

جامعة قاصدي مرباح — ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



منسقة مقدمة لاستكمال ابلطتمت امهشدة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية

بعنوان:

اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي بجامعة ورقلة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

منصور بن زاهي

إعداد الطالب:

محمد عمومن

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا و مناقش

مشرف و مقرا

مناقش

أستاذة التعليم العالي

أستاذ محاضر أ

أستاذ التعليم العالي

أ د ترزولت عمروني حورية

أ د منصور بن زاهي

د كادي الحاج

السنة الجامعية 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة قاصدي مرباح — ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



ملزمة مقدمة لاستكمال ابلطمتت امهشدة ماستر أكادي مي

الميدان: علوم اجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية

بعنوان:

اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي بجامعة ورقلة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

منصور بن زاهي

إعداد الطالب:

محمد عمومن

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا و مناقش

مشرف و مقرا

مناقش

أستاذة التعليم العالي

أستاذ محاضر أ

أستاذ التعليم العالي

أ د ترزولت عمروني حورية

أ د منصور بن زاهي

د كادي الحاج

السنة الجامعية 2018 / 2019

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى كل فكر خالص تواق إلى العلم ومن أجل العلم وكفى،

إلى كل نفس عظيمة تواق إلى الحكمة والمعرفة

إلى كل عقل حصين تواق إلى البحث عن الحقيقة فيما بدى وما خفى.

إلى الشموع التي أضاءت لي مشواري زوجتي العزيزة وأولادي حفظهم الله ووفقهم في

طلب العلم إلى كل من وقف معي في لحظات الصعاب وساعدني ولو بكلمة طيبة

إلى كل من أحب لي النجاح والخير في دراستي، إلى كل من أملك له مكانة في قلبي.

إلى جمعية شباب الخير بالرويسات وأساتذة دروس الدعم لسنة 2014 وأقول لهم نحن

على الدرب سائرون.

الشكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم، والشكر على ما أولانا من الفضل والكرم،

الصلاة والسلام على نبيه محمد سيد الخلق أجمعين نسأل الله عز وجل أن يجعل

هذا العمل خالصا لوجهه الكريم و أن يوفقنا لما يحبه ورضاه.نتقدم بالشكر إلى الأستاذ

الدكتور المشرف بن زاهي منصور والى عائلة زوجة وأبنائي على صبرهم وتحملهم طيلة انجاز

هذا العمل وكذا لكل زملائي بالعمل وكل أساتذ أُرشدني أو نصحني أو وجهني أو قيمني أو قومني

من قريب أو بعيد، والشكر موصول إلى الأمانة العامة ومصالحها بكلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية إلى عمال مخبر جودة الحياة في العمل،كم اشكر كل عمال جامعة ورقلة في كل

الأقطاب على تعاونهم وصبرهم معنا. شكر لكم جميعا.

ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي بجامعة ورقلة ، والوقوف على الفروق في اتجاهات العمال حسب بعض المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية نحو التدوير الوظيفي ، وتوضيح بعض الجوانب الايجابية والسلبية وكيفية تحسين ممارسة سياسة التدوير الوظيفي .

أجريت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتحليل النتائج كونه المنهج الملائم لطبيعة الموضوع، وبالاعتماد على الاستبيان كأداة وبعد التأكد من خصائصها السيكمترية تم تطبيقها على عينة قوامها 273 عامل بجامعة ورقلة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد معالجة البيانات باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss22، أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:

- لدى عمال جامعة ورقلة اتجاهات سلبية نحو التدوير الوظيفي.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي حسب المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية (السن والجنس و ونوع المنصب ،وعدد التنقلات)
- وتم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة وبعض الدراسات السابقة،وكانت أهم التوصيات هي ضرورة الاعتماد على التقييم العادل للموظفين وإشعارهم بالعدالة الوظيفية،والإنسانية في علاقات العمل لتذليل تداعيات التدوير الوظيفي،و عدم استغلاله كأسلوب لإلحاق الضرر بالموظف.

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:

Résumé :

Notre étude a pour objectif l'exploration des attitudes des travailleurs au égard de la rotation de travail à l'Université de Ouargla, ainsi que la mise au point par rapport à certains différences d'attitudes des travailleurs selon certaines variables démographiques et organisationnels, prenant en considération la rotation de travail, et la clarification de certains aspects positifs et négatifs, et de ce fait, de rechercher, comment améliorer la pratique de la politique de rotation de travail.

Notre étude a été réalisée à l'aide d'une méthode descriptive consistant à la collecte des informations et à l'analyse des résultats car, nous parait-il être la méthode appropriée à la nature de notre sujet. Nous nous somme basé sur la méthode du QCM qui, nous parait être la méthode pertinente pour réaliser notre étude.

Nous avons procédé par la suite, à la vérification des caractéristiques psychométriques, et nous avons procédé au choix au hasard d'un échantillon de

273 travailleurs de l'université de Ouargla, qui a été, par la suite analysée. Les résultats de l'étude sont les suivantes:

-Les travailleurs de l'Université de Ouargla ont une attitude négative à l'égard de la rotation de travail.

-Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les attitudes des travailleurs en rapport avec le changement de travail en fonction de variables démographiques et organisationnelles (âge, sexe, type de poste, nombre de mutations).

Les résultats de notre étude ont été expliqués à la lumière du cadre théorique de l'étude et de certaines études antérieures, les recommandations les plus importantes, que nous proposons, c'est le fait de se baser sur une évaluation équitable des fonctionnaires ainsi qu'une considération humanitaire dans les relations de travail, afin de surmonter les conséquences de la rotation de travail et la non-exploitation de méthodes de recyclage visant à nuire aux employés.

محتويات الدراسة	
ب	1. إهداء
ج	2. شكر وعرهان
د	3. ملخص الدراسة
هـ	4. فهرسة المحتويات
ز	5. فهرسة الجداول
ح	6. فهرسة الأشكال
ط	7. قائمة الملاحق
01	8. مقدمة
الجانب النظري الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة	
05	1. الإشكالية
08	2. الفرضيات
09	3. أسباب اختيار الموضوع
09	4. أهداف الموضوع
09	5. أهمية الموضوع
10	6. حدود الدراسة
11	7. تحديد متغيرات الدراسة
الجانب النظري الفصل الثاني: الاتجاهات	
13	• تمهيد
13	1. تعريف الاتجاهات
14	2. علاقة الاتجاهات ببعض المفاهيم
15	3. أهمية الاتجاهات
15	4. مكونات الاتجاهات
17	5. أنواع الاتجاهات
19	6. كيف تتكون الاتجاهات وما العوامل التي تؤثر فيها
20	7. وظائف الاتجاهات
22	8. تغيير الاتجاهات وطرقها
27	9. نظريات تغيير الاتجاهات
29	10. طرق قياس الاتجاهات

32	• خلاصة الفصل الثاني
الجانب النظري	
الفصل الثالث: التدوير الوظيفي	
34	تمهيد
34	1. لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي
35	2. مفهوم التدوير الوظيفي
37	3. أهداف التدوير الوظيفي
38	4. أهميته التدوير الوظيفي
39	5. أنواع وأساليب التدوير الوظيفي
40	6. مراحل تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي
42	7. سلبيات وإيجابيات التدوير الوظيفي
45	خلاصة الثالث
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
48	• تمهيد
48	1. المنهج المستخدم في الدراسة
48	2. عينة الدراسة
51	3. أدوات القياس
57	4. الأساليب الإحصائية
58	• خلاصة الفصل الرابع
الجانب الميداني	
الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
60	• تمهيد:
60	1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول
62	2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
63	3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
64	4. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
66	5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
66	6. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
68	• خلاصة النتائج
70	• اقتراحات الدراسة
71	• قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1 -	مجموعة من تعاريف الاتجاهات	13
2 -	وظائف الاتجاهات	21
3 -	مجموعة تعاريف التدوير الوظيفي	36
4 -	أصناف المجتمع الأصلي للدراسة	49
5 -	وصف العينة من حيث المتغيرات التصنيفية	50
6 -	توزيع بنود الأداة على الأبعاد	51
7 -	معامل الارتباطية اختيار الفقرات حسب معيار أبيل (EBEL)	53
8 -	العلاقة الارتباطية بين كل فقرة ومجموع البعد	54
9 -	نتائج صدق البناء	55
10 -	نتائج المقارنة الطرفية	55
11 -	نتائج معامل الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ	56
12 -	معاملات الثبات لأبعاد مقياس اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باستخدام التجزئة النصفية	57
13 -	النسب المئوية لطبيعة اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي بجامعة ورقلة	60
14 -	نتائج اختبار "ت" للفروق حسب متغير السن و الجنس	62
15 -	نتائج اختبار "ت" للفروق حسب متغير الجنس	63
16 -	نتائج اختبار "ت" للفروق حسب متغير المنصب	64
17 -	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير التنقلات داخل الكلية	67
18 -	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير التنقلات بين الكليات	67

فهرس الأشكال

1.	مكونات الاتجاهات	17
2.	العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات النفسية	23
3.	تغيير الاتجاه استنادا على التنافر الوجداني	25
4.	الاختلاف بين اثنين من الاتجاه	25
5.	الاختلاف بين اتجاه نفسي وتصرف سلوكي	26

39	أنواع التدوير الوظيفي	.6
41	مراحل تنفيذ سياسة التدوير	.7
42	إيجابيات التدوير الوظيفي	.8

قائمة الملاحق:

صفحة 77	الاستبيان	الملحق رقم 01
صفحة 79	العينة ومجتمع الدراسة	الملحق رقم 02
صفحة 80	الخصائص السيكومترية للأداة	الملحق رقم 03
صفحة 82	نتائج الفرضيات	الملحق رقم 04
صفحة 85	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 05

مقدمة

إن عملية اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف تعتمد على عملية التوصيف والتحليل لمعرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة وتستطيع المؤسسة استثمار أفرادها بالشكل الصحيح وفي النهاية تصل إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب أي الحصول على كفاءة وتعرّف الكفاءة بأنها: "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن" (MEIGNANT, 1992, p. 403)، ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسماً ما بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، وفي المثل الأجنبي يقال: "C'est la compétence qui fait la différence"، وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع (Un référentiel) في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات. (SYLVIE ST- ONGE et autres 2001, P256)

تعتمد إدارة الموارد البشرية عدة سياسات في القضاء على نقص الموظفين والعمال في شتى المديرية و المصالح والأقسام والفروع التابعة لها وذلك بعدة طرق وأساليب معتمدة في ذلك على ضرورة المصلحة والحاجة للخدمة مما يجعل العمالة في مد وجزر علي الموقع والمناصب مرة راضيا ومرة متذمرة ومرة رافضة ومرة تاركة لمناصبها كل هذا يؤثر على المردود الشخصي والجماعي للمؤسسة نظرا لان المستهدفون من هذه السياسات يتم سحبهم من جماعات أو فرق عمل رسمية أو غير رسمية. إن هذا التدوير في العمل و الذي يعني " النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات " (فلاتة، 2011، ص19) وهو تحريك الموظف من و

+ .وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة.

وبما أن التدوير يدخل ضمن مجال التغيير التنظيمي يقول حمزة الجبالي: لاشك أن التدوير الوظيفي يعد نوعا من أنواع التغيير الوظيفي والتنظيمي ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة وكذلك التهيئة و الإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التدوير الوظيفي وفائدته للفرد والمؤسسة على حد سواء وذلك لضمان فعاة الموارد البشرية وتلافي مقاومة التغيير أو التدوير

الوظيفي من قبل البعض وضمان تحقيق الأهداف المرسومة، إن البشر بطبيعتهم يقاومون التغيير لأنه يقلقهم و يؤثر على أمنهم الوظيفي كما انه يهدد مصالحهم و متى ما نجحت الإدارة في إقناعهم بأهميته و إطمأنو على أمنهم الوظيفي أصبح داعمين ومؤيدين له بل يكونون سببا في نجاح تطبيقه .(حمزة الجبالي،2016،ص113)

من هنا ندرك أن التدوير الوظيفي ما هو إلا نوع من أنواع التغيير التنظيمي والإداري. لذلك قد يواجه البعض بالرفض والمقاومة حيث يمثل لهم مصدر تهديد لأمنهم الوظيفي أو يمثل عبء ممتثلا في بدء دورة عمل جديدة لم يكونوا اعتادوا عليها .ومنه فالعامل بممارسة التدوير الوظيفي عليه معرض لبرنامج تغيير تنظيمي يجعله في حيرة على مستقبل مساره الوظيفي. ودراستنا هذه جاءت لتبحث في اتجاهات الأفراد نحو التدوير الوظيفي الممارس عليهم من طرف الإدارة، وتحقيقا لهذه الغاية ، فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول موزعة على جازينين: جانب نظري و جانب ميداني.

وقد تضمن الجانب النظري فصلين، حيث تناول الفصل الأول إشكالية الدراسة،فرضياتها، أسباب اختيارها، أهدافها، أهميتها، حدودها، ثم التحديد الإجرائي لمتغير الدراسة. أما الفصل الثاني فقد خصص لموضوع الاتجاهات، تعريفها،علاقتها ببعض المفاهيم ، أهميتها، مكوناتها، كيفية تكوينها والعوامل المؤثرة فيها، وظائفها، أنواعها، تغييرها، نظريات تغييرها، طرق قياسها.

وتم التعرض في الفصل الثالث لموضوع التدوير الوظيفي، قدمت لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي، مفهومه، أهدافه، أهميته، أنواعه وأساليبه، مراحل تنفيذه، سلبيات وإيجابيات، وقد تضمن الجانب الميداني الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث عرض منهج الدراسة، عينة الدراسة، أدوات القياس، الأساليب الإحصائية .

أما في الفصل الخامس، فتم عرض وتحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول، عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى، عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية، عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة، عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة، عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة.

و ختم البحث بخلاصة النتائج، والاقتراحات وآفاق الدراسة، وقائمة المراجع، والملاحق.

وَجَانِبِ النَّظَرِ

الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة

- 1 - الإشكالية
- 2 - الفرضيات
- 3 - أسباب اختيار الموضوع
- 4 - أهداف الموضوع
- 5 - أهمية الموضوع
- 6 - حدود الدراسة
- 7 - تحديد متغيرات الدراسة

1/ الإشكالية :

يعد العامل أو المورد البشري الأهم في المنظمة ومفتاح النجاح الرئيس لكل منظمة ولقد أدرك علماء الإدارة والموارد البشرية خاصة أن الاهتمام بتحقيق الإنتاجية العالية من دون الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى الكثير من المشكلات مثل الرتابة في العمل والملل والروتين وعدم الرغبة والثقة وغموض الدور لذلك أجريت العديد من الدراسات التي حاولت الحل والتقليل من درجة هذه المتاعب والمخاطر النفسوسوسولوجية لزيادة الحفز والدافعية والرضا وجودة العمل والسعادة المهنية ومن نتائج هذه الدراسات الأخذ بأحد أو بعض البدائل عند تصميم الوظائف وهي التدوير الوظيفي.

وتأتي اليابان من أهم الدول الرائدة في هذا المجال، فالإدارة اليابانية مثلاً تطورت كثيراً وبلغت الآفاق وأصبحت مضرب المثل في سرعة الإنجاز ودقة الإنتاج واستثمار الوقت لصالح المنظمة والفرد على حد سواء، لأنها تسعى إلى إكساب العامل مهارات وخبرات عديدة عن طريق تدويره من حقل إلى آخر ليصبح في النهاية ملماً بأعمال وشئون المنظمة كلها، أي أنه يصبح مدرباً وجاهزاً للعمل في أي قطاع من قطاعات هذه المنظمة، وهذا من أهم ملامح الإدارة اليابانية (اليوسف، 2011)، كما يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب الإدارة الحديثة وإحدى تقنيات التطوير، وإتاحة الفرصة للموظف للاطلاع على خبرات وظائف متعددة من خلال نقله من وظيفة إلى أخرى وما يحققه من إتاحة الفرصة لمعرفة عدة أعمال سواء كانت فنية أو إدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة (عبد العز ي ز، 2008)، وبالعودة إلى الأدبيات التي كتبت حول التدوير الوظيفي نقف على:

دراسة محمد العلي وعماد عامر (2018) بعنوان "التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية" وتكونت العينة من 96 مفردة، وسعت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدوير الوظيفي على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، كما هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي، وتحديد العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي والحد من تفشي ظاهرة الفساد الإداري داخل المؤسسات المدروسة، ومن نتائجها: يعتبر التدوير الوظيفي أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء يكسب الموظفين خبرات جديدة ومهارات متنوعة وتطوير العمل، ويخلق المنافسة بين العاملين كما يساهم التدوير الوظيفي في الحد من معدلات ترك العمل ويخفف من سلبيات الروتين والبيروقراطية في العمل، كما يساهم التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الإداري داخل مؤسسات القطاع الحكومي.

-دراسة إيمان سميرة حسين عليوة 2017: « آثار التدوير والإجهاد الوظيفي على الرضا والالتزام الوظيفي للموظفين الإداريين في المؤسسات غير الربحية » ضمت عينة الدراسة قطاع كبير من الموظفين الإداريين في أربع مؤسسات ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آثار التدوير والإجهاد الوظيفي على الرضا والالتزام الوظيفي للموظفين الإداريين في المؤسسات غير الربحية، بالتحديد وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى و الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى ،بينت الدراسة أن التدوير الوظيفي له أثر ايجابي على الرضا والالتزام الوظيفي، و أوضحت أن بإمكان المؤسسة تعزيز فوائد التدوير الوظيفي للأفراد والمؤسسة كإستراتيجية عملية يمكن إتباعها. وهناك اتفاق واسع أن التدوير الوظيفي هو أداة مفيدة للموظفين من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

-دراسة نزار محمد علي بعنوان 2017: « التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية»دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو « يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو إقليم كردستان بالعراق،و توصل البحث إلى(وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي .وكذلك توصل إلى وجود علاقة تأثير معنوية للتدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي. فضلاً عن أن أسلوب التدوير الوظيفي يعد تقنية إدارية حديثة يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم.

- دراسة فالح محمد شافي الدوسري (2017) بعنوان: «التدوير الوظيفي ودوره في تنمية مهارات العاملين في قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية» طبقت الدراسة على 460 منتسب لقيادة الحرس ،هدفت إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي بقيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية ومستوي تنمية مهارات العاملين بقيادة حرس الحدود ،والمعوقات التي تواجه إسهام التدوير الوظيفي في تنمية مهارات العاملين بالقيادة ،وتوصل الباحث لنتائج منها التدوير الوظيفي يتم لتوفير المرونة في العمل ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التدوير الوظيفي ومستوى تنمية مهارات العاملين بقيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.

نستخلص من كل الدراسات التي جاء ذكرها إن التدوير الوظيفي إستراتيجية إدارية تنظيمية لفائدة الفرد والمنظمة هادفة إلى صيانة العمال وإحداث تغيير تنظيمي مقنن يحافظ على المسارات الوظيفية لهم ، وعلى الرغم من النتائج الإيجابية التي تعود على العاملين والمنظمة نتيجة لتطبيق التدوير الوظيفي، إلا إن هناك بعض الآثار السلبية الناتجة عنه، والتي أشار إليها عدد من الباحثين،حيث أشارة "ليث علي يوسف

الحكيم وجنان جايد لسعدي 2017" في دراسة بعنوان « دور السبرانية التنظيمية والتدوير الوظيفي في بناء مستقبل شركات الاتصالات العاملة في العراق » أن (Malinski 2002) بيّن بعض تلك السلبيات، لعدم رغبة العاملين ذوي الخبرة في تعلم مهارات العمل الجديد أو الانتقال إلى أماكن أخرى، أو لتكاليف المباشرة لتنفيذ برنامج التدوير. وأشار (Ntseto 2009) إلى أن التدوير الوظيفي يؤثر على روح الفريق بشكل سلبي، لأن الفرد الذي يتم تدويره يشعر أن وجوده ضمن فريق العمل الجديد مؤقت، ومن ثم عدم الرغبة بان يصبح جزء منه، وكذلك بيّن (Mahapatro 2010) أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى شعور العاملين بالغبرة في الوظائف الجديدة، و قد لا يوفر التدوير للفرد العامل أي تحدي ومن ثم الشعور بالإحباط. (ليث علي يوسف الحكيم، 2017، صفحة 558)

-دراسة نضال سالم بدر (2016) بعنوان: « التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية» طبقت الدراسة على 380 موظف، هدفت الدراسة على التعرف على واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة. وقد تم دراسة أربعة متطلبات من التدوير الوظيفي وهي (التدريب، تصميم الوظائف، إستراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات)، معرفة اتجاهات القيادة في الوزارات من سياسة التدوير الوظيفي. و توصلت إلى نتائج عدة منها هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بأبعاده الأربعة وبين الكفاءة الإنتاجية.

وضمن هذا السياق فان المؤسسة ال جامعية بورقلة وهي مجتمع مصغر يسود فيه حراك تنظيمي واجتماعي وأخلاقي كبير، ونظرا لأن الباحث عنصر من هذه المؤسسة فقد كان من السهل عليه ان يقوم بجولة استطلاعية لعديد الكليات والمعاهد، لمقابلة رؤساء مصالح المستخدمين في الفترة الممتدة بين شهر فيفري و مارس 2019 والتي مكنته من التفرد ببعض العمال الذين تعرضوا لتحويلات قصريه أو اضطروا طلب نقلهم إلى مراكز عمل أخرى والذين كانت لهم حركات كثيرة داخل الكلية أو المعهد بين المصالح، وبعض الذين كانوا ينتقلون بين الكليات من الجنسين والذين أكدوا مجتمعين بأن الإدارة تحرص على موافقة أطراف العملية (الجهة المستقبلة والجهة المنقول منها) دون البحث في الأسباب والحيثيات من خلال حجم عدد التحويلات بجامعة ورقلة وكلياتها والذي تم إحصائه من طرف الباحث بعد الاتصال برئيس المديرية الفرعية للمستخدمين بمديرية الجامعة ورئيس مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث بلغ نسبة 29.49% من إجمالي عدد عمال المجتمع الأصلي لسنة 2018 ونهاية شهر مارس 2019 .

إن هذه التحولات والتغيرات التي تمارس على الموظفين تعتبر عملية تدوير وظيفي تؤثر على المسار الوظيفي بحكم أنها تغيير تنظيمي يكون له انعكاس كبير على الموظف نفسياً واجتماعياً واقتصادياً، إذن فهو في معاناة كبيرة للعامل ، ومن خلال ممارسات التدوير للعمال بجامعة ورقلة والتي منها عينات مما جاء ذكره من سلبيات لتطبيق هذه السياسة المنتهجة لسد احتياجات الكليات والمعاهد لمصالحها وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور في التساؤلات التالية:

- 1 - ما طبيعة الاتجاهات السائدة لدى عمال جامعة ورقلة نحو التدوير الوظيفي ؟
- 2 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف السن والجنس بجامعة ورقلة؟
- 3 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف تقلد المنصب العالي و نوع التقلد بجامعة ورقلة؟
- 4 - هل توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف عدد التقلدات داخل الكلية وعدد التقلدات بين الكليات بجامعة ورقلة؟

2 - الفرضيات :

- بغية الإجابة على إشكالية البحث ونظراً لطبيعة التساؤل البحثي الأول الذي صاغه الباحث لم يتم بصياغة فرضية لكونه يتطلب إجابة مباشرة، أما بالنسبة لتساؤلات الفروق فقد صاغها الباحث كالتالي:
- 1 - توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العمال بجامعة ورقلة نحو التدوير الوظيفي باختلاف السن.
 - 2 - توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العمال بجامعة ورقلة نحو التدوير الوظيفي باختلاف الجنس.
 - 3 - توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف تقلد المنصب لعالي بجامعة ورقلة
 - 4 - توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف عدد التقلدات داخل الكلية بجامعة ورقلة.
 - 5 - توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف عدد التقلدات بين الكليات بجامعة ورقلة.

3/ أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة والميول الشخصي للبحث في موضوع اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي.
- التخصص الإداري والعلمي للطالب.
- تأثير الممارسات الوظيفية على توجه الطالبة للموضوع.
- القيمة العلمية لتدوير الوظيفي وكيفية تطبيقه بجامعة ورقلة.
- الإدارة الناجحة اليوم هي التي تعرف كيف تحافظ على مواردها البشرية لمدة أطول وصيانتها في الوقت المناسب دون إقصاء أو تمييز.
- الرغبة في تجاوز المواضيع الكلاسيكية في تسيير الموارد البشرية ومحاكاة الدول التي نجحت بتطبيق سياسة التدوير الوظيفي.

4/ أهداف الموضوع :

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-
- الكشف عن اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي الممارس عليهم بجامعة ورقلة.
 - الوقوف على الفروق في اتجاهات العمال بحسب بعض المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية نحو التدوير الوظيفي الممارس عليهم من طرف المسؤولين.
 - توضيح الجوانب الايجابية والسلبية لتدوير الوظيفي للعمل بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
 - البحث في كيفية تحسين ممارسة سياسة التدوير الوظيفي على العامل بالجامعة والخروج بتوصيات لتطويره و تحسينه.
 - اقتراح صيغ مناسبة لممارسة عملية التدوير الوظيفي.
 - محاولة التعرف على الفئات الممارس عليهم التدوير الوظيفي أكثر من غيرها

5/ أهمية الموضوع :

تأتي أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع هام و هو اتجاهات العاملين نحو التدوير الوظيفي بجامعة ورقلة لما له من اثر على جودة العمل وكذا المسار الوظيفي للعامل وبما أن التدوير الوظيفي يعتبر من بدائل تصميم الوظائف و أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي ، نلخص أهمية الدراسة في:

- إلقاء الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي الممارس على العمال بجامعة قاصدي مرباح ورقلة والوقوف على وجهة نظر العمال لمفهومه.

- محاولة لفت أنظار المسيرين و المسؤولين إلى أهمية نقل العمال بين المصالح والدور الذي تلعبه ممارسة أسلوب التدوير الوظيفي بمراعاة كل العناصر الفاعلية.
- الصيانة الدورية للمورد البشري بممارسة أسلوب علمي.
- الجامعة منظمة كبيرة تنتج كوادر وإطارات للمجتمع من شأنها أن تكون كفاءة ودراية عالية والعامل من جهة آخر معنى بالتحصيل الوظيفي ويمكن أن يتأتى ذلك بالاطلاع وممارسة العمل في شتى المناصب والمواقع.
- تزويد متخذي القرار (الإدارة العليا للجامعة) بتغذية الرجعة حول مدى نجاح ممارسة التدوير الوظيفي، ومدى الحاجة إلى مراجعة القرار السياسات والوقوف على الإيجابيات والسلبيات لغرض تقييم جوانب الموضوع ،وزيادة التوعية لممارسة التدوير الوظيفي بين العمال بالجامعة والصعوبات الناتجة عنه ، مما يساعد على تبني سياسة تقييميه أكثر واقعية.
- الوقوف على معدلات التدوير الوظيفي بجامعة ورقلة
- مساعدة الموظف والإدارة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك للموظف.
- تمكين الإدارة من القيام بعملية التدوير الوظيفي دون الإضرار بالعامل وتحقيقاً لأهدافها
- الاهتمام بعملية التوصيف الوظيفي وتصميم الوظائف من أجل التدوير الوظيفي

6/حدود الدراسة

6-1- الحدود البشرية:

تجري هذه الدراسة على الموظفون بجامعة قاصدي مرباح ورقلة المنتمين للأسلاك والرتب المنصوص عليها في مرسوم تنفيذي رقم 08.04 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 ،يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.ومرسوم تنفيذي رقم 08.05 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 ،يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب والأسلاك الخاصة بالجامعة كعمال المخابر والمكاتب والتقنيين.

6-2- الحدود المكانية:

تجرى الدراسة بجامعة ورقلة (المديرية والقطب 01 والقطب 02 والقطب 03) بكلياتها ومعاهدها

6-3- الحدود الزمنية:

تجري هذه الدراسة في الموسم الدراسي 2018/ 2019
الدراسة الاستطلاعية في 2019/04/24 إلى 2019/05/02
الدراسة الأساسية في 2019/05/02 إلى 2019/05/30

7/ تحديد متغيرات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على متغير فريد وهو اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي ويعرف إجرائيا

كالتالي:

اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي:

هي تلك المواقف ووجهات النظر التي يبديها العمال نحو سياسة التدوير الوظيفي المطبقة بجامعة ورقلة والتي يتم قياسها بالأداة المعدة لذلك.

الفصل الثاني :الاتجاهات...

تمهيد

1. تعريف الاتجاهات
2. علاقة الاتجاهات ببعض المفاهيم
3. أهمية الاتجاهات
4. مكونات الاتجاهات
5. أنواع الاتجاهات
6. كيف تتكون الاتجاهات وما العوامل التي تؤثر فيها
7. وظائف الاتجاهات
8. تغيير الاتجاهات
9. نظريات تغيير الاتجاهات
10. طرق قياس الاتجاهات وأهميته

خلاصة الفصل الأول

تمهيد:

في مجال العمل، يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض، وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المؤسسة. وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين ولما كان دور علم السلوك التنظيمي المساعدة على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه، فهو يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، ونجاح المؤسسة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعتز بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى. فلابد من دراسة كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة لابد أن ندرس سلوك الفرد وأثره على المنظمة، ولابد أن ندرس سلوك الجماعة وأثرها على الفرد، ولابد أن ندرس أثر التنظيم على الفرد وعلى الجماعة، كما يجب علينا أن ندرس أثر البيئة الخارجية على المؤسسة.

من هنا نتطرق الى جانب من جوانب هذه المستويات وهي اتجاهات الاتجاهات.

1 تعريف الاتجاهات:

نلخص مجموعة من التعاريف لبعض العلماء والباحثين في هذا الجدول:

جدول رقم (01) مجموعة من تعاريف الاتجاهات

عرف الاتجاه على أنه بمثابة تعميم استجابات الفرد بحيث يمكنه هذا التعميم من أن يتجه بالقبول أو الرفض أمام موضوع معين.	ثرستون (1929)
الاتجاه نزعة للتصرف سواء إيجاباً أو سلبياً نحو وضع ما في البيئة التي تحدد قيماً إيجابية أو سلبية لهذا التصرف	بوجاردوس BOGARDUS (1931, p444. 3)
الاتجاه ذلك المركب من الأحاسيس والرغبات والمخاوف والمعتقدات والميول التي كونت نمطاً مميزاً للقيام بعمل ما أو الاستجابة نحو موقف محدد بفضل الخبرات السابقة المتنوعة	شيف CHAVE (1950, p.364)
الاتجاه هو إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي العصبي التي تنظمها	البورت ALLPORT

الخبرة، ولها فعل توجيه على استجابات الأفراد للأشياء	(2. 45.p.1954)
الاتجاه هو استعداد النفس لكي تتفاعل أو تستجيب بطريقة ما	لكارل يونغ (1971:par. 687)
الاتجاه هو استعداد وجداني مكتسب، ثابت نسبياً، يميل بالفرد إلى موضوعات معينة فيجعله يقبل عليها ويفضها، أو يرحب بها ويحبها، أو يميل به عنها فيجعله يعرض عنها أو يرفضها أو يكرهها	راجح، أحمد عزت (1973،ص95)
الاتجاه هو الموقف النفسي للفرد حيال إحدى القيم أو المعايير بمعنى آخر اتجاه نفسي يحدد المعايير الاجتماعية القائمة	زنانيكي ZANANICKI (1977,p2-18)
(الاتجاه النفسي الاجتماعي تكوين فرضي، أو متغير كامن أو متوسط يقع فيما بين المثير والاستجابة) وهو عبارة عن استعداد نفسي، أو هو تهيؤ عقلي عصبي متعلم، للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز في البيئة التي تثير هذه الاستجابة	حامد زهران (1977،ص144)
إن الاتجاهات تحدد السلوك لكونها مرتبطة بالإدراك والشخصية والتعليم والدافع، كما أنها تعد الاتجاهات أجزاء داخلية لشخصية الإنسان	قبسون GIBSON (1982,p.52. 17)
الاتجاه هو نزعة الإنسان للاستجابة إلى حادث أو فكرة معينة بطريقة محددة.	عاقل فاخر (1988)

(المصدر: ملخص من دراسة لـ: حسين صديق ص 301-305)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن هناك نقاطاً وخصائص مشتركة فيما بينها، فلالاتجاهات هي استعدادات إيجابية أو سلبية لموضوع أو موقف اجتماعي معين وهي إدراكات عقلية لها موقف مرتبط بموضوع الاتجاه والاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر بل يستدل عليها من خلال السلوك أو التصرف و تتسم بالتفاوت من حيث الاستمرارية و الدوام. وتوجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة، و يمكن أن تكون محببة أو ايجابية غير محببة أو سلبية.

2 علاقة الاتجاهات ببعض المفاهيم:

يميز البعض بين الاتجاهات والميل و الاعتقادات والآراء

فالاعتقاد: هو قبول الفرد بعبارة معينة أو لمجموعة من الأحداث وقد يكون الاعتقاد نتيجة الاتصال المباشر بالشيء موضوع الاعتقاد أو نتيجة للحصول علي معلومات عنه من أشخاص آخرين.

الميول: هي انفعالات خاصة تحدد علاقة الفرد بأشياء معينة

الرأي هو التعبير اللفظي للاتجاه و اكبر قابلية للتغير، وهو حكم شخص على مجموعة محددة من الحقائق هو نوع من التقييم للظروف التي يواجهها الفرد، فالرأي ما هو إلا نوع من الاستجابة لمؤثر محدد يواجه الفرد. وإذا كانت الاعتقادات تؤثر كثيرا في تشكيل الاتجاهات فان للاتجاهات تأثير ملموس على آراء الأفراد وهكذا فان للاعتقادات تأثير كبير على الآراء الفرد وتتفاوت اعتقادات الفرد في تأثيرها على اتجاهاته وآرائه(حسين حريم ،2009،ص 86)

3 - أهمية الاتجاهات :

تظهر أهمية الاتجاهات النفسية في السلوك التنظيمي لسببين هما:

- 3-1-الاتجاهات النفسية تؤثر في سلوك الفرد داخل العمل، وعلى الأخص في مجالات معينة أهمها الغياب، والتأخير، وترك العمل، والرضا، والانتماء للوظيفة أو المنظمة. كما أن تطوير المنظمات يحتاج إلى تطوير في مشاعر واتجاهات العاملين تجاه قضايا محددة. فالشركة التي تود أن تغير أنظمة ساعات العمل وعدد أيامه (من ستة أيام إلى خمسة أيام عمل مثلاً) تحتاج بالتأكيد إلى تنمية اتجاهات بالتفضيل والارتياح إلى هذا التغيير، وإلا كان هذا التطوير والتغير فاشلاً.
- 3-2-الاتجاهات النفسية هدف مطلوب تحقيقه بشكل إيجابي، فأى منظمة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين فيها تجاه قضايا مختلفة وتجاه كل ما يمس العمل، وذلك لأن العمل هو جزء كبير من حياتنا، وعلى كل منظمة إذاً أن تقوم بتحسين جودة حياة الناس في العمل، وبالتالي فإن تحسين الاتجاهات النفسية هو هدف في حد ذاته.(أحمد ماهر،2014،ص216)

4 مكونات الاتجاهات :

هناك ثلاث مكونات للاتجاه ويفترض علماء النفس وجود علاقة بين هذه المكونات بدرجات

مختلفة ويتشكل الاتجاه عندما تترابط هذه المكونات فعندما يظهر في أفق الشخص موضوع جديد ، يبدأ في استدعاء المعاني المناسبة من خبرته السابقة ويمكن أن نستعرض هذه المكونات وكما يلي :

4-1-المكون العاطفي (الانفعالي): يعود إلى مشاعر الشخص ورغباته حول قضية اجتماعية ما ، أو قيمة معينة ، أو موضوع ما، إما في إقباله عليه أو نفوره منه أي الاتجاهات من منظور علم الاجتماع

قد تكون الاستجابة سلبية أو إيجابية وهذا يرجع إلى الجانب العاطفي لكل إنسان، وأحياناً يكون هذا الشعور غير منطقي، فالقبول أو الرفض، والحب أو الكره قد يكون دون مسوغ واضح أحياناً (عيسوي، عبد الرحمن، 21 ص، 1987).

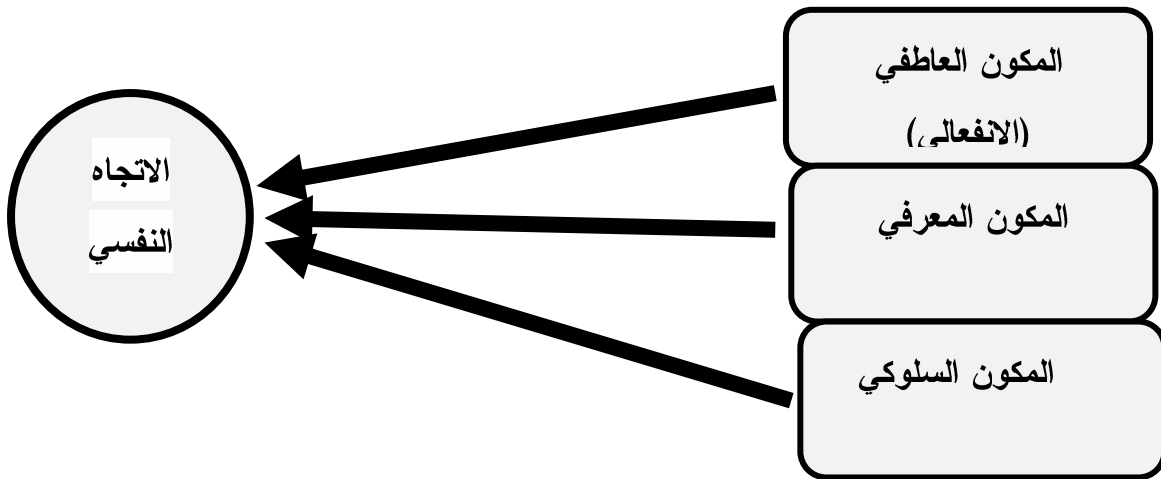
ويرتبط المكون الوجداني ، بالمكونات الأخرى بعلاقات مترابطة، فقد يمتلك فرداً معلومات حول مهنة التدريس، المفروض أن تجعله يشعر نحوها بالسرور والرغبة في العمل بها أو تقدير المشتغلين بها، لكنه لا يشعر نحوها بأي مشاعر ايجابية بينما هناك شخص آخر، لا يمتلك معارف ومعلومات كافية عن مهنة التدريس (عنصر معرفي) لكنه يقدر مهنة التدريس ويشعر نحو المدرسين بمشاعر الاحترام والتقدير (عنصر وجداني) تؤدي به إلى اتخاذ قرار سلوكي يتواءم مع مشاعره وانفعالاته فالعبرة هنا في تحديد الاتجاه نحو المهنة ليس بمدى توفر المعلومات، ولكن بقوة العنصر الوجداني فالمعلومات عناصر مساعدة لكنها قوى خامدة.

4-2-المكون المعرفي : يشير إلى المعلومات والحقائق والمعارف والأحكام والمعتقدات والقيم والآراء التي ترتبط بموضوع الاتجاه، أي مقدار ما يعلمه الفرد عن موضوع الاتجاه، فكلما كانت معرفته بهذا الموضوع أكثر كان اتجاهه واضحاً أكثر، فالطالب الذي يظهر استجابات تقبلية نحو الدراسات الاجتماعية مثلاً قد يملك بعض المعلومات عن طبيعة هذه الدراسات ودورها في الحياة الاجتماعية، وضرورة تطويرها لإنجاز حياة مجتمعية أفضل، وهي أمور تتطلب الفهم والتفكير والمحاكمة والتقوي. (نشواتي، عبد المجيد، 1983، ص472)

4-3-المكون السلوكي: يتمثل في استجابة الفرد اتجاه موضوع الاتجاه بطريقة ما، قد تكون سلبية أو إيجابية، وهذا يعود إلى ضوابط التنشئة الاجتماعية التي مر بها هذا الفرد، وتتباين هذه المكونات الثلاثة، من حيث درجة قوتها وشدة شيوعها واستقلاليتها، فقد يكون لدى الفرد معلومات وحقائق كافية عن مسألة ما (المكون المعرفي) لكنه لا يشعر برغبة أو ميل عاطفي تجاهها (المكون الانفعالي) تؤدي به إلى اتخاذ أي عمل حيالها (المكون السلوكي)، وفي الوجه المعاكس ربما يكون هناك تفاعل عاطفي تجاه موضوع ما (المكون الانفعالي) على الرغم من أنه لا يملك معلومات كافية عن هذا الموضوع (المكون المعرفي). (وعليه فإن أي مكون من المكونات الثلاثة السابقة قد يطغى على باقي المكونات الأخرى في الاتجاه نحو موضوع ما. (نشواتي، عبد المجيد، 1983، ص472)

معظم المهتمين بقياس الاتجاهات متفقون على المكونات الثلاثة للاتجاه (الانفعالي، المعرفي، والسلوكي) لكنهم يؤكدون أهمية العنصر الانفعالي لأنه يمد الاتجاه بالشحنة الانفعالية اللازمة لتحريك

السلوك ودفعه للعمل فضلاً عن أننا من خلاله نستطيع تحديد موقع الشخص على الاتجاه يتضح المكون السلوكي للاتجاه في الاستجابة العملية نحو الاتجاه بطريقة ما، فالاتجاهات تعمل كموجهات لسلوك الإنسان فهي تدفعه إلى العمل على نحو سلبي عندما يمتلك اتجاهات سلبية لموضوعات أخرى (خليل عبد الرحمن المعاينة، 2010، ص148).



الشكل رقم (01) يوضح مكونات الاتجاهات

5 - أنواع الاتجاهات:

يمكن أن نتعرف على عدة أنواع من الاتجاهات النفسية وذلك من الناحية الوصفية والوظيفية ، وهذا التصنيف يساعد على تحديد نوعية وشدة الاتجاه النفسي مع العلم بان الاتجاه الواحد قد يقع في أكثر من تصنيف وذلك من حيث صفته ومن حيث وظيفته . ومن هذه الأنواع مايلي:

5-1-الاتجاهات من حيث الموضوع العام و النوعي:

5-1-1-الاتجاه العام هو ذلك الاتجاه الذي يشمل كلية الموضوع الذي يتناوله هذا الاتجاه،وذلك

بغض النظر عن كونه سالبا أو موجبا مثل اتجاه الفرد نحو بلد معين فهو يعبر عن اتجاهه السالب أو الموجب نحو شعب هذا البلد وطراز المساكن وجوها الطبيعي وطرق المواصلات، وبذلك يكون هذا الاتجاه عاما نحو هذا البلد.و يتميز هذا النوع من الاتجاهات بأنه أكثر ثباتا واستقرارا من غيره من أنواع الاتجاهات ويحتاج تغييره إلى تقنية علمية من نوع خاص.

5-1-2- أما الاتجاه النوعي فهو الاتجاه الذي ينصب على جزئية من الموضوع الذي يدور حوله

الاتجاه مثل اتجاه الفرد نحو طعام شعب معين حيث يعجب بنوعية الطعام اتجاه (موجب) بقية جزئيات الموضوع وهو الشعب المعين وبالتالي فإن سلوكه سيتأثر باتجاهه النوعي هذا، وهذا النوع من الاتجاه

يعتبر أقل ثباتا من الاتجاه العام، فهو يضمحل ويتلاشى نتيجة تكوين اتجاهات نوعيه أخرى، وقد يقوى الاتجاه النوعي وينمو ويشتد ويتفوق على بقية الاتجاهات النوعية الأخرى- إن وجدت - ويتحول تدريجيا إلى اتجاه عام له صفة الثبات والاستقرار النسبي.

5-2- الاتجاه بالنسب للهدف الموجب و السالب:

الاتجاه الموجب هو الاتجاه الذي ينجو بالفرد نحو شيء ما ايجابي ، أما الاتجاه السلبي فهو الاتجاه الذي ينجح بالفرد بعيدا عن شيء آخر سلبي. وهي التي تلقى الرضا والقبول من الفرد باعتناقها نظرا لتحقيقها رغبة أو غاية لدي الفرد أما السلبية هي التي تلقى الرفض وعدم القبول من الفرد. (شعبان علي حسين السيسى، 2009، ص، 132)

5-3- الاتجاه بالنسبة لدرجة الشمول الفردي والجماعي:

الاتجاه الفردي هو ذلك الاتجاه الذي يتبناه ويؤكدده فرد واحد من أفراد الجماعة وهذا من حيث النوعية أو الدرجة ومعنى ذلك أن الفرد إذا تكون لديه اتجاه خاص نحو مدرك يكون في بؤرة اهتمامه هو يسمى ذلك اتجاها فرديا ، كذلك إذا كان هذا المدرك في مجال الجماعة وكون كل فرد من أفرادها اتجاها نحوه يختلف عن الفرد الآخر كان ذلك أيضا اتجاها فرديا ويمكن أن نلاحظ مثل هذا الاتجاه بين أعضاء الأسرة الواحدة كجماعة اجتماعية حيث نجد اتجاهات فردية نحو أنواع الأطعمة المختلفة على سبيل المثال.

أما الاتجاه الجماعي فهو ذلك الاتجاه الذي يشترك فيه عدد كبير من أعضاء الجماعة مثل اتجاه م نحو نوع خاص من أنواع الرياضيات أو نحو نجم اجتماعي مشهور مثل ممثل مشهور أو غير ذلك، ولكن من الوارد أيضا أن يختلف أفراد الجماعة في اتجاههم هذا من حيث الدرجة أو الشدة.

5-4- الاتجاه بالنسبة لدرجة الظهور العلني و السري:

الاتجاه المعلن هو ذلك الاتجاه الذي يسلك الفرد بمقتضاه في مواقف حياته اليومية دون حرج أو تحفظ ولذا يمكن القول بأن مثل هذا الاتجاه غالبا -وليس دائما - يكون متفقا مع معايير الجماعة، ونظمها وما يسودها من قيم وضغوط اجتماعية مختلفة، وهذا غالبا ما يكون متوسط الشدة لأنه ليس هناك من الضغوط الاجتماعية ما يحاول كبته وكفه وإيقافه ومنع الفرد من أن يعبر عنه سلوكيا.

أما الاتجاه السري فهو ذلك الاتجاه الذي يحرص الفرد على إخفائه في قرارات نفسه ويميل في كثير من الأحيان إلى إنكاره ظاهريا ولا يسلك بما يمليه عليه هذا الاتجاه، وغالبا ما يكون الاتجاه غير منسجم مع قوانين الجماعة أعرفها، وما يسودها من معايير.

وهذا الاتجاه غالباً ما يكون عاتى الشدة نتيجة المقاومة والممانعة بل والقمع الذي يواجهه من القوى الضاغطة في الجماعة. ويمكن القول كذلك بان الاتجاه المعلق قد يكون قد نما وتطور نتيجة الاحتكاك المباشر بعناصر البيئة الخارجية في حين أن الاتجاه السري ينمو ويتطور نتيجة الخبرة غير المباشرة، وخاصة الخبرة التي تبني على عمليات التخيل والتفكير أو المثالية البعيدة عن الواقعية.

5-5- الاتجاه من حيث درجة الشدة القوي و الضعيف:

تكون الاتجاهات إما قوية أو ضعيفة فالاتجاهات القوية هي التي تكون قائمة على بعض المثل والمبادئ الدينية والتي يعتز بها الفرد ولا يجد غضاضة من إظهارها ، أما الاتجاهات الضعيفة تتمثل في الموقف المتخاذل والمتهاون الذي يلجا إليه الفرد حول موقف معين نظراً لضعف اتجاهه نحوه وهذا النوع من الاتجاه سهل تعديله وتغييره (شعبان علي حسين السيسى، 2009، ص، 133).

يبدو الاتجاه القوي والاتجاه الضعيف من موقف الفرد من هدف الاتجاه موقفاً حاداً لا رفق فيه، أما الاتجاه السالب فهو عدم الشعور بشدة الاتجاه.

6 كيف تتكون الاتجاهات وما العوامل التي تؤثر فيها:

إن الاتجاهات أنماط سلوكية مكتسبة يكتسبها الفرد ويتعلمها من خلال عمليات التطبيع الاجتماعي والتكيف مع الأوضاع والقوالب والمضامين الاجتماعية القائمة.

6-1- وأن الاتجاهات تتكون من خلال إشباع الحاجات والدوافع الأولية التي توجد لدى الإنسان والتي ترتبط بالعوامل الجينية والفسولوجية ومعظم الاتجاهات تتكون اشتقاقاً من هذه الحاجات والدوافع فيكون الإنسان اتجاهات إيجابية نحو الأشياء والوضعيات التي تيسر وتسهل إشباع حاجاته الأولية والثانوية ويكون اتجاهات سلبية تجاه الوضعيات والأشخاص التي تعوق إشباع حاجاته ودوافعه.

6-2- وتتكون الاتجاهات أيضاً من خلال الخبرات الانفعالية الوجدانية التي يمر بها الإنسان والتي ترتبط بالجوانب الانفعالية والعاطفية والمزاجية لدى الفرد وفي هذه الحالة فإن الوضعيات والمواقف والأشخاص الذي يجلبون السرور والانشراح والبهجة تتشكل اتجاهات إيجابية تجاههم أما الأفراد والوضعيات والمواقف التي تجلب للفرد القلق والضجة والاكنتاب والملل والحزن فإنهم يكونون اتجاهات سلبية تجاههم (كامل محمد المغربي 2010 ص 143).

6-3- تتكون الاتجاهات عن طريق ارتباطات أمر ما نحب إرضاء الآخرين في حبههم ورضاهم ويعتبر رضا الآخرين والحصول على ثقتهم من أهم العوامل التي تساهم أيضاً في تشكيل الاتجاهات والآخر إما أن يكون فرد مقبول ومهم يسعى الفرد إلى أن يحقق رضاه فتكون اتجاهاته مقبولة ويحاول الفرد تقليدها

وإما فرد مرفوض منبوذ فتسحب هذه الصفة على الاتجاهات التي يعتنقها وهنا تكون الاتجاهات سلبية .
(حسين حريم 2009 ص89).

4-6- تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الأعلى من الفرد نفسه كلنا يتعلم الاتجاهات عن طريق الخوف من سلطات عليا. أو نتعلمها احترما لها رغم من عدم وجود الثواب أو العقاب المباشر وأفضل مثال علي ذلك التعاليم الدينية حيث نتعلم الاتجاه نحو الصلاة والصوم خاصة شهر رمضان (كامل محمد المغربي 2010 ص143).

جاء في دراسة كل من (عبد الرزاق الرحاحلة و زكريا احمد العزم 2011)، تتصف مصادر تنمية وتكوين اتجاهات الفرد بالتعدد وهي كالآتي:

- الحاجات
- الأصدقاء
- الإدراك الانتقائي
- خبرة الفر السابقة
- طبيعة الشخصية
- العوامل الثقافية الأساسية والفرعية
- عضوية الفرد بالجماعات والنوادي
- الضمير
- الأسرة
- الحرية
- جماعة العمال أو المهنة
- المسؤولية

(عبد الرزاق الرحاحلة و زكريا احمد العزم ،2011،ص 160)

7 -وظائف الاتجاهات

للاتجاهات عدة وظائف أهمها هي وظيفة التأقلم حيث تساعد الفرد في التكيف والقدرة على استيعاب المتغيرات والتعامل معها ووظيفة الدفاع عن النفس حيث يتحقق ذلك من خلال مصالح ومنافع الفرد وتأييده لكل ما يحافظ عليها ومعارضته بما يهددها ، ووظيفة التعبير عن القيم والمثل حيث تمثل الاتجاهات ردود أفعال يعبر بها الإنسان عن القيم والمثل التي يؤمن بها فيميل إلى التصرف وفقا لها ووظيفة المعرفة وذلك بمساعدة الإنسان على تنظيم معلوماته عن الأشياء و الأشخاص بما يجب قبوله أو رفضه ومن ثم تزداد معرفته لها. (شعبان علي حسين السيسى ،2009، ص131)

7-1- الوظيفة المنفعية:

وتعني أن الاتجاهات تساعد الفرد في تحقيق عد كبير من أهدافه التي يرسمها لنفسه، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة تكيفه مع البيئة التي يعيش فيها لاسيما إذا كانت الاتجاهات منسجمة مع اتجاهات الجماعة البشرية التي يعيش بينها ومتآلفة مع معايير هذه الجماعة وقيمها ومشاعرها للتعليم.

7-2- الوظيفة التنظيمية (الاقتصادية):

فالالاتجاهات تعمل على مساعدة الفرد في الاستجابة لفئات من الناس الذي يتعامل معهم بشكل عام دون ضرورة اللجوء إلى تفاصيل وجزئيات لا لزوم له ، ويؤدي ذلك بالطبع إلى أن تكون للفرد شخصيته المستقلة والمنظمة والثابتة نسبياً في المواقف المختلفة. فهو يستجيب للموضوع المعين بطريقة ثابتة ومطرده، ولا يحتاج إلى أن يتخذ موقفاً ويبنى اتجاهاً خاصاً بكل خبرة جزئية تفصيلية في حياته.

7-3- الوظيفة الدفاعية:

و تتبع هذه الوظيفة من أن الاتجاهات ترتبط ارتباطاً مباشراً بحاجات الفرد ودوافعه أكثر مما ترتبط بخصائص الموضوع الذي يكون الفرد اتجاهاته نحوه. مما يدفع الفرد أحياناً إلى تطوير اتجاهات تبريرية يقوم بها بتبرير صراعاته الداخلية أو فشله في موقف معين حتى يحتفظ بتقديره لذاته واحترامه لنفسه. وقد أطلق بعض علماء النفس على ذلك مصطلح الحيل اللاشعورية أو الآليات الدفاعية التلقائية والتعليم؛

7-4- الوظيفة التعبيرية (تحقيق الذات):

إن حصول الفرد على المعرفة والأطر المرجعية المناسبة لفهم هذه المعرفة من حوله وتفسيره لهما دور بارز في تكوين الاتجاهات عند الناس، ولعل هذا ما دفع بالحكومات إلى الاهتمام بأجهزة الإعلام ونشر المعلومات عن الموضوعات التي تريد أن يكون الناس عنها اتجاهات إيجابية، ولا شك أن توفر الاتجاهات المناسبة يفسح المجال أمام الفرد أن يعبر عن ذاته بطريقته الخاصة ويستجيب للحوادث من حوله بطريقة نشطة وفعالة متميزة عن غيره من الناس في المجتمع . (شعبان علي حسين السيسى ، 2009، ص131)

الجدول رقم(02)يوضح وظائف الاتجاهات

التأقلم والتكيف	التعبير	الدفاع عن النفس	المنفعة
التعايش مع البيئة والمتغيرات	عن المثل والقيم والمعتقدات	الاتجاه هو السلاح المستخدم تجاه الصراعات	تكون الاتجاهات إيجابية حول ما يحقق ويشبع الاحتياجات

8 - تغيير الاتجاهات وطرقها:

يرى البعض أنه بما أن للاتجاهات النفسية تأثير واضح على السلوك التنظيمي، فما الذي يمنع من تغيير الاتجاهات النفسية كوسيلة للتأثير في سلوك الناس داخل المنظمات. وتشير الدراسات والبحوث إلى أن تغيير الاتجاهات النفسية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الشخص على إقناع آخرين بمعلومات معينة، وبناء مشاعرهم، وتقوية ميولهم السلوكية تجاه شيء جديد، ويسمى بالموصل أو القائم بالإقناع Communicator/Persuader، كما يعتمد على محتوى عملية الإقناع، أي مضمون عملية الاتصال Communication. ولا يمكن إنكار دور التشويش، الذي يقوم به القائم بالإقناع، على المعلومات والمشاعر المتاحة حالياً للفرد محل الإقناع والتغيير، ويطلق على هذا التشويش التنافر الوجداني Cognitive Dissonance والذي قد يصل إلى حد كبير يقارب في المعنى ما يطلق عليه بغسيل المخ.

8-1-العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات النفسية:

8-1-1- الإقناع Persuasion:

تعتمد القدرة على الإقناع على عنصرين أساسيين هما قدرات الشخص القائم بالإقناع، ومحتوى الرسالة ودرجة الإقناع فيها.

8-1-1-1- قدرة القائم بالإقناع Persuader:

إن القائم بالإقناع (أو الموصل) هو الشخص الذي يقوم بإقناع فرد أو مجموعة أفراد، وقدرة القائم بالإقناع تعتمد على مقومات متاحة (أو غير متاحة) فيه، وهي:

8-1-1-1-1- الجاذبية Attractiveness:

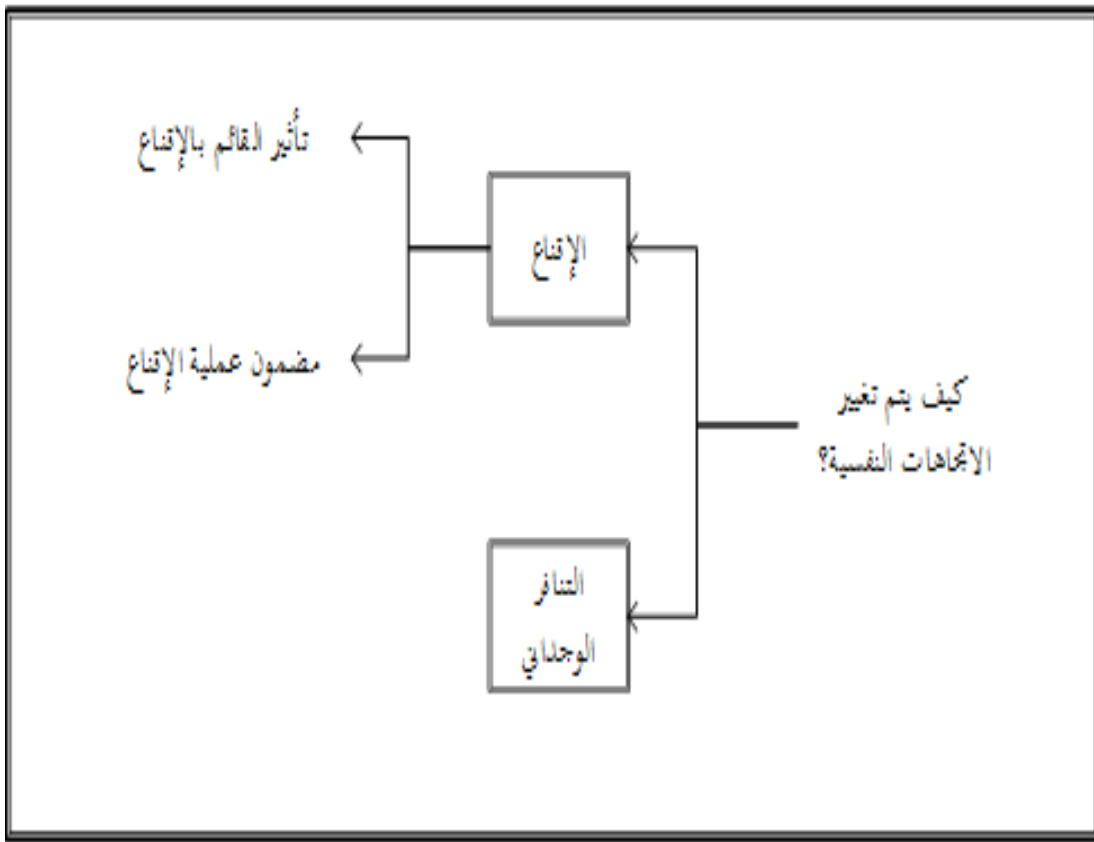
إن جاذبية الشخص القائم بالإقناع لدى الأشخاص محل الإقناع لها تأثير على نجاح عملية الإقناع، وتتحدد جاذبية القائم بالإقناع بمدى حب الآخرين وراحتهم تجاهه.

8-1-1-1-2- الثقة Credibility:

إن مصداقية القائم بالإقناع أو درجة الثقة فيه تعتمد إلى حد كبير على الخبرة، فالشخص ذو المهارات والخبرات المتخصصة في مجال معين هو أهل لثقة الآخرين به، ومن هو أهل للثقة تزيد قدرته في إقناع الآخرين بصدد تغيير اتجاهاتهم ناحية أحد الأشياء المتخصصة فيها، كما أن دافعية القائم بالإقناع وحماسه حول الموضوع محل الاهتمام من الممكن أن تنتقل منه إلى الأشخاص محل الإقناع.

8-1-1-1-3- الأسلوب Style:

إن تميز القائم بالإقناع بأن لديه أسلوب جيد في الإقناع يمكنه أن يحدث أبلغ الأثر في تغيير الاتجاهات النفسية، ولقد وجدت الدراسات أن الشخص الذي لديه طلاقة لغوية عالية، وقدرة على استخدام اللغة، وأسلوب جيد في المناورة بالألفاظ هو شخص أكثر قدرة على إقناع الآخرين وتغيير اتجاهاتهم، كما أن الشخص الذي يتحدث أسرع من المتوسط يميل الناس إلى الاقتناع به أكثر من الآخرين الذين يتحدثون ببطء. ويوضح شكل (02) العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات النفسية، والتي سيتم تناولها تباعاً.



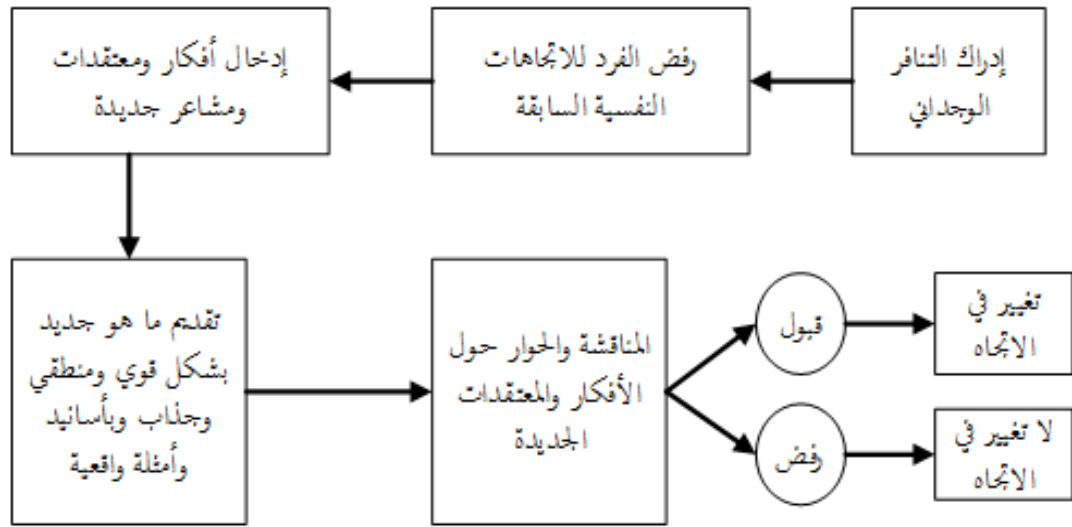
شكل (02) العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات النفسية (أحمد ماهر)

8-1-1-2 محتوى الاتصال والإقناع Communication:

يتوقف اقتناع الأشخاص برسالة (أو محتوى الاتصال) بناءً على احتواء هذه الرسالة أو الفكرة على

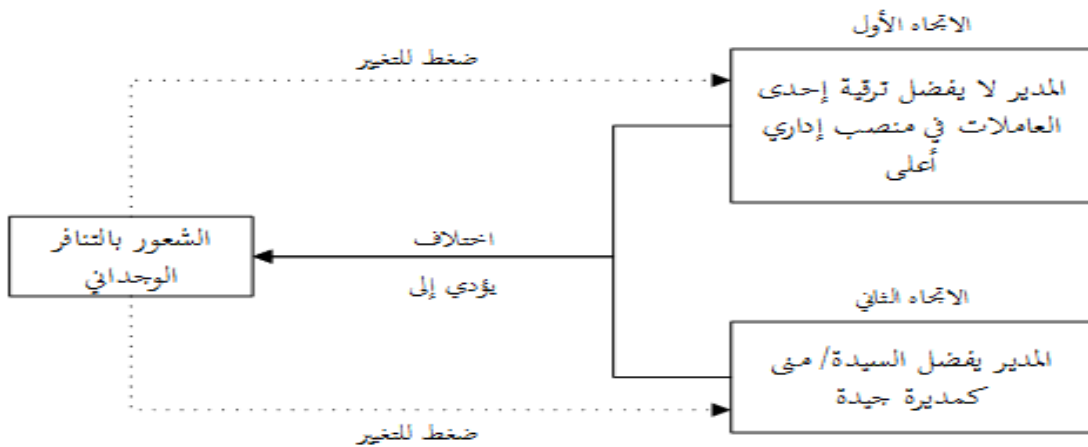
عناصر معينة أهمها ما يلي:

- 8-1-1-2-1-1-1 يجب أن تكون الرسالة أو الفكرة المطلوب تغيير الاتجاهات إليها سهلة في معناها، ومحددة الملامح، ومنطقية، وذات بناء فكرة متكامل، وذات علاقات واضحة، فالشخص الذي لا يستطيع أن يفهم فكرة معينة لا يمكن أن يقتنع بها ولا يمكن أن يكون اتجاهات محببة عنها.



الشكل رقم (03) تغيير الاتجاه استنادا على التنافر الوجداني (أحمد ماهر)

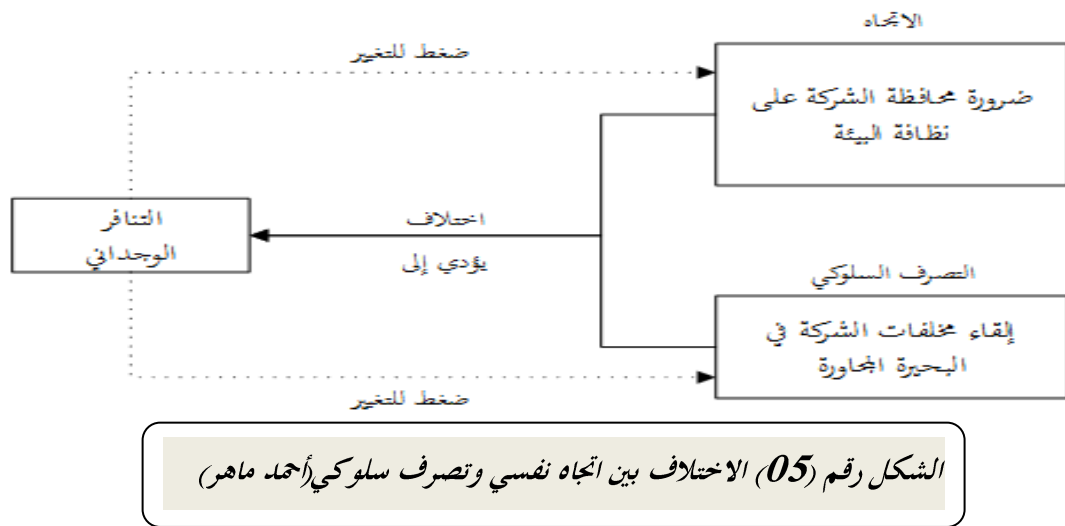
ويجب أن تلاحظ أن التنافر الوجداني قد يظهر بين اثنين من الاتجاهات النفسية أي بين اتجاه واتجاه آخر) كما في شكل (03) أو بين اتجاه نفسي وتصرف سلوكي معين، كما في شكل (04). وتلاحظ في شكل (04) أن أحد المديرين لا يفضل ترقية إحدى الموظفات إلى منصب إداري أعلى (كأحد الاتجاهات النفسية)، ولكن بمناقشته تبين أنه معجب بالسيدة/ منى كمديرة ناجحة ومثالية، وهي ترأس إحدى الإدارات بالشركة (وهذا اتجاه نفسي آخر). ولقد استطاعت أن تبين له مدى الاختلاف بين الاتجاهين، وجعلته يشعر بالتنافر الوجداني، وبتقوية هذا التنافر والتركيز عليه، يشعر الفرد بضغط قوي في اتجاهين بديلين: أما تغيير اتجاهاته بصفة عامة ناحية ترقية الموظفات، أو تغيير اتجاهاته ناحية السيدة/ منى بالكرامية والمناقشة والأمثلة والحوار كقيلة بتغليب أحد البديلين.



الشكل رقم (04) الاختلاف بين اثنين من الاتجاهات (أحمد ماهر)

أما في الشكل (04) فترى أن هناك اختلاف بين إحدى الاتجاهات وتصرف سلوكي معين. ففي إحدى الشركات يظهر العضو المنتدب فيها اتجاهات نفسية محببة ناحية الحفاظ على البيئة، إلا أن تصرفاته تشير إلى خلاف ذلك، فهو يلقي بمخلفات شركته في البحيرة المجاورة له، ويصدق فيه المثل الشعبي القائل "أسمع كلامك أصدقك، أشوف أمورك أستعجب".

وبتوضيح هذا الأمر وكشفه والتركيز عليه ومناقشته يشعر المدير بضغط نفسي في أحد الاتجاهين: على أن يغير اتجاهه النفسي ناحية الحفاظ على البيئة (وربما يكون ذلك صعباً)، أو أن يغير تصرفاته السلوكية ناحية إلقاء مخلفات الشركة في البحيرة المجاورة وإيقاعه، وإعطائه محفزات وأمثلة واقعية ربما يمتنع بتغيير تصرفات ه بإلقاء مخلفات الشركة في مكان بعيد أو معالجة المخلفات كيميائياً (أحمد ماهر، 2014، ص218)



8-2- طرق تغيير الاتجاهات

8-2-1- تقنية القدم في الباب (Foot in the door) :

إن مندوبي البيع الذين يتجولون حول البيوت يضعون قدمهم في الجزء المفتوح من الباب لكي لا يصد الباب بوجوههم ، ومن هنا جاءت تسمية " القدم في الباب, " وهناك استعمال للأسلوب بالعكس ويسمى " الباب في الوجه" (Door in the face) ويعنى بها أن الذي تطلب منه طلبا صغير ويرفضه من المحتمل أن يقبل بطلب أصغر منه , لشعوره بالذنب لعدم تلبية الطلب الأكبر , فمجرد الاستجابة لهذا الطلب يعد نوعا من تغيير الاتجاه.

8-2-2- تقنية لعب الأدوار:

8-2-3- تقنية استثارة الخوف:

8-2-4- المناقشة الجماعية: (باعمر الزهرة، 2006، ص49)

9 نظريات تغيير الاتجاهات: -

جاء في أدبيات علم النفس الاجتماعي و كثير من الدراسات لـ(عبدالباقي، 2002)،(النيال، 2002) (باعمر الزهرة، 2006)، (بوساحة عبلة، 2007)،(مرزوق احمد 2014) وغيرها إن نظريات تغيير الاتجاهات هي:

يقصد بتغيير الاتجاه تكوين اتجاه جديد بشكل مقصود ومعتمد لإحلاله محل اتجاه قديم، ويكون عن طريق استيعاب المتلقي للرسالة المعروضة بشكل ينعكس على إدراكه وانفعالاته وأفعاله، معبرا عن التزامه بما توصي به الرسالة. (حسني الجبالي، 2003، ص293)
ومن التغييرات المثيرة في الاتجاهات النفسية تحول الفرد من دين إلى دين وكذلك التحولات السياسية من مذهب سياسي إلى مذهب آخر.

وبما أن تغيير الاتجاهات هو حصيلة للتفاعل الدينامي بين الشخصية والظروف الموقفية، فقد ظهرت عدة نظريات تبين طبيعة هذا التفاعل وكيفية التحكم في تغيير الاتجاهات، ونجد أن " أنسكو" (1967) (Insko) قام بعرض ما يزيد عن 16 نظرية بالإضافة إلى طرق التغيير.

9-1-1- نظريات الاتساق المعرفي:

9-1-1-1- نظرية التوازن المعرفي (هيدر):

يعني 'هيدر' التوازن في إدراك الشخص لعناصر الاتجاه والسعي لى التوازن في علاقاتها والتغير يكمن في ملئ الشعور بالضيق والنقص والتوتر لاسترداد التوازن، سبب تغيير الاتجاه هو اللاتوازن، والعودة لتوازن هو تغيير في الاتجاهات

9-1-2- نظرية التطابق المعرفي (أوزجود وتاتبوم):

لكل رسالة موضوع ولكل موضوع مفهوم، ولكل اتجاه موضوع ومفهوم، إذا كانت العلاقة بين الموضوع والمفهوم سلبية يعني عدم تطابق وعليه لبدا من تغيير الاتجاهات حتى نصل إلى تناسق بين الاتجاه والمفهوم.

9-1-3- نظرية الاتساق المعرفي الوجداني:

هناك علاقة طردية بين التغيير المعرفي والتغيير الوجداني لا يوجد أي ميل وجداني إلي ظاهرة أو موضوع ما دون سابق معرفة، لذلك كل تغيير معرفي يتبعه تغيير وجداني، فالاتجاهات يتحكم فيها هذان المعياران المعرفة والعاطفة، كما إن كل تغيير وجداني يتبعه تغيير معرفي.

9-2- نظرية التنافر المعرفي:

تقوم هذه النظرية على فكرة المعرفة الطاردة أو أن مجموعة من المعلومات تطرد مجموعة أخرى لتحل محلها، فعندما يحدث تعديل في المكون المعرفي يحدث تعديل في المكون الانفعالي والسلوكي.

9-3- النظرية الوظيفية:

تركز النظريات الوظيفية على أن الأفراد يحملون اتجاهات تتناسب وحاجياته النفسية والاجتماعية، وذلك بتعديل المكونات الثلاثة للاتجاه، بحيث يعدل المجال الإدراكي الذي يقع فيه موضوع الاتجاه، ومن ثم تعدل مدركات الفرد وإدراكاته نحو هذا الموضوع من خلال إدخال مجموعة المعلومات والمعارف وإحداث درجة متناسبة من الانفعال، ولهذه النظرية ثلاث اتجاهات:

9-3-1- الاتجاه الوظيفي عند كاتز : تغيير الاتجاهات لها أربع وظائف هي : التوافقية، الدفاع عن الذات المعرفة. (باعمر الزهرة، 2006، ص48)

9-3-2- الاتجاه الوظيفي عند سميث وبرونروايت:"للاتجاه خمس وظائف هي : وظيفة القيم، الاتساق، الإشباع، الممارات، والوظيفة المعرفية.

9-3-3- الاتجاه الوظيفي عند كيلمان:" من وجهة نظره تتغير الاتجاهات حسب ثلاث عمليات أساسية:

* الإذعان : ويكون بالتهديد والعقوبة أو المكافأة والضغط.

* التوحد : ويكون بتبني آراء شخص آخر معجب ومنبهر به.

* الاستدخال : عند تطابق الاتجاه الجديد مع النسق القيمي.

9-4- نظرية الحكم الاجتماعي: (Social judgement theory)

تركز هذه النظرية على أن الشخص يكون معايير مرجعية للأشياء عندما يتعرض لمجموعة المنبهات، ثم تصبح هذه المعايير بمثابة مرتكزات يعتمد عليها في عملية التقويم، وعندما لا يكون التغيير في الحكم بعيد عن المرتكز يسمى هذا تغييرا، وعندما يحصل التغيير في الحكم باتجاه المرتكز يسمى تماثلا، وعليه فإن الاتجاه يستند إلى عمليتي التغير والتماثل حسب الموضوع (باعمر الزهرة، 2006، ص49).

10 - طرق قياس الاتجاهات:

من خلال قياس الاتجاهات نستطيع التعرف على وجهة الاتجاه، الشدة أو القوة، البروز، الأهمية، التجانس، ونذكر مجموعة من أصحاب هذه المقاييس.

- إموري بوجاردس Bogardus صاحب مقياس البعد الاجتماعي Social Distance Scals.
- لويس ثرستون Thurstone صاحب مقياس الفترات متساوية الظهور Equal Appearing Interval Scale.
- ورينسيس ليكيرت Likert صاحب طريقة التقديرات المجملة Summated Ratings .
- وشارلز أوسجود Osgood صاحب اختبار تمايز معاني المفاهيم Semantic Differentia .
- وجتمان Guttman وغيرهم.

ويسترشد بالطرق التي ابتكرها هؤلاء العلماء في قياس الاتجاهات النفسية "انظر حامد زهران، 1984".

من أمثلة اختبارات ومقاييس الاتجاهات في الوطن العربي ما يلي:

- مقياس الاتجاهات الوالدية: إعداد محمد عماد الدين إسماعيل ورشدي فام. وله صورتان إحداها جماعية والأخرى فردية. ويقاس أبعاد مثل: التسلط، الحماية الزائدة، الإهمال، التدليل، الألم النفسي، التذبذب، التفرقة في المعاملة، السواء، الكذب.
- اختبار الاتجاهات العائلية: وضع ليديا جاكسون Jackson ، إعداد مصطفى فهمي، وهو اختبار إسقاطي يتكون مع سبع بطاقات مصورة مقننة تمثل كل منها موقفا عائليا تستعمل لدراسة ما يعانيه الأطفال من صراعات داخلية تنشأ بسبب العلاقات العائلية، ويناسب الأعمار من 6-12 سنة، ويستغرق من 30-40 دقيقة".
- مقياس الاتجاهات التربوية للمعلمين: إعداد أحمد زكي صالح وآخرون، ويتكون من اختبارين أحدهما يقيس المعلومات التربوية، والآخر يقيس التصرف في المواقف التربوية.
- مقياس الاتجاهات نحو الشعوب الأخرى: إعداد محمد خليفة بركات وآخرون.
- اختبار الاتجاهات نحو القرويين: إعداد إبراهيم أبو لغد ولويس كامل مليكة، وهو اختبار إسقاطي مصور لدراسة الاتجاهات نحو القرويين .

ونستعرض في هذه الدراسة مقياس وطريقة ليكرت لأنها من الطرق الشائعة الاستخدام في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، لاختصارها الوقت والجهد .

إن مقياس ليكرت يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه .

تعتبر صيغة ليكرت من أكثر الصيغ استخداماً في مجال قياس الاتجاهات وسمات الشخصية، حيث يطلب من المفحوص أن يعبر عن درجة موافقته عن سؤال اتجاهاً خاص، وقد أعد ليكرت هذا الأسلوب كطريقة لقياس الاتجاهات عام 1932م علي أساس أن أي مقياس يستخدم طريقة ليكرت أن يتضمن سلسلة من الفقرات أو الجمل أو العبارات مثل " أنا أخاف من الأماكن المرتفعة" وبدلاً /ن أن يعطي المفحوص إجابته بنعم أو لا، يرجع المفحوص إلي خمس بدائل (اختيارات) مقدمه وهي:

(غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشده)

1 2 3 4 5

ويتضمن مقياس ليكرت عدداً من العبارات أو البنود التي تعبر بمجموعها عن الاتجاه،ويمكن من خلال تطبيقه التمييز بين الأفراد من حيث شدة اتجاههم نحو 38الظاهرة المعينة .(وقد حدد ادواردز EDWARDS عدة محكمات لتكوين العبارات المناسبة في 39مقاييس الاتجاهات وصياغتها وهي :

- 1- تجنب العبارات التي تعبر عن حقائق أو أنها تفسر على أنها حقائق.
- 2- تجنب صوغ العبارات بلغة الماضي.
- 3- تجنب العبارات التي تفهم بأكثر من معنى واحد.
- 4- تجنب العبارات غير المناسبة لما تريد قياسه.
- 5- تجنب العبارات التي يوافق عليها معظم المختبرين أو يعارضها معظمهم.
- 6- اختر العبارات التي تعتقد بأنها تغطي المجال وسلم الاهتمامات بأكمله.
- 7- حافظ على أن يكون نص العبارات بسيطاً وواضحاً ومباشراً.
- 8- يجب أن تكون العبارات قصيرة لا يزيد عدد كلماتها على عشرين كلمة.
- 9- تجنب إدخال أكثر من فكرتين في عبارة واحدة،بل عبارة واحدة واضحة مكتملة المعنى
- 10- تجنب العبارات التي توحى بالتطرف مثلاً: جميع، غالباً، لا أحد، إطلاقاً
- 11- ينبغي استخدام كلمات مثل (فقط، مجرد ...) بحذر شديد

- 12- . حاول أن تكون الجمل بسيطة وغير معقدة وغير مركبة
- 13- . تجنب العبارات التي قد يصعب فهمها من قبل أفراد عينة البحث
- 14- . تجنب استخدام نفيين في العبارة الواحدة (النفي المزدوج) .وبعد الانتهاء من صياغة العبارات،
تُراجع وتُقدّم من قبل لجنة المحكمين ذوي الخبرة في الموضوع المدروس.
وقد تتضمن صيغة ليكارت أكثر من خمس فئات (اختبارات) أو فئتين (اختبارين)، حيث يفضل
استخدام فئتين (اختبارين) فقط بالنسبة للأطفال صغر السن مثل: نعم - لا، أحب لا أحب ، حاضر،
غائب، وغيرها من اختبارات الاستجابة ثنائية البعد ومن الملاحظات الجديرة بالاهتمام في هذا الخصوص
هو ما ذكره جيلفورد 1954م من أن معاملات الثبات تزداد كلما زادت اختبارات الاستجابة، وأن أكبر
ثبات وجد عندما كانت اختبارات الاستجابة سبع (1-7 نقاط). (حسين صديق، 2012، ص 318-309)

خلاصة الفصل الثاني:

وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب تعد نقطة البداية وحجر الزاوية في امتلاك الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها العامة ورسالتها، ومن ثم تحديد قدرتها على المنافسة ودراستنا لموضوع كالاتجاهات النفسية والاجتماعية يمكننا من مراقبة وصيانة المورد البشري باستمرار، بالطريقة التي تخدم العامل والمؤسسة معنا، لأنه من خلال التعرف علي اتجاهات العمال يمكننا مسايرة مسارهم الوظيفي، وأوقات تدريبهم، وتشكيل الفرق والجماعات وكيفية مساعداتهم والمساندة النفسية الاجتماعية، وكذا توصيف الوظائف والمحافظة علي انساق العمل والأبنية الوظيفية.

الفصل الثالث التدوير الوظيفي

تمهيد

1. لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي
2. مفهوم التدوير الوظيفي
3. أهداف التدوير الوظيفي
4. أهميته التدوير الوظيفي
5. أنواع وأساليب التدوير الوظيفي
6. مراحل تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي
7. سلبيات وإيجابيات التدوير الوظيفي

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد

من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة نقدم أهم الأدبيات المتعلقة بمحاور الدراسة وكذلك المفاهيم والتعريفات ثم نستعرض نبذة عن مجال تطبيق الدراسة عليها وجاءت كالآتي :

لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي، مفهوم التدوير الوظيفي، أهداف التدوير الوظيفي، أهمية التدوير الوظيفي، مراحل تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي، أساليب التدوير الوظيفي، إيجابيات وسلبيات التدوير الوظيفي،

1. نبذة تاريخية عن التدوير الوظيفي:

بدأ تطبيق سياسة التدوير الوظيفي منذ عام 1987 وكانت هذه السياسة مثيرة لقلق العاملين الذين اعتادوا منذ فترة طويلة على سياسة التخصص. وقد كن في ذلك الوقت نموذجين متبعين للإدارة، النموذج الأول يستند إلى مفهوم التخصص (النموذج الانجلوسكسوني) وكان ذلك في القرن الثامن عشر في غمار الثورة الصناعية، حيث استند هذا الفكر إلى فكرة التخصص التي ارتبطت بأفكار الاقتصادي آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" وقد ارتكز هذا الفكر إلى مجموعة من المقومات تعتمد على تكرار العامل للعملية الإنتاجية التي يمارسها بشكل منتظم وتؤدي إلى زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته كما أن إيجاد نظام التخصص وتقسيم العمل داخل دوائر النشاط الإنتاجي ككل ووجود أقسام للإنتاج وأخرى لتوزيع وثالثة لدعاية والإعلان، وداخل كل قسم على حده فذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج. واستمر هذا بفعالية في المنظمات الإدارية بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية.

وفي مطلع الخمسينيات لجأت بعض الشركات الأمريكية باستخدام نظام جديد يعتمد على تدوير العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات، ولكن بقية نظام التخصص هو الشائع في الشركات الأمريكية والمنظمات الحكومية الأوروبية. وبالتالي فإن النظام الجديد لم يكتب له النجاح، إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي وكان ذلك مطلع الستينيات. الإنتاجية. (داود، 1994، ص 28)

واختلف النموذج الإداري المتبع في اليابان على نموذج (الانجلوسكسوني) من حيث:

- اعتماد النموذج الياباني على أساس فريق العمل.
- كما استند على سياسة التنقل الوظيفي بدلاً عن التخصص الجامد .
- أن عملية صناعة القرار تتخذ غالباً من أسفل إلى أعلى في المنظمات الإدارية والمؤسسات.

(ناصر بن فهيد ناصر المدرع، 2010)

2. مفهوم التدوير الوظيفي:

يعرف التدوير لغة في مادة: دار، دوراً، دورانا: أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار (إبراهيم أنيس، 2004، ص302).

أما اصطلاحاً فيعرف التدوير الوظيفي على أنه: "ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات" (بركات، 2011، ص27).

كما يعرف التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية بأنه: تحريك تلك القيادات من موقعها إلى مواقع أخرى بوجود أسباب ومبررات متعددة مثل تلقي الخبرة، أو تنمية المهارات والتدريب، أو شغل أماكن شاغرة تستدعي وجودها فيه، كما يعرف على أنه "تقلات: سريعة نسبياً بين الوظائف، والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت". (ماهر، 2009، ص217)

ويعرف التدوير الوظيفي بأنه "تكليف الموظف بالانتقال إلى ممارسة عدة وظائف قبل أن يستقر في وظيفته الأخيرة" (الكبيسي، 2006، ص53)

ويعرف التدوير الوظيفي بأنه "مدخل إداري منظم يتم بموجبه تنقل الموظف بين عدة وظائف متصلة ومرتبطة بعمله الأساسي داخل المنظمة ولفترات تتراوح بين ستة أشهر إلى سنة" (العبادي، 2008، ص3) ويعرف التدوير الوظيفي "بأنه قيام الشخص بأداء وظيفة مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية حتى يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مراكز أعلى ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة". (جاد الرب، 2009، ص369)

يقصد بالتدوير الوظيفي تحريك العامل باستمرار أو بشكل منتظم من وظيفي لأخرى، ويستخدم لغرض التدريب في أكثر الأحيان، كما يفترض زيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها العامل في مجال عمله، لأنها تؤدي إلى تقليل الروتين وبالتالي تقليل ساعات الفراغ لديهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي (الطيب، 2008، ص50).

ونختصر مجموعة من التعاريف في الجدول رقم (02) الموالي.

الجدول رقم(03) مجموعة تعاريف التدوير الوظيفي

تعريف التدوير الوظيفي	الباحث
هو التنقل المنتظم للموظف من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى التنظيمي	بربر، 2008، ص276
احد الأساليب المستخدمة لكسر الرتابة والروتين الوظيفي والذي يتضمن انتقال الفرد	Mathis & Jackson (2008:p167)
هو أسلوب يتم من خلاله تنقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام والغرض من هذا التنقل الجغرافي هو أن يتقن الموظف عدد من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضا من اجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله	سالم مؤيد ، 2009، ص283
الأسلوب الذي ينتقل الفرد العامل من خلاله إلى عدة مواقع في المنظمة، لغرض توسعة مهاراته ومعرفته وقدراته والهدف منها إعطاء خبرة أوسع للفرد وتعريضه إلى مجالات مختلفة في المنظمة	باجكر، 2010، ص39
وهو نظام لترتيب العمل وفيه يكلف الموظف بأداء عمل محدد أو ممارسته مهام وظيفية معينة وبعد مدة كافية لإتقانه ذلك العمل أوتلك الوظيفة الأخرى	الخالدي، 2011، ص129
يتلخص في تنقل العمال من عمل لأخر ، وذلك بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل والروتين والرتابة ، وذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها العمال .	حريم، 2013، ص124
هو العملية المستخدمة من قبل العديد من المنظمات، لتعزيز مهارات العاملين في المنظمة .	Baro (2012:p388)
وسيلة رئيسة لتعزيز مهارات ومعارف وقدرات الفرد للاستفادة منها في جميع المستويات التنظيمية	Bhattacharya & Gul, 2014
هو مدخل لتصميم وإدارة الوظائف من خلاله يتم نقل العاملين بين وظيفتين او اكثر و بطريقة مخططة و وذلك لجعل العاملين ذوي خبرة واسعة في جميع قطاعات المنظمة .	Mohan & Gomathi (2015:p210)
هو تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقيا في المستوى الوظيفي ذاته للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية، أو راسيا للحصول على مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي المستقبلي، على أن يعود الموظف إلى وظيفته الأولى بعد التدوير	ميسون عبد الله احمد، 2016

الجدول من إعداد الباحث: بعض تعاريف التدوير الوظيفي من منظور عدد من الباحثين استنادا إلى ما تقدم من تعاريف ومن خلال الاطلاع على عدد من الأدبيات التي تناولت متغير التدوير الوظيفي يمكن تلخيصها في التعريف التالي:

التدوير الوظيفي Job Rotation: يعني التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة (حركة) وهو

أسلوب وتقنية للتطوير والتغيير التنظيمي ومدخل لتصميم الوظائف والكشف عن مهارات العاملين وإبداعاتهم واستثمارها وإعدادهم إلى المناصب الإشرافية (فرصة)، كما يمكنهم من كسب مهارات جديدة (تدريب)، وهو إجراء يساعد في القضاء على بعض المخاطر النفسية والاجتماعية والتنظيمية (حل) كالممل والروتين والبيروقراطية والتسلط والرتابة وحتى الفساد الإداري.

3. أهداف التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي يعتبر من أهم الأساليب الإدارية المؤدية إلى تطوير مهارات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة لكن ينبغي أن يطبق حسب المفهوم الصحيح للتدوير وليس حسب أغراض أخرى لا تخدم مصلحة الفرد أو المنظمة كأن يتم التدوير من أجل خلق صراعات بين الموظفين أو تهيمش وإقصاء البعض الآخر منهم أو ممارسة ضغوط معينة على آخرين غير مرغوب فيهم لإجبارهم على النقل أو الاستقالة أو التقاعد . وهناك أسبابا ومسببات قد تعوق عملية التدوير الوظيفي تقتضيها مصلحة العمل أحيانا إلا أنني أعتقد أن تدوير الموظفين من إدارة إلى أخرى ومن موقع إلى آخر هو مطلب أساسي لسد حاجات المنظمة والفرد على حد سواء يصل أحيانا إلى حد الضرورة.

وأشار (زكي، 2010) إلى أن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير أداء القيادات الإدارية والتنظيمية.
- زيادة الاعتماد على مبدأ التنافس تشجيع للكفاءات الإدارية والناجحة.
- مساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بان الوظيفة ملك للموظف.
- إحداث تغيير في مواقع الموظفين ووظائفهم استجابة لطلبات العمل في ضوء نتائج تقييم الأداء.
- تمكين المنظمة من القيام بعملية تأهيل وتدريب مستمر للموظفين .
- اكتساب الخبرة والمهارة المتنوعة وتوفيرها في مختلف الوظائف.
- تحفيز الموظفين لإطلاق قدراتهم الإبداعية لتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبها من وظيفة إلى أخرى.
- استكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد.
- تهيئة المنظمة للتكيف مع ما يستجد من تغيرات في مجالات العمل ومساعدتها على تجديد الذاتي.
- توسيع نظرة الموظف وإيجاد التقارب بين أهدافه وأهداف المنظمة.

- انخفاض معدلات الكآبة والملل.
- تفعيل مبدأ العدالة والإدارة النزيه كمطلب حتمي لتعزيز جهود التنمية.(زكي،2010،ص166)
- كما قام (بركات، 2011) بتحديد عددا من أهداف التدوير الوظيفي في :
 - المساعدة للخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الاعتقاد بملكية الوظيفة
 - إحداث تغيير في مواقع القيادات ووظائفهم وفقا للمتطلبات العمل، على ضوء نتائج تقييم الأداء الدوري أو السنوي.
 - تمكين وحدات الخدمة العامة من القيام بتأهيل وتدريب الموظفين بصورة مستمرة وإكساب معارفهم لشغلهم مواقع وظيفية جديدة وتحفيزهم على إطلاق قدراتهم الإبداعية.
 - العمل على استكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد من خلال تهيئة وحدات الخدمة العامة ومساعدتها على التجديد الذاتي، ومواكبة التغييرات المستجدة في مختلف مجالات العمل.
 - ترسيخ مبدأ احترام الوظيفة العامة عبر تطوير الثقافة التنظيمية في تلك الوحدات وتعزيز الجهود الراسية للتنمية المستدامة ،من خلال تجسيد مبدأ العدالة والإدارة النزيهة بشكل فاعل. (بركات 2011،ص62).

4.أهمية التدوير الوظيفي:

تكمن أهمية التدوير الوظيفي في أنه الحافز للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإيراز قدراتهم وإبداعاتهم كما يساعد صناع القرار في المؤسسات على التعرف على قدرات ومواهب الموظفين والتعرف على قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال والإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم الفرصة لنمو والتطوير إلى وظائف عليا. (الإدارة المركزية للبحوث،2010، ص56)

وتبرز أهمية التدوير الوظيفي أيضاً في تأثيرها الكبير على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لشعورهم بأن إدارة المنظمة تعطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي، كما أن التدوير الوظيفي وسيلة علمية ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والروتين وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها، أو إخلاصا وولاء وعدم ملاءمتها للمواقع التي تتبوؤها.(الفریان،2013،ص19)

5. أنواع و أساليب التدوير الوظيفي:



الشكل (06) أنواع التدوير الوظيفي (من إعداد علي نزار محمد 2017)

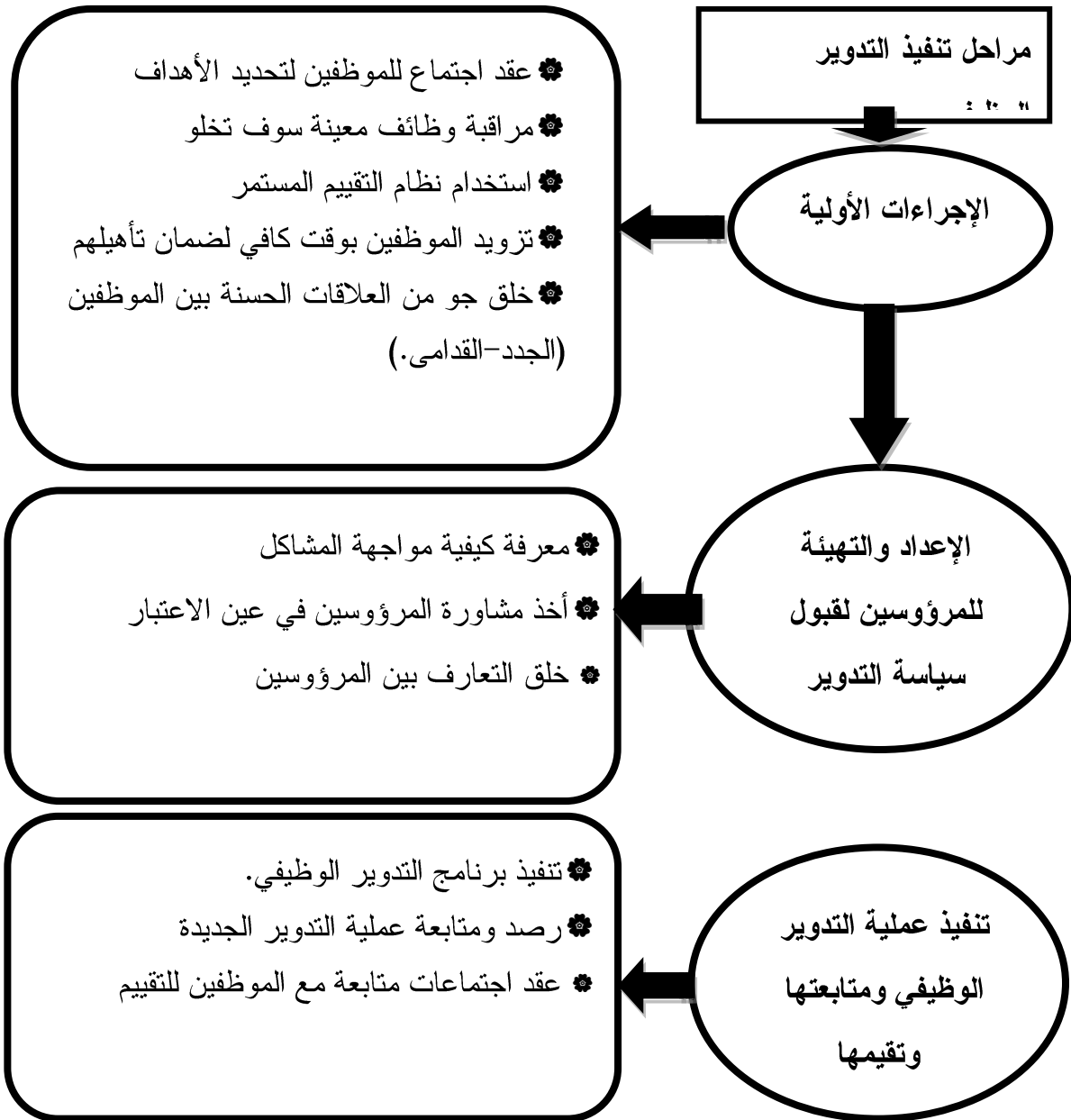
نلاحظ أن كل هذه الأنواع تتواجد في مجتمع قيد الدراسة، وذكر في بعض الدراسات انه يتم

تطبيق التدوير الوظيفي بأسلوبين هما :-

- **التدوير الرأسي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة وفي الأهمية الوظيفية.
- **التدوير الأفقي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية. (الزهراني و القحطاني، 2008، ص178)
- كم نقل عن (العتيبي، 1993) الذي أشار له (محمد العلي وعماد العمر، 2018) انه يمكن تطبيق عملية التدوير الوظيفي بأسلوبين وهما:
- **الأسلوب الأول:** التدوير الوظيفي في الإدارة: والذي يقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.
- **الأسلوب الثاني:** التدوير الوظيفي بين مديري الإدارات ويقصد به انتقال مديري الإدارات للعمل بين مديريين لإدارات أخرى غير التي يمارسون فيها أعمالهم. (محمد العلي وعماد العمر، 2018، ص325)
- وكذلك نلاحظ أن هذه الأسلوبين يتم ممارستها في مجتمع الدراسة الحالية وبصفات قد تختلف لكن الهدف واحد ومشترك وهو المصلحة العامة وتأدية مهام من أجل السير الحسن للمرفق العام أو تغطية عجز في المناصب الشاغرة.

6. مراحل تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي:

- وبناءً على الأهمية والفائدة التي تحدثنا عنها سابقاً، لا بد من أن يستخدم هذا الأسلوب وفق خطة معدة مسبقاً، ويطبق من خلال برنامج واضح تؤدي في النهاية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التدوير الوظيفي. وقد تحدث كل من (MacLeo. & Kennedy زكي، 2010، ص165) عن هذه الخطوات والمراحل التي نجسدها في الجدول أدناه والتي تشمل على ما يلي:
- 1،6- مرحلة الإجراءات الأولية.
 - 2،6- مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي.
 - 3،6- مرحلة تنفيذ عملية التدوير الوظيفي و متابعتها وتقييمها. (زكي، 2010، ص165)



الشكل رقم (07) مراحل تنفيذ سياسة التدوير

الشكل من إعداد الطالب الباحث تلخيصا لما جاء في دراسة (زكي، 2010)

7. سلبيات وإيجابيات التدوير الوظيفي:

1،7-إيجابيات التدوير الوظيفي: للتدوير الوظيفي إيجابيات عديدة في المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة. والشكل (03) يوضح أهم إيجابيات التدوير الوظيفي وكما يلي:



الشكل (08) إيجابيات التدوير الوظيفي

المصدر: أعدد على ضوء دراسة (القحطاني، 2010 ،ص57) نقل من دراسة (نزار محمد علي، 2017،ص1174)

وأهم إيجابيات التدوير الوظيفي كذلك تتمثل في النقاط التالية:

- يعتبر التدوير الوظيفي تجربة لمعرفة صلاحية الموظف، فالموظف الجديد يكون تعيينه تحت التجربة لمدة معينة بعد ذلك يتم الحكم عليه هل يصلح أم لا يصلح.

- يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل فهناك مرونة في تحريك الأفراد من موقع إلى آخر حيث أن الموظف يكون ملماً بجميع الأعمال الموجودة في الإدارة التابع لها.
- تساهم عملية التدوير الوظيفي في تدريب الموظفين وهم على رأس أعمالهم.
- تساعد على معرفة نقاط الضعف التي قد تسبب تأخير العمل فالموظفين من خلال تنقلاتهم في العمل يكتشفون هذه النقاط بسرعة ويجدون الحلول المناسبة بأسرع وقت مناسب.
- في حالة وجود ترقيات فمن الممكن تفضيل ترقية الموظف الذي انتقل عدة مرات على الموظف الذي تقل تنقلاته.
- معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة.
- تساهم في بناء الموظف الشامل والذي يعتبر مطلب من مطالب النظريات الإدارية الحديثة.(اليامي، 1999،ص120)

7،2-سلبيات التدوير الوظيفي

كما أن هناك سلبيات لعملية التدوير الوظيفي يمكن إيجازها بالنقاط التالية:

- التدوير الوظيفي يترتب عليه صعوبة تكوين الكوادر المتخصصة: إن تكوين كوادر في تخصص ما يتطلب أن يتدرج العامل في ممارسة التخصص بحيث ترسخ خبراته وتصل مهاراته بمرور الوقت فضلاً عن التدرج في مستويات الصعوبة، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الارتقاء بمستوى إتقان العمل وهذا يصعب تحقيقه إذا ما تم تدوير العامل من وقت لآخر.
 - التدوير الوظيفي يؤدي إلى مزيد من التوتر داخل المنظمة: إن التغيير يقابله الأفراد غالباً بالمقاومة نظراً لأنه لا يخدم مصالحهم أو رغبة في التخلص من أوضاع قائمة ويأتي التدوير الوظيفي كإجراء خارج هذا السياق أحياناً فيبدي بعض العاملين مقاومة تتنوع صورها إلا أن نتائجها دوماً إحداث حالة من التوتر.
 - قد يأتي التدوير الوظيفي بشخص غير كفاء ويذهب بشخص كفاء.
 - قد تصيب العاملين بالضجر بسبب التنقل الدائم مثله مثل الاستقرار الدائم.
 - إذا لم يخطط جيداً للتدوير فإن النتيجة عادةً ما تكون سلبية.
 - قد يتبادر إلى ذهن العاملين أن التدوير هو بسبب أدائهم الوظيفي وليس بهدف التحسين والتطوير.
- (زكي، 2010،ص11) و(داود، 1994،ص6)

ويورد (القحطاني 2011) سلبيات التدوير الوظيفي في النقاط الآتية:

- من الممكن انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل.
- الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تدويرهم، مما يؤثر على أدائهم.
- قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ضعف سلطة المدير على العامل.
- احتمال عدم اهتمام العامل بتنفيذ الأعمال الموكلة له بسبب فهمه الخاطئ لعملية التدوير الوظيفي.
- قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء العاملين غير الأكفاء.
- يساهم التدوير الوظيفي في الابتعاد عن الرتابة والملل بصورة مؤقتة.
- قد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات.
- قد يؤدي التدوير الوظيفي لإحباط بعض العاملين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب جهوداً أكبر.
- قد يتسبب التدوير الوظيفي أحياناً في ظهور مشكلات صحية وأسرية واجتماعية للعاملين.
- قد يتسبب التدوير الوظيفي في زيادة المصاريف المالية للمنظمة. (القحطان، 2011، ص60- 59)

خلاصة الفصل الثالث:

التدوير الوظيفي مدخل من مداخل تصميم الوظائف الذي بدوره يعتبر من أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي، حيث إن أهمية تصميم الوظائف تكمن في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، و رفع كفاءة أداء الأفراد، والاستغلال الجيد لمهاراتهم ومعارفهم المختلفة بحيث:

- يؤثر على الأداء في بعض الوظائف، وخاصة تلك التي يكون فيها تحفيز الموظفين يمكن أن يصنع فرقاً أدائية كبيرة.

- يؤثر على الرضا الوظيفي، لأن العمالة تكون أكثر ارتياحاً مع عناصر وظيفة معينة أكثر من غيرها . إن انخفاض معدل الدوران والغياب أيضاً يمكن أن يكون مرتبطاً بعملية تصميم الوظائف الفعالة.

- يؤثر على الحالة الجسدية والصحية والنفسية للموظفين على حد سواء، فالمشاكل التي قد تحتاج إلى المساعدة مثل فقدان السمع، ألآم في الظهر، ألآم في الساق، الإجهاد، ارتفاع ضغط الدم، وحتى أمراض القلب في بعض الأحيان يمكن أن تعزى مباشرة إلى تصميم الوظائف. (Mathis & Jackson, 2010)

واستناد إلى ما تقدم نخلص ان التدوير الوظيفي في ايجابياته يقضي على رتابة العمل التي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل ومن ثم اللامبالاة أي فقدان الحافز والدافع .وكسب مهارات متعددة حيث يشعر فيه العامل بأنه يؤدي عمل له قيمته ويمكنه التحكم فيه ويجعله يستمتع بعمله وسعيد.

لكن في سلبياته يؤدي إلى معانات كبيرة قد تتسبب في الغياب والتمارض وفقدان الوظيفة و كثيراً ما يكون التغيير سريعاً أو تكون قدرة الأفراد على التكيف محدودة مما يؤدي للمتاعب النفسية والاجتماعية،و

الأفراد يقضون فترات من الوقت يومياً بالعمل سوياً،ونقلهم من عمل إلى آخر ومن مكان إلى أخذ دون سبب أو باعث ، و لغير المصلحة العامة يعتبر مخالفاً للتنظيم ، وعمال كثير أذعنوا لهذه القرارات

واستجابوا لها دون اعتراض لأن في تصورهم وثقافتهم أن النقل والتحويل بين المصالح حق مشروع لرؤسائهم متى ما أراد هؤلاء الرؤساء تنفذه بحق المرؤوسين، وهذا جعل الباب مفتوحاً أمام بعض

المسؤولين للنيل من عمال بالنقل في ظل جهل بعض العمال بأن قرار النقل لا يكون الباعث له والداعي إليه هي المصلحة العامة دون سواها .وعليه فالتدوير الوظيفي هو مدعاة للبحث والدراسة في مجال

تطبيقه.

وَجَاءَ نَبِيًّا
وَالْمُرْسَلِ فِي

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. المنهج المستخدم في الدراسة

2. عينة الدراسة

3. أدوات القياس

4. الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة ويبين مجتمع وعينة الدراسة، كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكيد من صدق وثبات أداة الدراسة والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في التحليل

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها في الكشف عن اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها، فقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسة، فهو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويسمح لنا باستكشاف الظاهرة محل الدراسة.

2- عينة الدراسة

2-1- الدراسة الاستطلاعية

إن الدراسة الاستطلاعية تقرب الباحث من ميدان بحثه وتزوده بمعلومات أولية حول الظاهرة، محل الدراسة، وبهذا فهي "تعتبر أساساً جوهرياً لبناء البحث". (محي الدين مختار، 2000 47) وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى:

- التعرف على العينة وخصائصها وحجمها.
 - معرفة مدى وضوح الأداة و ملائمتها للعينة الموجهة إليها.
 - التأكد من بعض الخصائص السيكومترية لأداة القياس.
 - التعرف على أهم الصعوبات التي من شأنها أن تعرقل مسار إجراء الدراسة.
- وعليه فإن الدراسة الاستطلاعية تساعد الباحث على الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، ومن خلالها يتفحص الباحث أدوات القياس التي يستعملها في الدراسة الأساسية.

2,2- وصف و حجم وخصائص العينة الاستطلاعية:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) فرداً من مجتمع الدراسة الأصلي من الجنسين، من القطب الثاني بجامعة ورقلة وذلك لأسباب عدة منها كونه مقر عمل الباحث وكذا إمكانية الوصول للعين بأقل جهد مادي ومعنوي، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في هذه الدراسة على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال التأكد من خصائصها السيكومترية بالأساليب الإحصائية الملائمة.

2-3- وصف العينة وحجم مجتمع الدراسة :

يتكون المجتمع الأصلي لدراسة من 868 عامل حسب المعلومات المتحصل عليها من مديرة جامعة ورقلة بعد الاتصال بمصالحها المختصة في شهر مارس 2019

الجدول رقم(04) يوضح أصناف المجتمع الأصلي وتعدادهم

بتاريخ شهر مارس 2019

المجموع	الصنف				الوضعية
	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	أعوان التطبيق	أعوان التأطير	
784	125	129	218	312	مرسمين
84	12	15	18	39	متربصين
868	137	144	236	351	المجموع
500	63	105	139	193	إناث
368	74	39	97	158	ذكور

2-4- عينة الدراسة الأساسية:

يظهر لكل باحث أن المجتمع الأصلي صعب التطبيق عليه لذلك توجب اختيار عدد ممثل للمجتمع

وعليه استعمل الباحث

معادلة روبرت ماسون لتحديد عينة الدراسة :

$$n = \left[\frac{M}{(S^2 \times (M - 1)) \div pq} \right] + 1$$

حيث إن:

M : حجم المجتمع

S : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96

P : نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)

q : النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50)

كان حجم المجتمع (868) فبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوب

$$= 868 / [(0.05 / 1.96)^2 * (868 - 1) / 0.50 * 0.50] + 1$$

$$= 868 / [0.00065 * 867 / 0.25] + 1$$

$$= 868 / [0.129 / 0.25] + 1$$

$$0.516 + 1 / = 868$$

$$266.731.516 = / = 868$$

وعليه تكون لدينا 267 عامل كحد أدنى لحجم العينة الممثلة للمجتمع الأصلي و يمكن تطبيق الأداة عليها وهي مفصلة كالآتي: تبعا للمتغيرات التصنيفية (الجنس، السن، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة، عدد التنقلات داخل الكلية، عدد التنقلات بين الكليات).

الجدول رقم(05) وصف العينة من حيث المتغيرات التصنيفية

المتغيرات التصنيفية	التقسيم	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	115	%42.10
	أنثى	158	%61.90
السن	اقل من 40 سنة	171	%62.60
	من 40 سنة فما فوق	102	%37.40
الوظيفة	تقلد منصب عالي	104	%38.10
	لا يتقلد منصب عالي	169	%61.90
الحالة الاجتماعية	متزوج	159	%58.20
	أعزب	109	%40.00
	آخر	05	%1.80
عدد سنوات الخدمة	اقل من 3 سنوات	28	%10.03
	أكثر من 3 سنوات	245	%89.70
عدد التنقلات داخل الكلية	لا تنقلات	144	%52.70
	من 01 الى 03 تنقلات	94	%34.40
	من 04 تنقلات فأكثر	35	%12.80
عدد التنقلات بين الكليات	لا تنقلات	177	%64.80
	من 01 الى 03 تنقلات	77	%28.20
	من 04 تنقلات فأكثر	19	%7.00

لم يكن من السهل أن يتم التطبيق على عينة أساسية حدودها الدنيا 267 فرد لو لا تضافر جهود الباحث ومجموعة من الإخوان و الأصدقاء من موظفي جامعة ورقلة، ففي كل كلية أو معهد كان الاتصال بفرد يعرفه الباحث بحكم علاقة العمل أو المعرفة الشخصية، بالإضافة إلى التطبيق المباشر للباحث الذي تمكن من خلاله شرح وتعريف العينة ببعض تفاصيل العملية وتبيين قيمتها العلمية والعملية طالبا منهم المصداقية والعون والمساعدة.

3- أدوات القياس:

3-1-الأداة المستخدمة لجمع المعطيات:

لغرض تحقيق أهداف البحث تطلب بناء مقياس للاتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي وتم إعداده وفق الخطوات التالية :

قام الباحث بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لكل من: (محمد العلي وعماد عامر، 2018)، (إيمان سميرة حسين عليوة، 2017)، (نزار محمد علي بعنوان، 2017)، (نضال سالم بدر، 2016)، (فالح محمد شافي الدوسري، 2017)، (ليث علي يوسف الحكيم، 2017)، (عزام، أحمد، 2014)، (ميسون عبد الله احمد، 2016) التي تناولت مفهوم التدوير الوظيفي.

وتم جمع الفقرات وإعدادها وإعادة صياغتها وكذا تغيير البعض منها بحيث تغطي مفهوم التدوير الوظيفي من خلال الأبعاد الأربعة التي تم انتقائها، حيث تحصل الباحث على 26 ستة وعشرون فقرة تمثل الأداة التي يتم عرضها على عينة الدراسة، وتم عرض الأداة المعدة على الأستاذ المشرف لنظر في حيثياتها ومدى ملامتها لظاهرة المدروسة وتم الاتفاق على اعتمادها بعد استيفائها للشروط اللازمة.

جدول رقم (06) توزيع بنود الأداة على الأبعاد

الأبعاد	عدد الفقرات	توزيع الفقرات
صراع الدور	5	26-15-13-7-5-1
غموض الدور	6	24-19-18-9-4-2
عبء العمل	7	25-21-16-14-12-8-6
اللامبالاة	7	23-22-20-17-11-10-3
المجموع		26

طريقة الإجابة: وتم اعتماد مفتاح التصحيح على النحو التالي:

تتم الإجابة على فقرات المقياس بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة المعبرة حسب البدائل المقدمة (أبدأ، أحيانا، دائما) وحسبت درجات اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي عن طريق جمع الاستجابة على فقرات الأداة وحددت الأوزان (1-2-3) حسب البديل الذي يختاره العامل للفقرات الايجابية والعكس للفقرات السالبة ، وبهذا تتراوح درجات المقياس قبل تصحيحه بين 25 و 75 درجة.

3-2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

3-2-1- الصدق الظاهري:

هو احد مؤشرات صدق المحتوى وغالبا ما نقول أن للاختبار صدقا ظاهرا إذا ارتبطت الفقرات بالظاهرة المدروسة، تم الحصول على الصدق الظاهرة للأداة من خلال عرضها على أساتذة متخصصين في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية لإبداء آرائهم في صلاحية الأداة ووضوح تعليماتها وفقراتها، وكانت ملاحظاتهم كالتالي:

• ما يخص التعليم:

إعادة صياغة التعليم حيث تم تغير عبارة « يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي بجامعة ورقلة » إلى « يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة رأي اتجاهات العمال نحو بعض المواقف الوظيفية بجامعة ورقلة »

• ما يخص البيانات الشخصية:

تم اقتراح تعديل تقسيمات السن إلى ذكر عبارة السن فقط وتكون الاستجابة لها بوضع عدد وليس اختيار خيارات وكذا الجنس يكتب كتابة وليس خيار

• ما يخص الفقرات:

في بُعد صراع الدور تم حذف الفقرة «ليس لدي أدنى فكرة عن تطلعات المؤسسة من وظيفتي» حيث اعتبرها ثلاثة من الأساتذة المحكمين فقرة غامضة ، كم تم إعادة صياغة الفقرة « انجاز بعض الأعمال بطريقة اعتقد أنها غير صحيحة» إلى «اعتقد أن انجاز بعض الأعمال يتم بطريقة غير صحيحة»

• ما يخص بُعد غموض الدور: تم تغيير الفقرة «غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية» من سالبة إلى موجبة «أدرك حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية».

• ما يخص بُعد عبء العمل: تم تصحيح بعض الأخطاء اللغوية

• ما يخص بُعد اللامبالاة: تم إعادة الصياغة اللغوية وتغيير في الاتجاه

• ما يخص المثال التوضيحي: إعادة الصياغة اللغوية و تغيير في الاتجاه

• ما يخص البدائل: كان ملائمة بالنسبة لكل الأساتذة المحكمين

وعليه من خلال الصدق الظاهري تم قبول الأداة بنسبة موافقة عالية خلصت إلى 25 فقرة

بعد تعديل الاستبيان من خلال ما ورد سابقا من المحكمين والمشرف، (انظر الملح ق رقم 05) وتم توزيعها على العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (30) عاملا، بالطريقة الانفرادية لأخذ إجابة كل فرد.

3-2-2- صدق الاتساق الداخلي:

هو صدق الفقرات وتم باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 وهذا بحساب معامل الارتباط لكل بُعد ولمجموع كل بعد مع فقراته ومجموع الاستبيان مع مجموع الأبعاد. استعمل الباحث معامل الارتباط برسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة والدراجات الكلية للأداة لـ 30 استمارة تم تحليلها، كانت قد وزعت على عينة استطلاعية قوامها 30 عاملا، وبعد إيجاد العلاقة الارتباطية تم استبعاد الفقرات التي حصلت على معامل ارتباط اقل من (0.19) وفق معيار أبيل (EBEL) في حين تقبل الفقرات التي تحصلت على معامل ارتباط (0.19) ولمقارنة القوة التمييزية للفقرات كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (7) يوضح معامل الارتباطية الاختيار الفقرات حسب معيار أبيل (EBEL)

معامل التمييز	تقدير الفقرات
0.40 فأكثر	فقرات جيدة جدا
0.39-0.30	فقرات جيدة إلى حد مقبول ولكنها تخضع للتحسين
0.29-0.22	فقرات حدية تخضع عادة للتحسين
0.19- فأقل	فقرات ضعيفة تحذف او تحسن

المصدر: (الإمام وآخرون، 1990، ص119)

وكانت النتائج معاملات الارتباط والقوة التمييزية للفقرات حسب كل الأبعاد كالآتي:

الجدول رقم(08) يوضح العلاقة الارتباطية بين كل فقرة ومجموع البعد

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	النتيجة	البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	النتيجة
صراع الدور	1	0.613	دال	غموض الدور	2	0.655	دال
	5	0.688	دال		4	0.565	دال
	7	0.504	دال		9	0.642	دال
	13	0.721	دال		18	0.187	غير دال
	15	0.766	دال		19	0.140	غير دال
					24	0.629	دال
عبء العمل	06	0.545	دال	اللامبالاة	3	0.543	دال
	08	0.625	دال		10	0.634	دال
	12	0.534	دال		11	0.525	دال
	14	0.569	دال		17	0.669	دال
	16	0.717	دال		20	0.445	دال
	21	0.426	دال		22	0.453	دال
	25	0.684	دال		23	0.714	دال

كما جاءت نتائج صدق البناء كالتالي :-

الجدول رقم(09) يوضح نتائج صدق البناء

الارتباط	أبعاد الاستبيان		الرقم
0.886 (**)	معامل الارتباط بيرسون	بعد صراع الدور	1
0.01	الدلالة المعنوية		
0.764 (**)	معامل الارتباط بيرسون	بعد غموض الدور	2
0.01	الدلالة المعنوية		
0.836 (**)	معامل الارتباط بيرسون	بعد عبء العمل	3
0.01	الدلالة المعنوية		
0.778 (**)	معامل الارتباط بيرسون	بعد اللامبالاة	4
0.01	الدلالة المعنوية		

نستنتج من خلال الجدولين السابقين أن قيم معامل الارتباط بيرسون عند مستويات مقبولة عند مستوى الدلالة 0.01 لكل الأبعاد مع الفقرات ولمجموع الأداة مع الأبعاد مجتمعة ولكن تم حذف الفقرة 18 والفقرة 19 من بعد غموض الدور لضعفها في قوتها التمييزية حسب الجدول السابق.

3-2-3- الصدق التمييزي للمقياس (المقارنة الطرفية):

تم الاعتماد على طريقة المقارنة الطرفية لحساب صدق المقياس (الصدق التمييزي) ، حيث تم ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 17 فرد في المجموعة الدنيا و 13 فرد في المجموعة العليا من درجات التوزيع للعينة الاستطلاعية

جدول رقم(10) يوضح نتائج المقارنة الطرفية

المجموعتين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
قيم دنيا اقل او يساوي 45	17	14.05	3.38	7.98	28	0,000	0,05 دالة
قيم عليا يساوي 46 فاكثر	13	52.61	5.22				

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط المجموعة ذات القيم العليا (14,05) بانحراف معياري 3,38 بينما متوسط المجموعة ذات القيم الدنيا بلغ (52,61) بانحراف قدره 5,22، بلغت قيمة الفرق (ت) 7,98

عند درجة حرية (28) ومستوى الدلالة (0,05) حيث نجد أن الدلالة الإحصائية 0.000 اقل من مستوى الدلالة أي توجد فروق دالة إحصائية بين قيم المجموعتين، ومنه المقياس لديه قدرة تمييزية بين الأفراد و هذا ما يؤكد صدق المقياس.

3 2 4 الثبات

هو احد شروط المقياس الجيد واستعمل الباحث طريقة بالاعتماد علي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss22 عن طريق كل من:

3-2-4-1- معادلة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي

وتعتمد هذه الطريقة على أن استجابة الأفراد من فقرة لآخرى تكون متسقة، وكانت قيمة ألفا كرونباخ حسب التحليل الإحصائي للاستبانة الاستطلاعية المكونة من 25 فقرة والتي حذف منها فقرتين في بعد غموض الدور لضعف قوتها التمييزية وعليه تم حساب الثبات لـ 23 فقرة فقط وكانت النتيجة 0.869 وهو مؤشر ثبات قوي.

جدول رقم (11) يوضح نتائج معامل الثبات بطريقة ألفا -كرونباخ

المقياس	عدد الأفراد	عدد البنود	قيمة α كرونباخ	مستوى الدلالة
اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي	30	23	0.869	0,05 دالة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المحصل عليه، أن معامل الثبات بلغ القيمة (0.869) لدلالة الارتباط بين بنود المقياس و هذا يدل على أن المقياس يتمتع بقدر عالي من الثبات و بالتالي يمكن تطبيقه على العينة.

3-2-4-2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم حساب ثبات اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة الاستطلاعية على الفقرات الفردي، ودرجاتهم على الفقرات الزوجية لكل بعد من أبعاد المقياس، ثم استخدمت معادلة سبيمان براون التنبؤي لتعديلي طول الأبعاد ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات بعد التعديلي بتلك المعادلة:

جدول رقم (12) يوضح: معاملات الثبات لأبعاد مقياس اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي

باستخدام التجزئة النصفية

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الثبات بعد التعديلي
صراع الدور	5	0.841	0.914
غموض الدور	4	0.373	0.848
عبء العمل	7	0.790	0.883
اللامبالاة	7	0.715	0.834

يُوضح من الجدول السابق أن معامل الثبات مقياس اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي تتراوح بين (0.83 و 0.91 بالمائة) بعدة التعديل وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، الأمر الذي يدل على درجة جيدة من الثبات.

4-الأساليب الإحصائية:

إن كل دراسة تحتاج إلى تقنيات معينة و أساليب إحصائية مناسبة تكون حسب طبيعة الفرضيات التي يسعى الباحث للتحقق منها في دراسته و عليه فاستخدام الوسيلة الإحصائية المناسبة يختلف باختلاف طبيعة البحث و إنه حسب طبيعة دراستنا فأنا اعتمدنا على: -

- النسب المئوية لحساب المتغيرات الكمية والنوعية، التكرارات و المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
 - معادلة ارتباط سبيرمان لأجاد الاتساق الداخلي، ومعامل الثبات لسبيرمان براون لتحديد الثبات الاستبانة وذلك باستخدام طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ
 - اختبار " ت " لدلالة الفروق بين المتوسطات لمجموعتين ،وتحليل التباين الأحادي انوفا (ANOVA) للفروق بين أكثر من مجموعتين.
- ولقد تمت المعالجة الإحصائية باستعمال الإعلام الآلي برنامج spss 22 وفي الفصل اللاحق يتم عرض النتائج بالتفصيل.

خلاصة الفصل الرابع:

لقد تم في هذا الفصل التعرف على الدراسة الاستطلاعية للوقوف على النفاض التي نصادفها خلال الدراسة الأساسية وذلك قصد تصحيحها أو تقويمها، أيضا للتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة، ثم تطرقنا إلى إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية، و الأساليب الإحصائية .

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

خلاصة النتائج

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب المنهجي الذي اعتمدنا عليه في معالجة تساؤلات الدراسة نستعرض الآن النتائج التي تم الحصول عليها ، و يتم عرض النتائج حسب كل فرضية ، ثم مناقشتها.

1 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول:

السؤال هو: ما طبيعة الاتجاهات السائدة لدي عمال جامعة ورقلة نحو التدوير الوظيفي ؟

للإجابة على التساؤل استخدم الباحث المتوسط الحسابي، ومقارنته بالمتوسط النظري للإجابة والتي تم الحصول عليها من خلال إجراءات تصحيح الأداة، "مقياس ليكارت الثلاثي" والذي تم حسابه كما يلي:

الجدول رقم (13) يوضح النسب المئوية لطبيعة اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي بجامعة ورقلة

النسبة المئوية	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	طبيعة الاتجاه
74.30%	203	46	41	الاتجاه السلبي
25.70%	70			الاتجاه الايجابي
100%	273			المجموع

من خلال الجدول أعلاه والنتائج المحصل عليها نلاحظ أن اتجاهات العمال سلبية نحو التدوير الوظيفي ويرى الباحث إن هذه النتيجة منطقية فهي تعكس عدم تقبل العمال لهذا الأسلوب إما لعدم فهمه أو العلم بفوائده أو جراء الطرق والإجراءات التي تشوبه أو الميل والرغبة فيه. وتؤكد نتائج هذه الدراسة ما جاء في أدبيات موضوع الاتجاهات في الجانب النظري وبالأخص في التعبير عن خصائص الاتجاهات بأنها سمة قطبية تقع على طرفي نقيض بين السلبية واليجابية أو القوة والضعف أو مع أو ضد حيث إن اتجاهات العمال نادرا ما نجدها في المجال الحيادي إلا في حالات رادرة، وهي التي يكون فيها الأفراد متحفظون على التعبير عن اتجاهاتهم نحو الموضوع لعدة أسباب مختلفة.

وقد يكون السبب في كون الاتجاه العام سلبي لعينة الدراسة من عمال جامعة ورقلة، ما أشار إليه عدد من الباحثين أن هناك بعض الآثار السلبية الناتجة عن تطبيق التدوير الوظيفي.

بيّن (Malinski,2002,p:675) بعض تلك السلبيات منها :عدم رغبة العاملين ذوي الخبرة في تعلم مهارات العمل الجديد أو الانتقال إلى أماكن أخرى، و تكاليف تعليم وتدريب العاملين لشغل الوظائف الجديدة لأعداد وتهيئة العاملين بمستوى المهارة المطلوب، او لتكاليف المباشرة لتنفيذ برنامج التدوير .

وأشار (Ntseto,2009,p:138) إلى أن التدوير الوظيفي يؤثر على روح الفريق بشكل سلبي، لأن الفرد الذي يتم تدويره يشعر أن وجوده ضمن فريق العمل الجديد مؤقت، ومن ثم عدم الرغبة بان يصبح جزء منه.وكذلك بيّن (Mahapatro,2010,p: 266) أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى شعور العاملين بالغرابة في الوظائف الجديدة، و قد لا يوفر التدوير للفرد العامل أي تحدي ومن ثم الشعور بالإحباط. (ليث علي يوسف الحكيم، 2017، صفحة 558)

وبما إن التدوير الوظيفي جاء في تعريفاته هو نقل للموظف فان إجراءات النقل قد تحاكي إجراءات التدوير تنظيمياً، ومن أسباب سلبية اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي في رأينا هو عدم فهم العلاقة التي تربط العامل الموظف بالإدارة حيث هي علاقة تنظيمية أو لائحية ويخضع الموظف لما تصدره الإدارة من قرارات وتعليمات متعلقة بحسن سير العمل وتنظيمه،ولكن أحياناً قد تلجأ الإدارة وهي بصدد مؤاخذة الموظف المخالف إلى نقله سواء كان مكانياً أو نوعياً متذرة بأن المصلحة العامة تتطلب ذلك بينما يحمل في طياته عقوبة تأديبية مبطنة وليس أمام الموظف الضعيف إلا القبول به، و إلا تعرض للمساءلة التأديبية أو طي قيده إذا انقطع عن عمله المدة النظامية.

لا شك أن عبارة المصلحة العامة واسعة ولا يمكن تقييده بضوابط معينة من أجل الحكم على تصرفات الإدارة بأنها مشروعة أم لا، فإثبات عيب الانحراف بالسلطة يعد من المسائل التي يصعب اكتشافها لأنها غالباً ما تكون متعلقة بنفسية مصدر القرار تقع داخله بخلاف العيوب الأخرى التي يسهل اكتشافها،فضلاً عن أن الموظف في هذه الحالة يكون بعيداً عن مجريات الأمور داخل محيط الإدارة مصدر القرار والتي غالباً ما تحتفظ بالأسباب(خضير عبد الغفار2016).

رغم ما نصت عليه المادة 157 من قانون الوظيفة العمومية 03/06 والتي أشارت إلى ما يلي:

"يمكن نقل الموظف بطلب منه مع مراعاة ضرورة المصلحة "

و ما نصت عليه المادة 158 من القانون الأساسي للموظفين العموميين 03/06 والتي أشارت إلى ما يلي: "يمكن نقل الموظف إجباري عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك ويؤخذ رأي اللجنة

الإدارية المتساوية الأعضاء ولو بعد اتخاذ نقل الموظف العام، ويعتبر رأي اللجنة ملزماً للسلطة التي أوقفت هذا نقل الموظف العام."

02- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات عمال جامعة ورقلة نحو التدوير الوظيفي باختلاف السن.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام (اختبار "ت" للعينتين المستقلتين Independent Samples T-Test) وبعد التأكد من فرضيات الاختبار وشروطه كانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (14) نتائج اختبار "ت" للفروق حسب متغير السن

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
اقل من 40 سنة	102	41,15	7,67	0,276	0,789	غير دالة
40 سنة فأكثر	171	40,91	6,41			

يتضح من جدول رقم (14) ان متوسط اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف معدل السن اقل من 40 سنة بلغ 41,15 بانحراف معياري 7,67 وهو أعلا من متوسط اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف معدل السن 40 سنة فأكثر والذي بلغ 40,91 بانحراف معياري 6,41 وهي متقاربة ، كما جاءت نتائج اختبار "ت" غير دالة وتساوي 0,276 لان القسمة الدلالية 0,789 اكبر من مستوى الدلالة 0,05 ومنه لا توجد فروق بين متوسطات اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف السن وعليه نرفض الفرضية.

يري الباحث أن سبب عدم الاختلاف في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف معدل العمر قد يعود إلى التخطيط للمسار الوظيفي غير واضح المعالم وان العامل في بداية مشواره وهو في سن اقل من الأربعين لا يهتم للتدوير بين الوظائف بقدر استقراره في منصبه قار يغنيه عن عدة مخاطر نفسية واجتماعية قد تتبع تغييراته، كما انه يعتبر من المحضوضين لتحصله على منصب عمل في ظل انتشار البطالة وكثرة الخرجين وشح مناصب العمل ، كما أن التدوير يعتبر من أبواب التغيير التنظيمي، والسن قد يكون له اثر في مقاومة التغيير ، والتدوير وبالنسبة للذين في سن من أربعين فما فوق فهم علي مشارف الانتقال الى مرحلة إنهاء الخدمة بالتقاعد لذلك قد يتمسك بخبرتهم ويرفضون نقلها إلى

غيرهم بسياسة التدوير ، وقد يعتبرون التدوير محاولة لإهمالهم والتخلي عنهم ، و قد يتحول لديهم التدوير معاناة عمل تستمر معهم لسنوات.

03- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات عمال جامعة ورقلة نحو التدوير الوظيفي باختلاف الجنس .

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-Test) وبعد التأكد من فرضيات الاختبار وشروطه كانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (15) نتائج اختبار "ت" للفروق حسب متغير الجنس

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
الذكور	115	41,22	6,77	0,429	0.669	غير دالة
الإناث	158	40,85	7,01			

نلاحظ أن متوسط اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف معدل جنس الذكور بلغ 41,22 بانحراف معياري 6,77 وهو أعلا من متوسط اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي لجنس الإناث والذي بلغ 40,85 بانحراف معياري 7,85 وهي متقاربة ، كما جاءت نتائج اختبار "ت" غير دالة وتساوى 0,429 لان القيمة الدلالية 0,429 اكبر من مستوى الدلالة 0,05 ومنه لا توجد فروق بين متوسطات اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف الجنس.

وعليه نرفض الفرضية ونقول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف الجنس بجامعة ورقلة.

بناء على ما جاء في نتائج الفرضية لا فروق بين العمال في اتجاهاتهم نحو التدوير الوظيفي باختلاف الجنس رغم أن أغلبية عينة الدراسة كانت من الإناث إلا أن ذلك لم يكن له اثر واضح، فالأمر سيان للجنسين ويمكن أن يعزى ذلك كون فرص العمل المتساوية والتحديات التي تواجه جنس الأنثى في العمل لم تعد عائقا في أداء عملهن كسابق.

04- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف تقلد المناصب العالي بجامعة ورقلة.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-Test). وبعد التأكد من فرضيات الاختبار وشروطه كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (16) نتائج اختبار "ت" للفروق حسب متغير المنصب

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
يتقلد منصب عالي	104	40,11	6,71	1,70	0,09	غير دالة
لا يتقلد منصب عالي	169	41,56	6,97			

يتضح من جدول رقم (16) إن متوسط اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي الذين يتقلدون منصب عالي بلغ 40,11 بانحراف معياري 6,71 وهو أقل من متوسط اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي للذين لا يتقلدون منصب عالي والذي بلغ 41,56 بانحراف معياري 6,97 وهي متقاربة، كما جاءت نتائج اختبار "ت" غير دالة وتساوي 1,70 لان القيمة الدلالية 0,09 اكبر من مستوى الدلالة 0,05 ومنه لا توجد فروق بين متوسطات اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف تقلد المنصب العالي.

وعليه نرفض ونقول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف تقلد المنصب العالي بجامعة ورقلة.

يري الباحث أن السبب في عدم وجود فروق دالة في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف تقلد المنصب العالي هو طبيعة ه ذه المناصب وهي تلك الوظائف التي توجد بين الوظائف الإدارية والوظائف السياسية نظرا لما تتطلبه من مؤهلات علمية وما تتضمنه من مسؤوليات خاصة، وهي تقع في ميدان تتغلب فيه السلطة الرئاسية على الضمانات القانونية للموظف بحيث يبقى شاغها في وضعية غير قادرة وقابلة للتبديل في كل مرة وذلك نتيجة حتمية للسلطة التقديرية الشاملة والكاملة، كما أن الإجراءات والطرق المتبعة في تدوير العامل الموظف هي نفسها، على الذي في منصب عالي والذي ليس في منصب عالي، وفي بعض الأحيان تطبق نفس الأساليب على متخذ القرار أنفسهم مثل

ما طبقوها على مرؤوسيههم، وعليه معيار المنصب ليس له تأثير في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي بجامعة ورقلة وهو ما ينبئ بوجود أصحاب مناصب عالي لم يتم تدويرهم لسنوات عدة وهنا يفتح قوس للفساد الإداري.

جاء في دراسة للدكتور محمد العلي وعماد العمر بعنوان: "التدوير الوظيفي وأثره علي الفساد الإداري لدي موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السعودية" إلي نتيجة مفادها أن التدوير الوظيفي يساهم في الحد من الفساد الإداري داخل مؤسسات القطاع الحكومي وفي قراءة لهذه النتيجة إن عدم التدوير الوظيفي يكرس الفساد الإداري ،

بناء على النتائج الإحصائية نستنتج قراءة مفادها إن العمال الذين في مناصب عليا واتجاههم سلبي نحو التدوير الوظيفي بلغوا 82 فرد من أصل 104 بنسبة 78.84 %، ويعود هذا في نظر الباحث إلى عدة أسباب منها:

تضمن هذه الفئة من العمال إن الإدارة لا تستطيع الاستغناء عنهم أو تبديلهم (تدويرهم) وهي متوائمة معهم في عدة مصالح لذلك يرفضون هم ومرؤوسيههم نقلهم وتحويلهم بحجة جدارتهم في العمل، وإما أن الإدارة مصالحها مقضيه (المصلحة العامة) وهي بذلك تستغل هؤلاء الأفراد ولا تحركهم من مناصبهم ظننا منها أنها لا تستطيع إيجاد غيرهم وهي التي تعبت في حصولهم على هذه المناصب، وتغيرهم بآخرين هو هدر للوقت والجهد، وهذه الصورة مرسومة عند الأفراد أنفسهم قد تكون، وإما أن هؤلاء الأفراد يستغلون رؤسائهم بأداء وجباتهم بكل احترافية، ولكن بعدم نقل خبرتهم إلى غيرهم واحتكار هذه المناصب لكي يبقوا فيها ما تيسر من السنين إن لم يكن طول المسار المهني، وهنا قد يظهر الفساد الإداري المقنن.

ونفس الحال بنسبة للعمال الذين لم يتقلد مناصب عليا وكان اتجاههم سلبي نحو التدوير الوظيفي بلغ عددهم 130 عامل من أصل 169 أي بنسبة 76،92 %، تستغلهم الإدارة لأداء المهام وهم يستغلونها للبقاء في أماكنهم وعدم الابتعاد عن الكليات والمعاهد التي انطلق منه مشوارهم الوظيفي بحجة أنهم هم من بنوها وأسسوها وكانوا صناع أمجادها.

وبين هؤلاء وهؤلاء تظهر معاناة كبيرة تطرح عدة تساؤلات لماذا نحن ولماذا هم ويبقى المغضوب عليهم من الطرفين يتراوحن بين المناصب والمعاهد والكليات بمهمة أو دون مهمة في معاناة عمل اشد عمق وضرر (مخاطر نفسية واجتماعية)، لذلك كله لم تظهر لنا فروق بين الفئتين في الخاصية المدروسة.

05- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي باختلاف عدد التنقلات داخل الكلية وعدد التنقلات بين الكليات بجامعة ورقلة.

الجدول رقم (17) نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير عدد التنقلات داخل الكلية

الدالة	قيمة (ف)	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.205	1.594	75.52	2	151.04	بين المجموعات
		47.37	270	12790,94	داخل المجموعات
			272	12941.98	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ف" تساوي 1.59 غير دالة، لان الدلالة 0.205 اكبر من مستوى دلالة 0.05 و هو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في اتجاهاتهم نحو التدوير الوظيفي تعزي للمتغير التنظيمي عدد التنقلات داخل الكلية أو المعهد وعليه نرفض الفرضية.

06- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

الجدول رقم (18) نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير عدد التنقلات بين الكليات

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,755	0,288	13,75	2	27,51	بين المجموعات
		47,83	270	12914,47	داخل المجموعات
			272	12941,98	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) إن قيمة "ف" تساوي 0.28 بمستوي دلالة 0.75 وهي اكبر من 0.05، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في اتجاهاتهم نحو التدوير الوظيفي تعزي للمتغير التنظيمي التنقلات بين الكلية و المعهد و المديرية . وعليه نرفض الفرضية.

من خلال النتائج المحصل عليها من إجراء اختبار التباين البسيط الأحادي الجانب للفرضية الرابعة والخامسة التضح بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العمال نحو التدوير باختلاف عدد التقلات داخل الكلية وعدد التقلات بين الكليات بجامعة ورقلة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العوامل التالية:-

• بما أن الاتجاه العام نحو التدوير الوظيفي سالب فانه مهما كان المنصب أو الوظيفة التي تسند للفرد العامل فان الاتجاه لا يتغير، وإذا مورست عليه سياسة التدوير بهدف نقله بين مصالح الكلية أو المعهد أو بهدف نقله بين الكليات والمديرية فانه مهما كان عدد التقلات فالأمر يكمن بن العامل قد تم تحويله من مركزه الذي يعتز به أصلي إلى مركز آخر غريب عليه لم يعتد أن يكون متواجد فيه مع جماعة غير جماعته ومحيط فيزيقي غير الذي آلفه وعليه فهو معرض إلى إن يتلاق صدمات نفسواجتماعية، وكثير من العمال لا يبدون ذلك لان في تصورهم أنهم جاء للعمل فقط.

• النتائج السلبية معناه عدم الرضا ويعتقد بعض العلماء مثل هيرزبيرغ أن الرضا الوظيفي له بعدان، أحد الأبعاد هو العوامل والظروف التي يؤدي عدمها إلى عدم الرضا، بما في ذلك مواقف الموظفين وتصوراتهم، والممارسات الإدارية، والسياسات التنظيمية، وطبيعة ومدى الإشراف، الأمن الوظيفي، وظروف العمل، والموقف الوظيفي، ومستوى السداد، وإنشاء التفاعل المتبادل بين المديرين والأقران، والمرؤوسين، والحياة الشخصية للموظفين.

(هيرزبيرج) يطلق عليهم النظافة أو العوامل المؤثرة على الحفاظ على الوضع الراهن أو عوامل البقاء، ويعتقد أن عدم وجود هذه العوامل يجعل الموظفين غير راضين حتى يغادروا المنظمة ويهددوا كيانها.

الاتجاهات السلبية باختلاف النقل المكاني دخل المؤسسة والى فروعها يجعل مستوى عدم الرضا مرتفع بقدر ارتفاع انخفاض الاتجاه، كل ما كانت شدة سلبية الاتجاه كان ضعف في الولاء التنظيمي الناتج من عدم تقبل التغيير ورفض التدوير الوظيفي.

خلاصة النتائج

إن الهدف من إجراء هذه الدراسة هو معرفة طبيعة الاتجاهات السائدة لدى عمال جامعة ورقلة نحو التدوير الوظيفي، ودراسة الفروق في اتجاهات في ضوء متغير السن والجنس و بحسب المنصب العالي وبحسب عدد التنقلات داخل الكلية وعدد التنقلات بين الكليات .

وقد أكدت النتائج على وجود اتجاهات سلبية سائدة، وعدم وجود فروق في اتجاهات العمال نحو التدوير الوظيفي بحسب المتغيرات المدروسة.

العمل هو مدة زمنية هو عمر هو جزء من أعمارنا، كيف نمارس هذا العمل في أي ظروف وما المخاطر المهنية والنفسية والاجتماعية التي نتعرض لها، إذن نحن نعمل لكي نحيا هو إجابة لسؤال نعمل لكي نحيا أو نحيا لكي نعمل؟ العمل والحياة متلازمة لا يمكن فصلها فيجب أن نعمل لكي تكون الحياة أفضل وهما امتداد لبعضهما، ولا يمكن فصل جودة الحياة عن جودة العمل، وعندما نتحدث عن جودة الحياة نتحدث عن كيفية تقاضي المعاناة التي نعيشها في العمل، الذي يفرض علينا إيقاعات وإكراهات معينة والحياة تفرض علينا إيقاعات واحتياجات ومطالب لا يمكن فصل مشاكل العمل عن الحياة بل تبقى حاضرة معنا، المشكلة هي عندما يصبح العمل منبع للمتاعب والمعاناة المرتبطة بعدم جودة العمل وقد ترتبط هذه المتاعب بطرق التسيير والتنظيم وتوصيف الوظائف أو الطريقة التي ندرك بها العمل أو الطريقة التي نتعامل بها بينها. وأضف إلى ذلك مواقع عمل ، ووظائف تفرض على العامل في أكثر الأحيان بدعوة المصلحة العامة ودون اعتبار له وإمكاناته وقدراته وتخصصه أو تدريبه.

هذا وكثير من المواقف التي وقف عليها الباحث باعتباره فرد من مجتمع الدراسة كان أبطالها عمال مورست عليهم سياسة التدوير الوظيفي حيث كان المقاصد الحقيقية في النقل إما بقصد الانتقام منه أو السخط عليه أو محاباة الغير على حساب ذلك الموظف الضعيف الذي لا يستطيع الوقوف في وجه الإدارة ومناقشتها في قرارات نقله وإلا تعرض إلى نتائج لا تحمد عقبها، وعندما يسود التعب والرتابة والملل وتصبح معاناة تنتقل مع العامل أينما ارتحل. نتيجة لاختزال العامل إلى آلة يستعملها المسؤول كيف وأين يشاء واختزاله إلى مورد ورأس مال يستغله كيف يشاء واختزاله إلى أجرة تدفع مقابل جهد.

من خلال العرض المقدم تظهر لنا قيمة دراسة الاتجاهات في مجال علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، لأنها تمدنا بمؤشرات لتطوير وتدريب وصيانة الفرد العامل

والجماعة معا، كما تمكننا من التنبؤ عن طريق القياس بكل التوقعات التي يمكن صدورها من العمال ومعالجتها في الوقت المناسب، ويبقى التدوير الوظيفي آلية إيجابية لا غنى عنها تطبيقها مرهون بعقليات تتطلع لتحقيق أهداف الفرد العامل والمؤسسة معا بنظر في كل الاتجاهات، وكما نرحل من الحياة، نرحل عن المناصب والمسؤوليات.

اقتراحات الدراسة :

يقترح البحث في ما يخص إدارة جامعة ورقلة:

1. التقييم العادل للموظفين و إشعارهم بالعدالة الوظيفية، والإنسانية في علاقات العمل وفتح أقطاب الاتصال والتواصل لتذليل تداعيات التدوير الوظيفي، حتى يكون العمل هو الحياة بلا عوائق وتكون جودة العمل من جودة الحياة .
2. الاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر وضوح وقوة في استخدام الممارسات التطويرية مثل التدوير الوظيفي.
3. عدم استغلال أسلوب التدوير لإلحاق الضرر بالموظف.
4. أهمية توعية العاملين بجامعة ورقلة بأهمية التدوير الوظيفي ومساهمته في تحسين مهاراتهم وقدرتهم في العمل بما يقلل من رفضهم للتدوير الوظيفي.
5. التدوير الوظيفي وفق خطة مرسومة وجدول زمني معين . ويكون على مستوى الرؤساء كما يكون أيضا على مستوى المرؤوسين.
6. لا لتدوير الوظيفي التعسفي لأنه لا يقتصر فحسب على نقل الموظف دون وجه حق، بل ثمة ما هو أكثر تعسفاً ومهانة وإذلالاً وهو نقله دون علمه.
7. مراعاة رغبة العمال للمهام الجديدة قبل تطبيق التدوير للتغيير اتجاهاتهم إلى إيجابي.
8. يجب مراعاة الأنظمة واللوائح عند تطبيق التدوير الوظيفي، والتناسب بين المهام والتخصص، و يقترح في ما يخص آفاق الدراسة للباحثين والطلبة والمهتمين بعض العناوين
 - ما مدى تطبيق الإجراءات التنظيمية في نقل الموظف العمومي.
 - الانعكاسات النفسوسوسولوجيا للتدوير الوظيفي التعسفي.
 - اثر التدوير الوظيفي على العلاقات الإنسانية في العمل.
 - اثر التدوير الوظيفي على المسار الوظيفي.
 - الأمن الوظيفي للقيادات و مقاومة التغيير أو التدوير الوظيفي.

قائمة المراجع

01-مراجع باللغة العربية:

إبراهيم أنيس، وآخرين ، (2004)، المعجم الوسيط، ط 4، مجمع اللغة العربية ، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.

أحمد عزمي، أحمد عزام، (2013)، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية -قطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة،كلية التجارة، فلسطين.

أحمد ماهر، (2014)، السلوك التنظيمي، دار النشر، دار الجامعية، الإسكندرية. الإمام، (1990)، مصطفى محمود وآخرون، التقويم والقياس، دار الطباعة والنشر، بغداد.

الأمر رقم 06 -03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية جريدة رسمية رقم 46 مؤرخة في 2006 /7/16

إيمان علي احمد الحياي،(2018)، ميسون عبد الله احمد، واقع التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والاستثمار فرع الأندلس تنمية الرافدين ملحق العدد 119 المجلد 73 لسنة 2018

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، (2019)، نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، الإمارات العربية المتحدة .

www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/c866bcb2.pdf
2019

اليامي، محمود علي، (2000)، عملية التدوير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الجمركي بالتطبيق على جمرك مطار الملك .خالد الدولي، معيد الإدارة العامة، الرياض .

الخالدي ، ابراهيم بدر شهاب، (2011)، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن -عمان.

الدوسري، فالح محمد شافي، (2017)، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية مهارات العاملين في قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.

الطيب، إيهاب محمود، (2018)، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.

العبادي، نزار، (2008)، التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق، نبأ نيوز،

اليمن، ع 14317، يونيو ، 2008 <http://www.alriyadh.com>

الزهراني، سعيد، بن احمد و القحطاني، سالم بن سعيد، إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي، لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية السعودية، الرياض، 2008.

الفریان مساعد، (2013)، التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية،

<http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=232>

العنبي، محمد زويد، (1993م)، التدوير الوظيفي، مجلة الخدمة المدنية، العدد (180)، الرياض. المعاينة، (2010)، خليل عبد الرحمن ،علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان.

الكبيسي، عامر، (2006)، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، ط 1، دار الرضا للنشر، دمشق.

باجكر ، عبد الرزاق كمال نوري، (2010)، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في

جامعة صلاح الدين وانعكاساتها على استثمار رأس المال الفكري، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- باعمر الزهرة، (2006)، اتجاهات المرأة نحو بعض القضايا الاجتماعية في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية، مذكرة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
- بدر، نضال سلام ،(2016)، التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا و جامعة الأقصى،فلسطين،غزة.
- جاد الرب، سيد محمد، (2009)، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، السويس.
- حريم حسين،(2013) السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4،دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان.
- حسين حريم، (2009)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ط2.دار الحامد لنشر والتوزيع،عمان الأردن .
- حسين صديق، (2010/5/12)، الاتجاهات من منظور علم الاجتماع، مجلة جامعة دمشق-المجلد 28 -العدد 4+3- 2012 .
- حمزة الجبالي، (2016)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الأسرة ودار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- خديري عبد الغفار،(2016)،النظام القانوني لنقل الموظف العام في التشريع الجزائري،رسالة ماستر ،قسم الحقوق كلية الحقوق والعلوم سياسية ،جامعة العربي التبسي ،تبسة .
- داود، ثريا وليم، (1994)، سياسة تدوير العمالة :فلسفته، مزاياه، مشكلاته، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم .والإدارة، العدد 65 ، القاهرة.
- زكي، ناصر، (2010)، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل مؤتمر تنمية الموارد البشرية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- سالم مؤيد سعيد، (2009)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر والتوزيع،الأردن عمان.

- شعبان علي حسين السيبي، (2009)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، الحديث، الإسكندرية.
- عبد الرزاق الرحاحلة و زكريا احمد العزام، (2011)، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن.
- عبد العزيز، (2008)، ما التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة؟، صحيفة الاقتصادية الالكترونية، 28 يوليو 2008، العدد 5404.
- عيسوي، عبد الرحمن، (1987)، قاموس مصطلحات علم النفس الحديث والتربية، الدار الجامعية، بيروت.
- فلاته، عبد العزيز، (2011)، التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض . السعودية ،الرياض :جامعة نايف للعلوم الأمنية . رسالة ماجستير.
- كامل محمد المغربي، (2010)، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، عمان.
- ليث علي يوسف الحكيم، ا. ح. (2017). دور السبرانية التنظيمية والتدوير الوظيفي في بناء مستقبل شركات الاتصالات العاملة في العراق . جامعة الكوفة :مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية .
- محي الدين مختار، (1983)، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- م اليوسف، م. ب. (2011، 12 21). التدوير الوظيفي . Consulté le 03 14, 2019, sur وزارة الخدمة المدني المملكة السعودية :
- <https://www.mcs.gov.sa/InformationCenter/PressRelease/Pages/>
- ماهر احمد، (2009)، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية.

محمد العلي وعماد العمر، (2018)، التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 40 العدد 03

ميسون عبد الله احمد (2016/08/29)، اثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية العدد 03

ناصر بن فهد ناصر المدرع، (2014)، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، الرياض.

نزار محمد علي، (2017)، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، اقليم كردستان - العراق.

نشواتي، عبد المجيد، (1983)، علم النفس التربوي، دار الفرقان، إربد، عمان، الأردن.

-الكتب باللغة الاجنبية-

ALAN MEIGNANT, (1992), Manager la formation dans l'entreprise, Ed d'organisation, Paris.

Bhattacharya ,S. & Gul,M.(2014).Job Rotation: A Study On The Banking Sector With Reference To Kabul City, Capital Of Afghanistan. International Journal of in Multidisciplinary and Academic Research (SSIJMAR) Vol. 3, No. 6, (ISSN 2278 – 5973

SYLVIE ST- ONGE et autres, (2001), Relever les défis de gestion des ressources humaines, gâtant morirn , Canad.

الملاحق

أبداً	دائماً	أحياناً	النقل بين الوظائف داخل الكلية وبين الكليات والمعاهد والمديرية يجعلني:
			1. أتلقى أوامر غير متوافقة من رؤسائي في العمل
			2. أجد صعوبة في فهم سبب تكليفي ببعض الأعمال.
			3. استنزف طاقة كبيرة حتى أتوائم والوظيفة المحول لها
			4. اشعر أن المسؤولين يفسرون متطلبات العمل وفق مفاهيمهم الشخصية
			5. اشعر أن عملي في المؤسسة يؤثر على التزاماتي العائلية
			6. اشعر أن كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي
			7. اشعر أن مستوى تأهيلي العلمي لا يتناسب مع الواجبات المكلف بها
			8. اشعر أن مسؤوليات عملي ثابتة وغير متغيرة
			9. أشعر بأن المهام التي تعرض علي ليست ضمن اختصاصي.
			10. اشعر بأنه لا قيمة لي عند استبعادي من وظيفتي الحالية
			11. اشعر بعدم الرغبة بمشاركة الآخرين
			12. أضحى بوقت راحتي في سبيل إتمام متطلبات عملي
			13. اعتقد أن انجاز بعض الأعمال يتم بطريقة غير صحيحة
			14. اعتقد أن واجباتي تتحول للتعقيد أكثر فأكثر
			15. أعمل في ظل سياسات وتنظيمات متعارضة
			16. أقوم بحجم العمل أكثر من اللازم
			17. تقل الرغبة لدي في العمل عند تحويل لوظيفة إجبارياً
			18. أدرك حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية
			19. العمل الذي ينبغي عليا تأديته واضح جدا
			20. عند كل تحويل يتولد لدي إحساس بالفتور
			21. غالباً ما أقوم بأعمال غير ضرورية
			22. لا اهتم بانجاز المهام المحول إليها قصراً
			23. لا أعرف كيف أستفيد من وقتي بالشكل المناسب
			24. أحياناً لا اعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي
			25. -وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني

02- الملحق رقم 02 العينة ومجتمع الدراسة

وصف العينة الأساسية لمجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية

حسب السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 40من اقل	171	62,6	62,6	62,6
فما فوق 40من	102	37,4	37,4	100,0
Total	273	100,0	100,0	

حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكور	115	42,1	42,1	42,1
إناث	158	57,9	57,9	100,0
Total	273	100,0	100,0	

حسب المنصب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عالي منصب في	104	38,1	38,1	38,1
عالي منصب في ليس	169	61,9	61,9	100,0
Total	273	100,0	100,0	

حسب الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متزوج	159	58,2	58,2	58,2
عازب	109	39,9	39,9	98,2
اخرى حالة	5	1,8	1,8	100,0
Total	273	100,0	100,0	

حسب عدد سنوات الخدمة بالجامعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 03من اقل	28	10,3	10,3	10,3
سنوات 03 من أكثر	245	89,7	89,7	100,0
Total	273	100,0	100,0	

حسب عدد التنقلات داخل الكلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الكلية داخل تنقلات لا	144	52,7	52,7	52,7
الكلية داخل تنقلات 3 الى 1من	94	34,4	34,4	87,2
الكلية داخل فاكثر تنقلات 4من	35	12,8	12,8	100,0
Total	273	100,0	100,0	

حسب عدد التنقلات بين الكليات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid والمديرية والكليات المعاهد بين تنقلات لا	177	64,8	64,8	64,8
والمديرية والكليات المعاهد بين تنقل 03 الى 01من	77	28,2	28,2	93,0
والمديرية والكليات المعاهد بين فاكثر تنقل 04من	19	7,0	7,0	100,0
Total	273	100,0	100,0	

03- الملحق رقم 03 الخصائص السيكومترية للأداة

الصدق التمييزي

Group Statistics

	مج. الاستبيان (Binned)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج. الاستبيان	<= 45.00	17	41.0588	3.38139	0.82011
	46.00+	13	53.6154	5.22077	1.44798

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
مج. الاستبيان	Equal variances assumed	4.945	0.034	-7.985	28	0	12.55656-	1.57246	15.77759-	9.33553-
	Equal variances not assumed			-7.546	19.434	0	12.55656-	1.6641	16.03430-	9.07882-

الخصائص السيكومترية للأداة الثبات بالتجزئة النصفية حسب الأبعاد ومجموع الأداة

Reliability Statistics

	Value	0.531
Part 1	N of Items	3 ^a
	Value	0.665
Part 2	N of Items	3 ^b
Cronbach's Alpha	Total N of Items	6
Correlation Between Forms		0.841
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	0.914
	Unequal Length	0.914
Guttman Split-Half Coefficient		0.833

a. The items are: mg1, b1, b2.

b. The items are: b3, b4, b5.

Reliability Statistics

	Value	0.591
Part 1	N of Items	4 ^a
	Value	0.605
Part 2	N of Items	4 ^b
Cronbach's Alpha	Total N of Items	8
Correlation Between Forms		0.79
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	0.883
	Unequal Length	0.883
Guttman Split-Half Coefficient		0.725

a. The items are: mg3, d1, d2, d3.

b. The items are: d4, d5, d6, d7.

Reliability Statistics

	Value	0.659
Part 1	N of Items	3 ^a
	Value	0.422
Part 2	N of Items	2 ^b
Cronbach's Alpha	Total N of Items	5
Correlation Between Forms		0.737
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	0.848
	Unequal Length	0.853
Guttman Split-Half Coefficient		0.7

a. The items are: mg2, c1, c2.

b. The items are: c2, c3, c6.

Reliability Statistics

	Value	0.574
Part 1	N of Items	4 ^a
	Value	0.628
Part 2	N of Items	4 ^b
Cronbach's Alpha	Total N of Items	8
Correlation Between Forms		0.715
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	0.834
	Unequal Length	0.834
Guttman Split-Half Coefficient		0.713

a. The items are: mg4, e7, e6, e5.

b. The items are: e4, e3, e2, e1.

Reliability Statistics

	Value	0.594
Part 1	N of Items	12 ^a
	Value	0.697
Part 2	N of Items	11 ^b
Cronbach's Alpha	Total N of Items	23
Correlation Between Forms		0.895
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	0.944
	Unequal Length	0.944
Guttman Split-Half Coefficient		0.677

a. The items are: mgtout, b1, b2, b3, b4, b5, c1, c2, c3, d1, d2, d3.

b. The items are: d3, d4, d5, d6, d7, e1, e2, e3, e4, e5, e6, e7.

4- الملحق 04: نتائج الفرضيات

- نتائج الإحصائية للفرضية الأولى

Group Statistics

	السن	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
www	من 40 فما فوق	102	411,569	767,243	,75968
	أقل من 40	171	409,181	641,361	,49046

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
www	Equal variances assumed	3,620	,058	,276	271	,783	,23873	,86445	-146,315	194,062
	Equal variances not assumed			,264	183,775	,792	,23873	,90425	-154,532	202,278

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
www	ذكور	115	412,174	676,781	,63110
	إناث	158	408,544	700,848	,55756

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
www	Equal variances assumed	,325	,569	,429	271	,669	,36296	,84678	-130,415	203,007
	Equal variances not assumed			,431	250,569	,667	,36296	,84212	-129,558	202,150

-نتائج الإحصائية للفرضية الثانية

Group Statistics

	الوظيفة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
www	في منصب عالي	104	401,058	671,170	,65814
	ليس في منصب عالي	169	415,621	697,171	,53629

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
www	Equal variances assumed	,232	,630	-1,700	271	,090	-145,636	,85671	-314,301	,23029
	Equal variances not assumed			-1,715	224,507	,088	-145,636	,84897	-312,933	,21660

-نتائج الإحصائية للفرضية الثالثة

ANOVA

مجموع النتائج

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	27.512	2	13.756	.288	.750
Within Groups	12914.474	270	47.831		
Total	12941.985	272			

ANOVA

مجموع النتائج

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	151.045	2	75.523	1.594	.205
Within Groups	12790.940	270	47.374		
Total	12941.985	272			

5- الملحق 05: قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم	الصفة	التخصص	الجامعة
رمضان عمومن	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة الاغواط
عبد الرحمان بقادير	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة الاغواط
عبد الجليل طواهير	أستاذ محاضر أ	تسويق الخدمات والابتكار	جامعة ورقلة
محمد الساسي الشايب	أستاذ تعليم عالي	علوم التربية	جامعة ورقلة
الوناس مزيانى	أستاذ تعليم عالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة ورقلة