



مجلة

العلوم الاجتماعية والتطبيقية

JOURNAL OF SOCIAL AND APPLIED SCIENCES

دورية محكمة ربع سنوية

تصدر عن الجمعية المصرية للدراسات الانسانية والخدمات العلمية



العدد الثالث
يوليو ٢٠٢٤ م

مدير التحرير

دكتور/ محمد عطا عبدالعزيز

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور/ يسري شعبان عبد الحميد

سكرتير التحرير

دكتور/ منه حسن عمر

مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية



بحث ببغنوان

أثر التدوير الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

من منظور طريقة تنظيم المجتمع

**The Impact of Job Rotation on Employee Satisfaction at The Faculty of
Social Work , Helwan University
From The Perspective of Community Organization Method**

إعداد

د. سحر خليفة قاسم سيد قناوي

مدرس بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة وتحديد أثر أبعاد التدوير الوظيفي علي الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين والعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية من منظور تنظيم المجتمع والتي تتمثل في (بعد التدريب وتنمية المهارات، توصيف الوظائف، إستراتيجية التطور أو النمو الوظيفي، النظم والإجراءات التنظيمية)، كذلك تحديد إسهامات التدوير الوظيفي وأثره علي الرضا الوظيفي للعاملين، وتحديد معوقات تطبيق التدوير الوظيفي، ووضع توصيات وآليات تنفيذ إجرائية وتصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع حيث استخدمت في الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين والموظفين الإداريين بكلية الخدمة الاجتماعية- جامعة حلوان.

الكلمات المفتاحية:

التدوير الوظيفي - الرضا الوظيفي

Study summary:

The current study aims to know and determine the impact of job rotation dimensions on job satisfaction of administrative employees and workers at the Faculty of Social Service from the perspective of community organization, which is represented in (training and skills development dimension, job description, career development or growth strategy, organizational systems and procedures), as well as determining the contributions of job rotation and its impact on job satisfaction of employees, identifying obstacles to the application of job rotation, and developing recommendations and procedural implementation mechanisms and a proposed vision from the perspective of community organization method, as the study used the comprehensive social survey method for employees and administrative employees at the Faculty of Social Service - Helwan University.

Keywords:

Job rotation - job satisfaction.

أولاً: مشكلة الدراسة:-

يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المستخدمة في تطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويعتبر تقنية إدارية حديثة يمكن من خلالها منح الفرص المتساوية للموظفين العاملين بالمؤسسة وكذلك القضاء علي البيروقراطية والرتابة في العمل التي تولدها الوظائف نتيجة لمكوث أصحابها لفترات طويلة، وهو يحقق مجموعة من المميزات التي تكسبه أهمية جيدة مقارنة مع الوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المنظمة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية. (Jones & George, ٢٠٠٣, p ٥٥٥)

فعملية التدوير الوظيفي تهدف إلي تجديد بيئة العمل، وتجديد النشاط وروح العمل، وتحقيق مبدأ النمو الذي تنادي به الكثير من المنظمات لتحقيق التطور وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها عن طريقة التطوير الداخلي، كما أن التدوير الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل ويساعد في القضاء علي الروتين والخمول ويؤثر علي مستوي الأداء والإنتاجية والكفاءة والفعالية لدي الموظفين. (بركات، ٢٠١١)

وكذلك يطبق التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية والصحية والصناعية والإعلامية والخدمية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء علي البيروقراطية والروتين في الأعمال الفنية والإدارية، بالإضافة إلي ذلك فإن التدوير الوظيفي يعد محفزاً قوياً للموظفين لتولي مناصب إشرافية وقيادية وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في أعمال وإدارات ومهام مختلفة داخل المنظمة. (الأعرجي والشيخلي، ١٩٩٠، ص ٢١٣)

ويهدف التدوير الوظيفي إلي تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في الاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية ومنها. (أحمد، ص ٣٠٢)

- ١- يؤدي إلي رفع الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الفعالية.
- ٢- يؤدي إلي مكافحة الفساد الإداري في المنظمات والمؤسسات.
- ٣- ضخ دماء جديدة للمنظمة ومساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج عن الروتين الوظيفي والتعود.
- ٤- إكساب مهارات وخبرات جديدة للموظفين.
- ٥- يعزز التدوير الوظيفي تطور العمل وفعالية في المؤسسات.
- ٦- تخطيط التعااقب وهو مفهوم من سيحل محلهم ووظيفته الرئيسية من التدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن أن توضع مستوي رفيع عندما يتقاعد شخص

ما أو يترك المنظمة والفكرة هي تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنظمة.

حيث يتنوع التدوير الوظيفي في العديد من الأشكال والأنواع وهي: (المدرع، ٢٠١٤، ص ٢١)

- أ- التدوير في بداية المسار الوظيفي.
- ب- التدوير في مراحل المسار الوظيفي.
- ج- التدوير الرأسي.
- د- التدوير الأفقي.
- هـ- التدوير بين مديري الإدارات.
- و- التدوير القصير والسريع.
- ز- التدوير الطويل والبطيء.

حيث تتعدد المزايا والعيوب عند تطبيق التدوير الوظيفي، فهنا يمكننا الإشارة إلي المزايا أولاً. (عزام، ٢٠١٣، ص ١٥)

- ١- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- ٢- زيادة دوافع العمل علي تحفيز الموظفين.
- ٣- إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.
- ٤- التخلص من البيروقراطية والروتين.
- ٥- سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.
- ٦- زيادة الرضا الوظيفي والحد من معدل دورات الموظفين.
- ٧- يساعد علي استكشاف مزايا الموظفين واكتشاف اهتماماتهم.

أما عن العيوب التي يمكن أن توجد عند تطبيق التدوير الوظيفي فمنها التالي: (القحطاني، ٢٠١١، ص ٥٩)

- ١- الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تدويرهم مما يؤثر علي أدائهم.
- ٢- احتمال عدم اهتمام العامل بتنفيذ الأعمال الموكلة له بسبب فهمه الخاطي لعملية التدوير الوظيفي.
- ٣- يساهم التدوير الوظيفي في الابتعاد عن الرتابة والملل بصورة مؤقتة خاصة إذا كان سريع وقصير.

٤- من الممكن انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل.

٥- قد يتسبب التدوير الوظيفي في زيادة المصاريف المالية للمنظمة خاصة إذا كان التدوير رأسي.

ومما سبق يتضح أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير أساسي علي قدرات الموظف ورضاه الوظيفي في المنظمة، وعليه يهتم المديرون في المؤسسات أهمية كبيرة لمسألة الرضا الوظيفي لموظفيهم، وذلك لأن الموظفين الذين يشعرون بالرضا هم أكثر أداء وأكثر ولاء والتزاما للمؤسسات التي يعملون بها. (Ramalho Luz & Oliveira, ٢٠١٨)

وذلك نظرا لأهمية المورد البشري في بناء المنظمة ونجاحها فإن رضاه يعتبر محرك لجعل هذا العنصر أكثر كفاءة في الأداء المهني، فالرضا الوظيفي يكسب أهمية من أهمية المورد البشري، تشمل هذه الأهمية كل من الفرد العامل، والمؤسسة والمجتمع.

أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

١- عندما يرتفع مستوى الرضا الوظيفي لدي الموظف يمكنه القدرة علي التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها العنصر البشري تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به. (العلش والحسين، ٢٠٠٨، ص ٢٤)

٢- ارتفاع درجة الطموح، الإبداع، الابتكار وإتقان العمل وتحسين الأداء.

٣- تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي.

٤- زيادة الثقة بالنفس والشعور بالانتماء والروح المعنوية.

٥- اكتساب صحة نفسية وجسدية سليمة.

٦- يجد الفرد في الرضا عمله منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته والقيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد. (سليمان ووهب، ٢٠١١، ص ١٣٤)

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

١- يعود الرضا الوظيفي علي المؤسسة في زيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء.

٢- ارتفاع مستوى الفاعلية والفعالية.

٣- تقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت. (تركلي، ٢٠١٥، ص ١٠٢)

٤- زيادة الاستقرار التنظيمي، أي كلما توفر الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد علي أنفسهم وأعمالهم، مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف علي مرؤوسيههم.

أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

يعود الرضا الوظيفي علي المجتمع في أهمية ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق النمو والتطور للمجتمع وتحقيق الفعالية الاقتصادية. (زرقاوي، ٢٠١٤، ص ٣٧)، وحماية المجتمع من عدة مشاكل اجتماعية مثل عدم ثبات الشباب في مواقعهم الوظيفية وهو ما قد يحولهم إلي البطالة والشعور بالاغتراب وضعف الانتماء. (بهنسي، ٢٠١١، ص ٦١)

كما أن مهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة مهنة إنسانية تمارس من خلال المؤسسات المجتمعية تتعامل مع هذه العناصر البشرية وفهم طبيعة هذه العناصر البشرية وأدائهم للمنظمات العاملين بها ومجتمعهم، ويمكن أن تساهم بناء مختلف قدرات المنظمات وتنفيذ قدرتهم كعناصر أساسية في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها وصقل مهاراتهم وذلك يساعد علي تحقيق رضا العاملين وتطوير البناء التنظيمي لتلك المنظمات. (عبد اللطيف، ٢٠١٠، ص ٢٣)

أما فيما يتعلق بأهم البحوث والدراسات التي تم رصدها والتي تمكن الباحث من التوصل إليها وباستقراءها لتلك الدراسات العلمية التي تخدم أو تساهم في فهم الجوانب البحثية الحالية وتساهم في الوقت ذاته في تسليط الضوء علي أبعاد التدوير الوظيفي وأثرها علي الرضا الوظيفي للموظفين العاملين محل الدراسة فإننا سنجد تنوع في هذه الدراسات والبحوث كالتالي:

المحور الأول: دراسات وبحوث تناولت التدوير الوظيفي:

فقد تناولت دراسة الشريف (٢٠١١) التدوير الوظيفي علي أداء أعضاء هيئة التدريس أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات السعودية، حيث كشفت نتائج الدراسة أن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد في القضاء علي الفساد الإداري.

مؤكدة دراسة فلاتة (٢٠١١) علي دراسة التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته علي الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة وبينت أن مستوى الروح المعنوية لدي العاملين يتأثر بشكل كبير بإستراتيجية التدوير الوظيفي.

ركزت دراسة المدرع (٢٠١٤) علي التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض حيث أكدت علي ضرورة العمل علي التوسيع في تطبيق التدوير الوظيفي علي مستوي الوزارات.

وهدفت دراسة (٢٠١٥) Al Nashmi and Almoayad إلي تحديد تأثير الأبعاد المختلفة للتدوير الوظيفي علي دافعية الموظفين في شركات شبكات المحمول العاملة في اليمن وأوضحت أن التدوير له تأثير إيجابي ومهم علي دافعية الموظفين.

كما تناولت دراسة بدر (٢٠١٦) دور التدوير الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية. وركزت دراسة العنزي (٢٠١٦) علي تأثير التدوير الوظيفي علي الروح المعنوية للعاملين في سلاح الإشارة بمدينة الرياض.

مؤكدة علي ذلك دراسة علي (٢٠١٧) علي دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية علي الموظفين الإداريين في جامعة زاخو. كما هدفت دراسة قواراري والعايشي (٢٠١٧) إلي تحديد واقع التدوير الوظيفي وأثره في تحسين الأداء بجامعة أحمد دراية.

مؤكدة علي ذلك دراسة عبد القادر (٢٠١٨) لتحديد واقع التدوير الوظيفي وأيضاً معرفة أهم المعوقات التي تواجه عملية التدوير.

كما أشارت دراسة إمام وأخرون (٢٠١٩) إلي تحديد أثر التدوير الوظيفي علي مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية كما أوضحت أن التدوير الوظيفي يؤثر معنوياً إيجابياً علي الالتزام التنظيمي. مؤكدة علي ذلك دراسة (٢٠٢٠) Prastyanta علي أن التدوير يساهم في اكتساب الموظفين خبرات جديدة وتعليم أشياء جديدة يمكنها تحسين المهارات والكفاءة في الأداء الذي يعود علي المؤسسة.

المحور الثاني: دراسات وبحوث تناولت الرضا الوظيفي:

فقد تناولت دراسة بسيسو (٢٠٠٩) التعرف علي مستوي الرضا الوظيفي لدي العاملين في الوظائف العمومية عن نظام التعويضات المالية في وزارة الشئون الاجتماعية في قطاع غزة. مؤكدة علي ذلك دراسة المصري (٢٠٠٩) علي أثر التعويضات في رضا العاملين من خلال تحديد وتحليل التعويضات في رضا العاملين من تحديد وتحليل التعويضات ومكوناتها في رضا العاملين. حيث ركزت دراسة عباس ويونس (٢٠١٠) علي الحوافز المادية والمعنوية التي تعود علي مستوي رضا الأطباء العاملين في المستشفيات.

كما أشارت دراسة (Psilou ٢٠١١) أن هناك تأثير كبير للحوافز المادية والمعنوية علي بقاء الموظفين في منظماتهم، كما أشارت إلي أهمية تحسين نظم الحوافز المادية والمعنوية لزيادة الاستمرار في المنظمات.

وركزت دراسة العبيدي (٢٠١٣) علي تحديد درجة الرضا الوظيفي لدي العاملين في مصنع الغازات وأوصت بضرورة وضع نظم للحوافز سواء المادية أو المعنوية ووضع نظام عادل لتقييم العاملين.

مؤكدة دراسة السعودي (٢٠١٣) علي ضرورة وجود حوافز ومنح المكافآت المادية في رضا العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.

وأشارت دراسة عوض الله (٢٠١٢) إلي وجود حوافز مادية ومعنوية مؤكدة علي تحقيق الرضا الوظيفي بوجود حوافز مادية ومعنوية كمنح بدل تنقل، التأمين الصحي، العلاوات المادية. حيث أشارت دراسة (Suleman ٢٠١٥) إلي التعرف علي مدي الرضا الوظيفي ومستوي التوتر لدي الصيادلة العاملين في الصيدليات والعوامل التي تؤثر عليهم وعلي الرضا الوظيفي لديهم مؤكدة علي ضرورة رفع مستوي الرضا الوظيفي وتقليل التوتر لدي الصيادلة. مؤكدة ذلك دراسة الصقر (٢٠١٦) من خلال استخدام إستراتيجيات لمواجهة الضغوط لدي موظفي مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض لمساعدة الموظفين علي مواجهة الضغوط والتغلب عليها وتنمية إستراتيجيات المواجهة الإيجابية لتحسين الرضا الوظيفي لديهم.

وأشارت دراسة قاسم (٢٠٢٠) إلي أهمية استثمار جميع الموارد المتاحة لتحقيق التميز المؤسسي، والتحديد الدقيق للتوصيف الوظيفي لكل العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وتوفير مناخ مناسب لتنمية الإبداع التنظيمي للوصول إلي الرضا الوظيفي.

وبالنظر إلي ما تم استعراضه من دراسات وبحوث المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع ومتغيرات الدراسة الحالية فنلاحظ وجود شبه اتفاق بين نتائج تلك الدراسات والبحوث في رؤيتها لضرورة التركيز علي وجود حوافز مادية ومعنوية لكي يتحقق الرضا الوظيفي للموظفين العاملين بالمنظمات برغم اختلاف المراحل التاريخية التي أجريت بها. واختلاف مجالات هذه المنظمات سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية.

وفي ضوء ذلك يمكن للباحث أن يعقب علي تلك الدراسات من خلال ما خلصت إليه من محاور وتحديد سبل الاستفادة من تلك الدراسات وذلك علي النحو التالي:

١- معظم الدراسات أكدت علي أهمية وجود التدوير الوظيفي لرفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي والكفاءة الإنتاجية في العمل وتحسين الأداء مثل دراسة (العبيدي ٢٠١٣، بدر ٢٠١٦، قواراري والعياشي ٢٠١٩).

٢- كما ركزت بعض الدراسات علي تحديد مستويات الرضا الوظيفي للعاملين وتعويضهم ماليا في بعض وزارة الشؤون الاجتماعية وأيضا التعويضات المادية والمعنوية مثل (دراسة إمام وآخرون ٢٠١٩، بسيسو ٢٠٠٩، المصري ٢٠٠٩، ٢٠١١ Psillou).

٣- كما ركزت بعض الدراسات علي أبعاد التدوير الوظيفي في بعض المستشفيات والمصانه والوزارة للشؤون الاجتماعية ولكن بعض الدراسات أغفلت الجمع بين أبعاد التدوير الوظيفي للعاملين داخل بعض الإدارة المالية بوزارة الداخلية مثل (دراسة السعود ٢٠١٣، العبيدي ٢٠١٣، فلاتة ٢٠١١، المدرع ٢٠١٤).

موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة لم تتطرق إلي كافة أبعاد التدوير الوظيفي التي تثر علي الرضا الوظيفي للموظفين العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية، ولكن تطرقت إلي البعض منها إلي مجالات أخرى مثل المصانه والمستشفيات ووزارت الداخلية والتضامن الاجتماعي وغيرها من المؤسسات الأخرى.

ثانياً: الموجّهات النظرية للدراسة:

• نظرية المنظمات:

وقد عرفها Max Wbber بأنها نظام لأنماط تفاعلية شرعية تمارس بعض الأنشطة وتتكون من أعضاء تنظيميين يشتركون معا من أجل تحقيق أهداف معينة ويحكم العمل بها قانون ونظام محدد ومرسوم بها هيكل إداري متفق عليه ومحدد. (السيد، ٢٠٠٧، ص ١١٧٣).

وهناك مجموعة من المتطلبات التفصيلية التي تعتبر أساسا لعمل المنظمة ولتحقيق أهدافها وحددها مارفن أولسن فيما يلي: (Olsen, ١٩٦٨)

- ١- توسع نطاق الاتصال والتفاعل بين الأعضاء ومكونات المنظمة.
- ٢- إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.
- ٣- توفير التدريب وبت قيم المنظمة في روح العاملين.
- ٤- إيجاد نظم لتقييم العمل مبني علي أساس من التخصص والمسئولية.
- ٥- الحصول علي الموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية لتحقيق أهدافها.
- ٦- العمل لوجود قيم اجتماعية يقبلها العاملين والموظفين.

- ٧- التنسيق بين الأنشطة للمساعدة علي تحقيق أهداف المؤسسة.
- ٨- أسناد الأدوار الملائمة لأعضاء المنظمة بحيث يقوم كل منهم بالمسؤوليات والأنشطة التي تتفق مع الدور القائم.
- ٩- حصول أعضاء المنظمة علي إشباع الاحتياجات المادية والمعنوية.
- ١٠- تنظيم العلاقات بين مكونات المنظمة بإيجاد التكامل فيما بينها.
- وفي إطار هذه النظرية يتضح أن المنظمة بناء ووظيفة وأهداف ومجموعة عمليات مختلفة، تشير إلي بناء المتكامل المترابط كوحدة واحدة، وفي إطار الأبعاد التدريب وتنمية المهارات والتوصيف الوظيفي والتطوير والنمو الوظيفي والنظم والإجراءات لأي منظمة للقيام بوظائفها وتحقيق أهدافها بنجاح يمكن الاستفادة من مكونات هذه النظرية في تحديد ما تقدم به الدراسة الحالية من تلك الأبعاد.

ثالثاً: تحديد وصياغة مشكلة الدراسة:

وفي إطار العرض السابق للاهتمامات المعرفية ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة يتضح أن من أبرز ثمار التدريب وتنمية المهارات والتطوير والنمو الوظيفي وتوصيف الوظائف والنظم والإجراءات التنظيمية التي تفرض علينا القيام بتطبيق واستخدام وتطوير الموظفين وإثراء أداء الموظفين وتطويرهم والتجديد والإبداع وإدراك الموظف لأنظمة والقوانين التي يتعلق بالعمل في الإدارة لذلك تتحدد مشكلة الدراسة في أن هل للتدوير الوظيفي أهمية ودور في تحقيق التطور وتنمية المهارات والنمو الوظيفي وغيره من أبعاد التدوير الوظيفي وهل يوجد معوقات إسهامات لتحقيق وتطبيق التدوير الوظيفي وما هي التوصيات لتحقيق وتفعيل التدوير الوظيفي من منظور تنظيم المجتمع.

رابعاً: أهمية الدراسة:

- ١- تستمد الدراسة أهميتها من الواقع الحالي والوضع الراهن، حيث يوجد عدد كبير من الموظفين الذين لم يوجد لهم أي خلفية عن الوظائف الأخرى الموجودة داخل المنظمة ووجود العديد من الموظفين الذين قد يمكن تقاعدهم أو أخذ إجازة وهنا تخلو الوظيفة منهم فنحتاج لصف ثاني من الموظفين المدربين علي تدويرهم في الوظائف الخالية لسد عجز المنظمة ومتابعة سير العمل بالمنظمة، مع زيادة وثقل خبرات ومهارات الموظفين الجدد.
- ٢- يمكن أن تساهم تلك الدراسة في توصيات وآليات إجرائية لتدريب وثقل مهارات الموظفين في الوظائف الجديدة المنسوبة إليهم والعاملين.

٣- قد تساعد الدراسة الحالية في تسليط الضوء علي جديوي أبعاد التدوير الوظيفي علي رضا الموظفين.

خامساً: أهداف الدراسة:

١. رصد واقع التدوير الوظيفي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
٢. تحديد مستوى رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
٣. تحديد أثر التدوير الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
٤. تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات التدوير الوظيفي في تحقيق رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
٥. التوصل إلى تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات التدوير الوظيفي في تحقيق رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.

سادساً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ":

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب وتنمية المهارات علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوصيف الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والنمو الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم والإجراءات علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.

سابعاً: مفاهيم الدراسة:

- ١- مفهوم التدوير الوظيفي.
- ٢- مفهوم الرضا الوظيفي.

(١) مفهوم التدوير الوظيفي:

يعرف التدوير الوظيفي لغوياً: علي أنه دار الشئ، دواراً، دوراناً، أستدار، أي بمعنى طاف حول الشئ وعاد إلي الموضع الذي أبدأ منه. (الوسيط، ٢٠٠٤).

ويعرف اصطلاحاً: يعرف التدوير الوظيفي علي أنه تعريف العاملين الجدد علي مجموعة من الوظائف المتعددة والمتنوعة داخل المنظمة والذي يساعد ويساهم في التعرف علي مختلف أنشطة العاملين الآخرين وكذلك بيئة العمل الجماعي.

ويعرف أيضاً التدوير الوظيفي علي أنه أحد أشكال التدريب ضمن جهة عمل معين، حيث يتم عرض العاملين وفق جدول زمني محدد من أجل القيام بمهام محددة بغية التزويد بخبرات ومعرفة مختلف بالمهام الأخرى المتواجدة ضمن المنظمة. (محمد، ٢٠١٧، ص ١١٧١).

(٢) مفهوم الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا لغوياً: هو عكس السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه. (أبن منظور، ١٩٩٢، ص ٣٢٣)

وتشير كلمة رضا في معجم "Webster" التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلي الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة. (Webster ١٩٨٤ new collegiate dictionary)

كما جاءت كلمة رضا من الفعل رضي عن الشئ أي اختاره ووقع به (معلوف، ١٩٩٧، ص ٣٦)

تاسعاً : الإجراءات المنهجية للدراسة:**(١) منهجية الدراسة:**

تتنمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها وذلك في ضوء قدرة الباحث التفسيرية للظواهر والمشكلات الاجتماعية. كما أن الدراسات الوصفية تعد من أنسب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها تركز علي رصد وتحليل أثر التدوير الوظيفي (كمتغير مستقل) على رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان (كمتغير تابع) وصولاً إلى تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات التدوير الوظيفي في تحقيق رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

وعدددهم (٦٠) مفردة، بالإضافة إلى عدد (١٠) مفردات لإجراء اختبارات الصدق والثبات. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (١) يوضح توزيع العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان مجتمع الدراسة

م	البيان	عدد العاملين	م	البيان	عدد العاملين
١	مدير عام الكلية	١	١١	إدارة شئون الخريجين	٣
٢	إدارة الدراسات العليا	٣	١٢	الإدارة الطبية	٣
٣	إدارة الاستحقاقات	٣	١٣	وحدة ضمان الجودة	٣
٤	إدارة رعاية الشباب	٥	١٤	وحدة سير الامتحانات	١
٥	إدارة شئون الطلاب	٩	١٥	مركز إعداد وتدريب القادة	١
٦	إدارة المكتبة	٥	١٦	سكرتارية وكلاء الكلية	٣
٧	إدارة التوريدات	٥	١٧	سكرتارية الأقسام العلمية	١
٨	إدارة العلاقات الثقافية	١	١٨	الأرشيف	٢
٩	إدارة الشؤون الإدارية	٥	١٩	المخازن	١
١٠	إدارة الشؤون المالية	٥	المجموع		٦٠
عينة الصدق والثبات " خارج إطار مجتمع الدراسة "					
١٠					

(٢) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع " رضا العاملين "	عدد العبارات	المتغير المستقل " التدوير الوظيفي "
٧	رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان	٧	التدريب وتنمية المهارات
		٦	التوصيف الوظيفي
		٦	التطوير والنمو الوظيفي
		٦	النظم والإجراءات
٦	المعوقات التي تواجه إسهامات التدوير الوظيفي في تحقيق رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان		
<ul style="list-style-type: none"> وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة. 			

(٣) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للعاملين حول أثر التدوير الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان:

١. قامت الباحثة بتصميم استبيان للعاملين حول أثر التدوير الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان في ضوء التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.

٢. اشتمل استبيان العاملين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد التدوير الوظيفي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، ومؤشرات رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، والمعوقات التي تواجه إسهامات التدوير الوظيفي في تحقيق رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.

٣. اعتمد استبيان العاملين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) يوضح درجات استبيان العاملين

لا	إلى حد ما	نعم	الاستجابات
١	٢	٣	الدرجة

٤. تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستويات أبعاد استبيان العاملين باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣-١ = ٢)، ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ($٣/٢ = ٠,٦٧$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٣) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣

٥. صدق الأداة:

(أ) صدق المحتوى " الصدق المنطقي ":

للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان العاملين، قامت الباحثة بما يلي:

- الإطلاع علي الأدبيات والأطر النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة.
- ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد أبعاد التدوير الوظيفي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان والمتمثلة في: (التدريب وتنمية المهارات، والتوصيف الوظيفي، والتطوير

والنمو الوظيفي، والنظم والإجراءات)، وتحديد مؤشرات رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وتحديد المعوقات التي تواجه إسهامات التدوير الوظيفي في تحقيق رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.

- ثم تم عرض الأداة على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس - تخصص تنظيم المجتمع بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية ويمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

اعتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان العاملين على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية للأداة، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استبيان العاملين ودرجة الأداة ككل

(ن=١٠)

الأبعاد	أبعاد التدوير الوظيفي	مؤشرات رضا العاملين	المعوقات	أبعاد الأداة ككل
معامل الارتباط	٠,٩٥٩	٠,٩٠٦	٠,٩٠٨	١
الدلالة	**	**	**	
قوة معامل الارتباط	طردى قوي	طردى قوي	طردى قوي	طردى تام

* معنوي عند (٠,٠٥) ** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين أبعاد استبيان العاملين لكل بعد على حدة من ناحية وللابعاد كلها من ناحية أخرى، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

٦. ثبات الأداة:

اعتمدت الباحثة في حساب ثبات استبيان العاملين على معامل ثبات (ألفا-كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين بكلية الخدمة

الاجتماعية جامعة حلوان (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وتبين أن معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥) يوضح نتائج ثبات استبيان العاملين

(ن=١٠)

أبعاد الأداة ككل	المعوقات	مؤشرات رضا العاملين	أبعاد التدوير الوظيفي	الأبعاد
٠,٩٨٧	٠,٩٤٤	٠,٩٥٣	٠,٩٨٤	معامل (ألفا - كرونباخ)
درجة عالية	درجة عالية	درجة عالية	درجة عالية	درجة الثبات

يوضح الجدول السابق أن:

معاملات الثبات لأبعاد استبيان العاملين تتمتع بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

(٤) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

تم جمع البيانات في الفترة من ٢٠٢٤/٥/١م إلى ٢٠٢٤/٦/٢٠م، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. ٢٤,٠)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد التباين بين المجموعات.

• نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحور الأول: وصف العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٦) يوضح وصف العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان مجتمع الدراسة

(ن=٦٠)

م	النوع	ك	%	م	المؤهل العلمي	ك	%
١	نكر	٢٥	٤١,٧	١	مؤهل متوسط	٨	١٣,٣
٢	أنثى	٣٥	٥٨,٣	٢	مؤهل فوق المتوسط	٧	١١,٧
	المجموع	٦٠	١٠٠	٣	مؤهل جامعي	٣٢	٥٣,٣

م	السن	ك	%	م	عدد سنوات الخبرة	ك	%
١	من ٢٥ سنة -	٦	١٠	١	من ٥ سنوات -	١٣	٢١,٧
٢	من ٣٥ سنة -	٣١	٥١,٧	٢	من ١٠ سنوات -	١٩	٣١,٧
٣	من ٤٥ سنة -	١٦	٢٦,٧	٣	من ١٥ سنة -	١٦	٢٦,٧
٤	من ٥٥ سنة فأكثر	٧	١١,٧	٤	من ٢٠ سنة فأكثر	١٢	٢٠
المجموع		٦٠	١٠٠	المجموع		٦٠	١٠٠
المتوسط الحسابي		٤٤		المتوسط الحسابي		١٥	
الانحراف المعياري		٨		الانحراف المعياري		٥	

يوضح الجدول السابق أن:

- أكبر نسبة من العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان إناث بنسبة (٥٨,٣%)، بينما الذكور بنسبة (٤١,٧%).
- أكبر نسبة من العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان في الفئة العمرية (من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة) بنسبة (٥١,٧%)، يليها الفئة العمرية (من ٤٥ سنة إلى أقل من ٥٥ سنة) بنسبة (٢٦,٧%)، ثم الفئة العمرية (من ٥٥ سنة فأكثر) بنسبة (١١,٧%)، وأخيراً الفئة العمرية (من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة) بنسبة (١٠%). ومتوسط سن العاملين (٤٤) سنة، وانحراف معياري (٨) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (٥٣,٣%)، يليها دراسات عليا بنسبة (٢١,٧%)، ثم مؤهل متوسط بنسبة (١٣,٣%)، وأخيراً مؤهل فوق المتوسط بنسبة (١١,٧%).
- أكبر نسبة من العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان عدد سنوات خبرتهم في مجال العمل في الفئة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٣١,٧%)، يليها الفئة (من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٢٦,٧%)، ثم الفئة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٢١,٧%)، وأخيراً الفئة (من ٢٠ سنة فأكثر) بنسبة (٢٠%). ومتوسط عدد سنوات الخبرة (١٥) سنة، وانحراف معياري (٥) سنوات تقريباً.

المحور الثاني: أبعاد التدوير الوظيفي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان:
(١) التدريب وتنمية المهارات:

جدول رقم (٧) يوضح التدريب وتنمية المهارات (ن=٦٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٦٣	٢,١٥	١٣,٣	٨	٥٨,٣	٣٥	٢٨,٣	١٧	١	تحرص المنظمة علي تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها لتأهيلهم لعملية التدوير للمهام والوظائف الجديدة
٤	٠,٦٦	٢	٢١,٧	١٣	٥٦,٧	٣٤	٢١,٧	١٣	٢	تستخدم المنظمة وسائل مختلفة لتدريب الموظفين علي تدويرهم لوظائف ومهام جديدة
٧	٠,٧٤	١,٧٨	٤٠	٢٤	٤١,٧	٢٥	١٨,٣	١١	٣	يخضع الموظفون إلي تدريب كافي قبل تدويرهم في الوظائف الجديدة
٣	٠,٦٧	٢,٠٨	١٨,٣	١١	٥٥	٣٣	٢٦,٧	١٦	٤	يشعر الموظفون بعد تدريبهم بالقدرة علي التكيف في أي وظيفة تم تدويره إليها
٢	٠,٦٩	٢,١٢	١٨,٣	١١	٥١,٧	٣١	٣٠	١٨	٥	يُكسب التدريب الموظفين القدرة علي معرفة متطلبات الوظائف والمهام الأخرى
٥	٠,٦٢	١,٩٨	٢٠	١٢	٦١,٧	٣٧	١٨,٣	١١	٦	تهتم المنظمة بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى يتم وضعه بها
٦	٠,٦٦	١,٩	٢٦,٧	١٦	٥٦,٧	٣٤	١٦,٧	١٠	٧	تهتم المنظمة بتحديد الرغبات لكل موظف قبل تدويره إلي مهام ووظيفة أخرى
مستوى متوسط	٠,٥٤	٢	التدريب وتنمية المهارات ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التدريب وتنمية المهارات كأحد أبعاد التدوير الوظيفي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحرص المنظمة علي تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها لتأهيلهم لعملية التدوير للمهام والوظائف الجديدة بمتوسط حسابي (٢,١٥)، يليه الترتيب الثاني يُكسب التدريب الموظفين القدرة علي معرفة متطلبات الوظائف والمهام الأخرى بمتوسط حسابي (٢,١٢)، ثم الترتيب الثالث يشعر الموظفون بعد تدريبهم بالقدرة علي التكيف في أي وظيفة تم تدويره إليها بمتوسط حسابي (٢,٠٨)، وأخيراً الترتيب السابع يخضع الموظفون إلي تدريب كافي قبل تدويرهم في الوظائف

الجديدة بمتوسط حسابي (١,٧٨). مؤكدة علي ذلك دراسة (٢٠٢٠) Prastyanta علي أن التدوير يساهم في اكتساب الموظفين خبرات جديدة وتعليم أشياء جديدة يمكنها تحسين المهارات والكفاءة في الأداء الذي يعود علي المؤسسة.

(٢) التوصيف الوظيفي:

جدول رقم (٨) يوضح التوصيف الوظيفي (ن=٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تتميز المهام والوظائف بالمنظمة بالتوصيف الجيد الذي يساعد في عملية التدوير الوظيفي	٢٦,٧	٣٣	٥٥	١١	١٨,٣	٢,٠٨	٥		
٢	يساعد تنوع وتوصيف مهارات الوظائف والمهام في تطبيق التدوير الوظيفي	٢٥	٣٩	٦٥	٦	١٠	٢,١٥	٣		
٣	يوجد توصيف بالمهام والوظائف لأعضاء المنظمة	٣٥	٣٢	٥٣,٣	٧	١١,٧	٢,٢٣	١		
٤	تساهم سياسة وضع توصيف مهام الوظائف في تسهيل عملية المتابعة وتقييم عملية التدوير الوظيفي	٢٨,٣	٣٦	٦٠	٧	١١,٧	٢,١٧	٢		
٥	يُضع في الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند وضع توصيف أي وظيفة ومهمة بالكلية	٣٠	٣٣	٥٥	٩	١٥	٢,١٥	٤		
٦	يتم تحديد العوائق والتحديات الخاصة بكل وظائف ومهام الموظفين والتغلب عليها	٢٥	٣٩	٦٥	٦	١٠	٢,١٥	٣		
مستوى متوسط	التوصيف الوظيفي ككل						٢,١٦	٠,٥٢		

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التوصيف الوظيفي كأحد أبعاد التدوير الوظيفي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يوجد توصيف بالمهام والوظائف لأعضاء المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٢٣)، يليه الترتيب الثاني تساهم سياسة وضع توصيف مهام الوظائف في تسهيل عملية المتابعة وتقييم عملية التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (٢,١٧)، ثم الترتيب الثالث يساعد تنوع وتوصيف مهارات الوظائف والمهام في تطبيق التدوير الوظيفي، ويتم تحديد العوائق والتحديات الخاصة بكل وظائف

ومهام الموظفين والتغلب عليها بمتوسط حسابي (٢,١٥)، وأخيراً الترتيب الخامس تتميز المهام والوظائف بالمنظمة بالتوصيف الجيد الذي يساعد في عملية التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (٢,٠٨). مؤكدة علي ذلك دراسة عبد القادر (٢٠١٨) لتحديد واقع التدوير الوظيفي وأيضاً معرفة أهم المعوقات التي تواجه عملية التدوير. والعمل علي تحدي هذه المعوقات . مؤكدة ذلك دراسة الصقر (٢٠١٦) من خلال استخدام إستراتيجيات لمواجهة الضغوط لدي موظفي مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض لمساعدة الموظفين علي مواجهة الضغوط والتغلب عليها وتنمية إستراتيجيات المواجهة الإيجابية لتحسين الرضا الوظيفي لديهم.

(٣) التطوير والنمو الوظيفي:

جدول رقم (٩) يوضح التطوير والنمو الوظيفي (ن=٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يوفر التطوير والنمو الوظيفي المناخ المناسب الذي يشجع علي التدوير الوظيفي	١٨	٣٠	٣١	٥١,٧	١١	١٨,٣	٢,١٢	٥	
٢	يمنح التدوير الوظيفي الموظفين الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي لموظفي الكلية	١٩	٣١,٧	٣٣	٥٥	٨	١٣,٣	٢,١٨	٣	
٣	يشجع التدوير الوظيفي الموظفين علي إتاحة الفرصة بالالتحاق بمكانة أفضل من السابقة	١٥	٢٥	٣٦	٦٠	٩	١٥	٢,١	٦	
٤	تعد عملية التدوير الوظيفي وتغيير المهام أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي للموظفين	١٩	٣١,٧	٣٤	٥٦,٧	٧	١١,٧	٢,٢	٢	
٥	يساعد التدوير الوظيفي موظفي الكلية في تطوير خبراتهم ومعارفهم الوظيفية	٢١	٣٥	٣٢	٥٣,٣	٧	١١,٧	٢,٢٣	١	
٦	يساعد التدوير الوظيفي الكلية في تطوير المسار الوظيفي للموظفين	١٨	٣٠	٣٤	٥٦,٧	٨	١٣,٣	٢,١٧	٤	
مستوى متوسط	التطوير والنمو الوظيفي ككل							٢,١٧	٠,٥٥	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التطوير والنمو الوظيفي كأحد أبعاد التدوير الوظيفي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يساعد التدوير الوظيفي موظفي الكلية في تطوير خبراتهم ومعارفهم الوظيفية بمتوسط حسابي (٢,٢٣)، يليه الترتيب الثاني تعد عملية التدوير الوظيفي وتغيير المهام أحد أساليب

وتقنيات التطوير الوظيفي للموظفين بمتوسط حسابي (٢,٢), ثم الترتيب الثالث يمنح التدوير الوظيفي الموظفين الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي لموظفي الكلية بمتوسط حسابي (٢,١٨), وأخيراً الترتيب السادس يشجع التدوير الوظيفي الموظفين علي إتاحة الفرصة بالالتحاق بمكانة أفضل من السابقة بمتوسط حسابي (٢,١). مؤكداً دراسة قاسم (٢٠٢٠) إلي أهمية استثمار جميع الموارد المتاحة لتحقيق التميز المؤسسي، والتحديد الدقيق للتوصيف الوظيفي لكل العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وتوفير مناخ مناسب لتنمية الإبداع التنظيمي للوصول إلي الرضا الوظيفي.

(٤) النظم والإجراءات:

جدول رقم (١٠) يوضح النظم والإجراءات

(ن=٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد علي نجاح عملية التدوير الوظيفي	٢٣	٣٨,٣	٣٤	٥٦,٧	٣	٥	٢,٣٣	٠,٥٧	١
٢	تساعد النظم والإجراءات التنظيمية الموظفين بإبراز قدراتهم ومهارتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها	١٨	٣٠	٣٨	٦٣,٣	٤	٦,٧	٢,٢٣	٠,٥٦	٥
٣	يُشجع النظم والإجراءات التنظيمية المتبعة داخل المنظمة علي استخدام التدوير الوظيفي كسياسة لتحسين الأداء والرضا للموظفين	١٧	٢٨,٣	٤٠	٦٦,٧	٣	٥	٢,٢٣	٠,٥٣	٤
٤	يُساعد وجود النظم والإجراءات التنظيمية علي تنظيم عملية التدوير للوظائف والمهام علي تقليل من الضغوط النفسية لدي الموظفين	١٩	٣١,٧	٣٨	٦٣,٣	٣	٥	٢,٢٧	٠,٥٥	٢
٥	تحدد النظم والإجراءات والآليات اللازمة في أتمام عملية التدوير الوظيفي	١٦	٢٦,٧	٣٩	٦٥	٥	٨,٣	٢,١٨	٠,٥٧	٦
٦	تساعد النظم والإجراءات التنظيمية في إعطاء الفرصة لكل موظف في أن يحتل مكانة أفضل ويثقل معارفه بالوظيفة الجديدة	٢١	٣٥	٣٤	٥٦,٧	٥	٨,٣	٢,٢٧	٠,٦١	٣
مستوى متوسط	النظم والإجراءات ككل							٢,٢٥	٠,٤٧	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى النظم والإجراءات كأحد أبعاد التدوير الوظيفي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد علي نجاح عملية التدوير الوظيفي بمتوسط

حسابي (٢,٣٣)، يليه الترتيب الثاني يُساعد وجود النظم والإجراءات التنظيمية علي تنظيم عملية التدوير للوظائف والمهام علي تقليل من الضغوط النفسية لدي الموظفين بمتوسط حسابي (٢,٢٧) وبانحراف معياري (٠,٥٥)، ثم الترتيب الثالث تساعد النظم والإجراءات التنظيمية في إعطاء الفرصة لكل موظف في أن يحتل مكانة أفضل ويثقل معارفه بالوظيفة الجديدة بمتوسط حسابي (٢,٢٧) وبانحراف معياري (٠,٦١)، وأخيراً الترتيب السادس تُحدد النظم والإجراءات والآليات اللازمة في أتمام عملية التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (٢,١٨). مؤكده دراسة (٢٠١١) Psllou أن هناك تأثير كبير للحوافز المادية والمعنوية علي بقاء الموظفين في منظماتهم، كما أشارت إلي أهمية تحسين نظم الحوافز المادية والمعنوية لزيادة الاستمرار في المنظمات.

• **مستوى التدوير الوظيفي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ككل:**

جدول رقم (١١) يوضح مستوى التدوير الوظيفي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ككل

(ن=٦٠)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	التدريب وتنمية المهارات	٢	٠,٥٤	متوسط	٤
٢	التوصيف الوظيفي	٢,١٦	٠,٥٢	متوسط	٣
٣	التطوير والنمو الوظيفي	٢,١٧	٠,٥٥	متوسط	٢
٤	النظم والإجراءات	٢,٢٥	٠,٤٧	متوسط	١
	أبعاد التدوير الوظيفي ككل	٢,١٤	٠,٤٥	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التدوير الوظيفي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ككل متوسط حيث بلغ

المتوسط الحسابي (٢,١٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول النظم والإجراءات بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الثاني التطوير والنمو الوظيفي بمتوسط حسابي (٢,١٧) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الثالث التوصيف الوظيفي بمتوسط حسابي (٢,١٦) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الرابع التدريب وتنمية المهارات بمتوسط حسابي (٢) وهو مستوى متوسط.

المحور الثالث: مؤشرات رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان:

جدول رقم (١٢) يوضح مؤشرات رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

(ن=٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	مساعدة الموظفين علي اكتساب مهارات وخبرات جديدة في مجال العمل	٤	٦,٧	٣٥	٥٨,٣	٢١	٣٥	٢,٥٢	٠,٦٢	١
٢	زيادة الشعور بالانجاز من خلال القيام بالوظيفة	٥	٨,٣	٣٨,٣	٥٣,٣	٢٣	٣٢	٢,٤٥	٠,٦٥	٢
٣	زيادة الشعور بالاهتمام من قبل الكلية للموظف واستثمار قدراته للاستفادة منه تفيد المنظمة كشخص لديه قدرات ومهارات	٦	١٠	٣٨,٣	٥١,٧	٢٣	٣١	٢,٤٢	٠,٦٧	٣
٤	تحقيق الشعور بالعدالة في توزيع المهام علي الموظفين بناءً علي الإمكانيات والقدرات والاستعداد المهني لكل موظف	٥	٨,٣	٤٨,٣	٤٣,٣	٢٩	٢٦	٢,٣٥	٠,٦٣	٤
٥	تحقيق الشعور بالرضا عند مكافآت الزملاء خاصة عند المقارنة مع الآخرين	٥	٨,٣	٥٣,٣	٣٢	٣٨,٣	٢٣	٢,٣	٠,٦٢	٧
٦	تحقيق الشعور بالانجاز وأهمية الذات وقدرة الموظف علي تحمل المسؤولية	٥	٨,٣	٥٠	٤١,٧	٣٠	٢٥	٢,٣٣	٠,٦٣	٥
٧	تطوير وتنمية الموظف وزيادة القدرة علي ممارسة إي وظيفة ومهمة تحتمها الظروف عليه	٧	١١,٧	٤٣,٣	٢٦	٤٥	٢٧	٢,٣٣	٠,٦٨	٦
مستوى مرتفع	مؤشرات رضا العاملين ككل							٢,٣٩	٠,٥٤	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول مساعدة الموظفين علي اكتساب مهارات وخبرات جديدة في مجال العمل بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، يليه الترتيب الثاني زيادة الشعور بالانجاز من خلال القيام بالوظيفة بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، ثم الترتيب الثالث زيادة الشعور بالاهتمام من قبل الكلية للموظف واستثمار قدراته للاستفادة منه كشخص لديه قدرات ومهارات تفيد المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٤٢)، وأخيراً الترتيب السابع تحقيق الشعور بالرضا عند مكافآت الزملاء خاصة عند المقارنة مع الآخرين بمتوسط حسابي (٢,٣). وأشارت دراسة عوض الله (٢٠١٢) إلي وجود حوافز مادية ومعنوية مؤكدة علي تحقيق الرضا الوظيفي بوجود حوافز مادية

ومعنوية كمنح بدل تنقل، التأمين الصحي، العلاوات المادية. حيث أشارت دراسة Suleman (2015) إلى التعرف علي مدي الرضا الوظيفي ومستوي التوتر لدي الصيادلة العاملين في الصيدليات والعوامل التي تؤثر عليهم وعلي الرضا الوظيفي لديهم مؤكدة علي ضرورة رفع مستوي الرضا الوظيفي وتقليل التوتر.

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه إسهامات التدوير الوظيفي في تحقيق رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان:

جدول رقم (١٣) يوضح المعوقات التي تواجه إسهامات التدوير الوظيفي في تحقيق رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان (ن=٦٠)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	ضعف تحديث توصيف المهام والأدوار والوظائف للموظفين داخل الكلية	٢٠	٣٣,٣	٢٧	٤٥	١٣	٢١,٧	٢,١٢	٤	
٢	ضعف السماح بعملية التدوير للأدوار والوظائف والمهام للموظفين	١٨	٣٠	٢٩	٤٨,٣	١٣	٢١,٧	٢,٠٨	٥	
٣	قلّة وضع المنظمة في الاعتبار قدرات كل موظف عند القيام بعملية تدوير الوظيفي	٢٠	٣٣,٣	٢٥	٤١,٧	١٥	٢٥	٢,٠٨	٦	
٤	قلّة اهتمام الكلية بتدريب الموظفين علي عملية التدوير الوظيفي	٢٩	٤٨,٣	١٩	٣١,٧	١٢	٢٠	٢,٢٨	١	
٥	ضعف في الآليات والأساليب التي تتبعها المنظمة في تدريب الموظفين علي تدويرهم وظيفياً	٢٥	٤١,٧	٢٦	٤٣,٣	٩	١٥	٢,٢٧	٣	
٦	ضعف في الآليات والأساليب التي تتبعها المنظمة في مكافأة موظفيها الذين يقيموا بتطبيق التدوير الوظيفي	٢٢	٣٦,٧	٣٢	٥٣,٣	٦	١٠	٢,٢٧	٢	
المعوقات ككل								٢,١٨	٠,٦	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات التدوير الوظيفي في تحقيق رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول قلّة اهتمام الكلية بتدريب الموظفين علي عملية التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، يليه الترتيب الثاني ضعف في الآليات والأساليب التي تتبعها المنظمة في مكافأة موظفيها الذين يقيموا بتطبيق التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (٢,٢٧) وبانحراف معياري (٠,٦٣)، ثم الترتيب الثالث ضعف في الآليات والأساليب التي تتبعها المنظمة في

تدريب الموظفين علي تدورهم وظيفياً بمتوسط حسابي (٢,٢٧) وبانحراف معياري (٠,٧١), وأخيراً الترتيب السادس قلة وضع المنظمة في الاعتبار قدرات كل موظف عند القيام بعملية تدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (٢,٠٨). مؤكدة ذلك دراسة الصقر (٢٠١٦) من خلال استخدام إستراتيجيات لمواجهة الضغوط لدي موظفي مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض لمساعدة الموظفين علي مواجهة الضغوط والتغلب عليها وتنمية إستراتيجيات المواجهة الإيجابية لتحسين الرضا الوظيفي لديهم.

المحور الخامس: اختبار فروض الدراسة:

(١) اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب وتنمية المهارات علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ":

جدول رقم (١٤) يوضح تحليل الانحدار البسيط لآثر التدريب وتنمية المهارات علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

(ن=٦٠)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
**٠,١٩٨	**٠,٤٤٥	**١٤,٢٨٣	**٣,٧٧٩	٠,٤٤٢	رضا العاملين	التدريب وتنمية المهارات

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التدريب وتنمية المهارات " والمتغير التابع " رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,١٩٨)، أي أن التدريب وتنمية المهارات يفسر نسبة (١٩,٨%) من التباين الكلي في رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب وتنمية المهارات علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ".

(٢) اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوصيف الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ":

جدول رقم (١٥) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر التوصيف الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

(ن=٦٠)

معامل المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ^٢
التوصيف الوظيفي	رضا العاملين	٠,٤٤٥	**٣,٦٦٠	**١٣,٣٩٤	٠,٤٣٣	**٠,١٨٨

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التوصيف الوظيفي " والمتغير التابع " رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,١٨٨)، أي أن التوصيف الوظيفي يفسر نسبة (١٨,٨%) من التباين الكلي في رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوصيف الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ".

(٣) اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والنمو الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ":

جدول رقم (١٦) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر التطوير والنمو الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

(ن=٦٠)

معامل المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ^٢
التطوير والنمو الوظيفي	رضا العاملين	٠,٥٩٩	**٥,٨٤٧	**٣٤,١٩٣	**٠,٦٠٩	**٠,٣٧١

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التطوير والنمو الوظيفي " والمتغير التابع " رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٣٧١)، أي أن التطوير والنمو الوظيفي يفسر نسبة (٣٧,١%) من التباين الكلي في رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والنمو الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ".

(٤) اختبار الفرض الفرعي الرابع للدراسة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم والإجراءات علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ":

جدول رقم (١٧) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر النظم والإجراءات علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان			(ن=٦٠)			
معامل التحديد R ^٢	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
**٠,٥٩٢	**٠,٧٦٩	**٨٤,٠٢٣	**٩,١٦٦	٠,٨٧٢	رضا العاملين	النظم والإجراءات

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " النظم والإجراءات " والمتغير التابع " رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٩٢)، أي أن النظم والإجراءات تفسر نسبة (٥٩,٢%) من التباين الكلي في رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظم والإجراءات علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ".

(٥) اختبار الفرض الرئيس للدراسة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ":

جدول رقم (١٨) يوضح تحليل الانحدار البسيط لآثر التدوير الوظيفي ككل علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

(ن=٦٠)

معامل المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ^٢
أبعاد التدوير الوظيفي ككل	رضا العاملين	٠,٧٧٨	**٦,٤٩٨	**٤٢,٢٢٠	**٠,٦٤٩	**٠,٤٢١

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد التدوير الوظيفي ككل " والمتغير التابع " رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤٢١)، أي أن التدوير الوظيفي ككل يفسر نسبة (٤٢,١%) من التباين الكلي في رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ".

جدول رقم (١٩) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتباين تأثير أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

(ن=٦٠)

معامل المتغير التابع	معامل الانحدار B	معاملات بيتا	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ^٢
رضا العاملين	٠,١٣٧	٠,١٣٨	١,١٧٣	٢٢,٨٢٤	٠,٧٩٠	٠,٦٢٤
	٠,٣٢٧-	٠,٣١٩-	*٢,٠٥١-			
	٠,٢٦٥	٠,٢٧٠	١,٧٤٠			
	٠,٧٩١	٠,٦٩٨	**٥,٤٤٣			

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة " التدريب وتنمية المهارات، والتوصيف الوظيفي، والتطوير والنمو الوظيفي، والنظم والإجراءات " والمتغير التابع " رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان " (٠,٧٩٠)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين.
 - وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٦٢٤)، أي أن أبعاد التدوير الوظيفي ككل (التدريب وتنمية المهارات، والتوصيف الوظيفي، والتطوير والنمو الوظيفي، والنظم والإجراءات) تفسر (٦٢,٤%) من التباين الكلي في رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
 - وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير متغيرين مستقلين فقط وهما " التوصيف الوظيفي، والنظم والإجراءات " على المتغير التابع " رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، و(٠,٠٥). بينما كان تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى " التدريب وتنمية المهارات، والتطوير والنمو الوظيفي " غير معنوي وغير دال إحصائياً.
 - ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:
١. النظم والإجراءات (بيتا=٠,٦٩٨).
 ٢. التوصيف الوظيفي (بيتا=-٠,٣١٩).
- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " التوصيف الوظيفي، والنظم والإجراءات " أكثر من تأثير " التدريب وتنمية المهارات، والتطوير والنمو الوظيفي " على رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
 - مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي علي رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ".

* تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات التدوير الوظيفي في تحقيق رضا العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.

أولاً: الإطار العام للتصور المقترح:

(١) الرؤية :

مؤسسة خدمة اجتماعية قادرة علي تقديم وتفعل عملية التدوير الوظيفي وذلك تيسيرا علي المجتمع والمؤسسة في تنمية وتطوير خدمات المؤسسة وأيضا علي الموظفين والعاملين ورضاهم عن العمل.

(٢) الرسالة:

العمل علي التطوير والتحسين المستمر لكافة العناصر المؤسسية (الكلية) عن طريق العديد الأبعاد كالتدريب وتنمية المهارات وتوصيف الوظائف وإستراتيجية التطوير والنمو الوظيفي والنظم والإجراءات التنظيمية.

(٣) آليات تحقيقها:

١- عقد اجتماع للموظفين والعاملين لتحديد الأهداف المرجوة من التدوير ويكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة التدوير الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم، وخلال هذا الاجتماع يكون عرضا قصيرا عن بيئة العمل والتدوير الوظيفي، وكذلك العلاقة بينهم كموظفين وعاملين قدامي وجدد.

٢- مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل، التنقل) في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون يتم اختيارهم لعملية التدوير ولقيام علي تدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ولكن مع العلم بعدم التزام الموظف بمهام الوظيفة السابقة.

٣- استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلي تدريب وخبرة من خلال قيام الإدارة بالإطلاع المستمر علي ملف الموظف وتحديد قدراته وإمكانياته الحالية وما يحتاج إليه من تدريب لكي يجتاز عملية التدوير الوظيفي ووضعه في المكان المناسب الذي يتفق مع قدراته المهنية.

٤- إيجاد جواً مناسب من العلاقات الحسنة بين الموظفين الجدد والقدمي من خلال عقد بعض الجلسات الاجتماعية لتحسين العلاقة فيما بينهم.

(٤) القيم المهنية:

- العمل الفرقي والتعاون بين الموظفين الجدد والقدمي المطبق عليهم التدوير الوظيفي والتعاون بينهم في إنجاز المهام التي تنسب إليهم.
- العدالة في توزيع الأدوار والمهام التي تنسب لكل عضو حسب الخبرات والمهارات التي يمتلكها كل عضو عن الموظفين.

- الموضوعية فى العمل وعدم التحيز لأي موظف قديم علي حساب موظف آخر جديد ووضع المهام والوظائف الجديدة وتدويرها حسب الخبرات التي يمتلكها الموظف.
- الإدارة الرشيدة في استخدام السلطة الحكيمة التي تسعى إلي تنمية وتطوير الموظفين الذين يتم تدريبهم علي عملية التطوير في الجانب المؤسسي في جانب الموظفين أي علي الجانب المادي والمعنوي من خلال إكسابهم المهارات.
- العمل علي الإبداع والابتكار وروح التجديد في عملي التدوير الوظيفي المناسب مع الموظفين حيث يساهم في استخدام عملية تدوير المهام المناسبة للموظفين.

(٥)المبادئ المهنية:

- مبدأ المشاركة بين الموظفين القائمين علي عملية التدوير الوظيفي سواء كان بالرأي أو الجهد أو بالوقت فهذا التعاون والمشاركة يؤدي إلي تحقيق والتدوير بصورة تتم من خلالها تنمية الموظفين مهنيا ولتطوير وتحسين خدمات المؤسسة (الكلية).
- مبدأ استثمار الموارد البشرية أي تنمية وتطوير وقدرات الموظفين المطبق عليهم التدوير للقدرة علي مواكبة المهام الجديدة المنسوبة إليهم.
- مبدأ الرجوع وهنا يجب الاستعانة بكل شخص لدقه خبرة في مجال التدوير الوظيفي والذي لديه القدرة علي تزويد موظفي الكلية بالخبرات والمهارات لكيفية التعامل مع المهام والوظائف الجديدة.
- مبدأ المتابعة والتقييم المستمر علي عملية التدوير لكافة الموظفين والعاملين والمتابعة المستمرة بتحديث الدورات وورش العمل والتدريب المستمر لتحسين هذه العملية.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

- العمل علي تعزيز فكرة التدوير الوظيفي للعاملين والموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي من هذه العملية بما يشمل التالي:
- ١- يساعد علي جمع المعلومات الدقيقة والتعرف بشكل فعال علي الموظفين اعتمادا علي الدلائل التجريبية، وإمكانيات الموظفين الإنتاجية وخبراتهم، ومدى إتقانها لعملهم.
 - ٢- يساعد التدوير الوظيفي الموظف فى إدراك الأنظمة والقوانين التي يتعلق بها العمل في الإدارة.

٣- يساعد في تحقيق مبدأ التغيير والتجديد في بيئة العمل وذلك عن طريق إكساب الموظفين الحيوية والنشاط والمرونة في العمل الذي يؤثر علي مستوى الإنتاجية لدي الموظفين والعاملين.

٤- يساعد في تحسين إمكانيات وقدرات وتطوير الموظف وإثراء أدائه وتطويره وإتاحة الفرصة علي التجديد والإبداع في الوظيفة الجديدة.

ثالثاً: أهداف طريقة تنظيم المجتمع كآلية لتحقيق الرضا للموظف الذي يطبق عليه عملية التدوير الوظيفي:

(١) أهداف تخطيطية: وذلك من خلال وضع خطة مشتركة بين الكلية والإدارة والمرؤوسين لضمان الدعم المادي والمعنوي لتفعيل استمرارية عملية التدوير من خلال الصرف علي أوجه نشاط التدريب للموظفين لاستمرارية ودعم إمكانية الموظفين والإنتاجية وخبراتهم علي درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

(٢) أهداف تنموية: ويتم ذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والعمل علي وضع خطة تدريب للعاملين والموظفين علي كيفية المرور والتأقلم علي عملية التدوير الوظيفي من خلال الدورات التدريبية وورش العمل لصقل مهاراتهم وخبراتهم في التدوير الوظيفي.

(٣) أهداف تدعيمية: وذلك يتم بواسطة الاعتماد علي القيادات الفعالة داخل الكلية التي تقوم جاهدة علي تقديم كافة وسائل الدعم وتحقيق التدوير الوظيفي وتحقيق رضا العاملين والموظفين.

رابعاً: مداخل التصور المقترح:

لكي يتم الوصول إلي عملية التغيير من وظيفة إلي أخرى ويمكن التركيز علي التقويم الإداري والتدريب للعناصر البشرية (الموظفين والعاملين) وهنا تتحقق عملية التغيير ومن هنا يمكن الإشارة إلي المداخل التالية:

(١) مدخل التقويم الإداري: وذلك من خلال الاعتماد علي التقويم المستمر بمؤشرات عملية ومتابعة مدي تحقيق أبعاد التدوير.

(٢) مدخل التدريب البشري: وذلك من خلال ثقل مهارات وقدرات العاملين والموظفين للتأقلم مع الوظائف الجديدة لتزويدهم وظيفياً بصورة فعالة من خلال تزويدهم بالمعلومات الحديثة والمعارف والخبرات والمهارات التي تمكنهم من التغلب علي الخوف من الجديد.

خامساً: الإستراتيجيات المهنية:

(١) إستراتيجية الإقناع: حيث يمكن للمنظم الاجتماعي إقناع الإدارة والموظفين بأهمية التدوير الوظيفي وأثره الفعال علي رضا العاملين والموظفين، وثقل المهارات والخبرات في الوظائف الجديدة المنسبة إليهم، وتوفير التمويل المادي للصرف علي عملية التدريب، ولتوفير الوقت والجهد والتكلفة علي فترات متباعدة، وتقديم التدوير بصورة من الموضوعية والشفافية والدقة والعدالة بناء علي كل ما سبق من الخبرات التدريبية.

(٢) إستراتيجية التدريب: وذلك من خلال تدريب الموظفين علي كيفية التأقلم مع التدوير الوظيفي من خلال ورش العمل والدورات والندوات.

(٣) إستراتيجية التنسيق: حيث يعمل المنظم الاجتماعي علي تنسيق بين كافة الموظفين الجديد والقادمي داخل الكلية وتبادل المعلومات المرتبطة بالعملية التدريبية.

(٤) إستراتيجية التمكين: حيث يقوم المنظم الاجتماعي بمساعدة الموظفين وإكساب المهارات وتنمية قدراتهم الذاتية والمهنية والفنية والتقنية من خلال عملية التدريب للارتقاء بمستوي أفضل للتدوير وأبعادها لصالح العمل ورضا الموظفين.

سادساً: الأدوار التي يستخدمها المنظم الاجتماعي مع الموظفين لتدويرهم وظيفياً:

١- دور الممكن: يمكن الأخصائي المنظم الموظفين علي استخدام إمكانياتهم وقدراتهم التي توجد لديهم من خلال تمهيتها وتزويد المهارات واستثمارها لصالح العملية التدريبية للوظائف.

٢- دور المخطط: يقوم المنظم الاجتماعي بالمساهمة في وضع الخطط ورسمها والتي تحتوي علي الأنشطة والآليات والأدوات والخطة الزمنية والتكلفة للوصول إلي تحقيق أبعاد التدوير الوظيفي بصورة عادلة ومرضية للموظفين.

٣- دور منمي: يقوم الأخصائي الاجتماعي المنظم بتنمية وتطوير مهارات وخبرات الموظفين من خلال الدورات التدريبية وورش العمل لتدويرهم وظيفياً.

٤- دور معالج البيانات: وهنا يقوم بتنظيم البيانات والمعلومات عن الموظفين وإمكانياتهم وقدراتهم والدرجة التي تتناسب مع تدويرهم وظيفياً.

سابعاً: المهارات التي يمكن أن يستخدمها المنظم:

- مهارات عملية: وهي المهارات المعنوية أي العلاقة المهنية بين الموظفين الجدد والقادمي والإدارة وتنمية إدراكهم بأهمية التدوير الوظيفي للمنظمة.
- مهارات تنظيمية: لعمل التدوير ووضع خطط مستقبلية تتضمن كافة الجوانب المرتبطة بهذه العملية (قدرات العاملين، مهاراتهم، خبراتهم، معلوماتهم).

ثامناً: الأدوات التي يمكن أن يستخدمها المنظم:

تعددت الأدوات التي يمكن أن يستخدمها الأخصائي الاجتماعي المنظم للقيام بعملية التدوير الوظيفي (الدورات التدريبية، ورش العمل، التدريب بكافة أنواعه مباشر وجهه لوجه، من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، الإنترنت، وورش العمل الالكترونية).

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. ابن منظور (١٩٩٢): لسان العرب، ج ١، دار صادر، بيروت.
٢. أحمد، ميسون عبد الله (٢٠١٦): أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير المديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لأراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد ٣، ص ٢٩٦ - ٣١٦.
٣. الأعرجي، عاصم والشيخلي، عبد الرزاق (١٩٩٠): إدارة الأفراد، مطبعة التعليم العالي، العراق، بغداد.
٤. إمام محمود السيد وفهمي، تقي محمود وجعفر، هبه الله (٢٠١٩): أثر التدوير علي مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية، الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، ٢(٣)، مصر.
٥. بدر، سلام (٢٠١٦): التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
٦. بركات، محمد (٢٠١١): التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح، جريدة ٢٦ سبتمبر الأسبوعية، اليمن، العدد ١٥٠٢.
٧. بسيسو، شفا سالم (٢٠٠٩): مدي الرضا الوظيفي لدي موظف المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة.
٨. بهنسي، فائزة محمد رجب (٢٠١١): الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.
٩. تركي، براء رجب (٢٠١٥): نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط١، الرابة للنشر والتوزيع، الأردن.
١٠. زرقاوي، أمل (٢٠١٤): أثر الصراع التنظيمي علي الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بسكرة، ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيصر بسكرة.
١١. سليمان، محمد أحمد ووهب، سوسن عبد الفتاح (٢٠١١): الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ط١، زمزم للنشر والطباعة.

١٢. السيد، هالة مصطفى (٢٠١٧): دور طريقة تنظيم المجتمع في قدرات المنظمات التطوعية مدخل لتنمية المجتمع المحلي، المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة.
١٣. الشريف، علي فهد (٢٠١١): التدوير الوظيفي وأثره في الأداء بالجامعات السعودية، ٥ (٤)، السعودية.
١٤. الصقر، ريم بنت عبد العزيز (٢٠١٦): الرضا الوظيفي وعلاقته بإستراتيجيات مواجهة الضغوط، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
١٥. عباس، جرجيس عمير ويونس، مثنى وعد الله (٢٠١٠): الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، ٣٢ (٩٧).
١٦. عبد القادر، حسن خليل (٢٠١٨): التدوير الوظيفي وعلاقته بإعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال، فلسطين.
١٧. عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠١٠): تقويم المشروعات الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
١٨. العبيدي، بشري عبد العزيز (٢٠١٣): أثر الحوافز المادية علي الرضا الوظيفي لدي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وحدة ورقلة، دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، ٤ (١).
١٩. عزام، أحمد عزمي أحمد (٢٠١٣): التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره علي الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٠. العلش، فوزي عبد الله والحسين، أحمد مصطفى (٢٠٠٨): الرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن، مجلة المنارة، المجلد ١٤، العدد الأول، الأردن.
٢١. علي، نزار (٢٠١٧): التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو.
٢٢. العنزي، طلال (٢٠١٦): التدوير الوظيفي وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين في سلاح الإشارة بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٢٣. عوض الله، ميرفت توفيق (٢٠١٢): أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في بلدية غزة، إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك.

٢٤. فلاتة، عبد العزيز (٢٠١١): التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته علي الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٢٥. قاسم، سميرة أحمد (٢٠٢٠): أبعاد القيادات عند برنا دربا وعلاقته بالإيداع الإداري لدي العاملين بالمدرسة المتوسطة بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، كلية الخدمة التربوية.

٢٦. قوراري، الزهرة والعايشي، مريم (٢٠١٩): أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة حالة جامعة أحمد دراية إدرار (رسالة ماجستير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير، جامعة أحمد دراية إدرار.

٢٧. محمد، علي نزار (٢٠١٧): التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٤، العراق.

٢٨. المدرع، ناصر (٢٠١٤): التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين "دراسة مسحية علي العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية"، الرياض.

٢٩. المدرع، ناصر (٢٠١٤): التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية علي العاملين بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير.

٣٠. المصري، جمال موسي (٢٠٠٩): أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، غزة.

٣١. المعجم الوسيط (٢٠٠٤): مكتبة الشروق الدولية، مصر.

٣٢. معلوف، لويس (١٩٩٧): قاموس المنجد في اللغة والإعلام، ط١، دار المشرق، بيروت.

ثانياً: المراجع الأجنبية

١. Al- Nashmi, M. M & Almoayad, A.A.A (٢٠١٥). The influence of job rotation practices on employee motivation: a study among mobile network companies, employees in yemen, international journal of social sciences and humanities research, ٣ (٩).

٢. Jones, Gareth R & George, Jennifer M (٢٠٠٣), Contempora management,^{٣rd}, mc Graw- hill, New York, USA.
٣. Prasetyanto, H. O. (٢٠٢٠):Development of job rotation model for performance improvement of em- ployees of east java I regional office of directorate general of general of customs and excise- airlangga development journal, ٤ (١).
٤. Psilou, E (٢٠١١): Incentives for effective employee engagement in corporate sustainability, unpublished thesis, Harvard university.
٥. Ramalho Luz, C.M.D., Luizde paul a, s & de oliveira, L. M.B (٢٠١٨). Organizational commitment job satis faction and their possible in fluences on intent to turnover. Revista de Gestaio, ٢٥(١), ٨٤- ١٠١.
٦. Suleiman, A (٢٠١٥): Stress and job satisfaction among pharma cists in Riyadh, Saudi Arabia, Saudi journal of medivine &Medical sciences, ٣(٣).
٧. Webster (١٩٨٤): ninth new collegiate dictionary, Amerriam, Webster- inc, publishers, p ١٠٤٤٤, USA.