



استخدام أسلوب التدوير الوظيفي لتعزيز الولاء التنظيمي
لدى الإداريين بالمؤسسات التعليمية
"دراسة وصفية نظرية"

إعداد

أ/ جيهان أحمد حمزة الفيكاوي
باحثة ماجستير
بكلية التربية - جامعة طنطا

أ.م.د/ أميمة حلمي مصطفى
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد بكلية التربية - جامعة طنطا

المجلد (٧٨) العدد (الثاني) الجزء (الثاني) أبريل ٢٠٢٠م

مقدمة البحث:

لقد لاقى موضوع الولاء التنظيمي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، نظراً لما يمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات عامة، والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، لأن هذا الشعور عندما يمتلكه العاملون يدفعهم للتصرف بمسؤولية، ويعينهم على تحقيق الأهداف، مما يسهم في التغلب على المشكلات التي قد تتعرض لها المؤسسات التي يعملون بها.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه الشعور الداخلي الذي يوجه الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة، ويدفعه إلى الارتباط بقيم المؤسسة والاستمرار في خدمتها (الشايب، وأبو حمور، ٢٠١٤، ٣٠٨). وتتمثل أبعاد الولاء التنظيمي في التوحد مع المؤسسة وأهدافها والاندماج في أعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها، والإنجاز فوق المتوقع لمهامها، والإسهام بجهد مشترك لصالح المؤسسة والرغبة في البقاء فيها (الرواشدة، ٢٠٠٧، ٢٢).

ولقد أدرك علماء الإدارة والعلوم السلوكية أن الاهتمام بأنظمة العمل دون الاهتمام بالعاملين قد يؤدي إلى نقص الدافعية للعمل. وتوصلت الدراسات التي أجريت لمحاولة حل المشكلة بالتوفيق بين المتطلبات الإجرائية للوظيفة والمتطلبات الإنسانية للعاملين بها، إلى ضرورة الأخذ بأحد أساليب تصميم الوظائف وهو التدوير الوظيفي (الحيالي، وأحمد، ٢٠١٨، ١٢٩؛ Ghorpade, Lackritz & Singh, 2007, 240).

ويعد التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب الإدارية المعاصرة التي تُمارَس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين لممارسة أكثر من عمل منظم. ويهدف هذا الأسلوب إلى إعداد الموظف لممارسة أعمال أخرى غير عمله الأصل، وذلك بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة، وتحديد فترة زمنية لممارسة العمل الجديد سواء في مجال الوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية بشكل منظم، ويمكن تحويلهم إلى وظائف أخرى بعد مرور تلك الفترة الزمنية (حراز، ٢٠١٥، ١٩٥). ويهدف أسلوب التدوير الوظيفي إلى التخلص من الرتابة وزيادة الدافعية وتحسين الأداء، وذلك من

خلال تنقل العامل بين عمل وآخر، ومن خلال تنوع المهام التي يقوم بها (الهواسي؛ والبرزنجي، ٢٠١٤، ٩٩). ولعل أهم ما يميز أسلوب التدوير الوظيفي هو القدرة على الإحلال في حال غياب أحد العاملين حيث يكون من السهل إيجاد البديل (محمد، ٢٠١٤، ١٦٢). كما يتم الاعتماد على هذا الأسلوب انطلاقاً من مبدأ أن العامل كلما زادت فترة بقائه في وظيفة ما، كلما ازداد مستوى إلمامه بأسرارها، وقد تتضح أمامه الثغرات التي يمكنه استغلالها في تحقيق مصالح شخصية. ولذلك ينبغي التأكيد على ضرورة اتباع أسلوب التدوير الوظيفي بين العاملين دون الإخلال بكفاءة الأداء، بمراعاة خصائص الوظيفة والسمات الواجب توافرها في شاغلها (وفاء، ٢٠١٦، ١١١).

مشكلة البحث:

مما سبق يتضح أهمية أسلوب التدوير الوظيفي كونه أداة فاعلة وركيزة ديناميكية يمكن الاستناد إليها في تطوير منظومة العمل المدرسي ككل، وتجديد بيئة العمل سعياً لتكوين حالة من التحدي والحيوية لدى الفرد العامل، كما أنه يساعد في القضاء على البيروقراطية، ويؤثر في إمكانات وخبرات ومهارات العاملين مما يوفر للمؤسسة التعليمية كوادر مؤهلة تيسر إجراء أي عملية تعاقب قيادي في أي مركز وفي أي وقت. فضلاً عن كون هذا الأسلوب يحول دون تغلغل المحسوبيات في المدارس وتقليص احتمالات الفساد، أو القصور في الإنتاجية ومخرجات العمل، وبخاصة في المواقع التي تعاني من بقاء الأشخاص في مناصبهم لفترات طويلة. وعلاوة على ما سبق، فإن استخدام أسلوب التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة ولاء العاملين للمدرسة التي يعملون بها من خلال انسجام الأهداف بين العاملين والمدرسة، وانسجام القيم بين العاملين والمدرسة، والرغبة في الحفاظ على العضوية بها، والنظرة الإيجابية لها والاعتزاز بالانتماء إليها، والرغبة في خدمة المدرسة دون النظر إلى المردود المادي الذي يحصل عليه الفرد العامل.

وقد أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي؛ حيث يمكن الاستعانة بأسلوب التدوير الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي (البارقي، ٢٠١٧، ٢٠؛ الشريف، ٢٠١١،

(٧١٢). كما أوصت دراسة (الكندري، ٢٠١٧، ٣٤٣) بضرورة تطبيق أسلوب تدوير الموظفين، لإكسابهم الخبرة في مختلف المجالات، من خلال إتاحة الفرصة لهم بتغيير مكان العمل بين الأقسام والإدارات المختلفة وفق معايير موضوعية محددة، مع مراعاة العلاقات الإنسانية الجيدة في التعامل مع الموظفين، لتشجيعهم على العمل وزيادة انتمائهم وولائهم للمدرسة، وضرورة تحقيق الموضوعية في التعامل مع الإداريين.

ولعل ذلك ما دعا الباحثان إلى الاهتمام بإجراء البحث الحالي الذي يُعنى بالدراسة الوصفية التحليلية لأسلوب التدوير الوظيفي كونه أحد الأساليب الإدارية المعاصرة التي يمكن أن تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الإداريين بالمؤسسات التعليمية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري لهم، ومن ثم على تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها بكفاءة وفعالية. وبناءً على ما تقدم، يسعى البحث الحالي إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما الأسس الفكرية لأسلوب التدوير الوظيفي بالمؤسسات التعليمية؟
 ٢. ما الإطار النظري للولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية؟
 ٣. ما الآليات المقترحة لتعزيز الولاء التنظيمي لدى الإداريين في المؤسسات التعليمية باستخدام أسلوب التدوير الوظيفي؟
- هدف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى التوصل إلى عدد من الآليات المقترحة التي يمكن من خلالها تعزيز الولاء التنظيمي لدى الإداريين في المؤسسات التعليمية باستخدام أحد الأساليب الإدارية المعاصرة وهو أسلوب التدوير الوظيفي.
- أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث من تناوله لأحد الأساليب الإدارية المعاصرة؛ أسلوب التدوير الوظيفي، والذي يعد أداة فاعلة في التحسين والارتقاء بأداء المؤسسات التعليمية، ومساعدتها في بلوغ الأهداف المنشودة، وعلاقته بالولاء التنظيمي والذي يُعدّ عنصراً مهماً في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع الأفراد العاملين بها للعمل، وتحقيق مستوى من الإنجاز المطلوب.

منهج البحث: اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، والذي يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم "لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (عبد المؤمن، ٢٠٠٨، ٨٧). ومن ثم فقد استخدم هذا المنهج لوصف وتحليل أسلوب التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الإداريين بالمؤسسات بصفة عامة، وبالمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص.

مصطلحات البحث: وفيما يلي تحديد إجرائي للمصطلحات الرئيسة في البحث الحالي، وذلك على النحو التالي:

(١) **التدوير الوظيفي Job Rotation:** ويمكن تعريف التدوير الوظيفي إجرائياً على أنه أسلوب إداري مخطط يتم بموجبه انتقال الإداريين بالمؤسسات التعليمية من وظيفة لأخرى خلال فترة محددة من الزمن، ثم يعودون بعدها إلى وظيفتهم الأساسية، وذلك بغرض إكسابهم مهارات وخبرات مهنية متنوعة.

(٢) **الولاء التنظيمي Organizational Loyalty:** ويُعرّف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه درجة شعور الإداريين بالمؤسسات التعليمية بالانتماء إلى مدارسهم، وافتخارهم بالانتماء إليها، واستعدادهم لبذل الجهد والوقت خارج نطاق الوصف الوظيفي من أجلها، مع تأييدهم التام للمدرسة التي يعملون بها، ورغبتهم القوية في الاستمرار في العمل بها.

خطوات السير في البحث: للإجابة على أسئلة البحث وتحقيقاً لأهدافه، فقد سار البحث وفقاً للخطوات

التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث من حيث منطلقاته ومشكلته، أهدافه وأهميته، منهجه وحدوده، وأخيراً مصطلحاته الرئيسة.

الخطوة الثانية: تحديد الأسس الفكرية لأسلوب التدوير الوظيفي بالمؤسسات التعليمية.

الخطوة الثالثة: تحديد الإطار النظري للولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.

الخطوة الرابعة: التوصل إلى عدد من الإليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الإداريين بالمؤسسات التعليمية باستخدام مدخل التدوير الوظيفي.

المحور الأول/ الأسس الفكرية لأسلوب التدوير الوظيفي بالمؤسسات التعليمية

لقد برزت فكرة التدوير الوظيفي بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٥م؛ فالتوسع بعد الحرب في المشروعات والمؤسسات والأعمال شكل ضغطاً متزايداً نتيجة الحاجة إلى موظفين أكفاء. وقد زاد من صعوبة هذه المشكلة ندرة الأشخاص القادرين على تولى المناصب الإدارية، إضافة إلى كبر حجم المشروعات والمؤسسات. وكان الحل لمواجهة هذه المشكلة هو توفير برامج التنمية الإدارية لرجال الإدارة، والتي لم تكن قاصرة على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية؛ إذ تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالكفاءات الإدارية التي تمكنهم من تولى المناصب القيادية في المستقبل (عبد الباقي، ٢٠٠٤، ٢٣٣).

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى وجود نموذجين للإدارة، النموذج الأول يستند إلى مفهوم التخصص (النموذج الأنجلوسكسوني) والذي ظهر في القرن الثامن عشر أثناء الثورة الصناعية. وقد ارتبطت فكرة التخصص بأفكار الاقتصادي آدم سميث في كتابه "ثورة الأمم"؛ حيث تعتمد على أن تكرار العامل للعمل الذي يمارسه بشكل منتظم يؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهاراته في تخصصه. كما أن إيجاد نظام التخصص وتقسيم العمل داخل مجال النشاط الإنتاجي ككل، ووجود أقسام مختصة بأداء مهام معينة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج، وقد طبق هذا النموذج بفاعلية في المؤسسات الإدارية ببعض الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية (داوود، ١٩٩٤، ٢٨).

أما النموذج الثاني فهو (النموذج الياباني)، وهو يختلف عن النموذج الأول من حيث اعتماده على فريق العمل، واستناده إلى سياسة التنقل الوظيفي بديلاً عن التخصص الواحد الجامد، وإلى أن عملية صناعة القرار تتم غالباً من أسفل إلى أعلى في المؤسسات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية (جاد الرب، ٢٠٠٩، ٣٥٨). وكانت

إلى أبان أول دولة تطبق التدوير الوظيفي إيماناً منها بأهمية الموارد البشرية والاستفادة من مهاراتهم، وأهمية تساوي الفرص بين هذه الموارد البشرية في الوظائف الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية، وكذلك لإيمانها بإمكانية تحقيق الإبداع والتجديد والتطوير من خلال التدوير الوظيفي. ومن إلى أبان، انتقل مفهوم التدوير الوظيفي إلى بقية أنحاء العالم، ثم سرعان ما انتقل استخدامه إلى جميع المجالات الأخرى، ومنها مجال التعليم (Osterman, 1994, 174).

ونظراً لأهمية أسلوب التدوير الوظيفي للإداريين بالمؤسسات عامة، والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص للنهوض بها بمختلف مستوياتها ومجالات عملها، يعرض المحور الحالي من البحث الأسس النظرية لأسلوب التدوير الوظيفي من خلال تناول المحاور الفرعية، التالية؛ مفهوم التدوير الوظيفي، وأهميته، فلسفة أسلوب التدوير الوظيفي وأهدافه، أنواع أسلوب التدوير الوظيفي، خطوات تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، وأخيراً المتطلبات اللازمة لتطبيق التدوير الوظيفي، وذلك على النحو، التالي:

(١) مفهوم التدوير الوظيفي:

التدوير لغةً مصدر من الفعل دَوَّرَ، تَدَوَّرَ العَجِينُ: جَعَلَهُ مُدَوَّرًا، قَامَ بِتَدْوِيرِ فِي أَرْجَاءِ المَدِينَةِ: قَامَ بِجَوْلَةِ دَائِرِيَّةٍ. وَتَدَوَّرَ شَكْلٌ: إِحَاطَتُهُ بِدَائِرَةِ (قاموس المعاني). كما يعرف التدوير من مادة دار، دوار، دوارناً، أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ١٥). أما التدوير الوظيفي اصطلاحاً؛ فقد تعددت التعريفات التي قُدِّمَت لمفهوم التدوير الوظيفي نظراً لتعدد الرؤى الفكرية للباحثين، وفيما يلي بعض تلك التعريفات:

- يُعرَّف التدوير الوظيفي بأنه تدوير الموظفين من فترة لأخرى بين المهام المختلفة بأن يُسندَ لهم مهام جديدة في نفس مستوى الإدارة مما يخلصهم من الروتين، ويجدد نشاطهم، ويؤدي إلى تدريبهم على تحمل قدر أكبر من المسؤوليات (القراء، ٢٠١٠، ٢). فهو حركة منتظمة للموظفين من وظيفة إلى أخرى في فترات زمنية مخطط لها (Dessler & Varkkey, 2009, 304).

- ويُعرَف أيضا بأنه أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم تطبيقه بأسلوبين، الأول التدوير الرأسي ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف. والثاني التدوير الأفقي وهو انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي (عزام، ٢٠١٣، ٣٦). فهو يعني تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقياً في المستوى الوظيفي ذاته للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية، أو رأسياً للحصول على مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي، على أن يعود الموظف إلى وظيفته الأولى بعد التدوير (أحمد، ٢٠١٦، ٣٠١). فهو عملية يتناوب فيها الموظفون من مختلف المستويات في مهن مشابهة (Rashki et al., 2014, 188).

- كما أنه طريقة لتصميم الوظائف يتعلم بها الموظفون مهارات العمل من مواقع مختلفة، ويتخففون من الإرهاق بسبب المهام المتكررة التي يقومون بها (Jorgensen et al., 2004, 1721). إذ يشير أسلوب التدوير الوظيفي إلى تنقل العامل من عمل لآخر، وذلك من أجل التخلص من الرتابة من خلال تنوع المهام التي يقوم بها، وزيادة الدافعية وتحسين الأداء (الهواسي، والبرزنجي، ٢٠١٤، مرجع سابق، ٩٩).

- استبدال مخطط للموظفين بين الوظائف في فترة زمنية محددة لواحد أو أكثر من الأهداف المتمثلة في اكتساب المهارات والاستقلال الوظيفي، زيادة الدافع والأداء الوظيفي والإنتاجية (Bennett, 2003, 7).

- هو طريقة تدريب تتبعها المؤسسة لتطوير الموظفين في مختلف الأقسام حيث يمكنهم اكتساب تعلم متنوع من المهارات الوظيفية لفترة محددة من الوقت. والتناوب الوظيفي هو نهج عملي لإثراء المهام الوظيفية للموظفين (Seibert & Kraimer, 2001, 228).

ومن تحليل التعريفات السابقة يمكن للباحثين الخروج بالاستنتاج، التالي: أن التدوير الوظيفي يتم وفق خطة إدارية مدروسة، ويتيح للعاملين التنقل بين الوظائف لفترة محددة من الوقت يعودون بعدها إلى وظيفتهم الأساسية. وقد يتم التدوير أفقياً أو

رأسياً. ويحقق التدوير منافع كثيرة من أهمها تنمية مهارات العاملين، وزيادة الدافعية نحو العمل، وتحسين مستوى الاداء الوظيفي، هذا فضلاً عن زيادة الانتاجية والتقليل من الرتابة والملل.

هذا، ويختلف التدوير الوظيفي عن الدوران الوظيفي Turnover؛ حيث يعرف الدوران الوظيفي على أنه التغير الحاصل في عدد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويُعزى هذا التغير في العدد إلى حالات إحلال وترك الخدمة في المؤسسة. ومن بين حالات ترك الخدمة: الاستقالة، أو إنهاء الخدمة من قِبَل الإدارة؛ والتسريح أو الفصل. أما في التدوير الوظيفي لا يترك الموظف العمل ضمن منظمته، وإنما يحدث نقل له من دور وظيفي معين إلى دور وظيفي آخر ضمن المؤسسة نفسها، ولا يكون التدوير الوظيفي عقاباً أو مكافأة، وإنما يحدث لأسباب وموجبات تحددها المؤسسة (البارقي، ٢٠١٧، ٤-٥). ويتضح مما سبق، أن الفرد العامل في الدوران الوظيفي يترك المؤسسة التي يعمل بها إما بسبب الاستقالة أو الفصل؛ حيث ينتقل للعمل في مؤسسة أخرى. بينما في التدوير الوظيفي ينتقل العامل بين الوظائف داخل ذات المؤسسة التي يعمل بها.

(٢) أهمية التدوير الوظيفي:

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الإدارية المعاصرة في تحقيق الأهداف وتلبية المطالب الناشئة عن التطورات و التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، كما يعد من أفضل الأساليب لاستثمار خبرات ومهارات العاملين في أكثر من مكان داخل المؤسسة. فضلاً عن كونه أسلوباً قادراً على تعزيز الدافعية لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وتحسين أداء المؤسسة في مختلف المستويات من قبل العاملين بها ذوي المهارات المتعددة (Shahabi et al, 2011, 2).

كما أن أسلوب التدوير الوظيفي يكشف عن مزايا وإبداعات الموظفين و يتيح لهم فرصة للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم وكوامنهم في وظائف ونشاطات أخرى مثل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية. كما يكشف للإدارة في المؤسسة عن الفروق الفردية بين موظفيها ومواردها البشرية (زكي، ٢٠١١، ١٦١)؛ حيث إن التدوير

الوظيفي هو تبديل مؤقت للواجبات، وبهذه الطريقة، يطور الموظفون مهارات جديدة. ومع ذلك، يتم فقدان المزايا المحتملة للتدوير الوظيفي إذا تم تدوير الشخص من وظيفة مملة إلى أخرى. ويساعد التدوير الوظيفي العامل أيضا على تعلم مهارات جديدة، فإن التدوير في الوظائف يمنح الموظفون فرصة لمعرفة المزيد عن كيفية عمل المؤسسة. (Dubrin, 2008, 231)

وعلاوة على ماسبق، هناك مجموعة متنوعة من المنافع الناتجة من تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي ومنها: الحد من الملل وضغوط العمل، الحد من الغياب وتغير الإدارات، إشراك وتعليم الموظفين، زيادة الابتكار في تصميم الوظائف، وتوازن عبء العمل، استثمار الوقت في تعلم أداء مهام جديدة (Dan & Eric, 2003, 45). ويمكن لأسلوب التدوير الوظيفي أن يساعد المؤسسة على مواجهة تحديات بيئة شديدة التنافسية وبنية إدارية متسعة، كما يساعد على التزام كل موظف بقيم المؤسسة، كما يشجع التدوير الوظيفي على العمل الجماعي؛ حيث يتحمل كل فرد في المجموعة المسؤولية عند تنفيذ الوظائف الأساسية للمجموعة أو الفريق (Arogyaswamy & Simmons, 2003, 55; Rothwell & Kazanas, 2004, 22).

وتحرص المؤسسات على تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لتحقيق ما يلي: زيادة الإنتاج دون زيادة العمالة، والحصول على قوة عاملة مدربة، والتأمين ضد النقص في العمالة، وخفض تكاليف تنفيذ المهام (Janssens, 2001, 108). وعلى مستوى الإدارات، قد تستخدم الإدارة تدويراً وظيفياً كمكافأة الأداء الجيد من قبل الموظفين، بدلاً من الترقيّة أو الزيادة، وذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها الموظف (حريم، ٢٠٠٩، ١١١).

ونخلص مما سبق، بأن أسلوب التدوير الوظيفي له أهمية خاصة داخل المؤسسة التربوية بوصفه أفضل الأساليب الإدارية المعاصرة التي يمكن استخدامها لرفع مستوى المهارات المهنية للعاملين الدائمين، من خلال إكسابهم معارف ومهارات جديدة، وتطوير إجراءات وأساليب العمل، والقضاء على الرتابة والملل في العمل. كما يسهم التدوير الوظيفي في تأهيل العاملين بالمؤسسة لكي يقوموا بسد العجز الناتج

عن تغيب أحد العاملين. ومن خلال التدريب للعاملين والوظائف المؤقتة التي يوفرها اتباع أسلوب التدوير الوظيفي، تزداد فرصة التحاقهم بالوظائف الملائمة عندما تحتاج المؤسسة إلى عاملين جدد، كما يعمل على زيادة التواصل بين العاملين بالإدارات المختلفة وذلك عن طريق التعرف على زملاء جدد في إدارات جديدة، وفي فترات زمنية مختلفة.

(٣) فلسفة التدوير الوظيفي وأهدافه:

يعد التدوير الوظيفي أسلوبًا إداريًا يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للعاملين، وكذلك القضاء على البيروقراطية ورتابة الأعمال التي تولدها الوظائف التي يمكث فيها أصحابها مدة طويلة، ولا سيما الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية؛ فكلما طالت مدة القائد أو المدير أو المشرف في وظيفته تولدت البيروقراطية والروتين والتكرار والملل، وانعكس ذلك عمل العاملين لأنه يؤدي إلى الرتابة وعدم التجديد والتطوير (الحيالي، وأحمد، ٢٠١٨، مرجع سابق، ١٣٥).

وحيث إن تدوير الوظيفة يجعل العامل ينتقل أو يتحرك بشكل نظامي من عمل واحد إلى آخر، فإن من خلال هذا النوع من التصميم الوظيفي، يزداد التمكين الممنوح للعامل لزيادة عدد الواجبات أو المهام المختلفة المطلوب منه إنجازها. كما يعمل على تقليل مستوى المسؤوليات في العمل، وخفض مستوى ضغوط العمل؛ حيث إنه يوفر فرص تطوير مهارات العاملين المختلفة واطهار عنصر التحدي والتحفيز والتنوع في الإنجازات. وهذا يعد أحد الأسباب التي تكمن وراء اتجاه المؤسسات إلى تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في أعمالها وذلك لأن التحفيز والتنوع يدفع العاملين نحو التطوير والإبداع والتغيير الوظيفي، وذلك بسبب الإثراء المعرفي الذي يتكون لدى العاملين (عبد الله، ٢٠١٩، ٣٠٩).

ومن بين الأهداف التي تنشدها المؤسسات من تبني سياسة التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية هي: التعرف على المواهب والقدرات الفنية لدى مختلف القيادات في المؤسسة، والتخطيط للإحلال الوظيفي لمختلف القيادات، كي لا يكون هناك احتكار للقيادات الإدارية، كما تتمثل أهدافه على المستوى الوظيفي فيما يلي (Morris,

- **التدريب على الأداء الأفضل في العمل** ضمن نطاق الوظيفة التي يقوم بها الفرد، فضلاً عن أن التدوير الوظيفي بين الوحدات أو الأقسام المختلفة في المؤسسة يهدف إلى كسب النمو والتطور من أجل التقدم الوظيفي. ومن ثم تحقيق أداء أفضل في الوظائف التي تتطلب قدرات أكثر وفهماً أوسع.

- **التميز والتركيز في القرارات** التي يتم اتخاذها وتقييم تلك القرارات ليس من قبل القسم الذي يعمل به العامل فحسب، بل من قبل المؤسسة ككل، أي أن التدوير يؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد العاملين للمنظمة ككل.

- **وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة** له ولقدراته ومهاراته؛ إذ يعتمد نجاح المؤسسة على إنتاجية موظفيها في الوظيفة، ويتحقق ذلك من خلال اختبار وتحليل مهارات الموظفين وكفاءاتهم، ثم تعيينهم للعمل الذي يتفوقون فيه، وتطوير وتنمية أداء العاملين في المؤسسة، وإتاحة الفرصة لهم من العمل في جميع قطاعاتها ومعرفة كيفية أداء المهام المختلفة بها، بما يتيح إيجاد بديل فوري لموظف ذو قيمة عالية من داخل المؤسسة حال تغيبه أو تقاعده عن العمل، وذلك من خلال تطوير مهارات مجموعة من الموظفين الذين يمكنهم شغل مكانه.

- **تقليل الإجهاد، وزيادة الروح المعنوية وتحفيز العاملين**، والعمل على تعزيز مبدأ الشفافية و القضاء على الفساد الإداري و البيروقراطية والروتين داخل المؤسسة، ومساعدة المؤسسة على التكيف أو التطور مع أي تغيرات وتطورات قد تطرأ عليها.

(٤) أنواع التدوير الوظيفي:

لا يوجد تصنيف واحد محدد للتدوير الوظيفي في جميع المؤسسات؛ حيث تختلف كل مؤسسة عن الأخرى في الكيفية التي يطبق بها التدوير الوظيفي. فتطبق كل مؤسسة التدوير الوظيفي على حسب قواعدها وضوابطها التي تسير عليها، وبالطريقة التي تخدم مصالحها وتساعد على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ومن ثم، فإن للتدوير الوظيفي أنواع عديدة تختلف من منظمة إلى أخرى، وتختلف هذه الأنواع باختلاف صور التصنيف؛ حيث توجد تصنيفات عديدة لأنواع التدوير الوظيفي لعل أهمها:

١/٤ حسب مدة التدوير الوظيفي: حيث يصنف إلى ثلاثة أنواع (Sweeney, 2008, 29-30):

١/١/٤ التدوير الوظيفي إلى وظيفي: ويشتمل على تنقلات العاملين بصفة يومية، ويطبق بصفة كبيرة على الوظائف التي تشمل على مهام متكررة أو مملّة ورتبية، وعادة ما يتم تطبيقه لزيادة كفاءة الفرد، تقليل الملل بالإضافة لكونه وسيلة لزيادة الدافعية ورضا العاملين.

٢/١/٤ التدوير الوظيفي قصير المدى: ويشتمل على تنقلات العاملين لمدة أسابيع أو شهور ولكن لفترة تقل عن سنة. ويستخدم هذا النوع من التدوير عادة للتوجيه والتكيف؛ فقد ينتقل الموظف بين الوحدات بدون أن يصبح عضواً على المدى الطويل في وحدة ما، وذلك مثل التدوير الذي يتم خلال أول خمسة عشر شهراً من التحاق الموظف بالعمل.

٣/١/٤ التدوير الوظيفي طويل المدى: وتتراوح الفترة الزمنية لهذا النوع من التدوير من سنة إلى خمس سنوات، ويسهم هذا النوع في تقديم خبرات وظيفية متنوعة ومختلفة تساعد في زيادة المعارف والمهارات.

٢/٤ حسب التخصص الوظيفي: حيث يصنف إلى نوعين (Earney & Martins, 2009, 218):

١/٢/٤ تدوير وظيفي داخل الوظائف: ويقصد به التدوير بين وظائف في نفس المستوى، أو مستويات متشابهة في المسؤولية ضمن نفس المنطقة التشغيلية أو الوظيفية. ويحدث هذا النوع من التدوير داخل عمل معين، ويطبق أكثر في المستويات الهرمية الدنيا.

٢/٢/٤ تدوير وظيفي بين الوظائف: ويقصد به النقل بين الوظائف في مختلف أجزاء المؤسسة خلال فترة من الوقت، ويطبق بشكل أوسع في تنمية المديرين، كونه يؤكد على بناء مجموعة واسعة من المعارف التنظيمية.

٣/٤ حسب المستوى الوظيفي؛ يصنف إلى نوعين هما (الزهراني والقحطاني، ٢٠٠٨، ٩):

١/٣/٤ التدرير الرأسي: يقصد به إنتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، كأن ينقل مدير إدارة ليعمل رئيساً لقسم أو موظفاً في الإدارة، أو ينقل مدير مدرسة ليعمل معلماً، والعكس صحيح.

٢/٣/٤ التدرير الأفقي: يقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في نفس المستوى الوظيفي (كأن ينقل مدير إدارة ليعمل مديراً لإدارة أخرى، أو مدير مدرسة ليعمل مديراً لمدرسة أخرى وهكذا).

٤/٤ حسب المسار الوظيفي؛ يصنف إلى (ماهر، ٢٠٠٨، ٢٤٨):

١/٤/٤ التدرير في بداية المسار الوظيفي: ويتم هذا النوع في السنة الأولى من تعيين الموظفين، ويتسم بأنه سريع ومفيد، ويهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المؤسسة المختلفة، وكذلك الأفراد الآخرين وإكسابه مهارات مختلفة ومهمة وبشكل سريع.

٢/٤/٤ التدرير في مراحل المسار الوظيفي: ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، ويهدف إلى إكساب المسار مرونة أكبر وزيادة خبرات الفرد.

(٥) خطوات تطبيق أسلوب التدرير الوظيفي:

يعد التدرير الوظيفي من الأساليب الإدارية التي طبقتها بعض المؤسسات العامة والخاصة، العربية والأجنبية، وخاصة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، وذلك للعمل على تدريب العاملين على التعبير عن قدراتهم ومواهبهم وكوامنهم في وظائف ونشاطات أخرى. ويحتاج تطبيق أسلوب التدرير الوظيفي العديد من الخطوات التي تساعد على التنفيذ الصحيح والسليم له، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه، وتحقيق أفضل النتائج. ويتطلب تطبيق التدرير الوظيفي اتباع مجموعة من الإجراءات الأولية (زكي، ٢٠١١، مرجع سابق، ١٦٢ - ١٦٣):

- استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة ويميلون إلى التحدي، وذلك من خلال مراجعة معدلات أداء العناصر البشرية، وتجميع بيانات شاملة عنهم، وتحديد أوجه القصور والقوة لديهم.

- **تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير ذاتها؛** ويقصد بها التهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي، وذلك من خلال عقد اجتماع للموظفين لتحديد الفائدة وإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في إبداء الرأي. وخلال هذا الاجتماع يتم إعطاء المرؤوسين فكرة عن العمل الجديد، وعن أسباب اختيارهم والمتوقع منهم، والتحدث معهم حول المشاكل والمواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند حدوث سياسة التدوير، مع ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث قبل إجرائها، وأخذ رأيهم ومشورتهم في عين الاعتبار.

- **حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل،** وذلك حتى تستطيع المؤسسة توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة؛ فليست كل وظيفة تصلح لكل موظف (الرجل المناسب في المكان المناسب). ويمكن أن يتم ذلك من خلال مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل) في مختلف المناصب، ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى الأماكن الشاغرة.

- **معرفة كيفية مواجهة مشاكل التدوير** عن طريق البدء بفرد أو اثنين، ثم زيادة هذا العدد، وربما يساعد في ذلك رعاية الأفراد المطبق عليهم التدوير ومساعدتهم ومتابعتهم وتشجيعهم والحفاظ على العلاقات الشخصية الحسنة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين بعضهم البعض (الجدد - القدامى)، لأن هذا سيخلق نوعاً من التعاون اللازم لنجاح سياسة التدوير، مع ترك الباب مفتوحاً للمرؤوسين عند الشعور بأي مخاوف من العمل الجديد.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي يتم من خلال مجموعة من المراحل، من أهمها

(Donald & Phyllis, 2000, 33; Dan & Eric , 2003, 43):

١/٥ **تحديد الأهداف:** تبدأ الخطوة الأولى من التدوير الوظيفي بتحديد الأهداف منه، والتي قد تتمثل في تقليل الملل أو زيادة مهارات العاملين، وتشجيع الابتكار والابداع، لكن قد يكون تطبيق التدوير الوظيفي ليس له هدف واحد، ولكن لعدة أهداف مجتمعة.

٢/٥ **دراسة الاوضاع الحالية للمنظمة؛** من خلال تصميم أسئلة لمعرفة خلفية الموظفين، هذه الاسئلة أيضا تقدم بيانات قبل تطبيق التدوير، والتي تستخدم في مقارنة

قبلية وبعديّة لتحديد فاعلية أو تأثير الفكرة؛ حيث تقدم معلومات نوعية عن طريقة جدولة سياسة التدوير الوظيفي. وهذه المرحلة مهمة للتأكد من مناسبة عملية التدوير وكونها عملية ذات جدوى، ويجب أن تؤخذ مخاوف الموظفين وأرائهم في الاعتبار، بل وينبغي إجراء تغييرات إذا لزم الأمر، والموافقة النهائية على التعديلات التي تم الوصول إليها.

٣/٥ تحليل الوظائف: تقدم هذه المرحلة بيانات تستخدم لتطوير جدول التدوير الوظيفي لتحديد الوظيفة ثم تحليلها ويشمل التحليل الهدف، آفاق العمل، مدة الوظيفة. وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن الوصف الوظيفي لجميع الوظائف التي يتم النظر في تطبيق إجراءات التدوير بها حديثة ومحددة تحديداً دقيقاً، مع ضرورة تزويد الموظفين بالوقت الكافي والمناسب لضمان تأهيلهم ذهنياً وبدنياً لأداء المهام الجديدة.

٤/٥ وضع جدول التدوير: لا بد أن يقوم هذا الجدول على البيانات النوعية والكمية التي جمعت بواسطة الاسئلة الأولية وتحليل الوظائف. والجزء الأساسي فيها يتمثل في تحديد عدد الوظائف التي يجب أن يدور بينها الفرد. ويرى البعض أن العدد ينبغي أن يكون مابين اثنين أو ثلاثة أعمال مما يعطي الفرصة للموظفين بأن يصبحوا خبراء في كل عمل، بينما يقترح البعض الآخر أن تدريب الموظفين في كل الوظائف يطور فكرة فرق العمل، ومن ثم ينبغي أن يدور الموظفين بين الوظائف المختلفة.

٥/٥ التدريب لفترة معينة: بمجرد عمل جدول التدوير، تأتي أهمية التدريب لتعليم العاملين كيفية تنفيذ أعمالهم الأساسية في التدوير، كذلك في عملهم الأصلي. وفي هذه المرحلة، يتم تزويد الموظفين بأي تدريب مطلوب لأي مهام جديدة مطلوب منهم أداؤها، أو أي أجهزة أو معدات سيتم التعامل معها.

٦/٥ تطبيق جدول التدوير: أي تنفيذ جدول التدوير الوظيفي المخطط له وفق الإجراءات والاعتبارات السابقة، مع ضرورة مراقبة التدوير لضمان المرونة حتى يتسنى التعرف على الموظفين الذين تواجههم صعوبات، وقد يحتاجون لتدريب إضافي للتغلب عليها.

٧/٥ التقييم: لا بد من تقييم سياسة التدوير بصفه مستمرة للتأكد من أن أهدافها قد تحققت. ويتطلب ذلك تتبع الآثار المترتبة على التدوير، ويمكن عقد اجتماعات متابعة

مع الموظفين لتقييم التدوير الوظيفي باستخدام استبانات لقياس رضا الموظفين، مع مقارنة النتائج بنتائج الدراسة الاستقصائية الأولية. وفي حال أظهرت النتائج وجود مشكلة ما، فينبغي اتخاذ قرار بشأن اتخاذ إجراءات تصحيحية أو إيقاف عملية التدوير.

مما سبق يتضح أن هناك العديد من الخطوات التي تناولتها الأدبيات لكن من أهمها تحديد مدى حاجة المؤسسة للتدوير الوظيفي، تحديد الأهداف المراد تحقيقها منه، تحليل الوظائف ومراجعة ترتيبات تزويد موظف بديل لإنجاز الأعمال والمهام، وضع جدول زمني يتم الالتزام به في تنفيذ خطة التدوير الوظيفي، التأكد من أن خطة التدوير الوظيفي تلبي معاييرها، تطبيق إجراءات التدوير الوظيفي وفقاً للإطار الزمني والأهداف المتفق عليها في الخطة، ثم في النهاية تقييم النتائج للتأكد من تحقق الأهداف المراد تحقيقها.

(٦) المتطلبات اللازمة لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي

يعتمد تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في المؤسسات المختلفة على توافر عدد من المتطلبات التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق الهدف الاستراتيجي من تطبيقها هذا الأسلوب، وهي كالتالي:

١/٦ تصميم الوظائف Design Jobs؛

تشير عملية تصميم الوظائف (أو إعادة تصميمها)، إلى تحديد المهام والمسؤوليات التي تتكون منها الوظائف، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة لتنفيذ هذه المهام، وكذلك تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة في المؤسسة (رشيد، ٢٠١٥، ١٥٩). ويقصد بعملية تصميم الوظائف تحديد الطريقة التي يتم إنجاز العمل بها، وكذلك التعرف على كيفية اتخاذ القرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة معينة. وهذا يشمل تحديد ومعرفة مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة، ومن أين تبدأ ومتى تنتهي (الحريري، ٢٠١٦، ٢٠). كما يقصد بتلك العملية إدخال تغييرات على النشاطات التي يتكون منها العمل بهدف تحسين نوعية العمل أو زيادة كمية النشاطات أو كليهما (الصيرفي، ٢٠١٤، ٢٠٦). كما يعرف بأنه تركيب من المهام أو الأنشطة المستقلة في العمل التي تكون مخصصة لفرد واحد أو مجموعة من العاملين، فهو يتكون من

عنصرين رئيسيين هما أساليب العمل، ومحتوى العمل. ويسعى تصميم الوظائف إلى تحقيق هدفين هما: تحسين مؤشرات الإنتاجية وجودة المخرجات، وجعل العمل أكثر أماناً وتحقيق رضا لدى العاملين مع زيادة الدافعية لديهم لأداء العمل (طالب وغالي، ٢٠١١، ٤٦). كما أن لتصميم الوظائف أنواع عديدة، ومن أهمها ما يلي (المرجع السابق، ٤٦):

- **توسيع العمل (Job Enlargement):** وهو تكليف العامل بمهام جديدة إضافية إلى عمله الأصلي.

- **إثراء العمل (Job Enrichment):** يعنى التوسع في واجبات الوظيفة، وكذلك زيادة مسؤوليات الأفراد العاملين.

- **التصميم المعتمد على الفريق (Team Based Design):** يعنى أن الأفراد يعملون في فرق عمل، وذلك لتحسين أدائهم كمجموعة.

ويعد تصميم الوظائف وإعادة تصميمها من المهام التي تحتاج مهارات خاصة ليس فقط على مستوى المدير، ولكن بتعاون كل العاملين في المؤسسة من إدارات خدمية، تنفيذية، إدارية، مهنية، وفنية، خاصة وأن تصميم الوظائف يعد من وسائل الجذب للأفراد من خارج المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يضمن حرص الأفراد على الحفاظ على مراكزهم الوظيفية الجديدة، ومحاولة الترقى للحصول على نصيب من الوظائف الجديدة أو شغل الوظائف بعد إعادة تصميمها في ضوء معايير الأداء الجديدة (شعيب، ٢٠١٤، ٧٧). إن اختيار الوظائف هو في الغالب مسؤولية رئيس القسم إذا تم التدوير داخل ذات الإدارة، ويتم عن طريق لجنة مختصة إذا تم بين إدارات مختلفة، ولكن يجب اختيار الوظائف التي تعطي الخبرة العملية، والمسؤولية، ومتطلبات التنمية أي تجمع كل هذه الشروط معاً (الحريري، ٢٠١٦، مرجع سابق، ٢٢-٢٣).

هذا بالإضافة إلى أن اختيار الوظائف للتدوير لابد أن يكون مرتبطاً باختيار الوظائف للأفراد؛ حيث إن احتياجات الأفراد لابد أن تكون العامل المحدد في اختيار الوظائف للتنمية. ولا بد للرئيس أو المشرف أن يجري تقييماً دورياً للأفراد لتحديد الوظائف التي ينبغي أن ينقلوا إليها، على أن يتم اختيار الوظائف التي تلبى احتياجات

الأفراد ولا تتناقض مع احتياجات المؤسسة. ويعتبر البعض التدوير الوظيفي إجراءً مفيداً في حالة الوظائف التي تفرض أعمالها تحدياً لتفكير وقدرات ومهارات العامل، إلا أن فائدته قد تدوم لفترة قصيرة إذا شعر الموظف بعدم الرضا عن الانتقال المستمر، خاصة إن لم يتبع ذلك ترقية أو مكافأة مادية (ضرار، ٢٠٠٩، ٩١). لذلك لابد من الاختيار الجيد للأفراد الذين سيطبق عليهم التدوير الوظيفي حتى يحقق الهدف منه.

٢/٥ التطوير الوظيفي Job Development:

يعد التطوير وظيفة لها علاقة بكل من الوظائف التالية (تخطيط القوى العاملة، والاختيار، والتعيين)، وإن كانت وظيفة التطوير تعد هي الأهم بين جميع الوظائف المذكورة. والسبب في ذلك أن الوظائف الأخرى تركز على العاملين في مراكز العمل، بينما تهتم وظيفة التطوير بتحسين وترقية الشخص المناسب وذلك بغرض زيادة قدراته وكفاياته. ويقصد بعملية التطوير الوظيفي هو إعداد خطة لتنمية الأفراد الذين يشغلون الوظائف داخل المؤسسة، وتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة للوصول إلى أهدافها (أبو دية، ٢٠١٠، ٥٥).

ويعد التطوير الوظيفي من أهم أنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك لأن عملية التطوير الوظيفي الجيدة تؤدي إلى أن تكون عملية تخطيط القوى العاملة للأفراد بالشكل المناسب والمخطط له، كما أنه ينعكس على وضع المؤسسة اقتصادياً (حميد، ٢٠١٦، ١١٣). وهناك عدة طرق يمكن اتباعها لتطوير المهارات والخبرات لدى العاملين بالمؤسسة ومن أهمها مايلي: وضع برنامج لتدريب العاملين على ما هو جديد داخل المؤسسة، تفويض السلطات من المسؤول داخل المؤسسة إلى المستويات الأخرى، زيادة المهمات الوظيفية للفرد العامل، إعطاء العاملين حرية أكبر في التخطيط وتنظيم أعمالهم، فضلاً عن الاستعانة بالخبراء من جهات عديدة لتقديم برامج تدريبية وعقد دورات ومحاضرات داخل المؤسسة (أبو دية، ٢٠١٠، مرجع سابق، ٥٥).

ولكي يحقق التدوير الوظيفي من خلال التطوير الوظيفي أفضل النتائج فلا بد من التخطيط المسبق له، وإذا لم تتمكن الإدارة من التخطيط له بصورة مسبقة، فإنه

يجب عليها التخطيط لكل مرحلة على حدة؛ حيث إن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الهدف من التدوير والآثار المترتبة عليه، فإذا كان الهدف من سياسة التدوير مخططاً ومدروساً من قبل الإدارة، نتج عنه آثاراً إيجابية عديدة ومتنوعة، أما إذا كان قراراً عشوائياً لمعاقبة العامل، نتج عنه آثار سلبية عديدة أيضاً (عميش، ١٩٩٢، ٢٩).

٣/٥ النظم و الإجراءات Systems and procedures

ويقصد بالنظم والإجراءات الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها عملية التدوير الوظيفي من البداية وحتى الانتهاء منها (اللوزي، ٢٠٠٧، ١٧٣). حيث إن التدوير الوظيفي ينبغي أن لا يتم بطريقة عشوائية، بل من خلال مجموعة من النظم والإجراءات، وقد تكون تلك الإجراءات والنظم حديثة، ومنها ما يكون تقليدياً، ولا بد من تحديد على من تقع عليه مسؤولية اختيار هذه النظم والإجراءات (الحريري، ٢٠١٦، مرجع سابق، ٣٤-٣٥).

ويعد اختيار الأفراد المشاركين في التدوير واحداً من المراحل الحاسمة في التدوير الوظيفي، وهي مسؤولية مباشرة للمشرف أو رئيس القسم، وقد يكون الاختيار هو مسؤولية إدارة شؤون العاملين بحكم أنها الإدارة التي تمتلك سجلات العاملين وتقييماتهم. ومن ثم، فإن عليها العمل مع الإدارة العليا في تنسيق برنامج تنمية الأفراد الذين يحتاجون فقط إلى التنمية. ويمكن تحديد الفرد الذي يحتاج إلى تنمية من خلال التدوير عن طريق التقييم الدوري للأفراد، حيث إن هذا التقييم لا بد وأن يبدأ منذ عمل الفرد لأول مرة سواء كان هذا التقييم رسمياً أو غير رسمياً. وعند استخدام سياسات التدوير بهدف تنمية المديرين، فإنه لا ينبغي تنمية كل العاملين ليكونوا مديرين؛ فليس كل فرد مؤهلاً لأن يصبح رئيساً، ولكن لا بد أن يشمل التدوير فقط الأفراد المؤهلين للترقية في المؤسسة (المرعي، ٢٠١٠، ١١٣).

ومن النظم والإجراءات الواجب اتباعها لنجاح التدوير الوظيفي تحديد مدته؛ إذ تتراوح مدة التدوير الوظيفي في وظيفة واحدة ما بين ستة أشهر إلى سنتين على الأكثر، وهذه المدة تتحدد بالقدر الذي يحتاجه العامل لاكتساب خبرة معينة وقدرته على التعلم ومهارة تدريبه. بالإضافة إلى أنه ينبغي أن لا تكون فترة التدوير قصيرة جداً لاحتتمال ارتفاع التكاليف، وحتى لا تصبح أعمال الخاضعين للتدوير أقل فاعلية.

كما ينبغي أن لا تطول فترة التدريب أيضاً حتى لا يكون الأفراد الذين يشملهم التدوير علاقات قد تضر بالعمل. (أحمد، ٢٠١٧، ١١٣). وقد تختلف مدة التدوير حسب طبيعة العمل، فالوظائف تختلف من حيث مستوى المسؤولية والتعقيد: فبعض الوظائف تتطلب مهارات معينة من شاغليها والتي اذا لم تتوافر فيهم فلا بد من تدويرهم لتعلمها. كما تختلف مدة التدريب أيضاً حسب قدرة الفرد على التعلم؛ فبعض الأفراد بطبيعتهم يتعلمون أسرع من غيرهم، (المرعي، ٢٠١٠، مرجع سابق، ٥٠). ويرى البعض الآخر أن تحديد مدة التدوير الوظيفي تستند إلى عدة عوامل منها تحليل الفوائد والتكاليف، درجة صعوبة العمل أو تعقده، نطاق وحدة العمل، الهدف المعرفي، الخبرات السابقة للفرد المختار للتدوير (Bond, 2011, 17).

ومن ضمن النظم والإجراءات يجب تحديد العدد الذي يتم تدويره، ويتوقف ذلك على مجموعة من الاعتبارات منها حجم ونوع المؤسسة التي يجري بها التدوير الوظيفي؛ فالمؤسسات الكبيرة ينبغي أن تكون قادرة على تدوير عدد أكبر من الأفراد مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، الضرورة الملحة التي تستدعي التنمية، اذا ما كان هناك وسائل أخرى للتنمية أم أن التدوير الوظيفي هو الوسيلة الوحيدة التي تستخدمها المؤسسة للتنمية (عبد الله، ٢٠١٩، مرجع سابق، ٣٠٩).

ومن ضمن النظم والإجراءات أيضاً تحديد رئيس الموظف أثناء التدوير؛ حيث يختلف رئيس الموظف المطبق عليه التدوير الوظيفي حسب أسلوب التدوير هل هو داخل نفس الإدارة أم بين إدارة وأخرى. ففي حالة اذا ما كان التدوير داخل نفس الإدارة، فإن الرئاسة لا تتغير، ولكن اذا كان التدوير بين إدارة وإدارة أخرى، فتحدد جهة الإدارة المشرف أو الرئيس الذي سيتولى مسؤولية تقييم عمله في الوظيفة الجديدة (المرجع السابق، ٣٠٩).

ومن النظم والإجراءات أيضاً يجب تحديد تكلفة تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي؛ حيث يوجد للتدوير الوظيفي تكلفة مادية اذا ما قيس عائدته على أساس مادي، أما اذا قيس عائدته في ضوء الاخطاء والفسل الذي قد يتعرض له الفرد الخاضع للتدوير، فقد تكون الخسائر كبيرة، خاصة إذا أخذ في الاعتبار الوقت الضائع، والاهتمام من جانب الفرد، كذلك من جانب المشرف عليه. فالفرد يجب أن

يتعلم عن طريق خبير لكي يتعلم جيداً ويتجنب الأخطاء المكلفة، أما إذا ترك الفرد للتعلم بنفسه فسيأخذ وقت أطول في التعلم، وقد يتعلم ولكن بصورة غير صحيحة (عميش، ١٩٩٢، مرجع سابق، ٣٢). ويرى البعض أن اتباع أسلوب التدوير الوظيفي يكلف الكثير من الناحية المادية، نظراً لأن الفرد خلال فترة التدوير الوظيفي يحصل على نفس راتبه، بالإضافة للتكاليف التي ينطوي عليها الإشراف عليه وتوجيهه (الشنواني، ٢٠٠٨، ١٧٣). وجدير بالذكر أن التدوير الوظيفي قد يكلف المؤسسة من خلال قيامها بتدريب وتهيئة العامل على العمل الجديد من خلال إعداد دورات تدريبية لتعريفه على طبيعة هذا العمل، إلا أنه بعد عملية التدريب سوف يتكون لدى المؤسسة عامل ذو مهارات عديدة يمكن ان تستفيد به في العديد من الوظائف المختلفة، أى أنه ينتج عن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وبرامج التدريب الخاصة به على العمال بالطريقة الصحيحة العديد من الإيجابيات التي تعود بالنفع على المؤسسة وجميع العاملين بها.

٤/٥ التدريب وتطوير الكفاءات Training and competency development

يعد التدريب أساس عملية التقدم في كل عمل تقوم به أى مؤسسة لتحقيق أهدافها، فبالترتيب تتقن وتحقق المؤسسات أعلى درجات الجودة التي تريدها، ويتمكن العاملون بها من المهارات والأساليب التي تجعلهم قادرين على الاستفادة من جميع المعطيات التي تتوافر لهم من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها. ويقصد بالتدريب بأنه نشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة (الحيالي، ٢٠١٥، ٣٩). كما يعرف على أنه جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة (الجميل، ٢٠١٦، ١٢١). كما يعرف بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يسهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة (أبو النصر، ٢٠١٧، ٢٤).

كما يعد التدريب أحد الوظائف الرئيسة للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة وهو أحد المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتى والتنظيمى (المرجع السابق، ٢٢)، إذ إن له أهمية كبيرة لأى مؤسسة أيا كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذى تقدمه سواء كان سلعة أو خدمة، ويمكن توضيح أهمية التدريب على المؤسسة والعاملين بها فيما يلى:

- أهمية التدريب بالنسبة للفرد: إكساب الفرد العامل من المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذى يلتحق حديثاً بمؤسسة ما لشغل وظيفة معينة فإنه قد لا تتوافر لديه كافة الكفايات الضرورية للأداء الجيد. ومن ثم، يفيد التدريب في إستكمال الكفايات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكيفه مع الظروف والأوضاع القائمة بالمؤسسة الجديدة. ولا تقتصر أهمية التدريب على العاملين الجدد، وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم في ضوء التطور المستمر في نظم وأساليب العمل، مما يقتضى تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة حتى يتسنى لهم أداء العمل بكفاءة وفاعلية، وزيادة قدراتهم على أداء أعمال مستقبلية، وإتاحة الفرص أمامهم للترقى لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياتهم الوظيفية (عبد الفتاح، ٢٠١٣، ٣٧).

- أما عن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: تستفيد المؤسسة من التدريب من خلال تحسين وتطوير قدرات العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم للعمل، وينعكس ذلك على تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة (المرجع السابق، ٣٨). إذ يفيد التدوير الوظيفي الإدارة ويوفر عليها الكثير من الجهد في مجال تدريب العاملين، ويكون بالتدوير الوظيفي أكثر فاعلية اذا ما خططت له الإدارة بصورة جيدة (الإدارة المركزية للبحوث، ٢٠١٠، ١٧). إلا أن وجود عناصر جديدة في العمل قد يؤدي إلى خسائر في العمل نظراً لقلّة معرفة تلك العناصر به. ولكي تتجنب الإدارة ذلك، فعليها البدء بالدرجات الدنيا في السلم الوظيفي حيث يكون لدى العامل مسؤولية محددة، ويمكن لآخرين في نفس المستوى القيام بنفس المسؤوليات التي يقوم بها أو مساعدته كلما أمكن. وعند تدوير العامل لأكثر من مرة، يصبح من السهل عليه التأقلم مع

المشكلات التي تواجهه مع زملائه الجدد ذلك بالنسبة للمستويات الدنيا. أما بالنسبة للتدوير في المستويات الأعلى فإن التدوير الوظيفي لا يشكل أي خسارة في جانب المؤسسة التي يعمل بها (نظرا لاعتیاد الموظف عليه). (أحمد، ٢٠١٧، ٩٩). ولكن اذا خشيت الإدارة من الخسارة الكبيرة في حالة تدوير المستويات العليا، فعليها أن تتقل العامل كمساعد تنفيذي (صف ثاني) لمدة ستة أشهر أو سنة، ثم تعهد له بالمهام التنفيذية بعد ذلك، لأن ذلك سيعطيه فكرة عن جوانب الوظيفة ومشكلاتها ومسؤولياتها قبل القيام بمهامها بصورة فعلية (المرجع السابق، ١٠١).

وقد يكون التدوير الوظيفي إجراءً ثانويًا، وذلك إذا كان الهدف منه هو التنمية فهو يعتمد على مدى حاجة الفرد إلى تلك التنمية، والوقت الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض، ويعني ذلك أن تطبيق التدوير الوظيفي ليس شيئاً أساسياً للتدريب؛ فقد يكون هناك طرق أخرى للتنمية، ولكن يتوقف استخدامه على مدى حاجة الفرد للتنمية من خلال هذه الطريقة (القرالة، ٢٠١١، ٩٠).

وجدير بالذكر ان التدوير الوظيفي لا يعد إجراءً ايجابياً دائماً؛ فقد يأتي بفرد جديد بدون خبرة كافية مما يؤثر على العمل ومستوى الأداء، لذلك لا بد من شغل هذه الوظيفة عن طريق فرد ذو خبرة في العمل حتى ولو كان لفترة قصيرة من الوقت ليساعد على سير العمل العادي. وجدير بالذكر أن العاملين ومرؤوسهم لا يرفضون التدوير الوظيفي وذلك لاحتياجهم لفرص التعلم والتدريب واكتساب خبرات جديدة، لذلك تحرص المؤسسات على امتلاك آليات واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها، والعمل على تنويع العملية التدريبية وفقاً لمقتضيات الاحتياجات التدريبية وطبيعة العمل، وتحديد قدرات كل فرد عامل للتأكد من قدرته على ممارسة مهامه الجديدة، وتطوير التدريب والكفاءات بشكل ممنهج يمكن قياسه. لذلك تعتمد في ذلك على تقييم قبلي وتقييم بعدي للكفاءات والعاملين الذين يتم تدويرهم؛ حتى يشعر العاملون بعد تدريبهم بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويرهم إليها (المرجع السابق، ٩١). وبعد العرض السابق ينبغي التنويه إلى أن هذه المتطلبات لا تعتبر قوالب جامدة، ولكن تطبيقها كل مؤسسة بالطريقة التي تناسبها.

المحور الثاني/ الإطار النظري للولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية

لقد أجمعت الدراسات والبحوث على أهمية التعرف على ماهية طبيعة الولاء التنظيمي في المؤسسات؛ حيث يعد الولاء التنظيمي متطلبًا أساسيًا لتوفير الفاعلية في العمل والإنتاجية وتحقيق الأهداف. كما يعد أيضًا من المقومات الأساسية للإبداع الذي يظهر عند توافق أهداف العامل مع أهداف المؤسسة التي يعمل بها، حيث أنه يدفع العامل إلى التفاني في عمله من أجل المؤسسة. ومن ثم، فهو مفهوم تعدى حدود الارتباط المادي أو المعنوي المجرّد للفرد، ليصل إلى التأثير الواضح على طبيعة أداء وإنتاجية المؤسسات. لذلك، تحرص المؤسسات على تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بها وذلك بسبب ارتباط الولاء التنظيمي ارتباطًا وثيقًا بدرجة اقتناع وإيمان الفرد بوجوده واستعداده لبذل المزيد من الجهد والتضحية لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وفيما يلي نعرض إطارًا مفاهيميًا حول الولاء التنظيمي لمحاولة الكشف عن ماهيته، وذلك من خلال إلقاء الضوء على مفهوم الولاء التنظيمي، أهميته، أنواعه، مراحل تكوينه، وأبعاده، وأخيرًا علاقته بأسلوب التدوير الوظيفي.

(١) مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء لغةً يعرف على أنه الانتماء والانتساب. وعندما نقول ولاء الأبناء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام وال جذب تجاه الغير. كما يقصد بالولاء لغةً: العهد والقرب والمحبة والالتزام والنصرة (إبراهيم وآخرون، ١٩٦٠، ١٠٥٧). بينما الولاء التنظيمي اصطلاحًا؛ فقد تعددت وجهات النظر الخاصة بتفسير مصطلح الولاء التنظيمي؛ حيث تباين الباحثون والكتاب في تحديدهم لمفهوم الولاء التنظيمي، وربما يعزى ذلك في أغلب الأحيان إلى تعدد الخلفيات الفكرية والثقافية والحضارية لهم. فقد اعتبر علماء الاجتماع الولاء التنظيمي من المفاهيم القديمة والذي يعد امتدادًا للولاء الاجتماعي، الذي يعبر عن مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، ونظروا إليه على أنه مدخلًا من المداخل المعاصرة الذي يسعى لدراسة المؤسسات الحديثة والتي تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد العاملين لها. وهناك من

- نظر إلى الولاء التنظيمي من زاوية عاطفية على اعتبار انه يمثل درجة الارتباط النفسي بين الافراد العاملين من خلال مشاعر الانتماء والاندماج ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها. أما عند علماء الادارة، فقد اهتموا بالولاء التنظيمي اهتماماً كبيراً كونه يرتبط بتحفيز العاملين لتعزيز حبهم لعملهم. وبالتالي تحقيق ولائهم وحبهم للمؤسسات التي يعملون بها عن طريق القيام بمجموعة من الإجراءات والسياسات للحصول على ولاء العاملين وحبهم العمل بها. (الأرقم، ٢٠١٤، ١٢٤).
- وفيما يلي عرض لبعض التعريفات المقدمة لمصطلح الولاء التنظيمي؛ إذ يعرف بأنه:
- اندماج الفرد وارتباطه بعمله ومؤسسته ورغبته القوية في الاستمرار داخلها والامتثال لقيمها والايمان بأهدافها، مع التعبير عن ذلك بالفعل التنظيمي الإيجابي كالرضا والدافعية والتضحية في العمل والابداع وغيرها من السلوكيات التي تعبر عن الالتزام تجاه المؤسسة (مجادبة، ٢٠١٨، ١٧٢).
 - مقدار الإخلاص والوفاء والطاعة لدى الفرد العامل تجاه مؤسسته (المغربي، ٢٠١٨، ١٩٧). كما يُعرَفُ بأنه استعداد الفرد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم الذي يعمل به والرغبة القوية في البقاء بالمنظمة، وقبول القيم والأهداف الرئيسية لها (القحطاني، ٢٠١٥، ٢٣٥).
 - المشاعر التي يحملها الفرد تجاه المؤسسة التي يزاول بها عمله، وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبوله الكامل لأهدافها وقيمها، مع استعداده التام لبذل المجهودات لتحقيق كل ذلك (ريجيو، ٢٠١٣، ٢٧٦).
 - الإحساس الداخلي المستمر الذي يمتلك الفرد في المؤسسة، والنتيجة من اندماج أهدافه مع أهداف المؤسسة، مما يدفعه للعمل بطريقة إيجابية، أو سلبية حسب درجة الولاء لديه (القريناوى وسلامة، ٢٠١٨، ٣١)
 - مجموعة السلوكيات التي تظهر على العاملين ومنها: الأداء الفعال والنشط الذي يظهر الفخر والدعم للمؤسسة والدفاع عنها ضد أي انتقاد من الأطراف الخارجية، ونشر السمات الإيجابية لها مع انخفاض ملحوظ في نسبة الشكاوى الداخلية (Jauhari & Singh, 2013, 262).

(٢) أهمية الولاء التنظيمي:

تتضح أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي (البارودي، ٢٠١٥، ٧٧؛ القحطاني، ٢٠١٦، ٩١):

- يُعد ولاء الأفراد لمؤسساتهم عاملاً مهماً في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها؛ حيث يُعد ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها عاملاً مهماً في التنبؤ ببقائهم في عملهم أو تركهم له للعمل في المؤسسات الأخرى.
 - كلما زاد شعور الأفراد بالولاء تجاه مؤسساتهم، كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة إيماناً منهم بأن ازدهار المؤسسة سيعود عليهم بالخير.
 - يُعد الولاء التنظيمي من عناصر قياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى؛ فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة أطول.
 - يخفف شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث إن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل، ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر، مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
 - يساعد على تقليل معدل دوران العمل، يعمل على إنخفاض نسبة الغياب، والحد من التأخر عن الدوام، ومن ثم يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- كما يرى البعض أن الولاء التنظيمي هو ظاهرة سلوكية توضح مدى ارتباط الأفراد بمؤسساتهم؛ فكلما زادت درجة ولاء العاملين للمؤسسة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي. وكلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء للمؤسسة، كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المؤسسة ومن أجل تقدمها وازدهارها. كما أن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمؤسسة يزيد من درجة الرضا لديهم، مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمؤسسة (خثير، زبير، وبن جروة، ٢٠١٧، ٤٤٩).

(٣) أنواع الولاء التنظيمي:

فهناك العديد من أنواع الولاء لدى الفرد؛ فهناك ولاء الإنسان لنفسه وولائه لأهله وولائه لوطنه، وولائه لعمله، وولائه لمجتمعه، وفيما يلي نعرض لأبرز الأنواع فيما يلي: **الولاء الشخصي**: وهو الولاء للنفس وللфكر وللفلسفة في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها. ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية)، **الولاء الديني**: وهو الولاء للدين الذي يعتنقه ويؤمن به الفرد، ويزداد الولاء الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح، **الولاء الوطني**: وهو الولاء للوطن الذي تنتمي إليه، فكل واحد منا موطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد، ويزداد الولاء الوطني كلما كنت مخلصاً لهذا الوطن وكنت مواطناً صالحاً تخدم هذا الوطن، وتضحى من أجله إذا تطلب الأمر ذلك، **الولاء المهني**: وهو ولاء العامل لمهنته، ويزداد الولاء المهني بالتزام بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وممارستها بشكل صحيح، **والولاء المؤسسي أو التنظيمي**: وهو ولاء العامل للمؤسسة أو المؤسسة التي يعمل بها (أبو النصر، ٢٠٠٥، ٤٠).

كما توجد عدة أنواع للولاء التنظيمي وهي: **الولاء المستمر/ المتواصل**: ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة، **والولاء الموجه**: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطانها والمعايير التي تحددها (بطاح، ٢٠٠٦، ١٨٥).

(٤) مراحل تكوين الولاء التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين مراحل تكوين الولاء التنظيمي؛ حيث إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي على درجة من التعقيد، وتتم من وجهة نظر البعض بثلاث مراحل متتابعة هي (بطاح، ٢٠٠٦، ١٨٦؛ الشرفاوي، ٢٠١٦، ٢٨٧):

١/٤ **المرحلة الأولى: (مرحلة ما قبل العمل) مرحلة التجربة**: أي قبل الدخول للعمل، وتعد هذه المرحلة تجريبية يخضع فيها الفرد إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويحاول الفرد من خلالها وبالاعتماد على خبراته السابقة في العمل جاهداً إشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في الحاجة إلى القبول من التنظيم، والتأقلم مع الوضع الجديد، بالإضافة إلى تكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم الجديد

ومحاولة إظهار خبراته ومهاراته للآخرين من حوله. كما يرى أحد الباحثين أن الفرد يواجه عدد من المواقف والتحديات في هذه المرحلة وهي عدم وضوح الدور لديه، والشعور بالصدمة تجاه التنظيم الجديد ومحاولة تكيف اتجاهاته تجاه التنظيم تكيفاً ملائماً، ومحاولة إدراك وفهم ما يتوقع منه.

٢/٤ المرحلة الثانية (مرحلة البدء في العمل) مرحلة العمل والإنجاز: وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ مباشرة العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من سنتين إلى أربعة سنوات ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز. ومن خصائص هذه المرحلة هو تبلور مفهوم الولاء للعمل، والمؤسسة في أذهان الأفراد مع تخوف الأفراد من العجز وشعورهم بالأهمية الشخصية.

٣/٤ المرحلة الثالثة: (مرحلة الترسخ) مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ هذه المرحلة تقريباً من السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد وتتكسر الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء للتنظيم. ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج. ويشير البعض أنه يتم في هذه المرحلة دعم الولاء من خلال تحقيق الفرد لفرص التقدم والنمو الوظيفي على كافة المستويات. ويتم تقييم عملية التوازن بين مختلف الجهود التي بذلها الفرد في سبيل عمله وبين ما منحه الإدارة من مخرجات متنوعة ومحاولة إيجاد الفارق الذي يدعم ولاءه للمؤسسة.

هذا في حين، أطلق البعض الآخر على المراحل الثلاث التي يمر بها الولاء التنظيمي مسميات أخرى كما يلي (بوخلوة، وبن قرينة، ٢٠١٣، ٦):

- مرحلة الإنضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل بها: وغالباً ما يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها ستحقق احتياجاته وتطلعاته، ويكون ذلك في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد و المؤسسة: وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين لأجل رغبته في الإستمرار بالعمل في المؤسسة، ولأنها تشبع حاجته للإنتماء، ومن ثم يشعر بالفخر لإنتمائه لها.

- **مرحلة تبني أهداف وقيم المؤسسة:** وهنا يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد.

ويرى البعض الآخر أن الولاء التنظيمي للفرد يتكون حينما يبدأ الفرد بتقبل سلطة الآخرين، وطاعتهم، وتنفيذ توجهاتهم، وأوامرهم مقابل ما يلقاه من فوائد مالية ومعنوية. ثم يتطور هذا التقبل نتيجة شعوره بالانتماء مما يتولد عنه الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة. وأخيراً يتكون لدى الفرد قيم مماثلة لقيم المؤسسة وأهداف تتطابق مع أهدافها (المغربي، ٢٠١٦، ٢٦٣).

مما سبق يتضح انه لكي يتحقق الولاء التنظيمي لابد من أن يمر بعدة مراحل، وقد اختلف الباحثون والعلماء فيما بينهم في تسمية هذه المراحل، كما أن المراحل التي حددها الباحثون تختلف فيما بينها من حيث المدة الزمنية التي يستغرقها الفرد للانتقال من مرحلة لأخرى ولكن تتشابه فيما بينها من حيث ترتيب حدوث تلك المراحل.

(٥) أبعاد الولاء التنظيمي:

تقسم أبعاد الولاء التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسة وهي:

١/٥ البعد النفسي للولاء التنظيمي:

وفيه يُنظر إلى الولاء التنظيمي علي أنه قوة ارتباط الفرد وتفاعله داخل المنظمة من خلال مجموعة العمليات التي تتطابق من خلالها قيم المنظمة وأهدافها مع قيم الفرد وأهدافه، مما ينعكس على رغبته في البقاء بالمنظمة وعدم مغادرتها. فالولاء التنظيمي وفقاً لهذا البعد يتمثل في القوة النسبية لتطابق الفرد مع منظمته وانغماسه فيها (رسمي وآخرون، ٢٠١٨، ٢١٤)، وشعوره بالارتباط بالمنظمة وجدانياً ونفسياً مع الرغبة في الانسحاب والاندماج والانتماء لها، والتوحد مع هويتها (الرفقيات، ٢٠١٨، ١٦٠)، والاخلاص ببذل أقصى جهد للفرد من أجل مصلحة منظمته والدفاع عنها بمحض إرادته ليس مجبراً أو مكرهاً على ذلك، مع توافر رغبة قوية لديه في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها (الحصنة، وعطية، ٢٠١٩، ١١).

لذلك يعد البعد النفسي للولاء التنظيمي عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز. كما أن ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها يعد عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم (عبد المطلب، ٢٠١٨، ١٦٧).

٥ / ٢ البعد الاجتماعي للولاء التنظيمي:

يمثل هذا البعد الولاء من ناحية اجتماعية، كارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تماسك وتلاحم المجموعة، والتخلي عن السلوك الفردي المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة، بل والارتباط بمبادئ الجماعة وبمعاييرها من خلال استسلام الأفراد الكامل لقرارات وسلطة الجماعة، والولاء للنظام الاجتماعي. كما يمثل البعد الاجتماعي للولاء التنظيمي في الاستجابة لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل، مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمروسين، ويخفف العبء على الرؤساء في توجيه المرؤوسين (المرجع سابق، ١٦٨).

وهناك مجموعة من الدلالات التي تدل على وجود الولاء التنظيمي (النظرة الاجتماعية) لدى العاملين منها الحرص على إنجاز العمل بشكل متقن ومتميز. فعندما يشعر الفرد العامل بأنه مسؤول عن نجاح المنظمة التي يعمل فيها كعضو فعال في فريق العمل، فإنه يتحمس لتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقه ويزداد ولائه للمنظمة. ومن دلالات البعد الاجتماعي للولاء التنظيمي أيضاً عدم هدر وقت العمل فيما لا يفيد المنظمة، بل الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، والحضور باكراً للعمل والخروج في أوقات العمل الرسمية، وعدم الغياب عن العمل إلا بعذر، وعدم الانشغال بعمل خاص إضافي، حتى مع عدم وجود الرقابة عليه، كل ذلك يوضح ولاء الأفراد للمنظمة. ومن الدلالات أيضاً المشاركة الإيجابية من جانب الفرد العامل في جهود التحسين والتطوير، ويتم ذلك من خلال تقديم العامل للاقتراحات والأفكار الإبداعية الهادفة إلى زيادة فعالية العمل وتحسين الأداء والانتاجية (دياب، ٢٠١٤، ٢٢٦). ومن ثم، يسهم البعد الاجتماعي للولاء التنظيمي في ربط الفرد بمؤسسته التي يعمل بها، ويساعد على تحقيق فاعلية العامل في عمله، وارتباطه بالعمل والعاملين في

المؤسسة، وعدم الرغبة في ترك العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج للعاملين، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (العمرى، ٢٠١٧، ١٨٨).

٣/٥ البعد الحسابي للولاء التنظيمي:

ويقصد به مجموع العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بالمنظمة من خلال موازنته لحساب الفوائد والخسائر المتحققة في حالة الاستمرار في المنظمة. فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يري الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها (المغربى، ٢٠١٦، ٢٣٤؛ رسمي وآخرون، ٢٠١٨، مرجع سابق، ٢١٤).

ومن ثم، فإن هذا البعد لا يقوم على أساس المشاعر الوجدانية، بل يقوم على أسس منطقية، حيث يرجع إلى إدراك الفرد بصورة عامة للعوائد والتكاليف (التي قد تكون مالية أو غير مالية) المقترنة بترك العمل في منظمة معينة أو البقاء بها، ويزداد هذا البعد من الولاء حينما يعتقد العامل أنه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك العمل في المنظمة عالية، أو تكون العوائد التي قد يجنيها من ترك العمل في المنظمة منخفضة (رشيد، ٢٠٠٤، ١٣).

فدرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المؤسسة، مقابل ما سيفقده لو التحق بمؤسسة أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة، والتي تعد من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدى الفرد في الاستثمار في عمله، حيث إن الفرد قد استثمر جزءاً، لا بأس به من حياته في المؤسسة، وأي تقريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر. وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بالمنظمة، دون أخرى فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المؤسسة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى (مصلح و مشاركة، ٢٠١٦، ٨).

لذا يمكن القول أن الولاء الحسابي يظهر عند الشعور بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة التكيف في مؤسسة جديدة، أو الاحساس بأن كثيرًا من الأمور الشخصية سوف تتأثر عند ترك المؤسسة، أو الشعور بأن المؤسسة لها من المزايا ما لا تتوفر في مؤسسات أخرى، وأن المؤسسة التي يعمل بها حاليًا أكثر أمنًا وظيفيًا من المؤسسات الأخرى، وأن العمل بها يلبي الطموحات الشخصية.

(٦) العلاقة بين أسلوب التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي:

تجدر الإشارة إلى أن هناك قلة في الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقة بين أسلوب التدوير الوظيفي وبين الولاء التنظيمي نظرًا لحدثة العهد بدراسة أسلوب التدوير الوظيفي في قطاع التعليم؛ حيث توجد دراسة عربية واحدة (على حسب علم الباحثين) التي درست العلاقة بين المتغيرين في هذا القطاع. وقد أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث. وقد أرجعت الدراسة ذلك لعدة أسباب هي (البارقي، ٢٠١٧، ١٤-١٦):

- إجراءات تنفيذ التدوير الوظيفي تكون واضحة ومعلنة.
- يتم تقديم الدعم والمساندة للموظف بعد عملية التدوير من خلال التدريب الكافي.
- يحقق التدوير الوظيفي العدالة بين الموظفين.
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- المهام الوظيفية للموظف واضحة قبل نقله للوظيفة الجديدة.
- قيام الإدارة بتوضيح سياسة التدوير الوظيفي.
- الأخذ برأي الموظفين ووجهات نظرهم قبل سياسة التدوير.
- حدوث التدوير الوظيفي في فترات زمنية مختلفة.
- يكلف الموظف عند انتقاله بمهام وظيفية تتناسب مع مستوى وظيفته السابقة
- يتم التدوير الوظيفي بناءً على خبرة الموظف.
- يتم تحديد الأقسام التي يتم تطبيق التدوير الوظيفي فيها مسبقاً.
- يراعى عند تنفيذ التدوير الوظيفي مناسبة الموظف للوظيفة التي نقل إليها.
- يتم التدوير الوظيفي وفقاً لنتائج الأداء الوظيفي.

مما سبق يتضح أن العلاقة بين أسلوب التدوير الوظيفي والولاء التنظيمي علاقة ارتباطية موجبة؛ حيث تؤثر إجراءات ونظم التدوير الوظيفي على ولاء العاملين، كون التدوير الوظيفي أسلوب فعال لزيادة وتحسين الأداء التنظيمي، ولكونه أسلوباً يتسم بالعدالة التنظيمية، مما يكون الرضا الوظيفي عند العاملين والتي بدورها تزيد من مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

المحور الثالث/ الآليات المقترحة

ويعرض البحث في هذا المحور عدداً من الإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها تعزيز الولاء التنظيمي لدى الإداريين في المؤسسات التعليمية باستخدام أسلوب التدوير الوظيفي، لعل أهمها:

- **نشر ثقافة التدوير الوظيفي وتكوين اتجاهات إيجابية نحوه عند الإداريين في المجتمع المدرسي، وذلك من خلال:**

- توزيع منشورات إرشادية يوضح مزايا أسلوب التدوير الوظيفي من حيث تكوين الولاء التنظيمي للعاملين تجاه المدرسة التي يعملون بها، وتقليل الملل، وزيادة مهارات العاملين وتشجيع الابتكار والابداع، مما يعزز رغبتهم في البقاء في المدرسة والاخلاص لها.

- عقد لقاءات مع الإداريين لمناقشة آرائهم ومعرفة خلفياتهم حول أسلوب التدوير الوظيفي والتحدث معهم في المشاكل والمواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند حدوث التدوير، مع ترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغييرات التي قد تحدث قبل إجرائها، وإقناعهم بأن الباب مفتوح دائماً أمامهم عند الشعور بأي مخاوف من العمل الجديد.

- تشكيل لجنة مختصة بعملية التدوير الوظيفي داخل المدرسة يكون هدفها محاولة توطيد العلاقات بين الإداريين بعضهم البعض لأن هذا سيخلق نوعاً من التعاون اللازم لنجاح أسلوب التدوير أو تكوين الولاء التنظيمي.

- عرض برامج إعلامية تستعرض مجموعة من النماذج الناجحة التي طبقت التدوير الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء والانتماء للمدرسة، ونشر سلسلة من المقالات والأحاديث الصحفية والتلفزيونية للتعريف بأهمية أسلوب التدوير الوظيفي ودوره في

تعزيز الولاء التنظيمي لأعضاء المجتمع المدرسي عامة والإداريين على وجه الخصوص.

- تبنى سياسة الحوافر التي تشجع الإداريين على تقبل أسلوب التدوير الوظيفي، من خلال عرض المزايا المتبادلة والتي تعود على الإداريين وعلى المدرسة.
- تتمية ثقافة المساواة لدى الإداريين وأهمية تجويد العمل، من خلال لفت أنظارهم إلى المزايا التي يتمتعون بها في المدرسة، وعرض الأضرار التي تعود عليهم نتيجة الأداء غير الجيد.

٢. إنشاء وحدة مركزية تلحق بالهيكل التنظيمي بالمدرسة تسمى وحدة التدوير الوظيفي، مع تخصيص نص في اللائحة التنظيمية للمدارس ينظم عملية التدوير الوظيفي، ويحدد الضوابط والمعايير التي تحكمها.

٣. جدولة سياسة التدوير الوظيفي بشكل يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي، ويتم ذلك من خلال:

- تحديد الأهداف من استخدام أسلوب التدوير الوظيفي وعلى رأس هذه الأهداف تعزيز الولاء التنظيمي لدى الإداريين في المدرسة، وذلك من خلال قيام مدير المدرسة بعقد اجتماعات في بداية العام الدراسي مع أعضاء المجتمع المدرسي، للتخطيط السليم لأسلوب التدوير الوظيفي، وشرح أهدافه للإداريين في الأقسام والوحدات، وأخذ رأيهم في الخطة المستقبلية، لتكوين اتجاهات وأهداف واحدة مشتركة.

- اختيار العناصر التي سيشملها التدوير الوظيفي وتحديد الأسس التي تحكم عملية الاختيار والتطبيق وذلك من خلال: استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة، مراجعة معدلات أداء الإداريين وتجميع بيانات شاملة عنهم، وتحديد أوجه القصور والقوة لديهم، مع إجراء مقابلات مع الإداريين للتحدث معهم عن العمل الجديد، وعن أسباب اختيارهم للانخراط في عملية التدوير والمتوقع منهم.

- حصر الوظائف الموجودة في جهة العمل وذلك حتى تستطيع إدارة المدرسة توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة، ويتطلب ذلك إيجاد قاعدة بيانات فعالة عن

جميع الإداريين، وتكوين وصف توظيفي لهم لتحديد الوظائف المتشابهة. ويحتاج ذلك أيضا إلى مراقبة خلو وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل) في مختلف المناصب، ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة.

- تحديد مدة زمنية لعملية التدوير (يكون أقصاها خمسة سنوات).
- وجود مشرف مدرب يتابع تنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي ويرفع التقارير لمديري المدارس ووحدة التدوير الوظيفي.
- إعداد الإداري الذي يتم تدويره بشكل يضمن جودة أداءه في العمل الجديد، ومراعاة الكفاءة في العمل، بحيث يستمر الإداري مدة أطول في العمل الذي يظهر فيه تميز، مع ضرورة التواصل بصفة مستمرة معه للوقوف على الصعوبات التي تعترض عملية التطبيق (سواء كانت مادية أو تنظيمية أو شخصية)، الأمر الذي يسهم في تكوين قيم واتجاهات تتوافق مع قيم واتجاهات المدرسة.
- العمل على رفع الروح المعنوية للإداريين وذلك من خلال:
- رعاية الإداريين أثناء عملية التدوير الوظيفي، ومساعدتهم ومتابعتهم وتشجيعهم والحفاظ على العلاقات الشخصية الحسنة فيما بين المديرين والإداريين (الجدد-القديمي)، بما يضمن تكوين ولائهم التنظيمي للمدرسة.
- متابعة الإداريين بعد تدويرهم وذلك للوقوف على مدى أدائهم في الوظائف الجديدة وذلك من قبل المديرين و الزملاء، كتابة التقارير حول أداء العاملين في الوظائف التي تم تدويرهم إليها من قبل وحدة التدوير الوظيفي بالمدرسة؛ حيث يتم إعداد وتقدير تقرير مفصل عن كل إداري تم تدويره إلي المدير المباشر وذلك لتقييم أداء كل عامل والتعرف على المهارات التي اكتسبها في نهاية فترة التدوير، وهذا من شأنه أن يعزز الحرص على إنجاز العمل بشكل متقن ومتميز لدى الإداريين، ويضمن ولائهم التنظيمي للمدرسة التي يعملون بها.

مراجع وهوامش البحث

أولاً/ المراجع العربية:

- إبراهيم، أنيس وآخرون (١٩٦٠): المعجم الوسيط، الجزء (٢)، معجم اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٥): تنمية المهارات؛ بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة
- (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط ٤، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- (٢٠١٧): التدريب عن بعد: بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو دية، عامر (٢٠١٠): تنمية الموارد البشرية كأداة للتطوير الوظيفي، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة بعنوان: الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي - طنجة - المملكة العربية المغربية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، إبريل.
- أحمد، ستي سيد (٢٠١٧): دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج، الأردن
- أحمد، ميسون عبد الله (٢٠١٦): أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم الفني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، الموصل، العراق، مج (١)، ع (٣)، ص ص ٢٦٩-٣١٦.
- الإدارة المركزية للبحوث (٢٠١٠): تفعيل التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة.
- الأرقم، عز الدين (٢٠١٤): القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مج (١)، ع (٧)، الجزائر، ص ص ١١٧-١٣٧.
- البارقي، مصلحة بنت حسين (٢٠١٧): التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث: دراسة مقارنة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، مكة المكرمة، مج (١)، ع (٢)، ص ص ١-٢٨.
- البارودي، منال أحمد (٢٠١٥): الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- بطاح، أحمد (٢٠٠٦): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.

- بو خلوة، باديس، وبن قرينة، محمد حمزة (٢٠١٣): أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر، مجلة الباحث، عدد (١٣)، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ص ص ١٠٣ - ١١٤.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الجميل، عبد الكريم أحمد (٢٠١٦): تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حراز، السيد يوسف (٢٠١٥): أثر تطبيق سياسة التدوير على الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة دمياط، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، مج (٣٧)، ع (١)، ص ص ١٩٣ - ٢٣٥.
- الحريري، محمد سرور (٢٠١٦): إدارة الأفراد الحديثة، دار القلم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- حريم، حسن محمد (٢٠٠٩): إدارة المؤسسات "منظور كلي"، ط٢، دار الحامد، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحصنة، علي بن سعيد علي؛ وعطية محمد عبدالكريم (٢٠١١): التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، مج (٥)، ع (٣)، ص ص ١٤٧ - ١٦٣.
- حميد، محمد عبد الله حسن (٢٠١٦): في ضوء الإدارة بالقيم، دار غيداء للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الحبيالي، إيمان علي أحمد، أحمد، ميسون عبد الله (٢٠١٨): واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والاستثمار فرع الاندلس، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، مجلد (٣٧)، ص ص ١٢٧ - ١٤٦.
- الحبيالي، وليد خالد (٢٠١٥): التدريب في المؤسسات التعليمية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خثير، محمد؛ زبير، محمد؛ وبن جروة، حكيم (٢٠١٧): تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع (١٧)، العراق، ص ص ٤٤٥ - ٤٥٨.
- دياب، وليد خلف الله محمد (٢٠١٤): أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة، دار إليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- رسمي، محمد حسن وآخرون (٢٠١٨): أثر الولاء على جودة الحياة الوظيفية، مجلة المعرفة التربوية، مج (٦)، ع (١١)، الجمعية المصرية لأصول التربية بالقاهرة، ص ص ٢٠٤ - ٢٢٢.
- رشيد، مازن بن فارس (٢٠٠٤): الدعم التنظيمي المدرك و الابعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (١١)، ع (١)، مجلس النشر العربي بجامعة الكويت، ص ص ٩ - ٣٦.
- الرقيبات، رائد محمد مفضي (٢٠١٨): مستوى رضا معلمي المدارس الحكومية عن المناخ التنظيمي في محافظة المفرق بالأردن وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (٢)، ع (٢٥)، غزة، فلسطين، ص ص ١٤٥ - ١٦٥.
- الرواشدة، خلف سليمان (٢٠٠٧): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، عمان، الأردن.
- ريجيو، رونالد (٢٠١٣): المدخل إلى عمم النفس الصناعي والتنظيمي، (ترجمة) فارس حلمي، ط٢، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الزهراني، سعيد بن أحمد حمدان؛ والقحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠٨): إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر المشرفين المنسقين و المعلمين، سلسلة بحوث في الإدارة التربوية، مركز الإدارة المدرسية، الإدارة العامة للتربية و التعليم بمحافظة جدة، مج (١)، السعودية.
- الشايب، أحمد محمد و أبو حمور، عنان محمد (٢٠١٤): مفاهيم إدارية معاصرة، إربد، الأردن.
- الشرقاوي، إسماعيل محمود على (٢٠١٦): إدارة الأعمال من منظور إقتصادي، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- الشريف، على بن فهد (٢٠١١): التدوير الوظيفي و اثره على الأداء بالجامعات السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مج (٥)، ع (٤)، السعودية، ص ص ٧١١ - ٧٢٧.
- شعيب، محمد عبد المنعم (٢٠١٤): إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة: المدير المعاصر: المهارات الإدارية: الجزء السادس، المنهل للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الشنواني، صلاح (٢٠٠٨): إدارة الأفراد والعلاقات الأنسانية، مدخل الأهداف، ط ٢، مؤسسة الجامعة، الإسكندرية
- الصيرفي، محمد (٢٠١٤): الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ضرار، قاسم محمد صالح (٢٠٠٩): تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص، ط٢، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.

- طالب، علاء فرحان، و غالى، حسين حريجة (٢٠١١): استراتيجيات العمليات والإسبقيات التنافسية، دار إليازورى للنشر، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٤): السلوك الفعال في المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبد الفتاح، محمود (٢٠١٣): نظرية التدريب " التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس "، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- عبد الله، عادل محمد (٢٠١٩): استراتيجية التمكين المتسلسل - مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار إليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد المطلب، إبراهيم عبدالسلام (٢٠١٨): الولاء التنظيمي وعلاقته بالسمات الشخصية والرغبة في ترك المنظمة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركات التأمين السودانية، مجلة دفاتر اقتصادية، مج (٩)، ع (١٦)، جامعة عاشور زيان بالسودان، ص ص ١٦١ - ١٧٩.
- عبد المؤمن، على معمر (٢٠٠٨): مناهج البحث في العلوم الإجتماعية: الأساسيات و التقنيات و الأساليب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- عزام، أحمد عزمي أحمد (٢٠١٣): التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية -قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
- العزاوي، نجم عبد الله ؛ جواد، عباس حسين (٢٠١٧): الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار إليازورى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العمري، نبيلة علي أحمد (٢٠١٧): إدارة الصراع التنظيمي للمديرى والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد بالأردن، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية بعين شمس، مج (٤١)، ع (١)، القاهرة، ص ص ١٦٩ - ٢٢٦.
- عميش، عطيات محمد حسن (١٩٩٢): تقييم سياسة تدوير العاملين بالجهاز المركزي للتنظيم والادارة، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الازهر، ع (٩)، ص ص ١٩ - ٨٢.
- قاموس المعاني: تعريف ومعنى تدوير في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي <https://www.almaany.com> (تاريخ الدخول؛ ١٢ مايو ٢٠١٩).
- القحطاني، عبد السلام شابع (٢٠١٦): سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإدارى، دار الكتاب الجامعى للنشر والتوزيع، السعودية
- القحطاني، محمد بن دليم (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكات للنشر، السعودية.

- القراء، صالح محمد (٢٠١٠): تطوير الموظف، مدونة العلوم المالية والإدارية، السعودية.
- القرالة، عصمت سليم (٢٠١١): الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريناوي، بسام عليان فرهود؛ سلامة، كايد محمود (٢٠١٨): درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد (٧)، عدد (٢٢)، جامعة القدس المفتوحة، ص ص ٢٩ - ٣٩.
- الكندري، نبيلة يوسف عبد الله (٢٠١٧): الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الكويت " دراسة ميدانية "، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، سنة (٤٣)، ع (١٦٥)، ص ص ٣٠٩ - ٣٤٩.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٧): التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط ٢، عمان، الأردن.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٨): دليلك إلى التخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، ط ٣، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مجادبة، عبد المالك (٢٠١٨): واقع قيم العمل في المؤسسة الانتاجية "الولاء التنظيمي نموذجا": دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة- البلدية، مجلة الدراسات، مج (٧)، ع(١)، الجزائر، ص ص ١٧١-١٨١.
- محمد، جمال عبد الله (٢٠١٤): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المرعي، حجاج بن صالح بن حجاج (٢٠١٠): إدارة الأفراد، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- مصلح، عطية؛ ومشاركة، عودة (٢٠١٦): مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي الوزارات الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات في فلسطين، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، ع(٣)، فلسطين، ص ص ١-٢٧.
- المعجم الوسيط (٢٠٠٤): مجمع اللغة العربية، ط٤، مكتبة الشروق الدولية، مصر.
- المغربي، محمد الفاتح محمود (٢٠١٦): السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (٢٠١٨): أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ناصر زكي (٢٠١١): تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات، المنعقد في الفترة من ٨: ٩ ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- الهواسي، محمد حسن؛ والبرزنجي، حيدر شاکر (٢٠١٤): مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق العراقية، بغداد.
- وفاء، راييس (٢٠١٦): نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار إليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

1. Arogyaswamy, B. & Simmons, R. P. (2003): Value-Directed Management: Organizations, Customers, and Quality, Westport, CT: Quorum Books.
2. Bennett, B. (2003): Job Rotation: Its Role in Promoting Learning in Organizations, **Development and Learning in Organizations**, Vol. (17), No.(4), pp. 7-9.
3. Bond, R. L. (2011): Internal Auditing' 'Rotational' Programs: Opportunities For Internal Audit To Add Value, Esther Sawyer Research Manuscript.
4. Dan, M. & Eric, K. (2003): Job Rotation System, National Safety Congress. Chicago, USA.
5. Dessler G, Varkkey B (2009): Training and Development, Human Resource Management. Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd, New Delhi.
6. Donald, D.; Phyllis M. (2000): job Rotation, An Administrative Strategy For Hazard Control, **Professional Safety**, Vol.(15) , pp. 32-34.
7. Dubrin, A. J. (2008): Essentials of Management, South-Western Cengage Learning, United States.
8. Earney, S. & Martins, A. (2009): Job Rotation at Cardiff University Library Service: Pilot Study, **Journal of Librarian Ship and Information Science**, Vol.(41) , pp. 213-226.
9. Ghorpade, J., Lackritz, J. & Singh, G. (2007): Burnout & Personality evidence from academia, **Journal of career assessment**, Vol. (15), No. (2), pp. 240-256.
10. Gomez, P. J.& et al. (2004): Training Practices and Organizational Learning Capability Relationships and Implications, **Journal of European Industrial Training**, No.(28) , pp. 234-256
11. Janssens, J. (2001): Innovations in lifelong learning: Capitalizing on ADAPT, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
12. Jauhari, H. & Singh, S. (2013): Perceived Diversity Climate And Employees' Organizational Loyalty, Equality, Diversity And Inclusion: **An International Journal** , Vol.(32), No.(3), pp. 262 -276.

13. Jorgensen, M. & et al. (2004): Characteristics of Job Rotation in the Midwest US Manufacturing Sector, Proceedings of “the Human Factors And Ergonomics Society”, 48th Annual Meeting, pp. 1721 – 1733.
14. Morris, R.J. (2012): Job Rotation, **The Journal of Business**, Vol.(29), No.(4), pp.262-275.
15. Osterman, P. (1994): How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it? , **ILR Review**, , Vol. (47) , No. (2) , pp. 173-188
16. Rashki, Z. & et al. (2014): The Study Of Job Rotation And Staff Performance In Customs Organization Of Golestan And Mazandaran Provinces, **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review** , Vol. (3) , No.(7) , Iran, pp.186-195
17. Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (2004): Improving On-the-job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program, ² ed, Pfeiffer, San Francisco, USA.
18. Seibert. S , Kraimer.M (2001): A social capital theory of Career success, **Academy of management journal**, Vol. (44), No. (2) pp. 219-237.
19. Shahabi. M, & et al (2011): The impact of job rotation on nurses burnout in Ayatollah Kashani hospital, Tehran: A case study, **Iran Occupational Health Journal**, Vol. (7), No. (4), pp.1-2.
20. Sweeney, D. L. (2008): The Effect of Job Rotation Patterns on Organizational Outcome Indicators of Inter-Organizational Boundary Spanner Performance, Ph.D., university of Texas, college of Business.