

التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث (دراسة ميدانية)

مصلحة بنت حسين البارقي

قسم الإدارة التربوية و التخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى - مكة المكرمة - السعودية

المخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبع بإدارة التعليم بالليث ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفيها. منهج الدراسة: المنهج الوصفي الارتباطي أداة الدراسة / الاستبانة لجمع المعلومات مجتمع الدراسة (120) موظفاً وموظفة، نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: 1. تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث جاء بدرجة متوسطة (2.77) ومستوى الولاء التنظيمي عند موظفيها جاء بدرجة متوسط بدرجة (2.95). 2. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري. توصيات الدراسة: تم تقديم عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة وضع خطة شاملة ومتكاملة لتنفيذ التدوير الوظيفي في إدارة والتعليم بالليث، و مراعاة قدرات ومهارات وكفايات ورغبات الموظفين عند تنفيذ التدوير الوظيفي .

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، الولاء التنظيمي، الموظفون، ادارة التعليم، الليث.

1. مقدمة:

تولي الدول المتقدمة والنامية على حد سواء اهتماماً كبيراً بالتربية، وذلك استناداً للدور الفعال الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورفقها، ولكي تؤتي التربية ثمارها فإنها تحتاج إلى إدارة فعالة، تنظم أنشطتها، وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، لذا أصبح تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، ومن هنا تبرز ضرورة الاهتمام بدور الكادر الفني والإداري في المؤسسة التربوية، من مشرفين، ووكلاء، ورؤساء أقسام - في تطوير التعليم العام، وتحقيق أهدافه، كما أن تطوير الموظفين يساعد على الارتقاء بأداء الإدارة ككل ويعد التدوير الوظيفي الأداة الفعالة والركيزة الديناميكية نحو تطوير العمل، وأحد الاستراتيجيات المهمة لتطوير أداء الموظفين في المنظمات؛ وذلك لأنه يُمكن الموظف من ممارسة عمل آخر مختلف عما كان يمارسه، ويهيئ له اكتساب خبرات جديدة، بالإضافة إلى خبراته السابقة (الرحالي، 2008).

ويتضمن التدوير الوظيفي النقل المنظم للعاملين بالمنظمة من الوظائف التي يشغلونها إلى وظائف أخرى ضمن المنظمة نفسها ولفترات زمنية محددة؛ وذلك من أجل تحقيق جملة من الأهداف المتنوعة، فهو أسلوب مناسب لمختلف الفئات من العاملين؛ (العطاس، 1430: 261).

وإذ يعد الولاء التنظيمي من المؤشرات الإيجابية لرفع الروح المعنوية للأفراد، والتي تسهم في الوصول إلى تحقيق النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، لذا فهو يعرف بأنه اعتقاد قوي ومقبول من جانب أفراد المنظمة بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها، والاستمرار في عضويتها، والدفاع عنها، وتحسين سمعتها، ويعد استثماراً متبادلاً بين الفرد والمنظمة التي ينتمي لها باستمرار العلاقة التعاقدية بينهم، ويتربط عليه سلوك

الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء أكبر جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المنظمة، إضافة إلى القيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسئوليات أخرى (حمدان، 2008: 8). ونظراً لقلّة الدراسات العربية في مجال بحث التدوير الوظيفي، وافتقار معظم المنظمات العامة لكيفية تطبيقه - من هذا المنطلق أتت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث.

مشكلة الدراسة:

في الوقت الذي تسعى فيه وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى تطبيق عملية التدوير الوظيفي وفق معايير موضوعية ومحددة - إلى حد كبير - على مستوى الإدارة العليا بشكل أتاح الفرصة أمام الكفاءات والدماء المتجددة من تعزيز الابتكار والتجديد وزيادة إمكانية التحفيز والأداء الفاعل في الإدارة - إلا أن عملية التدوير الوظيفي غير بارزة وفعالة في إدارات التعليم؛ لأنها تتم وفق معايير تتغلب فيها الذاتية على الموضوعية (الرحالي، 2008) مما أدى إلى انعكاس ذلك سلباً على شعور الموظفين، وانخفاض معنوياتهم، وضعف مقومات الولاء لديهم (السحبي، 2007: 217)؛ لذلك فإن مشكلة البحث تتمحور في السؤال الرئيس التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي عند موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:

1. معرفة درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبعة بإدارة التعليم في محافظة الليث.
2. تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث.
3. تحديد العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي المتبع بإدارة التعليم بمحافظة الليث ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفيها.
4. الكشف عن طبيعة علاقة المتغيرات التالية: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية بدرجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث. إعادة صياغة هذا الهدف حسب أسئلة الدراسة الخاصة بالفروق.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها ركزت على مفهوم إداري حديث وهو التدوير الوظيفي والذي يعد أسلوباً هاماً لإثراء الخبرات وتنمية المهارات للموظف، والذي ينعكس بدوره على الارتقاء بأداء المؤسسة.
 2. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي.
 3. قد تساهم نتائج هذه الدراسة في لفت اهتمام القائمين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمخططين ومتخذي القرار والقائمين في إدارة التعليم بالليث على كيفية تطبيق التدوير الوظيفي بشكل صحيح ورفع مستوى الولاء التنظيمي للموظفين .
 4. يؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في إفادة الباحثين في ظهور أبحاث جديدة في هذا المجال، وعلى نطاق أوسع، تساعد على تطبيق التدوير الوظيفي بصورة صحيحة، وزيادة الولاء التنظيمي للموظفين .
- حدود الدراسة:**

1. تتحدد بموضوع الدراسة الذي يشمل: درجة تطبيق التدوير الوظيفي لدى موظفي إدارة التعليم بالليث، وعلاقته بدرجة الولاء التنظيمي لديهم.
 2. بعض المتغيرات المستقلة، والتي تؤثر على متغيرات الدراسة الحالية، وتشمل المتغيرات التالية (المؤهل العلمي- والجنس- وسنوات الخدمة - والدورات التدريبية)
 3. طبقت هذه الدراسة على موظفي إدارة التعليم بالليث (ذكورًا وإناثًا).
 4. طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام 1433-1434هـ.
- مصطلحات الدراسة:**

1. التدوير الوظيفي:

تنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، ومن ثمَّ تحمل مسؤوليات وواجبات وظيفية أخرى، بحيث يثبت جدارته من خلالها، ويثبت ذاته في نفس الوقت، ويقوم بها كما لو أداها شخص له أقدمية وخبرة في هذه الوظيفة (ناصر، 2010: 2). ويعرف إجرائياً بأنه تحريك الموظف من وظيفته الحالية - سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية - إلى وظيفة أخرى، تناسب قدراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو المنظمة .

2. موظفي إدارة التعليم بالليث:

يعرفون إجرائياً بأنهم جميع العاملين والعاملات في إدارة التعليم بالليث (ذكورًا- إناثًا).

3. الولاء التنظيمي:

استعداد الموظف لبذل جهود عالية لتحقيق أهداف وقيم المنظمة، والرغبة على البقاء فيها (كشروود، 1999: 250). ويعرف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب لاستبانة الولاء التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة .

2. الجانب النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

1. التدوير الوظيفي.

1.1 مفهوم التدوير الوظيفي:

يعد التدوير الوظيفي أحد الطرق المستخدمة لزيادة القدرة الانتاجية في المنظمة، حيث أن العامل لا يشغل مهمة واحدة محددة طوال الوقت بل تتغير مهامه بصفة دورية أكثر من مرة، وبالتالي فإن التدوير الوظيفي قد ينتج عنه بعض الفوائد التي تتعدى فكرة التخصص (Radovilsky, 2006: 8).

وقد أظهرت الدراسات الإدارية حديثاً السعي المتزايد لتطبيق التدوير الوظيفي في منظمات العمل المختلفة (Ortega, 2001: 1361). فقد أظهرت دراسة Oysterman (1994: 174) أن (26%) من منظمات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية قد قامت بالتدوير الوظيفي لعاملها، وأشارت دراسة لاحقة لنفس الباحث - Oysterman (2000: 180) إلى ارتفاع نسبة المنظمات التي تطبق التدوير الوظيفي إلى (50%) عما كانت عليه في عام (1994). كذلك خلصت دراسة (Gittleman 1998:110) إلى أن (24%) من المنظمات المستطلعة ضمن عينة دراستهم تطبق التدوير الوظيفي لعاملها، كما أكدت الدراسات الإدارية التي أجريت في دول مجلس التعاون الاقتصادي والتنموي (OECD 1999) على الانتشار والسعي المتزايد لتطبيق التدوير الوظيفي في منظمات العمل في الدول المنتسب إليها.

ويعرّف التدوير الوظيفي بأنه نقل العامل ضمن عدة مهام، تختلف في احتياجاتها الجسدية، والذهنية ضمن فترات زمنية معينة (Tharmmaphilas and Norman, 2004: 251) كما يعمل على نقل العامل ضمن وحدة تنظيمية غير تلك التي يشغلها ضمن ذات المنظمة؛ ذلك لشغل مهام قد تتماثل مع طبيعة المهمة الأصلية التي كان يقوم بها، أو تختلف عنها. (Seiwert 2000: p. 129).

من خلال تحليل التعريفات السابقة - من أجل الكشف عما بينها من اتفاق واختلاف - نخلص إلى أن التدوير الوظيفي: هو حركة نقل مخططة للعامل من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى ضمن نفس المنظمة وفقاً لنظام معين: سواء كان ذلك وفق ضوابط محددة، واضحة ومعلنة، أو عرضية موقفية، تعتمد على مقتضيات العمل، أو رأي المدير. كما يمكن أن يتم التدوير الوظيفي بالتشاور والمشاركة مع العامل نفسه، أو تبعاً لنظام العمل ضمن المنظمة، كذلك يمكن تنظيم التدوير الوظيفي بحيث يراعي رغبات وقدرات العامل؛ من حيث الخبرات والقدرات الفردية، أو يأتي وفقاً لفلسفة نظام المنظمة للعمل دون أن يأخذ بعين الاعتبار هذه التبعات، وهو يهدف في النهاية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تصبو المنظمة لتحقيقها؛ سواء كانت تلك الأهداف تتعلق بالعامل نفسه، أو تتعلق بالمنظمة ككل.

وعليه فإن التدوير الوظيفي يعد أهم منبر تتبعه الإدارة في أي منظمة بغرض الوصول إلى الأهداف التي تريد تحقيقها، على أن تتم عملية التدوير بحذر شديد، بحيث تأخذ بعين الاعتبار رغبة العامل، كما تقوم بتقييم قدراته، ومدى توافقها، ونجاحه في العمل الذي سيتم نقله إليه، وتقييم الحاجة الفعلية لعملية التدوير.

2.1 تمييز مفهوم التدوير الوظيفي عن بعض المفاهيم الأخرى:

ويعرف الدوران الوظيفي بأنه "التغير الحاصل في عدد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة"، ويعزى هذا التغير في العدد إلى حالات إحلال وترك الخدمة في المنظمة. ومن بين حالات ترك الخدمة (العمل) ضمن المنظمة: الاستقالة بسبب عدم القناعة بالاستمرار في العمل في المنظمة، أو إنهاء الخدمة من قِبَل الإدارة سواء بصيغة الفصل أو الاستغناء، وإيقاف الفرد عن العمل لفترة زمنية محددة (حالة التعاقد)، والإحالة على التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية، والتسريح أو الفصل بسبب خطأ ارتكبه العامل، وأثر على المنظمة. (العطاس، 1430: 31).

وهكذا، فإن الفرق بين التدوير الوظيفي والدوران الوظيفي، أصبح جلياً وواضحاً في واقعه ومقصده وظروفه؛ حيث إنه في التدوير الوظيفي لا يترك العامل العمل ضمن منظمته، وإنما يحدث نقل له من دور وظيفي معين إلى دور وظيفي آخر ضمن المنظمة نفسها، ولا يكون التدوير الوظيفي عقاباً، أو مكافأة - وإنما يحدث لأسباب وموجبات تحددها المنظمة. وتنحصر هذه الدراسة في مفهوم التدوير الوظيفي، ولا تبحث في الدوران الوظيفي، ولكن كان لابد من إجلاء اختلاف هذين المفهومين الإداريين عن بعضهما خوفاً من حصول لبس في المفاهيم، قد يقود إلى عدم وضوح الهدف والمقصد من الدراسة.

ويختلف التدوير الوظيفي عن النقل حيث يشير التدوير الوظيفي إلى التحرك المستمر داخل حدود المنظمة بسبب تغيرات تقنية وهيكلية فيها (سعد، 1996: 56). هكذا أصبح جلياً أن النقل الوظيفي يكون مقتصرًا على نقل عامل بعينه أو مجموعة محددة من العاملين بناءً على مقتضيات مقصودة وبتينة، وليس بهدف النقل المنظم والمخطط.

ومن جهة أخيرة، فلا بد من التوضيح أن التدوير الوظيفي يختلف عن ترقية العامل - أيضًا؛ حيث إن أهم ما يميز سياسة التدوير الوظيفي هو أنها أولاً: عملية مخططة ومقصودة. وثانياً: تعتبر نوعاً من التدريب أثناء العمل.

1.3 أهمية التدوير الوظيفي.

إن سياسة التدوير تتميز بمجموعة من المميزات تتلخص فيما يلي:

1. تحقق سياسة التدوير الوظيفي أفضل استثمار للطاقات البشرية؛ خاصة إذا كانت فتية، وغير معروفة من موظفي المنظمة، حيث يتم اكتشافها واستثمارها على أفضل وجه.
2. تعتبر سياسة التدوير الوظيفي مدخلاً يلبي للفرد احتياجاته باختلاف مستوياتها.
3. تضيق سياسة التدوير الوظيفي للفرد خبرة، وتجعله يختبر نفسه، ويثبت وجوده في عدة مواقع.
4. تحسن سياسة التدوير الوظيفي من أداء العاملين بوضعهم بين أيدي رؤساء جدد وأفكار جديدة.
5. تحفز سياسة التدوير الوظيفي التحديات لدى العاملين وتحقق لهم فوائد جديدة. (بدور، 1989: 51).
6. أن سياسة التدوير الوظيفي تضيق انسيابية في المنظمة من خلال التقويم الدوريلوجيات النظر الإدارية الجديدة والحماية من الفساد (وليم، 1994: 30).

4.1 أهداف التدوير الوظيفي:

إن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي تؤدي إلى تحقيق أهداف تخدم المؤسسات والعامل على حد سواء منها:

1. تطوير الأداء وتزويد قدرات القيادات الإدارية بالمنظمة.
2. زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيعاً للكفاءات الإدارية الناجحة.
3. مساعدة العامل والمنظمة للخروج من دائرة الركود، ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك العامل.
4. إحداث تغيير في مواقع العاملين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.
5. تمكين المنظمة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للعاملين.
6. اكتساب الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف. (زكي: 2010: 162).

2. الولاء التنظيمي

1.2 مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المنظمات الفاعلة كسبه من الموظفين فيها لارتباطه بمستوى الأداء الوظيفي (الأحمدي، 2004: 3). وقد زاد اهتمام الباحثين بالولاء التنظيمي ابتداءً من نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات. وعرفه مودي وزملاؤه (Mowday et al., 1974) بأنه مدى قوة اندماج الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، وأن الموظف الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهدافها وقيمتها، واستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة، وتكون لديه الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عمله بها (أبو العلا، 2009: 36).

وذكر غنام (2005: 33) أن (مودي وزملاؤه) ركزوا على الموظف الذي تظهر لديه حالة وجدانية داخلية تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع منظمته، وترجم لتظهر على سلوكياته. فالولاء مفهوم إدراكي معرفي، فحين يشعر الموظف

بالولاء لمنظمتها فإنه يكرس معظم طاقاته من أجل هذه الأهداف، بل ليرقى بها إلى أعلى تقدير، وأفضل موقع، ويميل دائماً للبقاء في المنظمة، وهذه الصورة الإيجابية لمن يتمتع بالولاء.

يميز كيدرون (Kidron,1978) بين الولاء الأدبي والولاء المحسوب. الولاء الأدبي: تبني الموظف لقيم وأهداف المنظمة، واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه، بينما الولاء المحسوب فهو رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة رغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى ومزايا أفضل (أبو العلا، 2009: 36).

فالولاء التنظيمي: هو درجة تطابق الموظف مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء - أو جهد - ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث إن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية، وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم ما يحصل عليه الموظف من مزايا، ومنافع مختلفة في الارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة، ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه (عبدالباقي، 2004: 181).

2.2 مكونات الولاء التنظيمي:

- **الولاء العاطفي (الاتجاهي):** يشير إلى درجة شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة وجدانياً ونفسياً مع الرغبة في الانتماء والاندماج بها، والتوحد معها.
- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** يشير إلى شعور الموظف أخلاقياً بالاستمرار والبقاء في المنظمة دون النظر إلى الجوانب النفسية الممكنة تحقيقها لو التحق بمنظمة أخرى. **الولاء المستمر (السلوكي):** هو أن يكرس الموظف حياته، ويضحي بمصالحه لبقاء المنظمة نتيجة لارتباطه بها واعتباره جزءاً منها، فهو لا ينظر إلى المكاسب التي يمكن أن يحققها لو ينتقل إلى منظمة أخرى (الأحمدي، 2004: 14).

ويصنف الولاء كذلك ضمن نمطين شائعين، هما: أولاً: الولاء المؤثر؛ يعبر عن رضا الموظفين في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم التنظيمية، والشعور الإيجابي تجاه المنظمة، وتقديم ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء على أكمل وجه. ثانياً: الولاء المتواصل؛ يعبر عن إدراك الموظفين بحقيقة الامتيازات والمكاسب التي سيحصلون عليها جزأً استمرارية انتمائهم، وولائهم، وبقائهم في منظماتهم، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمكاسب في حال فقدانهم لعملهم، مثل: امتيازات الأقدمية، والأمن الوظيفي، وراتب التقاعد، والخدمات الصحية (غنام، 2005: 55). نستنتج مما سبق أن الأفراد في ولاءهم: إما أن يكونوا مخلصين للمنظمة في كل أعمالهم، أو ينظروا إلى أنواع الدعم التي يحصلون عليها في منظماتهم بعين الرضا، ويخافوا من فقدان امتيازات حصلوا عليها، ومن الصعب الحصول على ما يماثلها عند فقدان عملهم، أو يكون هناك نوع من الالتزام الأخلاقي غير المكتوب نتيجة المدة التي قضوها في منظماتهم مع تحقيقهم لكثير من الحاجات من خلال عملهم.

4.2 خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص، تتمثل في استعداد الموظف لبذل أقصى جهد ممكن لصالح منظمته، ورغبته الشديدة في البقاء بها، وقبوله وقناعته بأهدافها وقيمها. كذلك يشير إلى الرغبة التي يبديها الموظف للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط (الحو، 2008: 50).

3.2 أهمية الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي يمنح الموظف استقراراً نفسياً، ويساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي، ليس للمهنة فقط بل وللشخص - أيضاً، كما يرفع من روحه المعنوية، ومن ثقته بنفسه، ومن شعوره بتحقيق ذاته، وحصوله على مكانة يرضى عنها،

ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل، يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء، وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الموظف (غنام، 2005: 54). بينما للمنظمة؛ فإنه يشجع الإبداع لدى الموظفين، والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات، أو سرعة استهلاك الأداة البشرية، ويولد الرغبة في الاستمرار في المنظمة، ويترتب على ذلك تدني - وربما انعدام - ترك العمل (حمدان، 2008: 35).

الولاء التنظيمي على درجة كبيرة من الأهمية، حيث يكون مرتبطاً بالمنظمة أو بالتنظيم القائم، لكن حدوث المتغيرات من رضا وتحفيز، وبيئة مختلفة، أو تغير في الإدارات، أو القانون، أو التقليل من المميزات التي كان يحصل عليها الموظف - كل ذلك وغيره - قد يرفع درجة الاستياء الوظيفي، ويقلل من نسبة الولاء - أو قد يعدمها (الحلو، 2008: 52).

ثانياً: الدراسات السابقة

1. دراسات متعلقة بالتدوير الوظيفي.

(أ) دراسات عربية.

1. دراسة الشريف (2011) بعنوان "التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية"
2. دراسة سموعي (2011) بعنوان "التدوير التنظيمي في ظل كل من تراكم الأداء وقوة التطوع وأثره على الفساد"
3. دراسة السحيبي (2007) بعنوان "التدوير الوظيفي أداة للتطوير الإداري (قواعد تحفيزية)"

(ب) دراسات أجنبية

1. دراسة كيماز (2010 Kaymaz)، بعنوان: "آثار ممارسات التدوير الوظيفي على الدافعية: بحث حول المديرين في شركات السيارات"
2. دراسة كريجر (2007 Creager)، بعنوان: "نظرية نوعية إلى برنامجا للتدوير الوظيفي"
3. دراسة شاهی وزملائه (2009 Shih et. al.) بعنوان: "أثر التدوير الوظيفي وضغوط العمل على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند الممرضات"
4. دراسة هسيه وكهاو (2004 Hsieh and Chao)، بعنوان: "إعادة تقييم العلاقة بين التدوير الوظيفي والاحترق الذاتي: مثال من صناعات التكنولوجيا المتطورة التايوانية".
5. دراسة كونجفيسال وزملائه (2006 Chongphaisal et. Al.) بعنوان: "دراسة مسحية لأوزان معايير القرار للتدوير الوظيفي في تايلاند: مقارنة بين القطاعين العام والخاص"
6. دراسة دارمافورنفيلاس (2004 Tharmmaphornphilas and Norman) بعنوان: "طريقة كمية للتحديد الفترات الزمنية المناسبة للتدوير الوظيفي"

ثانياً: دراسات متعلقة بالولاء التنظيمي.

(أ) دراسات عربية

1. دراسة الغامدي (2009) بعنوان "أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية".
2. دراسة حمدان (2008) بعنوان "العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية"
3. دراسة حنون (2006) بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

4. دراسة الأحمدى (2004) بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة".
5. الخشالي (2003) بعنوان "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة".
6. دراسة المعيوف (2002) بعنوان "أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي".
7. دراسة صادق (2002) بعنوان "العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل".

(ب) دراسات أجنبية

1. دراسة راجو وستريفاستافا (Raju and Srivastava, 1994) بعنوان "العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين".
2. دراسة هاو كتر (Hawkins, 1998) بعنوان "توقعات الولاء التنظيمي الفعال لدى مديري المدارس العليا".
3. دراسة جوفرز وهو في (Joffers and Haughey, 2001) بعنوان "الانحطاط في التزام معلمي المرحلة الإعدادية".
4. دراسة بيازيت وهامر وويتزر (Bayazit, Hammer, and Wazeter, 2004) بعنوان "دراسات في التحديات المنهجية في التزام النقابات".

التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات التي بحثت بالتدوير الوظيفي عدة موضوعات، تباينت هذه الدراسات من البحث في ذات التدوير الوظيفي، مثل: الدراسات التي تناولت سياسات التدوير الوظيفي في منظمات العمل، مثل دراسة سويني (2008)، وتقدير الفترة الزمنية المناسبة للتدوير الوظيفي مثل دراسة دارمافور فيلاس (2004)، ودراسات بحثت في آثار التدوير الوظيفي على العامل، مثل: الدراسات التي بحثت في الآثار النفسية للتدوير الوظيفي على العامل؛ سواء الآثار الإيجابية والسلبية، مثل دراسة السحيمي (2007)، ودراسة شاهي وزملائه (2009)، ودراسة كريجر (2007)، كيماز (2010) هسيه وكهاو (2004)، ودراسات تناولت آثار التدوير الوظيفي على المنظمة؛ سواء الإيجابية والسلبية مثل دراسة شاهي وزملائه (2009) ودراسة كريجر (2007)، كما تناولت بعض الدراسات أهمية التدوير الوظيفي لمعالجة بعض من الآثار السلبية للتخصص، مثل: انتشار الفساد، والمحسوبية، والاستغلال الوظيفي، مثل دراسة الشريف (2011)، ودراسة سموعي (2011).

بالتأكيد، تنوع أهداف ومجالات البحث في التدوير الوظيفي دلالة على أهميته، إلا أنه بالرغم من ذلك لم يجد بعد الاهتمام الكافي في بيئات العمل المختلفة في البلاد العربية، مما يجعل هذا الموضوع من الموضوعات ذات الأهمية، التي لم يتناولها البحث باستفاضة كافية، كذلك فإن دراسة التدوير الوظيفي في قطاع التعليم العام والمدرسي قليل. هذه المبررات العلمية تبرز أهمية هذا الموضوع البحثي من كلتا الناحيتين: البحثية والتطبيقية، وتزود المكتبة العربية بذلك. وأيضاً تبرز أهمية مجتمع الدراسة، فطالما كان الاهتمام بالقطاعات الصناعية والصحية، وإهمال قطاع التعليم. أما الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي فتناولت بعضها التعرف على مستويات الولاء، مثل دراسة صادق (2002)، ودراسة حنون (2006)، ودراسة المعيوف (2002) ودراسة بيازيت وهامر وويتزر (2004) وبعضها هدف إلى معرفة أثر كل من العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي، والعوامل الشخصية التي ورد بحثها: الخبرة، والعمر، والنوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، والمؤهل، وطبيعة الوظيفة، والمسعى الوظيفي، مثل دراسة الغامدي (2009)، ودراسة حمدان

(2008)، ودراسة المعيوف (2002)، ودراسة راجو وستريفاستافا (1994)، ودراسة الأحمدى (2004). لا يخفى على باحث وفرة الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي في بيئات العمل المختلفة؛ صناعية، وخدمائية، وتعليمية. وهدفت الدراسة الحالية إلى استقصاء العلاقة بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي في إدارة التعليم بالليث. وهذه الدراسة هي محاولة جادة لبذل كل جهد ممكن لاستقصاء واقع ممارسات التدوير الوظيفي في قطاع العمل التربوي، وأثر ذلك على مقومات الولاء لدى الموظفين ذكوراً وإناثاً.

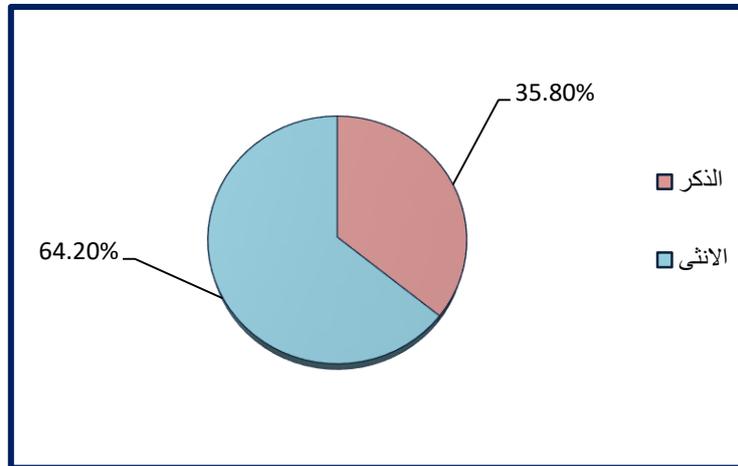
3. منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لموضوع الدراسة. مجتمع الدراسة:

يتكون من جميع موظفي إدارة التعليم بالليث، والبالغ عددهم (240) موظفاً وموظفة، حسب الإحصائية الواردة من قسم البحوث والدراسات في إدارة التعليم بالليث للعام الدراسي 1433/1434 هـ. والجداول والأشكال من (1) إلى (3) توضح توزيع مجتمع الدراسة بعد التطبيق وفقاً لمتغيراتها. جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة بعد التطبيق حسب الجنس

النسبة	الجنس
35.8%	ذكر
64.2%	أنثى
100%	المجموع

شكل (1): توزيع مجتمع الدراسة بعد التطبيق حسب الجنس



يتضح من الجدول (2) والشكل (2) أن:

✓ 35.8% من أفراد الدراسة هم من الذكور.

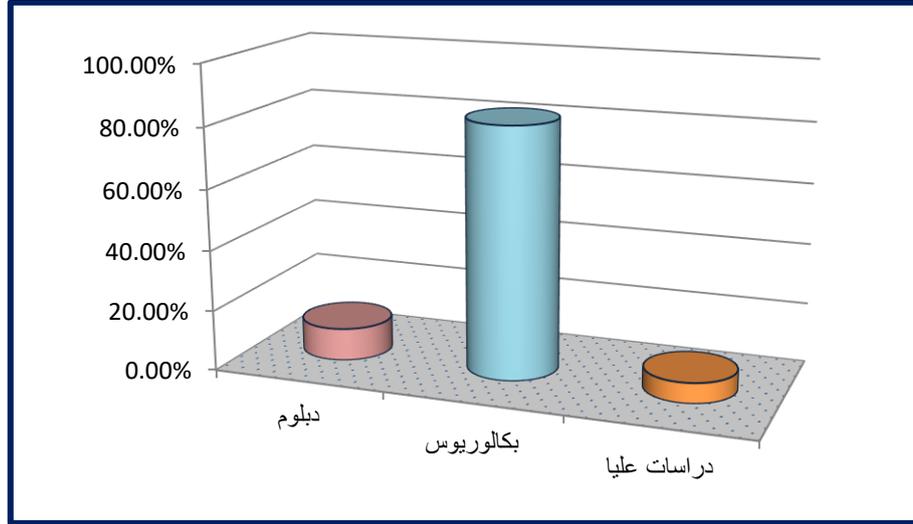
✓ 64.2% من أفراد الدراسة هن من الإناث.

جدول (2): توزيع مجتمع الدراسة بعد التطبيق حسب المؤهل العلمي

النسبة	المؤهل العلمي
10.8%	دبلوم
82.5%	بكالوريوس

دراسات عليا	6.7%
المجموع	100%

شكل (2): توزيع مجتمع الدراسة بعد التطبيق حسب المؤهل العلمي



يتضح من الجدول (3) والشكل (3) أن:

10.8% من أفراد الدراسة من حملة المؤهل دبلوم.

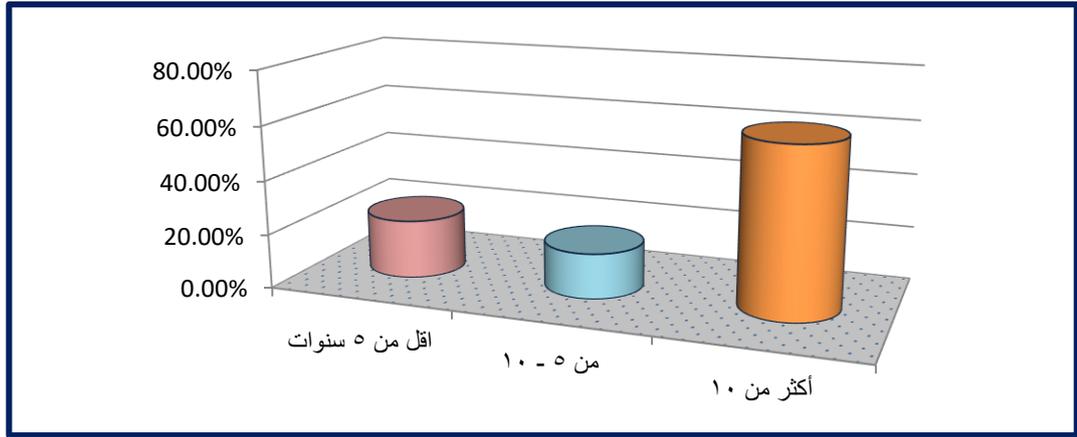
82.5% من أفراد الدراسة من حملة المؤهل بكالوريوس.

6.7% من أفراد الدراسة ممن درسوا دراسات عليا.

جدول (3): توزيع مجتمع الدراسة بعد التطبيق حسب سنوات الخدمة في العمل الإداري

سنوات الخدمة	النسبة
أقل من 5 سنوات	21.7%
من 5 - 10	16.7%
أكثر من 10	61.7%
المجموع	100%

شكل (3): توزيع مجتمع الدراسة بعد التطبيق حسب سنوات الخدمة في العمل الإداري



يتضح من الجدول (4) والشكل (4) أن:

- ✓ 21.7% من أفراد الدراسة ذوي الخبرة أقل من 3 سنوات.
- ✓ 16.7% من أفراد الدراسة ذوي الخبرة أقل من 5 إلى 10 سنوات.
- ✓ 61.7% من أفراد الدراسة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة.

المعاملات العلمية لأداة الدراسة:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة: وهو الصدق المعتمد على المحكمين

صدق البناء:

استبانة تطبيق التدوير الوظيفي:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (20) موظفًا من إدارة التعليم بالليث، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل تمييز كل فقرة من الفقرات، حيث إن معامل التمييز هنا يمثل دلالة الصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.41-0.72)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (4): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة
1	**0.60	11	**0.64
2	**0.66	12	**0.64
3	**0.72	13	**0.49
4	**0.45	13	**0.66
5	**0.41	15	**0.59
6	**0.52	16	**0.63
7	**0.42	17	**0.49
8	**0.48	18	**0.41
9	**0.69	19	**0.62
10	**0.62	20	**0.44

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

صدق البناء:

استبانة الولاء التنظيمي:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، تكونت من (20) موظفًا من إدارة التعليم بالليث، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل تمييز كل فقرة من الفقرات، حيث إن معامل التمييز هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.48- 0.70)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (5): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة
1	**0.59	11	**0.68
2	**0.66	12	**0.62
3	**0.60	13	**0.66
4	**0.60	14	**0.60
5	**0.57	15	**0.55
6	**0.52	16	**0.61
7	**0.62	17	**0.63
8	**0.67	18	**0.48
9	**0.70	19	**0.50
10	**0.69		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداتي الدراسة:

ثبات الأداة:

1. استبانة تطبيق التدوير الوظيفي:

للتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، تكونت من (20) موظفًا من إدارة التعليم بالليث، إذ بلغ (0.84)، واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذه الدراسة.

2. استبانة الولاء التنظيمي:

للتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات حسب معادل ألفا كرونباخ على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، تكونت من (20) موظفًا من إدارة التعليم بالليث، إذ بلغ (0.90)، واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج كما يلي:
1. معامل ارتباط (بيرسون) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة، وللتعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي وبين الولاء التنظيمي.
 2. معادلة (ألفا كرونباخ) لحساب ثبات أداتي الدراسة.
 3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحور).
 4. اختبار (ت) للمجموعات المستقلة Independent Samples T Test للتعرف على الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
 5. تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم ، بكالوريوس ، دراسات عليا)، ومتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري (أقل من 3 سنوات ، من 3 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

نتائج الدراسة

الإجابة على السؤال الأول ونصه: ما درجة تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	مدير إدارة التعليم هو المسئول عن إجراء التدوير الوظيفي فيها.	4.17	1.06	كبيرة
2	13	يتم التدوير الوظيفي من الإدارة العليا دون مشورة الموظفين.	3.83	0.88	كبيرة
3	18	يكلف الموظف عند انتقاله بمهام أعلى من مستوى وظيفته السابقة.	3.05	1.00	متوسطة
4	5	يحدث التدوير الوظيفي في فترات زمنية مختلفة.	3.03	0.93	متوسطة
5	4	يتم تطبيق التدوير الوظيفي بشكل مستمر.	2.87	1.04	متوسطة

متوسطة	0.88	2.73	يكلف الموظف عند انتقاله بمهام وظيفية تناسب ومستوى وظيفته السابقة.	17	6
متوسطة	0.91	2.70	يتم التدوير الوظيفي بناءً على خبرة الموظف.	3	7
متوسطة	0.92	2.69	أهداف التدوير الوظيفي في إدارة التعليم واضحة.	1	8
متوسطة	0.89	2.67	يراعى عند التدوير الوظيفي مهارات الموظف.	2	9
متوسطة	0.78	2.67	يتم تحديد الأقسام التي يتم تطبيق التدوير الوظيفي فيها مسبقاً.	15	9
متوسطة	0.83	2.62	يراعى عند تنفيذ عملية التدوير الوظيفي مناسبة الموظف للوظيفة التي نُقل إليها.	16	11
متوسطة	0.93	2.61	يتم التدوير الوظيفي وفقاً لنتائج الأداء الوظيفي.	14	12
قليلة	0.80	2.57	إجراءات تنفيذ التدوير الوظيفي واضحة ومعلنة.	8	13
قليلة	0.76	2.57	يتم تقديم الدعم والمساندة للموظف بعد عملية التدوير من خلال التدريب الكافي.	19	13
قليلة	0.87	2.56	يحقق التدوير الوظيفي العدالة بين الموظفين.	10	15
قليلة	0.86	2.53	أربع سنوات هي الفترة التي يقضها الموظف في وظيفته قبل إجراء التدوير الوظيفي.	6	16
قليلة	0.71	2.48	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في ضوء التدوير الوظيفي.	9	17
قليلة	0.72	2.47	المهام الوظيفية للموظف واضحة قبل نقله للوظيفة الجديدة.	11	18
قليلة	0.72	2.41	تقوم الإدارة بتوضيح سياسة التدوير الوظيفي.	12	19
قليلة	0.60	2.27	يطلب من الموظفين إبداء وجهة نظرهم حول سياسة التدوير المتبعة.	20	20
متوسطة	0.43	2.77	المتوسط العام للتدوير الوظيفي		

يتضح من الجدول رقم (6) أن جميع الفقرات (المتوسط العام) لاستبانة التدوير الوظيفي جاءت في مستوى الموافقة (بدرجة متوسطة)؛ حيث كان المتوسط الحسابي للاستبانة (2.77)، وانحراف معياري قدره (0.43) ويمكن تفصيلها كما يلي.

* إن الفقرتين التاليتين جاءتا في مستوى الموافقة (بدرجة كبيرة)؛ حيث تراوح المتوسط الحسابيلهما من 3.40 الى أقل من 4.20 وهي:

- مدير إدارة التعليم هو المسئول عن إجراء التدوير الوظيفي فيها.
 - يتم التدوير الوظيفي من الإدارة العليا دون مشورة الموظفين.
- ويمكن أن يكون ذلك بسبب المركزية التي تجعل أي قرار يجب ان ينطلق من مدير إدارة التعليم، وأنه لا يمكن تنفيذ أي فكرة - مثل التدوير الوظيفي - دون الرجوع إليه، وأنه هو صاحب السلطة الأولى تجاه ذلك. وفيما يتعلق بأن التدوير الوظيفي يتم من الإدارة العليا دون مشورة الموظفين - فإن ذلك قد يعود إلى عدم وجود نضج كافي لفكرة التدوير الوظيفي

لدى موظفي إدارة التعليم، وبالتالي لو تم ترك هذا الأمر لرأي الموظف لتضاربت آراء الموظفين، وكان من الصعب تنفيذ أي قرار إداري.

* إن الفقرات التالية جاءت في مستوى الموافقة (بدرجة متوسطة)؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي لها من 2.60 إلى أقل من 3.40 وهي:

- يكلف الموظف عند انتقاله بمهام أعلى من مستوى وظيفته السابقة.
 - يحدث التدوير الوظيفي في فترات زمنية مختلفة.
 - يتم تطبيق التدوير الوظيفي بشكل مستمر.
 - يكلف الموظف عند انتقاله بمهام وظيفية تناسب ومستوى وظيفته السابقة.
 - يتم التدوير الوظيفي بناءً على خبرة الموظف.
 - أهداف التدوير الوظيفي في إدارة التعليم واضحة.
 - يراعى عند التدوير الوظيفي مهارات الموظف.
 - يتم تحديد الأقسام التي يتم تطبيق التدوير الوظيفي فيها مسبقاً.
 - يراعى عند تنفيذ عملية التدوير الوظيفي مناسبة الموظف للوظيفة التي نُقل إليها.
 - يتم التدوير الوظيفي وفقاً لنتائج الأداء الوظيفي.
- ويمكن القول: إن كل الفقرات السابقة - والتي جاءت إجابات مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة - تدل - وبشكل واضح - على عدم وجود رؤية واضحة - أو خطة منظمة - لتطبيق فكرة التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بالليث، وإن تم تطبيقها يتم تطبيقها دون أي خطة مدروسة، دون النظر إلى ما يمكن أن تسببه من آثار إيجابية أو سلبية على مصلحة العمل وعلى الموظف، وأن هذا التطبيق لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسة؛ لكي تحقق إدارة التعليم بالليث الأهداف التي تريد تحقيقها من خلال التدوير الوظيفي، وأن عملية التدوير يجب أن تنفذ بحذر شديد، بحيث تأخذ بعين الاعتبار رغبة الموظف وقدراته ومهاراته ومؤهلاته، ومدى توافقها مع المهام الجديدة التي سوف توكل إليه حتى لا ينظر الموظف للتدوير الوظيفي على أنه فكرة سلبية لا فائدة منها.
- * إن الفقرات التالية جاءت في مستوى الموافقة (بدرجة قليلة)؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي لها من 2.60 إلى أقل من 3.40 وهي:

- إجراءات تنفيذ التدوير الوظيفي واضحة ومعلنة.
- يتم تقديم الدعم والمساندة للموظف بعد عملية التدوير من خلال التدريب الكافي.
- يحقق التدوير الوظيفي العدالة بين الموظفين.
- أربع سنوات هي الفترة التي يقضيها الموظف في وظيفته قبل إجراء التدوير الوظيفي.
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في ضوء التدوير الوظيفي.
- المهام الوظيفية للموظف واضحة قبل نقله للوظيفة الجديدة.
- تقوم الإدارة بتوضيح سياسة التدوير الوظيفي.
- يطلب من الموظفين إبداء وجهة نظرهم حول سياسة التدوير المتبعة.

ويمكن القول: إن كل الفقرات السابقة - والتي جاءت إجابات مجتمع الدراسة عليها بدرجة قليلة - تدل - وبشكل واضح - على أن إجراءات تنفيذ التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بالليث غير واضحة وغير معلنة، وأنه لا يتم تقديم الدعم والمساندة والتدريب الكافي للموظف بعد عملية التدوير، وأنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في ضوء التدوير الوظيفي، وأن المهام الوظيفية للموظف تكون غير واضحة قبل نقله للوظيفة الجديدة، ولا يتم توضيح ماهية التدوير الوظيفي للموظف. كما أن التدوير الوظيفي يتم بعيداً عن إبداء وجهة نظر الموظفين حول سياسة التدوير المتبعة.

* وتتفق نتائج هذا السؤال - والتي أشارت إلى درجة متوسطة لتطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث - مع كل من:

- دراسة كيماز، Kaymaz (2010)؛ والتي توصلت إلى ضرورة مراعاة آراء العاملين في عملية صناعة قرارات التدوير، واتخاذ القرار بالاتفاق بين الطرفين؛ حتى يكون قرار التدوير مقبولاً بسهولة أكثر، بالإضافة إلى ضرورة إضفاء فترات محدودة من الوقت في أقسام مختلفة.
- دراسة السحبي (2007)؛ والتي توصلت إلى أن هناك زيادة في مقدار الوعي لدى المجيبات بالآثار الإيجابية للتدوير الوظيفي على مصلحة العمل وعلى العاملة بنسبة (70%)، كما بينت الدراسة أنه ليس هناك خطة شاملة أو دراسة متكاملة للاحتياجات البشرية والتدريبية بالتنسيق مع تنقلات العاملات من جهة إلى أخرى بما يخدم مصلحة العاملة ومصلحة العمل، فكل منهما مستقل عن الآخر.
- دراسة سويني (Sweeney, 2008)؛ والتي توصلت إلى أن الباحثين والمديرين يحتاجون لانتباه أكبر لجوانب التدوير الوظيفي لتطوير وإدارة وحدات المنظمة، وتحقيق أهدافها.
- دراسة كريجر (Creager, 2007)؛ والتي توصلت إلى ضرورة مراعاة عدة عوامل عند تنفيذ التدوير الوظيفي، منها: استعدادات وسياسات المؤسسة (العوامل البنائية)، ومعتقدات وأيدولوجيات الموظفين المشاركين (العوامل الثقافية)، والسمات الفردية وأفعال الموظفين المشاركين (العوامل السببية أو الوسيطة).

الإجابة على السؤال الثاني ونصه :

مامستوى الولاء التنظيمي عند موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي عند موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي عند موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	مستعد أن أبذل مزيداً من الجهد لإنجاح العمل بإدارة التعليم.	3.46	0.71	كبيرة
2	7	أحافظ على ممتلكات إدارة التعليم .	3.33	0.79	متوسطة
3	13	أشجع الزملاء على الاشتراك في دورات أو ندوات لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة.	3.38	0.86	متوسطة

متوسطة	0.85	3.26	أملك القدرة على إيجاد أجواء نفسية طبيعية مع زملائي في الإدارة.	19	4
متوسطة	0.82	3.22	أعتبر نفسي عضواً بنّاءاً في إدارة التعليم.	1	5
متوسطة	0.95	3.15	أتأخر بعد انتهاء دوامي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز عملي.	8	6
متوسطة	0.82	3.03	أشعر بأن إدارة التعليم تمثل جزءاً من حياتي.	3	7
متوسطة	0.97	3.00	لديّ ثقة بأن إدارة التعليم أكثر أمناً وظيفياً من المؤسسات الأخرى.	5	8
متوسطة	0.79	2.97	أشعر بأن لي مكانة اجتماعية تعود لانتمائي لهذه الإدارة.	17	9
متوسطة	0.90	2.95	أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في إدارة التعليم .	9	10
متوسطة	0.97	2.93	أؤثر الاستمرار في عملي إذا توافرت لي فرصة عمل مشابهة.	10	11
متوسطة	0.85	2.93	أقوم بنشر الأفكار الجديدة المفيدة في مجال العمل.	16	12
متوسطة	0.93	2.89	كثيراً ما يشغلني الاهتمام بمستقبل إدارة التعليم.	12	13
متوسطة	0.96	2.87	سأذكر مميزات الإدارة إذا تركت العمل فيها.	11	14
متوسطة	1.00	2.77	أعالج أخطاء زملائي تجاه المراجعين في العمل .	4	15
قليلة	0.97	2.59	أتلمس المشكلات التي تواجه إدارة التعليم لتقديم المقترحات البناءة لتذليلها.	14	16
قليلة	0.94	2.58	أفضل مصلحة الإدارة على مصلحتي الشخصية.	18	17
قليلة	0.92	2.45	أشعر بالتوافق بين أهدافي وأهداف الإدارة التي أعمل بها.	15	18
قليلة	0.95	2.35	الحقوق المعطاة للموظف بإدارة التعليم تضمن له حياة مستقبلية كريمة	6	19
متوسطة	0.54	2.95	المتوسط العام للولاء التنظيمي		

يتضح من الجدول (7) أن جميع الفقرات (المتوسط العام) لاستبانة الولاء التنظيمي جاءت في مستوى الموافقة (بدرجة متوسطة): حيث كان المتوسط الحسابي للاستبانة (2.95)، وانحراف معياري قدره (0.54)، ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:

- إن الفقرة التالية جاءت في مستوى الموافقة (بدرجة كبيرة): حيث تراوح المتوسط الحسابي لها من 3.40 إلى أقل من 4.20 وهي:

- مستعد أن أبذل مزيداً من الجهد لإنجاح العمل بإدارة التعليم.

ويمكن القول بأنه هذه النتيجة - والمتعلقة باستعداد الموظف لبذل المزيد من الجهد لإنجاح العمل بإدارة التعليم بمحافظته للثبات - تدل على وجود الأرض الخصبة لدى موظفي إدارة التعليم بالليث للعمل والعطاء، والمتمثلة في الرغبة والاستعداد، والتي بدون توفرها لدى الموظفين لا يمكن حث الموظف على بذل جهود مضاعفة لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها، وأنه قد يكون لدى أفراد مجتمع الدراسة العديد من الأفكار التي من شأنها تطوير بيئة العمل في إدارة التعليم بالليث.

- إن الفقرات التالية جاءت في مستوى الموافقة (بدرجة متوسطة)؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي لها من 2.60 إلى أقل من 3.40 وهي:

- أحافظ على ممتلكات إدارة التعليم.
- أشجع الزملاء على الاشتراك في دورات أو ندوات لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة.
- أملك القدرة على إيجاد أجواء نفسية طبيعية مع زملائي في الإدارة.
- أعتبر نفسي عضواً بنأاً في إدارة التعليم.
- أتأخر بعد انتهاء دوامي - إذا ما اقتضت الضرورة - لإنجاز عملي.
- أشعر بأن إدارة التعليم تمثل جزءاً من حياتي.
- لدي ثقة بأن إدارة التعليم أكثر أمناً وظيفياً من المؤسسات الأخرى.
- أشعر بأن لي مكانة اجتماعية تعود لانتمائي لهذه الإدارة.
- أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في إدارة التعليم.
- أؤثر الاستمرار في عملي إذا توافرت لي فرصة عمل مشابهة.
- أقوم بنشر الأفكار الجديدة المفيدة في مجال العمل.
- كثيراً ما يشغلني الاهتمام بمستقبل إدارة التعليم.
- سأذكر مميزات الإدارة إذا تركت العمل فيها.
- أعالج أخطاء زملائي تجاه المراجعين في العمل.

ويمكن القول بأنه هذه النتيجة المتعلقة بالفقرات السابقة - والتي جاءت إجابات أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة - تدل على أن هناك بعض الخلل في الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث. وقد يعود ذلك لأسباب متعددة، منها: الممارسات التسلطية لبعض رؤساء الأقسام تجاه موظفيهم، والتي تجعل الولاء التنظيمي للموظف يظهر بدرجة متوسطة. ومنها - أيضاً - الأنظمة الروتينية التي تُسيّر إدارة التعليم بالليث كونها مؤسسة حكومية، وبالتالي يجد الموظف نفسه حبيس هذه الأنظمة والتعليمات، والتي لا يوجد فيها درجات من المرونة. كما أن بعض الموظفين يظن أن الفقرات السابقة - والتي جاءت بدرجة متوسطة - هي مجرد صفات للموظف المثالي، وأنه لها علاقة بالولاء التنظيمي، مثل: أقوم بنشر الأفكار الجديدة المفيدة في مجال العمل، أتأخر بعد انتهاء دوامي - إذا ما اقتضت الضرورة - لإنجاز عملي، كثيراً ما يشغلني الاهتمام بمستقبل إدارة التعليم.

- إن الفقرات التالية جاءت في مستوى الموافقة (بدرجة قليلة)؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي لها من 2.60 إلى أقل من 3.40 وهي:

- أتلمس المشكلات التي تواجه إدارة التعليم لتقديم المقترحات البناءة لتذليلها.
- أفضل مصلحة الإدارة على مصلحتي الشخصية.
- أشعر بالتوافق بين أهدافي وأهداف الإدارة التي أعمل بها.
- الحقوق المعطاة للموظف بإدارة التعليم تضمن له حياة مستقبلية كريمة.

ويمكن القول بأنه هذه النتيجة المتعلقة بالفقرات السابقة - والتي جاءت إجابات أفراد الدراسة عليها بدرجة قليلة - تدل على أن الموظف لا يقدم المقترحات التي من شأنها المساعدة في حل المشكلات التي يمكن أن تواجه إدارة التعليم، بسبب عدم وجود قناة رسمية وواضحة لتقديم مثل هذه المقترحات، أو أن بعض المديرين ينظرون للموظف الذي يقدم الاقتراحات في سبيل تطوير العمل نظرة سلبية، أو أنه قدم هذه المقترحات لتحقيق مآرب أخرى. كما أن أفراد الدراسة لا يفضلون مصلحة الإدارة على مصالحهم الشخصية، ولا يشعرون بالتوافق بين أهدافهم وأهداف الإدارة التي يعملون بها، ويمكن أن يكون ذلك بسبب عدم مشاركة الموظفين في صياغة أهداف الإدارة التي يعملون بها، وبالتالي يصبح الموظف ينظر إلى هذه الأهداف على أنها أهداف من قام بوضعها وليس له علاقة بها. وفيما يتعلق بأن الحقوق المعطاة للموظف بإدارة التعليم لا تضمن له حياة مستقبلية كريمة - فهذا قد يعود إلى أن الموظف دائماً يعتبر أن الحقوق المعطاة له قليلة عندما يقارن ذلك بمن هم في نفس مستواه الوظيفي، ويكون لهم مكاسب وحقوق أعلى منه.

- وتتفق نتائج هذا السؤال - والتي أشارت إلى درجة متوسطة لمستوى الولاء التنظيمي في إدارة التعليم بمحافظة الليث - مع كل من:
- دراسة الأحمدى (2004): والتي توصلت إلى أن هناك ولاءً تنظيمياً متوسطاً لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.
- دراسة الخشالي (2003): والتي توصلت إلى وجود توسط في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي (الأوتوقراطي) لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعلاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية.
- دراسة صادق (2002): والتي توصلت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل متوسط بين جامعتي قطر والإمارات. والعلاقة موجبة ودالة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل.
- في حين تختلف نتائج هذا السؤال - والتي أشارت إلى درجة متوسطة لمستوى الولاء التنظيمي في إدارة التعليم بمحافظة الليث - مع كل من:
- دراسة الغامدي (2009): والتي توصلت إلى ارتفاع نسبة الولاء التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية بمنطقة الباحة.
- دراسة حمدان (2008): والتي توصلت إلى أن الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية.
- دراسة حنون (2006): والتي توصلت إلى وجود مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- دراسة المعيوف (2002): والتي توصلت إلى أن درجة الولاء عند موظفي القطاع العام بالسعودية عالية إلى حد ما، وأن مستوى الولاء يختلف جوهرياً تبعاً لاختلاف كل من المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

الإجابة على السؤال الثالث ونصه :

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث

الولاء التنظيمي	معامل الارتباط (ر)	التدوير الوظيفي
**0.263		
0.004		
120		
** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).		

يتبين من الجدول (8) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث؛ حيث قيمة معامل الارتباط 0.263 ومستوى الدلالة 0.004.

ويمكن تصنيف قوة العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث على أنها علاقة ضعيفة وذلك حسب التصنيف الذي أورده (الزعيبي وطلاحة، 2006) وهو:

✓ أقل من 0.3 علاقة ضعيفة.

✓ من 0.30 إلى أقل من 0.70 علاقة متوسطة.

✓ من 0.70 إلى أقل من 1.00 علاقة قوية.

ويمكن القول: إن هذه النتيجة - والتي تشير إلى وجود علاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث - نتيجة منطقية؛ حيث إن أي تغيير إداري يقع على الموظف سوف يكون له تأثير سلبي أو إيجابي - مختلف الشدة - على مستوى الولاء التنظيمي للموظف. ولكن هذه العلاقة كانت علاقة ضعيفة، ويمكن القول: إن ذلك بسبب ما أظهرته نتائج الدراسة - بأن التدوير الوظيفي يتم تطبيقه بدرجة متوسطة، وأنه لا زال بحاجة إلى المزيد من التطوير. وتتفق هذه الدراسة مع كل من:

- شاهي وزملاءه (Shih et. Al., 2009)؛ والتي توصلت إلى أن للتدوير الوظيفي أثراً إيجابياً على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الممرضات.

- دراسة كيماز، Kaymaz (2010)؛ والتي توصلت إلى أنّ ممارسات التدوير الوظيفي لها أثر إيجابي على الدافعية، كما أظهرت أنّ التناقص في الرتبة، والزيادة في المعرفة والمهارات والكفاءة، وتطور العلاقات الاجتماعية في ممارسات التدوير الوظيفي - لهم - أيضاً - أثر إيجابي على الدافعية. أوضحت الدراسة - كذلك - أن تطبيقات التدوير الوظيفي قلّصت الملل الذي يشعر به العاملون نتيجة ممارسة مهمة واحدة لفترة زمنية طويلة، وأنّ الانتقال من قسم إلى آخر أدى إلى زيادة الدافعية المعنوية لديهم.

الإجابة على السؤال الرابع ونصه :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد الدراسة حول كل من درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي في إدارة التعليم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي. والجدول من (9) إلى (13) توضح ذلك:

1. الجنس:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على إجابات أفراد الدراسة حول تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي في إدارة التعليم بمحافظة الليث:

أداة الدراسة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التدوير الوظيفي	ذكر	43	2.94	0.40	3.253	118	0.001
	أنثى	77	2.68	0.43			
الولاء التنظيمي	ذكر	43	2.99	0.66	0.700	118	0.485
	أنثى	77	2.92	0.46			

يتضح من الجدول (9) - والخاص بأثر الجنس على إجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي في إدارة التعليم بمحافظة الليث - ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05 في إجابات أفراد الدراسة حول درجة التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور ذوي المتوسط الأعلى 2.94. ويمكن القول بأن هذه النتيجة تدل على أن تطبيق التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظفين أكثر إيجابية منه عن رأي الموظفين في إدارة التعليم في محافظة الليث. وقد يعود ذلك إلى نهج التدوير الوظيفي أكثر نضجاً في قسم البنين عنه في قسم البنات. وذلك بسبب الخبرات المتعددة التي يمكن أن تكون موفرة للموظف قياساً مع الوظيفة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05 في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وأن هذه النتيجة قد تعود إلى تشابه ظروف عمل كل من الموظفين والموظفات على اعتبار أن كليهما يعمل في بيئة عمل تحكمها سياسات عامة محددة من وزارة التعليم. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة حمدان (2008)؛ والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وربما يعود ذلك إلى عينة الدراسة.

2. المؤهل العلمي.

جدول (10): تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي في إدارة التعليم بمحافظة الليث

أداة الدراسة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التدوير الوظيفي	بين المجموعات	0.418	2	0.209	1.114	0.332
	داخل المجموعات	21.966	117	0.188		
	الكلية	22.385	119			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	3.608	2	1.804	6.714	0.002
	داخل المجموعات	31.439	117	0.269		
	الكلية	35.047	119			

يتضح من الجدول (10) - والخاص بأثر المؤهل العلمي على درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي في إدارة التعليم بمحافظة الليث - ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05 في إجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذه النتيجة يمكن ربطها بالنتيجة العامة لإجابات أفراد الدراسة حول التدوير الوظيفي - والتي جاءت بدرجة متوسطة - والتي دلت على اتفاق بين جميع أفراد الدراسة على تدني مستوى الممارسات لعملية التدوير الوظيفي، والذي يؤكد على أن فكرة التدوير الوظيفي لا تزال بحاجة إلى المزيد من التطوير، حيث إنها لا تراعي المؤهل العلمي للموظف عند تنفيذ التدوير الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05 في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتعرف على اتجاه هذه الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11): المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) للتعرف على اتجاه الفروق في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم	2.48	*0.54	0.29
بكالوريوس	3.02		0.25
دراسات عليا	2.78		

يتضح من الجدول (11) أن الفروق في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كانت لصالح ذوي المؤهل بكالوريوس ذوي المتوسط الأعلى 3.02، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن أصحاب المؤهل بكالوريوس أكثر استفادة من عملية التدوير الوظيفي، الذي لا يراعي مؤهل الدراسات العليا، ويعمل على إقصاء حاملي مؤهل الدبلوم، الأمر الذي انعكس سلباً على الولاء التنظيمي لهذه الفئة.

3. عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

جدول (12): تحليل التباين الأحادي لأثر عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري على درجة تطبيق التدوير الوظيفي و مستوى الولاء التنظيمي في إدارة التعليم بمحافظة الليث

أداة الدراسة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التدوير الوظيفي	بين المجموعات	2.070	2	1.035	5.961	0.003
	داخل المجموعات	20.315	117	0.174		
	الكلية	22.385	119			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.470	2	0.235	0.796	0.454
	داخل المجموعات	34.577	117	0.296		
	الكلية	35.047	119			

يتضح من الجدول (12) - والخاص بأثر عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري على درجة تطبيق التدوير الوظيفي، ومستوى الولاء التنظيمي في إدارة التعليم بمحافظة الليث - ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05 في إجابات أفراد الدراسة حول درجة التدوير الوظيفي كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (13): المقارنات البعدية بطريقة (شيفية) للتعرف على اتجاه الفروق في إجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق التدوير الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري

أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5-10	أكثر من 10
3.01		0.23		*0.33
2.79				0.10
2.69				

يتضح من الجدول (13) أن الفروق في إجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق التدوير الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري - كانت بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، ولصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات أصحاب المتوسط الأعلى 3.01. ويمكن أن تكون هذه النتيجة بسبب أن أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات لا يزالون بحاجة إلى فكرة التدوير الوظيفي لكسب المزيد من المهارات الجديدة في العمل، على عكس من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، والذين ينظرون إلى التدوير الوظيفي على أنه فكرة تقليدية، ولا يمكن أن تحقق طموحاتهم الوظيفية، وربما يعود إلى أن ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ليست لديهم المعايير الصحيحة للحكم على الممارسات السلبية للتدوير الوظيفي، أو أن تجربتهم مع التدوير الوظيفي محدودة وإيجابية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05 في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وأن هذه النتيجة قد تعود إلى سنوات الخبرة في العمل الإداري، والتي يتمتع بها الموظفون قيد الدراسة الحالية ما هي إلا سنوات خدمة وليس خبرة، وبالتالي فجميع الموظفين - وبغض النظر عن سنوات خدمتهم - كان مستوى ولائهم التنظيمي واحداً. ويمكن القول بأن نتائج هذا السؤال تتفق مع دراسة الغامدي (2009)؛ والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمات بالمرحلة الثانوية تعزى إلى متغير الخبرة، في حين توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمات بالمرحلة الثانوية تعزى إلى متغير الخبرة.

4. النتائج:

1. أظهرت النتائج أن تطبيق التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث متوسط بدرجة (2.77).
2. أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي عند موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث متوسط بدرجة (2.95).
3. توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة الليث؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.263).
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور. في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول درجة التدوير الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، وأن هذه الفروق كانت لصالح ذوي المؤهل بكالوريوس.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول درجة التدوير الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، وكانت هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات. في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري .

5. التوصيات:

1. ضرورة وضع خطة شاملة ومتكاملة لتنفيذ التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث بما يضمن تنفيذ التدوير وفقاً للاحتياجات البشرية والتدريبية في الإدارة، وبالتنسيق مع الموظفين ومديري الأقسام بما يخدم مصلحة العمل، ويحقق الغاية من التدوير الوظيفي.
2. مراعاة قدرات ومهارات وكفايات ورغبات الموظفين - ما أمكن ذلك - عند تنفيذ التدوير الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الليث؛ لأن ذلك يضمن نجاح التدوير ويحقق أهدافه.
3. عقد اجتماعات للموظفين الذين سوف يتم تدويرهم قبل البدء بالتنفيذ، يتم خلالها توضيح الغاية من التدوير، وما هي واجبات ومسؤوليات الموظف في الموقع الجديد؟
4. إجراء تقييم دوري للتحقق من مدى كفاءة الموظف بعد عملية التدوير، ومقارنة مستويات الأداء مع المستويات السابقة للموظف.
5. اهتمام إدارة التعليم في محافظة الليث بالولاء التنظيمي لموظفيها، وذلك من خلال وسائل متعددة؛ مثل: مشاركتهم باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ، وتوفير قنوات اتصال واضحة تمكن الموظف من تقديم مقترحاته، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين، والتخفيف من ضغوط العمل التي يمكن أن تواجه الموظفين، وتحسين وتطوير بيئة العمل في الإدارة .
6. توجيه مركز البحوث في وزاره التعليم إلى عمل نشرات تربية توضح للموظفين في شتى الإدارات ماهية التدوير الوظيفي وكيفية الارتقاء بمستوى الولاء التنظيمي للموظفين.

6. المقترحات:

1. إجراء نفس الدراسة على إدارات التعليم في بعض المناطق أخرى لكي يتسنى لنا الوقوف على الوضع الراهن في إدارات التعليم ومقارنة نتائجها بالدراسة الحالية.
2. إجراء الدراسة على بعض الجهات الحكومية والمؤسسات الخدمية الأخرى مع استخدام متغيرات جديدة؛ مثل: ضغوط العمل ، والحوافز المالية ، والاستقلال الإداري.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية

1. ال حفيظ، علي (1988). الإدارة والتربية، مجلة رسالة التربية- سلطنة عمان، (6)، 10-16.
2. ال خليفة، فاطمة، والربيعان، عصام (2000). قياس المدراء للولاء والأبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت. المجلة العربية للتنمية الادارية، (1)، 29-54.
3. أبو العلاء، محمد (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
4. أحمد، إبراهيم (1998). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.

5. الأحمدي، طلال (2004).
6. الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. المجلة العربية للإدارة، (1)، 44-1.
7. بدور، عبد الفتاح (1989). مقترحات عملية لرفع الكفاءة والمهارة الفنية والقيادية للعاملين. التنمية الإدارية، (45)، 51-48.
8. حسان، تقيه (2011). من أسرار نجاح التجربة اليابانية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، (5)، 140-152.
9. الحلو، هناء (2008). درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
10. حمدان، دانا لطفي (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
11. حنون، سامي إبراهيم (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. الخشالي، شاكرا (2003). اثر الأنماط لقيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية-العلوم الانسانية، (1)، 124-152.
13. الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح (2006). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، (2)، الأردن: عالم المكتبات والحديث.
14. خليفات، عبد الفتاح، والملاحمة، منى (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. مجلة جامعة دمشق، (4)، 289-340.
15. الدوسري، سعد بنعميان (2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
16. الرحالي، عبد الفتاح (2008، اغسطس 4). التدوير الوظيفي مطلباً مهماً للقيادة التربوية والتعليمية، ص.ب 2605.
17. روايدة، صالح (2008). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، اربد، الأردن.
18. السحيمي، زينب (2007). التدوير الوظيفي أداة للتطوير الإداري: قواعد تحفيزية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، (3)، 308-355.
19. سعد، هاشم (1996). خصائص قرار النقل الإداري والمكاني والوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، (71)، 56-63.
20. سموعي، رفاء فرج (2011). التدوير التنظيمي في ظل تراكم الأداء وقوة التطلع وأثره في الفساد، مجلة المنصور، (16)، 1-49.
21. الشريف، علي (2011). التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (4)، 147-163.
22. صادق، حصة (2002). العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، مجلة البحوث في التربية وعلم النفس، (2)، 239-263.
23. عبد الباقي، صلاح الدين (2004). السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.

24. العطاس، محمد سالم (2009). دراسات في العمل، الرياض: مكتبة الرشد.
25. العميان، محمود (2002). السلوك التنظيمي في المنظمات، الأردن: دار وائل للنشر.
26. عورتاني، مأمونعبدالقادر (2003). العلاقة بين الولاء المني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
27. العوفي، محمد (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية عن هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
28. عويضة، إيهاب (2008). اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
29. الغامدي، رحمه (2009). أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
30. غنام، ختام عبدالله (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
31. الكتبي، آمنه (2001). قياس الولاء الوظيفي بالمجال الشرطي، دراسة ميدانية، الشارقة: مركز بحوث الشرطة.
32. كشرود، عمار (1999). معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة انجليزي وعربي، ليبيا: منشورات جامعة قار يونس.
33. اللوزي، موسى (1999). التكوين التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن: دار وائل للنشر.
34. المعيوف، صلاح (2002). أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، (107)، 111-150.
35. المكتب العراقي للاستشارة والاعمار (2006). نظام الموارد البشرية النظم والإجراءات والعمليات، عمان: ايليت للاستشارات.
36. ناصر، زكي (2010، ديسمبر 21-22). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي. المؤتمر العربي الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات). القاهرة. جمهورية مصر العربية.
37. هيجان، عبدالرحمن احمد (1998). "الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
38. وليم، ثريا (1994). سياسة تدوير العمالة فلسفته - مزاياه - مشكلاته، مجلة التنمية الإدارية، (65)، 27-33.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bayazit, M., Hammer, T., & Wazeter D. (2004). *Methodological challenges in union commitment studies*. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 738-747.
2. Bennett, B. (2003). *Job rotation. Training Strategies for Tomorrow*, 17(4), 7-9.
1. Bhadury, J. & Radovitsky, Z. (2006): *Job rotation using the multi-period assignment model*. *International Journal of Production Research*, 44(20), 4431-4444.
3. Creager, P. L. (2007). *Building management bench strength: a qualitative look at a job rotation program*. Doctoral Dissertation, University of San Diego.
4. Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M. (1998). *Flexible workplace practices: evidence from a nationally representative survey*. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1), 99-115.

5. Hawkins, W. (1998). *Predictions of effective organizational commitment among high school principals*. Doctoral Dissertation, University of Virginia.
6. Henderson, J. (1992). *Ergonomic job rotation in poultry processing*. *Advances in Industrial Ergonomics and Safety*, (4), 443-450.
2. Hsieh, A & Yu Chao, H. (2004). *A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: example of Taiwan's high-technology industry*. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1108-1123.
7. Huang, J. (1999). *Job rotation from the employees point of view*. *Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
3. Jaturanonda, C., Nanthavanij, S., & Chongphaisal, P. (2006). *A survey study on weights of decision criteria for job rotation in Thailand: comparison between public and private sectors*. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1834-1851.
8. Joffers, C, & Haughey, L. (2001). *Elementary teachers, commitment declines: antecedents, processes and outcomes*. *The Qualitative Report*, 6(1), 1-19.
9. Karadimas, V., and Papastamatiou, P., (2000). *Tools for job rotation integrating access to vocational training*. *International Journal of Simulation*, 8(2), 37-44.
10. OECD (1999). *OECD Employment Outlook, Organization for Economic Cooperation and Development*. Paris, France
11. Ortega, J. (2000). *Job rotation as a learning mechanism*. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
12. Osterman, P. (2000). *Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare*. *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (2), 179-196.
13. Raju, P. & Strivastava, R. (1994). *Factors contribution to commitment to the teaching profession*. *International Journal of Educational Management*, 8 (5), 7-13.
14. Seiwert, L. (1979) *Job rotation, job enlargement, job enrichment*. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 8(3), 129-131.
15. Kaymaz, K. (2010). *The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A research on managers in the automotive organizations*. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69-85.
16. Shih, Y., Chang, C., Ho, W., & Liang, R. (2009). *Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment*. *BMC Health Services Research*, 9(8), 1-10.
17. Sweeney, D. L. (2008). *The effects of job rotation patterns on organizational outcome indicants of inter-organizational boundary spanner performance*. Doctoral Dissertation, University of Texas at San Antonio.
18. Tharmmaphilas, W., and Norman, B. (2004). *A quantitative method for determining proper job rotation intervals*. *Annals of Operations Research*, (128), 251-266.

Abstract

The study aimed to find the degree of implementation for Career rotation which it followed at Education Department at a Laith province, and to know the level of organizational loyalty for the same Education Department. And then to identify the relationship between the degree of implementation for Career rotation and the level of organizational loyalty. And also to know the of differences in the degree of Career rotation and the level of organizational loyalty to the staff for the Education Department at a Laith province depending on the following variables: sex, qualification, experience. Descriptive approach was used because its suitable to this study.

Methodology and procedures:

Questionnaire has been used to collect the data from The study community, which consists of all the staff of the Education Department (120) employees. Means have been used and standard deviations and Independent Samples T Test and One way anova to analysis the study data.

Study results:

- Implementation of Career rotation at Education Department at a Laith province was in medium level (2.77).
- Organizational loyalty at education department at a laith province was in medium level (2.95).
- The study also showed a weak positive relationship between the level of applying career rotation and organizational loyalty for the employees. The value of the correlation coefficient was (263).
- A significant difference in the level of applying career rotation according the variables: sex, and experience, while there was no statistically significance difference in the level of applying career rotation according to the qualification variable.
- The study also revealed that there is a statistical difference in the level of organizational loyalty according (sex, experience), and there are no statistically significant differences in the level of organizational loyalty according the qualification variable.

Recommendations of the study:

There is a need to develop a comprehensive and integrated plan to apply the career rotation at the Education Department at Laith province. And Organize Meetings for employees before will be applying the career rotation to explain for them What are the duties and responsibilities for the employee in the new position.
