

## أثر التدوير الوظيفي علي مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي

محمود السيد إمام<sup>١</sup> تقي محروس فهمي<sup>١</sup> هبة الله علي جعفر<sup>١</sup>

<sup>١</sup> كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

### المخلص

يعد التدوير الوظيفي أحد الإستراتيجيات الهامة لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين، ورفع مستوى استغراقهم الوظيفي داخل الشركات. وقد هدفت الدراسة إلي استكشاف أثر التدوير الوظيفي علي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. ولتحقيق هدف الدراسة؛ فقد تم توزيع ٤٨٠ استمارة استقصاء علي عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ"، بينما تم الاعتماد علي تحليل ٤٢١ استمارة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلي أن التدوير الوظيفي يؤثر معنوياً وإيجابياً علي الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي. كما أثبتت الدراسة أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة فئة "أ". ويساعد تطبيق سياسة التدوير الوظيفي علي تحسين مستوى أداء العاملين في شركات السياحة من خلال اكتسابهم مهارات وخبرات جديدة، وكذلك تعزيز وتنمية مستوى الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لديهم.

**الكلمات الدالة:** التدوير الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، شركات السياحة.

### المقدمة

يعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي اكتسبت أهمية كبيرة لدي الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في العقود الثلاثة الأخيرة (Farag, 2014)، وذلك باعتباره أحد الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها للحفاظ علي وجودها في السوق (Al-Romeedy, 2017)، حيث أن الأفراد ذوي الالتزام العالي يكونوا أكثر توافقاً ورضاءاً وإنتاجية، ويكون لديهم إحساس كبير من الولاء والمسئولية للمنظمة التي يعملون بها (Dakrory and Khashan, 2016)، بالإضافة إلي أنهم مصدر قوة للمنظمة يساعد في البقاء والاستمرارية ومواجهة تحديات المنافسة مع المنظمات الأخرى (Salman, 2015).

ويعتبر الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي أولها الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي اهتماماً متزايداً في الفترة الأخيرة، وذلك باعتباره مؤشراً جيداً لبعض سياسات الشركة مثل التصميم والتوصيف الجيد للوظائف، توافر المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع علي كل من الالتزام والإبداع (علي، ٢٠١٧).

ويعد التدوير الوظيفي أحد الاستراتيجيات الهامة في تطوير أداء العاملين، ورفع مستويات رضاهم، والتزامهم التنظيمي، وزيادة دوافعهم، واندماجهم في وظائفهم من خلال القضاء علي الملل والروتين في أداء الوظائف نتيجة بقاءه في وظيفة محددة لسنوات طويلة (أبو صبحه، ٢٠١٤). وعليه فإن التدوير الوظيفي يعد أهم منهج تتبعه الإدارة في أي شركة بغرض الوصول إلي الأهداف التي تريد تحقيقها، علي أن تتم عملية التدوير بحذر شديد، كما تقوم بتقييم قدرات العاملين ومدى توافقها ونجاحها في العمل الذي سيتم نقله إليه وتقييم الحاجة الفعلية إلي عملية التدوير (البارقي، ٢٠١٧).

وتكمن المشكلة البحثية في السعي الدائم لشركات السياحة إلي تحسين أداء العاملين بها وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز مستوى التزامهم التنظيمي، وزيادة ارتباط واندماج العاملين في وظائفهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال النجاح في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي. وبناء علي ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤل الرئيسي التالي:

**هل يلعب الاستغراق الوظيفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة.**

وتتبع أهمية الدراسة من عدم وجود أي دراسة سابقة تناولت الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة، كذلك التعرف علي درجة تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في شركات السياحة وانعكاساتها علي مستوي الاستغراق الوظيفي والالتزام لدي العاملين، كما ترشد نتائج هذه الدراسة الشركات والمسؤولين عن المزايا التي تحققت من وراء تطبيق سياسة التدوير الوظيفي ومدى جدواها.

وتهدف الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في شركات السياحة ومستوي الالتزام التنظيمي ودرجة الاستغراق الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة، وإبراز العلاقة المتبادلة بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة، بالإضافة إلي توضيح الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة فئة "أ".

### فروض الدراسة

- ١- يؤثر التدوير الوظيفي علي مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة.
- ٢- يؤثر التدوير الوظيفي علي مستوي الاستغراق الوظيفي للعاملين في شركات السياحة.
- ٣- يؤثر الاستغراق الوظيفي علي مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة.
- ٤- يلعب الاستغراق الوظيفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة.

### الإطار النظري

#### مفهوم التدوير الوظيفي

ذكر الزهراني القحطاني (٢٠٠٨: ١٧٤) أن التدوير الوظيفي هو " تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلي وظيفة أخرى أفقياً في المستوي الوظيفي ذاته للحصول علي مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية ، أو رأسياً للحصول علي مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي مستقبلاً، علي أن يعود الموظف إلي وظيفته الأولى بعد التدوير"، ويشير فوده (٢٠١٥: ١٧) أن التدوير الوظيفي يمكن تعريفه علي أنه " سياسة إدارية منظمة ومخططة مسبقاً ، يتم من خلالها نقل العاملين بين الوظائف المختلفة في المنظمة خلال فترة زمنية محددة بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم ، مما ينعكس علي أداء الموظف والمنظمة ككل ".

ويعد التدوير أحد أهم الأساليب المستخدمة في تحسين وتطوير الموارد البشرية داخل الشركات السياحية من خلال تدريب العاملين علي أداء أكبر عدد من المهام بهدف زيادة قدراتهم ومرونتهم علي أداء العمل، كما يعد التدوير الوظيفي حافزاً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم ومواهبهم وإبداعاتهم في العمل (Ayough et al., 2012). بالإضافة إلي أن التدوير يساعد الشركات والمنظمات في سد النقص النوعي والكمي في الموارد البشرية ويهيئ الشركة للتكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل مما يكسبها ميزة تنافسية عن غيرها من الشركات (Etherington and Jones , 2004)، ورفع مستوي الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والالتزام التنظيمي (Alquraan , 2011)، وتقليل مستوي الاحتراق الوظيفي لدي العاملين (Dinis and Fronteira , 2015). علاوة علي ذلك؛ فإن الموظف الذي يتم تدويره يكتسب مهارات ومعارف وخبرات أكبر من الموظف الذي لا يتم تدويره (أحمد، ٢٠١٦). ويكسب التدوير الوظيفي العاملين مهارات حل المشكلات والقدرة علي اتخاذ القرارات السليمة، وكذلك القدرة علي التعامل مع المواقف الطارئة (Kaymaz, 2010)، بالإضافة إلي زيادة الكفاءة والفاعلية وزيادة مشاعر المساواة بين الأفراد وزيادة الدافعية والابتكار ورفع مستوي الروح المعنوية للعاملين (Alquraan, 2011).

#### مزايا تطبيق سياسة التدوير الوظيفي

هناك العديد من المزايا والمنافع المترتبة علي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي داخل الشركات، كالاتي :-  
 أ- يعتبر التدوير الوظيفي أحد الطرق المتبعة لمعالجة ضغوط العمل والتي تؤدي إلي الكثير من المشاكل النفسية والجسمانية والتي تجعل الفرد غير قادر علي الإنتاجية في العمل، وتعتبر الأعمال الروتينية أحد المصادر المسببة لهذه الضغوط (Mossa et al., 2016).

ب- يعتبر التدوير الوظيفي أحد أهم الأساليب التي يتم تطبيقها لمواجهة مشكلة الاغتراب الوظيفي (Taylor , 2006).

ج- تسهيل عملية الإحلال الإداري، حيث أن التدوير الوظيفي يكسب العاملين مهارات وخبرات ومعارف جديدة مما يوفر للشركة كوادر وكفاءات مؤهلة تساعدهم علي إجراء أي عملية تعاقب قيادي في أي وقت وفي أي مركز، بالإضافة إلي أنه يعطي فرصة للعاملين لتعلم وإجادة أكثر من عمل مما يساعد الإدارة علي عملية الإحلال خاصة في حالة غياب بعض الأفراد أو إنهاء خدمتهم أو ترفيقهم إلي وظائف أعلى (Li and Tian, 2013).

د- يوفر التدوير الوظيفي للشركة برنامج تدريبي مخطط أثناء العمل يستند علي الممارسة الفعلية لواجبات ومهام الوظيفة، وإن الفرد الذي يدخل ضمن برنامج التدوير سيخضع لعملية تقييم الأداء وبالتالي يمكن قياس أثر التدوير الوظيفي علي مستوي الأداء الوظيفي للفرد وتحديد مدي فاعلية التدوير كبرنامج مخطط لتنمية الموارد البشرية بالشركة (ذكي ، ٢٠١١).

ك- يمكن الشركة من تنمية مواردها البشرية بخلق صف ثانٍ للمهارات والخبرات التي تحتاجها، فمن خلال سياسة التدوير الوظيفي يمكن للشركة تكوين مخزون احتياطي للمهارات والخبرات يسمح بالتعويض دون أن تضطر لزيادة حجم القوي البشرية ذوي المهارات المتنوعة (ذكي، ٢٠١١).

ل- إتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار واكتساب خبرات ومعارف ومهارات جديدة تسهم في إعداد قادة المستقبل، وتزيد من قدرتهم علي الانتقال إلي وظائف جديدة عندما تستدعي الحاجة إلي ذلك (الحيالي، ٢٠١٣؛ الشمراني، ٢٠١٤).

ز- يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين والتزامهم بمواعيد العمل الرسمية ، بالإضافة إلي تدريب العاملين علي الأساليب والأنماط القيادية المختلفة للمديرين.

ط- يساعد الشركة علي الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج عن الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف، الأمر الذي قد يدفع بعض الأفراد للكسل وارتكاب المخالفات مما يؤدي إلي ترسيخ الكثير من الممارسات الإدارية السلبية ، ويهدف إلي تجديد النشاط وروح العمل بالإضافة إلي إلغاء مشاعر التقرد وروح الاطمئنان التي تسيطر علي كل من يشغل وظيفة لفترة طويلة مما يؤثر بالسلب علي العطاء والإنتاجية في العمل (الشريف ، ٢٠١١).

إن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بنجاح ينتج عنه ما يسمى الموظف الشامل الذي يستطيع النهوض بشركته، وتحسين أدائه الوظيفي وزيادة قدراته ومعارفه وخبراته، ولهذا فإن كلاً من الشركة والعاملين يستفيدا من تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، وأن الشركات التي ترغب في توسيع نطاق أفق العاملين بها وتمكنهم من مواجهة التحديات التنظيمية ستقدم علي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي (فوده ، ٢٠١٥).

### العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي

علي الرغم من الاهتمام الذي ناله الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين، إلا أنهم لم يتفقوا علي تعريف محدد له (الضمور، ٢٠١٤)، ويعود ذلك إلي تعدد الزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، الأمر الذي أدى إلي تعدد تعريفاته وتصنيفاته (كعوان، ٢٠١٥). ويذكر سعود (٢٠١٤: ١٣٠) مفهوم الالتزام التنظيمي بأنه "الرغبة الداخلية لدي الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة علي عضويته فيها، وذلك بهدف الحفاظ علي استمراريتها وتطويرها". ويشير الشنطي (٢٠١٧: ٨٩) أن الالتزام التنظيمي يعني "الشعور الإيجابي للفرد تجاه منظمته والالتزام بقيمها، والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها، والافتخار بالانتماء إليها، ودرجة التطابق معها، والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها".

كما يعبر الاستغراق الوظيفي كمفهوم عن مدي أهمية الدور الذي تلعبه الوظيفة في حياة الفرد من جهة، ومدي استعداد الفرد للحفاظ علي تلك الوظيفة، وبذل أقصى جهد ممكن للوفاء بمتطلباتها من جهة أخرى (التلباني وآخرون، ٢٠١٥). ويرى زهران وزهران (٢٠١٣: ٢١) أن الاستغراق الوظيفي يعني " الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، سواء من الناحية العقلية أو الناحية العاطفية". ويشير علي (٢٠١٧: ٢٢) أن الاستغراق الوظيفي يمكن تعريفه علي أنه "مقدار ما يقدمه الفرد من جهد وفكر وما يبديه من مشاعر تجاه وظيفته بصورة تعكس أثرها علي تقديره لذاته وإشباعها لحاجاته".

ويعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المختلفة (الدوسري، ٢٠١٧). ويشير Abisola and Omobola (٢٠١٧) إلى أن التدوير الوظيفي هو "أسلوب يتعلم من خلاله الأفراد مجموعة من المهارات والمعارف المرتبطة بوظائف أخرى، وذلك من أجل القضاء على الاحتراق والملل الناتج عن تكرار القيام بنفس المهام الوظيفية"، وهو أداة فعالة لتعزيز التزام العاملين تجاه منظماتهم وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، الأمر الذي يساعد على تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمة (Khan et al., 2017).

كما يعد التدوير الوظيفي أحد الأدوات الفعالة والهامة التي لها تأثير كبير على تحقيق الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي للعاملين في المنظمات وتطوير مهاراتهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال تنويع المهام التي يقوموا بتنفيذها، فيصبحوا أقل توتر وأكثر قدرة على الإبداع والابتكار والكفاءة، كما يساهم في زيادة ارتباط الفرد بمنظمتهم، فشعوره بأنه عضو فعال في صنع واتخاذ القرارات وأن له تأثير على العمل وزملائه وأن وظيفته لها معنى ومتطلبات كل هذا من شأنه أن يزيد فاعلية الالتزام التنظيمي (Mohsan et al., 2012; Arasi and Aghdam, 2016)، وهناك فوائد عديدة يمكن أن تستفيد منها المنظمات نتيجة وجود الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي للعاملين فيها، ومن أهمها الأداء المتميز للعمل والإبداع فيه، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبالتالي على إنتاجية المنظمة، كما أن الالتزام يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال بكفاءة (عيسى وأحمد، ٢٠١٤).

### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول سياسة التدوير الوظيفي، وأثارها المختلفة على الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما اعتمدت الدراسة على إجراء الدراسة الميدانية على عينة الدراسة للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، والاستفادة منها وذلك من خلال توزيع استمارة استقصاء على عدد من العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" وذلك في الفترة من يوليو إلى سبتمبر ٢٠١٨، ولقد تم التركيز على شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى حيث تقدم هذه الشركات العديد من الخدمات السياحية المتميزة والمتنوعة ما بين سياحة خارجية وسياحة داخلية، وسياحة دينية، وحجز تذاكر الطيران، وحجز وسائل النقل البري والنهاري والفنادق، بجانب النقل السياحي.

### تصميم استمارة الاستقصاء

تكونت الاستمارة من البيانات العامة والوظيفية، و٣ محاور رئيسية على النحو التالي:

- البيانات العامة والوظيفية: وتشمل النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، ومدى تدوير العاملين، وعدد مرات التدوير.
- المحور الأول: يتناول سياسة التدوير الوظيفي في شركات السياحة المصرية فئة "أ". ويشتمل هذا المحور على ١٤ عبارة، وقد تم الاعتماد على دراسة المدرع (٢٠١٤) في إعداد عبارات هذا المحور.
- المحور الثاني: يتناول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". ويشتمل هذا المحور على ١٨ عبارة، موزعة على ثلاث أبعاد هم الالتزام الشعوري (٦ عبارات)، والالتزام الاستمراري (٦ عبارات)، والالتزام المعياري (٦ عبارات). وقد تم الاعتماد على دراسة AI-Romeedy (٢٠١٧) في إعداد عبارات هذا المحور.
- المحور الثالث: يتناول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". ويشتمل هذا المحور على ١٣ عبارة وذلك بالإعتماد على دراسة ماضي (٢٠١٤).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتمد على وجود خمس درجات ما بين الموافقة المطلقة وعدم الموافقة المطلقة ( ٥ = موافق تماماً، ٤ = موافق، ٣ = محايد، ٢ = غير موافق، ١ = غير موافق إطلاقاً).

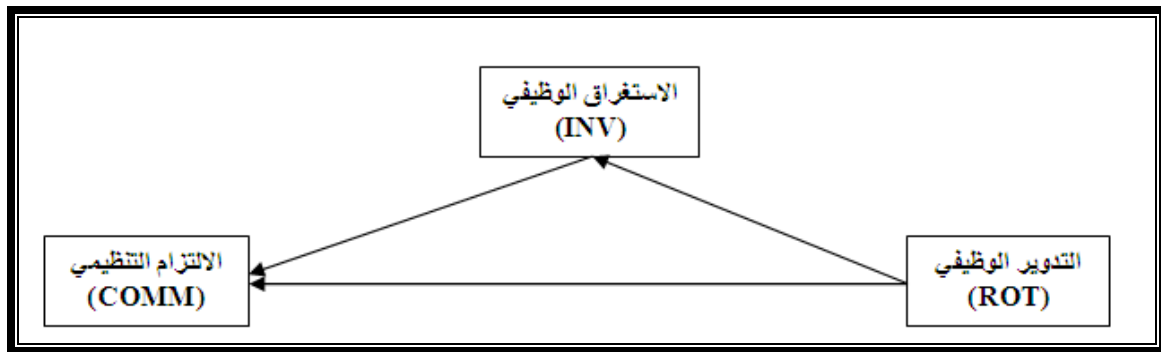
وقد تم قياس مدى الثبات والاعتمادية لأداة الدراسة من خلال استخدام برنامج IRTPROV.4.1، وقد بلغ معامل الثبات لجميع المتغيرات أكثر من ٨٧%، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة والتي يبلغ مقدارها ٦٠% (Nunnally, 1978). وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتائج الثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية (Zaki and Al-Romeedy, 2018; Al-Romeedy, 2019).

### عينة الدراسة

تم توزيع عدد ٤٨٠ استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى من إجمالي ١٢٢٩ شركة، وتم استرداد ٤٣٩ استمارة، وتم الاعتماد علي تحليل عدد ٤٢١ استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات، حيث بلغت نسبة الاستجابة ٨٧,٧%.

### نموذج الدراسة المقترح

قام الباحث بالإطلاع علي العديد من الدراسات السابقة، التي تناولت العلاقات بين التدوير الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي، مثل دراسة الشريف (٢٠١١)؛ القحطاني (٢٠١١)؛ أبو صبحة (٢٠١٤)؛ أحمد (٢٠١٦)؛ المدرع (٢٠١٤)؛ فوده (٢٠١٥)؛ السبيعي (٢٠١٦)؛ بدر (٢٠١٦)؛ الدوسري (٢٠١٧)؛ Alquraan (٢٠١١)؛ Adjel (٢٠١٢)؛ Mohsen et al. (٢٠١٢)؛ Mohan and Gomathi (٢٠١٥)؛ Elewa (٢٠١٧)؛ Khan et al. (٢٠١٧). وبناءً علي ذلك اقترح الباحث نموذج الدراسة التالي:



المصدر: من إعداد الباحث

### شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض، قام الباحث باستخدام أربع برامج إحصائية، وهم IRTPRO V.4.1، SAS 9.1، و AMOS V.21. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- اختبار معامل الثبات والاعتمادية: وتم استخدامه لقياس مدي ثبات أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج IRTPRO V.4.1 في إجراء هذا الاختبار.

٢- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: وذلك لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج SAS 9.1 لإجراء ذلك التحليل.

٣- معامل ارتباط بيرسون: وذلك لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتم استخدام برنامج SAS 9.1 في تحليل الارتباط بين جميع محاور الدراسة.

٤- مؤشرات المطابقة: لتحديد مدي تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة. وهناك عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم علي مدي تطابق نموذج الدراسة مع بيانات العينة. وقد ذكر القهوجي وأبو عواد (٢٠١٨) بعض هذه المؤشرات فيما يلي:

أ. مربع كاي المعياري: عبارة عن قسمة مربع كاي المحسوبة في النموذج علي درجات الحرية، ويجب أن تكون النسبة أقل من ٥، والتي تدل علي قبول النموذج، ولكن إذا كانت النسبة أقل من ٢ تدل علي أن النموذج المقترح مطابق تماماً للبيانات. وعلي العكس من ذلك إذا زادت قيمة مربع كاي المعياري فإن مطابقة النموذج تزداد سوءاً.

ب. مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index – CFI): تتراوح قيمته بين صفر – ١,٠٠٠، وكلما تزيد قيمته عن ٠,٩٠، أو تقترب من الواحد الصحيح يكون أفضل، أما إذا كانت أقل من ٠,٩٠، يتم تعديل النموذج.

ج. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness of Fit Index – GFI): تتراوح قيمته المثلي ما بين ٠,٩٠ – ١,٠٠، وكلما ارتفعت قيمته دل على تطابق أفضل للنموذج، وإذا بلغت قيمته واحد صحيح دل ذلك على التطابق التام.

د. مؤشر المطابقة المعياري (Normative Fit Index – NFI): تتراوح قيمته ما بين صفر – ١,٠٠، وكلما ارتفعت قيمته أكثر من ٠,٩٠ فإن ذلك يدل على مطابقة النموذج.

هـ. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index – IFI): تتراوح قيمته ما بين صفر – ١,٠٠، وكلما ارتفعت قيمته أكثر من ٠,٩٠ فإن ذلك يدل على مطابقة النموذج.

و. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA): يفضل أن تكون قيمته أقل من ٠,٠٨، وكلما كانت أقل كان أفضل، وكلما اقتربت من الصفر زادت نسبة التطابق، بينما إذا كانت بين ٠,٠٨ – ٠,١٠ يعتبر غير مقبول، بل ويجب رفض النموذج.

وقد تم استخدام برنامج AMOS V. 21 لاختبار مدي مطابقة نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة.

٥- أسلوب تحليل المسار: لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة مع وجود متغير وسيط. وقد تم استخدام برنامج AMOS V. 21 في تحليل المسار. يُستخدم تحليل المسار لنفس الأغراض التي تُستخدم لها تحليل الانحدار المتعدد، ويعد تحليل المسار هو امتداد لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فاعلية (القهوجي وأبو عواد، ٢٠١٨).

٦- طريقة **BOOTSTRAP**: لتحديد إذا ما كان للمتغير الوسيط دور في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك باستخدام برنامج AMOS V. 21.

وهناك شروط لإجراء تحليل المسار باستخدام **BOOTSTRAP** لاختبار دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهي كما يلي (الشيخ، ٢٠١٧):

- إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية فتوجد علاقة توسط للمتغير المستقل.
  - إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية فلا يوجد توسط للمتغير الوسيط.
  - إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية يكون هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط.
  - إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية يكون هناك توسط كامل للمتغير الوسيط.
- مع مراعاة شروط جودة مطابقة النموذج.

#### نتائج الدراسة

#### التحليل الوصفي للبيانات العامة والوظيفية لأفراد العينة

#### جدول رقم (١) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

النوع	التكرار	%
ذكر	٣٣٢	٧٨,٩
أنثى	٨٩	٢١,١
السن		
أقل من ٢٥ سنة	٢٢	٥,٢
٢٥ - أقل من ٣٥	١٨٢	٤٣,٢
٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	١٣٩	٣٣
٤٥ - أقل من ٥٥ سنة	٦٣	١٥
٥٥ سنة فأكثر	١٥	٣,٦

المؤهل الدراسي		
٠,٧	٣	مؤهل متوسط
٩٥,٧	٤٠,٣	بكالوريوس / ليسانس
١	٤	دبلوم
١,٤	٦	ماجستير
١,٢	٥	دكتوراه
-	-	أخرى
الوظيفة		
١٨,١	٧٦	موظف بقسم السياحة
٢٣,٣	٩٨	موظف بقسم الطيران
٢,١	٩	موظف بقسم النقل السياحي
٥	٢١	موظف بقسم التسويق
١٨,٣	٧٧	موظف بقسم السياحة الدينية
١٠,٢	٤٣	مندوب استقبال وتوديع
١١,٤	٤٨	مرافق مجموعات سياحية
١١,٦	٤٩	أخرى
عدد سنوات الخبرة		
٦,٤	٢٧	أقل من ٣ سنين
٣٣,٥	١٤١	٣-٧ سنوات
٣٧,٣	١٥٧	٨-١٢ سنة
١٥,٩	٦٧	١٣-١٧ سنة
٦,٩	٢٩	أكثر من ١٧ سنة
١٠٠%	٤٢١	المجموع

يوضح جدول رقم (١) البيانات العامة والوظيفية لأفراد العينة. بالنسبة للنوع؛ هناك ٣٣٢ فرد من الذكور بنسبة ٧٨,٩%، بينما هناك ٨٩ فرد من الإناث بنسبة ٢١,١%. وفيما يتعلق بالسن؛ هناك ١٨٢ فرد بنسبة ٤٣,٢% ممن تتراوح أعمارهم ما بين ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة، وهناك ١٣٩ فرد بنسبة ٣٣% ممن تتراوح أعمارهم ما بين ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة، بالإضافة إلي ٦٣ فرد بنسبة ١٥% ممن تتراوح أعمارهم ما بين ٤٥ سنة إلى أقل من ٥٥ سنة، وهناك ٢٢ فرد بنسبة ٥,٢% ممن تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة، وأخيراً هناك ١٥ فرد بنسبة ٣,٦% ممن تزيد أعمارهم عن ٥٥ سنة. أما بالنسبة للمؤهل الدراسي؛ فهناك ٤٠,٣ من أفراد العينة بنسبة ٩٥,٧% حاصلين علي درجة البكالوريوس، وفيما يتعلق بالوظيفة؛ فهناك ٩٨ فرد بنسبة ٢٣,٣% ممن يعملون في قسم الطيران، وهناك ٧٧ فرد بنسبة ١٨,٣% ممن يعملون في قسم السياحة الدينية، بجانب ٧٦ فرد بنسبة ١٨,١% ممن يعملون في قسم السياحة (الداخلية والخارجية)، بالإضافة إلي ٤٨ فرد بنسبة ١١,٤% ممن يعملون كمرافق مجموعات سياحية، وهناك أيضاً ٤٣ فرد بنسبة ١٠,٢% ممن يعملون كمندوب استقبال وتوديع، كما أن هناك ٢١ فرد بنسبة ٥% يعملون في قسم التسويق، وهناك ٩ أفراد بنسبة ٢,١% يعملون في قسم النقل السياحي، وأخيراً هناك ٤٩ فرد بنسبة ١١,٦% يشغلون وظائف أخرى داخل الشركة مثل مدير الشركة، ومدير قسم الطيران، ومدير قسم التسويق والمبيعات، ومدير التعاقدات، ومنظمي البرامج السياحية، ومدير قسم السياحة الخارجية، ومدير قسم السياحة الدينية. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة؛ هناك ١٥٧ فرد من العينة بنسبة ٣٧,٣% ممن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٨-١٢ سنة، كما أن هناك ١٤١ فرد بنسبة ٣٣,٥% ممن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٣-٧ سنوات، بالإضافة إلي أن هناك ٦٧ فرد بنسبة ١٥,٩% ممن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ١٣-١٧ سنة، وهناك ٢٩ فرد بنسبة ٦,٩% ممن تزيد سنوات خبرتهم عن ١٧ سنة، وأخيراً هناك ٢٧ فرد بنسبة ٦,٤% ممن تقل سنوات خبرتهم عن ٣ سنوات.

كما أن هناك ٣٧٢ من العاملين في شركات السياحة بنسبة ٨٨،٤% ممن تم تدويرهم بين الوظائف والمهام المختلفة داخل شركاتهم، في حين أن هناك ٤٩ من أفراد العينة بنسبة ١١،٦% لم يتم تدويرهم بين الوظائف المختلفة، واستقرارهم في وظيفة واحدة بدون تغيير. بالإضافة إلي أن هناك ٢٠٤ من أفراد العينة من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" تم تدويرهم بين الوظائف والمهام مرة واحدة فقط، وذلك بنسبة ٥٤،٨%، كما أن هناك ٥٩ من أفراد العينة بنسبة ١٥،٩% ممكن تم تدويرهم مرتين بين الوظائف والمهام المختلفة، بالإضافة إلي ان هناك ٤١ من أفراد العينة بنسبة ١١% تم تدويرهم ثلاثة مرات، بجانب وجود ٢٨ من أفراد العينة بنسبة ٧،٥% تم تدويرهم أربعة مرات بين الوظائف والمهام المختلفة، وهناك ٢٧ فرد من العينة بنسبة ٧،٣% تم تدويرهم خمسة مرات، وأخيراً هناك ١٣ فرد من العينة بنسبة ٣،٥% تم تدويرهم أكثر من ٥ مرات بين الوظائف والمهام المختلفة.

#### التحليل الوصفي لمحاوير الدراسة

##### يوضح جدول رقم (٢) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
١،١٥	٤،١٠	سياسة التدوير الوظيفي داخل شركات السياحة
١،٠٢	٤،١٥	الالتزام الاستمراري
١،٠٥	٤،٠٧	الالتزام المعياري
١،١٢	٤،٠٧	الالتزام الشعوري (العاطفي)
١،٠٦	٤،٠٩	مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة
١،٠٠	٤،١٦	مستوي الاستغراق الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة

يوضح جدول رقم (٢) تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في شركات السياحة فئة "أ" بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤،١٠، وهو يشير إلي الموافقة علي تطبيق التدوير الوظيفي في شركات السياحة، وبلغ الانحراف المعياري ١،١٥. كما يوضح الجدول ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤،٠٩، مما يدل علي الموافقة علي ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، وبلغ الانحراف المعياري ١،٠٦. وفيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي؛ فقد جاء بُعد الالتزام الاستمراري كأعلى الأبعاد (المتوسط الحسابي = ٤،١٥)، يليه بُعد الالتزام المعياري (المتوسط الحسابي = ٤،٠٧)، وأخيراً بُعد الالتزام الشعوري أو العاطفي (المتوسط الحسابي = ٤،٠٧). بالإضافة إلي أن النتائج تبرز ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة فئة "أ"، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤،١٦، وهو ما يشير إلي الموافقة علي ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي، وبلغ الانحراف المعياري ١،٠٠.

#### نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

تم إجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون لاستكشاف العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

##### جدول رقم (٣) نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	التدوير الوظيفي	الالتزام التنظيمي	الاستغراق الوظيفي
التدوير الوظيفي	١		
الالتزام التنظيمي	**٠،٧٧٩	١	
الاستغراق الوظيفي	**٠،٦٧٩	**٠،٩٢٢	١

يوضح جدول رقم (٣) أن العلاقة طردية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي. وتظهر النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠،٧٧٩، وهو ارتباط قوي. وهذا يعني أنه كلما زاد تدوير العاملين كلما زاد مستوى التزامهم التنظيمي، وتظهر النتائج أيضاً أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التدوير الوظيفي والاستغراق الوظيفي، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠،٦٧٩، وهو ارتباط متوسط. وهذا يشير إلي أنه كلما زاد تدوير العاملين كلما زاد مستوى استغراقهم الوظيفي.



### نتائج تحليل المسار باستخدام Amos

أولاً: تحليل المسار لأثر التدوير الوظيفي علي الالتزام التنظيمي

جدول رقم (٤) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

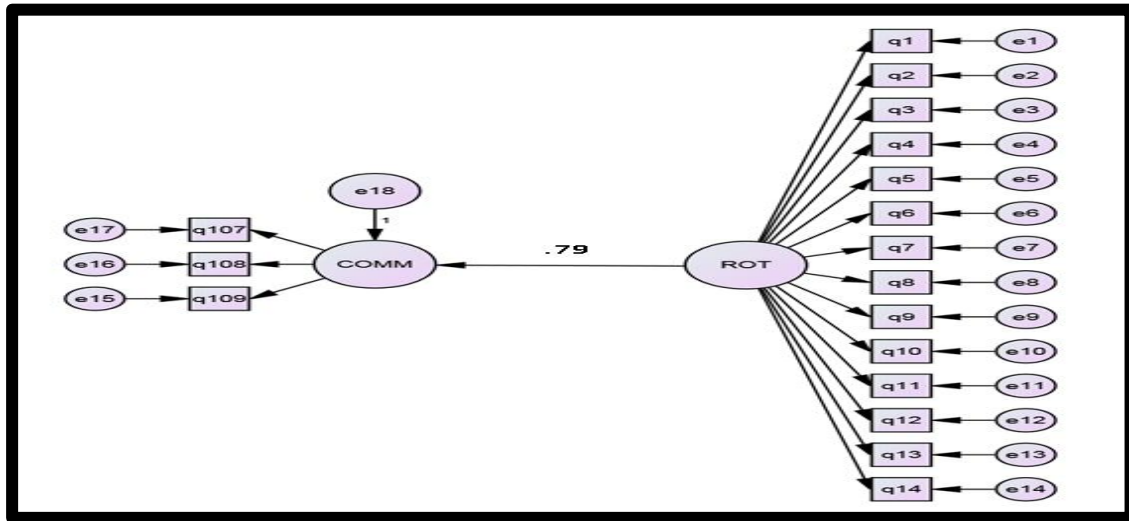
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مربع كاي المعياري Chi <sup>2</sup>
٠،٠٣٠	٠،٩١٤	٠،٩٢١	١،٠٠٠	٠،٩٥٥	١،٥٧٤

يوضح جدول رقم (٤) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر التدوير الوظيفي علي الالتزام التنظيمي. وبرز النتائج أن قيمة مربع كاي تقل عن ٢، حيث بلغت ١،٥٧٤، ومن ثم فهناك تطابق للنموذج. كما أن قيمة (CFI) بلغت ٠،٩٥٥، ويدل ذلك علي مطابقة النموذج، وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة (GFI) بلغت ١،٠٠٠، مما يدل علي التطابق التام للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة (NFI) بلغت ٠،٩٢١، وهذا يدل علي مطابقة النموذج. كما يُظهر الجدول أن قيمة (IFI) بلغت ٠،٩١٤، مما يدل علي مطابقة النموذج. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة (RMSEA) بلغت ٠،٠٣٠، وهي قيمة تقترب من الصفر، مما يدل علي تطابق النموذج.

جدول رقم (٥) تحليل المسار لأثر التدوير الوظيفي علي الالتزام التنظيمي

المتغيرات	معاملات المسار غير المعيارية	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	P Value	النتيجة
التدوير الوظيفي --- < الالتزام التنظيمي	٠،٧٥٢	٠،٧٨٥	٠،٠٣٢	٢٣،٢٣٦	***	دعمت

يوضح جدول رقم (٥) نتائج تحليل المسار لأثر التدوير الوظيفي علي مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التدوير الوظيفي إلي الالتزام التنظيمي ٠،٧٨٥، وهي ذات معنوية (٠،٠٠٠)، وهذا يعني أن التدوير الوظيفي يؤثر إيجاباً بنسبة ٧٨،٥% علي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠،٠٣٢. كما بلغت قيمة ت المحسوبة ٢٣،٢٣٦، وهي ذات معنوية وبناءً علي ذلك؛ يتم قبول الفرض الأول القائل "يؤثر التدوير الوظيفي علي مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة". كما يوضح شكل رقم (٢) تحليل المسار من التدوير الوظيفي إلي الالتزام التنظيمي.



شكل رقم (٢) تحليل المسار من التدوير الوظيفي إلي الالتزام التنظيمي

\* يشير (ROT) إلي Job Rotation، بينما يشير (COMM) إلي Organizational Commitment.

ثانياً: تحليل المسار لأثر التدوير الوظيفي علي الاستغراق الوظيفي

جدول رقم (٦) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

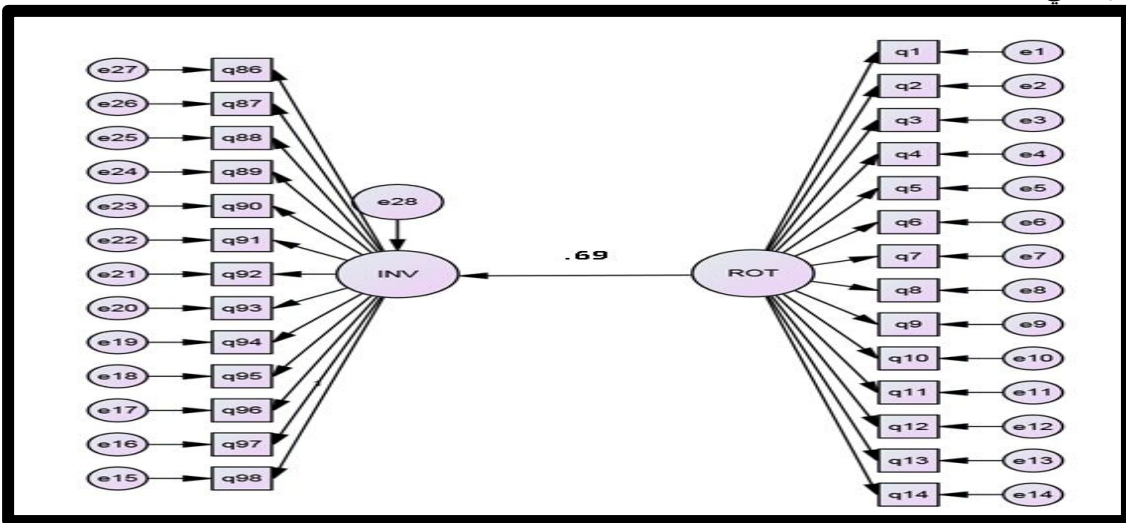
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مربع كاي المعياري Chi <sup>2</sup>
٠,٠١٠	٠,٩٩٤	٠,٩١٨	٠,٩٩٣	٠,٩٧١	١,٢٦٠

يوضح جدول رقم (٦) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر التدوير الوظيفي علي الاستغراق الوظيفي. من خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن ٢، حيث بلغت ١,٢٦٠، ومن ثم هناك تطابق للنموذج. كما أن قيمة (CFI) بلغت ٠,٩٧١، ويدل ذلك علي مطابقة النموذج. وفيما يتعلق بقيمة (GFI)؛ فإن قيمته بلغت ٠,٩٩٣، وهي قيمة تقترب من الواحد الصحيح بشدة، مما يدل علي التطابق شبه التام للنموذج. كما أن (NFI) بلغت قيمتها ٠,٩١٨، وهذا يدل علي مطابقة النموذج. ونفس الحال بالنسبة لـ (IFI) التي بلغت قيمتها ٠,٩٩٤، وهي قيمة تكاد تقترب من الواحد الصحيح، مما يدل علي مطابقة النموذج بدرجة كبيرة. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة (RMSEA) بلغت ٠,٠١٠، وهي قيمة تقترب من الصفر، مما يدل علي تطابق النموذج.

جدول رقم (٧) تحليل المسار لأثر التدوير الوظيفي علي الاستغراق الوظيفي

المتغيرات	معاملات المسار غير المعيارية	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	P Value	النتيجة
التدوير الوظيفي --- < الاستغراق الوظيفي	٠,٤٩٠	٠,٦٩٢	٠,٠٢٩	١٦,٩٧١	***	دعمت

يوضح جدول رقم (٧) نتائج تحليل المسار لأثر التدوير الوظيفي علي مستوي الاستغراق الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التدوير الوظيفي إلي الاستغراق الوظيفي ٠,٦٩٢، وهي ذات معنوية (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أن التدوير الوظيفي يؤثر إيجاباً بنسبة ٦٩,٢% علي زيادة مستوي الاستغراق الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٢٩. كما بلغت قيمة ت المحسوبة ١٦,٩٧١، وهي ذات معنوية. وبناء علي ذلك؛ يتم قبول الفرض الثاني القائل "يؤثر التدوير الوظيفي علي مستوي الاستغراق الوظيفي للعاملين في شركات السياحة". كما يوضح شكل رقم (٣) تحليل المسار من التدوير الوظيفي إلي الاستغراق الوظيفي.



شكل رقم (٣) تحليل المسار من التدوير الوظيفي إلي الاستغراق الوظيفي

\* يشير (ROT) إلي Job Rotation، بينما يشير (INV) إلي Job Involvement.

ثالثاً: تحليل المسار لأثر الاستغراق الوظيفي علي الالتزام التنظيمي  
جدول رقم (٨) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

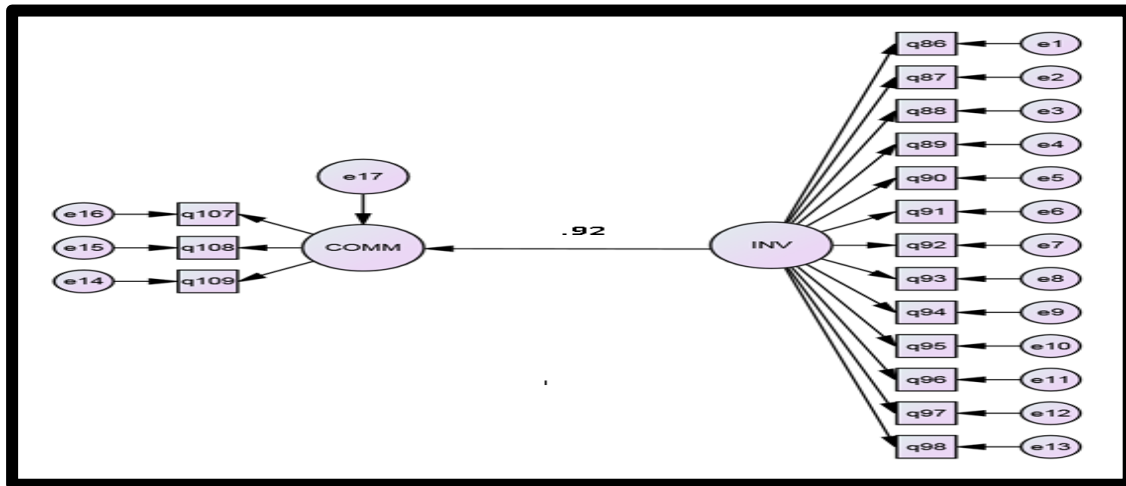
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مربع كاي المعياري Chi <sup>2</sup>
٠،٠٤٢	٠،٩٢٦	٠،٩٢٢	٠،٩٩١	٠،٩٢٥	١،٠٨٧

يوضح جدول رقم (٨) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر الاستغراق الوظيفي علي الالتزام التنظيمي. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن ٢، حيث بلغت ١،٠٨٧، ومن ثم هناك تطابق للنموذج. وتوضح النتائج أن قيمة (CFI) بلغت ٠،٩٢٥، ويدل ذلك علي مطابقة النموذج. كما أن قيمة (GFI) بلغت ٠،٩٩١، وهي قيمة تكاد تقترب من الواحد الصحيح بشدة، مما يدل علي التطابق شبه التام للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة (NFI) بلغت ٠،٩٢٢، وهذا يدل علي مطابقة النموذج. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة (IFI) بلغت ٠،٩٢٦، مما يدل علي مطابقة النموذج. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة (RMSEA) بلغت ٠،٠٤٢، وهي قيمة أقل من ٠،٠٨، مما يدل علي تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول رقم (٩) تحليل المسار لأثر الاستغراق الوظيفي علي الالتزام التنظيمي

النتيجة	P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	معاملات المسار غير المعيارية	المتغيرات
دعمت	***	٣١،١٤٥	٠،٠٣٤	٠،٩١٨	١،٢٣٣	الاستغراق الوظيفي --- < الالتزام التنظيمي

يوضح جدول رقم (٩) نتائج تحليل المسار لأثر الاستغراق الوظيفي علي مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الاستغراق الوظيفي إلي الالتزام التنظيمي ٠،٩١٨، وهي ذات معنوية (٠،٠٠٠)، وهذا يعني أن الاستغراق الوظيفي يؤثر إيجاباً بنسبة ٩١،٨% علي زيادة مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠،٠٣٤. كما بلغت قيمة ت المحسوبة ٣١،١٤٥، وهي ذات معنوية. وبناءً علي ذلك؛ يتم قبول الفرض الثالث القائل "يؤثر الاستغراق الوظيفي علي مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة". كما يوضح شكل رقم (٤) تحليل المسار من الاستغراق الوظيفي إلي الالتزام التنظيمي.



شكل رقم (٤) تحليل المسار من الاستغراق الوظيفي إلي الالتزام التنظيمي

\*يشير (INV) إلي Job Involvement، بينما يشير (COMM) إلي Organizational Commitment.

### اختبار دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة

تم استخدام تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP من خلال برنامج AMOS V.21 لاختبار إذا ما كان للاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط دور في العلاقة بين التدوير الوظيفي كمتغير مستقل وأداء العاملين والالتزام التنظيمي والاحترق الوظيفي كمتغيرات تابعة.

### تحليل المسار لأثر التدوير الوظيفي علي الالتزام التنظيمي في وجود الاستغراق الوظيفي كوسيط

جدول رقم (١٠) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مربع كاي المعياري Chi2	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA
١,٨٧٠	٠,٩٤٢	٠,٩٤٤	٠,٩٢٩	٠,٩٥٤	٠,٠١٩

يوضح جدول رقم (١٠) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر التدوير الوظيفي علي الالتزام التنظيمي في وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن ٢، حيث بلغت ١,٨٧٠، ومن ثم هناك تطابق للنموذج. وتوضح النتائج أن قيمة (CFI) بلغت ٠,٩٤٢، ويدل ذلك علي مطابقة النموذج. وتبين النتائج بالجدول أن قيمة (GFI) بلغت ٠,٩٤٤، مما يدل علي تطابق النموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة (NFI) بلغت ٠,٩٢٩، وهذا يدل علي مطابقة النموذج. كما أن قيمة (IFI) بلغت ٠,٩٥٤، مما يدل علي مطابقة النموذج. وتُظهر النتائج بالجدول أن قيمة (RMSEA) بلغت ٠,٠١٩، وهي قيمة تقترب كثيراً من الصفر، مما يدل علي تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

### جدول رقم (١١) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتدوير الوظيفي علي الالتزام التنظيمي في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط

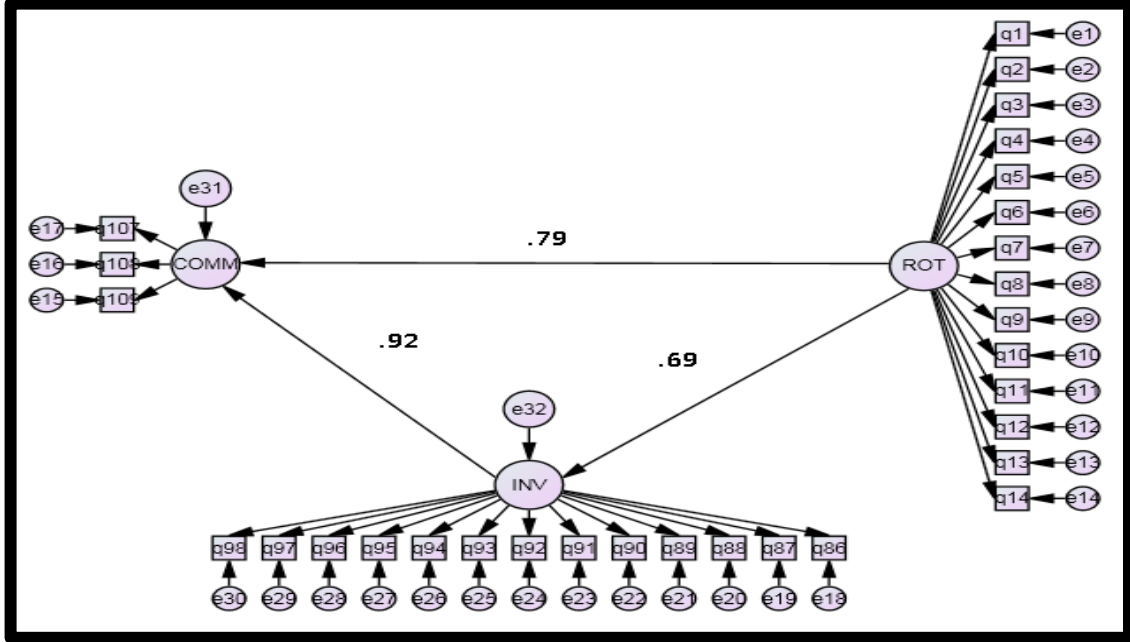
قيم معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	الأثر
**٠,٤٩٤	٠,٦٩٢	أثر التدوير الوظيفي علي الالتزام التنظيمي ف ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط
	٠,٩١٨	أثر الاستغراق الوظيفي علي الالتزام التنظيمي
	٠,٧٨٥	أثر التدوير الوظيفي علي الالتزام التنظيمي

يوضح جدول رقم (١١) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج AMOS. وبالرجوع إلي شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة، ويرجع ذلك إلي أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) معنوية وهذا يعني وجود توسط للمتغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) معنوية وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي).

ويوضح الجدول قيم معاملات التأثير المباشر بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة، حيث بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للتدوير الوظيفي علي الاستغراق الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة ٠,٦٩٢، مما يدل علي الدور الهام الذي يلعبه تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في زيادة اندماج وارتباط العاملين بوظائفهم. كما بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للاستغراق الوظيفي علي الالتزام التنظيمي ٠,٩١٨، مما يدل علي أن اندماج وارتباط العاملين بوظائفهم يساهم في زيادة مستوي التزامهم التنظيمي. بالإضافة إلي أن قيمة معاملات التأثير المباشر للتدوير الوظيفي علي الالتزام التنظيمي بلغت ٠,٧٨٥، وهذا يدل علي التأثير الإيجابي لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي في تحسين مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة. وقد بلغ التأثير غير المباشر للتدوير الوظيفي علي الالتزام التنظيمي في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط جزئي (٠,٤٩٤)، وهذا يعني أن الاستغراق الوظيفي يؤثر بنسبة ٤٩,٤% في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط (جزئي) في تعزيز تأثير التدوير الوظيفي علي مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة.

وبناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الرابع القائل "يلعب الاستغراق الوظيفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات السياحة".

ويوضح شكل رقم (٥) نتائج تحليل المسار لأثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في وجود الاستغراق الوظيفي.



شكل رقم (٥) نتائج تحليل المسار لأثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي في وجود الاستغراق الوظيفي

\*يشير (ROT) إلى Job Rotation، ويشير (COMM) إلى Organizational Commitment، بينما يشير (INV) إلى Job Involvement.

### الخلاصة

هناك سياسة واضحة لتطبيق التدوير الوظيفي في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، حيث يتم تطبيق سياسة التدوير وفقاً لخطط مدروسة وبما يتوافق مع متطلبات الوظائف. كما أظهرت الدراسة ان نجاح تطبيق سياسة التدوير الوظيفي يحقق العديد من المزايا سواء للشركات أو العاملين منها تحسين مستوي أداء العاملين، واكتسابهم العديد من المهارات والمعارف والخبرات، وإتاحة فرصة أكبر لهم للإبداع والابتكار، وتحسين مستوي الخدمات المقدمة، واكتشاف القدرات والمهارات الكامنة لدي العاملين وإلمامهم بكافة مهام الشركة، كما يساهم التدوير في رفع الروح المعنوية للعاملين، والتقليل من سلبيات الروتين الوظيفي وتعزيز مستوي الالتزام التنظيمي لهم وزيادة مستوي الاستغراق الوظيفي لديهم.

هناك علاقة طردية ومعنوية قوية بين التدوير الوظيفي ومستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة فئة "أ"، حيث يساهم التدوير الوظيفي في تحسين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة بنسبة ٧٨,٥%، كما ان هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية متوسطة بين التدوير الوظيفي ومستوي الاستغراق الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة فئة "أ"، حيث يساهم التدوير الوظيفي في تحسين مستوي الاستغراق الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة بنسبة ٦٩,٢%، بالإضافة إلي ذلك هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية قوية جداً بين الاستغراق الوظيفي ومستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة فئة "أ"، حيث يساهم الاستغراق في تحسين وتعزيز مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بنسبة ٩١,٨%. وأخيراً، يلعب الاستغراق الوظيفي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ"،

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو صبحة، جبر (٢٠١٤) دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- ٢- أحمد، ميسون (٢٠١٦) أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، ١(٣)، ٢٩٦-٣١٦.
- ٣- البارقي، مصلحة (٢٠١٧) التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ١(٢)، ٢٨-١.
- ٤- الثلباني، نهاية ؛ فارس، محمد والوحيد، رافع (٢٠١٥) القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي دراسة ميدانية علي موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، ١(٢)، ٤٩-٨٤.
- ٥- الحياي، إيمان (٢٠١٣) التدوير الوظيفي وانعكاسه علي تخطيط المسار الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في بعض المصارف الحكومية بمدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- ٦- الدوسري، فالح (٢٠١٧) التدوير الوظيفي ودوره في تنمية مهارات العاملين في قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ٧- الزهراني، سعيد والقحطاني، سالم (٢٠٠٨) إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين المنسقين والمعلمين، مجلة بحوث في الإدارة المدرسية، المجلد الأول، ١٦٥-٢٢٧.
- ٨- السبيعي، وليد (٢٠١٦) التدوير الوظيفي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ٩- الشريف، علي (٢٠١١) التدوير الوظيفي وأثره علي الأداء بالجامعات السعودية، مجلة دراسة عربية في التربية وعلم النفس، ٥(٤)، ٧١١-٧٢٧.
- ١٠- الشمراني، محمد (٢٠١٤) المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة مسحية مقارنة علي منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ١١- الشنطي، محمود (٢٠١٧) العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي متغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، ٢(٧)، ٨٥-١٠٤.
- ١٢- الشيخ، أماني (٢٠١٧) الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحولية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
- ١٣- الضمور، محمد (٢٠١٤) النمط القيادي السائد لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن.

- ١٤- القحطاني، سعيد (٢٠١١) التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ١٥- القهوجي، أيمن وأبو عواد، فريال (٢٠١٨) النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٦- المدرع، ناصر (٢٠١٤) التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ١٧- بدر، نضال (٢٠١٦) التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- ١٨- زكي، ناصر (٢٠١١) تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، مؤتمر حول إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ١٩- زهران، محمد وزهران، سناء (٢٠١٣) العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بكل من الصمود الأكاديمي والاستغراق الوظيفي لدى طلاب الدراسات العليا العاملين بالتدريس، مجلة الإرشاد النفسي، ٣٦، ٣٣٣-٤٢٠.
- ٢٠- سعود، عبدالرحمن (٢٠١٤) درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان ابن عبد العزيز، المجلة السعودية للتعليم العالي، ١١، ١٢٣-١٦٠.
- ٢١- علي، محمد (٢٠١٧) أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- ٢٢- عيسي، أحمد وأحمد، رياض (٢٠١٤) دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٤١(٢)، ٣٦٢-٣٧٤.
- ٢٣- فوده، نادبة (٢٠١٥) دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين بالمنظمات العامة: بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٢٤- كعوان، محمد (٢٠١٥) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، ٤٤، ٥٤١-٥٦٣.
- ٢٥- ماضي، أحمد (٢٠١٤) أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Abisola, A. (2017) Job Rotation and Mentoring as Determinants of Employees' Commitment among Academic Staff of Universities in Ekiti State, Nigeria, *International Journal of Innovative Research and Development*, 6(9),44-5.
- 2- Abu Aleinein, A. (2016) The Impact of Job involvement on Job Performance at UNRWA Gaza Field Office, Master Thesis, Faculty of Commerce, The Islamic University-Gaza, Palestine.
- 3- Adjel, D. (2012) The Impact of Job Rotation on Employees' Performance A case study: Utrak Financial Services Limited, Master Thesis, College of Art and Social Sciences, University of Science and Technology.

- 4- Alquraan, I. (2011) Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA . Gaza Field Office, Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza, Palestine.
- 5- Al-Romeedy, B. (2019) Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines – Case Study: Egypt Air, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- 6- Al-Romeedy, B. (2017) The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in the Egyptian Travel Agencies – From Employees Perspectives, *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2(1), 38-56.
- 7- Arasi, D. and Aghdam, M. (2016) The relationship between job rotation and duty commitment of employees: A case study among employees of Islamic Azad University, District 13, *International Journal of Organizational Leadership*, 5(2), 87-95.
- 8- Ayough, A. ;Zandieh, M. and Farsijani, H. (2012) GA and ICA approaches to job rotation scheduling problem: considering employee's boredom, *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 60(5-8), 651-666.
- 9- Dakrory, M. and Khashan, M. (2016) The Relationship Between Organizational Commitment (Applied Study on the public cadre employees in Mansoura University's education sector), *Journal of Business Research, faculty of Commerce Zagazig University*, 38(2), 67-95.
- 10- Dinis, L. and Fronteira, I. (2015) The influence of job rotation in the job satisfaction of nurses in a surgical service, *Journal of Nursing Reference*, 4(5), 17-26.
- 11- Elewa, E. (2017) Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations, Master Thesis, Faculty of Commerce, The Islamic University–Gaza, Palestine.
- 12- Etherington, D. and Jones, M. (2004) Beyond contradictions of the workfare state? Denmark, welfare-through-work, and the promise of job rotation, *Environment and Planning C: Government and Policy*, 22(1), 129-148.
- 13- Farag, Y. (2014) Psychological Contract and its Relationship with Organizational Commitment An Applied Study On Ain-Shams University, *Scientific Journal of Economics and Trade*, 4, 17-42.
- 14- Kaymaz, K. (2010) The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations, *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69-85.
- 15- Khan, F. ; Khan, Q. ; Naz, A. and Khan, N. (2017) Job Rotation on Job Burnout, Organizational Commitment: A Quantitative Study on Medical Staffs Khyber Pakhtunkhwa Pakistan, *Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(4), 11-18.
- 16- Li, F. and Tian, C. (2013) Directed search and job rotation, *Journal of Economic Theory*, 148(3), 1268-1281.



- 17- Mohan, K. and Gomathi, S. (2015) The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 209-215.
- 18- Mohsan, F. ; Nawaz, M. and Khan, M. (2012) Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan, *African Journal of Business Management*, 6(24), 7114-7119.
- 19- Mossa, G. ; Boenzi, F. ; Digiesi, S. ; Mummolo, G. and Romano, V. (2016), Productivity and ergonomic risk in human based production systems: A job-rotation scheduling model, *International Journal of Production Economics*, 171, 471-477.
- 20- Nunnally, J. (1978) *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- 21- Salman, H. (2015) The Impact of Human Resources' Psychological Empowerment On Organizational Commitment in Banking Sector Local Commercial Banks in Gaza Strip, Master Thesis, Faculty of Commerce, The Islamic University of Gaza, Palestine.
- 22- Taylor, S. (2006) Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations, *Human Resource Management Review*, 16(4), 478-489.
- 23- Zaki, H. and Al-Romeedy, B. (2018) Job security as a predictor of work alienation among Egyptian travel agencies' employees, *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research* , 3(1), 47-64.

## **The Impact of Job Rotation on Organizational Commitment Level of the Employees in the Egyptian Travel Agencies: Mediating Role of Job Involvement**

**Mahmoud Emam<sup>1</sup>   Toka Mahrous Fahmy<sup>1</sup>   Hebatallah Gaafar<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

### **Abstract**

Job rotation is one of the innovative strategies to improve the level of organizational commitment and raise the level of employees' job involvement within organizations. The study aims to explore the impact of job rotation on the level of organizational commitment of the employees in the Egyptian travel agencies category "A", via the mediating role of job involvement. 480 Questionnaires were distributed to a random sample of employees in travel agencies category A, while 421 forms were valid for statistical analysis. The study found that job rotation has a significant and positive impact on organizational commitment and job satisfaction. The study revealed that job involvement partially mediates the relationship between job rotation and organizational commitment in the Egyptian travel agencies category "A". The Application of job rotation policy helps to improve the level of employees' performance in travel agencies by acquiring them new skills and experiences, as well as enhancing and developing the level of organizational commitment and job involvement.

**Keywords:** job rotation, organizational commitment, job involvement, travel agency.