



جامعة المنصورة  
كلية السياحة و الفنادق

# التدوير الوظيفي كإحدى السياسات للتغلب على مشكلة دوران العاملين (بالتطبيق على فنادق الأربع نجوم بالگردقة)

مستخلص من رسالة علمية

إعداد

أ/ محمد أحمد عبدالقادر أحمد حسين

باحث بدرجة الماجستير

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

د/ أحمد حسن متولى محمد

الأستاذ بقسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

د/ شريف جمال سعد سليمان

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

## المخلص:

تهدف تلك الدراسة إلى تحديد دور التدوير الوظيفي كإحدى السياسات للتغلب على مشكلة دوران العاملين. وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع عدد 250 استمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين بالفنادق الأربع نجوم بمدينة الغردقة كان منها 203 استمارة فقط صالحة للتحليل بنسبة قدرها 81.2%. وتم تحليل البيانات الواردة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 24 للوصول إلى نتائج الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يسعى العاملون للتنقل بين الفنادق للحصول على فرص وظيفية أفضل، كما أنهم يشعرون بالملل عند العمل في وظيفة ثابتة. كما أوضحت النتائج أن تطبيق التدوير الوظيفي يقلل من معدل دوران العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة توفير

قواعد بيانات دورية ومنتظمة وموثقة عن معدلات دوران العاملين وضرورة أخذ موافقة الإدارات المعنية بالتدوير قبل اتخاذ قرار التدوير الوظيفي، وضرورة توعيه العاملين بأن السبب الرئيس للتدوير الوظيفي هي إكسابهم مزيداً من المهارات والمعارف عن الوظائف المختلفة.

**الكلمات الدالة:** التدوير الوظيفي، دوران العاملين، فنادق الأربع نجوم.

## **Job Rotation as a Policy to Overcome the Problem of Employee Turnover (Applying On Four-star Hotels in Hurghada)**

### **Abstract**

This study aims to define the role of job rotation as one of the policies to overcome the problem of employee turnover. The study depends on the descriptive analytical approach through reviewing theoretical studies related to the subject of the study ، as well as conducting the field study through the survey method ،where a number of 250 survey forms were distributed to a random sample of employees in the four-star hotels in Hurghada ،of which only 203 forms were valid for analysis ، with 81.2%. The data received from the valid forms for the statistical analysis were analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences SPSS version. The study found that employees going to transfer between hotels to obtain better job opportunities ،and that when applying job rotation ،the turnover of employees decreases. Based on the extracted results ،a set of recommendations was developed. The study recommended the necessity of providing periodic ،regular and documented databases on employee turnover rates and the necessity of obtaining the approval of the departments concerned with rotation before making the job rotation decision ،and the need to educate workers that the main reason

for job rotation is to provide them with more skills and knowledge about different jobs.

**Keywords:** Job rotation ،employee turnover ،four-star hotels.

### مقدمة

يرى الصعب (2018) 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. ويعد التدوير الوظيفي إحدى استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء كونه يساهم في تطوير العمل والإتمام بالمهام المختلفة للمؤسسة ويحد من سوء استغلال السلطة، ويخلق المنافسة بين العاملين كما يساهم التدوير الوظيفي في الحد من معدلات ترك العمل ويخفض من سلبيات الروتين والبيروقراطية في العمل (العلی، 2018).

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التدوير الوظيفي في الفنادق المصرية كإحدى السياسات التي من الممكن أن تطبقها الإدارة الفندقية للتغلب على مشكلة دوران العاملين لديها.

### مشكلة البحث:

تكمن مشكلة الدراسة في عدم فاعلية تطبيق التدوير الوظيفي في الفنادق المصرية.

لذا تم وضع مجموعة من التساؤلات بهدف الإجابة عليها:

1. إلى أي مدى يطبق التدوير الوظيفي في الفنادق المصرية؟
2. ما المراحل والخطوات اللازمة لتطبيق التدوير الوظيفي؟
3. ما المزايا التي قد تتحقق من تطبيق التدوير الوظيفي المتعلقة بتخفيض معدل دوران العمالة؟
4. ما الصعوبات والمعوقات التي تواجه الفنادق عند تطبيق التدوير الوظيفي؟

## فرضية الدراسة:

توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق التدوير الوظيفي و تخفيض معدل دوران العمالة بالفنادق

## أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحديد دور التدوير الوظيفي كإحدى السياسات للتغلب على مشكلة دوران العاملين. ويمكن تحقيق الهدف الرئيسي للبحث من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية:

1. الإلمام بالمراحل والخطوات اللازمة لتطبيق التدوير الوظيفي.
- 2 - معرفة المزايا والمعوقات التي تواجه الفنادق عند تطبيق التدوير الوظيفي

## محددات البحث:

تتضمن الدراسة المحددات الآتية:

- 1 - المحدد المكاني: في ظل وجود عديد من الفنادق التي تتبنى مفهوم التدوير الوظيفي، من الصعب على الباحث التقصي في جميع الفنادق المصرية. لذا تم اختيار فنادق الأربع نجوم بمدينة الغردقة لتكون عينة الدراسة.
- 2 - المحدد الزمني: تحليل الدراسة الميدانية عن طريق توزيع استمارات الاستقصاء وذلك خلال الفترة من مارس 2019 إلى يونيو 2019 للعاملين.
- 3- المحدد البشري: يقتصر الدراسة على العاملين بالفنادق عينة الدراسة.

## الإطار النظري للدراسة

### التدوير الوظيفي:

يرى جاد الرب (2009) 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 (2011) تدوير العاملين على أساس أنه "تنقلات سريعة نسبية

بين الوظائف بهدف اكتساب مهارات عديدة. ويشير حراز(2015) 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 ذكي (2010). وتنبع 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 لأنه يمارس عمله بطريقة آلية ربما يكون الحل الأفضل له وللوظيفة أن يتم نقله إلى وظيفة أخرى، مما يفتح أمامه مجالات جديدة للتطوير، وأن 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., 2012). يوجد تسع خطوات أساسية لتدوير الوظيفة وهي:

- 1 - 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.
- 2 - التأكد من أن متطلبات الوظيفة الفعلية دقيقة وحديثة لجميع الوظائف التي يتم النظر فيها للتدوير.

- 3 - التحقق من مجموعة الموظفين داخل كل قسم.
- 4 - تزويد الموظفين بأي تدريب مطلوب لأية مهام جديدة يتم تنفيذها أو التعامل مع المعدات.
- 5 - تزويد الموظفين بوقت إستراحة كاف للتأكد من أنهم مؤهلون تماما وأن يكونوا مؤهلين جسديا لأداء مهامهم الجديدة.
- 6 - تنفيذ التدوير الوظيفي.
- 7 - 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.
- 8 - عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم التدوير الوظيفي، مرة أخرى، مسح الموظفين باستخدام استبيان تدوير الوظائف. مقارنة النتائج بالمسح 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.
- 9 - تتبع التدابير الأخرى مثل معدلات الإصابة أو معدل دوران الموظفين أو رضا الموظفين أو تعويض العمال لتحديد تأثير تدوير الوظائف (الظاهر، 2009 : العتيبي، 2011 Dan & Eric ، : 2003).

**يوجد عديد من المزايا عند تطبيق التدوير الوظيفي نذكر منها:**

- 1 - يعد التدوير الوظيفي تجربة لمعرفة صلاحية الموظف، فالموظف الجديد يكون تعيينه تحت التجربة لمدة معينة بعد ذلك يتم الحكم عليه هل يصلح أم لا يصلح.
- 2 - يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل فهناك مرونة في تحريك الأفراد من موقع إلى آخر حيث أن الموظف يكون ملماً بجميع الأعمال الموجودة في الإدارة التابع لها.
- 3 - تسهم عملية التدوير الوظيفي في تدريب الموظفين وهم على رأس أعمالهم.

- 4 - تساعد على معرفة نقاط الضعف التي قد تسبب تأخير العمل فالموظفون من خلال تنقلاتهم في العمل يكتشفون هذه النقاط بسرعة ويجدون الحلول المناسبة بأسرع وقت مناسب.
  - 5 - في حالة وجود ترقيات فمن الممكن تفضيل ترقية الموظف الذي انتقل عدة مرات على الموظف الذي تقل تنقلاته.
  - 6 - معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة.
  - 7 - تسهم في بناء الموظف الشامل والذي يعد مطلباً من مطالب النظريات الإدارية الحديثة (جاد الرب، 2009: الخالدي، 2011).
- 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 دائماً 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 مسابقة هذا التطور، ومن هذه المعوقات، ما ذكره (القحطاني، 2011):
1. عدم رغبة بعض رؤساء الأقسام، في اطلاع الآخرين على أسرار الوحدة الإدارية التي يعمل بها.
  2. حاجة التدوير الوظيفي إلى ميزانية خاصة.
  3. ضعف الوعي لدى الموظفين في المنظمات بأهمية التطوير، ومن ثم مقاومتهم للتغيير ورفض التدوير الوظيفي.
  4. ضعف إدارات التطوير، مادية وبشرية.
  5. قلة الحوافز المادية في بعض المنظمات.
  6. اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين.
  7. عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف.

8. عدم مرونة الهيكل التنظيمي لأسلوب التدوير الوظيفي.
9. الثقافة السلبية اتجاه أساليب التطوير والتغيير لدى بعض المديرين ورؤساء الأقسام.
10. عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال.

### دوران العاملين :

عرف عبد الوهاب (2010) الدوران الوظيفي بأنه نسبة العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب يمكن تجنبها أو لأسباب حتمية لا يمكن تجنبها. في حين عرفه الحربي (2008) بأنه ترك الأفراد العمل في المنظمة للإلتحاق بوظائف مماثلة في منظمات منافسة تتصف بمزايا متعددة لا تتوافر فيها هذه المزايا أو الخصائص. ويعرفه هو وآخرون بأنه درجة تصورات العامل للمنافع الاقتصادية والاجتماعية التي تتحقق جراء ترك العمل والالتحاق الموظف للعمل في منظمة أخرى (Ho et al, 2009).

ويعد 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 (2004)، 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، 2008).

وهناك عدة أسباب لدوران العاملين قسمت إلى أسباب يمكن تجنبها وأخرى لا يمكن تجنبها؛ فيرى (Zeffane 2004)، أن من الأسباب الممكن تجنبها: (عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية، وضعف العلاقة مع الإدارة، وافتقار التدريب أو



ضعفه، وضغط العمل وسيره، والعلاقة مع العاملين الآخرين، وساعات العمل غير المناسبة، والصورة السيئة للمنظمة، وظروف العمل غير المناسبة).

ما الأسباب التي لا يمكن تجنبها فهي:

- 1 - نهاية التوظيف المؤقت.
- 2 - التخفيض في القوة العاملة.
- 3 - الأداء السيئ للعامل.
- 4 - خسارة الرخصة أو (إجازة ممارسة المهنة) الذي قد يكون سببا في تسريح العاملين من العمل.
- 5 - العجز عن إنجاز العمل.
- 6 - السلوك غير الجيد للعامل، كزيادة معدل الغياب والتأخر المستمر عن العمل.

7 - سوء التصرف كالخداع أو التضليل والتمرد (علاء، 2009).

يرى الطائي وآخرون (2006) أن من أهم تكاليف مغادرة العامل في أي وقت خسارة المعرفة، وخسارة المخرجات، وتكاليف التعيين، وتكاليف الفصل والطرْد، وعملية توظيف العامل. وأن أهم الأعباء التي تتحملها المؤسسة من ترك العاملين للعمل:

- 1 - أن تكلفة استخدام شخص آخر تشمل تكلفة الوقت، وتكلفة تسهيلات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين.
- 2 - أن تكلفة التدريب متضمنة وقت المشرف أو المدرب، وقسم شئون الموارد البشرية، والمتدرب نفسه.
- 3 - أن أجر الموظف الجديد عادة يكون أعلى من إنتاجيته خلال فترة تدريبه.
- 4 - أن الأثر النفسي لدوران العاملين يؤدي إلى تكلفة اختلال في التوازن الاجتماعي.

**منهجية البحث:** مجتمع الدراسة وعينتها:

استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية لتحديد عينة مجتمع الدراسة من العاملين بالفنادق الأربعة نجوم عينة الدراسة في مدينة الغردقة محل الدراسة، حيث تعد العينة العشوائية أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل مجتمع الدراسة. وتم استهداف 20 فندقاً من الفنادق الأربعة نجوم عينة الدراسة في مدينة الغردقة محل الدراسة وعددهم 48 فندق بنسبة 41.7% من إجمالي مجتمع الدراسة.

### أداة البحث الميداني:

تم تصميم استمارة استقصاء مشتملة على البيانات الشخصية للعاملين متضمنة أربعة محاور حيث يحتوى المحور الأول على 10 عناصر لدراسة اجراءات تطبيق التدوير الوظيفي، ويحتوى المحور الثاني على 9 عناصر لدراسة آراء العاملين تجاه مميزات تطبيق التدوير الوظيفي، ويحتوى المحور الثالث على 9 عناصر لدراسة آراء العاملين تجاه معوقات تطبيق التدوير الوظيفي، ويحتوى المحور الرابع على 5 عناصر لدراسة معدل دوران العاملين. واعتمد الاستقصاء على مقياس ليكرت الخماسي بدرجات موافقة تتدرج من غير موافق بشدة حتى موافق بشدة ويوضح الجدول رقم (2) درجات الموافقة والمدى لكل درجة.

### جدول رقم 2: مقياس الإجابة على فقرات الاستقصاء.

درجات الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المدى	1:	1.81:	2.61:	3.41:	4.21:
	1.80	2.60	3.40	4.20	5

● المدى (طول الفئة) =  $(1 - 5) / 0.80 = 5$

ثبات الاستقصاء

يوضح الجدول رقم (3) معامل ألفا كرو نباخ المستخدم في قياس ثبات الاستقصاء، حيث توضح النتائج أن قيمة ألفا 0.914. وهو ما يشير إلى ثبات الاستقصاء وصلاحيته الاعتماد عليه في الدراسة وثبات نتائجه إذا ما استخدم مرة أخرى في نفس الظروف.

جدول رقم 3: معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستقصاء.

معامل ألفا	عدد العبارات
0.914	33

### النتائج والمناقشة

أولاً: البيانات الديموغرافية:

جدول رقم (4) تحليل البيانات الشخصية العاملين

الترتيب	التكرارات و النسب المئوية		المتغير	
	%	ت		
1	80.2	164	ذكر	1- الجنس
2	19.2	39	أنثى	
100%		203	المجموع	
1	47.3	96	أقل من 30	2- السن
2	30.1	61	من 30 - 40	
3	16.7	34	من 41 - 50	
4	5.9	12	أكثر من 50	
100%		203	المجموع	
2	30.1	61	متوسط/فوق متوسط	3- المؤهل
1	52.7	107	عال (بكالوريوس/ليسانس)	

التدوير الوظيفي كإحدى السياسات للتغلب على مشكلة دوران العاملين

(بالتطبيق على فنادق الأربع نجوم بالفندق)

3	17.2	35	دراسات عليا	الدراسي
100%		203	المجموع	

يوضح الجدول رقم 4 أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث يتبين أن (164) من أفراد عينة الدراسة من العاملين بالفندق يمثلون (80.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (الذكور)، في حين أن (39) من أفراد عينة الدراسة يمثلون (19.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (الاناث). يتبين من الجدول أيضاً أن النسبة الأكبر (96) من العاملين بالفندق يمثلون (3.47%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عمرهم أقل 30 سنة، في حين أن (61) يمثلون (10.30%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (30 – 40 سنة)، وضمت العينة عدد (34) يمثلون (7.16%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (41 – 50 سنة)، بينما ضمت العينة عدد (12) يمثلون (9.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (أكثر من 50 سنة). تشير تلك النتائج إلى 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 (52.7%) من إجمالي العاملين بالفندق، حاصلون على مؤهل عال. بينما، ما يمثلون (30.1%) حاصلين على مؤهل متوسط. كما أن ما يمثلون (17.2%) حاصلون على مؤهل دراسات عليا.

التحليل الوصفي لمحاوير البحث:

جدول (5): إجراءات تطبيق التدوير الوظيفي على العاملين

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					العبارة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5		
10	2.43	1.270	5	61	13	62	62	ك	تشكيل لجنة معنية بالتدوير الوظيفي بالفندق
			2.5	30	6.4	30.5	30.5	%	

8	1.231	2.83	20	48	44	60	31	ك	مراجعة اللوائح الخاصة بالفندق لضمان نجاح تطبيق التدوير الوظيفي
			9.9	23.6	21.6	29.6	15.3	%	
3	674	4.43	105	83	12	3	0	ك	تحديد أهداف واضحة لتطبيق التدوير الوظيفي
			51.7	40.9	5.9	1.5	0	%	
5	0.761	3.86	31	124	39	6	3	ك	ربط التدوير الوظيفي بالمسار الوظيفي لإدارات الفندق
			15.3	61.1	19.2	3	1.5	%	
4	0.756	4.23	86	77	40	0	0	ك	توفير معايير التدوير الوظيفي لتحقيق العدالة في التطبيق
			42.4	37.9	19.7	0	0	%	
2	0.719	4.46	108	89	0	3	3	ك	ربط التدوير الوظيفي بالتدريب والإنماء المهني لإدارات الفندق
			53.2	43.8	0	1.5	1.5	%	
6	0.943	3.85	46	105	35	10	7	ك	نقل عدد محدود من الموظفين حتي لا يحدث خلل في العمل
			22.7	51.7	17.2	4.9	3.4	%	
7	0.746	3.35	6	80	104	6	7	ك	إتاحة الفرصة للعامل للعودة إلى وظيفته الأصلية
			3	39.4	51.2	3	3.4	%	
9	1.214	2.68	10	50	56	40	47	ك	تحديد مدة محددة للتدوير الوظيفي أقصاها 5 سنوات في
			4.9	24.6	27.	19.7	23.2	%	

التدوير الوظيفي كأحدى السياسات للتغلب على مشكلة دوران العاملين  
(بالتطبيق على فنادق الأربع نجوم بالفرقة)

كل الاقسام الفرعية داخل الفندق									
1	0.652	4.57	127	70	0	0	6	ك	المتابعة المستمرة للتحقق من جدوي التطبيق
			62.6	34.5	0	0	3	%	
-	-	3.67	المتوسط الحسابي العام						

❖ (1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

يتضح من النتائج في الجدول (5) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أربع عبارات من عبارات المحور الأول (إجراءات 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 (4.57)، وانحراف معياري (0.652) وهي المرحلة الثانية بعد وضع الخطة و الاهداف و يتمثل عملها في متابعة أداء العاملين والتأكد من تحقيق الاهداف المرجوة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سموعي، 2011)، والذي أكد على ضرورة متابعة أداء العاملين والتأكد من تحقيق الاهداف المرجوة.

● " ربط التدوير الوظيفي بالتدريب والإنماء المهني لإدارات الفندق " بمتوسط حسابي (4.46)، وانحراف معياري (0.719).

● " تحديد أهداف واضحة لتطبيق التدوير الوظيفي." بمتوسط حسابي (4.43)، وانحراف معياري (0.654).

● " تحديد أهداف واضحة لتطبيق التدوير الوظيفي." بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.756)، وهو متوسط حسابي كبير جداً لأنه واقع بين (4.21 - 5) ولا بد أن تكون الاهداف قابلة للتطبيق بشكل فعلى للوصول لأعلى النتائج حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبوصبحة، 2014) الذي أكد على ضرورة تحديد أهداف واضحة لتطبيق سياسة التدوير والتأكد من تحقيق الاهداف المحددة.

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارتين من عبارات المحور الأول (إجراءات تطبيق التدوير الوظيفي)، وهما "ربط التدوير الوظيفي بالمسار الوظيفي لإدارات الفندق." بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.761). "نقل عدد محدود من الموظفين حتي لا يحدث خلل في العمل" بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.943).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم كانت محايدة على ثلاثة عبارات من عبارات المحور الأول (إجراءات 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 إلى وظيفته الأصلية " بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (0.746) وذلك حتي يشعر العامل بالأمان الوظيفي والتحفيز و أن هذه المدة الغرض منها اكتساب مهارات جديدة قد تساعده في الترقيات حيث ان هذه النتيجة تتفق مع دراسة (المدرع، 2014) والذي أكد على ضرورة إتاحة الفرصة للعامل للعودة إلى وظيفته الأصلية في ضوء الأهداف المرجوة.

● " مراجعة اللوائح الخاصة بالفندق لضمان نجاح تطبيق التدوير الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (1.231) وذلك للتأكد من اللوائح الداخلية الخاصة بالفندق تسمح بتطبيق التدوير الوظيفي لضمان أقصى استفادة منه واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العتيبي، 2010)

● " تحديد مدة محددة للتدوير الوظيفي أقصاها 5 سنوات " بمتوسط حسابي (2.68)، وانحراف معياري (1.214) وهذا يدل على أن التدوير الوظيفي يتم وفق مدة زمنية محددة ويعد السبب في ذلك إلى المام بعض العاملين بأن هذه المدة تساهم بشكل كبير في زيادة مستوى مهارة و كفاءة العاملين وتحفيزهم باستغلال هذه المدة بشكل جيد حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصعب، 2018) والذي أكد على ضرورة تحديد مدة محددة للتدوير الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

التدوير الوظيفي كإحدى السياسات للتغلب على مشكلة دوران العاملين  
(بالتطبيق على فنادق الأربع نجوم بالفردقة)

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 التدوير الوظيفي بالفندق." بمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (1.270)، وهو متوسط حسابي ضعيف حيث أنه يقع في الفئة (1.81 إلى 2.60).

جدول (6): مميزات تطبيق التدوير الوظيفي

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					العبارة	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	1	2	3	4	5		
2	0.7 23	4.37	93	102	2	3	3	ك	يوفر التدوير الوظيفي فرصة جيدة لإثبات الذات.
			45.8	50.2	1	1.5	5	%	
5	0.6 63	3.70	10	132	54	4	3	ك	يوفر التدوير الوظيفي بيئة محفزة للإنجاز والإنتاجية
			4.9	65	6.6	2	1.5	%	
6	1.0 09	3.32	29	51	85	31	7	ك	يزيد التدوير الوظيفي من الإحساس بالانتماء للعمل.
			4.3	5.1	1.9	5.3	3.4	%	
9	0.7 27	1.51	0	0	28	48	127	ك	يساعد التدوير الوظيفي من التقليل من ضغوط العمل.
			0	0	3.8	3.6	2.6	%	
3	0.7	4.37	98	95	0	7	3	ك	يساعد التدوير



	88		8.3	6.8	0	3.4	1.5	%	الوظيفي على التجديد في العمل والتقليل من الروتين.
1	0.7 20	4.64	147	48	2	3	3	ك	يساعد التدوير الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي.
			2.4	3.6	1	1.5	5	1.5	%
8	1.1 65	2.68	7	59	34	68	35	ك	يعتبر التدوير الوظيفي أسلوب غير عقابي للموظف المقصر في عمله.
			3.4	29.1	16.7	3.5	17.2	%	
7	1.1 94	2.73	24	38	14	11	14	ك	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب التحفيز
			1.8	18.7	6.9	5.7	6.9	%	
4	0.6 61	4.35	83	114	0	3	3	ك	يقلل من معدل ترك العمل للعاملين
			0.9	56.2	0	1.5	5	1.5	%
-	-	3.52	<b>المتوسط الحسابي العام</b>						

❖ (1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

يتضح من النتائج بالجدول رقم 6 أن أفراد عينة الدراسة يوافقون 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 (4.64)، وانحراف معياري (0.720) حيث إن الموظف يعمل ما يحب لا ما يمليه عليه عمله وهذا يحقق أعلى درجات الرضا الوظيفي حيث اتفقت هذه النتائج مع دراسة (ساويرس، 1988)

● يوفر التدوير الوظيفي فرصة جيدة لإثبات الذات بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (0.723)

● يساعد التدوير الوظيفي على التجديد في العمل والتقليل من الروتين بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (0.788) ويرجع السبب إلى أن التدوير الوظيفي يقلل من شعور الموظفين بالروتين والعزل داخل الفندق و يساعد على الابتكار و الحافز على تعلم أعمال جديدة، مما يجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نزار، 2017) مما تؤكد ضرورة تبني سياسة التدوير للتقليل من العمل الروتيني.

● يقلل من معدل ترك العمل للعاملين بمتوسط حسابي (4.35)، وانحراف معياري (0.661).

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارة واحدة من عبارات المحور الثاني (مميزات تطبيق التدوير الوظيفي)، وهي أن يوفر التدوير الوظيفي بيئة محفزة للإنجاز والإنتاجية" بمتوسط حسابي (3.70).

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 الاحساس بالانتماء للعمل. " بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (1.009) لذلك لا بد من الاهتمام خاصاً بتنمية الموارد البشرية باعتبارها متغيراً مهماً يسهم في رفع الروح المعنوية لهم وزيادة أدائهم

الوظيفي وولائهم وانتمائهم و هي ما اتفقت مع نتيجة دراسة(نزار، 2017)و الذي أكد على ذلك.

● يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب التحفيز بمتوسط حسابي (2.73)، وانحراف معياري (1.194). مساعدة الموظفين من أجل التغلب على نقاط الضعف في أدائهم وتعزيز نقاط القوة من خلال حث المؤسسة المبحوثة على تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم من خلال مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية والبرامج تدريبية ذات كفاءة عالية ومتميزة وهو ما اتفقت مع دراسة(نزار، 2017) و الذي أكد استخدامه بشكل جيد.

● يعد التدوير الوظيفي أسلوباً غير عقابي للموظف المقصر في عمله بمتوسط حسابي (2.68)، وانحراف معياري (1.156).

جدول (7): معوقات تطبيق التدوير الوظيفي

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية*					العبارة	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	1	2	3	4	5		
6	1.348	2.72	17	47	66	8	65	ك	غموض استراتيجيات وسياسات تطبيق التدوير الوظيفي.
			8.4	23.2	32.5	3.9	32	%	
1	0.733	4.53	125	70	2	3	3	ك	قلة دعم الإدارة الحالية لتطبيق التدوير الوظيفي
			61.6	34.5	1	1.5	1.5	%	
9	0.673	1.42	0	0	21	43	139	ك	عدم توفير الاعتمادات المالية لتقديم العلاوات للعاملين مقابل التدوير الوظيفي
			0	0	10.3	21.2	68.5	%	

التدوير الوظيفي كإحدى السياسات للتغلب على مشكلة دوران العاملين

(بالتطبيق على فنادق الأربع نجوم بالفردقة)

2	0.719	4.46	108	89	0	3	3	ك	زيادة التكاليف المادية لإدارات الفنادق في حالة تطبيق التدوير الوظيفي.
			53.2	43.8	0	1.5	1.5	%	
7	0.862	2.44	0	29	52	101	21	ك	عدم وجود فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين داخل الفندق.
			0	14.3	25.6	49.8	10.3	%	
8	0.886	1.93	0	21	10	106	66	ك	الاتجاهات السلبية لدى بعض العاملين بالفندق نحو التدوير الوظيفي.
			0	10.3	4.9	52.2	32.5	%	
5	1.489	3.20	54	43	38	25	43	ك	الفهم الخاطئ لدى بعض العاملين بأن سبب نقله هو انخفاض إنتاجيته.
			26.6	21.2	18.7	12.3	21.2	%	
3	0.818	4.33	104	69	27	0	3	ك	اختلاف الخصائص الشخصية لإدارات الفندق.
			51.2	34	13.3	0	1.5	%	
4	0.495	4.19	45	155	0	3	0	ك	عدم الرغبة في الحفاظ على النظام المتبع في الفندق فيما يتعلق بالتنقلات
			22.2	76.6	0	1.5	0	%	
-	-	3.25	المتوسط الحسابي العام						

❖ (1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

يتضح من النتائج بالجدول رقم 7 أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ثلاثة عبارة من عبارات المحور الثالث (معوقات تطبيق التدوير الوظيفي)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة المبحوثين وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، كما يلي: -

- " قلة دعم الإدارة الحالية لتطبيق التدوير الوظيفي" بمتوسط حسابي (4.53)، وانحراف معياري (0.733).
- " زيادة التكاليف المادية لإدارات الفنادق في حالة تطبيق التدوير الوظيفي". بمتوسط حسابي (4.46)، وانحراف معياري (0.719).
- " اختلاف الخصائص الشخصية لإدارات الفندق". بمتوسط حسابي (4.33)، وانحراف معياري (0.818) لذلك لا بد من وجود أسس و لوائح حيث بتولي الشخصيات تنفيذ الخطط الموضوعة و تحقيق أعلى معدلات ليس بالأشخاص و لكن بالمؤسسة(القحطاني، 2011) وهو ما أكد على ذلك.

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 (4.19)، وانحراف معياري (0.495)، وهو متوسط حسابي كبير لأنه واقع بين (3.41 - 4.20).

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 (3.20)، وانحراف معياري (1.489). وهذا يدل على أن الفهم الخاطئ لدى العاملين بأن سبب نقله هو انخفاض إنتاجيته لذا لا بد من عقد اجتماعات للعاملين قبل التدوير الوظيفي وذلك لبيان سبب اختيارهم له هو تحسين أدائهم وتطوير بشكل مفيد وجيد وليس بسبب قلة الانتاج وهو حافز وليس عقاب وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الصعب، 2018) والذي أكد على ذلك.

● غموض استراتيجيات وسياسات تطبيق التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (2.72)، وانحراف معياري (1.348) لا بد على المؤسسة المبحوثة بضرورة زيادة الاهتمام بالتدوير الوظيفي وفق خطة مدروسة وواضحة من قبل الإدارة العليا ووضوح الاهداف والاستراتيجيات المستخدمة و هذه النتيجة تتفق مع دراسة (نزار، 2017) وهو ما أكد ضرورة سرد تفاصيل تطبيقه و ما يمثل اللائحة التنفيذية لأي قانون.

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 (2.44)، وانحراف معياري (0.862) وهذا يدل على عدم وجود دورات تدريبية داخل الفندق لذلك لا بد من عقد دورات تدريبية مكثفة للعاملين من اجل زيادة الأداء والإنتاج وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (ذكي، 2011) وهو ما أكد ضرورة عقد دورات تدريبية مكثفة للعاملين من اجل زيادة الأداء والإنتاج

● الاتجاهات السلبية لدى بعض العاملين بالفندق نحو التدوير الوظيفي، بمتوسط حسابي (1.93)، وانحراف معياري (0.887) يقترح على المؤسسة المبحوثة بضرورة زيادة الاهتمام بالتدوير الوظيفي وفق خطة مدروسة وواضحة من قبل الإدارة من أجل الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف (نزار، 2017) حتى لا يشعر العاملين بالملل أو الروتين. واكتساب مهارات جديد.

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 (1.42)، وانحراف معياري (0.673)، وهو متوسط حسابي ضعيف جدا لأنه واقع بين (1- 1.80) ويرجع السبب في هذه العبارة إلى أن العلاوات والحوافز المادية

والمعنوية هي من أبرز محركات الدوافع المختلفة لدى الفرد سواء للقيام بعمل جديد أو القيام بمهام عمله المختلفة وعليه فان عدم توفر الاعتمادات المادية يحد من قابلية العاملين لتقبلهم و قدراتهم على التنقل بين الاقسام المختلفة و قد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الصعب، 2018) والذي أكد على أهمية توافر الاعتمادات المالية.

جدول (8): دوران العاملين

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية*					العبارة	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	1	2	3	4	5		
3	0.852	3.47	25	62	107	2	7	ك	أشعر بالملل بسبب العمل في وظيفة ثابتة
			12.3	30.5	52.7	1	3.4	%	
2	1.095	3.75	57	76	39	24	7	ك	اسعي للتنقل بين الفنادق للحصول على فرص وظيفية أفضل
			28.1	37.4	19.2	11.8	3.4	%	
4	533	1.47	0	3	0	76	124	ك	لا أجد داعي للانتقال من
			0	1.5	0	4.53	61.1	%	

التدوير الوظيفي كأحدى السياسات للتغلب على مشكلة دوران العاملين  
(بالتطبيق على فنادق الأربع نجوم بالفردقة)

								وظيفة لأخري
1	0.696	4.02	49	111	41	2	0	ك
			24.1	54.7	20.2	1	0	%
			المتوسط الحسابي العام					
-	-	3.25						

❖ (1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

يتضح من النتائج المذكورة بالجدول رقم 8 أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على اربعة عبارة من عبارات المحور الثالث (الرابع (دوران العاملين)، كما يلي: -

● " أبحث عن فرصة وظيفية أخرى تناسب مهاراتي وإمكانياتي بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.696) ومن هنا لا بد من تصميم استبيان حقيقي يحقق الرضا الوظيفي ويؤخذ بعين الاعتبار ما فيه وحيث هذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الهييتي، 2005).

● أسعى للتنقل بين الفنادق للحصول على فرص وظيفية أفضل " بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (1.095).

● أشعر بالملل بسبب العمل في وظيفة ثابتة بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (0.852) وهذا أدعي من إدارة التدريب أن توفر برامج التدريب للعاملين وتشركهم وضع تلك البرامج لكسر الروتين وهذه النتيجة، اتفقت مع دراسة (الزبيدي، 2013) حيث أوضح أهمية التدوير الوظيفي في هذه العبارة في انه يحد من الشعور بالروتين.

● "راض عن الوظيفة التي أعمل بها ولا أرغب في الانتقال لوظيفة أخرى" بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (1.641).



يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا بشدة على عبارة من عبارات المحور الرابع (دوران العاملين)، وهي " لا أجد داعياً للانتقال من وظيفة لأخرى" بمتوسط حسابي (1.47)، وانحراف معياري (0.533).

### اختبار فرض البحث:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التدوير الوظيفي ودوران العاملين.

جدول رقم (9): معامل ارتباط بيرسون بين التدوير الوظيفي ودوران العاملين.

دوران العاملين	الإحصاءات	البعد
0، ** -606	معامل الارتباط	التدوير الوظيفي
0، 002	مستوى المعنوية	
203	حجم العينة	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط بين التدوير الوظيفي ودوران العاملين تساوي 0، 606 - ❖❖ وأن مستوى المعنوية 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يؤكد على قبول الفرضية أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عكسية بين محور التدوير الوظيفي و معدل دوران العاملين ، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Rahim and Aref,2014).

### التوصيات

قدّمت الدراسة عدة توصيات موجهة لمديري الفنادق، إذ توصي الدراسة بما يلي:

- 1) ضرورة تخصيص جهة محددة بالفندق لوضع سياسة التدوير الوظيفي مثل ادارة الموارد البشرية.
- 2) ضرورة توفير قواعد بيانات دورية ومنتظمة وموثقة عن معدلات دوران العاملين و دور تطبيق التدوير الوظيفي للتحقق من مدى جدوي تطبيق تلك السياسة على تقليل معدل دوران العاملين بالفندق.

- 3) ضرورة أخذ موافقة الإدارات المعنية بالتدوير قبل اتخاذ قرار التدوير الوظيفي.
- 4) تحليل انطباع العاملين بالفندق بعد تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بهدف معرفة ردود أفعالهم ومدى تقبلهم لتلك السياسة عن طريق ملء استمارات تقييم عملية التدوير الوظيفي.
- 5) ضرورة توعية العاملين بأن السبب الرئيس للتدوير الوظيفي هي إكسابهم مزيداً من المهارات والمعارف عن الوظائف المختلفة.

## المراجع

### 1/ المراجع باللغة العربية

1. - أبو صبحه، جبر بن علي (2014) دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الأقصى: غزة.
2. إسماعيل، طه (2004)، تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل: دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
3. الحربي، بندر بن فهد محمد، (2008)، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية. الحوامدة، نضال صالح؛ والكساسبة، محمد ماضي. (2000). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (15)، عدد (6)، ص 141-174.
4. الخالدي، إبراهيم بدر شهاب. (2011). معجم الإدارة، ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
5. الزبيدي، حسين بن سالم جابر (2013)، السلوك الإداري والتنمية البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الاردن - عمان.

6. الصعب، اشتياق بنت عبد الله (2018) "واقع تطبيق التدوير الوظيفي في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثاني، العدد الخامس.
7. الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي، 2006، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
8. الظاهر، نعيم إبراهيم. (2009). تنمية الموارد البشرية، ط1. إريد: عالم الكتب الحديث.
9. العتيبي، محمد زويد. (أغسطس 2011). التدوير الوظيفي. مجلة التنمية الإدارية، العدد (86)، الرياض.
10. العلى، محمد (2018) "التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدي 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.
11. القحطاني، سعيد محمد (2011) "التدوير الوظيفي ومدى مساهمته في تنمية الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ص 61.
12. - المدرع، ناصر بن فهيد (2014). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين "دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض". رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
13. الهيتي، خالد عبدالرحيم (2005) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر الاردن - عمان.

14. حران، السيد يوسف (2015) "أثر تطبيق سياسة التدوير على الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة دمياط"، مجلة البحوث التجارية، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول
15. جاد الرب، سيد (2009) "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، مصر، جامعة قناة السويس، ص 54.
16. زكي، ناصر (2010) تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل المؤتمر تنمية الموارد البشرية"، جامعة الدول العربية، 11.
17. ساويرس، فلورنس بنت عبید. (1988) مقترحات لتطوير سياسة تدوير العاملين، مجلة التنمية الادارية، (48ع)
18. سموعي، رفاء بنت فرج (2011) التدوير التنظيمي في ظل تراكم الأداء وقوة التطلع وأثره في الفساد 2011. مجلة المنصور، (16ع).
19. عبد الوهاب جودة عبد الوهاب (2010) ظاهرة دوران العمل في مؤسسات القطاع الخاص بسلطنة عمان في ظل سياسات التعمين، دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد (137)، المجلد (1)، ص ص 217 - 239.
20. علاء، كنه "أثر التعويضات ودوران العاملين على أداء الفنادق في الأردن"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009.
21. نزار، علي (2017) " التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية (دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو مجلة العلوم الإنسانية بجامعة زاخو 5.4 (2017): 1169- 1188.

## 2/ المراجع باللغة الإنجليزية

1. Dan M. & Eric K. (2003) " Job Rotation System " ،National Safety Congress. Chicago.
2. 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.

3. 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.
4. Rahim Nia ،F. ،and M. Aref. "The Effect of Internal Marketing and Job Rotation on Nurses' Turnover Intention." Iran Journal of Nursing 27.89 (2014): 50-60.
5. Zeffane ،R. M. ،(2004) ،Understanding Employee Turnover: The Need For A Contingency Approach ،International Journal Of Manpower ،Vol. 15 No. 9/10 ،1994 ،P. 22-37 ،MCB University.