

# التدوير الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة معيتيقة أحمد حسن القعود

العناوين: التدوير الوظيفي ، الولاء التنظيمي، الأكاديمية الليبية -مصراتة، ليبيا.

## الملخص

استلمت الورقة بتاريخ 2023/4/7 وقبلت بتاريخ 2023/5/11 ونشرت بتاريخ 2023/06/13	الكلمات المفتاحية: تذكر هنا أهم الكلمات المفتاحية (التدوير ، الوظيفي ، الحديد والصلب)
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، إستراتيجية التطور الوظيفي) وأثره على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة والبالغ عددهم (6415) عاملاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل مجتمع الدراسة (361) استبانة، وزعت عليها (364) استبانة، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (86.5%)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة، وتوصلت أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.	

## 1. الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

تعتمد المنظمات بصفة عامة على العاملين بها في تحقيق أهدافها وزيادة فاعلية وكفاءة أداء، كما تعمل جاهدة من أجل المحافظة عليهم وخاصة ذوي الخبرة والكفاءة منهم، ويعد الولاء التنظيمي وتعزيزه وزيادة مستوياته من المؤشرات الإيجابية التي تعمل على ذلك، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق اعتقاد قوي ومقبول من العاملين يشعرون بأهميتهم لزيادة رغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها، والاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها، مما يساهم في الوصول إلى النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، كما يعمل الولاء التنظيمي كاستثمار متبادل بين العاملين والمنظمة التي ينتمون إليها، ويترتب على ذلك زيادة العطاء والعمل بجد ونشاط، مما يؤدي إلى إعطاء العاملين أكبر جزء ممكن من وقتهم وجهدهم؛ من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها، هذا ونجد أن العمل على تعزيز الولاء التنظيمي بصفة عامة لدى العاملين قد يحدث من خلالها عدة متغيرات، الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية والتدوير الوظيفي إحداهما الذي يعد من الاستراتيجيات والطرق الفعالة لتطوير أداء العاملين، كونه يتيح للموظف ممارسة عمل آخر غير العمل الذي كان يمارسه ولا يشعره بالملل من الروتين القائم وتكرار الأعمال بنفس الطريقة، مما يساعده أيضاً على اكتساب خبرات جديدة بالإضافة إلى خبراته السابقة تعزز ثقته بنفسه.

فالتدوير الوظيفي من المناهج المهمة التي تعمل على تدريب وتطوير القدرات لدى العاملين، كما أن إستراتيجية التطور الوظيفي التي تعد من أبعاد التدوير الوظيفي الذي من الممكن أن تعتمد عليها المنظمة للوصول إلى الأهداف التي تريد تحقيقها، على أن تتم عملية التدوير بحذر شديد، مع تقييم قدرات الموظفين ومدى توافقهم مع العمل الذي سيتم نقلهم إليه، وتقييم الحاجة الفعلية للأسلوب التدوير، ومن ثم جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة التدوير الوظيفي بأبعاده وأثره على الولاء التنظيمي في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.

### 2.1 مشكلة الدراسة

تتطلب طبيعة العمل بالشركة الليبية للحديد والصلب من العاملين مجهوداً جسدياً وتركيزاً ذهنياً عالياً، كما هو الحال في البيئة الصناعية، حيث تتميز بيئة العمل فيها بأنها مؤثرة على العاملين من جوانب عدة، كالضغط النفسي، وغيرها من العوامل، التي قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الولاء لدى العاملين مما قد يعمل على تسربهم خارج الشركة وخاصة ذوي الخبرة منهم، لذلك يتطلب من الشركة العمل على البحث عن تعزيز

الولاء التنظيمي لديهم للاحتفاظ بهم، كون وجود الولاء من المؤشرات الإيجابية إذا ما تم تعزيزه لرفع الروح المعنوية لدى العاملين، كما أنها تسهم في تحقيق النتائج التي ترغب الشركة في الوصول إليها. ويعد أسلوب التدوير الوظيفي إذا ما تم استخدامه بشكل جيد يعمل على تعزيز الولاء لدى العاملين، حيث يتيح للعامل ممارسة عمل آخر غير العمل الذي كان يمارسه لتجديد نشاطه، ولا يشعره بالملل من الروتين القائم وتكرار الأعمال بنفس الأسلوب والطريقة، كما يساعده على اكتساب خبرات جديدة بالإضافة إلى خبراته السابقة، وقد أكدت العديد من الدراسات على أن للتدوير الوظيفي والولاء التنظيمي عدة آثار إيجابية وسلبية، منها: دراسة أبو صبيحة (2014) " التي أوصت بالتخطيط المسبق لأسلوب التدوير الوظيفي"، وأكدت دراسة المؤيد والنشمي (2015) " بأن أبعاد التدوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على تحفيز الموظف في الشركات"، كما أشارت دراسة لون (2020) " أن الولاء التنظيمي له تأثير إيجابي على كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي"، وأضافت دراسة دره (2011) " أن انخفاض روح التعاون والانسجام في العمل، وضعف الولاء التنظيمي لدى الموظفين يؤثر سلباً على كفاءة وفعالية الأداء"، في حيث أن دراسة دعفوس (2019) أوصت "بزيادة ورفع مستوى ولاءهم العاملين لأهميته البالغة".

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

1- ما أثر التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؟  
أسئلة الدراسة:

من خلال ما تم استعراضه في مشكلة الدراسة يمكن استخلاص أسئلة الدراسة كما يلي:

- 1- ما مستوى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، إستراتيجية التطور الوظيفي) بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؟
- 2- ما البعد الأكثر تطبيقاً من أبعاد التدوير الوظيفي في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؟
- 3- ما مستوى الولاء التنظيمي في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؟
- 5- ما أثر التدوير الوظيفي بأبعاده مجتمعة على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؟

### 3- فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية:

استناداً على مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

**Ho:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \geq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.

#### الفرضيات الفرعية:

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

**H1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \geq 0.05$ ) للتدريب وتطوير القدرات على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.

**H2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \geq 0.05$ ) لإستراتيجية التطور الوظيفي على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.

#### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- 1- معرفة مستوى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وكل بعد من أبعاده في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.
- 2- معرفة البعد الأكثر تطبيقاً من أبعاد التدوير الوظيفي في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.
- 3- معرفة مستوى الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.
- 5- التعرف على التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، إستراتيجية التطور الوظيفي) وأثره على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.

#### 5.1 أهمية الدراسة

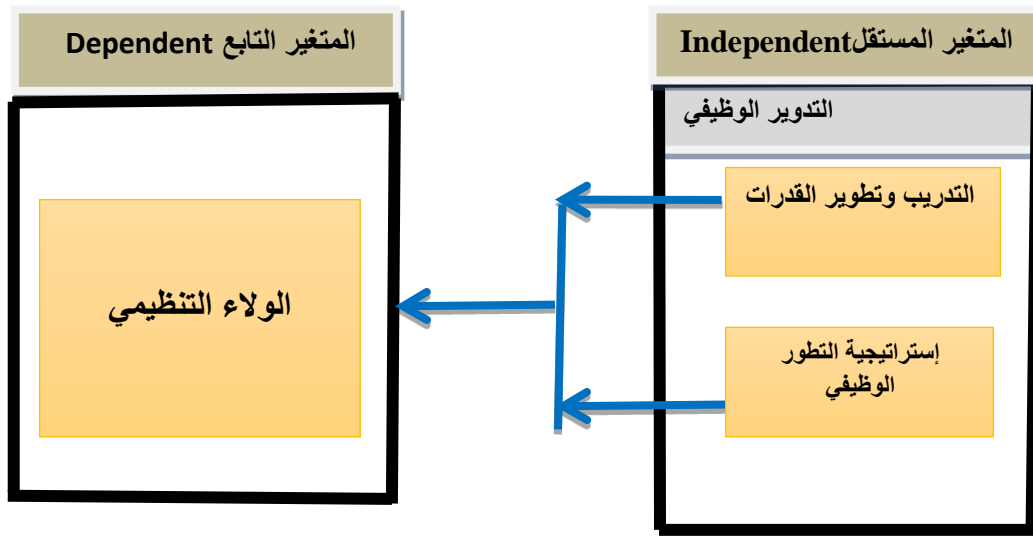
تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها ركزت على مفهوم إداري مهم والمتمثل في التدوير الوظيفي، والذي يعد أسلوباً مهماً لإثراء الخبرات، وتنمية المهارات للعاملين، وبيان أثره على الولاء التنظيمي لرفع روحهم المعنوية والحد من معدل دوران العمالة، مما ينعكس بدوره للمحافظة على العاملين ذوي المهارات، والارتقاء بأداء المنظمة وتحقيق غاياتها وأهدافها.

- 2- تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى في مجال التدوير الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي في البيئة الليبية، والتي تم إجراءها في البيئة المحلية، وتحديداً في إحدى الشركات الصناعية.
  - 3- تسهم نتائج هذه الدراسة في لفت اهتمام بالعاملين في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة، وذلك من خلال تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وأبعاده بشكل صحيح، لرفع من مستوى الولاء التنظيمي لديهم.
  - 4- إثراء المعلومات، وزيادة المعرفة العلمية لكي تكون مرجعاً مفيداً وجديداً لكل الباحثين في هذا المجال.
- 6.1 نموذج الدراسة**

بناءً على الفروض التي تناولتها الدراسة، فإن متغيرات الدراسة تتمثل فيما يلي:  
- المتغير المستقل: وهو التدوير الوظيفي.  
ومن أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتطوير القدرات، إستراتيجية التطور الوظيفي).  
- المتغير التابع: وهو الولاء التنظيمي.

الشكل رقم (1-1) يبين نموذج الدراسة



المصدر: الباحثة استناداً على الدراسات التالية: (بدر، 2016؛ البارقي، 2017؛ عزام، 2013؛ المصول، 2019)

#### 7.1 الدراسات السابقة

1-دراسة لون (2020)، بعنوان "تأثير الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين: الدور الوسيط للرضا الوظيفي"

هدفت الدراسة لتحديد تأثير الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في ظل وجود الرضا الوظيفي لمتغير وسيط، واستخدام الباحث المنهج الكمي في الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على 547 موظف في شركات فليبيية، وتم تحليل البيانات عن طريق الاختبارات الإحصائية المتطورة من قبل هايس (2013)، وتوصلت النتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- 1- أن الولاء التنظيمي له تأثير إيجابي على كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.
- 2- أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي عند التحكم في الولاء التنظيمي.

## 2-دراسة فريد (2019) "جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين"-دراسة ميدانية بمصحة الاستعجالات الطبية-مشونش.

هدفت الدراسة إلى إبراز جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم في أدوات جمع البيانات الملاحظة والاستبانة، وقد قام الباحث بإجراء حصر شامل للمفردات مجتمع الدراسة، وبلغ عددهم (55) مستهدفاً، تم استرجاع (54) استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- 1-البعد الأول لجودة حياة العمل (ظروف العمل) وانعكاسها على الولاء التنظيمي للعاملين في مصحة الاستعجالات الطبية مشونش محققة بنسبة متوسطة.
- 2-البعد الثاني لجودة حياة العمل (خصائص الوظيفة) وانعكاسها على الولاء التنظيمي للعاملين في مصحة الاستعجالات الطبية مشونش محققة بنسبة مرتفعة.
- 3-البعد الثالث لجودة حياة العمل (أسلوب الإشراف) وانعكاسه على الولاء التنظيمي للعاملين في مصحة الاستعجالات الطبية مشونش محقق بنسبة مرتفعة.
- 4-البعد الرابع لجودة حياة العمل (اتخاذ القرارات) وانعكاسها على الولاء التنظيمي للعاملين في مصحة الاستعجالات الطبية محققة بنسبة مرتفعة.

## 3-دراسة المصول (2019) "أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين" -دراسة ميدانية على البنك السوري الدولي الإسلامي.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنك السوري الدولي الإسلامي، واستخدمت الدراسة المنهج الاستنتاجي السببي، وبلغ مجتمع الدراسة (500) عاملاً موزعين على المستويات الإدارية كافة، وتم الحصول على البيانات الأولية عن طريق إجراء استبانة إلكترونية، واختارت الدراسة عينة عشوائية بسيطة تتكون من (61) عاملاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- 1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر التدوير الوظيفي على أداء العاملين.
- 4-دراسة دفعوس (2019): "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي" دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، جامعة الزاوية، ليبيا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي" دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، جامعة الزاوية في ليبيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، وبلغ عددهم (100) عامل إداري، حيث تم إجراء مسح شامل، ووزعت (100) استبانة، و80 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 80% من حجم مجتمع الدراسة، ومن نتائج الدراسة ما يأتي:

- 1-يوجد أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى أفراد مجتمع الدراسة.
- 5-دراسة الزهرة ومريم (2019) "أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة"-دراسة حالة: جامعة أحمد دراية أدرار بالجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين الإداريين من عملية التدوير بجامعة أحمد دراية أدرار بالجزائر، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين والعمالات بجامعة أحمد دراية أدرار بالجزائر، وبلغ عددهم (1081)، واقتصرت عينة الدراسة على مجموعة من الأساتذة والإداريين منهم بعض العاملين والعمالات، حيث تم توزيع (98) استبانة، ومن أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- 1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والأداء.
- 6-دراسة البارقي (2017) "التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفين إدارة التعليم بمحافظة الليث في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفين بإدارة التعليم بمحافظة الليث في المملكة السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت أداة استبانة لجمع المعلومات، وبلغ مجتمع الدراسة (120) موظفاً وموظفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- 1-توجد علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفين إدارة التعليم بمحافظة الليث في المملكة العربية السعودية.

## 7-دراسة بدر (2016) "التدوير الوظيفي ودوره في كفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة من (1863) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (307) استبانة صالحة للتحليل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1-إن إستراتيجية التطور الوظيفي في المرتبة الأولى من بين أبعاد التدوير الوظيفي في أثرها على مستوى كفاءة الإنتاجية في الوزارات، وفي المرتبة الثانية تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات، وفي المرتبة الثالثة التدريب وتطوير القدرات، وجاءت في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات.

8-دراسة المويد والنشمي (2015)، بعنوان "تأثير ممارسات التدوير الوظيفي على تحفيز الموظفين: دراسة بين موظفي شركات شبكات الهاتف المحمول العاملة في اليمن"

هدفت هذه الدراسة في تأثير الأبعاد الخمسة للتدوير الوظيفي (التدريب وتطوير القدرات، وتصميم الوظائف، المهنة، وإستراتيجية التطوير، النظم والإجراءات أو لوائح الشركة) على تحفيز الموظف في شركات شبكات الهاتف المحمول العاملة في اليمن، وقد تم توزيع 250 استبانة على الموظفين من بين أربع شركات لشبكات الهاتف المحمول في اليمن، وكانت 205 فقط صالحة لتحليل الاستبانة كحجم العينة النهائي باستخدام التحليل الوصفي والتحليلات الاستنتاجية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1-أن أبعاد الخمسة للتدوير الوظيفي لها تأثير معنوي إيجابي على تحفيز الموظف في شركات شبكات الهاتف المحمول العاملة في اليمن.

2-أن النظم والإجراءات كانت أكثر تأثيراً على تحفيز الموظف من بقية أبعاد التدوير الوظيفي، ويتبعها التدريب وتطوير القدرات.

9- دراسة عزام (2013) "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية على مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة، بالإضافة إلى معرفة مستوى الروح المعنوية للضباط الموظفين في الأجهزة الأمنية، مع تأثير أبعاد التدوير الوظيفي على الروح المعنوية، وقد جمع الباحث بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة، تم توزيعها على ضباط من جهاز الشرطة الفلسطينية، وبالغ عددهم (2868) ضباطاً في جهاز الشرطة، وقد تكونت عينة الدراسة من (351) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانة الموزعة (91%)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1-توجد علاقة إيجابية بين أبعاد التدوير الوظيفي ومستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية.

9-دراسة عمران (2008) "ضغوط العمل في المستشفيات وعلاقتها بالولاء التنظيمي لعناصر التمريض" - دراسة تطبيقية في المستشفيات العامة بطرابلس (مستشفى طرابلس المركزي ومستشفى الخضراء).

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل الناتجة عن مصادر الضغوط والولاء التنظيمي لعناصر التمريض الوطنية بالمستشفيات العامة (مستشفى طرابلس المركزي ومستشفى الخضراء العام بطرابلس، وتمثل مجتمع الدراسة في (765) عنصراً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من (185) مفردة، بنسبة (24%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي ما يأتي:

1-أن مستوى ضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة كان بشكل عام متوسطاً.

2-أن مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

10-دراسة أرحومة (2007) "الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين" - دراسة تطبيقية مقارنة على مصرفي (الأمة - التجارة والتنمية)، طرابلس، بليبيا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المصارف (الأمة - التجارة والتنمية) طرابلس، وتمثل مجتمع الدراسة (439) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من (128) مفردة، وبنسبة (29%) من إجمالي مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

1- من خلال استعراض الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن منها ما اعتمد على التدوير الوظيفي، ومنها ما اعتمد على الولاء التنظيمي، ومنها دراسة واحدة اعتمدت عليها معاً، فكل باحث أعد دراسته وفقاً لرؤيته البحثية، ويتضح هذا من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات.

2- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الاستبانة الخاصة بجمع البيانات، والمنهج الوصفي والتحليلي، وتختلف عنها في البيئة، حيث كانت الدراسة الحالية في البيئة الصناعية الليبية.

3- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ربط أبعاد التدوير الوظيفي مع الولاء التنظيمي وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

يتناول الإطار النظري مبحثين الأول عن التدوير الوظيفي والثاني عن الولاء التنظيمي. في المبحث الأول: تناول مفهوم التدوير الوظيفي، وأبعاده.

### 1.2 مفهوم التدوير الوظيفي

إن أسلوب التدوير الوظيفي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يتم تطبيقها في جميع المنظمات واستخدامها بنجاح؛ وذلك من خلال عملية التخطيط السليمة والتوظيف الصحيح والاختيار الجيد، بهدف تنمية مهارات الموظفين واكتسابهم خبرات جديدة، وممارسة عدة وظائف مختلفة داخل المنظمة، ويوجد عدة تعريفات للتدوير الوظيفي فعرفه بعض الكتاب والباحثين من خلال وجهات نظرهم في التعريف، وهي على النحو الآتي:

يعرف (الشعراوي، 2019: 13) التدوير الوظيفي بأنه: "أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك العاملين من عمل إلى آخر داخل المنظمة؛ بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم، حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم الحالية، أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، وذلك بغرض تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يتبعون لها خلال فترة زمنية معينة".

وترى (البلوي، 2020: 6) أن التدوير الوظيفي: "نمط إداري حديث يقوم على تدوير الوظائف بين العاملين في المنظمة؛ من أجل تنمية معارف العاملين وتطوير خبراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة". ويرى (مصطفى والفيلكاوي، 2020: 6) التدوير الوظيفي بأنه: "أسلوب إداري مخطط يتم بموجبه انتقال الإداريين بالمؤسسات التعليمية من وظيفة لأخرى خلال فترة زمنية محددة، ثم يعودون إلى وظيفتهم الأولى، وذلك بغرض إكسابهم مهارات وخبرات مهنية متنوعة".

بينما ترى (المحاميد، 2020: 14) أن التدوير الوظيفي هو: "أحد الأساليب الحديثة التي تسهم في التطوير الإداري، من خلال تحريك رؤساء في المديرية إلى عمل آخر بشكل أفقي، ولفترة زمنية محددة، تكون ضمن خطة منظمة؛ وذلك من أجل تطوير معارفهم وتنويع خبراتهم ومهاراتهم".

ويضيف (عبد المالك، 2020: 8) التدوير الوظيفي بأنه "حركة مخططة للعاملين من وظيفية إلى وظيفة أخرى؛ بغرض تطوير مهاراتهم وفهمهم للعمل، أي أن هذه العملية تعتبر عملية مخططة وهي نوع من التدريب أثناء العمل" ومن خلال التعاريف السابقة تعرف الباحثة التدوير الوظيفي: بأنه أسلوب إداري مخطط ومنظم، وحركة مخططة للعاملين من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الوظيفي أو قريبة من تخصصهم؛ بهدف تنمية مهاراتهم وفهمهم للعمل، وتنويع خبراتهم والمحافظة عليهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء.

### 2.2 أبعاد التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي أبعاد، أهمها ما يلي:

#### 1- التدريب وتطوير القدرات:

تسعى إدارة الموارد البشرية لتطوير العاملين بشكل دوري ومستمر؛ وذلك من خلال التدريب وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وإكسابهم المعلومات والخبرات الجديدة داخل المنظمة، وقد تكون بطريقة مباشرة وشمولية، كما يساهم التدريب في مساعدة العاملين بالمنظمة على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية؛ لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء.

ويعرف (جميل، 2016: 12) التدريب أنه: "نشاط مخطط، يهدف إلى تزويد العاملين بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم".

#### 2- إستراتيجية التطوير الوظيفي:

بعد العنصر البشري من العناصر المهمة المكونة لمنظمات الأعمال المختلفة، كونه المحرك الأساسي والمهم لجميع نشاطاتها، ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصةً عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، وتنمية للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وما تشهده من تسارع يزيد من حدة المنافسة بين كافة القطاعات المنظمة، فإن الأمر يستلزم إعادة النظر في العناصر البشرية المهنية المعرفية وتطوير قدراتها بما يتماشى مع هذا التطور السريع (بدر، 2016: 34).

ويشير (الدوري، 2020: 18) إستراتيجية التطور الوظيفي بأنها "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".

وفي المبحث الثاني: تناول مفهوم الولاء التنظيمي، أبعاده، والعلاقة بين التدوير التنظيمي والولاء التنظيمي.

### 2.3 مفهوم الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب فيها جميع المنظمات الفاعلة لكسب العاملين فيها لارتباطه بمستوى الأداء الوظيفي؛ لذلك يعد الولاء التنظيمي المفتاح الرئيسي والمهم، والانسجام القائم بين العاملين ومنظمتهم؛ فالعاملون ذو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية؛ لأنهم يبذلون الوقت

والجهد، ويسعون دائماً وباستمرار للمحافظة على منظماتهم، ويوجد عدة تعريفات للولاء التنظيمي عند بعض الكتاب والباحثين، وذلك من خلال وجهات نظرهم في التعريف، ومن هذه التعريفات:

وذكر (غنام، 2005: 33) أن الولاء التنظيمي "ركز على الموظف الذي تظهر لديه حالة وجدانية داخلية تفاعلية من الانسجام مع منظمته، وتترجم لتظهر على سلوكياته، فالولاء مفهوم إدراكي معرفي، فحين يشعر الموظف بالولاء لمنظمته فإنه يكرس معظم طاقاته من أجل هذه الأهداف؛ بل ليرقى بها إلى أعلى تقدير، وأفضل موقع، ويميل دائماً إلى البقاء في المنظمة، وهذه الصورة الإيجابية لمن يتمتع بالولاء.

ويعرف (غريب، 2014: 17) الولاء التنظيمي بأنه: "الشعور بالانتماء للمنظمة، والرغبة بالاستمرار فيها، وأن تحقيق أهداف العامل يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة".

ويرى (بوسالم، 2010: 7) أن الولاء التنظيمي هو: "اعتقاد وقبول قوي من خلال العاملين في التنظيم لأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها".

ومن خلال التعاريف السابقة تعرف الباحثة الولاء التنظيمي: بأنه يركز على الحالة الوجدانية التفاعلية المتمثلة بالانسجام والتكامل بين أهداف العامل وقيم منظمته، مما يعكس شعوراً إيجابياً يتولد لدى العامل تجاه منظمته من خلال بذل جهد عالٍ، مع الرغبة القوية في البقاء ضمن المنظمة والاستمرار في العمل فيها، ومن التعريفات السابقة لمفهوم الولاء التنظيمي نستنتج المرتكزات التالية:

- انسجام العامل بين أهداف وقيم منظمته.
- الرغبة القوية في البقاء ضمن المنظمة واستمرار العمل فيها، مما يولد لدى العامل شعوره بالانتماء.
- الصورة الإيجابية التي يتمتع بها العامل اتجاه منظمته.

#### 4.2 أبعاد الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي أبعاد، وقد اختلف الباحثون في تصنيفها، منهم من صنفها إلى بعدين، منهم من صنفها إلى ثلاثة أبعاد، ومن هذه الأبعاد على النحو التالي:

- **الولاء العاطفي (الاتجاهي):** يشير إلى درجة شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة وجدانياً ونفسياً مع الرغبة في الانسحاب والاندماج بها والتوحد معها.

- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** يشير إلى شعور الموظف أخلاقياً بالاستمرار والبقاء في المنظمة دون النظر إلى الجوانب النفسية الممكن تحقيقها إذا 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 إذا انتقل إلى منظمة أخرى (الأحمدي، 2004: 14).

#### 5.2 العلاقة بين أسلوب التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي:

نظراً لقلّة في الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقة بين أسلوب التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي، إلا أنه توجد دراسة عربية (على حسب علم الباحثة) التي درست العلاقة بين المتغيرين، ومن بين هذه الدراسات أكدت على وجود العلاقة بين المتغيرين، وهي:

- دراسة (البارقي، 2017: 23): وقد توصلت بنتائجها عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفين إدارة التعليم بمحافظة الليث، حيث تؤثر الإجراءات والنظم التدوير على ولاء العاملين، كون التدوير الوظيفي أسلوباً فعالاً لزيادة وتحسين الأداء التنظيمي، لكونه أسلوباً يتسم بالعدالة التنظيمية، مما يكون الرضا الوظيفي لدى العاملين والتي بدورها يزيد من مستوى الولاء التنظيمي؛ وذلك من خلال رفع روحهم المعنوية وتقديم لهم الحوافر الفعالة لتحسين من أدائهم.

#### 3. الإطار العملي للدراسة:

##### 1.3 منهجية الدراسة:

تم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات، وذلك من خلال المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الكتب والمجلات والدراسات السابقة المرتبطة بالتدوير الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؛ بغرض تكوين الإطار النظري للدراسة، وتم الاعتماد أيضاً على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام الاستبانة؛ لغرض إتمام الدراسة الميدانية.

##### 2.3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة، والبالغ عددهم (6415) عاملاً خلال السنة 2020/2021م.

### 3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة للدراسة بحجم (364) من عدد العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة من كل قسم ، علما بأن العينة المسحوبة صالحة للتحليل الإحصائي اعتمادا على كل من ( Sekran & Buge, 2010, 295 (النجار، الزعبي، 2013، 109)، حيث بينوا أن المجتمع الذي يكون بحدود (6000) ولا يصل إلى (7000) يتطلب سحب عينة منه تبلغ (361)، والعينة المسحوبة تجاوزت العدد المطلوب، وتم استرداد جميع الاستبانة بعدد (364) استبانة من الاستبانة الموزعة، بنسبة استرجاع (100%)، واستبعاد عدد (49): منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ويبقى ما هو مجموعه (315) استبانة صالحة للتحليل، أي: بنسبة (86.5%) من مجموع الاستبانة الموزعة.

### 4.3 متغيرات وأداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة أداة الدراسة لاستخدامها في جمع المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تمثلت في الاستبانة، وتم تطويرها من خلال الدراسات السابقة، حيث تم الاستفادة من دراسة (المصول، 2019) ودراسة (البارقي، 2017)، وتضمنت جزأين، في الجزء الأول تم تغطية المتغيرات الديموغرافية للعينة، وفي الجزء الثاني والمتكون من (25) سؤالاً لتغطية متغيرات الدراسة.

### 5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لإجراء عمليات التحليل الإحصائي للدراسة يتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وذلك لتحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها من العينة الدراسة.

### 6.3 صدق وثبات مقياس الدراسة:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتأكد من صدق مقياس التدوير الوظيفي ومقياس الولاء التنظيمي، وقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الليبية؛ لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم حول الاستبانة، والاستفادة من خبراتهم في الحكم على المقاييس المستخدمة، ومدى ملاءمتها للدراسة، حيث تم حذف وإجراء بعض التعديلات على الاستبانة ومن تم تقديمها في صورتها النهائية.

### 7.3 صدق عبارات الاستبانة باستخدام الاتساق الداخلي:

للقوف على فقرات أبعاد التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي، تم حساب معاملات الارتباط لمعرفة مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لمحاور الاستبانة، والتي ظهرت فيه مجالات الاستبانة أنها دالة إحصائياً عند مستوى عالية معنوية (0.01)، وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وتتمتع بدرجة صدق جيدة.

### 8.3 ثبات الاستبانة:

تم استخراج الثبات بدلالة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرو نباخ ألفا Cronba Alpha، ويقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هو قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية.

1- تأخذ قيمة بين الصفر والواحد، فعندما تكون قيمها قريبة من الواحد نقول: أن الاستبانة صادقة وأنها ممثلة للمجتمع المدروس.

2- أما عندما يكون قريباً من الصفر فنقول: أن الاستبانة لا تمثل المجتمع، وفي هذه الحالة ينصح بإعادة صياغة أسئلة الاستبانة، وتستخدم نفس المعايير لحساب معامل الثبات أيضاً. (البحر والتتحي، 2014: 14) وتم حساب معامل الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة كما في الجدول رقم (1.3)

جدول رقم (1.3) يوضح الثبات بالاتساق الداخلي للمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الثبات	
1	التدريب وتطوير القدرات	0.764
2	إستراتيجية التطور الوظيفي	0.781
3	التدوير الوظيفي	0.906
4	الولاء التنظيمي	0.919



بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن جميع المؤشرات جيدة، وتعطي مؤشراً جيداً على ثبات المقياس، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

### 9.3 تحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (2.3) يوضح توزيع مفردات العينة حسب نوع الجنس

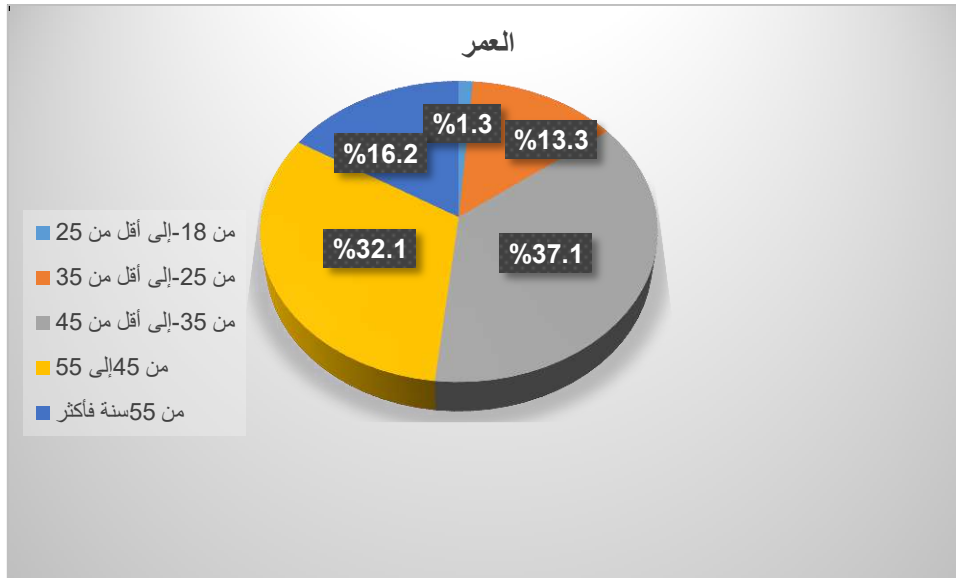
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	312	99.0%
	أنثى	3	1.0%
	المجموع	315	100%



من خلال الجدول السابق توزع مفردات العينة حسب نوع الجنس، وقد أظهر الجدول بأن عدد الذكور 312 عامل وبنسبة 100%، وعدد الإناث 3 عاملات وبنسبة 1.0%، وبالتالي فإن فئة من الذكور هم أكثر عمل في الشركة من فئة الإناث.

جدول رقم (3.3) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية

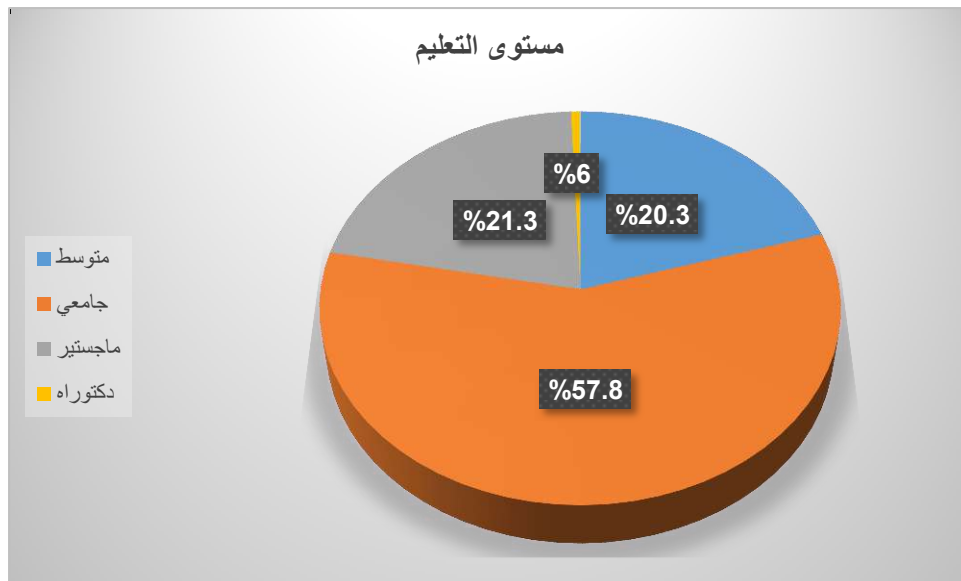
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	من 18 سنة - إلى أقل من 25 سنة	4	1.3%
	من 25 سنة - إلى أقل من 35 سنة	42	13.3%
	من 35 سنة - إلى أقل من 45 سنة	117	37.1%
	من 45 سنة - إلى 55 سنة	101	32.1%
	من 55 سنة فأكثر	51	16.2%
المجموع		315	100%



من خلال الجدول السابق توزع مفردات العينة حسب الفئات العمرية، نجد أن عاملين الذين تتراوح أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة، عددهم 117 عامل وبنسبة 37.1%، هم أكثر فئة فعالة في الشركة، وعاملين الذين تتراوح أعمارهم من 45-55 سنة، عددهم 101 عامل وبنسبة 32.1%، وعاملين الذين تتراوح أعمارهم من 55 سنة فأكثر، عددهم 51 عامل وبنسبة 16.2%، يليهم عاملين من 25-35 إلى أقل من سنة، وعاملين من 18-أقل من 25 سنة.

جدول رقم (4.3) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

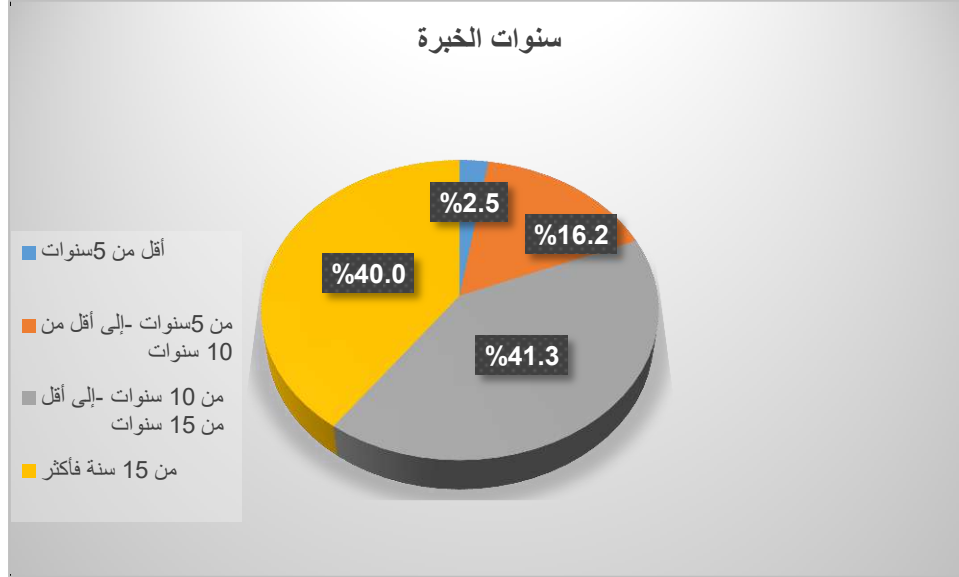
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط	64	20.3%
	جامعي	182	57.8%
	ماجستير	67	21.3%
	دكتوراه	2	0.6%
	المجموع	315	100%



من خلال الجدول السابق توزع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي في جامعي هم الأعلى نسبة وقد بلغ عددهم 182 وبنسبة 57.8% من مجمل مفردات العينة، وتليهم شهادة ماجستير وقد بلغ عددهم 67 وبنسبة 21.3%، وفي دبلوم متوسط بلغ عددهم 64 وبنسبة 20.3%، وهناك مشاركة واحدة من العينة لأحد الحاصلين على شهادة الدكتوراه.

جدول رقم (5.3) يوضح توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	%2.5
	5- أقل من 10 سنوات	51	%16.2
	10- إلى أقل من 15 سنة	130	%41.3
	15 سنة فأكثر	126	%40.0
	المجموع	315	%100



من خلال الجدول السابق توزع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة، نجد أن من 10-15 سنوات هم أكثر خبرة من سنوات أخرى، وقد بلغ عددهم 130 وبنسبة %41.3، وتليهم من 15 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 126 وبنسبة %40.0، ومن 5 إلى 10 سنوات بلغ عددهم 51 وبنسبة %16.2، وأقل من 5 سنوات هي أقل خبرة من سنوات أخرى.

جدول رقم (6.3) يوضح توزيع مفردات العينة حسب نوع الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الوظيفة	مدير إدارة	18	%5.7
	مدير مكتب	15	%4.8
	رئيس قسم	29	%9.2
	مشرف قطاع وردية	55	%17.5
	عامل	76	%24.1
	وظائف أخرى	122	%38.7
	المجموع	315	%100



من خلال الجدول السابق توزع مفردات العينة حسب مركز الوظيفة، نجد أن عاملين في وظائف أخرى هم أعلى مركز في وظيفتهم، وقد بلغ عددهم 122 وبنسبة 38.7%، وتليهم العاملين العاديين بلغ عددهم 76 وبنسبة 24.1%، وفي مشرفين القطاع بلغ عددهم 55 وبنسبة 17.5%، ورؤساء الأقسام بلغ عددهم 29 وبنسبة 9.2%، ومن ثم مدراء إدارات والمكاتب أقل مركز في الوظيفة.

### 10.3 تحليل واختبار أسئلة الدراسة:

يتم في هذا الجزء إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة، لتحديد مستوى تطبيق التدوير الوظيفي بأبعاده والولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة. السؤال الأول- ما مستوى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، التصميم الوظيفي، النظم والإجراءات، إستراتيجية التطور الوظيفي) في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

جدول رقم (7.3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من حيث الأبعاد التدوير الوظيفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النسبة	التوافر
أولاً: التدريب وتطوير القدرات						
1	تعمل الشركة على تحديد احتياجاتها التدريبية	3.29	.904	1	65%	متوسط
2	تمتلك الشركة وسائل مختلفة للتدريب	3.25	.935	2	65%	متوسط
3	تستخدم الشركة التدوير الوظيفي كوسيلة للتدريب	2.58	1.029	6	51%	متوسط
4	يكسب التدريب للعاملين القدرة على المعرفة بمتطلبات الوظائف الأخرى بالشركة	2.99	.898	4	59%	متوسط
5	تهتم الشركة بتحديد قدرات كل عامل للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى	2.66	.928	5	53%	متوسط
6	يخضع العاملون في الشركة إلى برامج تدريبية متنوعة	3.09	.925	3	61%	متوسط
	توافر التدريب وتطوير القدرات	2.98	4.591	-	-	متوسط

ثانياً: إستراتيجية التطور الوظيفي					
متوسط	51%	5	.992	2.57	1 يتوفر لدى الشركة مناخ يشجع العاملين على التدوير الوظيفي
متوسط	53%	4	1.026	2.66	2 تستخدم الشركة التدوير الوظيفي كأسلوب للتطوير الوظيفي
متوسط	60%	2	1.059	3.01	3 يمنح التدوير الوظيفي العاملين فرصة للنمو والتطوير الوظيفي
متوسط	62%	1	1.029	3.12	4 التدوير الوظيفي كإستراتيجية للتطوير الوظيفي
متوسط	59%	3	1.087	2.99	5 يساهم التدوير الوظيفي في تطوير مسار العاملين
متوسط	-	-	.996	2.87	توافر إستراتيجية التطور الوظيفي
متوسط	-	-	1.006	2.88	الدرجة الكلية

من خلال الجدول رقم (11.3) يمكن التعرف على مستوى تطبيق أسلوب أبعاد التدوير الوظيفي حيث بلغ المتوسط العام لها (2.88) وبانحراف المعياري (1.006) ودرجة توافر (متوسطة). كما يظهر في الجدول أن بعد " التدريب وتطوير القدرات" جاء بالمرتبة الأولى، وكان المتوسط الحسابي يساوي (2.98)، والانحراف المعياري يساوي (4.591)، والأهمية النسبية (متوسطة)، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البوي، 2020) حيث جاء مستوى توافر لأبعاد التدوير الوظيفي متوسطاً، وفي التدريب وتطوير القدرات جاءت في المرتبة الأولى فقرة "1" حيث بلغ متوسط الحسابي (2.98) وبانحراف المعياري (4.591)، والأهمية النسبية (متوسطة) وفي المرتبة الأخيرة فقرة "5" بلغ المتوسط الحسابي (2.58) وبانحراف المعياري (1.029)، وأن بعد "إستراتيجية التطور الوظيفي" جاءت في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.87) وبانحراف المعياري (996)، والأهمية النسبية (متوسط)، وفي إستراتيجية التطور الوظيفي فقرة "4" جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.12) وبانحراف المعياري (1.029)، والأهمية النسبية (متوسطة)، وفي إستراتيجية التطور الوظيفي فقرة "1" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي (2.27) وبانحراف المعياري (992)، والأهمية النسبية (متوسطة).

السؤال الثاني-ما مستوى الأكثر تطبيقاً لأبعاد التدوير الوظيفي في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

جدول رقم (8.3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من حيث الأبعاد التدوير الوظيفي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النسبة	التوافر
التدريب وتطوير القدرات	2.98	4.591	1	59%	متوسط
إستراتيجية التطور الوظيفي	2.87	.996	3	57%	متوسط
الدرجة الكلية	2.88	1.006	-	-	متوسط

من خلال الجدول السابق نجد أن البعد الأكثر تطبيقاً وجاء في المرتبة الأولى "التدريب وتطوير القدرات" حيث بلغ الوسط الحسابي (2.98)، والانحراف المعياري (4.91)، أي أنه حصل على متوسط، والبعد الثاني "إستراتيجية التطور الوظيفي" جاء في المرتبة الأخيرة الأقل توافراً.

السؤال الرابع-ما مستوى الولاء التنظيمي في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية.

جدول رقم (9.3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من حيث الولاء التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النسبة	التوافر
<b>خامساً: الولاء التنظيمي</b>						
1	يسعى العاملون إلى مزيداً من الجهد لإنجاح العمل بالشركة	3.55	.972	2	71%	متوسط
2	توجد رغبة لدى العاملين في اكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة	3.46	.841	6	69%	متوسط
3	هناك احترام متبادل بين العاملين في الشركة.	3.53	.875	3	70%	متوسط
4	لدى العاملين ثقة بأن الشركة أكثر أماناً وظيفياً من الشركات الأخرى	3.56	1.049	1	71%	متوسط
5	يشعر العاملون بمكانتهم في العمل بالشركة	3.42	.952	7	68%	متوسط
6	يشعر العاملون بالاعتزاز في العمل بالشركة	3.49	.979	4	69%	متوسط
7	يقوم العاملون في الشركة بنشر الأفكار الجديدة المفيدة في مجال العمل	3.25	.876	9	65%	متوسط
8	يهتم العاملون بمستقبل الشركة كجزء مهم من مستقبلهم	3.46	.958	5	69%	متوسط
9	لدى الشركة مميزات تعمل على بقاء العاملين للعمل بها	3.29	.943	8	65%	متوسط
10	يهتم العاملون في الشركة بمعالجة الأخطاء التي تقع من غيرهم	3.20	.965	10	64%	متوسط
11	يفضل العاملون مصالح الشركة على مصالحهم الشخصية	3.01	1.006	14	60%	متوسط
12	يلتمس العاملون المشكلات التي تواجه الشركة لتذليلها	3.17	.933	13	63%	متوسط
13	هناك توافق بين أهداف العاملين وأهداف الشركة	3.18	.952	12	63%	متوسط
14	تضمن الشركة حقوق العاملين بما يحقق لهم مستقبلاً كريماً	3.19	1.015	11	63%	متوسط
<b>الدرجة الكلية</b>		<b>3.11</b>	<b>10.249</b>	-	-	متوسط

من خلال الجدول رقم (13.3) يمكن التعرف على مستوى الولاء التنظيمي حيث بلغ المتوسط العام لها (3.11) وانحراف المعياري (10.249) وبدرجة توافر (متوسطة). كما يظهر الجدول أن "فقرة 4" جاء بالمرتبة الأولى، وكان الوسط الحسابي يساوي (3.56)، والانحراف المعياري (1.049)، والأهمية النسبية (متوسطة). وأن "فقرة 11" جاء في المرتبة الأخيرة، وكان الوسط الحسابي يساوي (3.01)، والانحراف المعياري يساوي (1.006)، والأهمية النسبية (متوسطة).

**السؤال الرابع- ما طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؟**

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط (بيرسون) العلاقة بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي ونوعها.

جدول رقم (10.3) يوضح معامل الارتباط لعلاقة بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.

الولاء التنظيمي		
**360	معامل الارتباط (R)	التدوير الوظيفي
0.000	الدلالة الإحصائية	
315	العدد	

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من خلال الجدول رقم (13.3) وجود علاقة إيجابية ذات دالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؛ حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.360 ومستوى الدلالة (0.000) على أنها علاقة ضعيفة.

11.3 اختبار فرضيات الدراسة:

السؤال الخامس- ما أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، التصميم الوظيفي، النظم والإجراءات، استراتيجية التطور الوظيفي) على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة؟

اختبار فرضيات:

الفرضية الرئيسية:

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \geq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.

جدول رقم (15.3): تحليل الانحدار لاختبار أثر التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	B	Df	Sig
التدوير الوظيفي	.360 <sup>a</sup>	130	46.595	2.142	1	.000

المصدر: حساب الباحثة باستخدام بيانات المتحصلة عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة من خلال الجدول السابق يبين أن معامل الارتباط بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي قد بلغت ( $R=360^a$ )، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ودرجة تأثير التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي، كما يظهر في الجدول أن معامل قيمة التحديد بلغت ( $R^2=.130$ ) وهذا يعني أن التدوير الوظيفي قد فسرها نسبته (13%) من التباين في الولاء التنظيمي، ودرجة تأثير التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي قد بلغت نسبة مقدارها ( $B=2.142$ ) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $F$  البالغ (46.595) وهي قيمة دالة إحصائياً وبدلالة مقدارها (0.000) وبناءً على القرار الإحصائي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الأولى:

**H1**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \geq 0.05$ ) للتدريب وتطوير القدرات على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.

جدول رقم (11.3): تحليل الانحدار لاختبار أثر التدريب وتطوير القدرات على الولاء التنظيمي

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	B	Df	Sig
التدريب وتطوير القدرات	.325 <sup>a</sup>	106	36.987	2.243	1	.000

المصدر: حساب الباحثة باستخدام بيانات المتحصلة عليها من الاستبانة من خلال الجدول السابق يبين أن معامل الارتباط بين التدريب وتطوير القدرات والولاء التنظيمي قد بلغت ( $R= 325^a$ ) وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين التدريب وتطوير القدرات والولاء التنظيمي، كما يظهر في الجدول أن معامل قيمة التحديد بلغت ( $R^2=.106$ ) وهذا يعني أن التدريب وتطوير القدرات قد فسرها نسبته (10.6%) من التباين الولاء التنظيمي، ودرجة تأثير التدريب وتطوير القدرات على الولاء التنظيمي قد بلغت نسبة مقدارها ( $B=2.243$ ) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $F$  البالغ (36.987) وهي قيمة دالة إحصائياً

وبدلالة مقدارها (0.000) وبناءً على القرار الإحصائي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير القدرات والولاء التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

**H4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \geq 0.05$ ) لإستراتيجية التطور الوظيفي على الولاء التنظيمي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.

**جدول رقم (12.3): تحليل الانحدار لاختبار أثر إستراتيجية التطور الوظيفي على الولاء التنظيمي**

Sig	Df	B	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل
000	1	2.410	45.255	134	365 <sup>a</sup>	إستراتيجية التطور الوظيفي

**المصدر:** حساب الباحثة باستخدام بيانات المتحصلة عليها من الاستبانة المعدة لغرض الدراسة من خلال الجدول السابق يبين أن معامل الارتباط بين إستراتيجية التطور الوظيفي والولاء التنظيمي قد بلغت ( $R=365^a$ ) يعني وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين إستراتيجية التطور الوظيفي والولاء التنظيمي، وكما يظهر في الجدول أن معامل قيمة التحديد ( $R^2=134$ ) وهذا يعني أن إستراتيجية التطور الوظيفي قد فسرت ما نسبته (13.4%) من التباين في الولاء التنظيمي، ودرجة تأثير إستراتيجية التطور الوظيفي على الولاء التنظيمي قد بلغت نسبة مقدارها ( $B=2.410$ ) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F البالغ (42.255) وهي قيمة داله إحصائياً وبدلالة مقدارها (0.000) وبناءً على القرار الإحصائي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التطور الوظيفي والولاء التنظيمي.

### 12.3 النتائج:

- 1- توصلت النتائج أن المستوى العام "الأبعاد التدوير الوظيفي جاء متوسطاً من حيث الأهمية النسبية، وهذا ما يحقق الهدف الأول.
- 2- توصلت الدراسة إلى أن بعد "التدريب وتطوير القدرات" جاء بالمرتبة الأولى، والأهمية النسبية (متوسطة)، كما أن "إستراتيجية التطور الوظيفي" جاء في المرتبة الأخيرة، والأهمية النسبية (متوسطة)، وهذا ما يحقق الهدف الثاني.
- 3- بلغ المتوسط العام للولاء التنظيمي بدرجة توافر (متوسطة)، وهذا ما يحقق الهدف الثالث.
- 4- توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين التدوير الوظيفي وأبعاده (التدريب وتطوير الوظيفي، تصميم الوظائف، النظم والإجراءات، إستراتيجية التطور الوظيفي)، على الولاء التنظيمي في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة، وهذا ما يحقق الهدف الرابع.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \geq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي وأبعاده (التدريب وتطوير الوظيفي، تصميم الوظائف، النظم والإجراءات، إستراتيجية التطور الوظيفي) على الولاء التنظيمي في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة، وهذا ما يحقق الهدف الخامس.

### 13.3 التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، لخصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات، وهي على النحو الآتي:
- 1- على الشركة أن تستخدم أسلوب التدوير الوظيفي وأبعاده بخطط مدروسة مسبقاً، لرفع الولاء التنظيمي للعاملين في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.
  - 2- الاهتمام ببعيد "إستراتيجية التطور الوظيفي"، خاصةً أن نتائج الدراسة قد أظهرت أنه هذا البعد يشكل أقل نسبة من بين أبعاد التدوير الوظيفي.
  - 3- الاهتمام بالولاء التنظيمي لدى العاملين لرفع الروح المعنوية والحد من معدل دوران العمالة.
  - 4- الاهتمام بأسلوب التدوير الوظيفي وأبعاده بشكل صحيح، وأن تأثيره على الولاء التنظيمي ضعيف في الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.
  - 5- الاهتمام بالتدوير الوظيفي لتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتحسين العلاقة بينهم.
  - 6- على الشركة أن تستخدم التدوير الوظيفي كوسيلة لتدريب العاملين لتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
  - 7- توفير مناخ مناسب يشجع العاملين على التدوير الوظيفي بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.
  - 8- أن يفضل العاملون مصالح الشركة على مصالح الشخصية.
  - 9- أن يلتزم العاملون بالمشكلات التي تواجه الشركة لتذليلها.



## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع العربية

- 1- أرحومة، عبد الفتاح محمد (2007). الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة تطبيقية مقارنة على مصرفي (الأمة - التجارة والتنمية) بطرابلس، [رسالة ماجستير غير منشورة]، الأكاديمية الليبية - فرع مصراتة.
- 2- الأحمد، طلال بن عابد (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. المجلة العربية للإدارة، (24) 1، 1-44، مصر.
- 3- بدر، نضال سلام (2016). التدوير الوظيفي ودوره في كفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة الدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- 4- بركات، حيان محمد؛ عيسى، جميل صالح (2021). دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية في جامعة تشرين". مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، (43) 4، اللاذقية، سورية.
- 5- برزوق، ميسم محمود (2021). درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- 6- البارقي، مصلحة بنت حسين (2017). التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالبيث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (2) 1. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- 7- بلالي، فضيلة؛ علاهم، نجوى (2017). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة "دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي"، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 8- البلوي، مرزوقة حمود (2020). مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية (بنات). مجلة العلوم التربوية والنفسية - 4(5) - فبراير، المملكة العربية السعودية.
- 9- بوزيدي، شمس الدين (2017). دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين "دراسة ميدانية ببلدية المعاريف بالمسيلة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- 10- بوسالم، أبو بكر (2010). أثر التمكين العاملين في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، جامعة آل البيت، الجزائر.
- 11- تابعي، نادية؛ بوسعدية، هادية (2014). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة سوسولوجية بالفروع التجاري نفضال لولاية الوادي"، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
- 12- الحمادي، حسين علي محمد (2019). الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية "دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 183 (2)، الكويت.
- 13- دغوس، عبد الكريم محمود ضوء (2019). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الزاوية، ليبيا.
- 14- الزهرة، قواري؛ مريم، العياشي (2019). أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة-دراسة حالة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- 15- السالم، ماهر علي الصالح (2014). الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار في مدينة دمشق، جامعة دمشق، كلية التربية المقارنة والإدارة التربوية، سورية.
- 16- الشعروي، أمين محمد حسين (2019). التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل "دراسة مقارنة بين بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل"، جامعة القدس، فلسطين.
- 17- العتيبي، عبد الله عمر؛ العنزي، مطلق عشوي (2021). إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت "دراسة مكتبية تحليلية". مجلة كلية التربية، (1) 11، جامعة الإسكندرية، مصر.
- 18- عبد المالك، فريتح (2020). أثر التدوير الوظيفي على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية "دراسة حالة إدارة بلدية المسيلة"، [رسالة غير منشورة]، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 19- عزام، أحمد عزمي (2013). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- قطاع غزة. [رسالة غير منشورة]، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- 20- العلي، محمد؛ العمر، عماد (2018). *التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي بجمهورية العربية السورية*. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، (40)3.
- 21- عمران، بلقاسم أحمد (2008). *ضغوط العمل في المستشفيات وعلاقتها بالولاء التنظيمي لعناصر التمريض - دراسة تطبيقية في المستشفيات العامة (مستشفى طرابلس المركزي ومستشفى الخضراء العام) بطرابلس*. [رسالة غير منشورة]، الأكاديمية الليبية - فرع مصراتة.
- 22- غريب، معاذ نجيب (2014). *إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة [رسالة دكتوراه]*، جامعة دمشق، سورية.
- 23- فريد، بوسكار (2019). *جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين - دراسة ميدانية بمصحة الاستعجالات الطبية مشونش [رسالة ماجستير غير منشورة]*، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 24- المحاميد، شفاء ساكت محمد (2020). *التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط*.
- 25- مصطفى، أميمة حلمي؛ الفيلكاوي، جيهان أحمد حمزة (2020). *استخدام أسلوب التدوير الوظيفي لتعزيز الولاء التنظيمي لدى الإداريين بالمؤسسات التعليمية "دراسة وصفية نظرية"*، 78(2)، جامعة طنطا، مصر.
- 26- المصول، ماجد محمود (2019). *أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين - دراسة ميدانية على البنك السوري الدولي الإسلامي [رسالة ماجستير غير منشورة]*، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- 27- النجار، فايز جمعة؛ نبيل جمعة والزغبي، ماجد راضي (2013). *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي*. (ط3). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

#### تانياً: المراجع الانجليزية:

- 1-Sekaran Uma & Bougie (2010). *Research methods for bousinns: A Skill belding Approach (5thed)*.John WileyY&
- 2-Loan,L.(2020). *The influence of organizational commitment on employees job performance:The mediating role of job Satisction*. Management Science Letters, 10(14), 3307-3312.
- 3-Al-Nashmi, M. M., & Almoayad, A. A. A. (2015). *The Influence of Job Rotation Practices on Employee Motivation: Study among Mobile Network Companies' Employees in Yemen* International Journal of Social Sciences and Humanities Research, 3 (9), pp. 44-72