



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

استراتيجية التدوير الوظيفي وتأثيرها على استدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق المصرية

إعداد

د/ وائل محمد محمود الرفاعي د/ ياسر أحمد عبد الرزاق محمود

قسم الدراسات الاجتماعية - كلية الآداب - جامعة الملك فيصل
المملكة العربية السعودية

مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة
عدد (١٦) - ديسمبر ٢٠٢٤

استراتيجية التدوير الوظيفي وتأثيرها على استدامة الموارد البشرية: دراسة
ميدانية على قطاع الفنادق المصرية

Job Rotation Strategy and its Impact on Human Resource Sustainability: A Field Study on the Egyptian Hotel Sector

Abstract

Management and behavioral scientists realized early on that paying attention to work systems without paying attention to employees may lead to boredom and lack of motivation to work. Therefore, many studies were conducted, the most prominent recommendations of which were to adopt one of the important practices when designing jobs, which is job rotation. This study aims to determine the role of job rotation as one of the policies for retaining employees in Egyptian hotels. The current study relies on the descriptive analytical approach in order to achieve the study objective. ٢٥٠ survey forms were distributed to a random sample of employees in five-star hotels in Greater Cairo, of which only ٢٠٣ forms were valid for analysis, at a rate of ٨١.٢%. The data received were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version ٢٧ to reach the results of the study. The study concluded that employees feel bored when working in a fixed job. In addition, applying job rotation improves the chances of employees staying and vice versa. Based on the extracted results, a set of recommendations were made, the most prominent of which is creating a cooperative work environment between the various departments of the hotel, which in turn contributes to accepting the idea of moving from one department to another.

Keywords: Job rotation, employee retention, five-star hotels, Greater Cairo.

المخلص:

لقد أدرك علماء الإدارة والعلوم السلوكية مبكرا أن الاهتمام بأنظمة العمل دون الاهتمام بالعاملين قد يؤدي إلى الملل، ونقص الدافعية للعمل، ولذلك أجريت الكثير من الدراسات التي كان أبرز توصياتها الأخذ بأحد الممارسات الهامة عند تصميم الوظائف وهي تدوير الوظائف. تهدف تلك الدراسة إلى تحديد دور

التدوير الوظيفي كأحد السياسات للإحتفاظ بالعاملين في الفنادق المصرية. تعتمد الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق هدف الدراسة، حيث تم توزيع عدد ٤٥٠ استمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى كان من بينها ٤٠٦ استمارة فقط صالحة للتحليل بنسبة قدرها ٩٠.٢%. تم تحليل البيانات الواردة بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS إصدار ٢٧ للوصول إلي نتائج الدراسة. توصلت الدراسة إلي أنه يشعر العاملین بالمثل عند العمل في وظيفة ثابتة. كما أن يوجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بالفندق ومعدل بقاء العاملين. بناء علي النتائج المستخرجة تم وضع مجموعة من التوصيات أبرزها خلق مناخ العمل التعاوني بين مختلف أقسام الفندق مما يساهم بدوره في تقبل فكرة التنقل من القسم للأخر.

الكلمات الدالة: التدوير الوظيفي، الإحتفاظ بالعاملين، فنادق الخمس نجوم، القاهرة الكبرى.

مقدمة

يري الصعب (٢٠١٨) أن للتدوير الوظيفي أهمية بالغة تتمثل في أنه أسلوب إداري حديث تتحقق من خلاله القيم والسياسات والأهداف المنشودة للمؤسسة، بالإضافة إلى مساعدة العاملين على الخروج من دائرة الجمود الوظيفي إلى تطوير أدائهم والارتقاء بهم نحو الأفضل. ويعتبر التدوير الوظيفي أحد استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء كونه يساهم في تطوير العمل والالمام بالمهام المختلفة للمؤسسة ويحد من سوء استغلال السلطة، ويخلق المنافسة بين العاملين كما يساهم التدوير الوظيفي في الحد من

معدلات ترك العمل ويخفف من سلبيات الروتين والبيروقراطية في العمل (العلي، ٢٠١٨). تناقش تلك الورقة البحثية دور التدوير الوظيفي في الفنادق المصرية كأحد السياسات التي من الممكن أن تطبقها الإدارة الفندقية للحفاظ على العاملين لديها.

مشكلة البحث

إهتم العديد من الباحثين بالتحقيق في العلاقة بين التدوير الوظيفي ودوافع الموظف في جوانب عدة ويؤكد جزء كبير من هذه الدراسات على العلاقة الإيجابية بين هذين المفهومين. يدعي (Saravani & Abbasi, ٢٠١٣) أنه عندما تتبنى المنظمة التدوير الوظيفي، فإن هذا يؤدي إلى تحسين العلاقة بين التدوير الوظيفي ودوافع الموظف والتي تؤدي في الغالب إلى أداء عام أفضل للموظف. كما أنه أداة فعالة للغاية لتمكين الموظفين وتطوير آفاقهم. يُعتبر التدوير الوظيفي العنصر الأكثر فاعلية لتحقيق الرضا الوظيفي وتنوع المهارات (Al Nashmi & Almoayad, ٢٠١٥). على الرغم من أن المؤشرات والدراسات تؤكد على الأثر الإيجابي لعملية التدوير الوظيفي على ودوافع الموظف ورغبته المستمر نحو تنمية قدراته وتطوير مهاراته ، إلا أنه يوجد غياب لأي دراسات دقيقة عن التدوير الوظيفي في الفنادق المصرية كأحد السياسات التي من الممكن أن تطبقها الإدارة الفندقية للإحتفاظ بالعاملين لديها. تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة علي التساؤلات التالية:

١. إلي أي مدى يطبق التدوير الوظيفي في الفنادق المصرية؟

٢. ما المراحل و الخطوات اللازمة لتطبيق التدوير الوظيفي؟

٣. ما المزايا التي قد تتحقق من تطبيق التدوير الوظيفي؟

٤. ما المعوقات التي تواجه الفنادق عند تطبيق التدوير الوظيفي؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلي تحديد دور التدوير الوظيفي كأحد السياسات لبقاء العاملين. يمكن تحقيق الهدف الرئيسي للبحث من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية:

١. الإلمام بالمراحل و الخطوات اللازمة لتطبيق التدوير الوظيفي.

٢. معرفة المزايا التي قد تتحقق من تطبيق التدوير الوظيفي.

٣. تحديد المعوقات التي تواجه الفنادق عند تطبيق التدوير الوظيفي.

فرض البحث:

يؤثر تطبيق التدوير الوظيفي في الإحتفاظ بالعاملين بالفنادق المصرية عند مستوى معنوية ٠.٠٥

محددات البحث

تتضمن الدراسة المحددات الآتية:

أ- المحدد المكاني: في ظل وجود العديد من الفنادق المصرية، من الصعب

التقصي في جميع الفنادق المصرية. لذا تم اختيار فنادق الخمس نجوم

بالقاهرة الكبرى لتكون عينة الدراسة.

ب-المحدد الزمني: تحليل الدراسة الميدانية عن طريق توزيع استمارات

الاستقصاء على العاملين وذلك خلال الفترة من يونيو ٢٠٢٤ إلى

أغسطس ٢٠٢٤.

الإطار النظري للدراسة

التدوير الوظيفي:

يري جاد الرب (٢٠٠٩) أن التدوير يعني قيام الشخص بأداء وظائف غير وظيفته الأساسية حتى يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مراكز أعلى، ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة، بهدف تطوير للموظفين المحتملين وإعداد قيادات الصف الثاني. وتناول القحطاني (٢٠١١) تدوير العاملين على أساس أنه "تقلبات سريعة نسبية بين الوظائف بهدف اكتساب مهارات عديدة. ويشير (حراز، ٢٠١٥) للتدوير الوظيفي على أنه "أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك العاملين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة خلال فترات زمنية مناسبة، بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم والمحافظة عليهم، لأداء الأعمال المسندة إليهم في الحاضر أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف العاملين والمنظمة".

والتدوير الوظيفي يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة على الاستفادة من هذه الموارد لاكتساب مهارات جديدة ولإنجاز الأعمال الأخرى عن طريق التدريب والتهيئة لسد العجز في بعض المجالات، كما أن التدوير الوظيفي يطبق في بعض المنظمات التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد أو نقل موظفين من منظمات أخرى (زكي، ٢٠١٠). وتتبع أهمية أسلوب التدوير الوظيفي من كونه يحقق إبعاد الملل عن الموظف الذي يمارس العمل لسنوات طويلة وجعله يشعر بالاطمئنان، وعدم القلق على مستوى تقييمه، وبالتالي لا يوجد ما يدفعه للرغبة في التطوير والتجديد، وليس لديه ما يدفعه للطموح، وإن استمرار هذا الموظف غير مجبر لأنه يمارس عمله بطريقة آلية ربما يكون الحل الأفضل له وللوظيفة أن يتم نقله إلى وظيفة أخرى، مما يفتح أمامه مجالات جديدة للتطوير، وتحرير

من نوع مختلف وان تغيير الموظف أو المدير قد لا يكون بسبب سلبيات أو أخطاء بقدر ما هو وسيلة للتطوير والإبداع من خلال أسلوب تدوير العمل (Mohsan et al., ٢٠١٢). يوجد تسع خطوات أساسية لتدوير الوظيفة وهي (الظاهر، ٢٠٠٩ : العتيبي، ٢٠١١ : ٢٠٠٣، Dan & Eric):

١- عقد اجتماع مع الموظف لتحديد الفائدة والحصول على استغراق الموظف، وخلال هذا الاجتماع، سيكون من المناسب تقديم عرض تقديمي قصير حول التدوير الوظيفي. والغرض هنا هو البناء على التدريب في مجال بيئة العمل الذي تم تلقيه بالفعل وتعزيزه من خلال مناقشة العلاقة بينه وبين تدوير الوظائف.

٢- التأكد من أن متطلبات الوظيفة الفعلية دقيقة وحديثة لجميع الوظائف التي يتم النظر فيها للتدوير.

٣- التحقق من مجموعة الموظفين داخل كل قسم.

٤- تزويد الموظفين بأي تدريب مطلوب لأية مهام جديدة يتم تنفيذها أو التعامل مع المعدات.

٥- تزويد الموظفين بوقت استراحة كاف للتأكد من أنهم مؤهلون تماما وأن يكونوا مؤهلين جسديا لأداء مهامهم الجديدة.

٦- تنفيذ التدوير الوظيفي.

٧- مراقبة التدوير الجديد لضمان المرونة والاعتبار للأفراد الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة، تقييم ما إذا كان يمكن إجراء مزيد من التدريب و / أو الاستراحة و / أو الإقامة لهؤلاء الأفراد.

٨- عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم التدوير الوظيفي، مرة أخرى، مسح الموظفين باستخدام استبيان تدوير الوظائف. مقارنة النتائج بالمشح الأولي، فإذا كانت النتائج مواتية، فاستمر في التدوير، وإذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة، فعليك تحديد ما إذا كانت هناك حاجة لاتخاذ إجراء تصحيحي أو ما إذا كان يجب إيقاف التدوير.

٩- تتبع التدابير الأخرى مثل معدلات الإصابة أو معدل دوران الموظفين أو رضا الموظفين أو تعويض العمال لتحديد تأثير تدوير الوظائف.

يوجد العديد من المزايا عند تطبيق التدوير الوظيفي نذكر منها(جاد الرب ، ٢٠٠٩: الخالدي، ٢٠١١):

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

٢- يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل فهناك مرونة في تحريك الأفراد من موقع إلى آخر حيث أن الموظف يكون ملما بجميع الأعمال الموجودة في الإدارة التابع لها.

٣- تساهم عملية التدوير الوظيفي في تدريب الموظفين وهم على رأس أعمالهم.

٤- تساعد على معرفة نقاط الضعف التي قد تسبب تأخير العمل فالموظفين من خلال تنقلاتهم في العمل يكتشفون هذه النقاط بسرعة ويجدون الحلول المناسبة بأسرع وقت مناسب.

٥- في حالة وجود ترقيات فمن الممكن تفضيل ترقية الموظف الذي انتقل عدة مرات على الموظف الذي تقل تنقلاته.

٦- معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة.

٧- تساهم في بناء الموظف الشامل والذي يعتبر مطلب من مطالب النظريات الإدارية الحديثة.

إن التدوير الوظيفي لا يمثل للإدارة أية مشكلات، إذا لم يكن هناك نوع من أنواع سوء الاستخدام أو التنفيذ، ولكن يبقى التدوير الوظيفي شأن أي تغيير يصاحبه المعارضة والمقاومة من قبل بعض الموظفين، ويواجه مجموعة من التحديات؛ لأن الموظف دائما ما يحب التمسك بعمله الذي اعتاد عليه، إلا أن متطلبات الحياة وما يصاحبها من تطور سريع في جميع المحاور تفرض على الإدارات هذا الأسلوب حتى تمكن موظفيها من مسايرة هذا التطور ، ومن هذه المعوقات، ما ذكره (القحطاني، ٢٠١١):

١. عدم رغبة بعض رؤساء الأقسام، في اطلاع الآخرين على أسرار الوحدة الإدارية التي يعمل بها.

٢. حاجة التدوير الوظيفي إلى ميزانية خاصة.

٣. ضعف الوعي لدى الموظفين في المنظمات بأهمية التطوير ومن ثم مقاومتهم للتغيير ورفض التدوير الوظيفي.
٤. ضعف إدارات التطوير، مادية وبشرية.
٥. قلة الحوافز المادية في بعض المنظمات.
٦. اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين.
٧. عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف.
٨. عدم مرونة الهيكل التنظيمي لأسلوب التدوير الوظيفي.
٩. الثقافة السلبية اتجاه أساليب التطوير والتغيير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام.
١٠. عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.

العوامل المؤثرة في بقاء العاملين في الفنادق

يرى الطائي وآخرون (٢٠٠٦) أن الإحتفاظ بالعاملين يوفر على المؤسسة تكاليف مغادرة العامل في أي وقت وخسارة المعرفة، وخسارة المخرجات، وتكاليف التعيين، وتكاليف الفصل والطرْد، وعملية توظيف العامل. عرف الحربي (٢٠٠٨) دوران العاملين على أنه: ترك الأفراد العمل في المنظمة للالتحاق بوظائف مماثلة في منظمات منافسة تتصف بمزايا متعددة لا تتوفر فيها هذه المزايا أو الخصائص. في حين عرفه هو و آخرون درجة تصورات العامل للمنافع الاقتصادية والاجتماعية التي تتحقق جراء ترك العمل والتحاق

الموظف للعمل في منظمة أخرى (Ho et al., ٢٠٠٩). عرف عبد الوهاب (٢٠١٠) الدوران الوظيفي على أنه نسبة العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب يمكن تجنبها أو لأسباب حتمية لا يمكن تجنبها.

يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل مؤشرا على عدم رضا العاملين عن مستوى الرواتب والأجور لذلك يقرر بعضهم ترك العمل والبحث في مكان آخر عن رواتب وأجور ذات مستوى أفضل، وفي حالات أخرى تكون قرارات ترك العمل مرتبطة بعدم الرضا عن السياسة المطبقة لإدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي (إسماعيل، ٢٠٠٤)، وقد تتسبب عوامل أخرى في ارتفاع معدل دوران العمل كبيئة العمل غير الآمنة أو غير الصحية أو موقع العمل النائي، ولكن تأثير هذه العوامل مقتصر بدرجة كبيرة على العمالة غير الماهرة، أما العمالة الماهرة والمحترفة فالتأثير الأكبر في قراراتها في ترك العمل يعود إلى عدم رضاها عن إدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي (الحربي، ٢٠٠٨).

منهجية البحث

مجتمع وعينة الدراسة

استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية لتحديد عينة مجتمع الدراسة من العاملين بالفنادق الخمس نجوم عينة الدراسة في القاهرة الكبرى محل الدراسة ، حيث تعد العينة العشوائية افضل انواع العينات واكثرها دقة في تمثيل مجتمع الدراسة. تم استهداف ٢٠ فندق من الفنادق محل الدراسة وعددهم ٢٨ فندق (EHA, ٢٠٢٣) بنسبة ٧١.٤% من إجمالي مجتمع الدراسة. تم توزيع عدد ٤٥٠ استمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين بالفنادق الخمس نجوم

بالقاهرة الكبرى كان منها ٤٠٦ استمارة فقط صالحة للتحليل بنسبة قدرها ٩٠.٢%.

أداة البحث الميداني

تم تصميم استمارة استقصاء مشتملة على البيانات الشخصية للعاملين متضمنة أربعة محاور حيث يحتوى المحور الأول على ١٠ عناصر لدراسة اجراءات تطبيق التدوير الوظيفي (الظاهر، ٢٠٠٩ : العتيبي، ٢٠١١: Dan & Eric، ٢٠٠٣)، ويحتوى المحور الثانى على ٩ عناصر لدراسة آراء العاملين تجاه مميزات تطبيق التدوير الوظيفي (جاد الرب ، ٢٠٠٩: الخالدي، ٢٠١١)، ويحتوى المحور الثالث على ٩ عناصر لدراسة آراء العاملين تجاه معوقات تطبيق التدوير الوظيفي(القحطاني، ٢٠١١: ٢٠١٢، Mohsan et al., حراز، ٢٠١٥)، يحتوى المحور الرابع على ٥ عناصر لدراسة معدل الإحتفاظ بالعاملين (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦). وإعتمد الاستقصاء علي مقياس ليكرت الخماسي بدرجات موافقة تتدرج من غير موافق بشدة حتي موافق بشدة ويوضح الجدول رقم (١) درجات الموافقة والمدى لكل درجة. تم تحليل البيانات الواردة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS إصدار ٢٧ للوصول إلي نتائج الدراسة.

جدول رقم ١: مقياس الإجابة على فقرات الاستقصاء.

درجات الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
المدى	١ : ١.٨٠	١.٨١ : ٢.٦٠	٢.٦١ : ٣.٤٠	٣.٤١ : ٤.٢٠	٤.٢١ : ٥

• المدى (طول الفئة) = $(1 - 0) / 0.80 = 0.80$

ثبات الاستقصاء

يوضح الجدول رقم (٢) معامل ألفا كرونباخ المستخدم في قياس ثبات الاستقصاء، حيث توضح النتائج أن قيمة ألفا 0.914 وهو ما يشير إلى ثبات الاستقصاء وصلاحيته الإعتماد عليه في الدراسة وثبات نتائجه إذا ما استخدم مرة أخرى في نفس الظروف.

جدول رقم ٢: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستقصاء.

عدد العبارات	معامل ألفا
٣٣	٠.٩١٤

النتائج والمناقشة

أولاً: البيانات الديموجرافية:

جدول رقم (٣) تحليل البيانات الشخصية العاملين

الترتيب	التكرارات و النسب المئوية		المتغير
	%	ت	
١	٨٠.٢	٣٢٨	ذكر
٢	١٩.٢	٧٨	أنثى
	١٠٠%	٤٠٦	المجموع
١	٤٧.٣	١٩٢	أقل من ٣٠
٢	٣٠.١	١٢٢	من ٣٠ - ٤٠
٣	١٦.٧	٦٨	من ٤١ - ٥٠
٤	٥.٩	٢٤	أكثر من ٥٠
	١٠٠%	٤٠٦	المجموع
٢	٣٠.١	١٢٢	متوسط/فوق متوسط

١	٥٢.٧	٢١٤	عال (بكالوريوس/ليسانس)	٣- المؤهل الدراسي
٣	١٧.٢	٧٠	دراسات عليا	
	%١٠٠	٤٠٦		المجموع

يوضح الجدول رقم ٣ أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث يتبين أن (١٦٤) من أفراد عينة الدراسة من العاملين بالفندق يمثلون (٨٠.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (الذكور)، في حين أن (٣٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون (١٩.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (الاناث). يتبين من الجدول أيضاً أن النسبة الأكبر (٩٦) من العاملين بالفندق يمثلون (٣.٤٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عمرهم أقل ٣٠ سنة، في حين أن (٦١) يمثلون (١٠.٣٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (٣٠ - ٤٠ سنة)، وضمت العينة عدد (٣٤) يمثلون (٧.١٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (٤١ - ٥٠ سنة)، بينما وضمت العينة عدد (١٢) يمثلون (٩.٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (أكثر من ٥٠ سنة). تؤثر تلك النتائج على اختلاف الفئة العمرية لعينة الدراسة من العاملين بالفندق. كما يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، حيث يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة ما يمثلون (٥٢.٧%) من إجمالي العاملين بالفندق، حاصلين على مؤهل عال. بينما، ما يمثلون (٣٠.١%) حاصلين على مؤهل متوسط. كما أن ما يمثلون (١٧.٢%) حاصلين على مؤهل دراسات عليا.

التحليل الوصفي لمحاور البحث:

جدول (٤): اجراءات تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين

المتغير	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية				
	المتوسط	الانحراف	١	٢	٣	٤	٥

استراتيجية التدوير الوظيفي وتأثيرها على استدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق المصرية

المعيار	الحسابي								
١٠	١.٢٧٠	٢.٤٣	١٠	١٢٢	٢٦	١٢٤	١٢٤	ك	تشكيل لجنة معنية بالتدوير الوظيفي بالفندق.
			٢.٥	٣٠	٦.٤	٣٠.٥	٣٠.٥	%	
٨	١.٢٣١	٢.٨٣	٤٠	٩٦	٨٨	١٢٠	٦٢	ك	مراجعة اللوائح الخاصة بالفندق لضمان نجاح تطبيق التدوير الوظيفي
			٩.٩	٢٣.٦	٢١.٧	٢٩.٦	١٥.٣	%	
٣	.٦٧٤	٤.٤٣	٢١٠	١٦٦	٢٤	٦	٠	ك	تحديد أهداف واضحة لتطبيق التدوير الوظيفي.
			٥١.٧	٤٠.٩	٥.٩	١.٥	٠	%	
٥	.٧٦١	٣.٨٦	٦٢	٢٤٨	٧٨	١٢	٦	ك	ربط التدوير الوظيفي بالمسار الوظيفي لإدارات الفندق.
			١٥.٣	٦١.١	١٩.٢	٣	١.٥	%	
٤	.٧٥٦	٤.٢٣	١٧٢	١٥٤	٨٠	٠	٠	ك	توفير معايير التدوير الوظيفي لتحقيق العدالة في التطبيق
			٤٢.٤	٣٧.٩	١٩.٧	٠	٠	%	
٢	.٧١٩	٤.٤٦	٢١٦	١٧٨	٠	٦	٦	ك	ربط التدوير الوظيفي بالتدريب والإتقان المهني لإدارات الفندق
			٥٣.٢	٤٣.٨	٠	١.٥	١.٥	%	
٦	.٩٤٣	٣.٨٥	٩٢	٢١٠	٧٠	٢٠	١٤	ك	نقل عدد محدود من الموظفين حتي لا يحدث خلل في العمل
			٢٢.٧	٥١.٧	١٧.٢	٤.٩	٣.٤	%	
٧	.٧٤٦	٣.٣٥	١٢	١٦٠	٢٠.٨	١٢	١٤	ك	إتاحة الفرصة للعامل للعودة إلي وظيفته الأصلية
			٣	٣٩.٤	٥١.٢	٣	٣.٤	%	
٩	١.٢١٤	٢.٦٨	٢٠	١٠٠	١١٢	٨٠	٩٤	ك	تحديد مدة محددة للتدوير الوظيفي أقصاها ٥ سنوات
			٤.٩	٢٤.٦	٢٧.٦	١٩.٧	٢٣.٢	%	
١	.٦٥٢	٤.٥٧	٢٥٤	١٤٠	٠	٠	١٢	ك	المتابعة المستمرة للتحقق من جدوي التطبيق
			٦٢.٦	٣٤.٥	٠	٠	٣	%	
-	-	٣.٦٧	المتوسط الحسابي العام						

*ك= تكرارات

يتضح من النتائج في الجدول (٤) أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بشدة على أربعة عبارات من عبارات المحور الاول (اجراءات تطبيق التدوير الوظيفي)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

- " المتابعة المستمرة للتحقق من جدوي التطبيق " بمتوسط حسابي (٤.٥٧)، وانحراف معياري (٠.٦٥٢) .
- " ربط التدوير الوظيفي بالتدريب والإثراء المهني لإدارات الفندق " بمتوسط حسابي (٤.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٧١٩).
- " تحديد أهداف واضحة لتطبيق التدوير الوظيفي." بمتوسط حسابي (٤.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٦٥٤).
- " تحديد أهداف واضحة لتطبيق التدوير الوظيفي." بمتوسط حسابي (٤.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٧٥٦) ، وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه واقع بين (٤.٢١ - ٥) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على عبارتين من عبارات المحور الاول (اجراءات تطبيق التدوير الوظيفي)، وهما " ربط التدوير الوظيفي بالمسار الوظيفي لإدارات الفندق." بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، وانحراف معياري (٠.٧٦١). "نقل عدد محدود من الموظفين حتي لا يحدث خلل في العمل" بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، وانحراف معياري (٠.٩٤٣).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم كانت محايدة على ثلاثة عبارات من عبارات المحور الاول (اجراءات تطبيق التدوير الوظيفي)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

- " إتاحة الفرصة للعامل للعودة إلي وظيفته الأصلية " بمتوسط حسابي (٣.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٧٤٦).
- " مراجعة اللوائح الخاصة بالفندق لضمان نجاح تطبيق التدوير الوظيفي " بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، وانحراف معياري (١.٢٣١).
- " تحديد مدة محددة للتدوير الوظيفي أقصاها ٥ سنوات " بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، وانحراف معياري (١.٢١٤).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا على عبارة واحدة من عبارات المحور الاول (اجراءات تطبيق التدوير الوظيفي)، والتي كانت " تشكيل لجنة معنية بالتدوير الوظيفي بالفندق. " بمتوسط حسابي (٢.٤٣)، وانحراف معياري (١.٢٧٠) ، وهو متوسط حسابي ضعيف حيث أنه يقع في الفئة (١.٨١ إلى ٢.٦٠) .

جدول (٥): مميزات تطبيق التدوير الوظيفي

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					البيان	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥		
٢	٤.٣٧	٠.٧٢٣	١٨٦	٢٠٤	٤	٦	٦	ك	يوفر التدوير

			٤٥.٨	٥٠.٢	١	١.٥	١.٥	%	الوظيفي فرصة جيدة لإثبات الذات.
٥	.٦٦٣	٣.٧٠	٢٠	٢٦٤	١٠.٨	٨	٦	ك	يوفر التدوير الوظيفي بيئة محفزة للإنجاز والإنتاجية
			٤.٩	٦٥	٢٦.٦	٢	١.٥	%	
٦	١.٠٠٩	٣.٣٢	٢٩	١٠.٢	١٧٠	٦٢	١٤	ك	يزيد التدوير الوظيفي من الإحساس بالانتماء للعمل.
			١٤.٣	٢٥.١	٤١.٩	١٥.٣	٣.٤	%	
٩	.٧٢٧	١.٥١	٠	٠	٥٦	٩٦	٢٥٤	ك	يساعد التدوير الوظيفي من التقليل من ضغوط العمل.
			٠	٠	١٣.٨	٢٣.٦	٦٢.٦	%	
٣	.٧٨٨	٤.٣٧	١٩٦	١٩٠	٠	١٤	٦	ك	يساعد التدوير الوظيفي على التجديد في العمل والتقليل من الروتين.
			٤٨.٣	٤٦.٨	٠	٣.٤	١.٥	%	
١	.٧٢٠	٤.٦٤	٢٩٤	٩٦	٤	٦	٦	ك	يساعد التدوير الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي.
			٧٢.٤	٢٣.٦	١	١.٥	١.٥	%	
٨	١.١٦٥	٢.٦٨	١٤	١١٨	٦٨	١٣٦	٧٠	ك	يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب غير عقابي للموظف المقصر في عمله.
			٣.٤	٢٩.١	١٦.٧	٣٣.٥	١٧.٢	%	
٧	١.١٩٤	٢.٧٣	٤٨	٧٦	٢٨	٢٢٦	٢٨	ك	يعتبر التدوير الوظيفي أحد أساليب التحفيز
			١١.٨	١٨.٧	٦.٩	٥٥.٧	٦.٩	%	
٤	.٦٦١	٤.٣٥	١٦٦	٢٢٨	٠	٦	٦	ك	يقلل من معدل ترك العمل للعاملين
			٤٠.٩	٥٦.٢	٠	١.٥	١.٥	%	
-	-	٣.٥٢	المتوسط الحسابي العام						

*ك= تكرارات

يتضح من النتائج بالجدول رقم ٥ أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بشدة على أربعة عبارات من عبارات المحور الثاني (مميزات تطبيق التدوير الوظيفي)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

- " يساعد التدوير الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي. " بمتوسط حسابي (٤.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٧٢٠).
- " يوفر التدوير الوظيفي فرصة جيدة لإثبات الذات. " بمتوسط حسابي (٤.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٧٢٣).
- " يساعد التدوير الوظيفي على التجديد في العمل والتقليل من الروتين " بمتوسط حسابي (٤.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٧٨٨).
- " يقلل من معدل ترك العمل للعاملين " بمتوسط حسابي (٤.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٦٦١) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على عبارة واحدة من عبارات المحور الثاني (مميزات تطبيق التدوير الوظيفي)، وهي " يوفر التدوير الوظيفي بيئة محفزة للإنجاز والإنتاجية " بمتوسط حسابي (٣.٧٠).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم كانت محايدة على ثلاثة عبارات من عبارات المحور الثاني (مميزات تطبيق التدوير الوظيفي)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

- " يزيد التدوير الوظيفي من الإحساس بالانتماء للعمل." بمتوسط حسابي (٣.٣٢)، وانحراف معياري (١.٠٠٩) .
- " يعتبر التدوير الوظيفي أحد أساليب التحفيز " بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، وانحراف معياري (١.١٩٤) .
- " يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب غير عقابي للموظف المقصر في عمله." بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، وانحراف معياري (١.١٥٦) .

جدول (٦): معوقات تطبيق التدوير الوظيفي

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					النتيجة	التعليق
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥		
٦	٢.٧٢	١.٣٤٨	34	94	132	16	130	ك	غموض استراتيجيات وسياسات تطبيق التدوير الوظيفي.
			٨.٤	٢٣.٢	٣٢.٥	٣.٩	٣٢	%	
١	٤.٥٣	.٧٣٣	250	140	4	6	6	ك	قلة دعم الإدارة الحالية لتطبيق التدوير الوظيفي
			٦١.٦	٣٤.٥	١	١.٥	١.٥	%	
٩	١.٤٢	.٦٧٣	٠	٠	٤٢	٨٦	٢٧٨	ك	عدم توفير الاعتمادات المالية لتقديم العلاوات للعاملين مقابل التدوير الوظيفي
			٠	٠	١٠.٣	٢١.٢	٦٨.٥	%	
٢	٤.٤٦	.٧١٩	٢١٦	١٧٨	٠	٦	٦	ك	زيادة التكاليف المادية لإدارات الفنادق في حالة تطبيق التدوير الوظيفي.
			٥٣.٢	٤٣.٨	٠	١.٥	١.٥	%	
٧	٢.٤٤	.٨٦٢	٠	٥٨	١٠٤	٢٠٢	٤٢	ك	عدم وجود فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين داخل
			٠	١٤.٣	٢٥.٦	٤٩.٨	١٠.٣	%	

استراتيجية التدوير الوظيفي وتأثيرها على استدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق المصرية

الفندق.									
٨	.٨٨٧	١.٩٣	٠	٤٢	٢٠	٢١٢	١٣٢	ك	الاتجاهات السلبية لدى بعض العاملين بالفندق نحو التدوير الوظيفي.
			١٠.٣	٤.٩	٥٢.٢	٣٢.٥			
٥	١.٤٨٩	٣.٢٠	١٠.٨	٨٦	٧٦	٥٠	٨٦	ك	الفهم الخاطئ لدى بعض العاملين بأن سبب نقله هو انخفاض إنتاجيته.
			٢٦.٦	٢١.٢	١٨.٧	١٢.٣	٢١.٢		
٣	.٨١٨	٤.٣٣	٢٠.٨	١٣٨	٥٤	٠	٦	ك	اختلاف الخصائص الشخصية لإدارات الفندق.
			٥١.٢	٣٤	١٣.٣	٠	١.٥		
٤	.٤٩٥	٤.١٩	٩٠	٣١٠	٠	٦	٠	ك	الرغبة في الحفاظ على النظام المتبع في الفندق فيما يتعلق بالتنقلات
			٢٢.٢	٧٦.٤	٠	١.٥	٠		
-	-	٣.٢٥	المتوسط الحسابي العام						

*ك= تكرارات

يتضح من النتائج بالجدول رقم ٦ أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بشدة على ثلاثة عبارة من عبارات المحور الثالث (معوقات تطبيق التدوير الوظيفي)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة الباحثين وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، كما يلي:-

• " قلة دعم الإدارة الحالية لتطبيق التدوير الوظيفي " بمتوسط حسابي (٤.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٧٣٣) .

• " زيادة التكاليف المادية لإدارات الفنادق في حالة تطبيق التدوير

الوظيفي. " بمتوسط حسابي (٤.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٧١٩) .

- " اختلاف الخصائص الشخصية لإدارات الفندق." بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٨١٨).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على عبارة واحدة من عبارات المحور الثالث (معوقات تطبيق التدوير الوظيفي)، وهي " الرغبة في الحفاظ على النظام المتبع في الفندق فيما يتعلق بالتنقلات" بمتوسط حسابي (٤.١٩)، وانحراف معياري (٠.٤٩٥) ، وهو متوسط حسابي كبير لانه واقع بين (٣.٤١ - ٤.٢٠) .

- يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم كانت محايدة على عبارتين من عبارات المحور الثالث (معوقات تطبيق التدوير الوظيفي)، وهما
- " الفهم الخاطئ لدى بعض العاملين بأن سبب نقله هو انخفاض إنتاجيته." بمتوسط حسابي (٣.٢٠)، وانحراف معياري (١.٤٨٩).

- " غموض استراتيجيات وسياسات تطبيق التدوير الوظيفي.." بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، وانحراف معياري (١.٣٤٨).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا على عبارتين من عبارات المحور الثالث (معوقات تطبيق التدوير الوظيفي)، والتي كانتا كما يلي:-

- " عدم وجود فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين داخل الفندق." بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٨٦٢).
- "الاتجاهات السلبية لدى بعض العاملين بالفندق نحو التدوير الوظيفيا"، بمتوسط حسابي (١.٩٣)، وانحراف معياري (٠.٨٨٧).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا بشدة على عبارة من عبارات المحور الثالث (معوقات تطبيق التدوير الوظيفي)، وهي " عدم توفير الاعتمادات المالية لتقديم العلاوات للعاملين مقابل التدوير الوظيفي " بمتوسط حسابي (١.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٦٧٣) ، وهو متوسط حسابي ضعيف جدا لانه واقع بين (١ - ١.٨٠) .

جدول (٧): بقاء العاملين

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					الترتيب	التنقل بين الوظائف يزيد من فرص النمو والتطور للعاملين
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥		
٣	٠.٨٥٢	٣.٤٧	٥٠	١٢٤	٢١٤	٤	١٤	ك	التنقل بين الوظائف يزيد من فرص النمو والتطور للعاملين
			١٢.٣	٣٠.٥	٥٢.٧	١	٣.٤	%	
٢	١.٠٩٥	٣.٧٥	١١٤	١٥٢	٧٨	٤٨	١٤	ك	أسعي للتنقل بين أقسام الفندق للحصول علي فرص وظيفية أفضل
			٢٨.١	٣٧.٤	١٩.٢	١١.٨	٣.٤	%	
٥	٥٣٣.	١.٤٧	٠	٦	٠	١٥٢	٢٤٨	ك	راض عن الوظيفة التي أعمل بها ولا أرغب في الانتقال لو وظيفة أخرى
			٠	١.٥	٠	٣٥.٤	٦١.١	%	
٤	١.٦٤١	٣.٤٣	١٧٨	٥٦	١٢	٨٢	٧٨	ك	الانتقال من وظيفة لأخرى بالفندق يقلل الملل ويزيد من رغبتى البقاء بالفندق
			٤٣.٨	١٣.٨	٣	٢٠.٢	١٩.٢	%	
١	.٦٩٦	٤.٠٢	٩٨	٢٢٢	٨٢	٤	٠	ك	أبحث دائما عن فرصة وظيفية أخرى تناسب مهاراتي و إمكانياتي
			٢٤.١	٥٤.٧	٢٠.٢	١	٠	%	

-	-	٣.٢٥	المتوسط الحسابي العام
---	---	------	--------------------------

*ك= تكرارات

يتضح من النتائج المذكورة بالجدول رقم ٧ أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على

اربعة عبارة من عبارات المحور (الرابع بقاء العاملين)، كما يلي:-

• " أبحث دائماً عن فرصة وظيفية أخرى تناسب مهاراتي و إمكانياتي "

بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، وانحراف معياري (٠.٦٩٦) .

• " أسعي للتقل بين أقسام الفندق للحصول علي فرص وظيفية أفضل "

بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وانحراف معياري (١.٠٩٥) .

• "التقل بين الوظائف يزيد من فرص النمو والتطور للعاملين" بمتوسط

حسابي (٣.٤٧)، وانحراف معياري (٠.٨٥٢) .

• " الإنتقال من وظيفة لأخرى بالفندق يقلل الملل ويزيد من رغبتني البقاء

بالفندق بمتوسط حسابي (٣.٤٣)، وانحراف معياري (١.٦٤١) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا بشدة على عبارة من عبارات

المحور الرابع (بقاء العاملين)، وهي "راض عن الوظيفة التي أعمل بها ولا

أرغب في الانتقال لوظيفة أخرى" بمتوسط حسابي (١.٤٧)، وانحراف معياري

(٠.٥٣٣) .

إختبار فرض البحث:

❖ يؤثر تطبيق التدوير الوظيفي في الإحتفاظ بالعاملين بالفنادق المصرية

عند مستوي معنوية ٠.٠٥ .

جدول رقم (٨): معامل ارتباط بيرسون بين التدوير الوظيفي ومعدل بقاء العاملين.

البعد	الاحصاءات	بقاء العاملين
التدوير الوظيفي	معامل الارتباط	٠,٦٠٦**
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٢
	حجم العينة	٢٠٣

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٨) أن قيمة معامل الارتباط بين التدوير الوظيفي و معدل بقاء العاملين بالفنادق تساوي ٠,٦٠٦** وأن مستوى المعنوية ٠,٠٠٢ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على قبول الفرضية أنه يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي و معدل بقاء العاملين بالفنادق.

جدول (٩): أثر تطبيق التدوير الوظيفي في بقاء العاملين بالفنادق.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	٠,٣٠٣a	٠,٧٤٢	٠,٧٤٦	٠,٧٧٣

a. Predictors: (Constant), التدوير الوظيفي,

لإختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد **Linear Regression Model** وذلك لقياس مدى معنوية تأثير التدوير الوظيفي كمتغير مستقل على بقاء العاملين بالفنادق عينة الدراسة كمتغير تابع وفيما يلي ملخصاً للنتائج التي تم التوصل إليها يتضح من جدول رقم (٩) أن ٧٤% من المتغيرات في معدل بقاء العاملين بالفنادق كمتغير تابع يمكن إرجاعها للتدوير الوظيفي حيث بلغ معامل التحديد المعدل (**Adjusted R Square**) ٠,٧٤٦. مما يعني أن ٢٦% فقط من التغيرات في متغير معدل بقاء العاملين بالفنادق يرجع لعوامل أخرى بخلاف تلك العوامل

الإستنتاجات والمناقشة

يعد التدوير الوظيفي بمثابة أسلوب إداري مخطط ، يتم من خلاله تحريك العاملين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل الفندق، بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم والمحافظة عليهم، لأداء الأعمال المُسندة إليهم في الحاضر أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل. سعت تلك الورقة البحثية للتحقق من دور التدوير الوظيفي في الفنادق المصرية كأحد السياسات التي من الممكن أن تطبقها الإدارة الفندقية للحفاظ على العاملين لديها. تم التطبيق على فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى كعينة للدراسة. توصلت الدراسة إلي أنه يشعر العاملين بالملل عند العمل في وظيفة ثابتة. كما أن يوجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بالفندق ومعدل بقاء العاملين.

التوصيات

- قدّمت الدراسة عدة توصيات موجّهة لمديري الفنادق إذ توصي الدراسة بما يلي:
- (١) إعداد دورات تدريبية متخصصة للعاملين اللذين تم انتقالهم من وظيفة لأخري قبل التدوير الوظيفي أو بعده بهدف تزويده بالمعلومات اللازمة عن الوظيفة المنقول إليها وتنمية مهاراته فيها .
 - (٢) تعيين جهة محددة بالفندق لوضع سياسة التدوير الوظيفي و وضع الضوابط العامة لتطبيقها ويفضل أحد أعضاء تلك الجهة أن يكون ممثل عن قسم الموارد البشرية بالفندق وأن تكون برئاسة مدير الفندق شخصيا.
 - (٣) يجب توفير قواعد بيانات دورية ومنتظمة وموثقة عن معدلات دوران العاملين و ضوء تطبيق التدوير الوظيفي للتحقق من مدي جدوي تطبيق تلك السياسة علي تخفيض مستوى دوران العاملين بالفندق.

- ٤) ضرورة أخذ موافقة كلا الإدارتين (المنقول منها - المنقول إليها) قبل اتخاذ قرار التدوير الوظيفي لموظف محدد
- ٥) تحليل انطباق العاملين بالفندق بعد تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بهدف معرفة ردود أفعالهم ومدى تقبلهم لتلك السياسة.
- ٦) خلق مناخ العمل التعاوني بين مختلف أقسام الفندق مما يساهم بدوره في تقبل فكرة التنقل من القسم للآخر.

المراجع

١/ المراجع باللغة العربية

١. إسماعيل، طه (٢٠٠٤)، تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل: دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
٢. جاد الرب، سيد (٢٠٠٩) "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية"، مصر، جامعة قناة السويس، ص ٥٤.
٣. حراز، السيد يوسف (٢٠١٥) "أثر تطبيق سياسة التدوير على الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة دمياط"، مجلة البحوث التجارية، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول.
٤. الحربي، بندر بن فهد محمد، (٢٠٠٨)، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية. الحوامدة، نضال صالح؛ والكساسبة، محمد مفضي . (٢٠٠٠). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات

- على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (١٥)، عدد (٦)، ص ١٤١-١٧٤.
٥. الخالدي، إبراهيم بدر شهاب. (٢٠١١). معجم الإدارة، ط١. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
٦. زكي، ناصر (٢٠١٠) تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل المؤتمر تنمية الموارد البشرية"، جامعة الدول العربية، ١١.
٧. الصعب، اشتياق بنت عبد الله (٢٠١٨) "واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثاني، العدد الخامس.
٨. الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي، ٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
٩. الظاهر، نعيم إبراهيم. (٢٠٠٩). تنمية الموارد البشرية، ط١. إربد: عالم الكتب الحديث.
١٠. عبد الوهاب جودة عبد الوهاب (٢٠١٠) ظاهرة دوران العمل في مؤسسات القطاع الخاص بسلطنة عمان في ظل سياسات التعمين، دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد (١٣٧)، المجلد (١)، ص ص ٢١٧-٢٣٩.
١١. العتيبي، محمد زويد. (أغسطس ٢٠١١). التدوير الوظيفي. مجلة التنمية الإدارية، العدد (٨٦)، الرياض.

١٢. العلي، محمد (٢٠١٨) "التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الأربعون، العدد الثالث.

١٣. القحطاني، سعيد محمد (٢٠١١) "التدوير الوظيفي ومدى مساهمته في تنمية الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ص ٦١.

٢/ المراجع باللغة الإنجليزية

١. Al Nashmi, M and Almoayad, A. (2015) "The Influence of Job Rotation Practices on Employee Motivation: A Study among Mobile Network Companies' Employees in Yemen", International Journal of Social Sciences and Humanities Research , Vol. 3, No. 9, pp. 44-72.
٢. Dan M. & Eric K. (2003) " Job Rotation System ", National Safety Congress. Chicago.
٣. EHA (Egyptian hotel association) "2023", "Greater Cairo Hotels, Five Star Section", Dokki, Giza, Egypt.
٤. Ho, W., Chang s., Shih, Y & Da, L (2009) " Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment, BMC Health Services Research, Taiwan, January, 12.
٥. Mohsan, f; Nawaz, M; khan, S (2012) " Impact of Job rotation on employee motivation, commitment and involvement in banking sector Of Pakistan, African Journal of Business Management, 711.

٦. Saravani, Shahin R., & Abbasi, Badri. (2013)"Investigating the Influence of Job Rotation on Performance by Considering Skill Variation and Job Satisfaction of Bank Employees. Tehnički vjesnik 20, 3, 473-478