

Voluntary Employee Turnover Factors within Organizations: An Applied Study on a Sample of Male and Female Employees at King Saud University

Tahany ALjahny

Department of Social Studies, College of Social Sciences, King Saud University, Saudi Arabia

✉: taljohani@ksu.edu.sa

Received: December 2024 | Accepted: June 2025 | Doi: 10.34120/jss.2026.3375

Abstract

Objective: The study aimed to reveal the level of voluntary employee turnover factors (personal and organizational) within organizations, and to determine the differences and correlations. **Methodology:** The socail survey method was implemented, and the study tool was applied to a random sample of 406 male and female employees at King Saud University. **Results:** The study reached several results including: the level of voluntary employee turnover factors within organizations was high, as the general arithmetic average of the scale reached 3.462, the arithmetic mean of the personal factors dimension was 3.576, while the arithmetic mean of the organizational factors dimension was 3.467. There are differences in the personal factors leading to voluntary employee turnover within the organization according to the gender variable, and there is an inverse relation between the age variable and the personal factors leading to voluntary employee turnover within the organization. There are differences in the organizational factors leading to voluntary employee turnover within the organization according to the marital status variable. **Coclusion:** The study measured the factors leading to voluntary employee turnover within the organization, and it suggested several recommendations: esablishing a system for job rotation of employees within the organization, creating a preparation program for new administrative employees that contains employee planning skills for career path in the organization, measuring job satisfaction for employees periodically to identify the sources of job dissatisfaction and address them to avoid the negative effects of voluntary employee turnover within the organization.

Keywords: Voluntary Employee Turnover, Job Rotation, Human Capital, Human Resources, Sociology of Organization.



عوامل الدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمات دراسة تطبيقية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك سعود

تهاني بنت محمد الجهني

قسم الدراسات الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

Email: taljohani@ksu.edu.sa

تاريخ الاستلام: ديسمبر 2024 | تاريخ القبول: يونيو 2025 | Doi: 10.34120/jss.2026.3375

ملخص

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى عوامل الدوران الوظيفي الطوعي (الشخصية، التنظيمية) داخل المنظمات، ومعرفة الفروق وعلاقات الارتباط. **المنهجية:** طبقت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة، من خلال استخدام أداة الاستبانة المحتوية على مقياس لقياس العوامل المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمات ببعديه: العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من موظفي وموظفات جامعة الملك سعود بلغ عددها 406 مفردة. **النتائج:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: اتضح أن مستوى عوامل الدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمات كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمقياس 3.462، وقد كان مستوى بُعد العوامل الشخصية مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.576، وكان مستوى العوامل التنظيمية مرتفعاً كذلك إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.467. لقد اتضح وجود فروق في العوامل الشخصية المؤدية للدوران الطوعي داخل المنظمة وفقاً لمتغير الجنس، واتضح أن هناك علاقة عكسية بين متغير العمر والعوامل الشخصية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة، كما اتضح وجود فروق في العوامل التنظيمية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية. **الخلاصة:** توصلت الدراسة إلى قياس مستوى العوامل المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة، وقد أوصت الدراسة بـ: إعداد آلية للتدوير الوظيفي للموظفين والموظفات داخل المنظمة، وإعداد برنامج تهيئة للموظفين الجدد يحتوي على مهارات تخطيط الموظف لمساره الوظيفي في المنظمة، وقياس الرضا الوظيفي للموظفين وللموظفات بصورة دورية لمعرفة أهم مصادر عدم الرضا الوظيفي ومعالجته تجنباً للآثار السلبية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة.

المصطلحات المفتاحية: الدوران الوظيفي الطوعي، التدوير الوظيفي، رأس المال البشري، الموارد البشرية، علم اجتماع التنظيم

المقدمة

تعد الموارد البشرية ضلعاً أساسياً لنجاح أي منظمة، وركيزة أساسية في المنافسة في مجال ما تقدمه من منتجات أو خدمات، وهو ما يجعل موضوع الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها أمراً غاية في الأهمية، وتتطوي عملية تنمية الموارد البشرية على ملاحظة ما يواجهها من عقبات ومشكلات بغية الإحجام عنها وتقليلها قدر الإمكان للوصول بالموارد البشرية إلى الرضا والاستقرار الوظيفي الذي يدعم إنتاجية هذه الموارد، وهو ما يعود بالنفع على المنظمة ككل إذ «تعمل المؤسسات اليوم على تنمية مواردها المتاحة خاصة البشرية منها باعتبار العنصر البشري هو مقياس للنجاح أو الفشل لأي عملية خدمية» (علي وعبد الرزاق، 2020: 94). ويعد موضوع دوران الموظفين داخل المنظمة أحد المواضيع الجديرة بالاهتمام والدراسة نظراً لما يمكن أن يؤدي إليه من آثار على إنتاجية وتقدم المنظمة. ووفقاً لذلك تسعى بعض المنظمات إلى إعداد آلية لدوران الموظفين فيها بينما لا يوجد ذلك في بعض المنظمات الأخرى، إلا أنه يظل متاحاً للموظف بحسب رغبته في الانتقال من جهة إلى جهة أخرى داخل المنظمة وهو ما يسمى الدوران الطوعي داخل المنظمة.

مشكلة الدراسة

يعد رأس المال البشري من المجالات التي تحظى باهتمام الدراسات في العصر الحديث، نظراً لأهمية العنصر البشري ودوره المحوري في استقرار المنظمة وإنتاجيتها، هذه الأهمية للقوى العاملة جعلت من الأهمية التخطيط لإدارة الأفراد عن طريق «اتخاذ القرارات التي تحكم سلوك الأفراد من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمشروع بغرض تحقيق أهدافه بأقصى درجة من الكفاءة» (المغربي، 2007: 398). وبالتالي تقوم المنظمات المدركة لأهمية الموارد البشرية بالاستثمار في مواردها عن طريق الإعداد والتأهيل لإكسابهم المهارات والمعلومات اللازمة للقيام بأدوارهم المناطة بهم.

ويعد التدوير الوظيفي من الإستراتيجيات التي تنتهجها المنظمات للاستفادة من طاقات الموظفين وتنويع خبراتهم، إذ «من الواضح أنه إذا تهيأت الفرص المناسبة لعملية التدوير أدى هذا في النهاية إلى تراكم خبرات مفيدة وإلى تقوية هذه الخبرات لبعضها البعض» (بوراس، 2019: 123). كما تشير نظرية ريادة الأعمال «إلى أن تنوع مهام الأفراد في مساهمهم يعكس استثماراً واعياً» (lazeur, 2005)، ما يشير إلى «أن رغبة

الموظف بالتتنقل بين الوظائف أو المهام داخل المنظمة قد تكون استثماراً واعياً من الفرد نفسه لزيادة مهاراته».

إلا أن هذه الإستراتيجية مصحوبة كذلك ببعض السلبيات، ومن سلبيات التدوير الوظيفي كما تشير دراسة (الزهراني، 2022) نقص الخبرة الطويلة لبعض الوظائف التي يكون لها مواصفات خاصة للمرشح لها، وانخفاض الإنتاجية لدى بعض الموظفين بسبب تدوير الموظف من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل. ويشير (Parise, Cross & Davenport, 2006) كما ورد في (Casad, 2012) إلى أن المنظمات التي لديها معدلات مرتفعة من الدوران الطوعي وغير الطوعي داخل وبين وحدات العمل تفقد المعرفة؛ ما يعوق قدرتها على المنافسة.

وبالتالي فإن الآثار الناتجة من الدوران الوظيفي داخل المنظمة تركز الضوء على أهمية دراسة العوامل الدافعة للموظف إلى الدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة.

وقد اهتمت هذه الدراسة بالتحديد بالعوامل الدافعة للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة لقلة الدراسات العلمية في هذا الجانب -على حد علم الباحثة-، وتزداد أهمية دراسة هذا الموضوع في النطاق الداخلي للمنظمات الكبيرة الحجم، إذ تحتوي المنظمات الكبرى أنساقاً فرعية تتسم بالتشعبية والتعددية في التخصصات والمهام لتحقيق أهدافها المنشودة. وتعد الجامعات ضمن هذا النوع من أنواع التنظيمات الرسمية؛ إذ تحتوي على عدة كليات وعمادات وإدارات يمثل كل منها نسقاً فرعياً قائماً بحد ذاته لديه أهدافه الفرعية التشغيلية، ومن ثم فإن تحقيق هذه الأنساق الفرعية لأهدافها يصب في مصلحة الكيان الكلي وهو الجامعة في تحقيق أهدافه الإستراتيجية.

وتعد الجامعات بذلك وفقاً لما أشار إليه (حمور، 1981) نوعاً من أنواع التنظيمات الرسمية القائمة على أساس المهن أو النشاطات أو العمليات.

«يعني التنظيم على أساس المهن أو النشاطات أو العمليات توزيع العمل حسب التخصصات الموجودة أو اللازمة للوصول إلى عرض محدد أو على أساس العمليات اللازمة لإنتاج سلعة معينة وفي هذه الحالة فإن كل نشاط أو عملية تعامل كوظيفة قائمة بحد ذاتها وبالتالي تعتبر وحدة أو فرعاً مستقلاً... ويشمل هذا التقسيم أيضاً إنشاء دوائر على أساس التخصص المهني كتجميع جميع الأطباء أو المهندسين أو الاقتصاديين في دائرة واحدة». (حمور، 1981: 77).

وبالتالي فنظراً لما يمكن أن يؤدي إليه انتقال الموظف أو الموظفة طوعياً من إدارة إلى إدارة أخرى داخل منظمة الجامعة من ربكة في الإدارة المغادر منها؛ إذ قد يؤدي إلى تأخيرها عن تحقيق مستهدفاتها الفرعية، ما قد يؤثر سلباً (وخاصة في حال تكرار المشكلة في أكثر من إدارة) في تحقيق الأهداف الكلية لمنظمة الجامعة.

اهتمت هذه الدراسة بمعرفة عوامل الدوران الطوعي الدافعة للموظف للانتقال من جهة إلى جهة أخرى داخل الجامعة، في محاولة لوصف مستوى هذه العوامل وتأثير بعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية عليها، ومن ثم التوصل إلى مقترحات وتوصيات للحد منها وبالتالي تقليل آثارها السلبية على أداء المنظمة.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى العوامل المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي للموظفين والموظفات داخل المنظمة ومعرفة الفروق وعلاقات الارتباط.

ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- 1 - معرفة مستوى العوامل الشخصية والتنظيمية المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة لدى الموظفين والموظفات.
- 2 - معرفة الفروق بين الموظفين في العوامل الشخصية والتنظيمية المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة وفقاً لبعض الخصائص الديموغرافية، التنظيمية.
- 3 - معرفة العلاقة بين العوامل الشخصية المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة وبعض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية.
- 4 - معرفة العلاقة بين العوامل التنظيمية المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي وبعض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة: ما مستوى العوامل المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي للموظفين والموظفات داخل المنظمة وهل يوجد فروق وعلاقات ارتباط؟

- 1 - ما مستوى العوامل الشخصية والتنظيمية المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة لدى الموظفين والموظفات؟

- 2 - هل يوجد فروق في العوامل الشخصية والتنظيمية المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي وفقاً لبعض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية؟
- 3 - هل يوجد علاقة بين العوامل الشخصية المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي وبعض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية؟
- 4 - هل يوجد علاقة بين العوامل التنظيمية المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي وبعض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية؟

الأهمية العلمية والعملية للدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تناولها بالدراسة نمط الدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة، ما قد يمثل إسهاماً معرفياً لقلّة الدراسات الاجتماعية في هذا الجانب، وتأمل الباحثة أن تقدم نتائج هذه الدراسة إضافة علمية في مجال دراسات علم اجتماع التنظيم وعلم اجتماع العمل. وتحاول الدراسة أن تقدم إسهاماً عملياً كذلك من خلال النتائج ويليها التوصيات والمقترحات؛ إذ تقدم نتائج الدراسة توصيفاً لأهم العوامل المؤدية للدوران الطوعي داخل المنظمة، كما تقدم الدراسة توصيات ومقترحات لتفادي السلبيات الناتجة من ذلك، ما قد يساعد المنظمات في معرفة العوامل ومحاولة معالجتها وبالتالي زيادة الاستقرار الوظيفي للموظفين ما ينعكس إيجاباً على إنتاج المنظمة.

مفاهيم الدراسة

1 - الدوران الوظيفي الطوعي

يعرف (البرعي والتويجري، 1993) مصطلح الدوران الوظيفي: Job Rotation «الدوران الوظيفي Job Rotation يتمثل في نقل الموظف من وظيفة متخصصة لأخرى دورياً للتخلص من الركود الوظيفي» (البرعي والتويجري، 1993: 190).

ويذكر (الشيخ، 1997) تعريفين لمصطلح دوران الموظفين Turnover أحدهما التعريف الآتي

«حركة التنقلات الوظيفية التي تقوم بها الإدارة سنوياً، لأهداف متعددة، منها مصلحة العمل، أو تنفيذ القرارات التأديبية، أو لتحقيق طلبات الموظفين أنفسهم.» (الشيخ، 1997: 182).

وبالتالي فإن مفهوم الدوران الوظيفي Job Rotation يختلف عن مفهوم دوران الموظفين- ويطلق عليه كذلك دوران العمل-Turnover، حيث إن الدوران الوظيفي هو

عملية تتم داخل المنظمة إذ ينتقل الموظف من جهة إلى أخرى داخل المنظمة نفسها، بينما دوران الموظفين هو عملية تتم خارج المنظمة إذ تكون من خلال انتقال الموظف من منظمة إلى منظمة أخرى.

وتبنى هذه الدراسة مفهوم الدوران الوظيفي Job rotation.

وتعرف الدراسة الدوران الوظيفي إجرائياً: بانتقال الموظف برغبته من جهة إلى أخرى داخل جامعة الملك سعود.

2 - المنظمة: Organization

«وهي وحدة إدارية لها إمكاناتها البشرية والمالية والفنية وذات حجم يتناسب مع طبيعة عملها ووظيفتها وتقوم بنشاط محدد من أجل تحقيق هدف معين، وقد تكون حكومية (عام) أو تجارية (خاصة) والمؤسسة والمنشأة كلمتان مترادفتان للمنظمة، في المعنى والمبنى، حيث لا يفرق بينهما إلا الهدف. فإن كان الهدف تقديم خدمة عامة للناس، فهي منظمة أو مؤسسة أو منشأة وان كان الهدف لتحقيق أرباح فهي منظمة أو مؤسسة أو منشأة خاصة» (الأشعري، 2017: 25).

«رغم تعدد المسميات (مؤسسة، منشأة، مشروع... الخ) فإن المنظمة هي كينونة اجتماعية تتكون عن وعي وإدراك وشعور وتهدف إلى هدف أو أهداف معينة وهذا يعني بأن المنظمة تتكون من شخصين أو أكثر راغبين في التعاون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين» (المغربي، 2007: 80).

وتعرف الدراسة المنظمة إجرائياً: جامعة الملك سعود بالرياض.

النظريات الموجهة للدراسة

استندت الدراسة إلى عدة نظريات اجتماعية ومنها:

نظريات تناولت موضوع التدوير الوظيفي؛

نظرية (Cosgel and Miceli 1999)

أشار الباحثان إلى أنه ليس جميع الشركات تشجع على درجة عالية من التخصص، بل تُدير العمال بين عدة مهام. وقد قام الباحثان بتطوير نموذج بسيط لتنظيم العمل لدراسة كل من مكاسب التدوير الوظيفي للعمال والفوائد الإنتاجية للشركات، وتحديد العوامل التي تؤثر في قرار الشركة بتبني التدوير الوظيفي، واختيار العمال الذاتي

بين الشركات التي تطبقه وتلك التي لا تطبقه؛ ثم استخدم هذا النموذج لشرح بعض الحقائق المُبسطة المتعلقة بالشركات والمؤسسات التي تستخدم التدوير، أو التي لديها تاريخ في استخدامه (Cosgel and Miceli, 1999).

يساعد النموذج على تفسير حقيقتين نمطيتين تتعلقان بشركات تدوير الوظائف. الأولى هي أن هذه الشركات عادة ما تقدم للعمال مجموعات متنوعة من السمات، إلى جانب تدوير الوظائف، مثل التقاسم المتساوي، والتثبيت مدى الحياة، والمشاركة في صنع القرار.

أما الحقيقة النمطية الثانية فهي أن الشركات التي تُطبق تدوير الوظائف تُعرف بأنها مُبتكرة. إذ عندما يتناوب العمال بين المهام، فإنهم قادرون على إطلاق ابتكارات من خلال تطبيق أفكار من مهمة واحدة لتحسين أدوات أو أساليب مهام أخرى كنتيجة غير مقصودة.

وخلاصة تحليل النموذج هي أن فوائد التدوير الوظيفي لا تعود بالضرورة على جميع أنواع الشركات. وبالمثل، لن يحصل جميع العمال على فوائد التدوير نفسها، ما يجعلهم أقل استعداداً لقبوله مقابل تخفيض محتمل في الأجور. لذلك، يتطلب تحقيق التوازن في التدوير الوظيفي توافقاً بين الشركات والعمال، بحيث يستفيدون من هذه الممارسة بشكل متبادل (Cosgel and Miceli, 1999).

ووفقاً لمعطيات النظرية أعلاه فإن طلب الموظف/ة النقل إلى جهة أخرى في المنظمة من الممكن أن ينعكس إيجاباً على المنظمة من خلال توفير الموظف/ة حلاً ابتكاريًا للمهام الجديدة عبر استفادته من خبراته في المهام السابقة، إلا أن ذلك يعتمد على دعم المنظمة للابتكارية، وتبنيها لإستراتيجية التدوير الوظيفي، ورغبة الموظفين بالتدوير الوظيفي، وهو ما ينطبق على مجتمع الدراسة المستهدف، إذ تتناول الدراسة موضوع الدوران الوظيفي الطوعي الذي يتم بطلب الموظف/ة، و متاح تطبيقه في مجتمع الدراسة المستهدف (الجامعة)، وهو ما يمهّد الطريق للموظفين والموظفات للابتكار في الجهات التي يتم النقل لها عن طريق الاستفادة من خبراتهم التي اكتسبوها من الجهات السابقة لهم في الجامعة.

نظرية ريادة الأعمال لـ (Lazear.2005)

تشير النظرية إلى أن رواد الأعمال يجب أن يكونوا بارعين في مختلف المهن، إذ

لا يشترط أن يتفوقوا في مهارة واحدة، بل أن يكونوا أكفاء في عدة مهارات. عرضت الدراسة نموذجاً حول اختيار الأفراد لريادة الأعمال. والنتيجة الأساسية هي أن الأفراد ذوي المهارات المتوازنة العامة، والتي يشار إليها بمفهوم *with the jack-of-all-trade view*، أو الشخص المتعدد المهارات هم أكثر عرضة من غيرهم لأن يصيروا رواد أعمال. وباستخدام بيانات خريجي جامعة ستانفورد، تم اختبار هذه التوقعات وتبين أنها صحيحة؛ إذ إن أولئك الذين لديهم خلفيات عمل وتعليم متنوعة هم أكثر عرضة لبدء مشاريعهم الخاصة من أولئك الذين ركزوا على دور واحد في العمل أو تخصصوا في مادة دراسية واحدة. وتفسر النظرية ذلك من عدة أوجه منها: إن الذين لديهم مسارات مهنية متنوعة قاموا بأداء عدة أدوار تعكس مهاراتهم العامة ما يمكنهم من أداء أدوار أكثر، كما تشير النظرية إلى أن تنوع مهام الأفراد في مساهمهم يعكس استثماراً واعياً، حيث يتولى الأفراد الذين يخططون لأن يصيروا رواد أعمال، أدواراً متعددة حتى يتمكنوا من اكتساب الخلفية المتنوعة اللازمة لبدء عمل تجاري (Lazear, 2005).

ووفقاً لمعطيات النظرية أعلاه فإن الدوران الوظيفي داخل المنظمة يعد فرصة لتطوير المهارات والخبرات للموظفين والموظفات ما يمهّد لهم الطريق لريادة الأعمال، بل تشير معطيات النظرية إلى أن رغبة الموظفين بتنوع المهام عوضاً عن التخصص في مهمة واحدة -وهو ما يمكن تطبيقه على مفهوم الدوران الوظيفي الطوعي في الدراسة - قد يعكس رغبة الموظف/ة بالاستعداد وتشكيل الخبرة اللازمة لريادة الأعمال، ويعد ذلك من مصادر قوة الموارد البشرية لدى المنظمة بأن يتسم الموظفون لديها بالإبداع والميل لريادة الأعمال وهو ما يتطلب من المنظمات: وضع إستراتيجية للتدوير الوظيفي الإجباري بحسب احتياج المنظمة وأهدافها، ووضع إستراتيجيات لتنظيم التدوير الوظيفي الطوعي لتجنب آثاره السلبية على سير عمل المنظمة من جهة، ولاكتشاف سمات الميل لريادة الأعمال لدى الموظفين والموظفات وتنميتها وتوظيفها في تطوير المنظمة من جهة أخرى.

مفهوم المسار الوظيفي

تم تعريف مفهوم المسار الوظيفي من قبل العديد من الاختصاصيين، ومن هذه التعاريف: «مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة» (المرسي، 2003، كما ورد في حاروش، 2011: 161). ويعرف المسار الوظيفي كذلك بـ: «المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف

المتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي» (بوراس، 2019: 73).

ويتضح من خلال التعريفين أعلاه أن المسار الوظيفي هو تنقل وظيفي للموظف خلال رحلته الوظيفية، والتي يمر من خلالها الموظف في سلسلة من المراحل، وتشير (بوراس، 2019) إلى هذه المراحل بالتفصيل. وتلخصها الدراسة فيما يلي: المرحلة الأولى وهي مرحلة الاستكشاف في المرحلة العمرية أقل من 30 سنة، وسنوات خدمة أقل من عامين، ويحاول الموظف في هذه الفترة تحديد نوع العمل المناسب لطموحاته مع مناسبته أيضاً لاهتماماته الشخصية، يليها مرحلة التأسيس في المرحلة العمرية من 30 إلى 45 عاماً وسنوات وظيفية من 2 - 10 أعوام، وهي المرحلة التي غالباً ما ينجح فيها الموظف بإيجاد مجاله الوظيفي المناسب ويسعى إلى توسيع أنشطته عمله التي تساعده على الديمومة في وظيفته. يتبعها مرحلة الحفاظ الوظيفي، وهي المرحلة العمرية بين 45 عاماً و 60 عاماً، وأعوام وظيفية أكثر من 10 أعوام تتسم بالحفاظ على الإنجازات وتطوير المهارات، وأخيراً مرحلة الانفصال الوظيفي للمرحلة العمرية أكبر من 60 عاماً وأعوام خدمة أكثر من 10 أعوام. وتتسم هذه المرحلة بالتخطيط للتقاعد والتوازن بين الأنشطة في العمل والأنشطة خارج العمل. وتشير (بوراس، 2019) إلى أن المراحل السابقة تختلف من شخص إلى آخر، وخاصة مرحلة الحفاظ الوظيفي؛ فبعض الموظفين يستمرون بالتقدم وبعضهم يحافظ على ما اكتسب، في حين يتراجع بعضهم الآخر.

الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض الدراسات السابقة التي تناولت التدوير الوظيفي داخل المنظمة:

دراسة (Hsien Ho et al., 2009): هدفت إلى دراسة تأثير ضغط الدور بين الممرضات على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لهن، وفيما إذا كان نظام التدوير الوظيفي قد يشجع الممرضات على فهم رؤية المنظمة والتواصل معها ومشاركة المنظمة رؤيتها، وبالتالي زيادة رضاهن الوظيفي وتحفيزهن على البقاء في وظائفهن والالتزام بالمنظمة. طبقت الدراسة أداة الاستبانة في مستشفيات كبيرين في جنوب تايوان على عينة من الممرضات اللاتي لديهن خبرة في التدوير الوظيفي، وبلغت الاستبانات الصالحة للدراسة 532 ممن سبق لهن التدوير الوظيفي. وقد توصلت

الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن التدوير الوظيفي من الممكن أن يحدث تأثيراً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للممرضات.

دراسة (Kaymaza, 2010): هدفت الدراسة إلى اختبار الفرضية المطروحة والمتمثلة في أن «ممارسات التدوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على التحفيز»، إذ هدفت إلى شرح آثار ممارسات التدوير على الدافعية باستخدام خمسة متغيرات مستقلة هي: تقليل الرتبة، زيادة المعرفة والمهارات والكفاءة، تحديد الوظيفة/المنصب المناسب، التحضير للإدارة وتطوير العلاقات الاجتماعية. طبّقت الدراسة أداتي المقابلة والاستبانة على عينة عمدية من مديري عدد من شركات تصنيع السيارات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: دعم النظرية القائلة بأن ممارسات التدوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على الدافعية. وقد حُدد أن انخفاض الرتبة، وزيادة المعرفة والمهارات والكفاءة، وتنمية العلاقات الاجتماعية في ممارسات التدوير الوظيفي لها تأثير إيجابي على الدافعية.

دراسة (Dhanraj & Parumasur, 2014): هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات الموظفين عن تأثير التدوير الوظيفي على كل من الموظفين، والإنتاجية، والتنظيم، والأمن الوظيفي، ومعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، القسم، المستوى التنظيمي، مدة الخدمة على ذلك. وقد طبقت الدراسة على موظفي شركة نسيج في كوازولو ناتال، جنوب أفريقيا، والبالغ عددهم 77 مفردة وتم استخدام أداة الاستبانة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الموظفين يدركون أن التدوير الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على الموظفين، والإنتاجية، والأمن الوظيفي والتنظيم على التوالي، كما وجدت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تأثير التدوير الوظيفي على الموظفين وفقاً لمتغير الجنس، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول تأثير التدوير الوظيفي على الإنتاجية وفقاً للقسم، بينما لم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في تأثير التدوير الوظيفي على الموظفين، والإنتاجية، والتنظيم، والأمن الوظيفي وفقاً للمتغيرات: العمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التنظيمي، ومدة الخدمة.

دراسة (إسليم، 2018): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق التدوير على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية-غزة، طبّقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة على حصر شامل لموظفي وزارة التنمية الاجتماعية البالغ عددهم 279 واسترد منها 222 استبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من

أهمها: تصدرُ بُعد زيادة الخبرات بالتأثير على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، تلاه كلٌّ من بعد الحافزية ومكافحة الملل الوظيفي بنسب تكاد تكون متقاربة، هناك علاقة ذات أثر إيجابي بين أبعاد التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية للعاملين، هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول أبعاد التدوير الوظيفي تعزى إلى المستوى الوظيفي لمن مستواهم الوظيفي إدارة وسطي وعليا.

دراسة (الصعب، 2018): هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بالرياض، وتحديد إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بالرياض والكشف عن الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بالرياض. طبقت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة على مجتمع الدراسة من الطاقم الإداري وأعضاء هيئة التدريب العاملين في معهد الإدارة العامة، البالغ عددهم 799. وقد تم اختيار عينة عشوائية تبلغ 30 % من مجتمع الدراسة واستعيد منها 207 صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أظهرت النتائج موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في المعهد، كما أظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على إيجابيات تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين وكانت كالآتي: إتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب خبرات جديدة، الإسهام في اكتشاف مواهب العاملين، الإسهام في التطوير الوظيفي. وأظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على الصعوبات التي تحد من تطبيق التدوير الوظيفي؛ وكان من أبرزها ضعف وقلة وجود حوافز مادية أو معنوية للعاملين، ومقاومة العاملين لعملية التدوير الوظيفي، والتقويم غير الموضوعي بين العاملين. كما اتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التدوير الوظيفي في المعهد باختلاف متغير الوظيفة لصالح من وظيفتهم إداري. وأشارت نتائج الدراسة كذلك أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول إيجابيات وصعوبات تطبيق التدوير الوظيفي باختلاف متغير الوظيفة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التدوير الوظيفي: إيجابيات التدوير، صعوبات التدوير وفقاً لمتغيري الخبرة في العمل، عدد مرات التدوير الوظيفي.

دراسة (راشد، 2019): هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني في قطاع

غزة. طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت 120 موظفاً من القائمين على رأس عملهم (باستثناء الوظائف المهنية) الذين تم تدويرهم بين الأعوام 2010-2018 في جميع الإدارات والمديريات التابعة لوزارة الداخلية والأمن الوطني -الشق المدني في قطاع غزة، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل 116. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات التدوير الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي ومكان العمل، بينما اتضح من النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات التدوير الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس وكانت لصالح النساء، والفئة العمرية وكانت لصالح الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35، وسنوات الخبرة لصالح فئة أقل من 4 سنوات.

دراسة (Mark & Kponee, 2020): هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التدوير الوظيفي ودوران الموظفين في شركات الأغذية والمشروبات في ولاية ريفرز بنيجريا، طبقت الدراسة أداة الاستبانة على عينة بلغت 295 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة دالة إحصائية وإيجابية بين التدوير الوظيفي ودوران العمل غير الطوعي.

دراسة (حسين وآخرون، 2020): هدفت الدراسة إلى تحديد دور التدوير الوظيفي كإحدى السياسات للتغلب على مشكلة دوران العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استمارة استقصاء على عينة عشوائية من 250، وكان الصالح منها للتحليل 203 مفردة من العاملين بفنادق الأربع نجوم في مدينة الغردقة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يسعى العاملون إلى التنقل بين الفنادق للحصول على فرص وظيفية أفضل، يشعر الموظفون بالملل عند العمل في وظيفة ثابتة، يوجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي ودوران العمل، تطبيق التدوير الوظيفي يقلل من معدل دوران العمل.

دراسة (الفضلي، 2020): هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية لتربية في جامعة جدة، والكشف عن الاختلافات في كل من واقع التدوير الوظيفي وواقع الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق أداة الاستبانة على حصر شامل لمجتمع الدراسة المكون من 72 إدارياً وإدارية، وكان المسترد من الاستبانات والصالح للتحليل 60. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها ما يلي: إن واقع التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية جاء بدرجة استجابة: موافق بشدة، وجاءت العبارات الخمس الأولى كما يلي: تكوين علاقات اجتماعية في مجال العمل، التجديد في مجال العمل، إبراز المواهب الكامنة في الموظف، الإلمام بالأنظمة واللوائح المتعلقة بالعمل، إبراز جوانب القوة لدى الموظف. كما جاء واقع الانتماء التنظيمي بدرجة استجابة موافق، وتوصل البحث إلى وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين التدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات مجتمع البحث فيما يتعلق بالتدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي تعزى إلى اختلاف الجنس، أو الخبرة.

دراسة (الحارثي والشمري، 2020): هدفت الدراسة إلى تعرّف مدى تطبيق التدوير الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى تعرّف أبرز المتطلبات اللازمة لتطبيق التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى تعرّف أبرز المعوقات التي تواجه تطبيقه. طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من موظفي القطاع الحكومي في عدد من الأجهزة الحكومية المحددة في الدراسة؛ حيث تم توزيع 406 والمسترجع الصالح للتحليل بلغ 398. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن مستوى تطبيق التدوير الوظيفي في الأجهزة الحكومية محل الدراسة هو مستوى متدنٍ، كما اتضح وجود تأثير دال إحصائياً لتطبيق التدوير الوظيفي في أداء الأجهزة الحكومية محل الدراسة، كما أن التدوير الوظيفي يساعد بالتغير في الأداء بشكل ملحوظ، واتضح أن المتطلبات اللازمة لتطبيق التدوير الوظيفي في الأجهزة الحكومية المحددة في الدراسة متوفرة بنسبة منخفضة. وبينت نتائج الدراسة أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، وأبرز هذه المعوقات هو قلق الموظفين من الأمان الوظيفي والتعسف في النقل بين الدوائر المختلفة بهدف الإبعاد والتهميش.

دراسة (Puzon & de Guzman, 2020): هدفت الدراسة إلى تركيز الضوء على عملية التكيف لمجموعة من أمناء المكتبات الذين خضعوا للتدوير الوظيفي. طبقت

الدراسة تصميم النظرية المجذرة المعد من قبل عالمي الاجتماع: Barney Glaser and Anselm Strauss: 1967، وتم استخدام أداة المقابلة على عينة قصدية بلغت 15 مفردة من أمناء المكتبات في الفلبين الذين جربوا التدوير الوظيفي في منظماتهم، توصلت الدراسة إلى: The emerged Puzon and de Guzman BELT Theory of Adjustment: وهي تلخص العملية التي يتكيف من خلالها أمناء المكتبات الفلبينيون بعد نقلهم إلى وظيفة أخرى في أربع مراحل متميزة هي: الحيرة، التأسيس، الاستفادة، والتحويل.

دراسة (Ghaffari, et al., 2021): هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير نظام التدوير الوظيفي على تحفيز العمل، وطبقت الدراسة على منطقتي عمل نقل غاز. تكون مجتمع الدراسة من مديري وخبراء وموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام أداة الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت 285 شخصاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أظهرت النتائج أن أبعاد التدوير الوظيفي، مثل تنمية رأس المال البشري وتغييراته، ترتبط بحماس العمل، وأن تنمية رأس المال البشري وتغييراته تؤثر تأثيراً كبيراً على دافعية العمل.

دراسة (عاشور وآخرون، 2021): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين في المنشآت الرياضية، طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة على عينة من 82 موظفاً وعاملاً بمديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن الاهتمام بالتدوير الوظيفي لا يعد مطلباً أساسياً لزيادة أداء العاملين في المنشآت الرياضية بولاية الأغواط بسبب وجود غموض وعدم فهم من العاملين لأهمية التدوير، وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التدوير الوظيفي وأداء العاملين في المنشآت الرياضية بولاية الأغواط بسبب تطبيق سياسة التدوير بدرجة ضعيفة وأنه لا زال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتطبيق.

دراسة (بركات وعيسى، 2021): هدفت إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء التنظيمي في جامعة تشرين، طبقت الدراسة المنهج الوصفي ضمن المناهج المستخدمة في الدراسة، وتم استخدام أداة الاستبانة على 363 مفردة من العاملين في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انخفاض مستوى التدوير الوظيفي، وانخفاض مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية في المكاتب الإدارية العاملة في جامعة تشرين، وجود علاقة معنوية طردية

متوسطة القوة بين التدوير التنظيمي والفعالية التنظيمية، وجود علاقة معنوية طردية قوية بين التدوير التنظيمي والكفاءة التنظيمية.

دراسة (Radzi et al., 2021): هدفت الدراسة إلى الكشف عن محددات التدوير الوظيفي بين الموظفين في قطاع التعليم في ماليزيا، ومعرفة العلاقة بين الدافعية والتدريب والمهارة والمعرفة والأداء تجاه التدوير الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق أداة الاستبانة على 342 مفردة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين: الدافع والتدريب والمهارة والمعرفة والإيمان بالأداء ومحددات التدوير الوظيفي لدى العاملين في قطاع التعليم.

دراسة (الزهراني، 2022): هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي. طبقت الدراسة المنهج الوصفي وسعت إلى بناء تصور مقترح وفقاً لأسس علمية معتمدة على أدبيات الدراسة والزيارات والمشاهدات الميدانية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: إن التدوير الوظيفي يثري خبرات الموظفين وإمكاناتهم ومهاراتهم؛ ما يوفر للمنظمة كوادر مؤهلة تساعد على إجراء عملية التعاقب الإداري في أي وقت، كما يعد التدوير الوظيفي أداة فعالة وركيزة ديناميكية نحو تطوير منظومة العمل المؤسسي ككل.

التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة المستعرضة موضوع دوران الموظفين داخل المنظمة من حيث مدى تطبيقه كإستراتيجية في المنظمات. وقد جاءت نتائج هذه الدراسات باختلاف مستويات تطبيقه بين المجتمعات المدروسة؛ حيث أشارت دراسات: (عاشور وآخرون، 2021) ودراسة (بركات وعيسى، 2021) ودراسة (الحارثي والشمري، 2020) إلى أن تطبيق التدوير الوظيفي جاء بدرجة منخفضة، بينما في دراسة (الصعب، 2018) كانت موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في مجتمع الدراسة، وأخيراً أظهرت نتائج دراسة (الفضلي، 2020) أن واقع التدوير الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية التربية جاء بدرجة: موافق بشدة.

هذا التفاوت في درجات تطبيق التدوير الوظيفي بين المنظمات، قد يشير إلى ضعف الاهتمام بتفعيل تطبيق التدوير الوظيفي لدى بعض المنظمات ما يؤدي إلى تطبيقها بمستوى منخفض، غير أنه تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من ذلك إلا أن

بعض المنظمات تتيح للموظف الدوران الوظيفي داخلها في حال رغبته، وهو ما يسمى بالدوران الطوعي، ولم تتناول أي من الدراسات السابقة المستعرضة هذا الموضوع. كما اهتمت غالبية الدراسات السابقة بمعرفة العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي داخل المنظمة ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل: الكفاءة التنظيمية، والكفاءة الإنتاجية، والفعالية التنظيمية، والانتماء التنظيمي، ودوران العمل، وأداء العاملين، مع اختلاف درجة قوة هذه العلاقة. كما وجدت دراسة (حسين وآخرون، 2020) علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي ودوران العمل، في حين بينت دراسة (Mark & Kponee, 2020) وجود علاقة دالة إحصائية وإيجابية بين التدوير الوظيفي ودوران العمل غير الطوعي. وتعكس هذه النتائج أهمية موضوع التدوير الوظيفي وتأثيره في إنتاجية المنظمة وفعاليتها بل وعلى الاستمرارية في العمل في المنظمة من عدمه. وأخيراً فقد تطرقت الدراسات السابقة إلى قياس تأثير بعض المتغيرات في إجابات المبحوثين مثل الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والدافعية، والتدريب، والمهارة والمعرفة. وتقيس دراستنا تأثير هذه المتغيرات على استجابات المبحوثين بالإضافة إلى متغيرات أخرى. وقد تم تصنيف المتغيرات في دراستنا إلى متغيرات ديموغرافية ومتغيرات تنظيمية.

الإطار المنهجي للدراسة

نوع ومنهج الدراسة

تعد دراستنا هذه دراسة وصفية تحليلية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة منهج المسح الاجتماعي بالعينة.

مجتمع الدراسة وعينتها

حُدِّد مجتمع الدراسة بجميع الموظفين والموظفات (الرسميين، بند الأجور، المستخدمين) في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض خلال عام 1445هـ، البالغ عددهم وفقاً للإحصائية التي حصلت عليها الباحثة من عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك سعود: 8795 موظفاً وموظفة، بلغ عدد الموظفات 4647 وبلغ عدد الموظفين 4148. وبما أن مجتمع الدراسة متجانس من حيث السمات والخصائص، فقد تم تطبيق العينة العشوائية البسيطة. فقد اختير أفراد العينة بطريقة عشوائية من مرافق الجامعة المختلفة: الوكالات، العمادات، الكليات، المراكز والإدارات، وذلك وفقاً لتوفر

شرط أساسي: أن يكون الموظف والموظفة ضمن أحد تصنيفات الكادر الوظيفي الآتية: (الرسميون، بند الأجور، المستخدمون)، وقد تم توزيع الاستبانات على المجتمع المستهدف بالدراسة في مرافق الجامعة المختلفة بعد الحصول على موافقة اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي بجامعة الملك سعود على إجراء الدراسة.

ويشير (الضحيان، 2002) إلى أنه وفقاً لجدول كيرسي ومورجان 1970 يتم تحديد حجم العينة عند مستوى دلالة 0,05: هذا في حال بلغ عدد مجتمع الدراسة 8000 بـ 367 مفردة، أما في حال بلغ عدد مجتمع الدراسة 9000 فإن عدد العينة يحدد بـ 368، وبناء عليه تم تحديد حجم العينة المستهدف في الدراسة بـ 368 مفردة، وقد تم رفع عدد الاستبانات في أثناء التوزيع عن حجم العينة المستهدف لتجنب النقص الناتج من الاستبانات المفقودة والناقصة وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 406 مفردة.

حدود الدراسة

الحدود البشرية

طبقت هذه الدراسة على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك سعود بالرياض للعام 1445هـ/2023م.

الحدود الزمانية

تمثلت فترة جمع بيانات الدراسة في الفترة ما بين شهر شعبان إلى شهر "ذو القعدة" من عام 1445 هـ.

الحدود المكانية

جامعة الملك سعود بالرياض.

أداة الدراسة

طبقت الدراسة أداة الاستبانة وقد احتوت الاداة على ثلاثة محاور: المحور الأول البيانات الديموغرافية، المحور الثاني البيانات التنظيمية، المحور الثالث: مقياس عوامل الدوران الطوعي داخل المنظمات وقد تم تصميمه من قبل الباحثة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة حول موضوع التدوير الوظيفي والقراءات في موضوع الدراسة ، والنظريات الموجهة للدراسة، وتم استخلاص عدد من العوامل التي من الممكن ان تدفع

بالموظف أو الموظفة للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة. وقد احتوى المقياس على 41 عبارة تشمل محورين، المحور الأول: العوامل الشخصية ويحتوي 14 عبارة، والمحور الثاني: العوامل التنظيمية ويحتوي 27 عبارة. ويجب المبحوث باختيار الإجابة المناسبة على مقياس يبدأ من 1 إلى 5؛ حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لاستجابة العينة، وتضمن المقياس ما يلي: أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، موافق إلى حد ما (3)، غير موافق (2)، غير موافق أبداً (1). استُخرج المدى وطول الفئة كما يلي:

المدى يساوي الفرق بين أعلى قيمة لفئات المقياس وأقل قيمة لفئات المقياس = $5 - 1 = 4$.

طول الفئة يساوي المدى قسمة عدد فئات المقياس = $4 / 5 = 0.80$

جدول 1

مقياس تحديد العوامل المؤدية إلى دوران العمل الطوعي داخل المنظمة

المتوسط الحسابي	الفئة	المستوى
أقل من 1.80	غير موافق أبداً	منخفض جداً
1.80 - أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
2.60 - أقل من 3.40	موافق إلى حد ما	متوسط
3.40 - أقل من 4.20	موافق	مرتفع
4.20 - 5.00	موافق جداً	مرتفع جداً

إجراءات التحقق من الصدق والثبات

للتأكد من صدق مقياس الدراسة اتبعت الباحثة الطرق الآتية:

الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين في تخصص علم الاجتماع للأخذ بآرائهم حول الاستبانة والمقياس المرفق ومدى ملاءمتها للتطبيق، وتم الأخذ بمقترحاتهم والتأكد من ملاءمة الأداة للتطبيق، ما دلت على تحقق الصدق الظاهري للأداة.

صدق المحتوى

تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة من 40 مفردة، تم التأكد من خلالها من وضوح وسهولة فهم الأسئلة من قبل المبحوثين وأن عبارات المقياس تقيس ما صممت لقياسه.

الثبات

تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها 40 مفردة من الموظفين والموظفات، وأُجري اختبار ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة. واتضح من خلال النتائج أن معامل الثبات لأبعاد المقياس جاء مرتفعاً حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمحور العوامل الشخصية الذي يحتوي على 14 عبارة: 0.850، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمحور العوامل التنظيمية المحتوي على 27 عبارة: 0.943 وأخيراً اتضح أن قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككل والبالغ 41 عبارة: 0.949؛ ما يدل على ارتفاع ثبات المقياس، ويتضح من خلال اختبارات الصدق والثبات صلاحية الأداة وجاهزيتها للتطبيق على مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: جدول توزيع العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية المحددة في الدراسة:

جدول 2

وصف المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة

أولاً المتغيرات الوصفية				
نوع المتغير	المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ديموغرافي	الجنس	ذكر	175	43.1
		أنثى	231	56.9
	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	91	22.4
		بكالوريوس	263	64.8
		دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	49	12.1
	الحالة الاجتماعية	عازب/ة	61	15.0
		متزوج/ة	315	77.6
		سبق له/ الزواج (أرمل/ة، مطلق/ة)	30	7.4
	وجود أطفال	نعم	317	78.1
		لا	28	6.9
لا ينطبق		61	15.0	

تابع/ جدول 2

وصف المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة

أولاً المتغيرات الوصفية				
نوع المتغير	المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
تنظيمي	نوع الإدارة	تعليمي (كلية، قسم أكاديمي، مكتبة)	145	35.7
		إداري (عمادة، مركز)	260	64
	هل سبق أن طلبت النقل طوعياً إلى إدارة أخرى	نعم	131	32.3
		لا	275	67.7
ثانياً المتغيرات الكمية				
نوع المتغير	المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	أعلى قيمة أقل قيمة
ديموغرافي	العمر	40.46	6.07	58 29
تنظيمي	عدد سنوات الخبرة في الجامعة	14.08	5.22	38 3
تنظيمي	عدد سنوات الخبرة في الإدارة الحالية	12.49	5.79	38 1

يتضح من جدول 2 بعض خصائص العينة الديموغرافية من ناحية الجنس، حيث شكلت نسبة الإناث 56.9% بينما شكلت نسبة الذكور 43.1%، كما يتضح المستوى التعليمي؛ إذ إن غالبية العينة من الحاصلين على البكالوريوس بنسبة 64.8% يليهم الحاصلون على الثانوية العامة فأقل بنسبة 22.4%، وأخيراً الحاصلون على الماجستير والحاصلون على الدكتوراه بنسبة 12.1%. كما تتضح الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة؛ إذ شكلت فئة المتزوجين والمتزوجات أعلى نسبة 77.6%، يليهم العازبون بنسبة 15%، وأخيراً مَنْ سبق لهم الزواج (المطلقون والأرامل) بنسبة 7.4. وبلغت نسبة مَنْ لديهم أطفال 78.1% أما من ليس لديهم أطفال فبلغت نسبتهم 6.9%.

كما يتضح من جدول 2 خصائص العينة من الناحية التنظيمية؛ إذ بلغت نسبة الموظفين والموظفات الذين يعملون في إدارات تقديم خدمات تعليمية للمستفيدين مثل: الكليات والأقسام الأكاديمية والمكتبات: 35.7%. أما الموظفون والموظفات الذين يعملون في إدارات تقدم خدمات إدارية وتنظيمية مثل: العمدات والمراكز والوكالات،

فقد بلغت 64%. واتضح أن نسبة أفراد العينة من الموظفين والموظفات الذين سبق لهم طلب النقل من إدارة إلى أخرى داخل الجامعة بلغت 32.3%، بينما بلغت نسبة من لم يسبق لهم طلب النقل من جهة إلى أخرى داخل الجامعة 67.7%.

ويتضح من جدول 2 أيضاً بعض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية الأخرى؛ حيث بلغ متوسط العمر للموظفين والموظفات 40.46، بينما بلغ متوسط عدد سنوات الخبرة في الجامعة 14 عاماً، وبلغ متوسط عدد سنوات الخبرة في الإدارة الحالية لأفراد العينة 12.49 عاماً.

ثانياً الإجابة عن تساؤلات الدراسة؛

السؤال الأول: ما مستوى العوامل الشخصية، التنظيمية المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة لدى الموظفين والموظفات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، وفئة ومستوى كل عامل. ويوضح جدول 3 هذه النتائج:

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات مقياس العوامل المؤدية إلى دوران العمل الطوعي داخل المنظمة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الفئة	المستوى
محور العوامل الشخصية						
1	تعارض مهام العمل مع المسؤوليات الأسرية.	2.94	1.223	13	موافق إلى حد ما	متوسط
2	الرغبة في اكتساب السمعة المهنية الحسنة.	4.18	0.967	3	موافق	مرتفع
3	وجود صداقات للموظف مع زملاء في جهة أخرى بالجامعة.	3.27	1.179	9	موافق إلى حد ما	متوسط
4	وجود فروق عمرية واضحة بين الموظفين.	3.14	1.138	12	موافق إلى حد ما	متوسط
5	الطموح الأكاديمي (الرغبة في إكمال الدراسة).	3.88	1.064	5	موافق	مرتفع
6	نوع الفئة التي يتعامل معها الموظف في جهته الحالية (أعضاء هيئة تدريس، طلبه، إداريون).	3.95	0.968	4	موافق	مرتفع

تابع/ جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات مقياس العوامل المؤدية إلى دوران العمل الطوعي داخل المنظمة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الفئة	المستوى
7	عدم تناسب جهته مع طموحه المهني.	3.38	1.199	8	موافق إلى حد ما	متوسط
8	عدم الانسجام مع الزملاء الإداريين.	3.22	1.266	11	موافق إلى حد ما	متوسط
9	الفروق بينه وبين زملائه الإداريين في المؤهلات العلمية.	3.14	1.142	12	موافق إلى حد ما	متوسط
10	الفروق في مستوى المهارات بين الموظفين.	3.39	1.094	7	موافق إلى حد ما	متوسط
11	الشعور بالملل.	3.25	1.220	10	موافق إلى حد ما	متوسط
12	الرغبة في توسيع دائرة المعارف.	3.75	1.068	6	موافق	مرتفع
13	الرغبة في زيادة الخبرة.	4.25	0.861	2	موافق جدا	مرتفع جدا
14	الرغبة في تحقيق مركز وظيفي أعلى.	4.26	0.911	1	موافق جدا	مرتفع جدا
المتوسط العام لمحور العوامل الشخصية		3.576	الانحراف المعياري	0.61411		
محور العوامل التنظيمية						
15	عدم تحديد المهام الوظيفية.	3.51	1.173	10	موافق	مرتفع
16	كثرة المهام الوظيفية للموظف في جهته الحالية.	3.37	1.078	15	موافق إلى حد ما	متوسط
17	عدم وضوح آلية تنفيذ المهام الوظيفية.	3.51	1.168	10	موافق	مرتفع
18	النقد الدائم لعمل الموظف من إدارته.	3.34	1.312	17	موافق إلى حد ما	متوسط
19	تدخل زملاء العمل من الإداريين في عمل الموظف.	3.35	1.224	16	موافق إلى حد ما	متوسط
20	المراقبة المستمرة على أداء الموظف.	3.42	1.108	13	موافق	مرتفع

تابع/ جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات مقياس العوامل المؤدية إلى دوران العمل الطوعي داخل المنظمة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الفئة	المستوى
21	عدم التساهل في الموافقة على طلب الاستئذان.	3.30	1.259	19	موافق إلى حد ما	متوسط
22	عدم التكريم المعنوي للموظف على إنجازاته مثل: شهادات الشكر والتقدير.	3.74	1.212	4	موافق	مرتفع
23	الوضع بمواقف محرجة مع المراجعين.	3.15	1.228	23	موافق إلى حد ما	متوسط
24	عدم تناسب مهام الموظف مع تخصصه العلمي.	3.40	1.1948	14	موافق	مرتفع
25	عدم تقدير تميز الموظف.	3.78	1.2073	3	موافق	مرتفع
26	شعور الموظف بعدم عدالة التقييم الوظيفي من قبل الرئيس المباشر.	3.50	1.343	11	موافق	مرتفع
27	شعور الموظف بعدم عدالة توزيع الفرص التدريبية.	3.62	1.1934	7	موافق	مرتفع
28	بساطة المهام المطلوبة من الموظف قياساً لمهاراته العالية.	3.45	1.1205	12	موافق	مرتفع
29	عدم توفر مكان مريح للموظف (إضاءة، تهوية، الهدوء).	3.26	1.2524	19	موافق إلى حد ما	متوسط
30	تعامل الرئيس المباشر برسمية مع الموظف.	3.25	1.2002	20	موافق إلى حد ما	متوسط
31	ارتفاع مستوى المهارات المطلوبة لأداء بعض المهام (مثل: مهارات استخدام بعض البرامج في الحاسب الآلي).	3.42	1.387	13	موافق	مرتفع
32	قلة عدد الزملاء من الموظفين الإداريين.	3.01	1.2130	24	موفق إلى حد ما	متوسط
33	عدم انطباق المهام الوظيفية مع المسمى الوظيفي.	3.33	1.2091	18	موافق إلى حد ما	متوسط
34	ضعف المرتب.	3.60	1.2734	8	موافق	مرتفع

تابع/ جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات مقياس العوامل المؤدية إلى دوران العمل الطوعي داخل المنظمة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الفئة	المستوى
35	شعور الموظف بوجود تمييز بين الموظفين في جهته الحالية.	3.56	1.2089	9	موافق	مرتفع
36	كثرة العقوبات الإدارية.	3.20	1.2868	22	موافق إلى حد ما	متوسط
37	الرغبة برئيس مباشر محدد.	3.24	1.2109	21	موافق إلى حد ما	متوسط
38	توفر فرص بدل الراحة في الجهات الأخرى.	3.63	1.1970	6	موافق	مرتفع
39	توفر فرص أفضل للترقية في الجهة الأخرى.	3.85	1.1754	2	موافق	مرتفع
40	وجود فرص للانتداب في الجهة الأخرى.	3.73	1.237	5	موافق	مرتفع
41	وجود فرص مكافأة خارج الدوام في الجهة الأخرى.	3.93	1.202	1	موافق	مرتفع
	المتوسط العام لمحور العوامل التنظيمية	3.467	الانحراف المعياري 0.7994		موافق	مرتفع
	المتوسط العام للمقياس	3.4620	الانحراف المعياري 0.7990		موافق	مرتفع

يتضح من جدول 3 أن المستوى العام للعوامل المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة كان مرتفعاً إذ بلغ 3.46، كما كانت العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية ذات مستوى مرتفع وفقاً لإجابات المبحوثين، حيث بلغ المتوسط العام للعوامل الشخصية 3.57 بينما بلغ المتوسط العام للعوامل التنظيمية 3.46، ما يوضح موافقة المبحوثين على العوامل الشخصية والتنظيمية المحددة في الدراسة في تأثيرها على دوران الموظفين داخل المنظمة.

وقد حصلت العبارات التالية على أعلى المتوسطات ضمن محور العوامل الشخصية وهي بالترتيب: «الرغبة في تحقيق مركز وظيفي أعلى» بمتوسط 4.26 تليها عبارة «الرغبة في زيادة الخبرة» بمتوسط 4.25 ثم «الرغبة في اكتساب السمعة المهنية الحسنة» بمتوسط 4.18. وتتفق نتيجة حصول العبارة «الرغبة في تحقيق مركز وظيفي أعلى» على أعلى متوسط - وبالتالي شكلت المرتبة الأولى في العوامل المؤدية

للدوران الوظيفي الطوعي - مع معطيات نظرية ريادة الأعمال لـ (Lazear, 2005) التي أشارت إلى أنه قد يختار الموظفون تنويع الخبرات والمهام لتشكيل الخبرة اللازمة للحصول على ريادة الأعمال. كما تتفق الدراسة في ذلك مع دراسة (Kaymaza, 2010) التي أشارت إلى زيادة المعرفة والمهارات الناتجة من التدوير الوظيفي التي تنعكس إيجابياً على الدافعية.

كما تتفق النتائج مع دراسة (الصعب، 2018) التي أشارت إلى موافقة عينة الدراسة على إيجابيات التدوير الوظيفي في اكتساب الخبرات والتطوير الوظيفي. كما تتفق مع دراسة (الزهراني، 2002) التي أشارت إلى أن التدوير الوظيفي يثري خبرات الموظفين، وتتفق كذلك مع دراسة (اسليم، 2018) التي أشارت إلى تصدر بعد زيادة الخبرات في التدوير الوظيفي في تأثيره على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ودراسة (الفضلي، 2020) التي أشارت إلى أن الإلمام بالأنظمة واللوائح في العمل جاء ضمن العبارات الخمس الأولى في مقياس التدوير الوظيفي الذي حصل على استجابة موافق بشدة من عينة الدراسة.

أما العوامل التنظيمية فقد حصلت العبارات التالية على أعلى متوسطات ضمن المحور، وهي بالترتيب الآتي: «وجود فرص مكافأة خارج الدوام في الجهة الأخرى» بمتوسط 3.93، «توفر فرص أفضل للترقية في الجهة الأخرى» بمتوسط 3.85 ثم «عدم تقدير تميز الموظف» بمتوسط 3.78. وتتفق الدراسة في ذلك مع نتائج دراسة (الصعب، 2018) التي أشارت إلى موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة إلى أن من الصعوبات التي تحد من التدوير الوظيفي هي ضعف وقلة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين. وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع إجابات المبحوثين في دراستنا: من حيث إن وجود فرص مكافأة خارج الدوام في الجهة الأخرى من عوامل طلب الموظف النقل لهذه الجهة، إذ يعد ذلك حافزاً مادياً.

السؤال الثاني: هل يوجد فروق بين الموظفين والموظفات في العوامل الشخصية والتنظيمية المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة وفقاً لبعض الخصائص الديموغرافية، التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تستعرض الدراسة نتائج الاختبارات الإحصائية في الجداول الآتية

جدول 4

اختبار (ت) المستقل T -test لدلالة الفروق في العوامل الشخصية والتنظيمية المؤدية للدوران الوظيفي داخل المنظمة حسب المتغيرات (الجنس، وجود الأطفال، طلب النقل من إدارة لأخرى، نوع الإدارة الحالية للموظف)

العوامل	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية
العوامل الشخصية	ذكر	175	3.64	0.581	2.175	0.037
	أنثى	231	3.52	0.634		
العوامل التنظيمية	ذكر	175	3.52	0.807	1.265	0.230
	أنثى	231	3.42	0.792		
العوامل	وجود الاطفال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية
العوامل الشخصية	نعم	314	3.55	0.60	-244	0.808
	لا	31	3.57	0.58		
العوامل التنظيمية	نعم	314	3.43	0.79	-838	0.403
	لا	31	3.55	0.73		
العوامل	هل سبق أن طلبت النقل إلى جهة أخرى داخل الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية
العوامل الشخصية	نعم	131	3.58	0.655	0.275	0.784
	لا	275	3.57	0.594		
العوامل التنظيمية	نعم	131	3.44	0.819	-333	0.740
	لا	275	3.47	0.791		
العوامل	نوع الإدارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية
العوامل الشخصية	تعليمية	145	3.53	0.609	-1.067	0.287
	إدارية	260	3.59	0.616		
العوامل التنظيمية	تعليمية	145	3.45	0.805	-268	0.789
	إدارية	260	3.47	0.798		

يتضح من جدول 4 وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العوامل الشخصية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي للموظفين داخل المنظمة وفقاً لمتغير الجنس؛ إذ بلغت قيمة اختبار (ت) 2.175 عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.037، ويتضح من قيمة المتوسطات أن الفروق لصالح الذكور بمتوسط 3.64 وانحراف معياري 0.581.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفضلي، 2020) التي وجدت أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول التدوير الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، بينما تتفق مع دراسة (Dhanraj & Parumasur, 2014) التي وجدت فروقاً في تصورات الموظفين حول تأثير التدوير الوظيفي على الموظفين وفقاً لمتغير الجنس، كما تتفق مع دراسة (راشد، 2019) التي وجدت فروقاً حول متطلبات التدوير الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، إلا أنها كانت لصالح فئة النساء.

كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العوامل التنظيمية المؤدية للدوران الطوعي للموظفين داخل منظمة العمل وفقاً لمتغير الجنس. كما أظهرت نتائج جدول 4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العوامل الشخصية والتنظيمية المؤدية للدوران الطوعي للموظفين داخل المنظمة وفقاً لمتغيرات: وجود الأطفال، طلب النقل، نوع الإدارة. وتختلف نتيجة الدراسة هنا في عدم تأثير عامل متغير الجنس على استجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية المؤدية للدوران الطوعي مع دراسة (Dhanraj & Parumasur, 2014) ودراسة (راشد، 2019) اللتين وجدت تأثيراً لمتغير الجنس على استجابات المبحوثين، وفي الوقت ذاته تتفق الدراسة في هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الفضلي 2020) التي لم تجد فروقاً في إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس. كما تتفق الدراسة في نتائجها حول عدم تأثير متغير أسبقية طلب النقل من عدمه لدى الموظف على استجابات المبحوثين، مع دراسة (الصعب، 2018) التي وجدت أن متغير عدد مرات التدوير لم يؤثر في استجابات المبحوثين بخصوص واقع التدوير الوظيفي وإيجابياته وسلبياته.

جدول 5

تحليل التباين الأحادي *one way Anova* لمعرفة دلالة الفروق في العوامل (الشخصية، التنظيمية) المؤدية للدوران الوظيفي داخل المنظمة حسب المتغيرات: الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.

الفروق في العوامل الشخصية والتنظيمية حسب متغير الحالة الاجتماعية						
المحور	مصدر الفروق	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) (F)	الدلالة
العوامل الشخصية	بين المجموعات	1.36	2	2	1.813	0.165
	داخل المجموعات	151.540	403	403		
	المجموع	152.903	405	405		
العوامل التنظيمية	بين المجموعات	3.917	2	2	3.095	0.046
	داخل المجموعات	254.896	403	403		
	المجموع	258.813	405	405		
الفروق في العوامل الشخصية والتنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي						
المحور	مصدر الفروق	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) (F)	الدلالة
العوامل الشخصية	بين المجموعات	1.014	2	0.507	1.350	0.260
	داخل المجموعات	150.237	400	0.376		
	المجموع	151.251	402			
العوامل التنظيمية	بين المجموعات	2.453	2	1.226	1.918	0.148
	داخل المجموعات	255.782	400	0.639		
	المجموع	258.235	402			

يتضح من جدول 5 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العوامل الشخصية ترجع إلى متغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة (ف) للعوامل الشخصية 1.813 وهي غير دالة إحصائياً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Dhanraj & parumasu, 2014) التي تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول تأثير التدوير الوظيفي على الموظفين والإنتاجية والأمن الوظيفي والتنظيم تعود إلى متغير الحالة الاجتماعية.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العوامل التنظيمية ترجع إلى متغير الحالة الاجتماعية حيث بلغت قيمة (ف) 3.095 وهي دالة إحصائياً عند مستوى

دلالة 0.046 ما يعني أن مستويات العوامل التنظيمية المؤدية للدوران الطوعي بين الموظفين والموظفات داخل المنظمة تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية. وتختلف هنا هذه النتيجة مع دراسة (Dhanraj & parumasu, 2014) التي تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول تأثير التدوير الوظيفي على الموظفين والإنتاجية والأمن الوظيفي والتنظيم تعود إلى متغير الحالة الاجتماعية. ووفقاً لذلك فإن هناك فروقاً بحسب الحالة الاجتماعية للموظفين أو الموظفات في تأثير العوامل التنظيمية في طلب النقل لجهة أخرى داخل المنظمة، وقد يعود ذلك إلى مدى مناسبة ظروف العمل مع الظروف الاجتماعية للموظف أو الموظفة.

ويتضح من جدول 5 أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العوامل الشخصية ترجع إلى متغير المستوى التعليمي؛ حيث بلغت قيمة (ف) للعوامل الشخصية 1.350 وهي غير دالة إحصائياً. كما يتضح من جدول 5 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العوامل التنظيمية ترجع إلى متغير المستوى التعليمي؛ حيث بلغت قيمة (ف) للعوامل التنظيمية 1.918 وهي غير دالة إحصائياً. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (راشد، 2019) حيث لم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول متطلبات التدوير الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

السؤال الثالث للدراسة: هل يوجد علاقة بين العوامل الشخصية المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي وبعض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية؟

السؤال الرابع للدراسة: هل يوجد علاقة بين العوامل التنظيمية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي وبعض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية؟

جدول 6

نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين العوامل الشخصية، التنظيمية المؤدية للدوران الوظيفي داخل المنظمة وبعض المتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة في الجامعة، عدد سنوات الخبرة في الإدارة الحالية للموظف/ة)

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
العوامل الشخصية		
العمر	-0.125*	0.012
عدد سنوات الخبرة في الجامعة	-0.048	0.336
عدد سنوات الخبرة في الإدارة الحالية للموظف /ة	0.072	0.153

تابع/ جدول 6

نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين العوامل الشخصية، التنظيمية المؤدية للدوران الوظيفي داخل المنظمة وبعض المتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة في الجامعة، عدد سنوات الخبرة في الإدارة الحالية للموظف/ة)

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
العوامل التنظيمية		
العمر	-0.041-	0.250
عدد سنوات الخبرة في الجامعة	0.009	0.859
عدد سنوات الخبرة في الإدارة الحالية للموظف/ة	0.064	0.206

يتضح من نتائج جدول 6 وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العمر والعوامل الشخصية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.125^* عند مستوى دلالة إحصائية 0.012 أي أنه كلما قل العمر لدى أفراد العينة زاد تأثير العوامل الشخصية المؤدية إلى الدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة والعكس صحيح.

وتتفق هذه النتيجة مع مراحل المسار الوظيفي؛ إذ تتضمن المرحلة الأولى وهي الاستكشاف: تحديد الموظف للمهمة المناسبة مع مهاراته وطموحاته الشخصية، وهي المرحلة التي تتوافق مع المرحلة العمرية أقل من 30 سنة وسنوات عمل أقل من عامين، وهو ما يفسر النتيجة أعلاه بأنه كلما قل عمر الموظف زادت الموافقة على العوامل الشخصية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة.

ويتضح أيضاً من جدول 6 أنه لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة في الجامعة والعوامل الشخصية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.048 وهي غير دالة إحصائياً، كما لا يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين عدد سنوات الخبرة في الإدارة الحالية للموظف وبين العوامل الشخصية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.72 وهي غير دالة إحصائياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Dhanraj & parumasu, 2014) التي تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول تأثير التدوير الوظيفي على الموظفين والإنتاجية والأمن الوظيفي والتنظيم تعود إلى متغير مدة الخدمة، كما تتفق مع دراسة (الفضلي،

(2020) التي تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات مجتمع البحث فيما يتعلق بالتدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة.

كما يتضح من نتائج جدول 6 أنه لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العمر والعوامل التنظيمية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.041 وهي غير دالة إحصائياً، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Dhanraj & Parumasur, 2014) التي تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول تأثير التدوير الوظيفي على الموظفين والإنتاجية والأمن الوظيفي والتنظيم تعود إلى متغير العمر.

كما لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة في العمل بالجامعة والعوامل التنظيمية المؤدية للدوران الطوعي داخل المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.009 وهي غير دالة إحصائياً، كما لا يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين عدد سنوات الخبرة في الإدارة الحالية للموظف وبين العوامل التنظيمية المؤدية للدوران الطوعي داخل المنظمة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.064 وهي غير دالة إحصائياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Dhanraj & parumasu, 2014) التي تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول تأثير التدوير الوظيفي على الموظفين والإنتاجية والأمن الوظيفي والتنظيم تعود إلى متغير مدة الخدمة، كما تتفق مع دراسة (الفضلي، 2020) التي تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات مجتمع البحث فيما يتعلق بالتدوير الوظيفي والانتماء التنظيمي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة.

ويمكن تعليل نتيجة- أن متغير العمر ليس له تأثير على استجابات المبحوثين بالنسبة للعوامل التنظيمية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي بينما كان له تأثير في العوامل الشخصية- بأن صغر سن الموظف وقلة خبرته الوظيفية تبعاً لذلك خلال المرحلة الأولى من مراحل المسار الوظيفي، قد لا يجعله على وعي ومعرفة واضحة بمهاراته وقدراته؛ ما يدفعه للانتقال إلى جهة أخرى لمعرفة مهاراته وما يناسبها من عمل ومسار وظيفي، بينما لا يكون العمر بالتأثير نفسه على العوامل التنظيمية؛ بسبب وضوح البيئة التنظيمية ومزاياها وسلبياتها للموظف منذ بداية التحاقه بالعمل.

خلاصة النتائج

1 - اتضح من نتائج الدراسة أن المستوى العام للعوامل المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة مرتفع وهو ما يعني فئة «موافق» إذ بلغ المتوسط العام للمقياس 3.4620.

2 - اتضح من نتائج الدراسة أن مستوى العوامل الشخصية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة مرتفع وهو ما يعني فئة «موافق» إذ بلغ المتوسط العام للمقياس 3.576.

3 - اتضح من نتائج الدراسة أن مستوى العوامل التنظيمية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة مرتفع وهو ما يعني فئة «موافق» إذ بلغ المتوسط العام للمقياس 3.467.

4 - اتضح أن مستوى العوامل الشخصية يختلف باختلاف متغير الجنس وذلك لصالح فئة الذكور، بينما لا يختلف مستوى العوامل الشخصية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة باختلاف متغيرات: المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وجود الأطفال من عدمه. كما اتضح وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والعوامل الشخصية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة.

5 - اتضح أن مستوى العوامل الشخصية لا يختلف باختلاف أسبقية طلب النقل لجهة أخرى داخل المنظمة من عدمه، نوع الإدارة التي يعمل بها الموظف/ة (إدارية، تعليمية). كما اتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العوامل الشخصية وبين عدد أعوام الخبرة في الإدارة التي يعمل بها الموظف/ة، كما لا يوجد علاقة ذات إحصائية بين العوامل الشخصية وأعوام الخبرة في الجامعة ككل.

6 - اتضح من نتائج الدراسة أن مستوى العوامل التنظيمية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة لا يختلف باختلاف متغير الجنس والمستوى التعليمي، بينما يوجد اختلاف في مستوى العوامل التنظيمية المؤدية إلى الدوران الطوعي داخل المنظمة باختلاف الحالة الاجتماعية وذلك لصالح فئة من سبق لـ/ه الزواج (الأرمل/ة والمطلق/ة)، بينما لا يوجد اختلاف في مستوى العوامل التنظيمية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي باختلاف متغير وجود الأطفال من عدمه، كما لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والعوامل التنظيمية المؤدية للدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمة.

7 - اتضح أن مستوى العوامل التنظيمية لا يختلف باختلاف متغير أسبقية طلب النقل لجهة أخرى داخل المنظمة من عدمه، ونوع الإدارة التي يعمل بها الموظف/ة (إدارية، تعليمية). كما اتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العوامل التنظيمية وبين عدد أعوام الخبرة في الإدارة التي يعمل بها الموظف/ة، كما لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وأعوام الخبرة في الجامعة ككل.

التوصيات:

- توصي الدراسة بإعداد آلية للتدوير الوظيفي في المؤسسات التنظيمية بشكل دوري وفقاً لما يحقق الأهداف الإستراتيجية لكل منظمة.
- توصي الدراسة بإعداد برنامج تهيئة للموظفين في كل منظمة في بداية حياتهم الوظيفية شاملاً تدريب الموظفين على مهارات تخطيط الموظف لمساره الوظيفي.
- توصي الدراسة بقياس الرضا الوظيفي للموظفين والموظفات بشكل دوري لمعرفة مصادر عدم الرضا الوظيفي في الإدارات المختلفة ومعالجتها تجنباً للآثار السلبية للدوران الوظيفي الطوعي.

المقترحات لمواضيع دراسات علمية مستقبلية:

- تصور مقترح لتطوير آلية للتدوير الوظيفي للموظفين والموظفات بجامعة الملك سعود.
- الصعوبات والتحديات التي تواجه التدوير الوظيفي للموظفين والموظفات في الجامعات.
- دراسة تحليلية: إيجابيات التدوير الوظيفي للموظفين في المنظمات.

المراجع والمصادر

- إسليم، ريم (2018). أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية- غزة، [رسالة ماجستير منشورة]، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الأشعري، أحمد (2017). المنارة في شرح بعض مصطلحات الإدارة. جده: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- البرعي، محمد؛ والتويجري، محمد (1993). معجم المصطلحات الإدارية. الرياض: مكتبة العبيكان.

بركات، حيان؛ وعيسى جميل (2021). دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي. *مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية*، 43 (4)، 29-11.

بوراس، فايزة (2019). *أساسيات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحارثي، دلال؛ والشمري، عبد الرحمن (2020). مدى تطبيق التدوير الوظيفي وأثره في الأداء: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز-الاقتصاد والإدارة*، 34 (2)، 181-161.

حاروش، نور الدين (2011). *إدارة الموارد البشرية*. الجزائر: دار الأمة.

حسين، محمد؛ وسليمان، شريف؛ ومحمد، أحمد (2020). التدوير الوظيفي كإحدى السياسات للتغلب على مشكلة دوران العاملين (بالتطبيق على فنادق الأربع نجوم بالغردقة) مستخلص رسالة علمية. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، (8) 195-167.

حمور، ميرغني (1981). *التنظيم الإداري أسسه وقواعده. الإدارة العامة* (30)، 94-71. راشد، محمد (2019). *أثر متطلبات التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين: دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني*. رسالة ماجستير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

الزهراني، انتصار (2022). *تطوير الأداء الإداري بعمادة الدراسات العليا بجامعة ام القرى في ضوء مدخل التدوير الوظيفي: تصور مقترح*. *مجلة البحوث التربوية والنوعية*، (14)، 60-28.

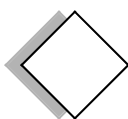
الشيخ، حسن (1997). *معجم المصطلحات الإدارية إنجليزي-عربي الإدارة العامة، إدارة الأعمال، السلوك الإداري، الاتصال الإداري، العلاقات العامة، العلاقات الإنسانية*. (د. ن).

الصعب، اشتياق (2018). *واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة في مدينة الرياض*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 2، 62-38.

الضحيان، سعود؛ و حسن، عزت (2002). *معالجة البيانات باستخدام برنامج spss 10 الجزء الثاني*. الرياض: (د. ن).

- عاشور، عادل؛ و بن حرز الله، حوادشي؛ و رعاش، كمال (2021). أثر التدوير الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين في المنشآت الرياضية-دراسة تطبيقية على مديرية الشباب لولاية الأغواط. *مجلة دفاتر/اقتصادية*، 12(2)، 22-237.
- علي، طلال ، و عبد الرزاق، أحمد (2020). إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب. *مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة*، 3(2)، 10893-10903.
- الفضلي، منى. (2020). واقع التدوير الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية التربية بجامعة جده. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 21(1)، 309-338.
- المغربي، كامل (2007) *الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حادثة وتحديات القرن الحادي والعشرين*. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- Casad, S. (2012). Implications of Job Rotation Literature for Performance Improvement Practitioners. *performance Improvement quarterly* ,Vol 25(2): P P. 27-41.
- Cosgel. M & Miceli. T (1999) Job Rotation: Benefits, and Stylized Facts. *Journal of Institutional. And Theoretical, Economics (JITE)*. Vol. 155, No. 2: PP. 301-320
- Dhanraj, D & Parumasur, S. (2014). perceptions of the impact of job rotation on employees, productivity. *The Organization and Job Security, Volume 11*, Issue:4 PP. 4.682-691.
- Ghaffari, M, Aghadavood, S,& Dalvi, M (2021). The impact study of the role of job rotation system effectiveness on work enthusiasm. *Nexo Scientific Journal*. Vol. 34 No. 02 .pp790-806.
- Hsien Ho,W, Chang,C, Shih,Y, & Da Liang, R (2009). Effects of Job Rotation and Role Stress Among Nurses on Job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9:8: pp. 1-11.
- Kaymaza, K, (2010) The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal*, Vol 1 (3).pp 69-86.

- Lazear, E.(2005) Entrepreneurship. *Journal of labor Economics*, Vol.23. No.4 PP 649–680.
- Mark, J & Kponee, L (2020) Job Rotation and Employee Turnover of Food and Beverage Firms in Rivers State, Nigeria, *IARD International Journal of Economics and Business Management (IJEEM) VOL. 6.(1):pp1-9*.
- Puzon, E & De Guzman, A (2020). Not your final destination: A grounded theory study on adjustment among Filipino librarians who experienced job rotation. *Journal of Librarianship and Information Science, Vol 52(4): pp. 951 –963*.
- Radzi, W, Ramlan, S, Rashid, I, Amir, A, Husain, W& Nasir, N (2021, July 1-6). Determinants of job rotation among employees in Malaysia education sector. *AIP conference proceedings. 8th International Conference on Advanced Material Engineering & Technology (ICAMET2020)*. Geopolymer Group, Center of Excellence Geopolymer & Geen Technology, Universiti Malaysia Perlis, Malaysia.



الاهتمامات البحثية: علم اجتماع التنظيم، علم الاجتماع الطبي، مناهج البحث العلمي، علم اجتماع الانحراف، علم اجتماع الشيخوخة.

للاستشهاد

الجهني، تهاني بنت محمد. (2026). عوامل الدوران الوظيفي الطوعي داخل المنظمات: دراسة تطبيقية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك سعود. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 54 (2)، 171-208.

Doi: 10.34120/jss.2026.3375

To Cite:

Aljahny, T. (2026). Voluntary Employee Turnover Factors within Organizations: An Applied Study on a Sample of Male and Female Employees at King Saud University. *Journal of the Social Sciences*, 54 (2), 171-208.

Doi: 10.34120/jss.2026.3375