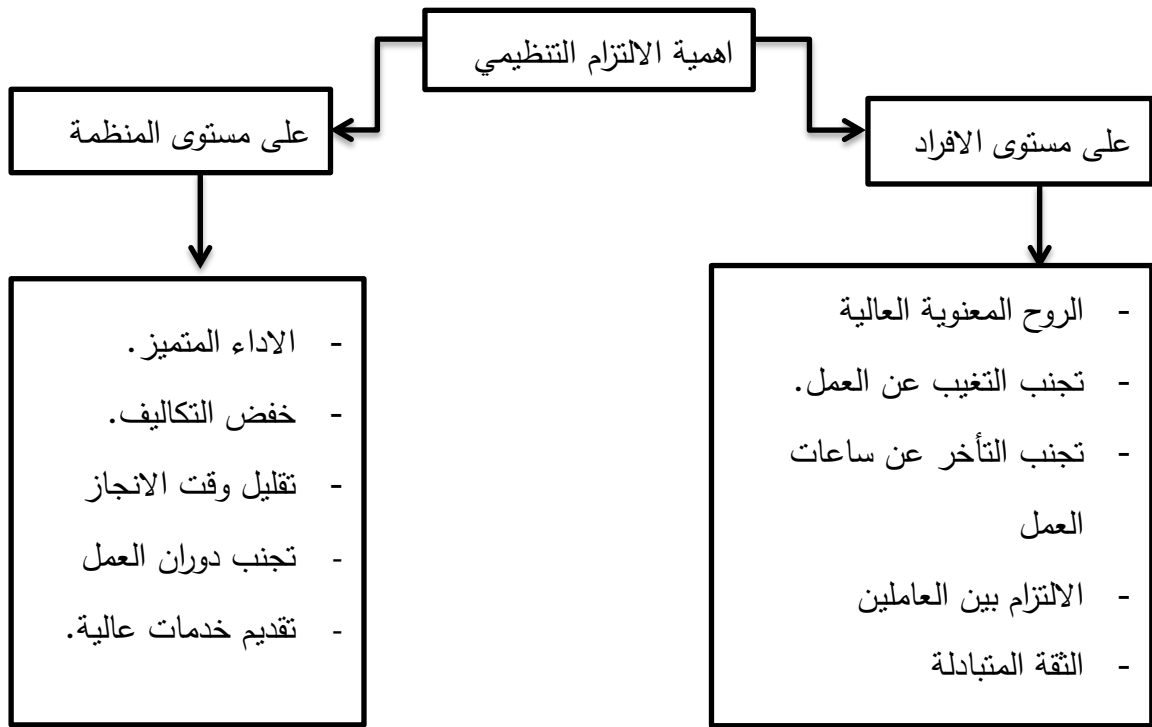
#### 2-أما على الصعيد المسار الثاني والمتعلق بالمنظمة وادائها:

تتضح اهمية الالتزام التنظيمي على المنظمة كالآتي: (القيسي، 2019، الصفحات 115-116)

## الفصل الاول ..... المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

- الاداء المتميز: يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على اداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة ويشير الباحثون الى ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين الالتزام التنظيمي والابداع الاداري.
  - خفض التكاليف المادية، وتقليل الوقت في انجاز اهداف المنظمة.
  - تقديم الخدمات عالية الجودة ووضع المنظمة في مرحلة المنافسة العالمية.
- بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة ،وكذلك مجال الالتزام يؤدي بالفرد بالاستقرار بالمنظمة.

### • الشكل رقم (1-1) اهمية الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطلبة

ثالثا / خصائص الالتزام التنظيمي: الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم ، والتي يجسد مدى ولائهم. (الباقي، 2004، صفحة

(24

- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيمي.
- إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .
- يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل .
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء في المنظمة وعدم تركها و درجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة .

المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام التنظيمي وابعاده ومحدداته

اولا/ مراحل تطور الالتزام التنظيمي: (السامرائي، 2021)

- 1-الإذعان أو الالتزام : التزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة .

## الفصل الاول ..... المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

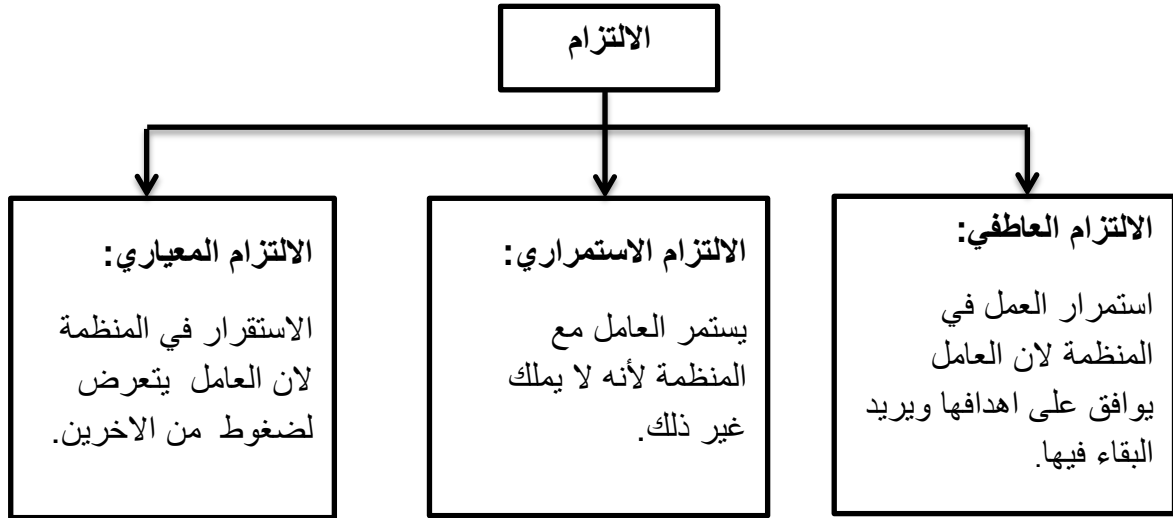
- 2-مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة : نجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها .
- 3-مرحلة التنبؤي : الفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيمة له، فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه .

ثانيا/ ابعاد الالتزام التنظيمي: تختلف صور التزام الأفراد تجاه المؤسسات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك ، أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد . (السميح، 2009، صفحة 243)

- 1- الالتزام المؤثر أو الوجداني أو العاطفي : والذي يتأثر بدرجة ادراك الفرد الخصائص المميزة للعمل من درجة استقلالية واهمية ، وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجههم لها، كما يتأثر بدرجة احساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها سواء ما تعلق منها في عمله او ما يخصه هو .
- 2- الالتزام الاخلاقي او المعياري: ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبًا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الاخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة
- 3- الالتزام المستمر : ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم العمل في المنطقة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب إنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء.

ومن خلال الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي: العاطفي، المعياري ، المستمر فان الشكل الآتي يوضحها أكثر وذلك لتوضيح العلاقة بين الأبعاد و مدى التزام الفرد في المنظمة وهذا وفقا للشكل :

الشكل رقم(1-2): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: (إسماعيل م.، 2004، صفحة 154)

ثالثا/ تعزيز الالتزام التنظيمي: يرتبط الالتزام التنظيمي سلبيا مع حالة غياب عن العمل وبشكل خاص مع انخفاض المبيعات وتنفيذ برامج تدريب الذكاء الشعوري سوف تمكن العاملين في تحسين اداءهم وتزيد من تمسكهم للمنظمة هكذا ان الادارة سوف تكتسب الاحترام من العاملين عن طريق محاولتهم التعرف علي استعداداتهم وقابليتهم لفهم وحل المشكلات المتعلقة بالعاملين داخل المنظمة وهذه العوامل سويتا ستزيد من الالتزام العامل للمنظمة وتسهل فعالية المنظمة وتحسن ربحيتها.

وعلى الرغم من الايجابيات التي توفرها برامج تدريب الذكاء الشعوري ف ان هنالك بعض المساوئ التي تحسب عليها يمكن ذكرها كالآتي: (الطائي، 2010، صفحة 212)

- 1-الكلفة الزائدة: على الرغم من المنافع الاستثمارية التي يمكن ان تحققها برامج تدريب الذكاء الشعوري للمنظمة الا انها هنالك العديد من التكاليف المترتبة عليها فهذه التكاليف تحافظ على تحسين الانتاجية للمنظمة في الاجل الطويل وتزيد من تكاليف الاجل القصي ر لها و الممتثلة في تنفيذ وتدريب العاملين.
- 2-انخفاض الكفاءة: الاستثمار في الوقت الخاص ببرامج تدريب الذكاء الشعوري سوف يعرض المنظمة للمخاطرة لأنه يؤدي الى ضياع الكثير من انتاجية العمل والذي سيعمل بدوره لبي تضارب ينعكس بالنتيجة على كفاءة العاملين لانهم مشغولين بأداء واجباتهم من ناحية ومستمرين ببرامج التدريب للذكاء الشعوري من ناحية اخرى.

**3- عدم تأكد من الخرجات:** لا تحقق برامج تدريب الذكاء الشعوري زيادة في اداء جميع العاملين اذ ان عدد محدود منهم سينفع من المشاركة بالبرنامج و للتأكد من نجاح هذه البرامج فعلى المنظمة ان تتبع كل المعايير المطلوبة وتعديل كل خطوة مهمة لإنجاحها ولو ان هذا يمثل تحدي كبي ر امام المنظمة وخاصة مع هكذا نوع من برامج التدريب تتعلق بمهارات غير مرئية .

وهذه المساوئ بالحقيقة لا تقب من اهمي برامج تدريب الذكاء الشعوري وخاصة اذ عرفنا بان المنظمة يمكن ان تتجاوز بنجاح كل المعوقات التي يمكن ان تساهم في وضع هذه المساوئ.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وطرق قياسه

الالتزام التنظيمي من شأنه تتحقق الفائدة المرجوة في المؤسسات سواء الخاصة أو العامة، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وإلى مستوياته ومداخله وإلى طرق حسابه.

**اولا/ المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي:** تعددت الدراسات التي تناولت تأثير المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعلم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد وفيما يلي توضيح لأبرزها: (ابتسام، 2014، الصفحات 13-14)

**1- متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي:** أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم العامل في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من العمال أكثر حرصا وظيفيا في العمل.

**2- علاقة الالتزام بمدى الخدمة:** أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين العامل وزملاء العمل من جهة، والعامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خ برته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفته متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك مؤسسته للعمل في مؤسسة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى مؤسسات أخرى تقل مع زيادة مدة عمل الفرد.

**3- علاقة الالتزام بمستوى التعليم:** أكدت بعض الدراسات بين التأهيل للعامل ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد

كلما ارتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوي التعليمي للعامل.

**4- طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف:** أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر التزاماً من الرجل، ويقوم البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غيرا المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها .

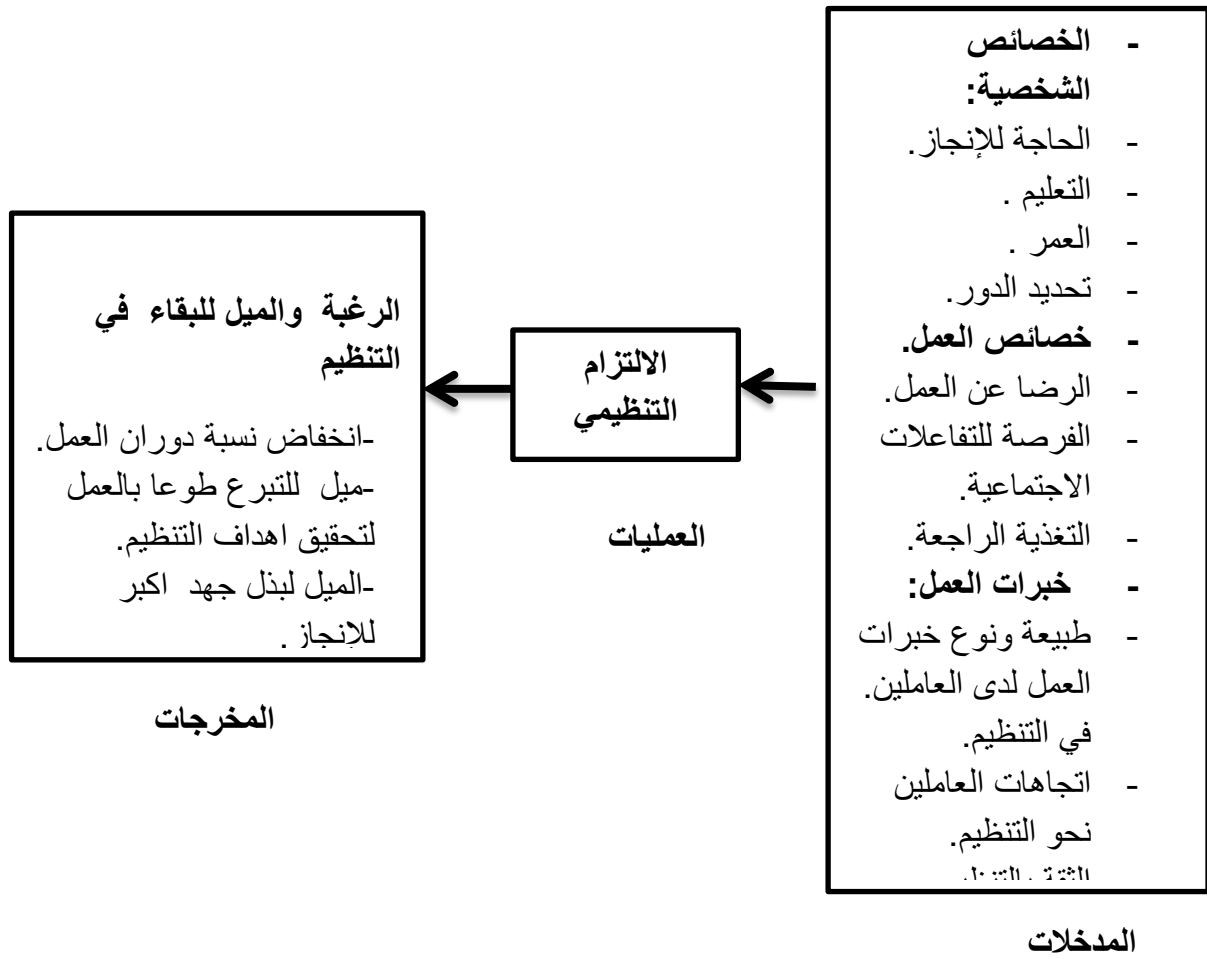
**5- علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية:** أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الانجاز .

**6- العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي:** أشارت بعض الدراسات إلى علاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إذا كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

**7- العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي:** تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

**8- العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي:** كشفت بعض الدراسات إن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي .

الشكل رقم (1-3): (مدخلات ومخرجات ) الالتزام التنظيمي عند Steers.



المصدر: (العنزي، 2008، صفحة 98).

من خلال الشكل الموضح أعلاه نجد أن Steers يعتبر أن الالتزام التنظيمي عملية مفتوحة لها مدخلات الخاصة المتمثلة بالخصائص الشخصية والعمل وخبرات العمل تتفاعل جميعها مع بعضها وما تحتويه البيئة من عناصر مختلفة، وبالتالي تكون لدى الفرد الميل للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها، واعتقاده الراسخ بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، وكذا رغبته في بذل المزيد من الجهد اتجاه التنظيم مما يؤدي إلى الرغبة القوية عند الفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض نسبة الغياب لديه.

ثانيا/ طرق قياس الالتزام التنظيمي: إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد :  
-يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.



- معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الالتزام التنظيمي، الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاحتياجات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمؤسسة على حد سواء.

- يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمؤسسة ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة مما ينعكس ايجابا و يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة على أدائهم ومن ثم على فاعلية المؤسسة.

وتستخدم الكثير من المؤسسات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي كما يلي: (محمود، 2014، صفحة 21)

1- **المقاييس الموضوعية**: وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة، مستوى أداء العاملين، الغيابات عن العمل، دوران العمل، تعطل الآلات، كثرة الحوادث في العمل.

وتعتبر هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

2- **المقاييس الذاتية**: هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلبا أو إيجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقاييس هي قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبين:

- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزام الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى التزام الفرد.

الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها ، ويعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة. و تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه مؤسسته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى الاستمرار والتقدم والتطور والبقاء. و يمر الالتزام التنظيمي للفرد بثلاثة مراحل متتابعة وهي ك مرحلة التجربة، مرحلة العمل والإنجاز، مرحلة الثقة بالتنظيم. كما تشير الأدبيات إلى أن هناك ، أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي ( الالتزام العاطفي ، الاستمراري، والاخلاقي). و تلجأ الإدارة في المؤسسات إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بأشكاله المختلفة من خلال الاهتمام بالجوانب (الإثراء الوظيفي، إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصالح العاملين ، استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة).

### المبحث الثالث: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لتحقيق الالتزام التنظيمي في ظل التدوير الوظيفي

تسعى المؤسسات في سبيل تحقيق اهدافها والاستفادة القصوى من مواردها البشرية ، وعليه فإنها تركز على الموظفين والعمال من اجل تحقيق اهدافها ، والتغلب على التحديات الناجمة من عدم الالتزام التنظيمي و السعي لتحقيق رضا العمال . ويعد التدوير الوظيفي أحد الاستراتيجيات الهامة لتحسين مستوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ورفع مستوي رضاهم الوظيفي و هو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية من خلال إكسابهم خبرات جديدة ومهارات متنوعة.

#### المطلب الاول: ماهية الرضا الوظيفي

اولا/مفهوم الرضا الوظيفي: الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومه وهي متغيرات متنوعة، كما ان مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني ، ومن المعاني ما يشير اليه مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومنتوعة وهي تدعونا الى التفكير المتأني حول موضوع الرضا.

وقد بدا الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين اذ يشير الكثير من الباحثين الى ان العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل (اللطيف، 2015، الصفحات 7-8)

**الرضا الوظيفي:** هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.

والرضا الوظيفي من وجهة نظر هوبوك :عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

أما سترونج فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه :حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.

وأخيراً يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو

يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله. (البرودي،

2015، صفحة 38)

ثانيا/ أنواع الرضا الوظيفي: اشار Ginsberg ان هناك ثلاثة انواع من الرضا الوظيفي وهي:

1-الرضا الداخلي: يأتي هذا النوع من الرضا من مصدرين المتعة النابعة عن انهاك الفرد في عمله وإحساسه بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الانجاز.

2-الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.

3-الرضا الذاتي (المصاحب): ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد.

ثالثا/دينامكية الرضا الوظيفي : يعمل الناس لي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعالهم لاعتقادهم أن الأداء سيققق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكر رضا ما هم عليه حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

1-الحاجات :لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

2-الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية لحث الفرد إلى التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

3-الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، ويوجه خاصة في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.

4-الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد

5-الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله، يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يستطيع من خلالها إشباع حاجاته. (محمد م.، 2018، الصفحات 16-17)

رابعاً/العوامل المحددة للرضا الوظيفي: هناك خمس عوامل رئيسية تحدد الرضا الوظيفي وهي : (اطبيقة، 2020، صفحة 67)

1- الأمان الوظيفي: هو توقع استمرار مقدم الخدمة بوظيفته الحالية مع إمكانية تحقيق فرص الترقية والتقدم الوظيفي، وبعد الأمان الوظيفي من أهم العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي، لأن أولى اهتمامات مقدم الخدمة حصوله على وظيفة تؤمن له الاستقرار المادي والنفسي في حياته الوظيفية.

2- العمل: بعد العمل نفسه مؤشرا رئيسيا للرضا الوظيفي ويعبر عنه بمدى حب أو كره مقدم الخدمة لوظيفته، فالذين يرون وظيفتهم مهمة بالنسبة لهم ويشغلون مهاراتهم ومعرفتهم، ولديهم الحرية في وظيفتهم هم أكثر رضا من غيرهم.

3- التقدير : هو منح مقدم الخدمة مكانة معينة داخل المنظمة، ويقصد بالتقدير كيفية تعامل المنظمة. الخدمة ومقدار التقدير الذي يتلقاه.

4- أسلوب الإدارة: هو العلاقة الرسمية بين القائد والمرؤوس التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، فالإدارة لها أهمية كبرى لأنها تشكل نقطة الوصل بين المنظمة والعاملين، ويكون لها الأثر الأكبر فيما تقوم به من أنشطة يومية.

5- المناخ التنظيمي: هو البيئة الاجتماعية الكلية لمجموعة العاملين داخل المنظمة، وتشمل القيم والثقافة والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرائق العمل المختلفة التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

خامسا/ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي : ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: (محمد م.، 2018، صفحة 15)

1-الرضا عن الوظيفة بشكل عام

2-الرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز

3-الرضا عن النمو والإرتقاء الوظيفي

4-الرضا عن اسلوب القيادة والإشراف

5-الرضا عن الشفافية والإتصال والتواصل بن القادة والموظفين

6-الرضا عن مجموعة العمل

7-الرضا عن النواحي الاجتماعية

8-الرضا عن بيئة العمل المادية

سادسا/أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف: يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضاً رغبة الموظف في الابتكار والتطوير، كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما: الأمراض النفسية، وأمراض القلب

المختلفة التي يتعرض لهما الموظف بسبب الضيق النفسي وعدم الارتياح في العمل، وقد أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطاً واضحاً بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عمله ومدى تأثيرها عليه سلباً أو إيجاباً.

وفي النهاية يجب أن نتأكد من أنه "إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصاً عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلى قطعاً عنها بسهولة، أما إذا شعر بعدم الأمان وأن وظيفته في الشركة تأخذه إلى طريق مسدود، فإنه قطعاً سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى، وهناك خطأ فادحاً تقع فيه بعض الشركات وهو حينما تضطر إلى تخفيض الحد الأدنى للتكاليف فتبدأ أولاً بمرتبات الموظفين، مما يدفعهم إلى الشعور بالغبن الذي يفقدهم القدرة على الإبداع والإنتاج بل والبحث عن فرص أفضل في أماكن منافسة، لذلك ادفع لموظفيك أعلى من المرتبات السائدة في السوق بقليل، وقدم المكافآت لذوي الإنتاجية العالية وأسمح لهم بالمشاركة في القرار، فذلك قد يشعروهم أنهم أصحاب المال ويحثهم على الاجتهاد والحفاظ عليه من أجل زيادة ربحية المؤسسة وتحقيق أهدافها. (البرودي، 2015، الصفحات 39-40)

#### المطلب الثاني : اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وعلاقته مع الرضا الوظيفي

اولاً/ اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي: ان التدوير الوظيفي يساعد الموظف والمنظمة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتجة من الاعتقاد أن الوظيفة هي ملك للموظف، إن مثل هذا الاعتقاد كثير ما يدفع الموظفين إلى ارتكاب المخالفات وتعطيل برامج التنمية للمؤسسة مما يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي بها . إن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بنجاح ينتج عنه ما يسمى بالموظف الشامل الذي يسعى دائماً لتحسن أدائه حتى يستطيع النهوض بمنظمته، كما يعد التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب الفعالة التي لها تأثير كبير على التزام العاملين وذلك من خلال التنوع في المهام التي يقومون بتنفيذها فيصبحون أقل توتراً وأكثر ارتباطاً بمنظمتهم، ضف لذلك يصبح الفرد أكثر قدرة على الإبداع والابتكار كل هذا سوف ينعكس إيجاباً على أدائهم وعلى إنتاجية المنظمة.

الهدف من استراتيجية التدوير الوظيفي هو تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيق مشروع التغيير من اجل التطوير، وهذا ما يقلل من قدر من يكلف بالعمل وينقل إلى غيره وانما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتمكنه من العمل في مجال إبداعه ورفع مستوي أدائه.

إن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل ويساعد في القضاء على البيروقراطية والخمول والتراخي وعلى هذا فان التدوير الوظيفي يهدف إلى نقل الموظف من موقعه لحثه على بدل الجهد المطلوب منه لتحسين أداء المنظمة، وكذا إحلال المسؤول القدوة محل المسؤول العادي حتى يمكنه تحفيز مرؤوسيههم ودفعهم نحو العمل الجاد والفعال لتحقيق مصلحة المؤسسة.

## ثانيا/ العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

إذا كان الرضا الوظيفي يعني مشاعر الفرد واتجاهاته، نحو المهنة التي يزاولها، فالالتزام المهني يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها، و اتجاهاته و ترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها ، و استعداده لبذل مجهود نيابة عنها و رغبة في البقاء عضوا فيها ، و الاخلاص للمؤسسة ، لانهما يتضمنان مشاعر و اتجاهات نحو بيئة العمل غير أن هذا الجانب قد يكون مرتبطا أكثر من غيره بسلوك العمل و التغيب و الاستقالة نظرا لارتباطه مباشرة باتجاهات الفرد نحو المؤسسة ككل ، اما أكثر مقاييس الالتزام التنظيمي شيوعا فهو استبيان الاخلاص للمؤسسة و على الرغم من اختلاف مشاعر الرضا المهني عن مشاعر الاخلاص للمؤسسة إلا أنهما مترابطان الى حد كبير، و هذا ما أشارت إليه البحوث، و يمكن توقع وجود افراد يتمتعون بمستويات عالية من الرضا المهني في الوقت ذاته الذي يحملون فيه قليل من الإخلاص للمؤسسة ككل و العكس ،هذا على الرغم من حقيقة أن الارتباط بين هذين النوعين من المشاعر يميل الى أن يكون موجبا فكلاهما يتأثر بعوامل نوع العمل، و تنوعه و مستويات المسؤولية المرتبطة بالعمل، و التعويض و العلاقات الاجتماعية السائدة في بيئة العمل و احتمالات الترقية و التقدم في المؤسسة و نلاحظ أن الالتزام التنظيمي قد يتضاءل عند ازدياد احتمالات الحصول على عمل لدى مؤسسات أخرى.

ويرى علماء النفس أن الفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطا و أكثر حرصا على التواجد فيه حيث يعطيه العمل إشباع لحاجاته أكثر من الفرد غير الراضي، فهذا الأخير نتيجة لانخفاض الاشباع الذي يعطيه العمل له يكون أقل ارتباطا بالعمل و أقل حرصا على التواجد فيه ، و أشارت نتائج لمودي ،بورتر ،دوبين الى أن الموظفين من ذوي الالتزام العالي أفضل أداء من الأدنى التزاما. وقد قامت بعض الدراسات بتناول العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي و اتضح بأن هناك أربعة اتجاهات لهذه العلاقة و هي على النحو التالي:

**الاتجاه الأول:** و يقوم على أسبقية الالتزام التنظيمي للرضا الوظيفي .

**الاتجاه الثاني:** و يقوم على وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي .

**الاتجاه الثالث:** و يقوم على عدم وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي و هذا لأن الارتباط بين هذين المتغيرين يرجع الى تأثير متغيرات سببية مشتركة من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية.

**الاتجاه الرابع:** و يقوم على افتراض أسبقية الرضا الوظيفي للالتزام التنظيمي ،و قد حظي هذا الاتجاه بدعم و مساندة معظم الدراسات النظرية و التجريبية و لعل المبرر الأساسي الذي يركز عليه هذا الاتجاه يقوم على تصور أن الرضا الوظيفي يتحدد فقط من خلال مجموعة فرعية من العوامل الشخصية و التنظيمية و التي تعتبر في مجموعها كمحدد للالتزام التنظيمي و بناءا على ذلك يتم النظر الى الرضا الوظيفي على أنه محدد أصغر للالتزام و الذي يعد مفهوما أكثر شمولاً كونه يعكس التوجه الفردي تجاه المنظمة و من ناحية أخرى يرى الباحثين أن الرضا يتشكل بعد الالتحاق بالعمل مباشرة أما الالتزام التنظيمي فهو يتشكل و يستقر بعد الدخول للمنظمة بفترة طويلة نسبياً وذلك بعد حصول الفرد على فهم

قوي ليس للعمل و مظاهره فقط و إنما أيضاً للأهداف و القيم التنظيمية . (فلمبان، 2008، الصفحات 71-70)

دائماً ما كان الرضا الوظيفي هو نقطة نجاح وليست خسارة للموظف، بل هو أيضاً سبب نجاح للمؤسسة نفسها، فهو يعمل على زيادة معدل إنتاجية الموظف بالمستوى المطلوب من قبل الشركة، إذ ثمة هناك فرق بين الإنتاج العالي برضا والإنتاج بغير رضا، فما يُنتجه الموظف برضا تام هو عمل دقيق و متقن، أما بالنسبة إلى إنتاج الموظف الذي لا يشعر بالرضا الوظيفي في عمله، فإننتاجه بالمقابل لن يكون بالجودة المطلوبة مقارنةً بسابقه، فالموظف الراضي عن عمله هو أشد الموظفين التزاماً، وهو الأكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته والالتزام بالنظام، وتحقيق نجاح وأهداف شركته، وذلك لأنه أشد حُباً لعمله وأشد نشاطاً وحماساً في العمل، ولا بد من الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي يعد من أهم نقاط شروط النجاح في العمل فهو تلك النقطة النفسية تهتم بمشاعر الأشخاص إزاء العمل المؤدى، ولضمان نجاح أي عمل ومن أجل استمرار العامل بالالتزام التنظيمي لا بد من تحقيق تواجد الرضا الوظيفي.

### المطلب الثالث : مساهمة التدوير الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي أحد التقنيات الإدارية الحديثة التي تلجأ المؤسسات إلى تطبيقه؛ في إطار إحداث نوع من التغيير والتطوير المنظومي ، لما له من مزايا وفوائد تعود على الفرد والمؤسسة بأكملها. ويتم التدوير الوظيفي بنقل الموظف بين مستويين وظيفيين أفقياً أو رأسياً سواء على مستوى الوحدة الواحدة، أم بين المستويات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة، كما يمكن تعجيله في المجالات الإدارية، الإشرافية ، والفنية أيضاً لتحقيق التميز والجودة في العمل المؤسسي. في المقالة الحالية، سنتطرق إلى أهم المزايا التي يحققها التدوير الوظيفي داخل المؤسسات بصفة عامة، وفقاً للآتي:



**اولاً: تحقيق الرضا الوظيفي:** إنّ من العوامل التي تؤثر على استقرار الموظفين واستغراقهم في أعمالهم: الرضا الوظيفي. وبحسب ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات بوجود علاقة موجبة طردية بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي، فإن المؤسسات تولي هذا الموضوع اهتماماً، من طريق مراجعة كافة الأبعاد التي من شأنها رفع درجة الصحة التنظيمية داخل المؤسسة، وبما يشعر معه الموظفون بالأمان، فيمارسون مهامهم براحة نفسية عالية؛ لذا يتولد لديهم الولاء تجاه المؤسسة التي يعملون بها، والرغبة للبقاء فيها فترة طويلة، دون الحاجة للتفكير في البحث عن فرص وظيفية أخرى. من هنا يأتي التدوير الوظيفي ليحقق تطلعات الموظفين في التقدم والترقي الوظيفي، ويعد مجالاً خصباً لإشباع رغبات بعض منهم، في تقلد مناصب إدارية وإشرافية معينة، فيتولد لديهم مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها. وفي ضوء ما تقدم، فإنه لا يمكن تجاهل احتمالية حدوث مقاومة لأي تغيير تحدثه المنظمة في هيكلتها، أو عدم الرضا تجاه أي قرارات قد تصدرها، فقد تُقابل تلك الجهود بالرفض أو الاستهجان من قبل بعض الموظفين، إما نتيجة قلة الوعي بفلسفة المنظمة في مجال التغيير والتطوير، أو النقص المعرفي بمبدأ التغيير وغاياته وفوائده، أو القصور في تهيئة ذوي العلاقة والمستفيدين بالتغيير ذاته. (الحبسية، 2022)

#### ثانياً/أهمية وضع الموظف المناسب في المكان المناسب:

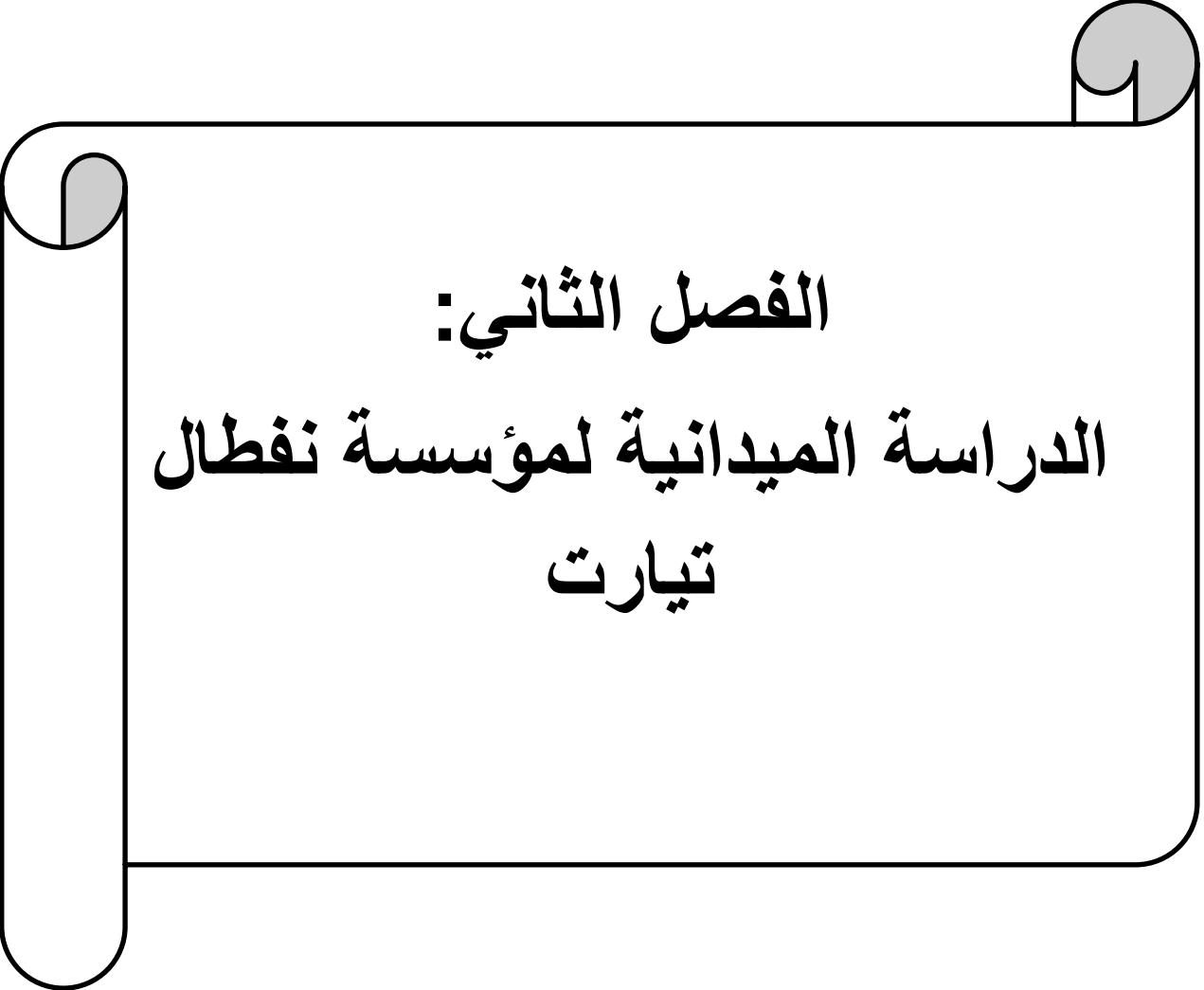
إن عملية التنسيق الجيد للعمل ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب تعتبر من أهم مسببات نجاح أي مؤسسة ومدخل أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وربما يرجع ذلك إلى أن الأعمال تختلف من حيث السهولة والتعقيد، كذلك يختلف الأشخاص فيما بينهم من ناحية المؤهلات والقوى العقلية والبدنية وأسلوب الأداء والمهوبة، وتتطلب عملية أداء الأعمال بالشكل المنطقي أن يكون المنفذ لها يملك القدرة التي تلائمها، إضافة إلى امتلاكه لجانب مهارة التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف منظمته.

ولهذا فقد كان من الاستراتيجيات التي تعمل عليها إدارة الموارد البشرية هي استراتيجية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فقد بينت التجارب الكثيرة في المنظمات أن العديد من المشاكل في العمل كان سببها سوء إدارة العمل وضعف القرار المتخذ وعدم الخبرة في التعامل مع الآخرين مهما كانت صفاتهم وهذا الأمر لا يعود إلى وجود مشكلة أو خلل في الوظيفة، بل لأن هناك خلل في عدم قدرة من يديرها ويتحمل مسؤوليتها.

إن تطبيق قاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب لا تشمل فقط المناصب العليا القيادية في المنظمات بل أنها تتوافق مع كل مستويات الوظائف الموجودة، فإن تنظيم هيكل الوظائف يعتمد على وجود مواصفات فنية أو مهارية أو علمية لكل مستوى من هذه الوظائف تعتمد بالأساس على نوع المورد البشري المؤهل لشغل المسؤولية في كل واحدة من هذه الوظائف. (البرودي، 2015، الصفحات 46-47)

## خلاصة

يمكن أن تكون استراتيجية التدوير الوظيفي استراتيجية مفيدة لمعظم المؤسسات وتؤثر على الالتزام التنظيمي بإيجاب، حيث انه لا يفيد المؤسسة فحسب، بل يوفر مزايا عظيمة للموظف أيضاً، وتحقيق تطلعاته. ومع ذلك فإن تنفيذ هذه الاستراتيجية بشكل منظم ومدروس يتطلب من قيادات المؤسسة الكثير من التفكير الدقيق ووضع استراتيجيات وخطط للعمل بكفاءة. إذا تمكنت المؤسسة من تحديد أهدافها، وإنشاء هيكل دعم قوي وقياس فعالية الاستراتيجية، و الهدف من استراتيجية التدوير الوظيفي هو تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيق مشروع التغيير من اجل التطوير، وهذا ما يقلل من قدر من يكلف بالعمل وينقل إلى غيره وإنما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتمكنه من العمل في مجال إبداعه ورفع مستوى أدائه. فالتدوير الوظيفي يمكن أن يساعد في زيادة رضا العاملين وإنتاجيتهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم والرفع من ادائهم. و يصبح الفرد أكثر قدرة على الإبداع والابتكار مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وعلى إنتاجية المؤسسة. لان الفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطاً و أكثر حرصاً على التواجد فيه و أشد الموظفين التزاماً و الأكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته والالتزام بالنظام، وتحقيق نجاح وأهداف مؤسسته حيث يعطيه العمل إشباع لحاجاته أكثر من الفرد غير الراضي.



**الفصل الثاني:**  
**الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال**  
**تيارت**

## تمهيد

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال و عرض كل المفاهيم و الاساسيات المرتبطة به في الفصل السابق، سيتم في هذا الفصل إسقاط أبعاد التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي وكذا الالتزام التنظيمي التي تم التعرف عليها على مؤسسة نפטال تيارت، والتي تمثل أحد أهم القطاعات في الجزائر، من أجل معرفة مدى تطبيق هذه المؤسسة لهذه المفاهيم ، و مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصل النظري والممارسة على أرض الواقع ولتحقيق ذلك سوف نتناول في هذا الفصل:

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نפטال تيارت.

لاستكمال الدراسة النظرية سيتم التعرف في هذا المبحث على المؤسسة محل الدراسة والتي تم فيها الجزء العملي ، حيث تم اختيار مؤسسة نפטال تيارت، والتي سنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي نتطرق من خلاله إلى بعض المفاهيم حول المؤسسة، والتي سنلخصها فيما يلي

**المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال تيارت:** قبل التعرف على مؤسسة الدراسة (نפטال تيارت ) سنقوم بإعطاء لمحة عنها

إن الجزائر من الدول التي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل 97% من الدخل الوطني ؛هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع إستراتيجي وحيوي.

**تقديم مؤسسة نפטال:**هي مؤسسة ذات طابع تجارى متفرعة عن المؤسسة الأم سوناطراك بعد اعادة الهيكلة التي لحقت للعديد من المؤسسات العمومية وهذا وفقا للمرسوم 101/08 الصادر بتاريخ 1980/04/06 والذي ينص على إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية.

و بعد ذلك تم تعديل هذا المرسوم إلى مرسوم ثانى تحت رقم 87/ 189 والصادر بتاريخ 1987/08/25 والذي ينص على تقسيم مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية إلى مؤسستين هما 1/ نفتاك : تعنى المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية ولها وحدات فى كل من : سكيكدة ، أرزيو، حاسي الرمل، حاسي مسعود الجزائر.

2/نפטال: وتعنى بالمؤسسة الخاصة بتوزيع وبيع المواد البترولية بحيث لها حاليا على المستوى الوطني:

67 مركز ومستودع للتوزيع بالنسبة للمحروقات والزيوت والمطاط.

44 مركز تعبئة قارورات الغاز.

16 وحدة تصنيع الزفت.

53 مستودع للتمويل بالوقود للنقل الجوي والبحري  
59 مستودع تخزين وتوزيع الغاز 1576) . محطة خدمات لتوزيع المحروقات منها 901 محطة للخواص  
3250(شاحنة للتوزيع و ( 175 )رافعات القارورات) .  
14550نقطة بيع لقارورات الغاز .  
380 دام من الأتابيب لنقل الغاز .  
80% من الإستهلاك الوطني للمواد البترولية يتم توزيعها عن طريق محطات الخدمات. أما فيما يخص  
العمال فهي تشغل 29000 عامل.  
الوحدات النفطالية: تضم نפטال 48 وحدة على المستوى الوطني،4 وحدات خاصة بالموانيء،4 وحدات  
خاصة بالصيانة، ووحدة واحدة للإعلام الآلي.  
المطلب الثاني: تعريف مؤسسة نפטال تيارت ومهامها

اولا: تعريف مؤسسة نפטال وحدة تيارت: تفرعت وحدة تيارت من Entreprise nationale de ( charpente et chaudronnerie) ENCC بتاريخ 1983/06/05 وبدأت أشغالها في 1984/10/15 و  
بما أن الولاية تتميز بشتاء بارد، تنخفض درجة الحرارة بالولاية إبتداء من شهر أكتوبر إلى شهر أفريل تقريبا  
وصيف حار وجاف فإن رقم أعمالها يختلف اختلافا كبيرا بالنسبة للفصلين في فصل الشتاء وينخفض في  
فصل الصيف. و تقوم بنقل المواد عبر شتى وسائل النقل مثل الخواص مؤسسة النقل البري و هذه المواد  
متمثلة في البنزين العادي والممتاز والمازوت وتخزينه في صهاريج كبيرة.

مؤسسة نפטال تيارت لديها سبعة مراكز تخزين الوقود منها اثنان ( 02 ) داخل تراب الولاية و خمسة  
خارجها وتقوم هذه الأخيرة بدورها بتسليم هذا المخزون إلى مركز التسويق بوثيقة تسمى سند نقل المخزون.  
كما تحتوي مقاطعة الوقود تيارت على مديرية وتتكون هذه الأخيرة من عدة دوائر منها الدائرة المالية والمحاسبة  
التي تقوم بمراقبة ميزانية المقاطعة من فواتير الماء والكهرباء والأجور العمال وكذا فواتير الخواص الذين  
يقومون بنقل المواد البترولية من أرزيو إلى تيارت وكذا دائرة العمال والوسائل العامة التي تقوم بدورها بمتابعة  
أحوال العمال من الأجور والعطل السنوية وكذا متابعة الدورات التكوينية للعمال معا للإشراف على متابعة  
المتربصين.

وكذا دائرة التقنية التي تقوم بدورها بمتابعة الأعطاب الموجودة عبر مراكز التخزين وإصلاحها. وكذا دائرة  
الإعلام الآلي التي تقوم بمتابعة الأعمال التقنية ولهذه الدائرة عمليات مشتركة مع كافة دوائر و مراكز التخزين  
كما توجد اتفاقية مع وزارة الطاقة والمناجم ووزارة التشغيل والتكوين المهني) مؤسسة تيارت معنية باتفاقية.

حيث تقوم هذه الأخيرة بجلب المترصين من مختلف مراكز التكوين المهني والتمهين الموجودة عبر الولاية .  
**1موقعها الجغرافي :** تقع وحدة نפטال في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 05 كلم إذ تقدر مساحتها ب ( 08 ) هكتار 4000 (متر مربع منها مبنية وهي مساحة شاسعة تتلائم مع كبر المؤسسة .

ويعتبر موقعها استراتيجيا نظرا لطبيعة المنتوجات الخطرة على السكان والبيئة وعدد عمالها 160 عامل والتي تحتوي على مركزين . :

الأول متعدد المنتوجات والثاني مركز الملء ومستودع عين مناد بالسوقر والشلالة وكذا شركة التوزيع أي المحطات الخدمية ونقاط البيع.

**ا/مركز متعدد المنتوجات CMP :**

هذا المركز يهتم بكل أنواع الزيوت التي يحتاجها الزبائن، ولهذا المركز يهتم بإفراغ الشاحنات المحملة بأنواع الزيوت Super-Petrol-Gazoil-Essence القادمة من وحدة الإنتاج أرزيو في خزانات كبيرة قدرها حوالي 35م 3 عددها أربعة عشر ( 14 ) ( صهريج ) خزان ( و يحتوي هذا المركز على مخزينين :

المخزن الأول :يتم فيه تخزين الزيوت التي تنتجها وحدة تيارت وتبلغ مساحة هذا المخزن حوالي 7000 طن شهريا.

المخزن الثاني :مخصص لتخزين العجلات المطاطية والتي يتم إستلامها من وحدة وهران بالحفظ و كلها 100% مستوردة

**ب/مركز الملء (CE) Centre Enfuteur :** في هذا المركز تتم عملية ملء ( تعبئة ) قارورات بكل أحجامها مع العلم أن الغاز البروبان P و B هو البوتان

يتم إفراغ الشاحنات القادمة من وحدة أرزيو في خزانات غاز البوتان وهي خزانات دائرية الشكل سعتها .حوالي م 2 متر مكعب غاز البروبان يفرغ في خزائين أسطوانيين الشكل أفقيين ثم يتم ضخه عن طريق الأنابيب إلى مركز الملء حيث يتم تعبئته في قارورات .

وهذين المركزين يتبعان أسلوب أمني حريص جدا لتفادي وقوع حوادث الحريق، كما يوجد أيضا مركز متعدد المنتوجات بدائرة فرنده مخصص لإنتاج الزيوت الاصطناعية يحتوي أيضا على مستودع مناوب لتخزين وتوزيع مادة المازوت حيث تقدر طاقة استيعاب هذا المستودع لهذه المادة حوالي 1000 م 2 ، وتقدر قدرة إنتاج هذا المركز من 12000 إلى 1600 قارورة من نوع B13يوميا

**ثانيا/شبكات التوزيع:**

1/ **بالنسبة للوقود :**توجد 42 محطة خدمية مستغلة عبر الولاية بقدرات إستيعاب مختلفة منها 24 محطة ذات قدرة إستيعاب كبيرة و 08 محطات ذات قدرة إستيعاب صغ يرة وتوجد 03 فقط تتضمن : Sirgaz توزيع مادة السيرغاز كما توجد 12 محطة خدمية على قيد التنفيذ.

## 2/ بالنسبة لغاز بترول مميّع GPL

حتى يلبي مركز الملء كل الإحتياجات ويغطي كل تراب الولاية تم تشكيل 03 مستودعات ( فرندة . سوقر . افلو) مناوية لتوزيع قارورات الغاز من نوع B 13 قدرة استيعابها 25000 على الاكثر  
منتجات مؤسسة نפטال :تتمثل منتجات نפטال في 1 :

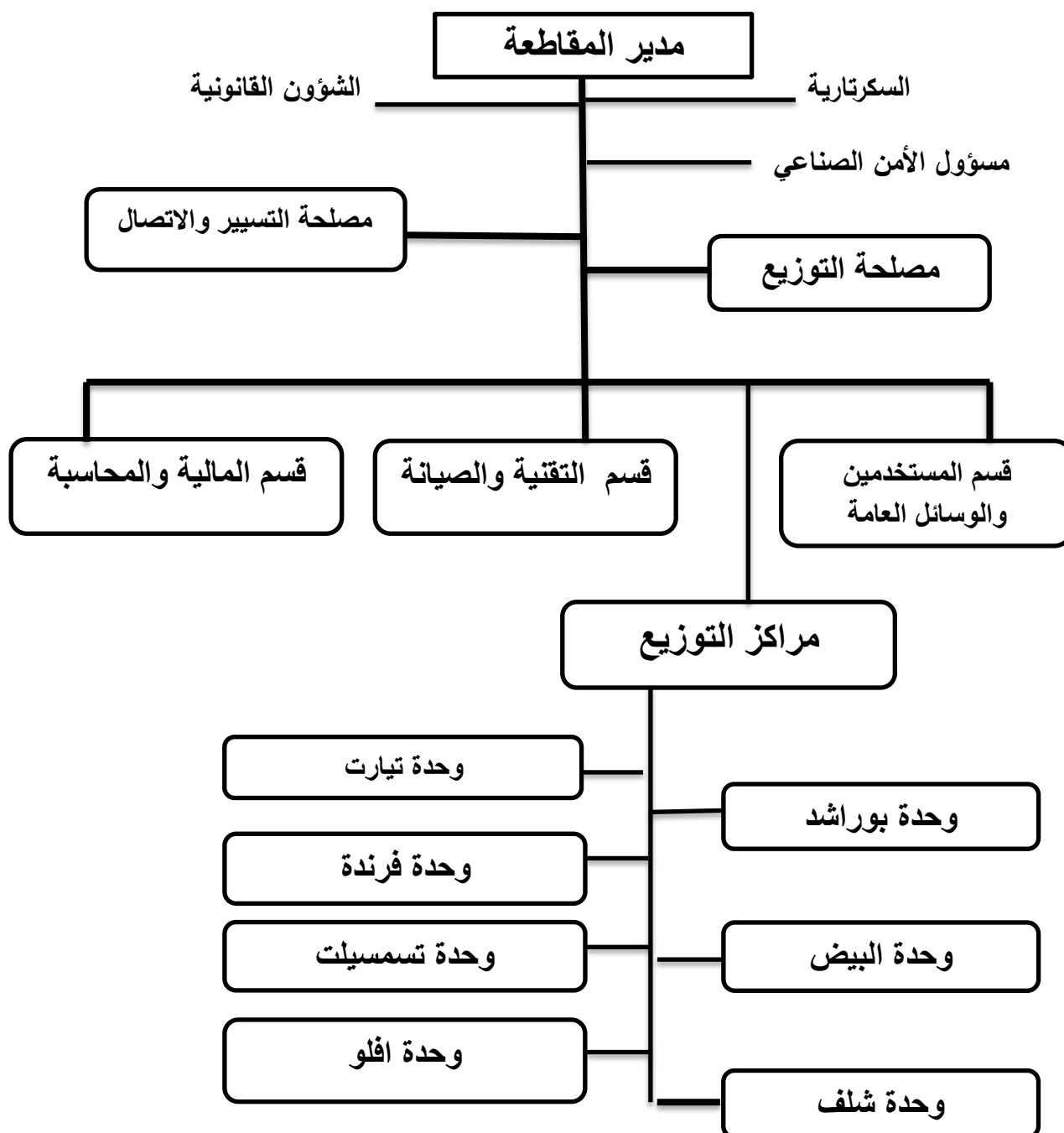
- 1 الفحم والزيوت الموجهة للطيران والبحرية.
- 2 (Gaz de pétrole liquéfié) غاز البترول المميّع
- 3 Bitumesالزفت
- 4العجلات المطاطية
- 5 GPL Carburant سيرغاز
- 6 GAZ Natural Carburant غاز طبيعي فحمي.

**ثالثا: مهام وأهداف مؤسسة نפטال:** من بين أهداف ومهام المؤسسة نذكر :

- تنظيم وتسيير النشاطات التجارية وتوزيع المواد البترولية
- تخزين ونقل كل مادة بترولية عبر الولاية
- السهر على شروع في تطبيق الأعمال التي تهدف للاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية
- تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجات السوق.
- تطبيق القرارات الحكومية قصد التطوير لتخزين الاستراتيجية.
- ضمان صيانة التجهيزات والمنشآت ومعدات النقل التابعة لممتلكاتها.
- الترقية والمشاركة والسهر على تطبيق الضوابط والمعايير، وكذا مراقبة نوعية المواد المسوقة من طرفها.
- تجميع المعلومات الخاصة بالاحتياجات في مجال المواد البترولية قصد التخطيط ولضمان تمويل السوق.
- القيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص استعمال واستهلاك المواد البترولية المشاركة والشروع في العمليات التي تساعد على تدعيم الإدماج الاقتصادي.
- التطوير والشروع في العمليات التي تساعد على عمليات المفروض العقلاني للهياكل والوسائل.
- السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بالوقاية والحماية البيئية بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- تطوير العلاقات التجارية بين الوحدات.
- زيادة رأس المال.
- تحقيق هامش الربح.
- استغلال أكبر قدر من العلاقات البشرية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال تيارت: إن المؤسسة عبارة عن نظام مركب ناتج عن تنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط ولكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال يجب أن تكون وحداتها أو مصالحتها منظمة ومرتبطة حسب الوظائف .

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي لمديرية نפטال تيارت



المصدر من اعداد الطلبة بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة



اولا / شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال فرع تيارت: ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال فرع تيارت إلى عدة مجموعات وهي كالتالي:

1/ مجموعة الدعم :المدير العام للوحدة، السكرتارية، خلية الخدمات الاجتماعية، خلية الدراسات والتخطيط، خلية الأمن ، وهناك أيضا مديريات:

2/مديرية الموارد البشرية :مكلفة ببلورة ومتابعة سياسة المؤسسة الداخلية وتنظيم كل ما يتعلق بالمستخدمين وتوفير كل متطلباتهم.

3/المديرية التجارية :مكلفة بسياسة التطوير والترويج التجاري لمنتجات المؤسسة وكذا صيانة واستثمار مراكز وشبكات البيع.

4/المديرية التقنية والصيانة :مكلفة بعمليات الصيانة لكل معدات المؤسسة وتسيير واستغلال العتاد والتجهيزات الموفرة للمؤسسة.

5/مجموعة قاعدية أو مراكز العمليات:

أ - المخازن      ب - مركز الملء.      ج - مراكز متعددة المواد.

6/الإدارة العامة :وتتشكل أيضا من أقسام مساعدة على السير الحسن لنشاطها والتي تتمثل في:

أ - مصلحة المحاسبة.      ب - مصلحة الخزينة.      ج - مصلحة التكاليف والميزانية.

أ/مصلحة المحاسبة :ومن مهام هذه المصلحة نذكر إجراء عمليات المحاسبية اليومية لمراكز التخزين وللمراكز المتعددة المنتجات بتيارات فرنده وكذا مراكز الملء بوحدة تيارت ومستودعات المناوبة بالسوقر وقصر الشلالة.

-محاسبة سندات الخزينة لمراكز التخزين.

-محاسبة المحطات العمومية المتواجدة في كل من تيارت، سوقر - عين الذهب -قصر الشلالة - حمادية

وادي ليلي - مديرية عين الحديد.

-تقديم الضرائب والرسوم الواجبة مع العلم أنه أضيف رسم جديد على الموارد البترولية.

-متابعة معالجة لسلسلة الوثائق المتسلسلة.

-محاسبة المشتريات - المقبوضات المبيعات - إفراغ المخازن وحساب الهامش

-حساب مصاريف النقل - التعبئة.

ب/مصلحة الخزينة : ومن مهامها:

-وضع الفواتير للمنتوجات المباعة على مستوى المستودعات والمحطات مع احترامها أسلوب الدفع اليومي

-مراقبة التساوي بين blf و قسيمة تسليم الفاتورات.

مع العلم أن المداخل تستعمل لتغطية مصاريف مؤسسة نפטال كدفع أجور العمال وشراء المواد الممونة والاحتياجات مثل الأوراق السجلات.

ج/مصلحة التكاليف والميزانية :وهي معالجة كل التكاليف أو المصاريف التي تحققت خلال العمليات التي قامت

المؤسسة وكل الميزانيات التي سجلت في عمليات التحليل المالي .

7/قسم المستخدمين ووسائل العمل :تتكون من ثلاث مصالح:

-مصلحة التسيير

-مصلحة الموارد البشرية و التكوين

-مصلحة الوسائل العامة.

مهامه:

-استقبال الملفات الإدارية للمستخدمين.

-مراجعة وتنظيم الملفات.

-الإشراف على تسليم العمال للرواتب.

-إجراء تكوينات خبرة العمال.

-الإشراف على أجور العمال.

وهذا القسم مسؤول عن متابعة تسيير المستخدمين الدائمين والمتقاعدين:

أ -الإدارة التقنية والصيانة.

ب -مصلحة الصيانة والوسائل التجارية.

ج -مصلحة الدراسات والمنهجية.

مهامه:

-صيانة العتاد والآلات.

-الإشراف على تموين الوحدة بقطع الغيار.

-تجديد الأجهزة والآلات.

-وتقوم أيضا بدراسة والمتابعة والمراقبة لوسائلها.

8/السكرتارية :ومن مهامها:

-تنظيم مواعيد المدير - الرد على الهاتف وضبط المواعيد.

-استعمال الفاكس للإرسال المراسلات ومختلف الوثائق

-تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة السجل الصادر والوارد لإثبات أن الوثيقة وصلت، ترتيب وتنظيم الوثائق.

-استعمال منهجية مناسبة للحفظ والفهرسة، استعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير .والعمل بصفة عامة ومن صفات أمينة المديرية اللباقة والبساطة في العمل واستعمال المجاملات مع العمال.

9/قسم التجارة : يتكون من ثلاثة مصالح:

أ-مصلحة البرمجة - التمويل - التوزيع

ب -مصلحة المبيعات

ج -مصلحة شبكة التوزيع :مهامها:

-البرمجة ويعني

-إبرام العقود مع الخواص.

-التوقيع على طلبيات الزبائن بعد الموافقة.

-إعداد شبكة التوزيع.

-الاتصال مع المديرية العامة بالجزائر لتلقي العمليات فيما يخص النشاطات التالية : التخزين، التوزيع، التموين.

د- مسؤول الأمن الصناعي :مسؤول على كل حركات الأمن على مستوى وحدة نפטال أي أنه مسؤول على النشاط الأمن الصناعي.

ثانيا/ شرح الهيكل الوظيفي لمؤسسة نפטال فرع تيارت:

يتضمن الهيكل الوظيفي لوحدة نפטال على عدة مصالح تختص بالقيام بوظائف معينة كما تنقسم كل مصلحة على عدة دوائر ووحدات نقتصرها في الشرح الآتي:

1-مصلحة معلومات التسيير :مصلحة معلوماتية دورها حصر المعلومات وتحليلها وإرسال المعلومات للمديرية عامة كما له مسؤولية داخل الإدارة وهي التكاليف بصيانة دائرة المالية والمحاسبة المكلفة بكل عمليات المحاسبة والمالية تتكون من ثلاثة مصالح:

2-مصلحة الخزينة :تتكفل هذه المصلحة بمحاسبة التحليلية بالإضافة إلى تكلفة الوحدة .

3-مصلحة الميزانية وتكلفة :معالجة جداول التسيير للمراكز والإدارة وإجراء المحاسبة التحليلية وإعداد الميزانية التقديرية للشركة الوحدة.

4-مصلحة المحاسبة العامة :إمساك المحاسبة العامة وكل التسجيلات المحاسبية وتحليلها وإعداد الميزانية والجداول الملحقة.

5-دائرة التقنية والصيانة :مكلفة بكل العمليات التقنية والصيانة على مستوى الوحدة ولها ثلاث مصالح:

أ/مصلحة الدراسات :تقوم بدراسة أي مشروع يقدم للمؤسسة من ناحية الربح أو الخسارة وهو مكلف بكل المبيعات والمشتريات على مستوى المؤسسة.

ب/مصلحة صيانة الأجهزة الثابتة: ( مقر تعميم القارورات تيارت وتيسمسيلت)

ج/دائرة التوزيع :مصلحة مكلفة بكل عمليات التسويق و الاستغلال.

د-مصلحة المبيعات :تتكلف بكل المبيعات على مستوى الوحدة .

هـ-مصلحة الاستغلال :تتكلف باستغلال وكل ما يتعلق بالعتاد المتحرك والأجهزة الثابتة لتسهيل عملية التسويق.

6-قسم المستخدمين والوسائل العامة:من مهامها تسير شؤون الموظفين ولها عدة مصالح تتمثل في ما يلي:

أ-مصلحة الموارد البشرية و التكوين : تتكلف بتكوين الموظفين وتسير كل الموارد البشرية.

ب-مصلحة تسيير الموظفين :كلما يتعلق تسيير الأجور العطل، العلاقات مع ضمان الاجتماعي.

ج-مصلحة الوسائل العامة :توفير كل الوسائل من كل الأنواع ( مواد ولوازم ) لتسهيل مهمة الموظف دائرة الوحدة.

7-السكرتارية :تنظيم مواعيد المدير الرد علي الهاتف وضبط المواعيد واستعمال الفاكس لإرسال المراسلات ومختلف الوثائق تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة سجل الصادر والوارد لإثبات أن الوثيقة وصلت وأرسلت، ترتيب وتنظيم الوثائق. استعمال منهجية مناسبة للحفظ والفهرس استعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير اللباقة والبساطة في العمل.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب الميداني، وهذا بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي.

وهذا المبحث يتضمن وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة ، من خلال وصف منهج الدراسة ، أدواتها، مجتمعها وعينتها، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وصدق أداة الدراسة وثباتها بالاعتماد على برنامج SPSS الاحصائي.

المطلب الأول :منهجية الدراسة وطرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفا شاملا من خلال جمع البيانات وتحليلها حول تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في مديرية مؤسسة نفضال تيارت واثرها على الالتزام التنظيمي وكذا اثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بالاضافة الى اثر التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي وقد اعتمدت على اجراء الدراسة الميدانية على عينة من مجتمع الدراسة للوصول الى نتائج قابلة للتعميم والاستفادة منها.

**ثانيا :أدوات جمع البيانات:** في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث ( الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي).تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة نفضال تيارت. حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تمرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه .وقد تم الاستعانة في اعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالتدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي وكذا الرضا الوظيفي، وقد انقسم استبيان البحث الى قسمين مهمين هما:

**1-القسم الأول :**الخاص بالبيانات الشخصية للعمال وهي:(الجنس، السن، الوظيفة ،المؤهل العلمي، الخبرة المهنية ومستوى الاجر . )

**2-القسم الثاني :**ويشمل محاور الدراسة يحتوي على 30 عبارة موزعة على ثلاث محاور رئيسية:

أ-المحور الأول :خاص بالتدوير الوظيفي ويحتوي على 16 عبارة مقسمة الى اربع ابعاد كل بعد يحتوي على 04 عبارات .

ب- المحور الثاني :فهو خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على 07 عبارات

ج--المحور الثالث: خاص بالالتزام التنظيمي ويحتوي على 07 عبارات.

ثالثا : مجالات الدراسة الميدانية: ولقد حددنا في هذه الدراسة مؤسسة" نפטال تيارت "كنموذج للدراسة وسنستعرض هنا مجالات الدراسة المعبرة عن المؤسسة والمدة التي استغرقتها الدراسة.

1- المجال الجغرافي: يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة إحدى المؤسسات ذات الطابع التجاري والاجتماعي كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا تشمل فئة الإدارات الإدارية والموظفين. بمدرية مؤسسة نפטال تيارت

2- المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية أو الوقت الذي استغرقه في إجراء هذه الدراسة عبر مرحلتين أساسيتين متمثلة في:

1-المرحلة الأولى: قمنا فيها بجولة استطلاعية للتعرف على المؤسسة وطبيعة الأنشطة فيها وكذا طرح الموضوع على المسؤولين، ومعرفة ما إذا كانا نستطيع تطبيق هذه الدراسة في هذه المؤسسة وكان ذلك بتاريخ 15 فيفري 2023 حيث تعرفنا على مدير المستخدمين لم يبخل علينا بالمعلومات والنصح والتوجيه حيث زودنا بالمعلومات والوثائق التي تعرف المؤسسة وطبيعة نشاطها و كذا تاريخ تأسيسها.

كما تم تزويدنا بالوثائق التي تخص المورد البشري من حيث العدد بحيث تمت الاستفادة من آرائهم ومدى تقبلهم للموضوع، وفي نهاية هذه المرحلة تم تحديد مجتمع البحث وضبط العينة التي سيتم من خلالها جمع المعلومات، ثم قمنا بإعداد الاستمارة وتحكيمها من طرف الأساتذة المشرفة وبعض الأساتذة المختصين في استراتيجية موارد بشرية.

2-المرحلة الثانية: وتبدأ من 28 فيفري إلى غاية 15 مارس 2023 قمنا بتوزيع 65استمارة بتاريخ 5 مارس 2023 غير أننا لم نتمكن من جمع كل الاستمارات في وقت واحد بل تحصلنا عليها في شكل دفعات ثم قمنا بعملية الفرز

لمجموع الاستمارات وكانت كلها صالحة للتفريع ما عدى 15 استمارة استبعدناها، منها لم تكون صالحة لعدم الإجابة عليها وأخرى ضيعت من طرف المبحوثين ثم بداية التفريع ل50استمارة بتاريخ 15 مارس 2023

3:المجال البشري: يحتوي مقر مديرية نפטال بالولاية ما يقارب 264 موظفا أغلبهم من العمال (137) و البقية (57) موظفين و 70 اطار .نظرا لطبيعة الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة والتي تحتاج إلى مستوى تعليمي عالي وهم موزعين داخل المؤسسة على النحو التالي:

الجدول رقم (1-2): توزيع الموظفين بمديرية المقاطعة لمؤسسة نفضال تيارت

الإمانة	مصلحة الشؤون القانونية	المكلف بالأمن والامن الداخلي	مصلحة التسيير والاتصال	مصلحة التوزيع	مصلحة المالية والمحاسبة	مصلحة التقنية و الصيانة	مصلحة الموارد البشرية	مصلحة الوسائل العامة
02	01	02	02	03	20	13	17	15
موظف	موظف	موظف	موظف	موظفين	موظف	موظف	موظف	موظف

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الهيكل التنظيمي الخاص بمقاطعة التجارية تيارت

يبين الجدول السابق (1-2) توزيع موظفي وعمال مديرية المقاطعة لمؤسسة نفضال تيارت حيث تحتوي على عدة مصالح والذي بلغ مجموع عمالها 75 عاملا اغلبهم في مصلحتي الموارد البشرية والوسائل العامة .

**المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و خصائصه:** سنتطرق من خلال هذا المطلب الى مجتمع الدراسة وخصائصه ثم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب كل متغير من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانيا، أيضا تحليل عبارات محاور الاستبيان من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، وكذا استخدام اختبار T لعينة الواحدة (One Sample T) Test لتحليل عبارات الاستبيان وكل ذلك بغية التأكد من تحقق أو عدم تحقق فرضيات الدراسة.

#### اولا: مجتمع العينة واداة الدراسة

**1-مجتمع عينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في كل من المستويات العليا، الوسطى، والدنيا بمديرية المقاطعة بمؤسسة نفضال تيارت، والبالغ عددهم تقريبا 75 عامل، وقد اعتمدنا طريقة العينة المستهدفة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 65 عاملا، حيث تم توزيع 65 استبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرجع منها 50 استبيانا والبقية ( 15 استبيانه) الغيت نظرا لعدم الحصول عليها، وبالتالي أصبح لدينا 50 استبيانا وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تفوق 76% .

**2- أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة في تجميع البيانات على استمارة الاستقصاء ، والتي تكونت من البيانات الشخصية و ثلاث محاور رئيسية .على النحو التالي :



أ- البيانات الشخصية: اشتمل هذا الجزء على 6 بيانات شخصية تتضمن الجنس ، العمر ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة بالإضافة الى مستوى الاجر .

ب- محاور الدراسة: وتنقسم الى ثلاث محاور

- محور التدوير الوظيفي: ويتناول مدى تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي بمؤسسة نفطال تيارت ويحتوي على 16 عبارة مقسمة الى اربع ابعاد كل بعد يحتوي 04 عبارات تم اعدادها بناء على الاطار النظري.
  - محور الرضا الوظيفي: يتناول تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة نفطال ويتضمن 07 عبارات خصصت من اجل هذا المحور
  - محور الالتزام التنظيمي : يتناول مدى تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة نفطال ويتضمن 07 عبارات .
- تم توزيع هذه الاستبانات على العمال وتم استرجاع 50 استبانة منها والجدول التالي يوضح كيفية توزيعها.

الجدول رقم (2-2) توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	65	50	15	00	50
النسب	%100	%76	%24	%00	%76

المصدر من إعداد الطالبين

ثانيا :تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة: اشتملت الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة التي قمنا بها على كل من متغير الجنس والعمر بالإضافة إلى متغير الوظيفة و المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وأخيرا مستوى الاجر للعمال، أين سنعتمد على تحليل خصائص هذه المتغيرات بحساب التكرارات ثم النسب المئوية والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

جدول رقم(2-3) تحليل خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	خصائص العينة
60%	30	ذكر	الجنس
40%	20	انثى	
35%	18	اقل من 35 سنة	العمر
48%	24	من 36 الى 50 سنة	
16%	08	اكبر من 50 سنة	
50%	25	اطار	الوظيفة
40%	20	موظف	
10%	05	عامل مهني	
18%	09	مستوى ثانوي او اقل	المؤهل العلمي
10%	05	تكوين مهني	
36%	18	ليسانس	
36%	18	ماستر و دراسات عليا	
20%	10	اقل من 5سنوات	سنوات الخبرة
42%	21	من 6الى 10سنوات	
18%	09	اكثر من 10 سنوات و اقل من 15 سنة	
20%	10	اكثر من 15 سنة	
06%	03	اقل من 35000 دج	
62%	31	ما بين 35000 دج و 60000 دج	
32%	16	اكثر من 60000 دج	
100%	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

اولا-تحليل خصائص عينة الدراسة:

سنقوم فيما يلي بتحليل الخصائص الشخصية للعينة حسب كل متغير على حدى:

1/ **الجنس**: يتضح من الجدول السابق (2-4)، والمتعلق بتوزيع افراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس:

-ان فئة الذكور هي الاكثر عدداو بلغ عددهم (30) ، بنسبة مئوية وصلت 60% من اجمالي عينة الدراسة.  
نسبة الى فئة الإناث التي بلغ عددها (20) ، بنسبة مئوية وصلت 40 % من إجمالي عينة الدراسة. وهذا امر طبيعي نظرا الى طبيعة ومجال العمل وتخصص المؤسسة التي تمت بها هذه الدراسة ( مؤسسة نفضال تيارت).

2/ **العمر**: يتضح من الجدول السابق ( 2-4) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث فئات.

الفئة الأولى وهي الفئة التي يقل أعمارهم عن 35 سنة وبلغ عددهم 18 بنسبة مئوية وصلت 35 % من إجمالي عينة الدراسة.

-والفئة الثانية وهي الفئة التي أعمار أفرادها من 36 إلى أقل من 50 سنة وبلغ عددهم 24 بنسبة مئوية وصلت 48 % من إجمالي عينة الدراسة.

-والفئة الثالثة وهي الفئة التي أعمار أفرادها 50 سنة فأكثر وبلغ عدد افرادها 08 بنسبة 16 % من إجمالي عينة الدراسة.

نلاحظ ان الفئة الثانية (من 36 إلى أقل من 50 سنة) هي اغلب افراد عينة الدراسة بنسبة 48 % وهذا نظرا للاستقرار العائلي حسب سن العمال مقارنة بالفئة التي يتراوح اعمار افرادها اقل من 35 سنة بنسبة 35% وتليها فئة 50 سنة فاكتر بنسبة 16 %، حيث تكثر المشاكل الاجتماعية والنفسية . وكذا تركيز المؤسسة لمثل هذه الفئة التي تمتاز بالديناميكية في اداء مهامها وخاصة لطبيعة المهام الموكلة لهم.

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

3/ **الوظيفة:** يتضح من الجدول السابق (2-4) والمتعلق بتوزيع افراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفية، حيث تم تقسيم هذا المتغير إلى أربع فئات.

- الفئة الأولى وهي فئة ( اطار ) وبلغ عددهم ( 25 ) بنسبة مئوية وصلت 50 % من إجمالي عينة الدراسة  
- الفئة الثانية وهي فئة ( موظف ) وبلغ عددهم ( 20 ) بنسبة مئوية وصلت 40 % من إجمالي عينة الدراسة

- الفئة الثالثة وهي فئة ( عامل مهني ) وبلغ عددهم ( 05 ) بنسبة مئوية وصلت 10 % من إجمالي عينة الدراسة.

ونلاحظ ان نصف افراد العينة هم من فئة اطار ب 50 % وتليها فئة موظف ب 40 % واخيرا فئة عامل مهني ب 10 % . وهذا ما يؤكد تفهم العمال لاستراتيجية التدوير الوظيفي نظرا لكثرت الاطارات بالمؤسسة وتسهيل هذه العملية مما ينعكس على رضاهم والتزامهم التنظيمي .

4/ **المؤهل العلمي:** يتضح من الجدول السابق (2-4) والمتعلق بتوزيع افراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي، و الذي تم تقسيمه إلى أربع فئات:

- الفئة الأولى وهي فئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي او اقل وبلغ عددهم ( 09 ) بنسبة مئوية وصلت 18%

- الفئة الثانية وهي فئة افراد الذين لديهم مؤهل تكوين مهني ووصل عددهم (05) بنسبة مئوية وصلت 10%

- الفئة الثالثة وهي فئة افراد الذين لديهم شهادة ليسانس وبلغ عددهم (18) بنسبة مئوية وصلت 36%

- الفئة الرابعة وهي فئة الافراد الذين لديهم شهادة ماستر ودراسات عليا وبلغ عددهم (18) بنسبة مئوية وصلت 36 % من إجمالي عينة الدراسة.

نلاحظ ان الفئتين الذين لديهم (شهادة ماستر ودراسات عليا/ شهادة ليسانس) هما الاكثر من بين افراد عينة الدراسة بنسبة 36% لكل منهما وتلها فئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي او اقل بنسبة 18% واخير بنسبة اقل للفئة الذين لديهم مؤهل تكوين مهني بنسبة 10% . وهذا الامر يدل على عدم اهتمام المؤسسة بجانب التدريب نظرا لمؤهلات العمال و اللجوء الى الاستقطاب المباشر حسب احتياجاتها. لان المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطورا في الوقت الراهن.

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

5/ سنوات الخبرة: يتضح من الجدول السابق ( 2-4) والمتعلق بتوزيع افراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة، و قد تم تقسيمه إلى أربع فئات:

-الفئة الأولى وهي فئة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات وبلغ عددهم ( 10 ) بنسبة مئوية وصلت . 20%

-الفئة الثانية وهي فئة افراد الذين عدد سنوات خبرتهم من 6 إلى أقل من 10 سنة ووصل عددهم 21 بنسبة مئوية وصلت 42%

-الفئة الثالثة وهي فئة افراد الذين عدد سنوات خبرتهم اكثر من 10 سنوات و اقل من 15 سنة وبلغ عددهم 09. بنسبة مئوية وصلت 18%

-الفئة الرابعة وهي فئة الافراد الذين سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة وبلغ عددهم 10 بنسبة مئوية وصلت 20 % من إجمالي عينة الدراسة.

نلاحظ ان فئة الافراد الذين عدد سنوات خبرتهم (من 6 إلى أقل من 10 سنة) هي الاكثر بنسبة 42% وتليها فنتي كل من فئة الأفراد الذين (تقل خبرتهم عن 5 سنوات) وفئة الافراد الذين سنوات خبرتهم ( أكثر من 15 سنة) بنسبة 20 % واخيرا فئة الافراد الذين عدد سنوات خبرتهم تقع(اكثر 10 سنة وأقل من 15 سنة) بنسبة 18% . وهذا نظرا لتمرکز الاطارات واستقرارها بالمؤسسة اما قلة نسبة فئة اكثر من 15 سنة راجع للتقاعد النسبي الذي شهدته الطبقة الشاغلة مؤخرا واللجوء المؤسسة للاستقطاب ، وهذا ما تؤكد ارتفاع فئة( من 6 سنوات الى 10 سنة) نسبيا.

6/ مستوى الاجر: يتضح من الجدول السابق ( 2-4) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة بحسب مستوى الاجر، الذي تم تقسيمه إلى ثلاث فئات.

-الفئة الأولى وهي الفئة التي تعتبر ان مستوى الاجر ( اقل من 35000 دج) وبلغ عددهم 03 بنسبة مئوية وصلت 06 % من إجمالي عينة الدراسة.

-والفئة الثانية وهي الفئة التي تعتبر مستوى الاجر (ما بين 35000 دج و 60000 دج) وبلغ عددهم 31 بنسبة مئوية وصلت 62 % من إجمالي عينة الدراسة.

-والفئة الثالثة وهي الفئة التي تعتبر مستوى الاجر ( اكثر من 60000 دج ) وبلغ عدد افرادها 16 بنسبة 32 % من إجمالي عينة الدراسة.

نلاحظ ان الفئة التي يتراوح مستوى اجرها (ما بين 35000 دج و 60000 دج) الاكثر بنسبة 62% من بين افراد العينة وتليها الفئة التي يتراوح مستوى الاجر ( اكثر من 60000 دج) بنسبة 32 % واخيرا الفئة

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

التي مستوى اجرها (اقل من 35000 دج) بنسبة اقل بلغت 06% . نظرا لطبيعة الوظيفة بالمؤسسة المذكورة اعلاه.

**المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أجل اختبار ثبات أداة البحث المستخدمة قمنا بإجراء اختبار الفا كرو نباخ الذي يدل على الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس المتغيرات، وتتراوح قيمة كرو نباخ ألفا بين 0 ( و 1 وبالتالي لتحقيق شرط الثبات يجب ألا تقل قيمته عن (0.6) والجدول التالي يوضح قيمة اختبار الثبات لمحاور الاستبيان:

**اولا: معامل الثبات لمحاور الاستبانة:** لتأكد من صدق وثبات محاور الاستبانة استخدمنا اختبارات ألفا كرو نباخ وهو من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان من اجل معرفة صلاحية وملائمة هذه الاستبانة لأغراض الدراسة.

جدول رقم ( 2-4 ) معامل الثبات لمحاور الاستبيان

المتغير	عدد العبارات	درجة الثبات
التدوير الوظيفي	16	0.925
الرضا الوظيفي	07	0.868
الالتزام التنظيمي	07	0.744
اجمالي الاستبانة	36	0.786

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-5) ان معامل الثبات الفا كرو نباخ لإجمالي الاستبانة مرتفع و بلغ 0.786 ولمحاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات العام لمحور التدوير الوظيفي 0.925 بينما بلغ معامل الثبات لمحور الرضا الوظيفي 0.868 و بلغ معامل ثبات محور الالتزام التنظيمي 0.744 وبالتالي تحقق شرط الثبات الذي لا تقل قيمته عن (0.6) وعليه فإن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، أي أنها صالحة لقياس ما أعدت من أجله وبالتالي قمنا بإنشاء المتغيرات الأساسية من خلال جمع العبارات المكونة لكل متغير بعد التأكد من موثوقيتها وترابطها.

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

ثانيا / تحليل اتجاه العينة لعبارات الاستبيان: تم حساب المتوسط الحسابي المرجح لعبارات الاستبيان وذلك لمعرفة أكثر العبارات التي نالت درجة الموافقة من قبل مفردات العينة، وفيما يلي جدول يوضح الأوزان الترجيحية لدرجة الموافقة.

1-عبارات التدوير الوظيفي: وقسمت الى اربع ابعاد المعتمدة في الدراسة كما يلي:

أ-عبارات التدريب وتطوير القدرات : نجد في الجدول رقم ( 2-6 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التدريب وتطوير القدرات وتقييم درجة الموافقة وقد بلغ عددها 04 عبارات و كانت على الشكل التالي:

الجدول رقم (2-5) : تحليل اتجاه العينة لبعء التدريب وتطوير القدرات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	
				درجة الموافقة	النسبة المئوية
01	يساهم التدوير الوظيفي في مرونة اداء الموظف	3.68	0.999	موافق	66 %
02	يتلقى الموظف تدريبا كاف قبل تدويره	3.46	1.129	موافق	52 %
03	يساعد التدوير الوظيفي في التدريب العملي لأداء مهمات اخرى	3.78	0.910	موافق	66 %
04	رضا الموظف بعد تدريبيه للتكيف مع وظائف التي يتم تعيينه فيها	3.67	0.978	موافق	64 %

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS ملحق (2-1)

إن أغلب العبارات التي تقيس التدريب وتطور القدرات قد حصلت على درجة الموافقة ب (موافق) مما يدل على أهمية التدريب ودوره في اتقان الموظف لعمله واكسابه الخبرة الضرورية والمطلوبة لإنجاز المهام المتنوعة الموكلة إليه بدرجة عالية من الدقة والاتقان، وجاءت العبارة (يساعد التدوير الوظيفي في التدريب

العملي لأداء مهمات اخرى) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.78 مما يدل على أهمية التدريب العملي لأداء ادوار اخرى من الوظائف أما العبارة التي حصلت على أقل درجة متوسط حسابي فهي العبارة المتعلقة ب(يتلقى الموظف تدريبا كاف قبل تدويره) ويرجع ذلك إلى عدم اهتمام المؤسسة بالتدريب الكافي للموظف قبل تدوره خلال الفترات السابقة.

ب- عبارات التصميم الوظيفي: نجد في الجدول رقم ( 2-6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج الآراء لعبارات التصميم الوظيفي وقد بلغ عدد العبارات 04 وقد كانت على الشكل التالي:

جدول رقم ( 2-6) : تحليل اتجاه العينة لبعث التصميم الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	
				درجة الموافقة	النسبة المئوية
01	المتغيرات الطارئة على المؤسسة تسهل عملية التدوير الوظيفي	3.60	.904	موافق	46 %
02	يساعد التدوير الوظيفي الموظف على المهام الموكلة اليه بتحمس	3.88	0.895	موافق	60 %
03	يؤثر التدوير الوظيفي على سلوكيات الموظف وإنتاجيته	3.52	1.035	موافق	52 %
04	مواجهة التحديات والرغبة في إنجازها بعد التدوير الوظيفي	3.76	0.690	موافق	58 %

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS الملحق (1-2)

يتضح من الجدول (2-6) بأن أغلب عبارات التصميم الوظيفي كانت متقاربة من ناحية المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة ب (موافق) مما يدل على وعي من قبل المستقيين بأهمية ودور التدوير الوظيفي للتصميم الوظيفي كما جاءت العبارة (يساعد التدوير الوظيفي الموظف على المهام الموكلة اليه بتحمس) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.88 وهذا ما يدل على اثر التدوير الوظيفي في تحمس الموظف للمهام الموكلة اليه بعد التدوير الوظيفي. وجاءت العبارة (يؤثر التدوير الوظيفي على سلوكيات الموظف وإنتاجيته) بمتوسط حسابي 3.52 في آخر الترتيب ليتضح من ذلك بأن تطبيق استخراجية التدوير الوظيفي حسب رأي المستقيين لا يؤخذ بعين الاعتبار عند التصميم الوظيفي سلوكيات وإنتاجية العامل .

ج- عبارات النظم والإجراءات: لقد تم تخصيص الجدول (2-7) لقياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج الآراء لعبارات النظم والإجراءات التي بلغت 04 عبارات وقد كانت كالتالي:



جدول ( 2-7 ) : تحليل اتجاه العينة لبعدها النظم والإجراءات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	
				درجة الموافقة	النسبة المئوية
01	التوظيف الدقيق للعاملين يحل مشكلات في المؤسسة	3.74	1.046	موافق	58%
02	تلعب القواعد والمبادئ والارشادات المستحدثة دوراً مهماً في تنمية مهارات العاملين	3.88	0.799	موافق	66%
03	النظام المبتكر يحقق السلامة النفسية للموظف وبناء جسور الثقة داخل المؤسسة	3.80	0.948	موافق	48%
04	الحوافز الفردية والمكافأة تساعد على الاداء الفردي	3.98	0.869	موافق	60%

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS الملحق (2-1)

يتضح من الجدول (2-7) كل العبارات تحصلت على درجة الموافقة ب (موافق) وجاءت العبارة (الحوافز الفردية والمكافأة تساعد على الاداء الفردي) في المرتبة الأولى لبعدها النظم والإجراءات بمتوسط حسابي 3.98 والتي تدل أن هناك أهمية كبيرة للحوافز الفردية وكذا المكافأة للتطوير الوظيفي حسب رأي الأفراد المستقيمين وبأن المؤسسة مؤخراً قد بدأت ولو بشكل جزئي في وضع الخطط لتطبيق هذا المبدأ، أما العبارة التي حصلت على أقل متوسط فهي العبارة (التوظيف الدقيق للعاملين يحل مشكلات في المؤسسة) وبمتوسط حسابي 3.74 وهذا ما يدل على ان النظم والاجراءات لم تهتم بالتوظيف الدقيق للعاملين من اجل حل مشكلات المؤسسة وإنما هو في طور الدراسة و التخطيط لإمكانية تطبيقه كمبدأ واسلوب في المؤسسة وهذا ما انعكس على اجابات الأفراد.

د- عبارات التطوير الوظيفي: إن عبارات التطوير الوظيفي مدرجة في الجدول ( 2-8 ) حيث يحوي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج الآراء وهي 04 عبارات على النحو التالي:

جدول ( 2-8) : تحليل اتجاه العينة لبعث التطوير الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	
				درجة الموافقة	النسبة المئوية
01	التخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي يحقق نتائج جيدة للفرد و المؤسسة	3.82	0.919	موافق	64 %
02	التطوير الوظيفي يتحقق بمسار الموظف بعد شغله مجموعة من الوظائف ونوع المهام	3.72	0.701	موافق	72 %
03	الترقية في الوظيفة واحدة من اهم وسائل التطوير الوظيفي	3.98	0.820	موافق	62%
04	التطوير الوظيفي يعطي صورة شاملة للعمل والحصول علي المعلومات اللازمة	3.84	0.912	موافق	70%

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS الملحق (2-1)

من الجدول (2-8) نلاحظ تقارب كبير في نتائج الآراء فقد كانت القيم متقاربة جداً للمتوسط الحسابي غير أن هناك عبارة (الترقية في الوظيفة واحدة من اهم وسائل التطوير الوظيفي) حصلت على أعلى درجة في المتوسط الحسابي 3.98 حيث بلغت الترتيب الاول وهي تعطي مؤشراً واضحاً عن فهم وإدراك لأهمية التطوير الوظيفي للترقية في الوظيفة من اهم وسائل التطوير في المنظمة وظيفياً و يعطي صورة شاملة للعمل والحصول على المعلومات اللازمة بالإضافة الى التخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي الذي يحقق نتائج جيدة للفرد و المؤسسة وذلك عبر التدوير الوظيفي وهذا فعلياً هو جوهر التدوير الوظيفي والغاية المرجوة من تطبيقه.

يتضح من الجداول السابق لأبعاد التدوير الوظيفي بأن العبارتين (الحوافز الفردية والمكافأة تساعد على الاداء الفردي) لبعث النظم والاجراءات و(الترقية في الوظيفة واحدة من اهم وسائل التطوير الوظيفي) لبعث التطوير الوظيفي . قد نالتا أعلى درجة موافقة وبلغ وسطها الحسابي 3.98. ويشير ذلك إلى قناعة وتفهم من قبل المستقيمين بأهمية النظم والاجراءات وكذا التطوير الوظيفي في استراتيجية التدوير الوظيفي والغاية منه في اكتساب خبرات جديدة للموظف تمكنه من شغل الوظائف المختلفة ، وتنمية مهاراته وتعزز قدراته

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

والرفع من ادائه ، وقد أخذت عبارات التدريب وتطوير القدرات أقل قيم المتوسط الحسابي مما يدل على ان المؤسسة لم تعطي القدر الكافي للتدريب وتطور القدرات الذي يساهم بشكل كبير في تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي. وهذا ما اكدته عبارة (يتلقى الموظف تدريبا كاف قبل تدويره) التي حصلت على اقل قيمة للمتوسط الحسابي 3.46 من بين عبارات الدور الوظيفي ككل . ويتضح ايضا بأن جميع العبارات حصلت على درجة الموافقة وهو مؤشر على تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في كافة المستويات الادارية.

- كما أنه يمكننا التأكد من اتجاهات أفراد العينة حول هذا المحور بشكل عام باستخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتيجة يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (2-9) اختبار T لمحور التدوير الوظيفي

قيمة الاختبار = 0						
مجال الثقة عند 95%		فرق المتوسط	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة T	التدوير الوظيفي
القيمة العليا	القيمة الدنيا					
63.135	57.104	60.120	.000	49	40.070	

### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر الجدول (2-9) بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات المحور الأول، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 40.070 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.00 أقل من 0.05 مما يعني أن هذا المحور إيجابي، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن القائمين على مؤسسة نفضال تيارت يقومون ويطبّقون ميدانيا مختلف الاستراتيجيات الموضحة سابقا من التدريب والتطوير الوظيفي بالإضافة إلى التصميم الوظيفي و النظم والاجراءات وكذلك إلى التطوير الوظيفي.

2- عبارات الرضا الوظيفي : تم تصميم الجدول رقم (2-10) لقياس المتوسط والانحراف المعياري و نتائج الآراء لعبارات الرضا الوظيفي وقد بلغت 07 عبارات وتم تصميم الجدول لها على النحو التالي:

جدول ( 2-10) : تحليل اتجاه العينة لمحور الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	
				درجة الموافقة	النسبة المئوية
01	يؤدي عدم الرضا إلى الملل الوظيفي، وضعف الأداء في العمل	3.86	1.010	موافق	48 %
02	الرضا عن الحياة بصورة عامة ينعكس عن الرضا الوظيفي	3.78	0.840	موافق	60 %
03	زيادة الرضا تؤدي إلى تقليل دوران العمل وكذلك انخفاض التغيب	3.82	0.962	موافق	46 %
04	يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل، وقلة الشكوى من جانب العاملين	3.84	0.976	موافق	66 %
05	يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض درجة مقاومة تغيير المناصب، وانخفاض الصراع حولها.	3.76	0.916	موافق	56 %
06	يؤثر الرضا الوظيفي على رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم من المهارات، والمعارف، والخبرات مع الآخرين والقدرة على الإبداع.	3.66	0.939	موافق	52 %
07	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك.	3.66	0.982	موافق	62 %

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS الملحق (2-2)

نلاحظ من الجدول (2-10) بأن هناك إجماع من قبل الأفراد المستقيمين على درجة الموافقة لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي ب(موافق) ، وتقارب قيم المتوسط الحسابي ، ويرجع ذلك إلى إدراك المستقيمين وتفهمهم لأهمية رفع مستوى الرضا الوظيفي وقد بدا ذلك جليا من خلال العبرة (يؤدي عدم الرضا إلى الملل الوظيفي، وضعف الأداء في العمل) حيث حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي 3.86 وجاءت في المرتبة الأولى. و حصلت العبرة (يؤثر الرضا الوظيفي على رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم من المهارات، والمعارف، والخبرات مع الآخرين والقدرة على الإبداع) على أقل متوسط حسابي 3.66

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

وقد أشارت إلى اثر الرضا الوظيفي في رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم من المهارات، والمعارف، والخبرات مع الآخرين والقدرة على الإبداع.

ويتم تفسير ذلك بفهم العمال للغاية والهدف من اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين والتقليل من دوران العمل وانخفاض التغيب وتقليل درجة مقاومة تغير المناصب وإدراكهم للمنافع التي ستعود عليهم من خلال الرضا الوظيفي، وبالتالي مشاركة ما لديهم من المهارات، والمعارف، والخبرات مع الآخرين والقدرة على الإبداع.

وتشير هذه النتائج أيضا إلى دور وتأثير عالي للتدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي.

- كما أنه يمكننا التأكد من اتجاهات أفراد العينة حول هذا المحور بشكل عام باستخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتيجة يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (2-11) اختبار T للمحور الرضا الوظيفي

قيمة الاختبار = 0						
مجال الثقة عند 95%		فرق المتوسط	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة T	
القيمة العليا	القيمة الدنيا					
27.789	24.970	26.38	.000	49	37.603	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر الجدول (2-11) بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات المحور الثاني، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 37.603 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.00 أقل من 0.05 مما يعني أن هذا المحور إيجابي، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أنه هنالك تحقيق للرضا الوظيفي بمؤسسة نפטال تيارت .

3- عبارات الالتزام التنظيمي: تم تصميم الجدول رقم ( 2-12 ) لقياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و نتائج الآراء لعبارات الالتزام التنظيمي وقد بلغت 07 عبارات وتم تصميم الجدول لها على النحو التالي:

جدول ( 2-12) تحليل اتجاه العينة لمحور الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	
				درجة الموافقة	النسبة المئوية
01	اشراك الموظف بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة	3.62	0.923	موافق	54%
02	استمر بالعمل في المؤسسة يحقق القيمة الاستثمارية للعامل	3.74	0.723	موافق	60%
03	تقدم المؤسسة من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى	3.50	0.909	موافق	52%
04	يستمر العامل مع المؤسسة لأنه لا يملك غير ذلك	3.40	1.030	موافق	60%
05	رغبة العامل في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف	3.74	0.899	موافق	42%
06	رغبة العامل للبقاء في العمل بالمؤسسة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير	3.50	0.974	موافق	44%
07	تشبع المؤسسة حاجات العامل وبالتالي فهو يفخر بها	3.76	1.061	موافق	56%

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS الملحق (2-3)

من الجدول (2-12) نلاحظ تقارب كبير في نتائج الآراء فقد كانت قيم العبارات للمتوسط الحسابي متقاربة جداً وكلها بدرجة موافقة (موافق) غير أن هناك عبارة (تشبع المؤسسة حاجات العامل وبالتالي فهو يفخر بها) حصلت على أعلى درجة في المتوسط الحسابي بـ 3.76 حيث بلغت المرتبة الأولى بالنسبة لباقي العبارات وهي تعطي مؤشراً واضحاً عن فهم وإدراك لأهمية الالتزام التنظيمي في اشباع المؤسسة لحاجيات العمال غير انهم يرون ان لهم البديل للمؤسسة ان لم تشبع حاجاتهم وظيفياً وبالتالي تحقيق اهدافها وجاءت العبارة (يستمر العامل مع المؤسسة لأنه لا يملك غير ذلك) في اخر الترتيب بمتوسط حسابي 3.40 تؤكد ذلك. وهذا ما يدل على ان تأثير التزام العاطفي والالتزام الأخلاقي لهما تأثير اكبر من الالتزام الاستمراري . وبصورة عامة يساعد التدور الوظيفي على اشباع حاجات العمال و تقليص دوران العمل والتغيب وتحسين الاداء وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو جوهر الالتزام التنظيمي.

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

- كما أنه يمكننا التأكد من اتجاهات أفراد العينة حول هذا المحور بشكل عام باستخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتيجة يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (2-13) اختبار T للمحور الالتزام التنظيمي

قيمة الاختبار = 0						
مجال الثقة عند 95%		فرق المتوسط	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة T	الالتزام التنظيمي
القيمة العليا	القيمة الدنيا					
26.430	24.089	25.260	.000	49	43.356	

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (2-13) بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات المحور الثالث، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 43.356 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.00 أقل من 0.05 مما يعني أن هذا المحور إيجابي، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أنه هنالك التزام تنظيمي بمؤسسة نفضال تيارت .

المبحث الثالث : تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات، وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

المطلب الاول: التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة.

اولا: نتائج التحليل الإحصائي لمحور التدوير الوظيفي ( ابعاد التدوير الوظيفي)

الجدول رقم(2-14) التحليل الاحصائي لمحور التدوير الوظيفي بشكل عام

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد	الرقم
الرابع	0.001	0.843	3.65	التدريب وتطوير القدرات	01
الثالث	0.001	0.789	3.66	التصميم الوظيفي	02
الاولى	0.001	0.784	3.85	النظم والاجراءات	03
الثاني	0.001	0.686	3.84	التطوير الوظيفي	04

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجداول(2-14) لأبعاد التدوير الوظيفي بأن كل من بعد النظم والاجراءات وبعد التطوير الوظيفي . قد نالتا أعلى رتبة وبلغ وسطها الحسابي ل النظم والاجراءات ب 3.85 والتطوير الوظيفي بوسط حسابي 3.84 . ويشير ذلك إلى قناعة وتفهم من قبل المستقيين بأهمية النظم والاجراءات وكذا التطوير الوظيفي في استراتيجية التدوير الوظيفي والغاية منه في اكتساب خبرات جديدة للموظف تمكنه من شغل الوظائف المختلفة ، وتنمية مهاراته وتعزز قدراته والرفع من ادائه ، وقد أخذ بعد التدريب وتطوير القدرات أقل قيم المتوسط الحسابي 3.65 مما يدل على ان المؤسسة لم تعطي القدر الكافي للتدريب وتطوير القدرات الذي يساهم بشكل كبير في تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي . وهذا ما اكدته عبارات التدريب والتطوير القدرات في الجدول السابق ،من بين عبارات التدوير الوظيفي ككل . ويتضح ايضا بأن جميع الابعاد حصلت على درجة الموافقة وهو مؤشر على تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في كافة المستويات الادارية.



ثانيا: نتائج التحليل الإحصائي لمحور الرضا الوظيفي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-15): نتائج التحليل الإحصائي لمحور الرضا الوظيفي

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
الاولى	0.001	1.010	3.86	يؤدي عدم الرضا إلى الملل الوظيفي، وضعف الأداء في العمل	01
لرابع	0.001	0.840	3.78	الرضا عن الحياة بصورة عامة ينعكس عن الرضا الوظيفي	02
الثالث	0.001	0.962	3.82	زيادة الرضا تؤدي إلى تقليل دوران العمل وكذلك انخفاض التغيب	03
الثاني	0.001	0.976	3.84	يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل، وقلة الشكوى من جانب العاملين	04
الخامس	0.001	0.916	3.76	يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض درجة مقاومة تغيير المناصب، وانخفاض الصراع حولها.	05
السابع	0.001	0.939	3.66	يؤثر الرضا الوظيفي على رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم من المهارات، والمعارف، والخبرات مع الآخرين والقدرة على الإبداع.	06
السادس	0.001	0.982	3.66	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك.	07
	0.001	0.946	3.76	الرضا الوظيفي	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

رابعا / : نتائج التحليل الإحصائي لمحور الالتزام التنظيمي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16) : نتائج التحليل الإحصائي لمحور الالتزام التنظيمي

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
الرابعة	0.001	0.923	3.62	اشراك الموظف بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة	01
الثالثة	0.001	0.723	3.74	استمر بالعمل في المؤسسة يحقق القيمة الاستثمارية للعامل	02
السادسة	0.001	0.909	3.50	تقدم المؤسسة من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى	03
السابعة	0.001	1.030	3.40	يستمر العامل مع المؤسسة لأنه لا يملك غير ذلك	04
الثانية	0.001	0.899	3.74	رغبة العامل في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف	05
الخامسة	0.001	0.974	3.50	رغبة العامل للبقاء في العمل بالمؤسسة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير	06
الاولى	0.001	1.061	3.76	تشبع المؤسسة حاجات العامل وبالتالي فهو يفخر بها	07
0.001		0.931	3.60	الالتزام التنظيمي	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

خامسا: نتائج التحليل الإحصائي بصفة إجمالية موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (2-17): نتائج التحليل الإحصائي بصفة إجمالية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحاور	الرقم
الاول	0.663	3.76	التدوير الوظيفي	01
الثاني	0.946	3.75	الرضا الوظيفي	02
الثالث	0.931	3.60	الالتزام التنظيمي	03

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجداول (2-17) لتحليل الإحصائي لكل المحاور بأن التدوير الوظيفي قد نال أعلى رتبة وبلغ وسطه الحسابي ب 3.76 . في حين كان كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي متتابعين في الوسط الحسابي بحيث بلغا على التوالي 3.75 و 3.60 ويشير ذلك إلى قناعة وتفهم من قبل المستقصين بأهمية استراتيجية التدوير الوظيفي والغاية منها في اكتساب خبرات جديدة للموظف تمكنه من شغل الوظائف المختلفة،

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

وتتمية مهاراته وتعزز قدراته والرفع من ادائه و تطويره ، ورفع مستويات رضاهم، والتزامهم التنظيمي، وزيادة دوافعهم، واندماجهم في وظائفهم من خلال القضاء على الملل والروتين في أداء الوظائف .

### المطلب الثاني :اختبار الفرضيات:

اولا/الفرضية الرئيسية الاولى: سيتم من خلال هذا الجزء اختبار الفرضية الرئيسية الاولى للبحث وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية (ثلاث فرضيات فرعية) ، وتتص هذه الفرضية على وجود تأثير التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة نفطال تيارت، أين سنستعين أو نستخدم معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكيد من وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغيرات : المستقل (التدوير الوظيفي) والتابع (الالتزام التنظيمي ) بالإضافة الى المتغير الوسيط ( الرضا الوظيفي) ،وتتص الفرضيات الفرعية على ما يلي:

### 1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( 0.05 ) بين ابعاد التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة نفطال تيارت .

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( 0.05 ) بين ابعاد التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة نفطال تيارت.

الجدول رقم(2-18 ) معامل الارتباط بين ابعاد التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي بمؤسسة نفطال تيارت.

القيمة الاحتمالية sign	معامل الارتباط بيرسون	المتغيرات
0.000	0.563	التدوير الوظيفي/الرضا الوظيفي
0.003	0.410	التدريب وتطوير القدرات / الرضا الوظيفي
0.002	0.425	التصميم الوظيفي / الرضا الوظيفي
0.000	0.563	النظم والاجراءات / الرضا الوظيفي
0.000	0.538	التطوير الوظيفي / الرضا الوظيفي

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية ومعطياتها البيانية

نلاحظ من خلال الجدول (2-18) أن هناك علاقة ارتباطية تأثيرية طردية موجبة بين التدوير الوظيفي و الرضا الوظيفي أين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.563 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية والتي نصت على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي بمؤسسة نפטال تيارت. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي بمؤسسة نפטال تيارت.

اما بالنسبة لوجود ارتباط بين مختلف ابعاد التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي فقد وجدت علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين النظم والاجراءات والرضا الوظيفي اذ بلغ معامل الارتباط 0.563 وهناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين التطوير الوظيفي والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط 0.538 وهذا يدل على ان النظم والاجراءات والتطوير الوظيفي لهما اثر على الرضا الوظيفي و يمتازان باهتمام بين العمال.

كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ومتوسطة بين التصميم الوظيفي و الرضا الوظيفي . اذ بلغ معامل الارتباط بين التصميم الوظيفي والرضا الوظيفي 0.425 بسبب اثر سلوكيات العمال وانتاجيتهم من عدم اشراكهم في عملية التصميم الوظيفي ،مما يؤثر على العلاقة بين احتياجات العمال واحتياجات المؤسسة.

وبلغ معامل الارتباط بين التدريب والتطوير القدرات والرضا الوظيفي 0.410 أي انه ارتباط موجب وضعيف ، وهذا دلالة على اثر التدريب وتطوير القدرات على مستوى الرضا الوظيفي وانخفاضه بين مختلف العمال . وقد اثرت علاقة الارتباط لكل من (التصميم الوظيفي والتدريب وتطوير القدرات ) والرضا الوظيفي على انخفاض معامل الارتباط بين التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي.

### 2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين ابعاد التدوير الوظيفي و الالتزام التنظيمي

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين ابعاد التدوير الوظيفي و الالتزام التنظيمي للعمال بمؤسسة نפטال تيارت.

الجدو رقم(2-19 ) معامل الارتباط بين ابعاد التدوير الوظيفي و الالتزام التنظيمي بمؤسسة نفضال تيارت.

القيمة الاحتمالية sign	معامل الارتباط بيرسون	المتغيرات
0.000	0.519	التدوير الوظيفي/ الالتزام التنظيمي
0.007	0.379	التدريب وتطوير القدرات/ الالتزام التنظيمي
0.002	0.422	التصميم الوظيفي / الالتزام التنظيمي
0.001	0.462	النظم والاجراءات / الالتزام التنظيمي
0.000	0.524	التطوير الوظيفي / الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-19) نجد ان العلاقة بين التدوير الوظيفي بجميع ابعاده والالتزام التنظيمي دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين متغير التدوير الوظيفي ومتغير الالتزام التنظيمي 0.519 أي اننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وعليه توجد هناك علاقة ارتباط طردية وموجبة بين المتغيرين .

اما بالنسبة لوجود ارتباط بين مختلف ابعاد التدوير الوظيفي و الالتزام التنظيمي فقد وجدت علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة بين التطوير الوظيفي والالتزام التنظيمي اذ بلغ معامل الارتباط 0.524 بينما هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين كل من :النظم والاجراءات و الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط 0.462 ، وبين التصميم الوظيفي الالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط 0.422. وبينما كانت علاقة الارتباط موجبة وضعيفة بين التدريب وتطوير القدرات و الالتزام التنظيمي، الذي ساهم في انخفاض التزام العمال. مما يدل على ان النظم والاجراءات والتطوير الوظيفي لهما اثر على الالتزام التنظيمي مقارنة بكل من التصميم الوظيفي والتدريب وتطوير القدرات. بحيث كان هذان الاخرين السبب في انخفاض معامل الارتباط بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين ابعاد الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي للعمال بمؤسسة نفضال تيارت.

الجدول رقم (2-20) معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي بمؤسسة نفضال تيارت.

القيمة الاحتمالية sign	معامل الارتباط بيرسون	المتغيرات
0.000	0.728	الرضا الوظيفي/ الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-20) نجد ان العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير الالتزام التنظيمي 0.728 كما يتضح في الجدول اي اننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة وعليه هناك علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين المتغيرين .

ويمكن تفسير ذلك ان الالتزام التنظيمي يتأثر بمستوى الرضا الوظيفي ، بحيث ان ارتفاع مستوى الالتزام يؤدي إلى نقص معدل الغياب و التأخر عن العمل و عدم تسرب العمالة و ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي و زيادة مستوى الالتزام و يؤدي إلى حسن الأداء الوظيفي و فعالية المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها.

#### المطلب الثالث: تحليل الفروق بين متوسطات الإجابات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية". ولاختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بتجزئتها إلى ستة فرضيات فرعية على النحو التالي:

#### اولا/الفرضية الفرعية الأولى

**H0:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية استجابة اراء المبحوثين باثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة نفضال تيارت، تعزى الى : ( الجنس)".

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية استجابة اراء المبحوثين باثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة نفضال تيارت، تعزى الى : ( الجنس)".

أين سنعتمد على اختبار T للعينات المستقلة (Test sur échantillon unique) حيث نقبل الفرضية العدمية H0 إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية والعكس صحيح.

جدول رقم (2-21) اختبار T للمتغير الجنس

قيمة الاختبار = 0						
مجال الثقة عند 95%		فرق المتوسط	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة T	الجنس
القيمة الدنيا	القيمة العليا					
1.54	1.26	1.400	.000	49	20.004	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر الجدول (2-21) بأن قيمة T المحسوبة لمتغير الجنس ككل تساوي 20.004 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هذا المتغير إيجابي، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أنه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية استجابة آراء الباحثين باثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة نפטال تيارت، تعزى الى ( الجنس) .

كم سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان تبعاً للمتغيرات الشخصية المتبقية (العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى الاجر)

ثانياً/ الفرضية الفرعية الثانية :

**H0:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية استجابة آراء الباحثين باثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة نפטال تيارت، تعزى الى : ( العمر) ."

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية استجابة آراء الباحثين باثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة نפטال تيارت، تعزى الى ( العمر) ."

جدول رقم (2-22) اختبار تجانس الفروق للعمر

مستوى الدلالة	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	احصائيات ليفن
0.013	47	2	4.797

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

جدول رقم (2-23) اختبار تحليل التباين الأحادي للمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.053	3.136	832.162	2	1664.325	بين المجموعات
		265.336	47	12470.795	داخل المجموعات
			49	14135.12	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ ان من جدول رقم (2-22) ان مستوى المعنوية قيمتها 0.013 أي انها اقل من 0.05 وهذا دلالة على انه لا يوجد تجانس في التباين بين فئات المتغير ( العمر ) 0.05 كما نلاحظ من جدول رقم (2-23) ان قيمة F الخاصة بمتغير العمر بلغت 3.136 وهي اكبر من قيمة F الجدولية 1.60 و ان مستوى المعنوية هي 0.053 وهي اكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول انه لا يوجد فروقات دالة إحصائية في ما بين متوسطات المتغير (العمر). ومنه فان العمر غير مؤثر في اجابة الافراد ورضاهم الوظيفي

ثالثا/ الفرضية الفرعية الثالثة :

**H0:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية استجابة اراء المبحوثين باثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة نفضال تيارت، تعزى الى : ( الوظيفة)".

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية استجابة اراء المبحوثين باثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة نفضال تيارت، تعزى الى ( الوظيفة)".

جدول رقم (2-24) اختبار تجانس الفروق للوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.053	3.136	832.162	2	1664.325	بين المجموعات
		265.336	47	12470.795	داخل المجموعات
			49	14135.12	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS



جدول رقم (2-25) اختبار تحليل التباين الأحادي للمتغير الوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.053	3.136	832.162	2	1664.325	بين المجموعات
		265.336	47	12470.795	داخل المجموعات
			49	14135.12	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من جدول رقم (2-24) ان مستوى المعنوية قيمتها 0.059 أي انها اكبر من 0.05 وهذا دلالة على ان هناك تجانس في التباين بين فئات ( الوظيفة ) كما نلاحظ من جدول رقم(2-25) ان قيمة F الخاصة بمتغير الوظيفة بلغت 2.529 وهي اكبر من قيمة F الجدولية 1.60 ان مستوى المعنوية 0.091 وهي اكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول انه لا يوجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات المتغير (الوظيفة) . ومنه فان الوظيفة غير مؤثر في اجابة الافراد ورضاهم الوظيفي.

رابعا/الفرضية الفرعية الرابعة :

**4- H0:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية استجابة اراء المبحوثين باثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة نفضال تيارت، تعزى الى : ( المؤهل العلمي)".

**5- H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية استجابة اراء المبحوثين باثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة نفضال تيارت، تعزى الى ( المؤهل العلمي)".

جدول رقم (2-26) اختبار تجانس الفروق للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	احصائيات ليفن
0.584	46	3	0.656

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

جدول رقم (2-27) اختبار تحليل التباين الأحادي للمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.596	0.635	187.35	3	562.04	بين المجموعات
		295.07	46	13573	داخل المجموعات
			49	14135	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من جدول رقم (2-26) ان مستوى المعنوية قيمتها 0.584 أي انها اكبر من 0.05 وهذا دلالة على ان هناك تجانس في التباين بين فئات المتغير ( المؤهل العلمي) كما نلاحظ من جدول رقم (2-27) ان قيمة F الخاصة بمتغير الوظيفة بلغت 0.635 وهي اقل من قيمة F الجدولية 1.60 . وان قيمة مستوى المعنوية هي 0.596 اكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول انه لا يوجد فروقات دالة إحصائية في ما بين متوسطات المتغير (المؤهل العلمي). ومنه فان المؤهل العلمي غير مؤثر في اجابة الافراد ورضاهم الوظيفي.

خامسا/ الفرضية الفرعية الخامسة :

**HO:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية استجابة اراء المبحوثين باثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة نפטال تيارت، تعزى الى : ( سنوات الخبرة)".

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية استجابة اراء المبحوثين باثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة نפטال تيارت، تعزى الى ( سنوات الخبرة)".

جدول رقم (2-28) اختبار تجانس الفروق لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	احصائيات ليفن
0.048	46	3	2.847

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

جدول رقم (2-29) اختبار تحليل التباين الأحادي للمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.442	0.913	264.792	3	794.376	بين المجموعات
		290.02	46	13340.7	داخل المجموعات
			49	14135.1	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من جدول رقم (2-28) ان مستوى المعنوية قيمتها 0.048 أي انها اقل من 0.05 وهذا دلالة على انه لا يوجد تجانس في التباين بين فئات المتغير (سنوات الخبرة) كما نلاحظ من جدول رقم (2-29) ان قيمة F الخاصة بمتغير الوظيفة بلغت 0.913 وهي اقل من قيمة F الجدولية 1.60 . وان قيمة مستوى المعنوية هي 0.442 اكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول انه لا يوجد فروقات دالة إحصائية في ما بين متوسطات المتغير (سنوات الخبرة). ومنه فان المؤهل العلمي غير مؤثر في اجابة الافراد ورضاهم الوظيفي.

سادسا/ الفرضية الفرعية السادسة:  $H_0$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية استجابة اراء المبحوثين باثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة نפטال تيارت، تعزى الى: ( مستوى الاجر)".

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية استجابة اراء المبحوثين باثر استراتيجية التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة نפטال تيارت، تعزى الى ( مستوى الاجر)".

جدول رقم (2-30) اختبار تجانس الفروق لمستوى الاجر

مستوى الدلالة	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	احصائيات ليفن
0.882	47	2	0.126

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

جدول رقم (2-31) اختبار تحليل التباين الأحادي للمتغير مستوى الاجر

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.651	0.433	127.75	2	255.501	بين المجموعات
		295.31	47	13879.619	داخل المجموعات
			49	14135.12	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من جدول رقم (2-30) ان مستوى الدلالة Sig قيمتها 0.882 أي انها اكبر من 0.05 وهذا دلالة على ان هناك تجانس في التباين بين فئات المتغير ( مستوى الاجر ) كما نلاحظ من جدول رقم (2-31) ان قيمة F الخاصة بمتغير مستوى الاجر بلغت 0.433 وهي اقل من قيمة F الجدولية 1.60 . وان قيمة مستوى المعنوية هي 0.651 اكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول انه لا يوجد فروقات دالة إحصائية في ما بين متوسطات المتغير (مستوى الاجر). ومنه فان المؤهل العلمي غير مؤثر في اجابة الافراد ورضاهم الوظيفي.

### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل عرض نتائج الجانب التطبيقي للدراسة المتعلقة بدراسة اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة نفطال تيارت ، وقد اقتصرت الدراسة على اخذ ( 65 )استبانة ، وتم استرجاع 50 استبانة منها، وبعد تفرغها باستخدام برنامج spss ، تم التوصل الى النتائج التالية:

-تبرز نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة نفطال تيارت تهتم وتحرص على تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي وتأثيره على الالتزام التنظيمي بالإيجاب وتحقيق الرضا الوظيفي .

-تهتم مؤسسة نفطال تيارت بإبعاد التدوير الوظيفي، بحيث تولى أكثر اهتماما للنظم والاجراءات باعتباره احتل المرتبة الأولى من بين باقي ابعاد التدوير الوظيفي ، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب التطوير الوظيفي ، والمرتبة الثالثة للتصميم الوظيفي وفي الأخير التدريب وتطوير القدرات.

من خلال نتائج اختبار الفرضيات كانت أهم النتائج كما يلي:

- هناك علاقة ارتباط بين التدوير الوظيفي بجميع ابعاده والرضا الوظيفي دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين متغير التدوير الوظيفي ومتغير الرضا الوظيفي 0.563 أي انه يوجد هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين .
- هناك علاقة ارتباط بين التدوير الوظيفي بجميع ابعاده والالتزام التنظيمي دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين متغير التدوير الوظيفي ومتغير الالتزام التنظيمي 0.519 أي انه يوجد هناك علاقة ارتباط طردية وموجبة بين المتغيرين .
- هناك علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير الالتزام التنظيمي 0.728 كما يتضح في الجدول ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ومرتفعة بين المتغيرين .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية" .

في ضوء هذه الدراسة تمت معالجة موضوع اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة نفضال تيارت في اطاره النظري حيث تطرقنا لمختلف الاساسيات لكل محور ( التدوير الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي ) بالإضافة الى الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لتحقيق الالتزام التنظيمي في ظل التدوير الوظيفي. كما تم التطرق في الفصل الثاني إلى الإجابة على الإشكالية التالية ( يلعب الرضا الوظيفي دورا وسيطا في اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة نفضال تيارت). إضافة إلى الفرضيات التي تمت صياغتها والقيام بتحليلها، إذ تبرز نتائج البحث أن مؤسسة نفضال تيارت تهتم وتحرص على تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي وتأثيره على الالتزام التنظيمي بالإيجاب وتحقيق الرضا الوظيفي .

**أولا/أهم نتائج الدراسة:** من خلال ما تم التطرق اليه في الجانب التطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:

- اظهرت النتائج ان مؤسسة نفضال تيارت تطبق استراتيجية التدوير الوظيفي باهتمام بمختلف ابعاده ، بحيث تولى أكثر اهتماما للنظم والاجراءات بدرجة اكبر عن باقي ابعاد التدوير الوظيفي ،وبليه التطوير الوظيفي من حيث الاهمية ، وبدرجة اقل للتصميم الوظيفي وفي الأخير التدريب وتطوير القدرات.
- اثبتت النتائج الاحصائية إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين التدوير الوظيفي وكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي .
- اثبتت النتائج الاحصائية إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين ابعاد التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي. وما يحدثه ذلك في مستوى الرضا الوظيفي وانعكاسه على الالتزام التنظيمي بالإيجاب، وهذا يدل إلى أنه كلما ازدادت ايجابيات تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي نقصت معه سلبياته وبالتالي تحقيق مستوى أداء عالي للمؤسسة مما يؤدي الى تحقيق اهدافها .

**ثانيا/أهم الاقتراحات:**

- ان تتبنى مؤسسة نفضال تيارت استراتيجية التدوير الوظيفي كأحد استراتيجيات تطوير وتنمية كوادرها البشرية.
- على أن يتم التدوير الوظيفي في الإدارة بخطط مدروسة مسبقا والاهتمام بالتصميم الوظيفي وكذا التدريب تطوير القدرات بشكل اكبر .
- العمل على عقد دورات تكوينية لكافة المستويات الإدارية لتعريفهم بالأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية ومن ضمنها استراتيجية التدوير الوظيفي.
- العمل على تعزيز الثقافة الايجابية للمسؤولين والموظفين نحو استراتيجية التدوير الوظيفي.

- العمل على تشجيع الموظفين على تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي و انعكاسه الايجابي لرضاهم الوظيفي.
- لفت نظر العاملين إلى أن تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي تحقق لهم العديد من الفوائد مثل تحسين دوافعهم من خلال القضاء على الملل والروتين في أداء عملهم، وتحسين مستويات رضاهم وتطور أدائهم بالإضافة الى تعزيز مكانتهم في المؤسسة.
- تشجيع الأفراد في مشاركة ما لديهم من المهارات، والمعارف، والخبرات مع الآخرين والقدرة على الإبداع.
- تحفيز الموظفين بمختلف الامتيازات من المنافع العوائد وغيرها لمواكبة ما تقدمه المؤسسات الأخرى.

### ثالثا/افاق الدراسة:

نقترح في هذا المجال القيام بدراسات مختلفة تمس جوانب اخرى متعلقة سواء بالتدوير الوظيفي او الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي ، منها يلي:

- دور استراتيجية التدوير الوظيفي في تحسين اداء العمال.
- فعالية استراتيجية التمكين الادري في تحقيق الالتزام الوظيفي.
- دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل الاتجاهات الادارية المعاصرة.
- الثقافة التحويلية بالمؤسسة واثرها على الرضا الوظيفي.

- الكتب

- 1- احمد يوسف دودين. (2020). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 2- حمزة الجبالي. (2016). تنمية الاداء الوظيفي والاداري. عمان، الاردن: دار عام الثقافة لنشر والتوزيع.
- 3- صلاح الدين عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات . الاسكندرية . مصر: الدار الجامعية.
- 4- عبد الله محمد عبدالله اطيبة. (2020). الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات الخدمة المجتمعية دراسة ميدانية. عمان . الاردن: دار غيداء لنشر والتوزيع.
- 5- عبد المحسن بن محمد السميح. (2009). دراسات في الإدارة المدرسية. عمان. الاردن: دار الحامد للنشر.
- 6- عصام عبد اللطيف. (2015). الرضا الوظيفي ومهارة ادارة ضغوط العمل. القاهرة. مصر: نيوليك لنشر والتدريب.
- 7- محمد احمد الخليفة. (2020). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. العين، الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- 8- محمد بسيوني إسماعيل. (2004). ادارة السلوك التنظيمي. المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
- 9- مصطفى محمد. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. عمان. الاردن: دار ابن النفيس لنشر والتوزيع.
- 10- منال احمد البرودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة . مصر: المجموعة العربية لتدريب والنشر.
- 11- مهدي صالح مهدي السامرائي. (2021). الفكر الاداري والقيادي الحديث. عمان. الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع .
- 12- يوسف حليم الطائي. (2010). الذكاء الشعوري في المنظمات مدخل متكامل. الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 13- خليل عوض القيسي. (2019). المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في مديرية التربية والتعليم . عمان. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

- المذكرات

- 1- عطا الله بن فاحس راضي العنزي. (2008). اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بالمملكة العربية السعودية. جامعة ام القرى، 98. (رسالة دكتوراة) المملكة العربية السعودية.
- 2- ايناس فؤاد نواوي فلمبان. (2008). الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي. جامعة ام القرى، 70-71. (رسالة ماجستير) مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية
- 3- عاشوري ابتسام. (2014). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ،دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ، 13-14. (رسالة ماجستير) الجلفة، قسم العلوم الاجتماعية ، الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.



- 4- الغرباوي محمد حسن محمود. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية و الأمن الوطني-قطاع غزة ، 21. (رسالة ماجستير) غزة، فلسطين: المكتبة المركزية الجامعة الاسلامية غزة.
- 5- المدرع ، ناصر بن فهد ناصر. (2014). التدوير الوظيفي وعلاقته العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض". (رسالة ماجستير) الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية كلية العلوم الاجتماعية والادارية.

## - المجالات

- 1- ايمان فوزي عبد الحميد. (جانفي، 2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الاداء الاداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار ، جامعة اسيوط ، مصر(01)03،
- 2- احمد ميسرون عبدالله. (2013). اثر التدوير الوظيفي لمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية ، تحميل لاراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعميم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل. العراق.(03)
- 3- الطريسي محمد عوض. (2021). أثر ابعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة ، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض. مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية (15).جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.
- 4- معاذ غسان إسماعيل. (30 جوان، 2019). العلاقة بين التدوير الوظيفي و أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية. مجلة الدنانير 1(16).الجامعة العراقية
- 5- محمد حسين على العذري. (نوفمبر، 2020). التدوير الوظيفي مفهوم التدوير - نبذة تاريخية عنه - أهدافه - أهميته - شروطه وضوابطه. المجلة القانونية 08(07). جامعة القاهرة ،مصر.
- 6- محمود السيد امام تقي محروس فهمي، و هبة اهلل علي جعفر. (ديسمبر، 2019). اثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي. مجلة كلية السياحة والفنادق 03(02).جامعة مدينة السادات، مصر.

## - المقالات

- 1- رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية. (01 ،اكتوبر، 2022). التدوير الوظيفي. (مقالة) (160)، شاراقة ، جامعة نزوى، عمان.
- 2- منى عبدالرزاق عبد راية ابو هولي. (2017). مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها. 43. (مقالة) ، المكتبة المركزية جامعة الاسلامية غزة. جامعة غزة، فلسطين:
- 3- نزار علي محمد. (ديسمبر، 2017). "التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو". (مقالة) 05(04). العراق.

بسم الله الرحمن الرحيم

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة ماستر تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، فإنني أقوم بإجراء دراسة تطبيقية

بعنوان:

اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة نفضال تيارت

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية، ووضع علامة الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به. علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقة صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

المعلومات الشخصية:

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (X) في المربع المقابل للإجابة المناسبة:

الجنس:  ذكر -  انثى

السن:  1- اقل 35 سنة  2- من 36 الى 50 سنة  3- اكبر من 50 سنة

الوظيفة:  1- عامل مهني  2- موظف  3- اطار

المؤهل العلمي:  مستوى ثانوي او اقل  تكوين مهني  ليسانس  ماستر ودارسات عليا

سنوات الخبرة:  1 - اقل من 5 سنوات  2- ما بين 6 سنوات واقل من 10 سنوات

3 - اكثر من 10 سنوات واقل من 15 سنوات  4- اكثر من 15 سنوات

مستوى الأجر:  اقل من 35000 دج  ما بين 35000 و 60000 دج  اكثر من 60000 دج

التدوير الوظيفي: أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل أو تحريك الموظف الإداري من عمل إلى عمل آخر داخل المؤسسة، بهدف تنمية و تطوير معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، في ضوء تحقي أهدافهم وأهداف

الالتزام التنظيمي: طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، ومدى تعلقه بها وأثر هذا الارتباط على كفاءة

وفاعلية المنظمة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق بشدة
<b>التدوير الوظيفي</b>						
<b>1/التدريب وتطوير القدرات</b>						
01	يساهم التدوير الوظيفي في مرونة اداء الموظف					
02	يتلقى الموظف تدريبا كاف قبل تدويره					
03	يساعد التدوير الوظيفي في التدريب العملي لأداء مهمات اخرى					
04	رضا الموظف بعد تدريبه للتكيف مع وظائف التي يتم تعيينه فيها					
<b>2/التصميم الوظيفي</b>						
05	المتغيرات الطارئة على المؤسسة تسهل عملية التدوير الوظيفي					
06	يساعد التدوير الوظيفي الموظف على المهام الموكلة اليه بتحمس					
07	يؤثر التدوير الوظيفي على سلوكيات الموظف ونتاجيته					
08	مواجهة التحديات والرغبة في انجازها بعد التدوير الوظيفي					
<b>3/النظم والاجراءات</b>						
09	التوظيف الدقيق للعاملين يحل مشكلات في المؤسسة					
10	تلعب القواعد والمبادئ والارشادات المستحدثة دورا مهما في تنمية مهارات العاملين					
11	النظام المبتكر يحقق السلامة النفسية للموظف وبناء جسور الثقة داخل المؤسسة					
12	الحوافز الفردية والمكافأة تساعد على الاداء الفردي					
<b>4/التطوير الوظيفي</b>						
13	التخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي يحقق نتائج جيدة للفرد و المؤسسة					
14	التطوير الوظيفي يتحقق بمسار الموظف بعد شغله مجموعة من الوظائف ونوع المهام					
15	الترقية في الوظيفة واحدة من اهم وسائل التطوير الوظيفي					
16	التطوير الوظيفي يعطي صورة شاملة للعمل والحصول علي المعلومات					

					اللازمة
<b>الرضا الوظيفي</b>					
					17 يؤدي عدم الرضا إلى الملل الوظيفي، وضعف الأداء في العمل
					18 الرضا عن الحياة بصورة عامة ينعكس عن الرضا الوظيفي
					19 زيادة الرضا تؤدي إلى تقليل دوران العمل وكذلك انخفاض التغيب
					20 يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل، وقلة الشكوى من جانب العاملين
					21 يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض درجة مقاومة تغيير المناصب، وانخفاض الصراع حولها.
					22 يؤثر الرضا الوظيفي على رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم من المهارات، والمعارف، والخبرات مع الآخرين والقدرة على الإبداع.
					23 يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك.
<b>الالتزام التنظيمي</b>					
					24 اشراك الموظف بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة
					25 استمر بالعمل في المؤسسة يحقق القيمة الاستثمارية للعامل
					26 تقدم المؤسسة من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى
					27 يستمر العامل مع المؤسسة لأنه لا يملك غير ذلك
					28 رغبة العامل في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف
					29 رغبة العامل للبقاء في العمل بالمؤسسة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير
					30 تشبع المؤسسة حاجات العامل وبالتالي فهو يفخر بها

**شاكرين لكم حسن تعاونكم**

## التحليل الإحصائي spss لعبارات محور التدوير الوظيفي الملحق (1-2)

	N		Moyenne	Ecart-type	Somme	Centiles
	Valide	Manquante				100
	يساهم التدوير الوظيفي في مرونة اداء الموظف	50	0	3.68	.999	184
يتلقى الموظف تدريبا كاف قبل تدويره	50	0	3.46	1.129	173	5.00
يساعد التدوير الوظيفي في التدريب العملي لأداء مهمات اخرى	50	0	3.78	.910	189	5.00
رضا الموظف بعد تدريبه للتكيف مع وظائف التي يتم تعيينه فيها	50	0	3.68	.978	184	5.00
المتغيرات الطارئة على المؤسسة تسهل عملية التدوير الوظيفي	50	0	3.60	.904	180	5.00
يساعد التدوير الوظيفي الموظف على المهام الموكلة اليه بتحمس	50	0	3.88	.895	194	5.00
يؤثر التدوير الوظيفي على سلوكيات الموظف ونتاجيته	50	0	3.52	1.035	176	5.00
مواجهة التحديات والرغبة في انجازها بعد التدوير الوظيفي	50	0	3.76	.916	188	5.00
التوظيف الدقيق للعاملين يحل مشكلات في المؤسسة	50	0	3.74	1.046	187	5.00
تلعب القواعد والمبادئ والارشادات المستحدثة دورا مهما في تنمية مهارات العاملين	50	0	3.88	.799	194	5.00
النظام المبتكر يحقق السلامة النفسية للموظف وبناء جسور الثقة داخل المؤسسة	50	0	3.80	.948	190	5.00
الحوافز الفردية والمكافآت تساعد على الاداء الفردي	50	0	3.98	.869	199	5.00
التخطيط الجيد لبرامج التطوير الوظيفي يحقق نتائج جيدة للفرد و المؤسسة	50	0	3.82	.919	191	5.00
التطوير الوظيفي يتحقق بمسار الموظف بعد شغله مجموعة من الوظائف ونوع المهام	50	0	3.72	.701	186	5.00
الترقية في الوظيفة واحدة من اهم وسائل التطوير الوظيفي	50	0	3.98	.820	199	5.00
التطوير الوظيفي يعطي صورة شاملة للعمل والحصول علي المعلومات اللازمة	50	0	3.84	.912	192	5.00

## التحليل الاحصائي spss لعبارات محور الرضا الوظيفي الملحق (2-2)

Statistiques					
	N		Moyenne	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante			
يؤدي عدم الرضا إلى الملل الوظيفي، وضعف الأداء في العمل	50	0	3.86	1.010	193
الرضا عن الحياة بصورة عامة ينعكس عن الرضا الوظيفي	50	0	3.78	.840	189
زيادة الرضا تؤدي إلى تقليل دوران العمل وكذلك انخفاض التغيب	50	0	3.82	.962	191
يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل، وقلة الشكوى من جانب العاملين	50	0	3.84	.976	192
يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض درجة مقاومة تغيير المنصب، وانخفاض الصراع حولها.	50	0	3.76	.916	188
يؤثر الرضا الوظيفي على رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم من المهارات، والمعارف، والخبرات مع الآخرين والقدرة على الإبداع.	50	0	3.66	.939	183
يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك.	50	0	3.66	.982	183

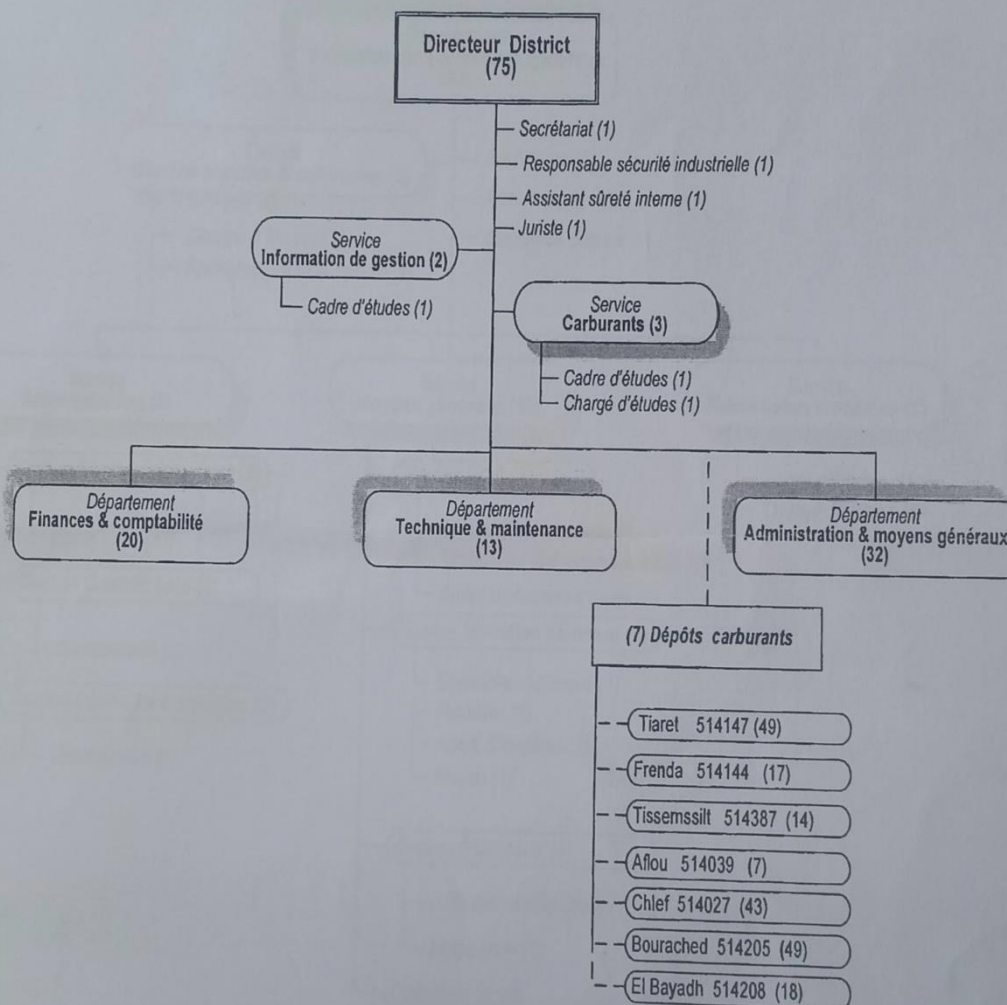
## التحليل الاحصائي spss لعبارات محور الالتزام التنظيمي الملحق (2-3)

Statistiques					
	N		Moyenne	Ecart-type	Somme
	Valide	Manquante			
اشراك الموظف بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة	50	0	3.62	.923	181
استمر بالعمل في المؤسسة يحقق القيمة الاستثمارية للعامل	50	0	3.74	.723	187
تقدم المؤسسة من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى	50	0	3.50	.909	175
يستمر العامل مع المؤسسة لأنه لا يملك غير ذلك	50	0	3.74	.899	187
رغبة العامل في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف	50	0	3.40	1.030	170
رغبة العامل للبقاء في العمل بالمؤسسة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير	50	0	3.50	.974	175
تشبع المؤسسة حاجات العامل وبالتالي فهو يفخر بها	50	0	3.76	1.061	188

وثيقة الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

	<b>Annexe II à la décision n° S.768 R26 DG</b>	Classement ; Br.CBR Référence : 514000
		Page 1 de 4

**Organigramme District Carburants de Tiaret**



Fait à Chéraga, le

21 MAI 2007

Le Président Directeur Général

S. AKRETCHE

OPPO A1k